



Annelies Debrunner

Soziales Engagement gehört dazu

Arbeitsintegration in Schweizer Unternehmen

Annelies Debrunner

Soziales Engagement gehört dazu

Arbeitsintegration in Schweizer Unternehmen

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: CPI books GmbH · Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-275-8 (Print)

ISBN 978-3-03909-775-3 (E-Book)

Vorwort

Es sind plötzliche Erkenntnisse mit einer langjährigen Vorgeschichte, welche mich auf die Idee für dieses Buchprojekt brachten. Von 2011 bis 2016 hatte ich als Präsidentin des Verbands Supported Employment Schweiz SES Einblick in die Zusammenhänge der Arbeitsintegration. Bereits vorher hatte ich mich als Forscherin ab 2001 in einem Projekt des Schweizerischen Nationalfonds mit der Thematik «Supported Employment» beschäftigt, worin ich mich sowohl mit der Position der Arbeitgeberin und des Arbeitnehmers sowie derjenigen des Job Coachs auseinandersetzte.

Die langjährige Vorgeschichte führt zurück in die Jugendjahre. In meinem Elternhaus, wo auch der Handwerksbetrieb meines Vaters war, hatte ich direkten Kontakt mit Lernenden. Viele hatten einen Heimaufenthalt hinter sich und ergriffen die Chance für eine Berufslehre. Gleichzeitig hatten sie bei uns Kost und Logis. Sie waren somit meine «Geschwister auf Zeit».

«Was ist heute möglich?», war dann die logische Folgefrage. «Was motiviert Unternehmer für ihr soziales Engagement?» Mit der Gewissheit, Unternehmerinnen und Unternehmer für ein Gespräch zu finden, fragte ich bei Fachpersonen für Arbeitsintegration nach und erhielt Namen und Adressen von leitenden Personen in schweizerischen Betrieben.

Erstaunlich ist für mich die Tatsache, wie gross der Unterschied zwischen der Kultur der Wirtschaft und des Sozialbereichs ist. Es sind zwei Welten, zwischen denen wir oft unbekümmert pendeln. Je bewusster wir damit umgehen, desto grösser ist die Chance, dass sich der dazwischen liegende Graben verkleinert. Die je andere Seite hat unterschiedliche Vorstellungen, wie wir die Integration von beeinträchtigten Menschen vorantreiben könnten. Es braucht enorme Anstrengungen, um bessere Möglichkeiten zu schaffen. Behinderten- und Arbeitgeberverbände sind unterwegs. Auch die staatlichen Stellen. Noch sind ihre Voten sehr unterschiedlich und teilweise von Hilflosigkeit geprägt. Martin Kaiser, Ressortleiter beim Schweizer Arbeitgeberverband und Präsident von Compasso des schweizerischen Arbeitgeberverbands, findet: «Quoten für die Wirtschaft wären der falsche Weg.» Sein Vorgehen ist achtsam und diplomatisch, was Langsamkeit beinhaltet und nichts davon hält, wie das Thema in unseren Nachbarländern Deutschland und Österreich angepackt wird.

Ganz anders sieht es beispielsweise Julien Neruda von Inclusion Handicap, dem Dachverband der Behindertenorganisationen. Er ist der Ansicht, dass «viele Firmen ihre soziale Verantwortung kaum wahrnehmen. (...) Wir müssen über verbindliche Vorgaben sprechen.» (Föhn 2016, 26f.) Zwischen diesen zwei Meinungen liegt ein grosser Leerraum, den es auszuloten gilt. Wir machen in der vorliegenden Publikation wichtige Schritte. Insbesondere begeben wir uns auf eine andere Ebene und beleuchten die Arbeit und die Visionen von Unternehmern, denen Arbeitsplätze für beeinträchtigte oder benachteiligte Menschen in ihrem Betrieb eine Selbstverständlichkeit sind.

Diese Publikation ist in Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen möglich geworden. Ihnen gilt vor allem mein grosser Dank:

Im Laufe der letzten drei Jahre durfte ich mit sechzehn Unternehmern, drei Betroffenen und drei Job Coachs Interviews führen, welche von grosser Offenheit geprägt waren. Diese Gesprächsbereitschaft war schlichtweg grossartig! Nur in einem Fall wollte sich auch die PR-Beraterin einschalten und in einem andern Fall kam es zum Abbruch.

Mein Partner Heinz Bonfadelli hat währenddessen zwischen seinen eigenen Verpflichtungen als Allrounder kulinarisch gewirkt und sowohl gegengelesen wie theoretische Feinheiten mit mir diskutiert. Wiltraud Entress, ehemalige Unternehmerin, hat mit viel Geduld Porträts gegengelesen. Sabine Steiger-Sackmann, deren juristische Exzellenz mich begleitete, stand mir immer wieder fachlich und inhaltlich sehr hilfreich zur Seite. Mit Kollege und Freund Marco Dörig konnte ich jederzeit wichtige Kulturunterschiede zwischen Wirtschaft und Sozialem sowie Inhaltliches diskutieren. Ich bedanke mich zudem bei Daniel Häberli, Jonas Meier, Karin Thuligartmann und Eveline Wissmann für ihre Empfehlungen und Vermittlungen. Sabine Schmid-Köhler und Olaf Köhler gaben mir durch ihr mutiges Vorgehen bei der Arbeitsintegration nach einem schweren Unfall Olafs die Bestätigung, dass es noch viel zu tun gibt, aber auch vieles möglich ist.

Des Weiteren bedanke ich mich sehr herzlich bei den Leiterinnen des Versus-Verlags Anne Buechi und Judith Henzmann für ihre kompetente, geduldige und tatkräftige Unterstützung. Zahlreiche Impulse bekam ich zudem durch den Austausch mit weiteren Betroffenen, mit Job Coachs sowie mit Unternehmerinnen und Unternehmern. Sie alle sind bestrebt, eine Balance zwischen ökonomischen Vorgaben und sozialen Werten zu finden. Auch hatte ich 2010 bis 2016 die Möglichkeit, am Board von European Union of Supported Employment EUSE teilzunehmen. Diese Treffen zeigten mir immer wieder auf, dass die Welt hinter dem Horizont weitergeht!

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Inspiration!

Annelies Debrunner

Wir bedanken uns für die Unterstützung unseres Projekts und der Buchpublikation ganz herzlich bei:

- Béatrice Ederer-Weber Stiftung
- Cassinelli-Vogel-Stiftung
- Gewerbliche Berufsschule Weinfelden GBW
- Industrie- und Handelskammer Thurgau IHK
- Ingeus AG
- Jubiläumsstiftung der TKB Thurgauische Kantonalbank

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Soziales Unternehmertum im Fokus von Arbeitsintegration	11
1 Einleitung	12
1.1 Arbeitsintegration im globalisierten Kontext	13
1.2 Wie reagiert die Schweizer Wirtschaft?	13
2 Überlegungen zur unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung	16
3 Fortschrittliche Unternehmer	22
4 Macht und Verantwortung im Hinblick auf die Arbeitsintegration	24
4.1 Macht und Verantwortung	24
4.2 Staatliche Vorgaben in Deutschland und in der Schweiz	26
5 Kosten und Nutzen von CSR für Schweizer Unternehmen	29
5.1 Unternehmen in der Schweiz: einige Zahlen	30
5.2 Fokus Soziales Unternehmertum in der Schweiz	31
Teil 2 Fünfzehn Porträts von Unternehmern	35
1 Wie prägend sind die Jugendjahre?	36
2 Der Macher	39
Heiko Lambach	41
Viktor Gschwend	45
Markus Gfeller	49

3	Der Patron	53
	Alfred Müller	55
	Jörg Geissbühler	60
	Markus Jordi	65
	Peter Schilliger	71
4	Die Unkonventionelle, der Unkonventionelle	75
	Hanspeter Wetter	78
	Eva Jaisli	84
	Andreas Keller	90
	Marco Dörig	94
	Andreas Wieland	98
5	Der Visionär	104
	Urs Reinhardt	107
	Heinz Schmidhauser	111
	Hans Schmid	117
Teil 3 Arbeitsintegrationsmodelle		121
1	Drei Fallstudien zum Einstieg	123
	Antonio Alvares	123
	Martin Niederer	126
	Rajif Nagar	129
2	Diversität im Arbeitsalltag – Ability statt Disability!	133
3	Stufen der Arbeitsintegration	136
4	Supported Employment: Ein Modell der Arbeitsintegration im Fokus	140
	4.1 Gesetzliche und staatliche Rahmenbedingungen für Supported Employment in der schweizerischen Arbeitsintegrationspraxis	141
	4.2 Schwerpunkte von Supported Employment und die Arbeit des Job Coach	143

5	Drei Job Coachs geben Einblicke in die Praxis	147
	Roberto Feroldi	147
	Claudia Angst	152
	Annemarie Shortiss	156
6	Die Vorgesetzten im Blickwinkel: Ein Resümee	161
	6.1 Der Umgang mit Finanzen – prioritäres Ziel	161
	6.2 Strukturen und Macht	162
	6.3 Staat und Gesellschaft als Partner bei der Arbeitsintegration: Die Sicht der Unternehmer	168
	 Teil 4 Soziales Unternehmertum sichtbar machen	175
1	Gegenstand und Fragestellung der Studie	176
	1.1 Untersuchungsgegenstand «Arbeitsintegration»	176
	1.2 Fragestellung und Vorgehen	176
2	Wichtigste Ergebnisse	178
	2.1 Externe Rahmenbedingungen des sozialen Unternehmertums	178
	2.2 Gesellschaftlicher Umgang mit Beeinträchtigung	181
	2.3 Soziale Unternehmer als Pioniere der Arbeitsintegration	183
	2.4 Welche Phasen der Biographie wirken prägend?	184
3	Folgerungen: Medienarbeit für ein marginalisiertes Medienthema	186
	3.1 Das Thema Arbeitsintegration kommunizieren	189
	3.2 Öffentliches Engagement der befragten Unternehmen variiert stark ...	192
	3.3 Überlegungen für die Zukunft: mehr Öffentlichkeit notwendig!	194
	 Anhang	197
	Glossar	197
	Literatur	203
	Die Autorin	208

Teil 1

Soziales Unternehmertum im Fokus von Arbeitsintegration

Sie finden in diesem Buch Einblicke in die Praxis von Unternehmen, welche sich darum bemühen, Menschen mit einer Beeinträchtigung als gleichwertige Partner in ihrem Betrieb zu beschäftigen. Diese Einblicke werden anhand von Porträts von Unternehmerpersönlichkeiten sowie von begleitenden Job Coaches vertieft. Sie erfahren zudem in Fallstudien, wie beeinträchtigte Menschen ihre Arbeitsintegration meistern.

Wir blicken in diesem Band in die Betriebe der porträtierten Unternehmensverantwortlichen (siehe Teil 2). Nachfolgend finden Sie hier im Teil 1 einige theoretische Hinweise zum Thema Corporate Social Responsibility CSR. Und im Teil 3 kriegen Sie anhand von drei Fallstudien Einblick in die Arbeitsintegration im Austausch zwischen den Beteiligten insbesondere der arbeitnehmenden und der arbeitgebenden Person sowie dem begleitenden Job Coach.

1 Einleitung

Bäckermeister Lehmann verkauft auf dem Marktplatz in Weinfelden freitags seine Produkte aus der Backstube. So auch an diesem Sommertag 2016. Was ist daran ungewöhnlich? Der «Bio-Beck» Lehmann, wie es auf dem Papiersack angeschrieben steht, preist in gelb-grüner Schrift die ökologische Herstellung an: «Bio-Qualität vom Feinsten. Viele Zutaten aus der Region. Ohne erlaubte Hilfsstoffe. Getreide frisch gemahlen. Seit 1976 mit Holzfeuerung.» Im nächsten Satz lesen wir etwas über die Zubereitung: «In Handarbeit hergestellt.» Dann folgt drittens der Schlusssatz: «Integration von Menschen mit Handicap (This-Preisträger).» Den This-Preis erhielt Bäckerei Lehmann im Jahr 2009.

Schlicht und selbstverständlich geben die Lehmanns zu erkennen, dass in ihrem Betrieb beeinträchtigte Menschen mitarbeiten. Schlicht und selbstverständlich erläutert Seniorchef Lehmann im Gespräch: «Seit behinderte Menschen in unserem Betrieb arbeiten hat sich vieles verändert. Wir haben eine positivere Kultur. Von diesen Menschen lernen wir laufend. – Ich lade Sie ein, mal vorbeizukommen.»

Virtuell ist ein Besuch unter (www.lehmann-holzofenbeck.ch) jederzeit möglich: Der 1976 im kleinen Thurgauer Dorf Lanterswil von Mares und Andreas Lehmann gegründete Familienbetrieb hat expandiert und bietet inzwischen 50 Arbeitsplätze an. Jedes Jahr beginnen ein bis zwei Lernende ihre Ausbildung. Tochter Anna Lehmann ist seit 2012 die Geschäftsleiterin. Neben den Bäckereiprodukten mit den bekannten Holzofenspezialitäten gibt es eine Konditorei- und eine Confiserieabteilung. Seit 1997 wird in Bioqualität hergestellt. Beliefert werden Bioläden in der Ostschweiz, in Bern, Basel, St. Gallen und Zürich. Auch Gastronomiebetriebe sind Abnehmer, wie beispielsweise die Tibits- oder die Hiltl-Kette. An den Wochenmärkten in St. Gallen, Wil (SG), Weinfelden und Ermatingen ist Seniorchef Lehmann oft selbst hinter dem Verkaufsstand anzutreffen.

Es geht um PR, Marketing, sowohl der hergestellten Produkte wie auch um die Verbreitung der möglichen Arbeitsintegration – von Ability!

1.1 Arbeitsintegration im globalisierten Kontext

Globalisierung und neue Medien fordern zunehmend andere Gesetzmässigkeiten. Der Wandel in der Arbeitswelt ist auch in der Schweiz spürbar. «Ideale» Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeichnen sich durch hohe schulische Qualifikationen, Weiterbildungen und Berufserfahrung aus. Sie sind flexibel, mobil, belastbar und sozial kompetent – im direkten Kontakt und im «Social Web»! Dadurch sind wenig qualifizierte und beeinträchtigte Menschen gefährdet, keine Arbeitsstelle zu finden oder ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Edgar Baumgartner, Sozialwissenschaftler an der Fachhochschule Nordwestschweiz, weist darauf hin, «dass die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen auch aktuell eine Herausforderung bleibt» (Baumgartner 2013).

In den letzten Jahren wurde auch in der Schweiz seitens des Staates, insbesondere durch die 5. und 6. IVG-Revision, nach Mitteln gesucht, benachteiligte und beeinträchtigte Menschen in den ersten Arbeitsmarkt zu begleiten oder Arbeitsplätze zu erhalten. Individuell und prozesshaft ausgerichtete Modelle – wie Supported Employment – beweisen, dass eine erfolgreiche Arbeitsintegration oder Arbeitsplatzzerhaltung möglich ist (www.supportedemployment-schweiz.ch).

Seitens der Wirtschaft ist hierfür Flexibilität, unkonventionelles Handeln und soziales Unternehmertum gefragt. Beinahe ein Drittel der Unternehmen könnten es sich nämlich gemäss einer Untersuchung Baumgartners aus dem Jahr 2004 grundsätzlich vorstellen, beeinträchtigte Menschen in ihrem Betrieb zu beschäftigen. Gemäss Statistik sind zwar 75 % der beeinträchtigten Menschen im ersten Arbeitsmarkt tätig. Verglichen mit den 88 % der Durchschnittsbevölkerung ist deren Anteil jedoch geringer (BFS 2016). Hingegen beschäftigten weniger als zehn, nämlich acht Prozent der Unternehmen Menschen mit einer Beeinträchtigung (Baumgartner et al. 2004).

1.2 Wie reagiert die Schweizer Wirtschaft?

Wir kennen es alle, das Armeemesser der Firma Victorinox. Seinen Siegeszug trat der «Sackhegel» im Nachkriegsjahr 1945 mit dem Offizierssackmesser an. Victorinox-Familie Elsener produziert jedoch bereits seit 1884. Jetzt führt die vierte Generation den Betrieb. 2017 ist zwar das Armeemesser, welches nach wie vor in der Zentralschweiz entsteht, neben vielen anderen Produkten aus dem Hause Victorinox der Leader. Das Unternehmen hat es zudem geschafft, Schweizer Produkte weltweit zu vertreiben. 2017 bestehen weltweit 70 Victorinox Stores. Das Unternehmen mit 2000 Angestellten (2015) mit Hauptsitz in Ibach wird seit zehn Jahren von Carl Elsener (junior) als Konzernchef und Präsident des Verwaltungsrates geführt. Es werden Lehrlinge in sieben Berufen ausgebildet.

Victorinox weist auf seiner Website explizit auf die Nachhaltigkeit des Betriebs, also auf CSR, hin. «Unsere Investition in die Zukunft? Wir tragen Sorge zu Mensch und Umwelt.» Erwähnt werden verschiedene Preise und Labels, die Victorinox bereits erhalten hat, «für all unser Tun in den Bereichen Innovation, Nachhaltigkeit und sozialem Engagement» (www.victorinox.com/ch/de/Über-uns/Unternehmen/Nachhaltigkeit/Labels-und-Preise-/cms/awards).

Wir erwähnen hier speziell den Swiss Award in der Sparte Wirtschaft, den Carl Elsener 2011 erhielt. Uns interessiert der Bereich soziales Engagement. Hier erwähnt das Unternehmen unter dem Begriff «soziale Verantwortung», dass 90% der Aktien seit 2000 als Reserven in der Victorinox-Stiftung liegen und 10% in der karitativ orientierten Carl-und-Elise-Elsener-Gut-Stiftung zur Verfügung stehen, welche unter anderem die Unterstützung von psychisch kranken, körperlich und geistig behinderten Menschen erwähnt (www.fundraiso.ch/sponsor/carl-und-elise-elsener-gut-stiftung/).

Zudem erfahren wir von CEO Carl Elsener in einem Weltwoche-Interview vom Dezember 2011, sein Vater habe nie einen Mitarbeitenden aus wirtschaftlichen Gründen entlassen. «Besonders in einer Krise war es für ihn wichtig, Arbeitsplätze zu erhalten, da es gerade in einer solchen Zeit schwierig ist, eine neue Stelle zu finden. Deshalb haben wir auch immer Reserven gebildet für schwierige Zeiten» (Lüchinger 2011).

Wie sieht es im Alltag aus? Die Pflege der Mitarbeiterkultur wird bewusst gefördert durch direkte Gespräche, Entspannungsräume im Betrieb, aber auch Möglichkeiten der Heimarbeit bzw. des Home-Office. Zudem werden flexible Arbeitszeiten und die bereits erwähnten sicheren Anstellungsbedingungen hervorgehoben, was sich in einer Mitarbeiterfluktuation von unter zwei Prozent niederschlägt.

Auch die Gesundheits- und Unfallprävention ist zu erwähnen. Man unterstützt die Mitarbeitenden seit 2002 durch die «Balance Time». Dreimal täglich werden kleine Sequenzen von Lockerungsübungen nach der Alexander-Technik eingebaut. Das Resultat? Man habe seit 2002 Krankheiten, welche durch Überbelastungen entstehen, um 40% verringert. Auch die Quote der Berufsunfälle liegt bei Victorinox bezüglich Ausfalltage pro Jahr im 2014 bei der Hälfte des schweizerischen Durchschnitts, nämlich bei 0,2 Tagen. Stolz ist man speziell darauf, dies in einem Handwerksbetrieb erreichen zu können.

Berechnet und publiziert werden zudem die Krankheitstage im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt. Diese liegen Jahr für Jahr mehr als 30% darunter. 2014 lagen sie bei 2,3 Tagen, im Vergleich zu 3,5 Tagen in der Gesamtschweiz. Victorinox nennt die Gründe: «Unserer positiven Unternehmenskultur schreiben wir zu, dass auch wenig Krankheitstage anfallen.»

Wo haben benachteiligte Menschen hier ihren Platz? Victorinox kann auf eine lange Tradition zurück blicken. In Zusammenarbeit mit der BSZ-Stiftung werden Arbeiten ausgelagert (Zberg 2014). In Zusammenarbeit mit BSZ bestehen auch

Praktikumsplätze, oder Angestellte nach einer PrA-Anlehre finden einen Arbeitsplatz (siehe Anhang: Stichwort Berufslehre auf Seite 198).

Was eingangs des Kapitels als Förderung von «makellosen» Menschen erscheint, lässt jedoch bei genaueren Recherchen andere Realitäten aufscheinen. Das Commitment der Schweizer Wirtschaft, benachteiligte Menschen einstellen zu wollen, wird immer wieder betont, so vom Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, Roland Müller. Insbesondere weist er darauf hin, dass «alle Mitwirkenden bei der Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen am selben Strick ziehen und dazu noch in dieselbe Richtung ziehen (müssen)», wovon alle Beteiligten profitieren würden (IVB Behindertenselbsthilfe beider Basel 2013, 13).

Eine Vielzahl von Betrieben ist diesbezüglich seit Jahren in selbstverständlichem Handeln unterwegs. Mariana Christen Jakob weist auf den neueren Begriff hin, dessen Grundgedanke, nämlich die soziale Verantwortung von Unternehmen und «Patrons der guten alten Schule», schon lange gelebt wird. Sie erwähnt als Pioniere den Käseproduzenten Bär sowie die Zahnbürstenfirma Trisa (Christen Jakob 2011, 10f.). Botschafter für mehr gesellschaftliche Integration von beeinträchtigten Menschen ist beispielsweise Franco Knie, der sich zusammen mit dem Verband insieme (www.insieme.ch) hierfür einsetzt. Aufgrund seiner Erfahrungen mit seinem autistischen Sohn setzt sich der Schweizer Zirkusdirektor intensiv für eine Transparenz der Thematik ein. «Menschen mit Behinderung gehören zur Gesellschaft, sie müssen integriert werden.» Als Vater des inzwischen erwachsenen Sohnes weist er rückblickend unter anderem auf den emotional wichtigen Aspekt hin: «Das Wichtigste in dieser Zeit war es, Anthony Liebe zu geben, für ihn da zu sein. Mittlerweile ist er 21-jährig, spricht nicht mehr, macht aber auch Fortschritte. Es ist ein ständiges Rauf und Runter.»

Grosse Unternehmen wie die Post, Migros und Coop oder unser nationales Flaggschiff SBB (siehe Porträt Markus Jordi auf Seite 65) sind teilweise in bescheidener Manier bestrebt, ihre Mitarbeitenden bei auftauchenden Beeinträchtigungen weiter zu beschäftigen und nach Lösungen zu suchen. Oder sie sind offen dafür und bemühen sich, in ihrer Belegschaft die positiven Diversitäten zu fördern und diese für das Unternehmen im Arbeitsalltag zu nutzen. Die Genossenschaft Migros Basel hat beispielsweise den Basler Sozialpreis 2016 entgegennehmen dürfen. Damit wird gewürdigt, dass «die soziale Verantwortung ein Teil der Migros-Kultur» ist, wie der Regierungsrat des Kantons Basel Stadt in der Würdigung fest hält (www.bs.ch/news/2016-04-26-mm-65891.html).

Verschiedene Unternehmen haben sich im Verband Compasso zusammengeschlossen. Sie entwickeln gemeinsame Strategien für eine intensivere und nachhaltige erfolgreiche Arbeitsintegration. Arbeitspapiere werden gegenseitig zur Verfügung gestellt und sind für weitere Interessierte abrufbar (www.compasso.ch) (siehe auch Teil 3).

2 Überlegungen zur unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung

Verantwortung als allgemeiner Begriff bezieht sich nach dem Soziologen Karl-Heinz Hillmann auf «ein Handlungsprinzip, demzufolge Akteure bei ihren Entscheidungen über zielgerichtete Handlungen durch Antizipation bzw. gedankliche Vorwegnahme möglichst weitgehend die Folgen ihres späteren Handelns berücksichtigen, und zwar insbesondere hinsichtlich einer Vermeidung oder zumindest Minimierung unerwünschter, negativer oder gar destruktiver Folgen» (Hillmann 2007, 929). Verantwortung meint somit als allgemeine Voraussetzung ein «gutes» Handeln hinsichtlich der Zukunft. Dabei können im interdisziplinären Sinne sowohl ökonomische wie soziologische, psychologische oder ethische, technische und ökologische positive Folgen gemeint sein. Kant hingegen, dessen kategorischer Imperativ mehreren Generationen als Leitsatz diente, formulierte: «Handle immer so, dass die Maxime deines Handelns jederzeit Grundlage einer Gesetzgebung sein könnte.» Kants Stärke liegt darin, das individuelle, kulturell und strukturell bedingte Handeln auf der Mikroebene des einzelnen Menschen als Leitmotiv für die strukturelle Vorgabe auf der Makroebene der Gesellschaft zu sehen.

Verantwortung ist auch in Hans Jonas' 1979 erschienenem Reader «Das Prinzip Verantwortung» Bestandteil der Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Entsprechend dem Zeitgeist in den Siebzigerjahren, als dessen Kritiker sich Jonas ausgibt, rückt er sowohl die Verantwortung des Menschen für die ökologischen Zusammenhänge, verbunden mit dem Gleichgewicht dieser Erde bzw. der Biosphäre in den Fokus:

«Die Auszeichnung des Menschen, dass nur er allein Verantwortung haben kann, bedeutet zugleich, dass er für andere seinesgleichen – selber mögliche Verantwortungssubjekte – auch haben muss und im einen oder anderen Verhältnis immer schon hat. Für irgendwann irgendwelche Verantwortung de facto zu haben (...) gehört so untrennbar zum Sein des Menschen» (Jonas 1979, 185).

Unserem Thema der Verantwortung für Menschen in der Arbeitswelt ist Jonas dennoch verbunden, denn er weist ebenfalls auf die rasante technische und ökonomische Entwicklung hin und ist der Ansicht, Lehren aus der Vergangenheit zu ziehen, sei bis anhin eine Möglichkeit gewesen, könne aber nicht weiter gelten:

«Keine bisherige Ethik belehrt uns daher über die Normen von ‹Gut und Böse›, denen die ganz neuen Modalitäten der Macht und ihrer möglichen Schöpfungen zu unterstellen sind» (Jonas 1979, 7).

Dies bedeutet, gemäss Jonas, insbesondere eine Beschäftigung mit dem Thema Verantwortung unter Einbezug der Wirkung für die nächste Generation.

Die Frage nach der *sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – Corporate Social Responsibility (CSR)* genannt – wird sowohl in Alltagsgesprächen, wie in unternehmerischen Kreisen und der Wissenschaft immer wieder gestellt. Es handelt sich hierbei um einen Diskurs, der seit rund dreissig Jahren geführt wird (vgl. Ryser 2010, 153). Milton Friedmans Perspektive des CSR war 1970 in erster Linie, Wettbewerbsvorteile aufzulisten (vgl. Vedder und Krause 2014, 62). Hingegen besteht die Frage des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen – welches hier vergleichbar genannt wird – wohl seit Beginn der Industrialisierung. Annette von Alemann, welche die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Wirtschaftseliten untersuchte, und sich dabei auf die wissenschaftliche Debatte in den USA und in Deutschland bezieht, versteht CSR als «die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im *wirtschaftlichen Handeln* von Unternehmen» entlang des Wirtschaftskreislaufs und der Wertschöpfungskette (von Alemann 2015, 66). Es handelt sich dabei um die Übernahme von Verantwortung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht. Hierbei wird *Corporate Citizenship (CC)* als ein rein gesellschaftlich geprägtes Engagement oder Sponsoring ausgeklammert.

CSR geht davon aus, dass Unternehmen bzw. das Management als moralisches Management bezeichnet werden kann, dies im Gegensatz zu einem unmoralischen und einem amoralischen Management. Archie B. Carroll definiert dies folgendermassen:

«Customer is viewed as equal partner in transaction. Customer brings needs/expectations to the exchange transaction and is treated fairly. Managerial focus is on giving customer fair value, full information, fair guarantee, and satisfaction. Customer rights are liberally interpreted and honored.» (Carroll 1991, 15)

Bezüglich der Verortung von CSR als freiwilliges, nicht staatlich verortetes Engagement der Unternehmen, entspricht dies der Definition von CSR, was auch für die Schweiz Gültigkeit hat. Hingegen hat in der Schweiz ein sozial engagiertes Unternehmertum, welches möglichst wenig staatliche Vorgaben zu befolgen hat, eine lange Tradition. Thomas Ryser (2010) streicht in seinen Ausführungen zur Unter-

suchung von gesellschaftlichen Beiträgen explizit schweizerische Besonderheiten ins Feld, welche er mit globalen Zusammenhängen verknüpft.

Generell wird davon ausgegangen, dass sich CSR in einer globalen Wirtschaft durchaus mit ökonomischem Gewinn verbinden lässt. Dabei werden nach Ryser, worauf wir uns nachfolgend beziehen, idealtypisch drei Richtungen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen unterschieden (2010, 152ff.):

1. *Strategische Philanthropie* bezeichnet eine Richtung, in der ökonomisches Wachstum auch durch die Strategie von gesellschaftlichem Engagement gefördert wird und in gewissen Feldern gewinnbringend sein kann. Zudem gereicht dies zum Vorteil für die Wirtschaftsregionen der agierenden Unternehmen. Dadurch würden «z.B. durch die Aufwertung unterschiedlicher Inputfaktoren (Humankapital, Infrastruktur, natürliche Ressourcen) die Unterstützung der Industrie in der Wertschöpfungskette oder die Pflege von Kontakten zu lokalen Institutionen – auf längere Sicht für optimierte Standortbedingungen sorgen.» (Ryser 2010, 153)
2. Der *ressourcenbasierte Ansatz* und die *Social-Contract-Theorie* folgen einer ähnlichen Begründung und sind wie die strategische Philanthropie zeitlich ebenfalls an der Schwelle des dritten Jahrtausends angesiedelt. Sie gehen hingegen davon aus, dass gesellschaftliches Engagement für die Unternehmen längerfristig gewinnbringend sein kann. «Über implizite soziale Verträge mit internen als auch externen Stakeholdern werden aus dieser Sicht intangible Ressourcen in Form von sozialem, intellektuellem und Humankapital geschaffen.» (ebenda, 153)
3. *Corporate Social Performance*, ein Ansatz aus den Siebziger- und Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts, welcher der klassischen Ökonomie zugeordnet wird, ortet ebenfalls einen Mehrwert durch CSR und bedient sich der Erklärung der Verknüpfung dreier Einflussfaktoren:
 - a. den Motiven bzw. Prinzipien verantwortlichen Handelns,
 - b. der Reaktionsfähigkeit auf implizite und explizite Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen («social responsiveness») und
 - c. die konkreten Programme und Massnahmen («policies»), wie Ryser weiter ausführt. (ebenda, 153f.)

Das Modell von Archie B. Carroll, das seit zwei Jahrzehnten sehr beachtet wird, basiert auf einer vierstufigen Pyramide:

Abb. 1: Verantwortungspyramide nach Caroll



nach von Alemann 2015, 65

In seiner *Verantwortungspyramide* geht Caroll von einer Basis bzw. einer Grundannahme der Gewinn erzeugenden Produktion von Gütern und Dienstleistungen aus. Grundprinzip ist zudem das uneigennütziges Handeln des Managements auf allen Stufen (Caroll 1991, 39ff., von Alemann 2015, 64f., Bleisch & Huppenbauer 2014, 194f.). Dieser ersten Stufe der *ökonomischen Verantwortung* folgt die zweite Stufe der *rechtlichen Verantwortung*. Hier wird implizit gefordert, sowohl rechtliche wie globale «Spiel»-Regeln einzuhalten. Auf der dritten Stufe ist die *ethische Verantwortung* angesiedelt. Es geht um ein gerechtes und richtiges Handeln und um das Vermeiden von Schädigungen. Gleichzeitig soll den Erwartungen der globalen Player Folge geleistet werden. Hier beginnen nach Bleisch & Huppenbauer «hinsichtlich der ethischen und der philanthropischen Komponenten zahlreiche Streitpunkte» (Bleisch & Huppenbauer 2014, 195).

Wohl hat Carroll bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten die Einhaltung der Menschenrechte explizit mitgemeint, was auch einen respektvollen und egalitären Umgang mit allen Menschen beinhalten sollte. Auf der vierten Stufe, jener der *philanthropischen Verantwortung*, bezieht der Unternehmer selbst einen anderen Blickwinkel, nämlich jenen des Weltbürgers, welcher die gesamtgesellschaftlich-globalen Interessen einbringt (siehe auch Teil 2, Kapitel 2 «Der Macher»).

Selbstverständlich finden sich in diversen Disziplinen Entwicklungsstufen der Ethik und der Verantwortung. Bekannteste Vertreter sind die Psychologen Marshall B. Rosenberg (1934–2015) und Jean Piaget (1896–1980), Begründer der kognitiven Entwicklungspsychologie. Beide weisen insbesondere auf Möglichkeiten der ethischen Förderung des Kindes in der Erziehung hin. Ihre bahnbrechenden Erkenntnisse wurden mehrfach weiter bearbeitet. Allerdings fehlen Hinweise auf ökonomische Faktoren.

Wie bereits erwähnt, ist der Begriff Corporate Social Responsibility seit mehreren Jahren weit verbreitet und wird in wissenschaftlichen Publikationen sowie in Referaten behandelt. Carroll, der Schöpfer der Verantwortungspyramide, weist ebenfalls auf den Gewinn für die Gesellschaft wie die Unternehmen hin und bei einem weiteren Wachsen der Ökonomie sei eine ebensolche des CSR zu erwarten (2015, 95).

Aus der Schweiz sind für unsere Thematik insbesondere die Publikationen von Brigitte Liebig (2010) und Mariana Christen Jakob zu erwähnen. Christen Jakob (2011, 13) beschreibt den Gewinn von Social Responsibility für eine Firma in acht Punkten:

1. Imagegewinn: Das Unternehmen verbessert sein Bild in der Öffentlichkeit und gewinnt durch das verantwortliche Handeln an Reputation und Profil.
2. Kundenbindungen: Die Kundenbindungen können besser und intensiver werden, direkte Rückmeldungen sensibilisieren für zukünftige Trends.
3. Personalpolitik: CSR-sensibilisierte und -engagierte Mitarbeitende sind motiviert und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Eine enge Verbindung mit der Personalentwicklung öffnet Weiterbildungsmöglichkeiten und schafft einen Mehrwert als attraktiver Arbeitgeber.
4. Beziehungsmanagement: Mit dem CSR-Fokus rund um das Thema Verantwortung können Kontakte zur Kundschaft, zu Zulieferpartnern und zur Öffentlichkeit auf optimale Weise geknüpft werden.
5. Innovationsmanagement: Der Austausch und das Einbeziehen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen schaffen eine Grundlage des Vertrauens und vermitteln vielfältige Impulse und Anregungen für Innovationen.
6. Markt und Marke: Firmen und Produkte können vom zusätzlichen Wert profitieren und differenzieren sich damit am Markt. Dieser Wettbewerbsvorteil gewinnt an Bedeutung durch das wachsende öffentliche Interesse.

7. Standort und Region: Engagiert sich ein Unternehmen in der Region, kommt das den Mitarbeitenden zugute und der Standort gewinnt. Zudem können viele Herausforderungen mit einer regionalen Verankerung optimal gelöst werden.
8. Risiko-Management: Die Einbeziehung von potentiellen Risiken in die CSR-Strategie kann ein wichtiger Schritt zu einem aktiven Management im Sinne eines Frühwarnsystems sein.

Durch das konsequente Verfolgen der CSR kann der unternehmerische Beitrag für die Unterstützung der Gesellschaft fokussiert werden. Übertragen auf die Schweizer Firmen sind dies bezüglich des Zusammenhangs zwischen staatlichen Vorgaben und dem Handeln der Schweizer Wirtschaft unter anderem folgende wichtige Handlungsfelder: die sozialen und gesundheitsfördernden Aspekte, allenfalls mit präventivem Charakter. Unternehmen leiten diese teilweise ohne staatliche Vorgaben in die Wege. Allerdings wird beispielsweise das Feld der Prävention von psychischen Beeinträchtigungen noch zu wenig wahrgenommen. Im Zeitalter der psychischen Belastung durch intellektuell komplexe Arbeitsvorgaben, wie sie unter anderem in IT-verwandten Arbeitsfeldern anzutreffen sind, wird dies zunehmend ein ernst zu nehmendes Handlungsfeld. Sabine Steiger-Sackmann beleuchtet die Thematik aus juristischer Sicht in «Schutz vor psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz» (2013). Sie widmet sich zudem dezidiert den präventiven Möglichkeiten «zur Verbesserung der psychischen Situation an Arbeitsplätzen in der Schweiz.»

Die *Forschung über Arbeitsintegration* ist zudem mit der Herausforderung konfrontiert, wie die Kultur des Sozialen mit der Kultur der Wirtschaft zu vereinbaren wäre. Daraus entwickelte sich die Frage nach dem Hintergrund von CEOs, Vorgesetzten und Unternehmen, welche sich überdurchschnittlich für soziale Anliegen sowie für die Arbeitsintegration von Menschen mit Beeinträchtigungen einsetzen.

Was kann eine *soziologische Sichtweise* zur Lösung dieser Fragen beitragen? Während die Soziologie jahrzehntelang eher strukturelle und formale bzw. normative Überlegungen machte, fragt und analysiert sie zunehmend, wie «Zusammenleben zustande kommt, welchen Einfluss es auf das Verhalten der Menschen hat und welche Möglichkeiten es gibt, diese Einflüsse so individual- und sozialverträglich wie möglich zu gestalten.» (Schnabel 2014, 51)