

Soziale Verantwortung des Arbeitgebers: Romantische Historie oder tragfähige Basis einer modernen Personalpolitik?

Dr. Rudolf Stämpfli, Präsident SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND, Zürich

1. Einleitung

Die Veranstalter haben den Titel meines Referats so allgemein formuliert, dass gleich zu Beginn zwei Einschränkungen vorzunehmen sind:

Erstens gibt es *den* Arbeitgeber nicht. Zwischen dem handwerklichen KMU und dem industriellen Multi, zwischen der börsenkotierten Aktiengesellschaft und dem Eigentümerunternehmen, zwischen dem Detailhändler und dem Finanzdienstleister bestehen auch bezüglich ihrer Arbeitgebereigenschaft grosse Unterschiede. Ich muss deshalb meinen Ausführungen einen typisierten Arbeitgeber unterlegen und entsprechende Pauschalierungen sowie Verkürzungen vornehmen. Sie sind dann gebeten, bei der Beurteilung konkreter Situationen und Akteure Ihrerseits die nötigen Differenzierungen zuzusetzen.

Zweitens verlangt der im Titel hergestellte Bezug zur Personalpolitik eine Fokussierung der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers auf seine *innerbetrieblichen* Beziehungen zu den Mitarbeitenden. Wichtige gesellschaftliche und politische Dimensionen der sozialen Arbeitgeberverantwortung bleiben ausgeklammert oder werden nur am Rande angesprochen. Umso mehr möchte ich in meiner Doppelfunktion als Arbeitgeber und Präsident des Arbeitgeberverbands die Wechselwirkungen zwischen der gesellschaftlichen und der innerbetrieblichen sozialen Verantwortung des Arbeitgebers betonen. Gerade unter den Bedingungen der direkten Demokratie lässt sich das eine nicht vom anderen trennen.

Auch mit den angesprochenen Einschränkungen verknüpft der Titel meines Referats Themenkreise, die den Stoff für ein ökonomisches, ein ordnungspolitisches, ein sozialetisches und ein Management-Seminar abgeben. Sie werden deshalb verstehen, dass meine Ausführungen im Bruchstückhaften und viele Fragen offen bleiben müssen.

2. Interessen- und Zielkonflikte

Wenn wir über die soziale Verantwortung des Arbeitgebers sprechen, dann muss uns bewusst sein, dass der Arbeitgeber immer auch Unternehmer ist. Die Arbeitgeberfunktion ist Teil der Unternehmerfunktion und lässt sich nicht von ihr trennen. Damit ist der Arbeitgeber eingespannt zwischen verschiedenen, oftmals einander widersprechenden Interessen. Interessen der Aktionäre, der Kunden, der Umwelt, der Gläubiger, der Lieferanten und natürlich auch der Mitarbeitenden. In diesem Umfeld gerät der Arbeitgeber häufig in eigentliche Zielkonflikte, die er nicht nur aushalten, sondern kreativ nutzen muss. Lässt er sich durch die Konflikte paralysieren, dann wird er handlungsunfähig. Weicht er ihnen aus, indem er willkürlich ein Ziel absolut setzt, dann gefährdet sein eindimensionales Handeln die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Seine gesamtunternehmerische Verantwortung verlangt vom Arbeitgeber vielmehr, dass er fortwährend Zielkonflikt-Lösungen findet, was nur in breit angelegten Optimierungsprozessen gelingen kann.

Diese schwierige Aufgabe muss bedenken, wer über die soziale Verantwortung der Arbeitgeber diskutiert. Es ist mit anderen Worten unfair und sicher nicht zielführend, wenn man gegenüber den Arbeitgebern Forderungen zu ihrer sozialen Verantwortung formuliert, ohne den gesamten Kontext ihres unternehmerischen Handelns zu berücksichtigen. Dass dabei eine globale Perspektive nötig ist, muss für ein Land, dessen Wirtschaft 56% des BIP im Export erzielt und über 2 Mio. Personen im Ausland beschäftigt, nicht näher begründet werden.



3. Gliederung

In der Absicht, das Thema im aktuellen wirtschaftlichen und sozialen Umfeld zu behandeln, gliedere ich meine Ausführungen in drei Teile:

- Zunächst soll mit einem Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre und die weiterführenden Trends kurz umrissen werden, welchen Anforderungen des Markts sich die Arbeitgeber als Unternehmer stellen müssen.
- Im zweiten Teil mache ich einige grundsätzliche Überlegungen zur ordnungspolitischen Einbettung der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Bedeutungsverschiebungen und inhaltlichen Verlagerungen, die sich für die soziale Verantwortung des Arbeitgebers aufgrund der Veränderungen des sozialpolitischen und gesellschaftlichen Umfelds ergeben haben.
- Im dritten Teil behandle ich dann einige ausgewählte Aspekte der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers im beschriebenen wirtschaftlichen und sozialpolitischen Umfeld. Dabei wird hauptsächlich das innerbetriebliche Verhältnis des Arbeitgebers zu den Mitarbeitenden beleuchtet und nur kurz auch das externe Feld der Arbeitsmarkt-Integration besonders sozialgefährdeter Gruppen angesprochen.

Folie 3

4. Anforderungen des Markts

In den letzten 15 bis 20 Jahren hat die Weltwirtschaft zusätzlich zu den konjunkturellen Wellenbewegungen tiefgreifende qualitative und strukturelle Veränderungen durchlaufen, die sich allgemein unter dem Stichwort «Globalisierung» zusammenfassen lassen. Diese Entwicklung bringt den Unternehmungen neue Chancen, andererseits aber auch neue Konkurrenten. Sie können nur Erfolg haben, wenn sie mit hoher Flexibilität hervorragende Leistungen anbieten und dabei auch die Kosten beherrschen. Diese Ziele können sie nur erreichen, wenn sie ihrerseits die weltweiten Beschaffungsmärkte nutzen. Das geschieht durch den vermehrten Rückgriff auf ausländische Produktionsfaktoren, sei es durch den Einkauf von einfacheren Vorprodukten oder Halbfabrikaten, sei es durch die Verlagerung von Geschäftsprozessen ins kostengünstigere oder kundennähere Ausland.

Der zunehmende Konkurrenzdruck seitens neuer Anbieter ist vor allem in Bereichen spürbar, in denen arbeitsintensiv für den Weltmarkt produziert wird. Dabei haben die neuen Anbieter vor allem dort entscheidende Wettbewerbsvorteile, wo sie ihre «billigeren» Arbeitskräfte in den unteren und mittleren Qualifikationsstufen einsetzen können. Die schweizerische Wirtschaft muss sich deshalb auf die Leistungen mit gut ausgebildetem Personal sowie auf die Herstellung von Know-how und kapitalintensiven Gütern bzw. Dienstleistungen konzentrieren.

Die Anforderungen an die Unternehmungen und ihre Mitarbeitenden haben mit der Rezession nochmals zugenommen, denn mit dem Einbruch der globalen Nachfrage hat sich der Preiswettbewerb auf den Weltmärkten und in dessen Sog der Kostendruck entscheidend verschärft. Dieser Druck wird auch den Binnenmarkt erreichen, denn die schweizerische Aussenwirtschaft hat einen zu grossen Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung, als dass sich die Binnenwirtschaft den indirekten Auswirkungen der internationalen Entwicklungen entziehen könnte.



5. Grundlagen der sozialen Verantwortung der Arbeitgeber

5.1 Die soziale Marktwirtschaft als Bezugsrahmen

Wer in der Schweiz die soziale Verantwortung der Arbeitgeber thematisiert, tut dies gemeinhin unter Bezugnahme auf die soziale Marktwirtschaft. Diese wird als Grundlage für eigene Forderungen oder behauptete Umsetzungsdefizite ebenso selbstverständlich verwendet wie zur Begründung restriktiver Positionen. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Elementen der sozialen Marktwirtschaft findet dabei nur selten statt.

Auch in diesem Beitrag fehlt der Raum für eine ordnungspolitische und wirtschaftsethische Grundsatzdiskussion. Ich setze in meinen weiteren Ausführungen die soziale Verantwortung des Arbeitgebers ohne lange Begründung als tragendes Element der sozialen Marktwirtschaft voraus und möchte nur an einige Prinzipien und Entwicklungen der sozialen Marktwirtschaft erinnern, die für eine korrekte Auseinandersetzung mit unserem Thema wichtig sind:

Folie 4

- Die soziale Marktwirtschaft gründet auf dem Markt als dem zentralen Steuerungselement der Wirtschaft. Dabei bildet der Markt nicht nur den optimalen Rahmen für die Verwirklichung der individuellen Freiheit im Wirtschaftsbereich. Er ist nach der historischen Erfahrung auch jenes Koordinationssystem, welches am besten geeignet ist, breiten Wohlstand zu schaffen. Daran ändern auch die Perversionen nichts, die zur jüngsten Finanzmarktkrise geführt haben.
- Die soziale Marktwirtschaft zählt auf die Eigenverantwortung des einzelnen Menschen, der auch im wirtschaftlichen Bereich primär selbst für die Konsequenzen seiner Handlungen und Unterlassungen einstehen soll. Freiheit und Eigenverantwortung sind zwei Seiten derselben Medaille.
- Der soziale Ausgleich – ich spreche lieber von sozialer Sicherheit – soll in der sozialen Marktwirtschaft nicht gegen den Markt hergestellt, sondern mit dem Markt verbunden werden. Dabei spielt das Prinzip der Subsidiarität in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle: Erst wenn die Integrität des Einzelnen in erheblichem Masse gefährdet ist oder Leistungsschwache ohne besondere Hilfe an den existentiellen bzw. gesellschaftlichen Rand gedrängt werden, sind staatliche Korrekturmassnahmen gerechtfertigt. Und diese Massnahmen sollen zweitens nur dann direkt ins Marktgeschehen eingreifen, wenn Korrekturen auf anderer Ebene nicht möglich sind. Auf den Arbeitsmarkt bezogen heisst dies, dass direkte Interventionen in die Beschäftigungsverhältnisse auf ein Minimum zu beschränken und der notwendige soziale Ausgleich wenn immer möglich im Sekundärsystem der sozialen Sicherheit zu schaffen sind.
- Unter dem Titel des sozialen Ausgleichs wurde im Verlaufe der letzten Jahrzehnte ein dichtes Geflecht gesetzlicher Schutz- und Leistungsvorschriften geschaffen, das den Sozialstaat als kollektiven Träger und Garanten der sozialen Sicherheit etablierte. Diese Entwicklung, welche weit über das ursprüngliche Konzept der sozialen Marktwirtschaft hinausgeht, hat auch Konsequenzen für die soziale Verantwortung der Arbeitgeber – vor allem wenn daraus materielle Forderungen abgeleitet werden sollen.

Folie 5

5.2 Determinanten des sozialen Handelns der Arbeitgeber

Neben den Marktanforderungen sind noch drei grundlegende Determinanten in Erinnerung zu rufen, welche das soziale Handeln der Arbeitgeber bestimmen:

- Die Arbeitgeber können nur dort und nur insoweit soziale Verantwortung wahrnehmen, wo sie auch über entsprechende Handlungsspielräume verfügen. Daran muss denken, wer die Privatautonomie mit gesetzlichen Vorschriften und staatlichen Auflagen einschränken will.



- Nach dem für die soziale Marktwirtschaft zentralen Subsidiaritätsprinzip haben die Arbeitgeber gegenüber ihren Mitarbeitenden so zu handeln, dass sie in erster Linie deren autonome Handlungsfähigkeit stärken. «Hilfe zur Selbsthilfe» heisst die Maxime, welche die Rückkehr zu pseudofeudalen Abhängigkeitsverhältnissen ausschliessen soll. Dieser Punkt scheint mir besonders wichtig, weil heutzutage das «Soziale» häufig auf materielle Unterstützungsleistungen reduziert wird, wo es doch darum geht, die Menschen zu unabhängigen sozialen Beziehungen zu befähigen.
- Die soziale Verantwortung des Arbeitgebers ist auch abhängig von den gesellschaftlichen Verhältnissen. Diese haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert – allerdings mit widersprüchlichen Tendenzen. Zum einen hat eine starke Individualisierung der Lebensgestaltung stattgefunden: Der Einzelne erhebt Anspruch auf persönliche Selbstverwirklichung und hält sich nicht mehr an herkömmliche Verhaltensmuster, was sich leider auch im rückläufigen Einsatz für die Öffentlichkeit zeigt: Wer ist heute noch bereit, ein Milizamt zu versehen? Wie viele Unternehmer engagieren sich in der Politik? Zum andern stellen wir ein starkes Beharren auf Besitzstandsgarantien und kollektive Absicherungen gegen soziale Risiken fest, wobei jedoch die Bereitschaft zu entsprechenden Solidaritätsleistungen vielfach mit den Sicherheitsansprüchen nicht Schritt hält.

6. Wahrnehmung der sozialen Verantwortung der Arbeitgeber im heutigen Umfeld

Wie werden nun unter diesen Voraussetzungen die Arbeitgeber in die soziale Pflicht genommen? Wofür sollen und können sie verantwortlich sein?

Folie 6

6.1 Unternehmerisches Handeln

Zunächst einmal: Indem sie ihre Funktion als Unternehmer wahrnehmen! Indem sie Risiken auf sich nehmen. Das mag trivial klingen, ist aber für die soziale Verantwortung der Arbeitgeber zentral. Nur aktive und risikobereite Unternehmer schaffen Arbeitsplätze und erzielen Wertschöpfung, aus der sie ihren Arbeitnehmenden Lohn und Lohn-Nebenleistungen bezahlen können. Passive und risikoscheue Arbeitgeber gefährden die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeitenden und sind nicht in der Lage, nachhaltig soziale Verantwortung für neue Mitarbeitende zu übernehmen.

Wer aber von den Arbeitgebern Risikobereitschaft verlangt, der muss auch die entsprechenden Risikoprämien anerkennen und vor allem Verständnis dafür haben, dass Risiken per definitionem immer wieder zu Verlusten führen. Die in der Schweiz nach wie vor verbreitete Stigmatisierung unternehmerischer Fehlschläge widerspricht also dem Ruf nach unternehmerischer Sozialverantwortung. Damit soll natürlich nicht gerechtfertigt werden, dass sich Unternehmer nach klaren Fehlleistungen aus ihrer unternehmerischen Verantwortung schleichen und den Schaden anderen überlassen.

6.2 Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit

Zur sozialen Verantwortung des Arbeitgebers als Unternehmer gehört insbesondere, dass er alles daran setzt, um in den relevanten heutigen und künftigen Märkten wettbewerbsfähig zu sein. Das verlangt Innovation ebenso wie die Steigerung der Produktivität oder die Kundenorientierung und all dies geht nicht ohne die Weiterentwicklung des Wissens und Könnens der Mitarbeitenden. Die Arbeitgeber müssen allgemein formuliert ihr Unternehmen so positionieren und entwickeln, dass sie dem wachsenden Konkurrenzdruck standhalten können. Und dabei spielt das Humankapital in einem Land ohne natürliche Ressourcen selbstverständlich eine entscheidende Rolle.

6.3 Beschäftigungspolitische Verantwortung

Wenn sie die beiden genannten Forderungen erfüllen, dann nehmen die Arbeitgeber auch den wesentlichen Teil ihrer beschäftigungspolitischen Verantwortung wahr. Die imperative Forderung nach der



Schaffung von Arbeitsplätzen und die pauschale Kritik an Produktivitätssteigerungen, die mit einem Stellenabbau verbunden sind, gehen dagegen am Wesen der Marktwirtschaft vorbei und überspannt die soziale Verantwortung des Arbeitgebers als Unternehmer in diesem System. Unter dem heutigen Marktdruck, der infolge der Globalisierung bedeutend höher ist als noch vor zehn Jahren, kann kein Unternehmen nachhaltig mehr Menschen beschäftigen, als es zur Erstellung seiner Produkte und Dienstleistungen benötigt. Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist nach den Gesetzen der Marktwirtschaft eben das Ergebnis und nicht die Voraussetzung unternehmerischen Handelns.

Beschäftigungspolitische Handlungsspielräume und Verantwortung haben die Arbeitgeber noch dort, wo es um die Wahl des Ergebnishorizonts – langfristiges vs. Quartalsdenken – geht. Je nach dem, werden sie dann auch entscheiden, wie weit sie Entlassungen durch andere Vorkehrungen vermeiden, bzw. hinauszögern sollen. Allerdings ist auch hier die Dispositionsfreiheit der Arbeitgeber begrenzt. Zum einen durch die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden, vor allem aber durch das übergeordnete Ziel, die längerfristigen Entwicklungschancen des Unternehmens zu bewahren. Ein Arbeitgeber handelt also nicht sozial verantwortungsvoll, wenn er mit dem Verzicht auf Entlassungen noch mehr gegenwärtige oder künftige Arbeitsplätze gefährdet.

6.4 Beschränkte Verantwortung für die materielle Sicherung

Mit dem Lohn für die geleistete Arbeit trägt der Arbeitgeber wesentlich zur materiellen Existenzsicherung seiner Mitarbeitenden bei. Über die Höhe des Lohns entscheiden der Arbeitsmarkt und die mit dem Arbeitseinsatz erzielbare Wertschöpfung. Bezeichnenderweise bezahlen die wertschöpfungsstärksten Branchen der Schweiz auch die höchsten Löhne. Marktmacht, welche zur Lohndrückerei missbraucht werden könnte, liegt bei den hiesigen Arbeitsmarktverhältnissen kaum vor. Die von manchen Stimmen immer wieder geforderte Ausrichtung der Lohnpolitik am Bedarfsprinzip wäre demgegenüber systemwidrig und würde die Arbeitgeber überfordern. Sie kann deshalb nicht aus der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers für seine Mitarbeitenden abgeleitet werden.

Im Bereich der Lohn-Nebenleistungen hat die Position der Arbeitgeber eine tiefgreifende Änderung erfahren, weil heute der Staat den sozialen Ausgleich über weite Strecken mit Schutzvorschriften und Versicherungssystemen regelt. Die eigenständige Verantwortung der Arbeitgeber wurde durch gesetzliche Pflichten abgelöst, die in den entsprechend angestiegenen zwingenden Lohnnebenkosten ihren finanziellen Niederschlag finden. Damit wurde aber auch der Handlungsspielraum der Arbeitgeber auf diesem Feld beschnitten, was den Forderungen nach zusätzlichen materiellen Sozialmassnahmen der Unternehmen zu einem erheblichen Teil die Legitimität entzieht. Es darf auch nicht überraschen, wenn die Arbeitgeber ihr eigenes Engagement dort zurücknehmen, wo die Sozialpolitik ein Feld mit staatlichen Massnahmen und entsprechenden Folgekosten für die Wirtschaft besetzt.

Lassen Sie mich die Entwicklung anhand eines Vergleichs mit den Leistungen des historischen «guten sozialen Patrons» an seine Mitarbeitenden kurz veranschaulichen:

Folie 7

- Freiwillige Leistungen des Patrons bei Krankheit und Unfall wurden abgelöst durch gesetzliche Leistungspflichten des Arbeitgebers gemäss Art. 324a und 324b OR sowie durch die Leistungen der obligatorischen Unfallversicherung.
- Freiwillige Leistungen des Patrons bei Invalidität wurden abgelöst durch Leistungen der IV, der beruflichen Vorsorge und der Unfallversicherung.
- Freiwillige Altersleistungen des Patrons wurden abgelöst durch Leistungen der AHV und der beruflichen Vorsorge.
- Freiwillige Leistungen an die Familie eines verstorbenen Arbeitnehmers wurden abgelöst durch Leistungen der AHV, der UV und der beruflichen Vorsorge.



- Freiwillige Leistungen des Patrons bei Entlassung in die Arbeitslosigkeit wurden abgelöst durch Leistungen der ALV.

Dabei werden die heutigen Sozialversicherungs-Ansprüche der Mitarbeitenden zu einem erheblichen Teil von den Arbeitgebern bzw. Unternehmen finanziert. Insgesamt ergibt sich, dass die materiellen Aspekte der sozialen Verantwortung der Arbeitgeber gegenüber ihren Mitarbeitenden im heutigen sozialstaatlichen Umfeld weitgehend erfüllt sind.

7. Neue Schwerpunkte

Wenn ich auf die vorstehend postulierte Maxime der «Hilfe zur Selbsthilfe» zurückkomme, dann sehe ich neue Schwerpunkte auf der immateriellen Ebene, in den Bereichen der Organisationsentwicklung, der Führung, der Personalpolitik sowie der Aus- und Weiterbildung. Hier mischen sich Führungs- und soziale Verantwortung, wenn den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach einer (Neu-)Orientierung, nach aktiver Teilnahme und nach Selbstbefähigung im beschleunigten wirtschaftlichen Wandel ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden soll. Es geht dabei um folgendes:

Folie 8

- Die Entwicklungen auf den Märkten verlaufen viel rascher und sind bedeutend komplexer als der kontinuierliche Veränderungsprozess, auf den wir uns in den vergangenen Jahrzehnten eingestellt hatten. In diesem Strukturwandel ist die Wirtschaftswelt sowohl für die Unternehmen als auch ihre Mitarbeitenden unsicherer und instabiler geworden. Dagegen ist auch der sozial verantwortlich handelnde Arbeitgeber machtlos. Er kann – und muss – aber seinen Mitarbeitenden helfen, mit der Unsicherheit und Instabilität besser und souveräner umzugehen.

Das gelingt am besten in einer Kultur der Transparenz und des Vertrauens, in der aus betroffenen Mitarbeitenden – die sich ausgeliefert fühlen – beteiligte Mitarbeitende mit Handlungsoptionen werden. Dazu gehört einerseits die offene Kommunikation über Veränderungen im Umfeld und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen und andererseits die Bereitschaft, die Sicht der Mitarbeitenden in die betrieblichen Entscheidungsprozesse aufzunehmen. Die Entscheidungskompetenz der Unternehmensleitung kann dabei allerdings nicht zur Disposition stehen.

- Konkurrenzfähige Arbeitsplätze lassen sich in einem Hochlohn-Land, wie es die Schweiz ist, nur halten, wenn sie eine hohe Wertschöpfung generieren. Dies wiederum setzt eine hohe Qualifikation der Mitarbeitenden voraus, die nur mit anhaltenden Anstrengungen für die Aus- und Weiterbildung erzielt werden kann.

Aus- und Weiterbildung sind in der Schweiz eine Verbundaufgabe von Staat und Wirtschaft, und innerhalb der Wirtschaft sind sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmenden gefordert. Die Arbeitgeber tragen dabei eine besondere Verantwortung im Bereich der Grundausbildung und der betriebsspezifischen Weiterbildung. Wenn sie hier nachlassen, stellen sie nicht nur die Basis ihres unternehmerischen Erfolgs, sondern auch eine wichtige soziale Funktion in Frage.

- Um den Anforderungen der heutigen Märkte besser gerecht zu werden, müssen die Unternehmen ihre Organisation immer mehr flexibilisieren. Zweifellos kommt die damit einhergehende Erweiterung der Handlungs- und Verantwortungsspielräume der Mitarbeitenden einem weit verbreiteten Bedürfnis nach interessanten Arbeitsinhalten entgegen. Andererseits bringt aber der Übergang zu flexiblen und durchlässigen Organisationsstrukturen für die Mitarbeitenden auch einen Verlust an Sicherheit. Sie können sich nicht mehr an langfristig stabile strukturelle und Prozess-Vorgaben halten, sondern müssen sich eigenverantwortlich in einem fließenden Kontext bewegen. Die Anforderungen an ihre Mobilität, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Selbstständigkeit nehmen markant zu.



Die Bereitstellung dieser so genannten Schlüsselqualifikationen in der Grundausbildung sowie ihre Förderung mit entsprechenden Weiterbildungsmassnahmen gehört zur sozialen Verantwortung des Arbeitgebers. Es ist zudem von zentraler Bedeutung, den für die Mitarbeitenden eintretenden Verlust an «organisatorischer Sicherheit» durch den Aufbau einer neuen «verfahrensmässigen Sicherheit» zu kompensieren. Dazu dient die Etablierung einer offenen hierarchieunabhängigen Kommunikation, die Schaffung und das Einhalten von gegenseitigen «Fairplay»-Regeln sowie die Klärung der sich wandelnden Rollen und Rollenerwartungen.

- Weil von den Mitarbeitenden in einem höheren Masse als bisher unternehmensinterne und – externe Mobilität verlangt wird, sollte diese Mobilität seitens der Unternehmen gefördert werden. Dabei geht es nicht nur um die Weiterentwicklung der fachlichen Kenntnisse und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden im Sinne einer verbesserten «Arbeitsmarktfähigkeit». Die Unternehmen müssen auch auf der emotionalen Ebene ein positives Mobilitätsklima schaffen und dürfen die Mitarbeitenden nicht mit Loyalitätserwartungen an sich binden, die sie ihrerseits nicht mit Beschäftigungsgarantien honorieren können.

An dieser Stelle ist eine wichtige Brücke von der betrieblichen zur gesellschaftlichen Dimension der sozialen Arbeitgeberverantwortung zu schlagen. Mit der Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden leisten die Arbeitgeber nämlich einen wesentlichen Beitrag zur hohen Erwerbsbeteiligung unserer Gesellschaft. Viele Arbeitgeber gehen noch weiter und bemühen sich – teilweise im Verbund mit staatlichen Institutionen – um die Arbeitsmarktintegration von Invaliden, Arbeitslosen und anderen Menschen mit vorübergehenden oder bleibenden Leistungsbeeinträchtigungen.

Welche Aufgaben hier auf uns warten, hat bereits die Parole «Eingliederung vor Rente» zur Sanierung der IV gezeigt. Und die Herausforderung erscheint noch grösser, wenn wir an die hohen Arbeitslosenquoten der Geringqualifizierten und an die steigende Zahl der Sozialhilfefälle denken. Die Arbeitgeber, das sei hier betont, sind nicht die Hauptverantwortlichen für die Lösung dieser Probleme. Aber sie sollen und wollen ihren Beitrag dazu leisten. So haben zum Beispiel mehrere grosse Unternehmungen zusammen mit Krankenversicherern, Behindertenorganisationen, Bundesstellen und dem Schweizerischen Arbeitgeberverband das Informationsportal «www.compasso» geschaffen, wo Arbeitgeber wertvolle Informationen zur beruflichen Eingliederung finden. Ich darf Sie einladen, dieses Portal zu besuchen und sich dort für eigene Integrationsprojekte anregen zu lassen.

8. Schluss

Folie 9

Zurückkommend auf den Referatstitel ziehe ich folgendes Fazit:

1. Die soziale Verantwortung des Arbeitgebers ist keine romantische Historie, sondern teils gesetzlich verordnete, teils unternehmensautonome, d.h. über das gesetzliche Minimum hinaus geschaffene Realität. Eine moderne Personalpolitik ist ohne sie nicht denkbar.
2. Die soziale Verantwortung des Arbeitgebers muss immer im Kontext der gesamtunternehmerischen Ziele wahrgenommen werden. Wer sie überdehnt oder aus ihr systemwidrige Forderungen ableitet, unterspült am Ende ihr wirtschaftliches Fundament.
3. Die Wahrnehmung ihrer so verstandenen sozialen Verantwortung zahlt sich für die Arbeitgeber aus. Sie schaffen damit im Unternehmen und in der Gesellschaft ein Klima der sozialen Kohärenz und Risikoakzeptanz, in welchem sie ihre unternehmerischen Ziele besser erreichen können. (Nach einer Studie von Kelly-Services hilft eine gute Sozial-Reputation den Unternehmungen auch bei der Rekrutierung talentierter Nachwuchskräfte).



4. Wenn die Arbeitgeber ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, vermeiden sie unerwünschte staatliche Arbeitsmarktinterventionen und entlasten die von ihnen mitfinanzierten sozialen Sicherungssysteme.

Sozialromantiker mögen enttäuscht sein, wenn hier das soziale Engagement der Unternehmungen mehr von deren eigenen Interessen geleitet und weniger altruistisch motiviert erscheint. Als sozial denkender Realist stelle ich dagegen fest, dass gerade unter den Bedingungen der globalisierten Wirtschaft soziale Verantwortung und Eigeninteresse der Unternehmen konvergieren müssen, damit eine für alle Beteiligten nachhaltig positive Entwicklung resultieren kann.

Lassen Sie mich mit einem Satz von Wilhelm Röpke schliessen, der uns jenseits aller sozialökonomischen Erwägungen bei der Wahrung unserer sozialen Verantwortung als Arbeitgeber und als Mitglied dieser Gesellschaft leiten kann:

Folie 10

«Jedes Privileg, mag es das der Geburt, des Geistes, der Ehre und Achtung oder das des Reichtums sein, hat genau so weit ein Recht, wie es als verpflichtend anerkannt wird.»