

Philipp W. Hildmann /
Holger Magel (Hrsg.)

Nachhaltige Zukunfts- strategien für Bayern

Zum Stellenwert von Ökonomie,
Ethik und Bürgerengagement



Die Entwicklung nachhaltiger Zukunftsstrategien für Bayern erfordert Visionen, Hoffnung, Mut, aber auch Bewahrung des als gut und nützlich Erkannten – auf dem Umschlag in der bayerischen Raute personifiziert dargestellt als Odysseus, Elpis, Herakles und Athene.

Illustration: Florian Hildmann www.goerres10.de

ISBN 978-3-88795-300-3

© 2006 Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München

Akademie für Politik und Zeitgeschehen

Verantwortlich: Dr. Reinhard C. Meier-Walser (Chefredakteur)

Redaktion:

Barbara Fürbeth M.A. (Redaktionsleiterin)

Susanne Berke, Dipl.-Bibl. (Redakteurin)

Christa Frankenhauser (Redaktionsassistentin)

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

<i>Philipp W. Hildmann</i> Auftrag Nachhaltigkeit – Ein Geleitwort aus theologischer Sicht	5
<i>Holger Magel</i> Einführung – Jenseits der Beliebigkeit.....	9
<i>Alois Glück</i> Solidarische Leistungsgesellschaft.....	11
<i>André Habisch</i> Globalisierung als Ergebnis der Politik – Globalisierung als Herausforderung an Politik	15
<i>Vigdis Nipperdey</i> Ökonomie und Ethik	25
<i>Gerhard Hess</i> Nachhaltigkeit erfordert mehr Bauen.....	29
<i>Ernie L. Egerer</i> Gelebte Unternehmenskultur am Beispiel der Privatbrauerei und des Mineralbrunnenbetriebs Heinrich Egerer, Großköllnbach	35
<i>Holger Magel</i> Wir müssen komplexer denken – Eine Zusammenfassung.....	39
Autorenverzeichnis.....	41

Auftrag Nachhaltigkeit

Ein Geleitwort aus theologischer Sicht

Philipp W. Hildmann

Hervorgegangen aus dem gemeinsamen Sommerkolloquium 2005 von Akademie für Politik und Zeitgeschehen und Bayerischer Akademie Ländlicher Raum "Nachhaltige Zukunftsstrategien für Bayern – Zum Stellenwert von Ökonomie, Ethik und Bürgerengagement", ist das Thema der vorliegenden Ausgabe der "Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen" bei aller nüchternen Formulierung nach wie vor brandaktuell und zielt in die Herzmitte des gegenwärtigen gesellschaftspolitischen Diskurses. Eine zusätzliche Dimension gewinnen die in den folgenden Beiträgen aus wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Sicht zur Diskussion gestellten Impulse, erweitert man den Blickwinkel um die transzendente Perspektive. Einige fragmentarische Gedanken hierzu seien im Folgenden aus theologischer Sicht vorangestellt, und die "religiös Unmusikalischen"¹ mögen Nachsicht üben, wenn hier mit 1 Mose 2,15 gleich ein Bibelzitat den Anfang macht. Dieses lautet in revidierter Lutherübersetzung: "Und Gott der HERR nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden, dass er ihn bebaute und bewahrte."

Auch wenn dieser Vers vermutlich schon um das Jahr 950 vor Christus seine schriftliche Form gefunden hat², könnte das Prinzip Nachhaltigkeit kaum treffender benannt werden. Und dies nicht in erster Linie deshalb, weil der Begriff ursprünglich aus dem Bereich der Land- und Forstwirtschaft stammt³, im weitesten Sinne also mit den im Garten Eden stehenden Bäumen des Lebens und der Erkenntnis in Verbindung gebracht werden kann. Sondern weil

bereits der erste Halbvers die entscheidende Rahmenbedingung artikuliert, unter die unser gesellschaftliches, politisches und unternehmerisches Handeln gestellt ist. "Gott der HERR nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden." Das heißt in unserem Kontext im Klartext: Wir haben als Menschen einen Auftrag, der in ein transzendentes Geschehen eingebunden ist.

Diese Rahmenbedingung hat auch für den bayerischen "homo oeconomicus" und den bayerischen "homo politicus" Konsequenzen. Zum einen vermag sie im Idealfall, die beunruhigende, aber mitunter auch heilsame Einsicht zu befördern, dass Verantwortung für eigenes Tun oder Unterlassen nicht mit dem Ende der Amtszeit oder der Legislaturperiode abgegeben werden kann. Sondern "dass Politik", und man darf ergänzen: auch Unternehmenspolitik, "ein Auftrag ist", wie Hanns Seidel seinerzeit provokant formuliert hat, "dessen Vollzug am Ende der Tage verantwortet werden muss".⁴

Zum anderen hat diese Rahmenbedingung auch Konsequenzen für die Umsetzung der wohlklingenden Schlagworte in konkrete Taten. Denn ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, die entscheidende Grundlage für unser unternehmerisches wie politisches Handeln ist unsere Leitvorstellung vom Menschen. Wie viel trauen wir ihm zu? Wo und wie muss er geschützt werden? Wie gewichten wir Eigenverantwortung, Gerechtigkeit und Solidarität? Nach welchem Menschenbild gestalten wir unser wirtschaftspolitisches Handeln im globalen Gegenwind?

Sowohl Hanns-Seidel-Stiftung als auch CSU fühlen sich dem Menschenbild der christlich-europäischen Wertetradition verpflichtet.⁵ Und das heißt, ganz unabhängig davon, ob man einen persönlichen Zugang zum christlichen Glauben hat oder nicht: Der Mensch ist zu Freiheit und Selbstverantwortung ebenso bestimmt wie zur Solidarität. Zur spannungsreichen Verantwortung des Menschen gehört es deshalb auch, dass er seine Freiheit nicht auf Kosten anderer auslebt, sondern seine Interessen mit dem Gemeinwohl in Übereinstimmung bringt, dass er sich seinen Mitmenschen verpflichtet weiß und solidarisch handelt. Der freie, in seinem Gewissen gebundene, selbst- und mitverantwortliche Mensch und Bürger, nicht der devote Untertan und nicht der verantwortungslose Individualist, sollte deshalb Maßstab verantwortlicher Politik wie Unternehmenspolitik sein.

Das hier skizzierte Bild vom Menschen und Bürger mag allerdings selbst in Bayern nicht so recht zu den uns täglich ganz real umgebenden Zeitgenossen passen, deren Credo nur allzu oft lautet: "Ich akzeptiere nur und mache nur, was mir Spaß macht und mir vor allem etwas bringt." Folgt man dem Bremer Historiker Paul Nolte und anderen, haben wir es hier mit den Früchten der 80er und 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts zu tun, die in vielerlei Hinsicht durch einen Rückzug aus der Gesellschaft und, wie der Fernsehmoderator Peter Hahne es genannt hat, den Ausbruch der "tödlichen Lustkrankheit namens Spaßgesellschaft"⁶ geprägt waren.⁷ "Ich akzeptiere nur und mache nur, was mir Spaß macht und mir vor allem etwas bringt." Das ist eine Lebenshaltung, die unfähig macht zu wirklich nachhaltiger Anstrengung und gesellschaftlichem Engagement. Denn wie soll ein Mensch, für den allein die eigene Interessenlage der Maßstab ist, an dem er sein Handeln ausrichtet, ein Verantwortungsbewusstsein dafür entwickeln, dass die Lebenschancen unserer Nachkommen nicht geringer sein dürfen

als die unseren? Woher soll er die Einsicht nehmen, dass dem eingangs zitierten Bebauen eben auch auf gleicher Augenhöhe ein Auftrag zum Bewahren zugeordnet ist? Wie soll ein solcher Mensch die Energie entwickeln, bewusst Selbstbeschränkung zu leben und nicht alle Möglichkeiten auszuschöpfen, wenn sein geistiges Navigationssystem nur darauf geeicht ist, was den eigenen Interessen dient?⁸

Hier sind wir als verantwortliche Multiplikatoren in Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik aufgefordert, unserer Mitwelt wieder glaubhaft zu vermitteln, was der leider schon zum Modewort degenerierte Begriff der Nachhaltigkeit an Tiefenschärfe zu bieten hat – in der zugegeben dünnen Luft unternehmerischer Handlungsspielräume ebenso wie auf dem glatten Parkett des politischen Diskurses. Und ein rasches Erwachen aus dem trägen Schlummer sonntagsrednerischer Beliebtheit ist dringend geboten. Denn es ist an allen Ecken und Enden unübersehbar, dass sich unser Land an einem Scheideweg befindet. Dass wir unmittelbar mit der mitnichten rhetorischen Frage konfrontiert sind: Gelingt eine Revitalisierung unseres Landes, oder gehen wir unaufhaltsam den Weg eines beschleunigten Abstiegs?

Die Möglichkeiten des Staates sind hier sehr begrenzt. Bei dem Bebauen und Bewahren, bei der Entwicklung und Durchsetzung nachhaltiger Zukunftsstrategien ist er in höchstem Maße auf die Kraft und das Engagement seiner Bürger angewiesen. Und wenn wir nüchtern in die Zukunft blicken, dann wird dies in den kommenden Jahren noch weitaus stärker der Fall sein.⁹ Die hohen Schulden werden die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand auch weiter einschränken, und die demografische Entwicklung stellt uns auch in Bayern heute schon vor gewaltige Herausforderungen. Ein lebensfähiger und damit zukunftsfähiger Sozialstaat ist ohne bürgerschaftliches Engagement nicht möglich. Wir brauchen deshalb künftig eine noch

weit größere Zahl motivierter Mitbürger, die ihre Gaben und Fähigkeiten nach Kräften einsetzen – in der Nachbarschaft, im Dorf oder im Stadtteil, in Kirche, Verein und am Arbeitsplatz, in Kulturangelegenheiten, im sozialen Bereich und natürlich auch in der Politik.

Von Seneca ist die Sentenz überliefert: "Die menschliche Gesellschaft gleicht einem Gewölbe, das zusammenstürzen würde, wenn sich nicht die einzelnen Steine gegenseitig stützten."¹⁰ Auch römische Philosophen können irren, aber dieser Satz ist wahr. Die Vitalität unserer Gesellschaft hängt nicht nur entscheidend davon ab, wie viele Menschen bereit sind, eigenverantwortlich und auf eigenes Risiko schöpferisch und unternehmerisch tätig zu sein. Sondern ein Staatswesen kann auch nur in dem Maße dem Einzelnen dienen, wie der Einzelne wiederum bereit ist, sich positiv für das Gesamte einzusetzen. Diese Einsicht gilt es wieder in unser kollektives Bewusstsein zu implementieren und macht den individuellen Einsatz von uns allen zur Aufgabe, in letzter Konsequenz – und damit sind wir wieder bei der eingangs genannten Rückbindung an die Transzendenz – sogar zur Pflicht. Angesichts der immer deutlicher zu Tage tretenden Grenzen des Sozialstaats und der Herausforderungen einer zunehmenden Globalisierung der Märkte braucht auch der Freistaat Bayern einen neuen Aufbruch seiner Bürger.

Doch wir stehen trotz ermutigender Erfolge beim Knüpfen "Neuer Netze des bürgerschaftlichen Engagements"¹¹ erst am Beginn, eine bürgerschaftliche Tradition zu begründen. Alle Maßnahmen müssen deshalb darauf abzielen, Anreize zu geben und

Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Menschen künftig in diesem Sinne aktiviert werden und ihre Möglichkeiten entfalten können – auch zu ihrem persönlichen Gewinn. Denn die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Anstrengung, zur Leistung, ist eine wesentliche Voraussetzung für ein gelingendes, glückliches Leben.¹² Das Projekt "Solidarische Leistungsgesellschaft – Eine Alternative zum Wohlfahrtsstaat und Ellbogengesellschaft"¹³ öffnet einen Weg, auf dem unser Land sowohl leistungsfähiger als auch menschlicher werden kann. Es hilft, die in unserer Zeit des "global village" weit verbreitete depressive und lähmende Haltung endlich zu überwinden, in der viele unserer Mitmenschen in wachsender Orientierungslosigkeit davon ausgehen, dass diese Welt zwangsläufig und unaufhaltsam immer unverständlicher, härter und kälter werden müsse.

Kehren wir zum Ausgangspunkt zurück: "Gott der HERR nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden, dass er ihn bebaute und bewahrte." Zumindest für süddeutsche Bibelexegeten ist klar, dass hier explizit Bayern angesprochen sein muss, denn wo auf Erden, wenn nicht hier, könnte der wahre Garten Eden liegen? Diesen nach Kräften zu bebauen und zu bewahren, braucht es das ausgewogene Dreigestirn von Ökonomie, Ethik und Bürgerengagement. Die in vorliegendem Band versammelten Beiträge möchten aus verschiedenen Blickwinkeln hierzu nachhaltig ermutigen, denn "die Zukunft gehört denen", wie es der Visionär und Evolutionsmystiker Teilhard de Chardin so einprägsam formuliert hat, "die der nachfolgenden Generation Grund zur Hoffnung geben".¹⁴

Anmerkungen

¹ Habermas, Jürgen: Glauben und Wissen. Friedenspreis des Deutschen Buchhandels 2001. Laudatio: Jan Philipp Reemtsma, Sonderdruck, Frankfurt a.M. 2001, S.30.

² Vgl. Das erste Buch Mose. Genesis. Übersetzt und erklärt von Gerhard von Rad, 9., überarbeitete Aufl., Göttingen 1972 (= Das Alte Testament Deutsch. Teilband 2/4), S.10f.

- ³ Vgl. Neuhold, Leopold: Hat das angewandte Naturrecht als Herausforderung für die Lebensführung noch Relevanz?, in: Peter Kampits/Johannes Michael Schnarrer (Hrsg.), Spannungsfelder praktischer Philosophie. Expertenreferate und Statements zur Ethik und ihrer Begründung, Symposienreihe zum Projekt Naturrecht und angewandte Ethik 2001-2003, St. Pölten 2004, S.82-111, hier S.88f. Das Deutsche Wörterbuch von Jacob Grimm und Wilhelm Grimm. Siebenter Band, bearbeitet von Matthias von Lexer, Leipzig 1889, Sp.69, nennt als einzige Belegstelle für das Wort "Nachhaltigkeit" bezeichnenderweise ein Zitat aus dem Werk des Berner Pfarrers und Bauerndichters Jeremias Gotthelf (i.e. Albert Bitzius; 1797-1854): "dann legten sie sich auf ihr tagewerk, lagen ihm auch mit groszem fleisz und staunenswerther nachhaltigkeit ob".
- ⁴ Hier zitiert nach Meier-Walser, Reinhard C.: Hanns Seidel – Politisches Denken zwischen ethischer Norm und pragmatischem Realitäts-sinn, in: Alfred Bayer/Manfred Baumgärtel (Hrsg.), Weltanschauung und politisches Handeln. Hanns Seidel zum 100. Geburtstag, Sonderausgabe der Politischen Studien, Grünwald 2001, S.117-134, hier S.121.
- ⁵ Vgl. <<http://www.hss.de/606.shtml>> (Stand: 01.01.2006); "In Freiheit dem Gemeinwohl verpflichtet". Grundsatzprogramm der Christlich-Sozialen Union in Bayern, 5. ergänzte Aufl., hrsg. von der CSU-Landesleitung, Grünwald 2005, S.19f.
- ⁶ Hahne, Peter: Schluss mit lustig! Das Ende der Spaßgesellschaft, 2. Aufl., Lahr 2004, S.104.
- ⁷ Vgl. Nolte, Paul: Generation Reform. Jenseits der blockierten Republik, München 2004, S.76f.
- ⁸ Vgl. Glück, Alois: Stark + Solidarisch: Die solidarische Leistungsgesellschaft. Leitbild für die Reformpolitik in Deutschland, in: Alois Glück/Bernhard Vogel/Hans Zehetmair (Hrsg.), Solidarische Leistungsgesellschaft. Eine Alternative zu Wohlfahrtsstaat und Ellbogengesellschaft, Freiburg 2006, S.9-49, hier S.38ff.
- ⁹ Vgl. das Bulletin der Bundesregierung, Nr.88-1, vom 5. Oktober 2004.
- ¹⁰ Hier zitiert nach Seneca für Manager. Sentenzen, ausgewählt und übersetzt von Georg Schoeck, Frankfurt a.M. 1994, S.77.
- ¹¹ Vgl. Glück, Alois/Magel, Holger/Röbke, Thomas: Neue Netze des Bürgerschaftlichen Engagements. Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen, Heidelberg 2004.
- ¹² Vgl. Petersen, Thomas/Mayer, Tilman: Der Wert der Freiheit. Deutschland vor einem neuen Wertewandel?, Freiburg 2005, S.81ff.
- ¹³ Vgl. Glück, A.: Stark + Solidarisch.
- ¹⁴ Hier zitiert nach Hahne, P.: Schluss mit lustig!, S.143.

Einführung – Jenseits der Beliebigkeit

Holger Magel

"Der Intellekt hat ein scharfes Auge für Methoden und Werkzeuge, aber er ist blind gegen Ziele und Werte" (Albert Einstein).

Vielleicht sollten wir uns diese Aussage aus berufenem Munde öfters ins Gedächtnis rufen, wenn wir über die aktuellen Probleme dieser Zeit diskutieren. Als wir das Thema des Sommerkolloquiums 2005 festgelegt haben, konnten wir nicht wissen, wie sehr sich durch die politischen Ereignisse des Sommers und Herbsts 2005 die Notwendigkeit zum Nachdenken oder zur Positionierung erhöht hat. Man kann staunend den verschiedenen Wahlkampfprogrammen entnehmen, dass geradezu wahre Paradiese entworfen werden, oder es wird im Wahlprogramm exakt das Gegenteil von dem versprochen, was man zuvor als Regierung anders entschieden hat. In unserem Sommerkolloquium wollten wir uns auf die Hauptfrage konzentrieren, die ja auch viele viele Menschen in unserem Lande bewegt: Inwieweit können einerseits die notwendigen ökonomischen Reformen gestartet und zum Erfolg geführt werden und gleichzeitig andererseits die notwendige solidarische Menschlichkeit gewahrt bleiben. Das hat mit Werten zu tun. Immerhin sind wir als Europäer darauf stolz, was einst Paul Valéry gesagt hat: "Wir gehören einem Volk an, welches das römische Recht, die griechische humanistische Bildung und die christliche Lehre sich zu eigen gemacht hat", damit inbegriffen – so meine ich – natürlich auch die entsprechenden Werte und Ethik.

In einem Artikel der "Zeit" vom 30. Juni 2005 mit dem Titel "Und plötzlich wählst du CDU" wird von einem 40-jährigen Autor berichtet, der sich eigentlich immer als links verstanden hat und sich seit einigen Jahren aber zu seinem eigenen Erstaunen

für Fragen der Transzendenz, der Religion und der politischen Ethik interessiert. Er hält es für abgemacht, dass die Aufklärung sich heute mit einem "bewahrenden Gestus" verbünden muss. Dass die Gretchenfrage nach der Religion wieder gestellt werden kann, hätte er früher bedenklich gefunden, jetzt erscheint es ihm als Anzeichen einer echten Liberalisierung. Deswegen trifft sich der besagte Autor mit der Lektorin eines linksliberalen Verlags, die sich seit einigen Jahren zu ihrer eigenen Verwunderung re-christianisiert. Sie sucht nach Leitbildern für ein neues engagiertes Bürgerbewusstsein, das den Staat nicht bloß als Adresse für Versorgungsansprüche, Anerkennungswünsche und Schnäppchenjägerei betrachtet.

Bevor nun die Konservativen zu sehr jubeln, möchte ich auf einen Beitrag von Gustav Seibt in der Süddeutschen Zeitung vom 2./3. Juli 2005 "Das schwarze Loch" verweisen, dem ich folgende Passage entnehme: "Man konnte an diesem Beispiel (gemeint waren verpasste Chancen bei der Wiedervereinigung) lernen, was das gelegentliche konservative Gefuchtel mit Werten, was die Sprüche von Patriotismus und Leitkultur eigentlich bedeuten: Kaum mehr als Nichts. Werte werden vor allem dann entsichert, wenn es gegen Randgruppen wie Homosexuelle (Wert 'Ehe und Familie') und Türken (Wert 'Leitkultur') geht. Ein übergreifendes Interesse, das alle angeht, verbindet sich damit nicht."

Weiter heißt es darin: "Das tiefe konservative Misstrauen in die eigenen Werte und in die Bereitschaft der Bürger, ihnen nachzuleben, zeigt sich schließlich bis heute in einem sozialstaatlichen Populismus, der die Forderung nach Reformen bisher so unglaublich macht. Wenn konservative,

geradezu altpreußische Tugenden wie Wahrheit, Klarheit, Sparsamkeit einen Moment, also Konjunktur hätten, dann doch heute." So weit Gustav Seibt.

Paul Nolte schreibt in der "Zeit" vom 2. Juni 2005 über Horst Köhler und die "Vision einer aktiven Bürgergesellschaft": "Horst Köhler, der Ökonom, meint mit seiner Formulierung vom Umbau des Landes keineswegs ein Umfrisieren der Wirtschaft, weder im Sinne der Veränderung institutioneller Mechanismen – sei es im Arbeitsrecht, in der Steuerpolitik oder wo auch immer – noch gar im Sinne des billigen Appells zur Rückkehr auf den berühmten Wachstumspfad. Im Zentrum steht vielmehr die Vision einer Bürgergesellschaft."

Zuletzt möchte ich noch den Bundespräsidenten selbst zu Wort kommen lassen. In seiner Rede zum Festakt aus Anlass des 100-jährigen Bestehens des deutschen Städtetags am 1. Juni 2005 hat er sich zur Nachhaltigkeit und zu nachhaltigen Strategien geäußert: "Nachhaltigkeit – das bedeutet (auch in der Kommunalpolitik) die Zusammenhänge zwischen scheinbar grundverschiedenen politischen Handlungsfeldern zu erkennen und zu nutzen. Wenn wir unsere Städte und Gemeinden – als die Ebene, wo sich ja das tägliche Le-

ben abspielt und das Gemeinwesen sich selbst gestaltet – in dieser Weise zukunftsfähig machen wollen, dann liegt noch viel Arbeit vor uns: ob bei der Sanierung der Kommunalfinanzen, bei der Demografie oder bei der Integration von Zugewanderten. Gelingen uns überall da keine nachhaltigen Lösungen, dann sind die Vielfalt, die Lebenskraft und der Zusammenhalt unserer Städte im Kern bedroht" – und ich möchte anfügen: Bedroht ist dann wohl auch die Lebenskraft unserer Gesellschaft insgesamt.

Wie kommen wir aber wirklich weiter? Müssen wir tatsächlich immer noch über verschiedene Strategien wie z.B. neoliberale oder ökosoziale Marktwirtschaft und über geistige Konzepte streiten? Oder fehlt es, wie ja oft genug gesagt wird, schlicht und einfach an der Umsetzung und am Umsetzungswillen?

Die folgenden Beiträge, die aus dem Sommerkolloquium 2005 der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum und der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung hervorgegangen sind, stehen "jenseits der Beliebigkeit" – so die Überschrift in einer kirchlichen Mitgliederzeitung. Ich bin mir sicher, dass erkennbare Positionen und neue Verbindlichkeiten gefunden werden.

Solidarische Leistungsgesellschaft

Alois Glück

Wir haben eine heftige Reformdebatte, und diese Reformdebatte ist in erster Linie eine Debatte um Zahlen. Das ist so weit zunächst verständlich, weil an den finanziellen Problemen für alle sehr gut sichtbar wird, manchmal schmerzlicher Weise, dass wesentliche Veränderungen notwendig sind. Wir sind aber in einer umfassenderen Krise als nur in einer ökonomischen. Und es wird auch nicht genügen, nur ökonomische Rahmenbedingungen in Deutschland zu verändern. Vielmehr wird entscheidend sein, ob uns ein umfassender geistig-kultureller Wandel gelingt. Wenn der Begriff nicht verbraucht wäre, könnte man jetzt aufgreifen, was Helmut Kohl damals bei seinem Regierungsantritt als "geistig-moralische Erneuerung" formuliert hat. Es klingt vielleicht ein bisschen zu pathetisch, zu moralisierend, im Kern ist es aber genau das Thema. Denn, so die These: Die vielen Fehlentwicklungen, die wir jetzt beklagen, haben ihre Quelle in Wertvorstellungen, und solange wir uns nicht damit auseinander setzen, welche Kräfte – aus meiner Sicht sind es eben Wertvorstellungen – uns letztlich in diese Fehlentwicklung hineingesteuert haben, so lange werden wir auch nicht zu einer ausreichend tiefgründigeren Analyse gelangen und nicht den notwendigen Horizont und Kompass für das Umsteuern haben. Diese Werte sind in etwa Fragen wie Einstellung zur Eigenverantwortung, das Verhältnis von Eigenverantwortung und Solidarität, die Einstellung zum Staat und den Leistungen des Staates, die Einstellung zur Leistung und zum Wettbewerb.

Deswegen komme ich zu der Überzeugung, dass wir für die Politik in Deutschland, für das, was man mit Reformpolitik beschreiben kann, ein Leitbild brauchen. Daraus ergeben sich die dann auch die

ökonomischen Rahmenbedingungen, die aber wiederum in einen ganzheitlichen Rahmen einzuordnen sind.

Können wir uns denn in unserer Zeit, in der Politik, in der Gesellschaft und in einer Welt, in der es auch sehr viele unterschiedliche Wertvorstellungen gibt, auf einen solchen Rahmen verständigen? Wie können solche Leitbilder aussehen?

Jede Reformpolitik oder jeder Zukunftsentwurf hat m.E. zwei Grundentscheidungen vorweg zu treffen. Die erste ist: Welches Menschenbild leitet uns? Davon hängt fast alles ab. Ein Menschenbild ist in der Politik kaum auszumachen, da Politik von den Anforderungen her sehr auf tägliches Handeln ausgerichtet ist. Dabei wird häufig nicht bewusst, dass uns das jeweilige Menschenbild leitet. Wenn ein Menschenbild dominiert, in dem der Mensch mehr Produkt seiner Umgebung ist, dann muss ich natürlich die Frage der Eigenverantwortlichkeit drastisch reduzieren. Das hat über lange Zeit hinweg beispielsweise in der Erziehung eine große Rolle gespielt.

Für uns gilt das Menschenbild einer christlich-europäischen Wertetradition – ein Menschenbild, in dem die Wurzeln liegen für Menschenwürde und Menschenrechte, in dem aber auch die Eigenverantwortung und die Solidarität beheimatet sind. Dieser Kompass ist aus meiner Sicht unverzichtbar, wenn wir eine humane Zukunft haben wollen.

Was verstehen wir unter einem christlichen Menschenbild? Und ist es eine Patentantwort auf alle Fragen unserer Zeit oder auch auf immer wieder neu auftauchende Grenzfragen, etwa im Zusammenhang mit Forschung und Entwicklung? Ich nenne zum

Beispiel den gesamten Komplex der sog. Lebenswissenschaften, bei dem die Frage der Menschenwürde ja eine ganz zentrale Rolle spielt. Aber auch in der Bildungspolitik ist dies der Fall. Wenn man unter Bildung mehr versteht als nur Wissensvermittlung und Heranzüchten von funktionierenden Menschen, dann kann man keine Bildungspolitik gestalten, ohne eine Vorstellung von einem gültigen Menschenbild zu haben. Dasselbe gilt in der Sozialpolitik und in der Rechtspolitik; es gilt praktisch für alle Lebensbereiche.

Die zweite Grundentscheidung ist die Rolle des Staates. Gegenwärtig haben wir dafür Formeln wie "Entstaatlichung" oder "schlanker Staat". Das ist aber für sich keine ausreichende Antwort auf die Frage nach der Rolle des Staates in seiner ordnungspolitischen Funktion und nach dem Verhältnis von Staat und Bürger. Das Stichwort oder die Konzeption einer Aktiven Bürgergesellschaft beschreibt ein Verhältnis zwischen Bürgern und Staat, eine Verantwortungsgemeinschaft von Bürgern und Staat. Aber auch dieses bedarf der Konkretisierung und muss eine wichtige Grundorientierung sein.

Ich habe das Stichwort "Solidarische Leistungsgesellschaft" als Vorschlag in die Reformdebatte eingebracht. Wie komme ich zu dieser Formulierung? Die alles entscheidende Frage für unsere Zukunft ist letztlich: Gelingt es uns in Deutschland, eine neue Leistungsfähigkeit zu wecken und zur Geltung zu bringen? Ich vergleiche die Situation unseres Landes gerne mit der Situation einer Firma, die eigentlich viel Substanz hat, die aber in großen Schwierigkeiten ist. Das erste ist immer Sparen und Konsolidieren. Das ist für sich alleine oft schon sehr schwierig und schmerzlich. Wenn dies nicht gelingt, kann man darauf schon gar nicht mehr aufbauen und kann eigentlich nur noch zusperren. Aber die entscheidende Zukunftsfrage ist: Gelingt es dieser Firma, eine neue Leistungsfähigkeit

zu entwickeln? Das ist auch die Schlüsselfrage für die Zukunft unseres Landes.

Hier beginnt aber die Fragestellung nach unserer Einstellung zur Leistung. Im Juli 2005 wurde eine Fortschreibung der Pisa-Studie veröffentlicht, wobei wir in Bayern sehr zufrieden sein können und Pisa nicht deckungsgleich sehen dürfen mit einem Gesamtkonzept von Bildung. Aber weit verbreitet ist nach wie vor z.B. die Einstellung, dass die humanste Schule diejenige sei, die weniger Leistung verlangt. Das ist natürlich schon eine dramatische Verkürzung im Hinblick auf das Verständnis vom Menschen, auf die Bedeutung von Leistung, auch im Hinblick auf die persönliche Entwicklung, auf eine Chance zur Sinnfindung. Wir haben eine weite, aber quer liegende Wertvorstellung von Leistung: Leistung ist nicht positiv, sondern sie ist eben notwendig. Aber man glaubt, das Leben sei humaner und schöner mit weniger Leistungsanforderungen. Es muss uns aber gelingen, eine neue Leistungsfähigkeit zu entwickeln, auch insgesamt mehr Ressourcen zur Verfügung zu haben, und es gibt überhaupt keinen Grund, warum das nicht möglich sein sollte. Zur Leistung gehört aber auch ein bestimmtes Verständnis von Leistung, und in einer Publikation der Elite-Akademie, die von der bayerischen Wirtschaft finanziert wird, heißt es: Wir wollen nicht eine Leistungselite, sondern wir wollen eine Verantwortungselite. Leistung also nicht im Sinne einer Elitenbogensgesellschaft, sondern Leistung im Sinne von Leistungskultur.

Im Folgenden möchte ich auf den Begriff der Solidarität eingehen. Solidarität ist niemals eine Einbahnstraße, so wie das etwa häufig im sozialstaatlichen Denken verankert ist: also von den Stärkeren hin zu den Schwächeren. Jeder von uns braucht die Zuwendung von anderen Menschen. Solidarität heißt auch, dass ich meinen Antrag auf Sozialhilfe erst dann stelle, wenn ich meine eigenen Kräfte mobilisiert

habe und diese dennoch nicht ausreichen. Umgekehrt profitiert auch der Starke von einem stabilen Sozialstaat. Solidarität ist etwas, was man nicht einklagen kann, was nicht der Staat normieren kann. Es ist eine grundsätzliche Frage von Einstellung. Solidarität braucht ohnehin jede moderne Gesellschaft, die in sich sehr viele zentrifugale Kräfte hat und in der wir eher den Trend des Auseinanderdriftens haben. Daraus kann man dann wesentliche Elemente des Sozialstaats ableiten.

Dabei stößt man natürlich auf den Begriff der Gerechtigkeit. Oft hört man, dass das höchste Maß an Gerechtigkeit ein Höchstmaß an Gleichheit sei. Die Verteilungsgerechtigkeit ist eine tief verwurzelte Wertvorstellung in unserem Staat und in unserer Gesellschaft. Natürlich ist finanzielle Solidarität immer ein wichtiger Aspekt, das ist ein Stück Umverteilung jedes Sozialstaats. Ich glaube aber, dass zwei andere Formen von Gerechtigkeit als Leit- und Wertvorstellung viel bedeutsamer sind.

Die eine kann man als Teilhabegerechtigkeit oder Chancengerechtigkeit bezeichnen, d.h. die Rahmenbedingungen für das Leben des Einzelnen und die Rahmenbedingungen in Staat und Gesellschaft müssen so sein, dass jede und jeder bei gleicher Begabung und gleicher Anstrengungsbereitschaft, aber unabhängig von sozialer Herkunft oder anderen Rahmenbedingungen, dieselbe Chance hat, an den Entwicklungen unserer Zeit teilzuhaben. Wenn man dies als zentrales Verständnis von Gerechtigkeit sieht, dann muss man automatisch ein anderes Sozialstaatsverständnis entwickeln, als es gegenwärtig vorherrscht. Denn gegenwärtig setzen wir Sozialstaat primär gleich mit Fördermaßnahmen durch den Staat. Ein solcher Sozialstaat, ein solches Sozialstaatsverständnis ist ungleich weiter, und es ist letztlich Aufgabe der Politik, gerechte Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass die Einzelnen sich einbringen, entfalten und ihre Chancen haben können. In der bereits er-

wähnten PISA-Veröffentlichung, nach der wir Bayern an vierter oder fünfter Stelle in der Weltspitze stehen, müssen Deutschland insgesamt und auch Bayern sich vorhalten lassen, dass wir im Vergleich zu "guten" Pisa-Ländern bei höheren Schulabschlüssen eine stärkere Wechselbeziehung zur sozialen Herkunft haben. Das heißt, die Rahmenbedingungen sind nicht ausreichend gerecht. Das sehe ich als die eigentliche Herausforderung.

Die andere Form von Gerechtigkeit, die noch sehr viel schwerer zu verwirklichen ist und die zentral die Frage nach der Wertorientierung einer Gesellschaft stellt, ist die Generationengerechtigkeit, und diese ist natürlich nicht zu trennen von dem Prinzip der Nachhaltigkeit. Generationengerechtigkeit unter dem Aspekt des demografischen Wandels ist eine unglaubliche Herausforderung. Nachhaltigkeit heißt Zukunftsverantwortung zu übernehmen und aus Zukunftsverantwortung heraus sich ggf. selbst zu beschränken. Sich beschränken als Gesellschaft, wie es Eltern gegenüber ihren Kindern tun, indem sie beispielsweise sich in ihrem Konsum oder der Dimension ihrer Urlaubsreise einschränken, um den Kindern bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Woher nimmt eine Gesellschaft die Kraft für eine solche Art von Selbstbeschränkung und Umsteuerung? Es kann nicht gehen mit der Mentalität einer Spaßgesellschaft. Solche Zukunftsaufgaben sind ohne Wertedebatte und ohne Wertorientierung, ja letztlich ohne starke Quellen, aus denen heraus man sich selbst beschränkt, nicht denkbar. Und insofern kann eine Zukunftsdebatte ohne diese tiefere Verankerung letztlich nie zu den Ergebnissen führen, die wir brauchen.

Darüber hinaus will ich noch zwei weitere Aspekte erwähnen: Für mich ist der Generalschlüssel zur Revitalisierung unseres Landes die konsequente Anwendung des Subsidiaritätsprinzips im Sinne eines Verantwortungs- und Strukturprinzips. Hinzu muss der Aspekt der Heimat, des Vater-

landes und Patriotismus, im Sinne von sich zu Hause fühlen in einer sonst horizontlosen Welt, kommen. Nur so ist eine ganzheitliche Politik möglich.

Der Beitrag von Ernie L. Egerer (siehe S.35ff.) zeigt, wie gerade solche Unter-

nehmen nachhaltig erfolgreich sind, die nicht dem gängigen Klischee des tüchtigen Wirtschaftens entsprechen – im Sinne einer reinen, kalten Rationalität. Hier wird eine Firmenkultur praktiziert, in der der Respekt vor dem Menschen letztlich zur Entfaltung aller Kräfte führt.

Globalisierung als Ergebnis der Politik – Globalisierung als Herausforderung an Politik

André Habisch

Deutschland steht mitten in einem Veränderungsprozess, der in seiner Radikalität durchaus mit der Industrialisierung vor 150 Jahren vergleichbar ist. Ein schleichender Umbau der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändert auch das gesellschaftliche Gefüge insgesamt. Wesentlicher Motor ist die Globalisierung, die sich in unseren Breiten als wirtschaftliche und institutionelle Integration Europas darstellt. Letztere wird nicht von profitgierigen Hedge-Fonds oder ungehemmten Kapitalinteressen vorangetrieben. Wirtschaftliches Handeln folgt auf Wettbewerbsmärkten für Güter und Dienstleistungen dem Druck hin zu einer möglichst kostengünstigen Befriedigung individueller Bedürfnisse. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können und wirtschaftlich nachhaltig erfolgreich zu sein, nutzen Unternehmer und Unternehmen als "Arbitrageure" Standortvorteile wie niedrige Löhne und verlagern Produktionsstätten weltweit. Motor der Globalisierung ist also letztlich der Wunsch von Verbraucherinnen und Verbrauchern nach einem immer besseren Preis-Leistungs-Verhältnis inklusive dem Bedürfnis von sozial Schwächeren nach einem Zugang zu hochwertigen Gütern zu niedrige(re)n Preisen.

Diese wirtschaftlichen Integrationskräfte, die zur Nutzung komparativer Vorteile der verschiedenen Standorte führen, kommen überall dort zum Durchbruch, wo sie nicht durch Protektionismus und nationale Handelsschranken behindert werden. Auch in dieser Hinsicht sind Globalisierung und europäische Integration kein Betriebsunfall der Geschichte. Sie sind vielmehr das Resultat intensiver politischer Bemühungen

um den Abbau protektionistischer Handelsschranken. Der Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder zur Europäischen Union markiert den erfolgreichen Abschluss jahrzehntelangen Ringens um die Schaffung eines einheitlichen europäischen Wirtschaftsraumes. Das große Ziel der europäischen Politik des 20. Jahrhunderts – das Zerreißen des Eisernen Vorhangs – selbst ist es also, das das wirtschaftliche Zusammenwachsen Europas befördert.

War die Politik in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts also außenpolitisch erfolgreich bei der Überwindung der europäischen Teilung, so hat sie es weitgehend versäumt, ihre entsprechenden "nationalen Hausaufgaben" zu machen. Denn nach wie vor sind fast alle Ordnungssysteme vom nationalen Wohlfahrtsstaat organisiert und nicht an den neuen veränderten Kontext angepasst. So macht es z.B. in einem geschlossenen nationalen Rahmen Sinn, dass der Staat den Bürgerinnen und Bürgern Autobahnen und Hochschulausbildung, soziale Sicherung und Infrastruktur weitgehend "kostenlos" anbietet. Denn die Nutznießer finanzieren über Steuern und Abgaben letztlich diese öffentlichen Leistungen. Progressive Einkommenssteuersysteme stellen sicher, dass dies im Großen und Ganzen auf eine "gerechte" Art und Weise geschieht. Man könnte diesen Finanzierungszusammenhang des geschlossenen nationalen Wohlfahrtsstaates der Nachkriegszeit mit einem "all-you-can-eat"-Arrangement einer Wohlfahrtsveranstaltung vergleichen: Jeder zahlt an der Kasse gemäß seinen finanziellen Möglichkeiten und bedient sich am Buffet entsprechend seinen Bedürfnissen und Vorlieben.

Ein solches Arrangement ist allerdings nur so lange stabil, wie sichergestellt ist, dass der Weg zum Buffet ausschließlich an der Kasse vorbei führt und keine (oder doch nur wenige) Gäste über andere Eingänge den Raum betreten. Bei grenzüberschreitender Mobilität – wie sie in einem integrierten Europa gerade gewünscht ist – wird dieser nationalstaatliche Finanzierungszusammenhang aufgebrochen. In Deutschland ausgebildete Ärzte arbeiten im Ausland und zahlen ihre Einkommenssteuer in Großbritannien oder Norwegen; Transitfahrer tanken in Polen und Holland und beteiligen sich nicht an der Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur; deutsche Rentner und Pensionäre geben ihr Geld in Spanien aus.

Im offenen Wirtschafts- und Lebensraum werden nationalstaatliche Finanzierungskreisläufe von Leistung und Gegenleistung aufgebrochen. Systeme müssen daher neu adjustiert werden. Auf unser Bild übertragen bedeutet dies: Aus dem "all-you-can-eat"-Arrangement wird schrittweise ein klassischer Restaurantbetrieb. Jeder zahlt das, was er konsumiert – oder beteiligt sich jedenfalls stärker an den Kosten. Im Bereich der Verkehrsinfrastruktur läuft dies auf die Erhebung einer Autobahnmaut (mindestens) für LKW hinaus: Kosten für die Inanspruchnahme von Fernstraßen werden nicht mehr (ausschließlich) kollektiv beim Steuerzahler, sondern stärker individuell beim Nutzer abgerechnet. Im Bereich der Hochschulfinanzierung stellen Studiengebühren sicher, dass sich die Nutznießer einer Bildungs-"Investition" auch an deren Kosten beteiligen. Im Bereich der Gesundheitsversorgung steigen die Selbstkostenanteile. Eine ganz ähnliche Entwicklung ist schließlich auch im Bereich der Kinderbetreuung festzustellen: Die "Familienoffensive" des Freistaates Thüringen bezuschusst nicht mehr pauschal Personalkosten aller Kindergärten, sondern zahlt Familienförderung den Eltern direkt in Form eines höheren Erziehungsgeldes aus. Wer dann Leistungen

einer Betreuungseinrichtung in Anspruch nimmt, der muss sich stärker als bisher an den Kosten beteiligen.

1. Aktive Bürgergesellschaft: Solidarpotenziale unter den Bedingungen internationalen Wettbewerbs?

Die Einschränkung individueller Rechtsansprüche ist unter den Stichworten "Hartz"-Arbeitsmarktreformen, Gesundheitsreform, Rentenanpassungen etc. diskutiert worden. Neben diesen medialen Großereignissen ist aber die Knappheit der öffentlichen Kassen auch vor Ort in den Gemeinden, Landkreisen, Städten und Bundesländern spürbar geworden und hat zu Leistungseinschränkungen und Kostenerhöhungen geführt. Bürgerinnen und Bürger treffen diese Veränderungen mehr oder weniger schmerzhaft; entsprechend schwer sind sie in einer Demokratie durchzusetzen. Seit dem 18. September 2005 ist die rot-grüne Bundesregierung Schröder – nach der schwarz-gelben Regierung Kohl 1998 – bereits das zweite Regierungsbündnis, das seine parlamentarische Mehrheit über diesem Reformprozess verloren hat. Zu diesem wiederholten Scheitern hat sicher auch beigetragen, dass die Politik zwar von notwendigen Kostensenkungen, mehr Eigenverantwortung und internationalem Anpassungsdruck spricht, aber nicht deutlich wird, wie die anstehenden öffentlichen Aufgaben positiv bewältigt werden können.

Aus sozialetischer Sicht stellt sich jenseits aller Einzeldiskussionen die grundsätzliche Frage: Wie können wesentliche Errungenschaften der abendländisch-christlichen Tradition – ein Leben in Würde und Selbstachtung, Solidarität mit sozial Schwachen, Sicherung nachhaltiger Lebensbedingungen – unter den veränderten Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts (überhaupt noch) realisiert werden? Wo werden dazu ggf. Innovationspotenziale

erkennbar, die im "all-you-can-eat"-System des Nachkriegsarrangements verschüttet waren? Solange das Wort "Reform" immer nur mit höheren Belastungen und geringeren Leistungen identifiziert wird, bleibt der Appetit der Betroffenen naturgemäß gering. Ohne anspruchsvolle Leitbilder, die die Antriebskräfte zur Mitgestaltung einer "globalisierungsfähigen" Ordnung positiv zu wecken vermögen, werden weder Reformen durchsetzbar noch die von allen Parteien beschworenen Potenziale des Landes aktiviert. Dabei geht es nicht zuerst um die Mobilisierung zusätzlicher Finanzquellen, sondern darum, innovative Wege zu gehen und die vorhandenen Mittel besser für die betroffenen Gruppen einzusetzen.

Aus welcher Himmelsrichtung deuten sich solche gesellschaftspolitischen Innovationen an? Sie werden gegenwärtig in vielen Ländern Europas unter dem Stichwort der Aktiven Bürger- bzw. Zivilgesellschaft und der Rolle der Unternehmen darin verhandelt.¹ Es ist erstaunlich, in wie geringem Umfang diese Diskussion in Deutschland angekommen ist – diversen Enquête-Kommissionen und UNO-Jahren zum Trotz.

Ein Beispiel: Die konstante Massenarbeitslosigkeit stellt bereits seit Jahren ein drängendes Problem dar. Wenn es nicht gelingt, mehr Menschen in Beschäftigung zu bringen, wird es für kaum ein anderes Standortproblem wirkliche Lösungen geben. Die Ausgrenzung von Millionen Menschen aus dem Erwerbsprozess stellt sowohl aus ökonomischer als auch aus ethischer Sicht einen Skandal ersten Ranges dar. Institutionelle Reformen vom Typ der Hartz-Gesetze können auch bei großer Wirkung das Problem der Massenarbeitslosigkeit alleine nicht lösen. Denn hinter vier bis fünf Millionen Arbeitslosen verbergen sich ebenso viele komplexe Lebenslagen. Vielen von ihnen ist auch mit einer Senkung der Lohnnebenkosten und

einer Optimierung des Vermittlungsprozesses der Bundesagentur nicht geholfen.

Um Problemgruppen wie Schulabbrecher, allein erziehende Mütter, ethnische Minderheiten oder Aussiedler mit schlechten Sprachkenntnissen (wieder) in kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse zu bringen, bedarf es auch veränderter Anreizstrukturen auf den Arbeitsmärkten – doch reichen sie alleine nicht aus. Sie müssen vielmehr mit einer "aufsuchenden", proaktiven Unterstützung einhergehen ("fördern und fordern"). Hilfe zur Selbsthilfe darf sich nicht darauf beschränken, Geld- oder Sachleistungen zu verteilen. Sie muss vielmehr auch Alltagsprobleme der Betroffenen lösen helfen, die sie von der Aufnahme einer regelmäßigen Erwerbsarbeit abhalten. Hier kann es um Beratung, die Herstellung einer grundlegenden "Beschäftigungsfähigkeit", die Suche nach einer Kinderbetreuung oder Transportmöglichkeit oder einfach um humane Begleitung gehen. Hilfe zur Selbsthilfe im Alltag wird nicht (ausschließlich) von "Job-Centern" oder "Personal Service Agenturen" geleistet werden können. Dazu bedarf es – so zeigen Erfahrungen in anderen europäischen Ländern, aber auch in den USA – des Engagements von Bürgerinnen und Bürgern und nicht zuletzt auch von Unternehmen, um "intermediäre" Brückenstrukturen für bestimmte Gruppen zu schaffen. Pensionäre übernehmen Patenschaften, Arbeitnehmer informieren Arbeitslose über aktuelle Entwicklungen und Bewerbungsmöglichkeiten, Mittelständler bieten Praktikumsplätze und lassen sich auf Formen teilsubventionierter Arbeit ein. Solche Engagementbereitschaft lässt sich nur vor Ort in Städten, Kommunen und Stadtteilen mobilisieren. Eine Bundesagentur mit Tausenden von Angestellten an einem zentralen Ort vermag sie auch bei bestem Willen nicht zu initiieren.

Ein Beispiel für ein solches Vorgehen in der Arbeitsmarktpolitik ist Dänemark. Um

lokale Bündnisse für Arbeit als Grundlage für bürgerschaftliches Engagement gegen Arbeitslosigkeit zu organisieren, haben sich dort schon Mitte der 90er-Jahre Spitzenverbände und öffentliche Arbeitgeber in den Regionen zu "sozialen Koordinationskommittes" zusammengeschlossen. Diese organisieren Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, leisten aktive Vermittlungsarbeit, suchen Lehrstellen für Jugendliche. Wesentliche Impulse zur flächendeckenden Selbstorganisation der Kommunen sind aber auch von der Dänischen Regierung ausgegangen. Sie hat im Jahr 1998 die sozialen Koordinationskommittes für alle Landkreise verbindlich erklärt – ohne allerdings genaue Vorgaben für deren Zusammensetzung und Arbeitsweise zu machen. Das heißt, dass Kommunen und Regionen vor Ort die Freiheit haben, Schwerpunkte und Vorgehensweise ihrer Arbeit nach ihren regionalen Bedürfnissen selber festzulegen.²

2. Familienpolitik in der Aktiven Bürgergesellschaft

Zur Stärkung bürgerschaftlicher Kräfte müssen sozial- und arbeitsmarktpolitische Aufgaben (inklusive entsprechender finanzieller Mittel!) subsidiär auf Städte und Kommunen übertragen werden. Denn vor Ort in der eigenen Kommune ist die Engagementbereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern (inklusive kleiner und mittelständischer, aber auch größerer "Unternehmensbürger") am größten. Was für die Arbeitsmarktpolitik in Deutschland noch weitgehend Zukunftsmusik ist, das ist in den letzten Jahren zumindest in der Familienpolitik ansatzweise vollzogen worden. So hat das Bundesfamilienministerium die Entstehung regionaler "Bündnisse für Familie" gefördert, die Aktivitäten vor Ort bündeln und sich dabei auch um die Integration von Unternehmen bemühen. Mehrere Länderfamilienministerien (Bayern, Hessen, Thüringen u.a.) haben "Kommunale Familien-Tische" oder "Familien-

Bündnisse" organisiert – professionell moderierte lokale Prozesse, deren Ziel die Mobilisierung bürgerschaftlicher Kräfte für die Sache der Familien ist. In Österreich ist das Instrumentarium kommunaler Familienpolitik sogar noch stärker entwickelt. Entsprechende Programme sind teilweise in der Tradition älterer Initiativen zur Bürgerbeteiligung – wie etwa der "Planungszelle" der 70er- oder der "Agenda 21" der 80er/90er-Jahre – zu sehen, setzen aber neue Akzente. Thematische Fokussierung, Praxisorientierung und das Bemühen um möglichst breite Integration von Verantwortungsträgern aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen (Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Sozialverbände, lokale Politik etc.) dienen der Entstehung bereichsübergreifender Netzwerke ("Soziales Kapital"). Diese sollen eine Zusammenarbeit auch über ein konkretes Projekt hinaus ermöglichen und Strukturen lokaler Selbstorganisation stärken.

Besonders das zentrale Thema "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" ist ganz offensichtlich nicht ohne die Unternehmen zu realisieren. Wenn es darum geht, die Lebens- und Arbeitsbedingungen berufstätiger Eltern zu verbessern, dann sind engagierte Unternehmen ("Corporate Citizens"), dann ist "Unternehmergeist in der Bürgergesellschaft"³ gefragt. Die von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung getragene "Beruf und Familie gGmbH" hat bereits in den 90er-Jahren ein Audit-Verfahren und Zertifikat "Der familienfreundliche Betrieb" entwickelt, das auch von Behörden, Wohlfahrtsverbänden, Krankenhäusern und Universitäten erworben worden ist und das in den letzten Jahren stark an Verbreitung gewonnen hat. Dazu hat beigetragen, dass die vormaligen Bundesminister Wolfgang Clement und Renate Schmidt die Schirmherrschaft für diese Initiative übernommen haben und die Verleihung der Zertifikate in den Räumlichkeiten der Ministerien stattfindet. Auch in Österreich ist das entsprechende Audit eng an das Sozialministerium angelehnt. Dort bilden sich

zudem Vermittlungsstrukturen zwischen Unternehmen und Politik, die eine bessere Koordination ermöglichen und die Kräfte auf gemeinsame Aufgaben hin bündeln sollen. Industriellenvereinigung und Wirtschaftskammer Österreich haben vor einigen Jahren die Initiative "CSR Austria" ins Leben gerufen, die den Gedanken der gesellschaftlichen Mitverantwortung von Unternehmen schnell bekannt gemacht hat. Unter dem Titel "RespAct" hat sich diese Initiative nun jüngst zu einer landesweiten Plattform für CSR Aktivitäten weiter entwickelt, in deren Trägerstrukturen auch Wirtschafts-, Sozial- und Umweltministerium einbezogen sind.

Strategien für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfassen vor allem die interne Arbeitsorganisation. Flexible Arbeitszeitmodelle gehören heute in den meisten Betrieben zum Standard. Die Einrichtung von Tele-Arbeitsplätzen zuhause ("home-office"), Informations- und Kommunikationspolitik für berufstätige Eltern, familienbewusste Unternehmensphilosophie und Personalentwicklung sowie externe Serviceangebote für Familien sind dagegen Stichworte, die oft noch Herausforderungen für die Betriebe markieren. Gerade der letzte Punkt macht aber deutlich, dass familiengerechte Arbeitsbedingungen auch von den Unternehmen nicht im Alleingang zu erreichen sind. Vielmehr wird die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort erforderlich (Kindergärten, Verkehrsbetriebe, Kommunalpolitik, Schulleitungen, spezialisierte Dienstleistungsanbieter etc). Eine lokale Infrastruktur zeitgemäßer Kinderbetreuung, die möglichst vielen Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, erfordert ein aufeinander abgestimmtes Handeln. Familienorientiertes Engagement endet also nicht an den Werkstoren; es baut vielmehr Beziehungen ins gesellschaftliche Umfeld auf, um vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen – und dabei in vielen Fällen auch Kosten zu sparen.⁴

Instrumenten wie dem Audit "Beruf und Familie", lokalen Bündnissen, aber auch Rankings und Wettbewerben ("Die familienfreundliche Gemeinde, Gaststätte" etc.) kommt für eine Politik der Bürgergesellschaft eine besondere Bedeutung zu. Denn im Gegensatz zu Markttransaktionen (denen meist wechselseitige finanzielle Ansprüche zu Grunde liegen) und Staatshandeln findet jede Art der zielgerichteten Zusammenarbeit im Bereich der Bürgergesellschaft notwendigerweise freiwillig und ohne äußeren Zwang statt. Das aber setzt eine entsprechende Motivation der beteiligten Personen und Institutionen voraus, die ständig "gepflegt" werden muss. Nur wenn sich die Partner zu kontinuierlicher Zusammenarbeit verpflichten und unabhängig voneinander entsprechende Vorleistungen dafür erbringen, können sie in ihrem gemeinsamen gesellschaftlichen Umfeld nachhaltig etwas bewirken. Dies setzt voraus, dass ein solches bereichsübergreifendes Handeln in dem jeweiligen Handlungsrahmen auch "Sinn macht". So ist es kein Wunder, dass sich in der Diskussion um betriebliche Familienpolitik häufig das Argument der ökonomischen Vorteilhaftigkeit entsprechender Aktivitäten findet.⁵ Gerade weil sich Unternehmen als Bürger hier freiwillig engagieren, muss auch von betriebswirtschaftlichen Vorteilen familiengerechter Unternehmensführung die Rede sein (dürfen). Unternehmen stehen in der Marktwirtschaft im Wettbewerb miteinander – "und das ist gut so". Denn nur Wettbewerbsstrukturen stellen sicher, dass sich tendenziell mächtige Anbieter konsequent immer wieder an den Interessen tendenziell weit weniger mächtiger Verbraucher orientieren und immer bessere Preis-Leistungs-Verhältnisse anzubieten versuchen. Ist also der Wettbewerb prinzipiell sozialetisch erwünscht, dann soll ein gesellschaftliches Engagement dem Unternehmen in diesem Wettbewerb auch Vorteile verschaffen. Unternehmen fallen auch in einem solchen Engagement nicht "aus der Rolle". Sie bleiben immer

Unternehmen im Wettbewerb und werden nicht zum Sozialamt oder Wohlfahrtsverband. Einrichtungen und Organisationen, die mit Unternehmen zusammen arbeiten möchten, dürfen also nicht nur fragen, was sie sich von ihrem Kooperationspartner erwarten. Im Interesse nachhaltiger Zusammenarbeit müssen sie auch fragen, was sie selbst für eine solche Kooperation interessant macht und wie sie ihren Unternehmenspartnern Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

3. Sozialpolitik in der Bürgergesellschaft – aus der Praxis unternehmerischen Engagements

Auch deutsche Unternehmen engagieren sich traditionell sehr stark in ihrem gesellschaftlichen Umfeld.⁶ Dennoch besteht in der öffentlichen Diskussion über Bedeutung und Chancen solchen Engagements großer Nachholbedarf – auch gegenüber anderen europäischen Ländern. Angesichts des alles überschattenden hartnäckigen Ringens um staatliche Sozialleistungen, Rechtsansprüche, Steuersätze etc. wird die mögliche Rolle engagierter Bürger und Unternehmen als gesellschaftspolitische Innovatoren kaum gesehen. Dabei zeigen empirische Untersuchungen, dass die Existenz bürgerschaftlicher Netzwerke einen entscheidenden Faktor der politisch-administrativen wie auch der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Region darstellt.⁷ Auf jeden Fall können Innovationen aus dem "Labor Bürgergesellschaft" die Zielgenauigkeit und Durchschlagskraft staatlicher Sozialpolitik entscheidend erhöhen.

Die führende französische Kaufhauskette Carrefour nutzt ihre landesweite Ladenkette für ihr gesellschaftliches Engagement, u.a. zur Verbreitung von Informationsmaterial und Bildungsinhalten. Im Kooperationsprojekt PACTE ("Pour Agir Contre toute Exclusion"), das gemeinsam mit einer Nichtregierungsorganisation

durchgeführt wird, wendet sich Carrefour direkt an sozial Ausgegrenzte: In speziellen Läden sind über 400 Tonnen Produkte und Lebensmittel zu deutlich reduzierten Preisen bereitgestellt worden; zugleich werden dort Nachbarschaftshilfen organisiert, Angebote für Reintegrationskurse und Weiterbildungsmaßnahmen gemacht etc. Die PACTE-Läden sind Knotenpunkte lokaler Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements, in denen die Carrefour-Stiftung Selbsthilfeaktivitäten für soziale und ethnische Randgruppen unterstützt.

Die britische Royal Bank of Scotland ermöglicht es ihren Angestellten, in "Community Service Sabbaticals" drei Monate bezahlten Urlaub zu nehmen, um in Nichtregierungsorganisationen für die lokale Gemeinschaft zu arbeiten. Die Bank sieht dies u.a. als besondere Form der Personalentwicklung: "Die Mitarbeiter, die nach einer solchen 'Auszeit' zur Arbeit zurückkehren, haben ein besseres Verständnis der lokalen Bedürfnisse und eine positive Grundhaltung zum Dienst am Gemeinwesen, das auch ihre Kollegen ansteckt und die Bank stärkt" – so heißt es im Sozialbericht der Royal Bank. Deshalb soll dieses Mitarbeiterengagement noch verstärkt werden – so etwa im Programm "face2face with finance", das mittlerweile die Hälfte der britischen Schulen umfasst und in dem 4.000 teilnehmende Schüler Kenntnisse im Umgang mit Finanzen erwerben. Auch der "Money Advise Trust" berät unentgeltlich in Finanzdingen und bildet spezialisierte Trainer aus. Eine interessante Engagementmöglichkeit für Mitarbeiter bieten die Auftritte des "Aim-higher Trust" in britischen Schulen: Dort wurden bereits über 135.000 leistungsstarke Schüler aus sozial schwachen Familien erreicht und ermutigt, ein Hochschulstudium aufzunehmen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Armut, Hunger und Obdachlosigkeit durchaus auch in den wohlhabenden Ländern des Westens verbreitet sind; dort haben sie aber weniger mit "objektivem"

Mangel als vielmehr mit der Unfähigkeit zum sparsamen Umgang mit dem eigenen Geld zu tun. Britische Banken wie HBOS oder Barclay's fahren deshalb Programme, um bei einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen und Minderheiten diese Fähigkeit ("financial literary") zu verbessern. Dabei arbeiten sie oft eng mit Sozialbehörden und Ministerium zusammen. Um einen Anreiz zum Sparen zu geben, legt die Bank in bestimmten Programmen auf jedes gesparte Pfund eines hinzu (bis 375 Pfd.). In Zusammenarbeit mit einer Kinderstiftung wird an der finanziellen Sensibilisierung von Kindern und Jugendlichen gearbeitet, ein ähnliches Programm läuft auch für alte Menschen.

Solche Aktivitäten werden auch Widerspruch hervorrufen: Wird hier nicht nur eine Fassade aufgerichtet, während manche Banken gleichzeitig Kindern und Jugendlichen aggressiv ihre Kredite aufdrängen und sie in die Überschuldung treiben? Wird hier der Bock zum Gärtner gemacht? Zudem kann es ein kleines Projekt nach außen nicht kompensieren, wenn Aktionäre getäuscht, Mitarbeiter schlecht behandelt oder Kunden verprellt werden: Unternehmen sollen sich darauf beschränken, ihr Kerngeschäft anständig zu erledigen und ihre Steuern zu zahlen. Eine solche Kritik erkennt, dass auch Unternehmen nicht geschlossene Gebilde mit einer einheitlichen Willensbildung sind. Ein gesellschaftliches Engagement nach außen gibt immer auch ein Signal nach innen, eine Selbstbestimmung der eigenen gesellschaftlichen Position. Gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kritische Begleiter solcher Programme. Sie engagieren sich oft selbst für die sozialen Ziele, klagen dann aber auch Konsequenz in anderen Handlungsfeldern ein. Eine außenwirksame Selbstbindung verhilft also dazu, unternehmensintern problematische Praktiken zu diskutieren und ggf. abzustellen. Unternehmerisches Auftreten nach innen und nach außen sind auf die Dauer nicht wirksam voneinander zu trennen. Gesellschaft-

liches Engagement – dies wird auch im oben wieder gegebenen Zitat der Royal Bank of Scotland deutlich – löst im Unternehmen eine Dynamik aus, die auch auf interne Veränderungen drängt, wo diese aus Kohärenzgründen notwendig erscheinen.

Umgekehrt gilt: Gerade weil sich Unternehmen als Bürger freiwillig engagieren sollen, muss auch von Vorteilen des Engagements im Leistungswettbewerb die Rede sein dürfen: "Tue Gutes und profitiere (auch selbst) davon" – so lautet dann die Devise. Solche Vorteile realisieren auch Mittelständler dadurch, dass sie ihr soziales Engagement konsequenter in ihre unternehmerische Tätigkeit integrieren. Dies bringt gegenüber dem traditionellen Spendenwesen, das nur philanthropisch begründet wurde, etwas Neues. Gesellschaftliches Engagement erfolgt nicht "auf Zuruf", sondern wird Teil einer selbst gewählten Strategie. Mitarbeiter, betriebliche Ressourcen, evtl. Netzwerke zu Kunden/Zulieferern/Partnern werden in Projekte mit einbezogen. Dies schärft zugleich das Profil des Unternehmens nach außen und innen, nach dem Motto: "Sage mir, wofür Du Dich engagierst, und ich sage Dir, wer Du bist!"

4. Netzwerke aktiven Bürgerengagements – Chancen und Grenzen

Aktive Bürgergesellschaft wird den Sozialstaat in seiner flächendeckenden gesellschaftspolitischen Funktion auf absehbare Zeit nicht ersetzen können. Ihre Grenze findet sie in der durchgängigen Freiwilligkeit des Engagements, das dadurch – wie es die Gründerin der Berliner Tafelbewegung einmal ausgedrückt hat – immer "unzuverlässig" bleibt. Es geht nicht um ein Denken in Gegensätzen, sondern um problemorientiertes Zusammenwirken. Denn Bürgerengagement kann öffentliche Systeme komplementär ergänzen. Es über-

nimmt die "Feinsteuerung" sozialpolitischer Programme und kann ihnen zugleich – quasi als Pfadfinder – neue Wege wirksame(re)r Hilfe weisen. Wenn Sozialpolitik in Engagementnetzwerke mit Bürgern und Unternehmen eingebettet ist, können auch Fehlsteuerungen der Politik schneller kommuniziert und korrigiert werden. Solche Rückkoppelungen werden angesichts knapper Kassen und komplexer Probleme immer wichtiger. Sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen, dass sich erfolgreiche und erfolglose, gut und schlecht regierte Regionen empirisch vor allem durch einen Faktor unterscheiden: die Existenz von Netzwerken engagierter Bürgerinnen und Bürger als "Soziales Kapital".

Unternehmerischem Engagement in der Aktiven Bürgergesellschaft kommt damit eine wichtige Pfadfinderfunktion zu. Innovative Projekte eröffnen neue Wege zur Hilfe für Problemgruppen. Sie nutzen dazu die Kernkompetenzen und Potenziale der Betriebe. Ein solches Engagement schärft die Identität des Unternehmens bei Mitarbeitern und Kunden. Zugleich wird deutlich: Unternehmen sind nicht nur "Beutegemeinschaft" und Trittbrettfahrer der Globalisierung. Als Teil der Bürgergesellschaft an ihren Standorten investieren sie in das "Sozialkapital" vor Ort und tragen dazu bei, dass soziale Errungenschaften auch unter Bedingungen wirtschaftlicher Integration bewahrt und weiterentwickelt werden können. Institutionelle Rahmenordnung und soziale Partnerorganisationen sollten – nach dem Vorbild von Dänemark, Großbritannien und zunehmend auch Österreich – die Zusammenarbeit mit Unternehmen verstärken, wenn sie den Heraus-

forderungen des 21. Jahrhunderts gerecht werden wollen.

5. Zusammenfassung

Die Integration Europas setzt die institutionelle Arbeitsteilung im nationalen Wohlfahrtsstaat unter Anpassungsdruck. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen als Promotoren einer Aktiven Bürgergesellschaft können an innovativen Instrumenten der Familien- und Gesellschaftspolitik mitwirken. Die Politik muss dafür Rahmenbedingungen schaffen, Partnerorganisationen sollten aktiv auf die Unternehmen zugehen.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Gütersloh 2005.
- Backhaus-Maul, Holger: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 14, 2004, S.23-30.
- Backhaus-Mal, Holger: Corporate Citizenship – liberale Gesellschaftspolitik als Unternehmensstrategie in den USA, in: Frank Adolff/Ursula Birsl/Philipp Schwertmann (Hrsg.), Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Perspektiven. Jahrbuch für Europa-und Nordamerika-Studien, Wiesbaden 2005, S.225-243.
- Habisch, André: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Heidelberg-Berlin 2003.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. die Beiträge in Habisch, André/Jonker, Jan/Schmidpeter, René/Wegner, Martina (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in Europe. Discovering National Perspectives, Heidelberg-Berlin 2004.
- ² Vgl. dazu ausführlich den Beitrag von Mette Morsing in: Habisch, A.: Corporate Social.
- ³ So eine entsprechende Veranstaltungsreihe des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) und der Konrad-Adenauer-Stiftung im Sommer 2005.
- ⁴ Vgl. die zahlreichen Praxisbeispiele bei Glück, Alois/Magel, Holger/Röbke, Thomas (Hrsg.): Neue Netze des Bürgerschaftlichen Engagements. Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen, Berlin u.a. 2004.
- ⁵ Das renommierte Prognos-Institut hat im Auftrag des Bundesfamilienministeriums eine Studie durchgeführt, die für einige Maßnahmen betrieblicher Familienpolitik einen Return on Investment von bis zu 25% errechnet. Beträchtliche Ersparnisse ergeben sich insbesondere im Bereich von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zum Ersatz dauerhaft ausgefallener Elternurlauber.
- ⁶ Vgl. dazu die eindrucksvolle Zusammenstellung bei Langenscheidt, Florian (Hrsg.): Deutsche Standards – Unternehmerische Verantwortung, Wiesbaden 2005.
- ⁷ Vgl. dazu die Arbeiten des amerikanischen Politikwissenschaftlers Putnam, Robert: Making Democracy Work. Civic Tradition in Modern Italy, Princeton 1992.

Ökonomie und Ethik

Vigdis Nipperdey

Ökonomie, das heißt "Hauswirtschaft" für die Griechen, ist gekennzeichnet durch Knappheit. Wir können nur leben und überleben, wenn wir bei sparsamstem Umgang mit Gütern den größtmöglichen Effekt erzielen.

Ethik ist, klassisch gesprochen, die Lehre von der Moral. Wir haben uns angewöhnt, nicht mehr von "Tugenden" zu sprechen, wenn es um moralische Kategorien geht, sondern von "Werten". Das bringt uns unmittelbar in den Bereich der Ökonomie, denn der Wertebegriff ist seit etwa 150 Jahren eingewandert aus der Ökonomie in die Ethik. Aus dem Alltag ist uns das geläufig: Aktienwerte steigen und fallen – die Veränderung, die Bewegung ist charakteristisch für Werte. Der Arzt stellt unsere Blutwerte fest und legt uns dringend nahe, etwas für die Senkung unseres Cholesterinwertes zu unternehmen. "Werte" sind also nichts Festes, sondern ändern sich ständig. Da verwundert, dass in unserer Sprache die flatterhaften Werte die guten alten Tugenden verdrängt haben. So erstaunlich ist das aber wieder nicht, denn in der sich verändernden Welt sind je nach Bedarf andere Tugenden wichtig, das heißt der Wertekanon ist flexibel, anpassungsfähig – aber eben nicht eindeutig, feststehend, nicht für die Ewigkeit gebaut.

Zwischen Ökonomie und Ethik gibt es ein Spannungsverhältnis, denn moralische Qualitäten sind immer in Gefahr. Bestechung, Korruption, Auftragsbeschaffung durch Schmieren – alles wohl bekannt, aber für unseren Zusammenhang kein Problem. Dafür gibt es den Gesetzgeber und den Strafrichter.

Zwar sind auch hier die Grenzen fließend – wir erinnern uns, dass noch vor wenigen

Jahren Unternehmen, die im Ausland Schmiergelder zahlten, um im Wettbewerb um Aufträge mithalten zu können, die Kosten für diese Schmiergelder von der Steuer absetzen konnten. Das ist abgeschafft worden im Zuge einer größeren Sensibilität für einwandfreies Verhalten – heißt aber in Wirklichkeit nur, dass die Kosten für Schmiergelder nicht auf uns, die Gemeinschaft der Steuerzahler abgewälzt werden, sondern als Kostenfaktor in den Firmen verbleiben. Die Schmiergeldzahlungen gehen weiter, wie uns die Presse über Länder wie Russland, China, Afrika und andere täglich berichtet, und ein Urteil darüber will ich mir nicht anmaßen.

Wirtschaftliches Handeln unterliegt immer auch moralischen Kategorien. Im Handelsrecht kennen wir die Figur des "guten Kaufmanns". Die Regeln und Maßstäbe haben auch heute noch geradezu Zunftcharakter, sie werden klugerweise nicht vom Gesetzgeber festgeschrieben, weil sie dann ganz unflexibel wären, sondern die Justiz bedient sich der Handelsrichter als Beisitzer, die als hochrespektierte Laienrichter die Berufsrichter darüber informieren, wie der Verhaltenskodex des "guten Kaufmanns" heute aussieht.

Uns fällt dazu der alte Buddenbrook ein, der seinem Sohn Thomas als Vermächtnis mit auf den Weg gab: "Mein Sohn, sei am Tage mit Lust bei den Geschäften, aber mache nur solche, dass Du des Nachts ruhig schlafen kannst."

Dieser Zusammenhang ist sichtlich nicht gemeint, wenn wir heute vom Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik sprechen, gemeint eher in dem Sinne, dass die Ethik die Ökonomie "an die Kandare" nehmen müsse, damit die Solidarität nicht

der "kalten" Wirtschaftsrationaltät zum Opfer falle.

Doch wir müssen uns vergegenwärtigen, dass wirtschaftliches Handeln per se eine moralische Qualität hat. Wie wir vorhin schon gesehen haben, bedeutet Ökonomie den richtigen Umgang mit Knappheit, den sparsamen Einsatz der verfügbaren Mittel mit dem Ziel, daraus den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. In der Erhaltung und Mehrung der knappen Güter liegt die moralische Qualität des richtigen Wirtschaftens.

Wonach bemisst sich der Erfolg? An den schwarzen Zahlen. Nur wenn ein Unternehmen Gewinn macht, kann es überleben, erhält es oder noch besser erzeugt es Arbeitsplätze. Je mehr Gewinn ein Unternehmen macht, desto leichter fällt es, die nötigen Finanzmittel aufzubringen auch für die Armen in der Gesellschaft. Der richtige Umgang mit der Knappheit nützt: Er nützt dem Unternehmen, das nicht Pleite geht. Er nützt den Arbeitnehmern in Form von Arbeitsplätzen. Er nützt den Unternehmern und Managern, den Aktionären – und nicht zuletzt dem Finanzminister durch entsprechende Steuereinnahmen.

Worin besteht die Antriebskraft für ein so verstandenes moralisches Verhalten? Das ist nichts Abstraktes, nicht das Ziel, die Welt zu verbessern. Eigeninteresse ist die Schiene, auf der die Moral des richtigen Wirtschaftens ihre segensreiche Wirkung entfaltet. Es handelt sich um eine Anreizethik. Für den Sozialismus z.B. ist Eigeninteresse ein Übel, das bekämpft und schließlich ausgerottet werden muss. Die Folgen haben wir alle vor Augen: Menschen unter Zwang und in Unfreiheit, eine ruinierte Wirtschaft, auch eine ruinierte Natur. Das führt einem jede Eisenbahnfahrt durch die neuen Bundesländer vor Augen, wohl aber auch die Befriedigung darüber, dass sich selbst die Natur in nur 15 Jahren schon sichtbar erholt hat und

sich immer weiter erholt. Der pflegliche und langfristig bekömmliche Umgang mit der Natur gelingt nur in wirtschaftlich florierenden Gesellschaften, denn auch die Ökologie ist ein knappes Gut – nur so viel zum Stichwort Nachhaltigkeit in der ursprünglichen Bedeutung des Begriffes aus der Forstwirtschaft.

Nun mag man mit guten Gründen einwenden, dass unsere Lage heute jedenfalls in Deutschland charakterisiert ist durch Auswandern der Unternehmen in die ganze Welt mit der Folge, dass Arbeitsplätze entstehen zwischen Tschechien und Kasachstan, in Indien und in China. In Deutschland kämpfen wir mit einem Millionenheer von Arbeitslosen, und die Zeiten, in denen Arbeitslose bei uns nur die Lahmen und Fußkranken waren, die mit den Anforderungen der modernen Leistungsgesellschaft nicht zurecht kommen, sind leider nur noch Geschichte.

Wir sind für die Freiheit, und das bedeutet auch Freiheit von Zollschränken und anderen Hemmnissen des Welthandels. Die Produktion wandert aus in Länder, die wir früher mit Entwicklungshilfemitteln vor dem Hunger bewahren mussten wie etwa Indien. Indien hungert nicht mehr, und das ist ein Erfolg gerade auch unter dem Aspekt der Moral und der Solidarität mit den armen Ländern – aber bei uns stehen die Leute auf der Straße. So hatten wir uns die Befreiung der Armen der Welt aus der Not nicht vorgestellt.

Es ist unbestreitbar, dass wir – Stichwort Globalisierung – in einem ungeheuren Umbruch stehen. Mir fallen dazu immer die "Weber" von Gerhard Hauptmann ein. So sinnlos es für die schlesischen Handwerker war, sich gegen das Maschinenzeitalter zu stemmen, so sinnlos ist es für uns, uns unseren geschützten Raum der technisch hochwertigen, aber zu teuren Produktion zurückzuwünschen. Die Welt kauft inzwischen anderswo.

Unsere deutsche Tradition lässt uns nach dem Staat rufen. Die gute demokratische Obrigkeit soll uns retten, und leider sind Staat und Parteien stets in der Versuchung, diesem Ruf zu folgen und Lösungen zu versprechen, immer mit dem Duktus: Der gute Vater Staat weiß, was Euch frommt. Diese Lösungen kann er nicht erbringen und die Enttäuschung darüber geht tief. Insofern weist auch das Stichwort "Bürgerengagement" – nämlich selber handeln, nicht auf den Staat warten – in die richtige Richtung.

Länder wie Großbritannien und vor allem die USA tun sich da leichter. Dem Staat misstrauen sie ohnehin und sind daran gewöhnt, die eigenen Kräfte zu gebrauchen: Eigeninitiative und Selbstverantwortung haben traditionell einen größeren Stellenwert als bei uns. Sie stellen sich rascher auf die neuen Bedingungen der Weltwirtschaft ein und erkennen auch leichter, dass der Faktor "Zeit" ein unschätzbare geldwerter Vorteil ist im internationalen Wettbewerb. Wenn wir jenseits des von Ahnungslosigkeit zeugenden Satzes "Amerikanische Zustände wollen wir hier nicht haben" die Realität ins Auge fassen, so müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass die Arbeitslosigkeit in den USA bei fünf Prozent liegt und die Staatsverschuldung sinkt, obgleich der Irakkrieg Unsummen verschlingt. Die Länder der bei uns so bezeichneten "sozialen Kälte" haben weniger Arbeitslose und eine wachsende Zahl von Arbeitsplätzen.

Es drängt sich auf, in diesem Zusammenhang auf die zentrale Rolle hinzuweisen, die das Bürgerengagement in den angelsächsischen Ländern spielt. Es ist eine Kultur – civic society nennen das die Fachleute –, die sich sicher nicht direkt auf uns in Deutschland übertragen lässt. Wir zahlen erheblich mehr Steuern und erwarten dafür vom Staat angemessene Leistungen. In Großbritannien und den USA hätten die Bürger auch gerne mehr funktionierende Leistungen der Öffentlichen Hand –

Verkehr, Krankenhäuser, Schulen –, aber sie wären nicht im Traum bereit, entsprechend hohe Steuern zu zahlen. Zu tief sitzt das – ja durchaus berechnete – Misstrauen über die ineffiziente Verwendung des Geldes der Steuerzahler. Obwohl der Sinn für freiwilliges Bürgerengagement bei uns gewachsen und geschärft ist, blicken wir doch immer noch respektvoll auf die angelsächsische Zivilgesellschaft. Obgleich bei uns die Aktivitäten zunehmen, herrscht doch immer noch viel Misstrauen besonders bei den staatlichen Verwaltungen. Trotz Enquêtekommission und gewisser Gesetzesanpassungen muss zum Beispiel der Bürger, der eine Stiftung begründen will, sich im Finanzamt auch heute noch oft als potenzieller Steuerbetrüger abfertigen lassen.

Dennoch gibt es aufschlussreiche Zusammenhänge zwischen einer funktionierenden Zivilgesellschaft und dem ökonomischen Erfolg. So wissen wir aus Untersuchungen über italienische Regionen, dass langfristig der wirtschaftliche Erfolg sich dort einstellte, wo seit vielen Jahrhunderten eine zwar arme, aber lebendige Zivilgesellschaft existierte. Das Vorhandensein dieser Zivilgesellschaft hatte einen Prognosewert für den sich später einstellenden wirtschaftlichen Erfolg.

Wir Deutsche sind leider gegenwärtig in dieser Zeit des Umbruchs ein wenig hinten dran, wie uns die Statistik unbestreitbar vor Augen führt. Wir sind ein bisschen langsam und provinziell und ziemlich verwöhnt. Wir haben ein Problem mit dem Gedanken, dass wir die spärlicher fließenden Steuermittel nicht täglich steigend in rückwärts gewandte, ökonomisch realitätsfremd organisierte soziale Sicherungssysteme kippen dürfen, sondern dass wir einen großen Teil davon brauchen für Bildung, Ausbildung, Forschung und Entwicklung. Wir können momentan nicht beides haben. Das zu akzeptieren fällt uns als Nachkriegsgeneration schwer, eine Erfahrung, von der wir noch vor wenigen

Jahren nicht geglaubt hätten, dass wir sie je machen müssten.

Aber wir sind ja nicht unfähig oder töricht. Wenn wir Deutsche, statt zu jammern oder in Neiddebatten unser Heil zu suchen – weil doch die Gleichheit das Kalb ist, um

das wir tanzen –, uns auf unsere intellektuellen, technischen und organisatorischen Fähigkeiten besinnen und sie entsprechend einsetzen, werden wir gewinnen. Allerdings dürfen wir nicht zu lange damit warten.

Nachhaltigkeit erfordert mehr Bauen

Gerhard Hess

1. Zusammenhang Nachhaltigkeit und Bauen

Nachhaltigkeit und Bauen – welche Verbindungen gibt es da? Das ist mein Thema heute. Meine These ist: Bauen ist ein zentrales Element einer Nachhaltigkeitsstrategie. In Deutschland wird der Begriff der Nachhaltigkeit in der öffentlichen Diskussion zu einseitig nur mit der Ökologie in Verbindung gebracht. Natürlich geht es auch um den Erhalt unseres Ökosystems. Es geht aber nicht nur darum, den Wald so zu bewirtschaften – nachzupflanzen –, dass er auch in 50 Jahren Ertrag bringt, es geht eben nicht nur darum, dass das Ökosystem erhalten bleibt: Es geht um die Erhaltung aller Bedingungen für ein gutes Leben in angemessenem Wohlstand, in Freiheit und mit der Chance auf Selbsterfüllung.

Derzeit sind die meisten gesellschaftlichen Entwicklungen nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Wir verbrauchen unverantwortlich im Heute, ohne ausreichend an Morgen zu denken. Dazu einige besonders markante Beispiele: Die demografische Entwicklung unseres Landes gibt unseren Kindern die Perspektive, allein Pflegepersonal eines riesigen Altersheims zu werden. Die Finanzierung der Sozialsysteme in der Zukunft ist ein riesiges Fragezeichen. Wir erlauben uns massive Defizite im Bildungssystem, mit der Folge, dass Deutschland in 30 Jahren nicht konkurrenzfähig sein kann.

2. Nachhaltigkeit ist ein Auftrag an das Bauen

Nachhaltigkeit ist im besonderen Maße ein Auftrag an das Bauen. Das zeigt sich konkret an unserem gebauten Volksvermögen:

Seit Jahren ist das Bauvolumen in Deutschland nicht mehr als nachhaltig zu bezeichnen. Straßen verkommen zusehends, die Verkehrsinfrastruktur kann mit dem Bedarf bei weitem nicht mehr mithalten. Die unterirdische Infrastruktur ist teilweise in unverantwortbarem Zustand. Wenn wir unseren Kindern aber gleiche Bedingungen eröffnen wollen, wie wir sie haben, so müssen wir die Probleme durch Technologie, durch Bauen lösen. Die Begriffe Nachhaltigkeit und Bauen gehören damit untrennbar zusammen: Nur wenn ausreichend gebaut wird, dann wird auch für die Zukunft Verantwortung getragen. Und Bauen heißt auch: Chancen nutzen und eröffnen; als Beispiel dazu die Drehkreuzfunktion Deutschlands in Europa.

Alles, was der Mensch schafft, hat eine begrenzte Lebensdauer: ein Auto 10-15 Jahre, ein Bagger ebenfalls 10-15 Jahre, ein Fabrikgebäude oder Büro 30-70 Jahre, eine Autobahn 30-60 Jahre. Weil große Gotteshäuser Hunderte Jahre stehen, bedeutet das noch lange nicht, dass Bauten unendlich leben. Man kann die Lebensdauer von Bauten etwas strecken, aber irgendwann muss man bauen oder renovieren. Beides kostet, wie wir alle wissen, etwa das Gleiche. Wer nicht mehr baut und renoviert, der bewirkt das, was in der DDR passiert ist: totaler Verfall, am Ende Bankrott.

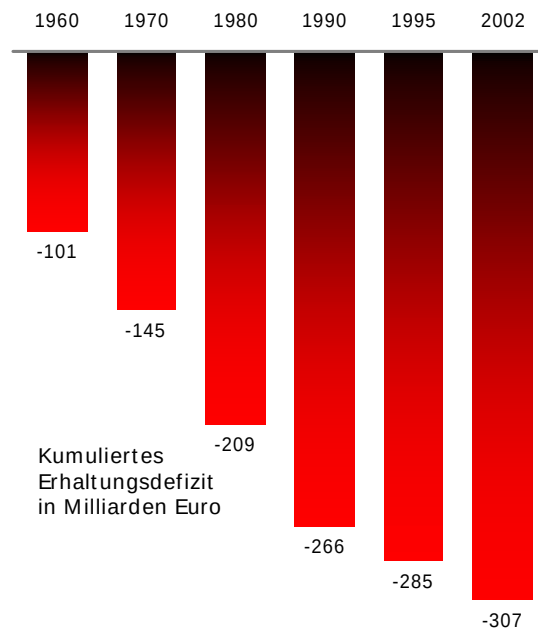
Das Schlimme ist, dass man am Anfang dieses Prozesses noch nichts Ungewöhnliches beobachten kann und wenn die Bevölkerung erst den Verfall richtig wahrnimmt, dann ist es außerordentlich schwierig, die Entwicklung zu ändern. In Deutschland steht es in dieser Entwicklung fünf vor zwölf, wahrscheinlich eher schon fünf nach zwölf.

Auf Kosten der Substanz: Fast 1/3 Billion € Erhaltungsdefizit bei Bundesverkehrswegen

Quelle: Bundesministerium für
Bau, Verkehr und
Wohnungswesen

Auf 307 Mrd. € ist das
Investitionsdefizit des
Bundes im Substanz-
erhalt von
Bundesfernstraßen,
Schienenwegen,
Wasserstraßen und
Flughäfen aufgelaufen.
Dazu kommt eine
massive Unterdeckung
im Neubau.

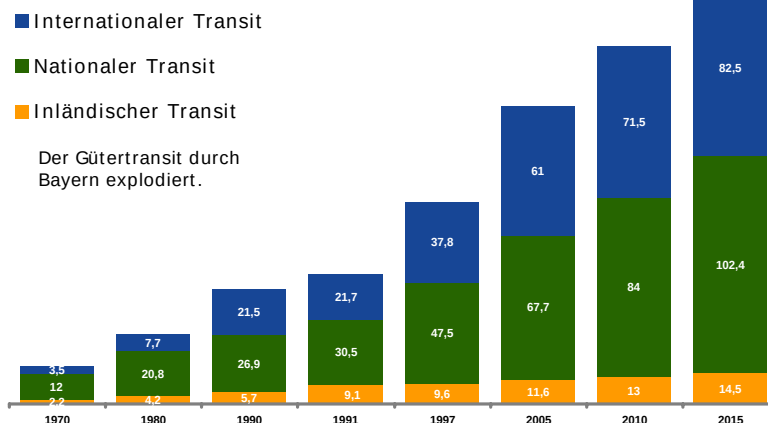
Differenz zwischen
Brutto- und Netto-
Anlagevermögen,
Mrd. €, Preise von
1995



Nachhaltigkeit erfordert Ausbau für Morgen Verkehrsaufkommen nimmt weiterhin stark zu

Quelle: ifo, Verkehrsprognose
Bayern 2015

Gütertransit von 1970 bis 2015, Aufkommen in Millionen Tonnen



Der Gütertransit durch
Bayern explodiert.



3. Konkrete Beispiele für Verstöße gegen das Nachhaltigkeitsprinzip

Aus Sicht der Bauindustrie lässt sich mit einigen konkreten Beispielen sehr gut vor Augen führen, welche besondere Problematik hinter dem Begriff Nachhaltigkeit steht. Warum können zum Beispiel unsere Mitbürger aus dem Raum Burghausen oder Mühldorf nicht genauso schnell nach München kommen, wie die Mitbürger aus Garmisch? Die Antwort ist einfach: Seit 20 Jahren bemüht man sich, aber nach wie vor gibt es keine Autobahnverbindung. Die Bürger aus dem südöstlichen Raum Bayerns müssen sich also weiterhin einreihen in die Autoschlangen und Staus, die sich durch die Ortschaften ziehen.

Eine wesentliche Ursache für diese Verzögerung ist, dass wir Umweltverträglichkeitsprüfungen durchzuführen haben. Und da es jedes Jahr eine neue Libelle gibt, die hier geschützt werden muss, bedeutet das, dass auch weiterhin auf unsere Mitbürger aus Mühldorf oder Burghausen gewartet werden muss.

Wo ist da der Wertecanon, in den Nachhaltigkeit für Ökologie und der Wert des Arbeitsplatzes und die damit verbundenen öffentlichen Belange bei der Abwägung beim Bau einer Autobahn eingeordnet werden können?

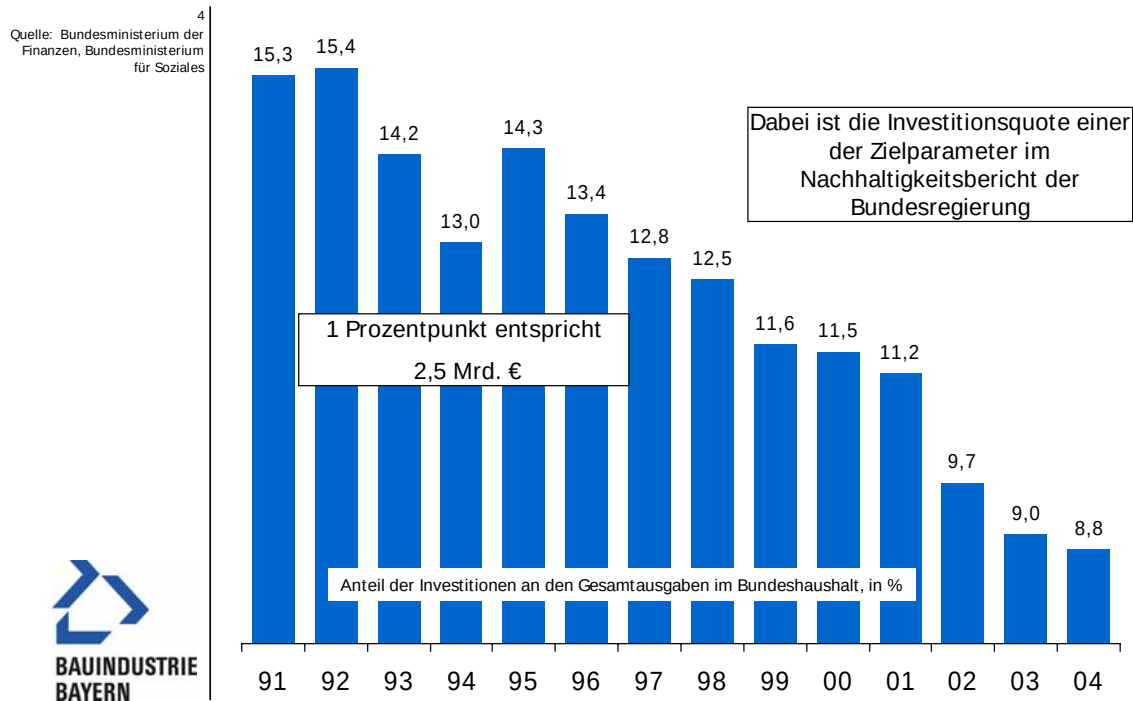
Einen noch deutlicheren Bezug weist der Begriff der Nachhaltigkeit in ökonomi-

scher und finanzieller Hinsicht auf. Deutschland hat nach der Wiedervereinigung sehr schnell erkannt, dass dafür auch Verbindungswege geschaffen werden mussten. Für das Verkehrsprojekt Deutsche Einheit wurden schnell und ausreichend Finanzmittel bereitgestellt. Ein vergleichbares Projekt „Verkehrsprojekte Europäische Einheit“ fehlt uns heute. Aber auch die „Verkehrsprojekte Deutsche Einheit“ werden nicht zügig vollendet, so z. B. die Eisenbahnverbindung von Nürnberg nach Erfurt bzw. Leipzig. Im Namen des Umweltschutzes wird sie von genau jenen behindert, die dafür plädierten, den Verkehr von der Straße auf die Schiene zu verlagern.

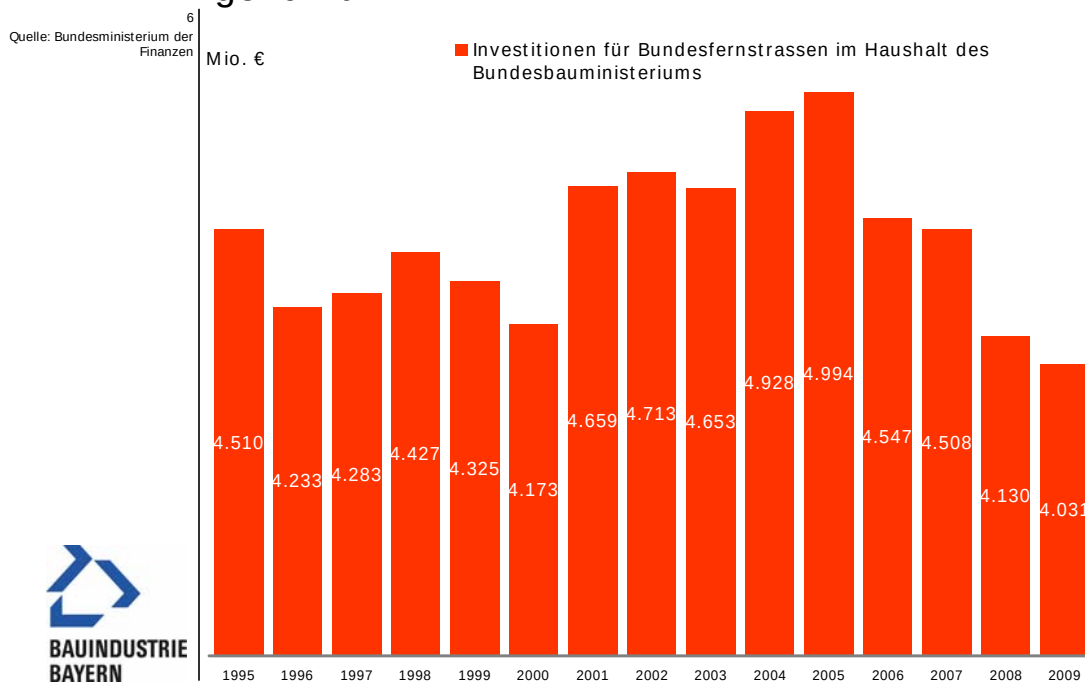
4. Bundeshaushalt genügt Nachhaltigkeitsprinzip nicht

Mit Verweis auf die derzeitige Haushaltslage wird häufig argumentiert, für einen weiteren Ausbau sei kein Geld da. Vordergrundig ist das tatsächlich wahr, wenn man den Haushalt betrachtet. Im Bundeshaushalt betrug die Investitionsquote vor Jahrzehnten wenigstens 15 %; zuletzt aber nur noch 8,8 %. Das Investitionsvolumen steht dabei für die Fähigkeit heute in Dinge zu investieren, von denen morgen unsere Jugend profitiert. Sie soll damit genauso von der Mobilität profitieren, wie auch wir den Nutzen aus den Investitionen unserer vorangegangenen Generationen ziehen konnten.

Klarer Verstoß gegen das Nachhaltigkeitsgebot: Investitionsquote des Bundes nur noch 8,8 %



Die Investitionen in Bundesfernstrassen im Bundesbausetat mittelfristig um 2,2 Mrd. € gekürzt

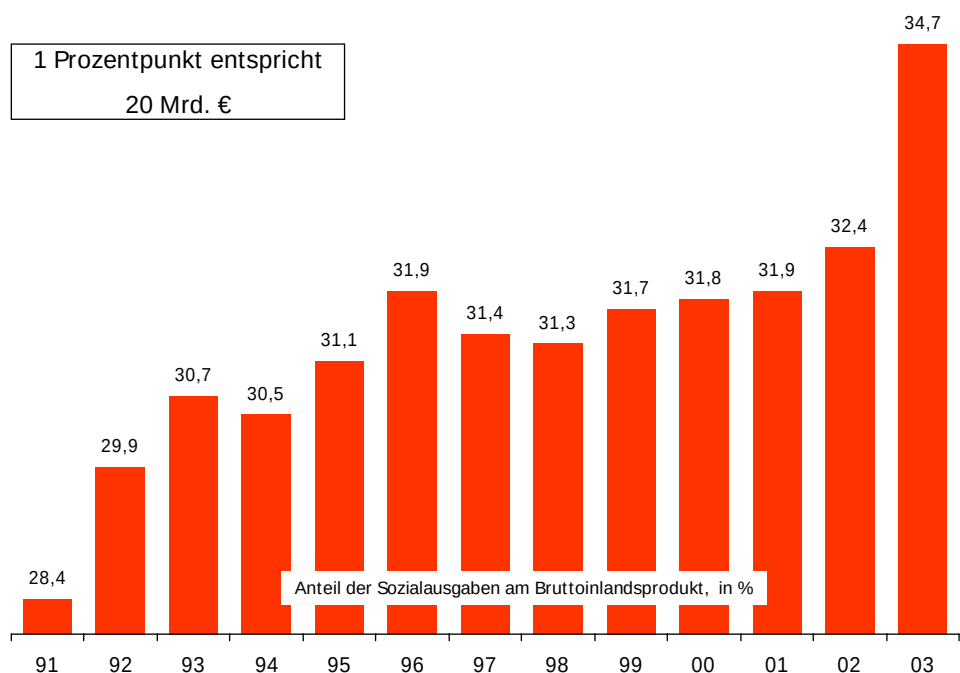


Als Gegensatz zum Verfall der Investitionsquote haben wir die Sozialquote gegenüber den 90er-Jahren auf 1/3 des Bruttoinlandsproduktes angehoben. Konsum ist uns

wichtiger geworden, die Investitionen haben wir vernachlässigt! Oder anders formuliert: Geld wäre da, aber wir haben die Prioritäten verrückt.

Nicht nachhaltig - Gesamtwirtschaftliche Sozialquote erreichte 2003 ein Rekordhoch

Quelle: Bundesministerium der Finanzen, Bundesministerium für Soziales



Das strukturelle Defizit in den öffentlichen Haushalten beläuft sich auf rund 80 Mrd. €, was bedeutet, dass wir jährlich 80 Mrd. € mehr ausgeben als wir einnehmen. Ich will Ihnen noch kurz einige Lösungsansätze aufzeigen. Wir müssen auf der Ausgabenseite ansetzen und nicht nur immer wieder die Staatseinnahmen steigern wollen. Wir müssen den Staat auf seine Kernfunktionen zurückführen, auf seine hoheitlichen Aufgaben. Und neben der fiskalischen Überforderung haben wir zudem

eine Überforderung durch Regeln und Regulierungen. Wir dürfen es diesem Staat nicht überlassen, die Wirtschaft vollständig zu regulieren. Hinter jedem Unternehmen in Bayern stehen Menschen und ihre Arbeitsplätze. Der Mensch darf nicht Objekt, sondern muss Subjekt unserer Wertordnung bleiben. Wir müssen ihm zutrauen, dass er Dinge anstrebt und die Fähigkeit besitzt sie zu bewältigen, ohne dass ihm dabei jeder Schritt vorgegeben sein muss.

5. Nachhaltigkeit erfordert Bauen für die Zukunft

Nachhaltigkeit und Bauen, das bezieht sich nicht nur auf den Erhalt unseres vorhandenen gebauten Volksvermögens. Verantwortung für die Zukunft wahrzunehmen, heißt heute die Strukturen dafür zu bauen. Der Bedarf ist immens. Angesichts der zunehmenden Europäisierung ist der Anspruch gerechtfertigt, sich zumindest innerhalb Deutschland nach Norden bewegen zu können oder in den neuen Märkten des Ostens Chancen suchen zu können.

Dies ist nur die Minimalforderung. Darüber hinaus warten riesige Aufgaben. Nach einer ausgebauten Nord-Süd-Verbindung zum Beispiel müssen auch die Autobahnverbindungen von West nach Ost ausgerichtet werden, so z.B.: eine dreispurige Autobahn von Stuttgart über München nach Wien. Genauso sind eine Verbindung nach Ungarn, in Richtung neuer Märkte, oder Verbindungen von Stuttgart über Nürnberg in die nördlicheren Bereiche hinauf dringend notwendig. Doch was findet statt? Es findet nichts statt, außer Stau.

6. Abschließende Betrachtung

In Deutschland ist beim Bauvolumen die Nachhaltigkeitsschwelle bei weitem unterschritten. Wie bei einem Unternehmen, das den Maschinenpark nicht mehr erneuert um wirtschaftlich zu bleiben, steuern wir als Volkswirtschaft auf einen Punkt zu, an dem die Rahmenbedingungen für unsere Wirtschaftskraft nicht mehr passen und der Wohlstand abfällt. Deutschland würde damit zukunftslos. Wer meint, nachhaltiges Bauen hätte in Deutschland keine Zukunft, der gibt Deutschland auf.

Leider gibt es Zeiten, in denen die Menschen vor lauter Heute die Zukunft nicht sehen. Wie wichtig Ökologie für die Zukunft ist, haben die Menschen in Deutschland in den letzten Jahrzehnten gelernt. Es ging ihnen wohl zu gut, um erkennen zu können, wie wichtig hier auch die Ökonomie ist. Das wird sich ändern und wir werden in Kürze eine Wende erleben. Die Menschen und die Politik werden mehr als derzeit bereit sein, heutigen Verbrauch für Nachhaltigkeit einzutauschen, für ihre Zukunft und die ihrer Kinder.

Gelebte Unternehmenskultur

am Beispiel der Privatbrauerei und des Mineralbrunnenbetriebs Heinrich Egerer, Großköllnbach

Ernie L. Egerer

Bayern und Deutschland brauchen mehr denn je mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe, die sich auf die tatsächlichen Aufgaben der Unternehmenskultur konzentrieren: auf Redlichkeit, Ehrlichkeit, Zusammengehörigkeit, Besinnung auf christliche Grundwerte, Wirtschaftlichkeit im Machbaren und im Notwendigen, Förderung der Menschlichkeit und Unterstützung der Schwächeren, Engagement außerhalb des Unternehmens und Teilnahme am kommunalen und sozialen Leben. Es gilt, Vorbildfunktion zu übernehmen und Initiative zu ergreifen – ohne damit ständig im Vordergrund stehen zu wollen und zu müssen.

Ich kann für viele Unternehmerinnen und Unternehmer, für deren Familien und deren Betriebsfamilien sprechen, für all jene, die stille, selbstverständliche Arbeit und Leistung bringen zum Wohle der Gemeinschaft. Niemand in diesen privat geführten Firmen denkt an Eigennutz, an Profilierung, an hohe Abfindungen, wenn Entscheidungen falsch eingeschätzt wurden. Diese Menschen denken vielmehr: Wie kann ich mein Familienunternehmen erhalten und wie kann ich es in die Zukunft führen? Wie übergebe ich mein Lebenswerk an die nächste Generation? Wie bleibe ich wettbewerbsfähig und wo kann ich sparen? Wie behalte ich meine guten und zuverlässigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Lebenslauf mir bekannt ist? Wie kann ich sie fördern? Wie decke ich Wirtschaftlichkeit und Investitionen ab? Wie finanziere ich mein Unternehmen?

Im Folgenden möchte ich anhand unseres Unternehmens ein machbares und bereits bewährtes Beispiel aufzeigen.

Wir sind ein mittelständisches Privatunternehmen in der vierten Generation: eine Privatbrauerei und ein Mineralbrunnenbetrieb aus Niederbayern. Der Großvater meines Mannes stellte zu allererst Schnupftabak her, später begann er mit Tafelwasser und Limonaden. Der Vater kaufte dann 1931 das Braurecht aus einer aufgelassenen Brauerei. Seitdem stellen wir alkoholfreie Getränke und Bier her.

Die Familie Egerer wurde als Außenseiter angesehen, sie war im Dorf zugezogen. Für den Absatz der Getränke sorgten keine eigenen Gasthäuser, sondern man verkaufte von Haus zu Haus (also als Hausierer). Im Dorf war noch eine große Gutsbrauerei ansässig. Die Menschen, die bei uns arbeiten wollten, wurden von den anderen Dorfbewohnern verachtet. Diese glaubten nämlich, dass unsere Arbeiter nie einen Lohn erhalten würden.

Da musste man ganz nah zusammenrücken, zusammenhalten und beweisen, dass man eine Lebensberechtigung hat. Meine Schwiegermutter kochte, putzte und betreute die kleine Betriebsfamilie neben ihrer eigentlichen Arbeit. Jedes Kirchenfest wurde gemeinsam gefeiert, und alle wurden beschenkt. Noch heute erlebe ich, wie von diesen Faschingsfesten und Weihnachtsfesten geschwärmt wird. Aus dieser Notsituation heraus erwuchs die Achtung

vor den Menschen, das Verständnis für den anderen und der Zusammenhalt. Darin liegt das familienfreundliche Engagement unseres Unternehmens begründet.

Wir sind gerade dabei, den Betrieb an unseren Sohn Franz weiterzugeben. Wir wissen, dass unser Vorbild für ihn einen inneren Aufruf zur Fortführung unserer Unternehmensethik bedeutet, und das gibt uns wiederum Kraft, andere Wege des Engagements zum Wohl der Gemeinschaft zu gehen.

Der Betrieb versteht sich als Familienbetrieb, der großen Wert auf ein gutes Betriebsklima und ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl legt. Persönlicher Kontakt zu den Beschäftigten und Anteilnahme an deren familiärer Situation sind besonders wichtig. Sie erhalten Hilfestellung bei der Suche nach Kindergartenplätzen. Ein Programm "Nimm Du mein Kind – nehme ich Dein Kind" wird vom Unternehmen unterstützt und ermöglicht einerseits Urlaub von der Familie, andererseits die bessere Ausnutzung der flexiblen Arbeitszeit. Während der Ferien können die Kinder mit in den Betrieb kommen. Bei der Urlaubsplanung werden Familien mit Kindern in schulpflichtigem Alter und Ehepaare besonders berücksichtigt. Familientage wie Weihnachten, Fasching und Feiertage werden nach betriebsinterner Abstimmung von geschäftlichen Aktivitäten freigehalten. Regelmäßig führen wir betriebsinterne Freizeitveranstaltungen zur Kontaktpflege durch.

Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit ergreifen wir in unserem Unternehmen folgende Maßnahmen:

- Angebot von Teilzeit- und Jobsharingmodellen im Bereich der Verwaltung und Produktion,
- Möglichkeiten der Umwandlung von Ganztagsstellen in Teilzeitstellen,

- Gestaltung der individuellen Wochenarbeitszeit in Absprache mit Kollegen und Geschäftsleitung,
- Angebot von Telearbeitsplätzen,
- Ausstattung des Büros von Mitarbeitenden im Außendienst auch zu Hause mit PC, Internet, Fax, Telefon und
- Einrichtung von Heimarbeitsplätzen mit PC für Mütter in Elternzeit.

Bei uns sind folgende Mitwirkungs- und Mitspracherechte verwirklicht:

- Möglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Qualifikation und Tätigkeitswunsch, den Arbeitsplatz selbst zu wählen bzw. innerbetrieblich je nach Bedürfnis zu wechseln,
- Mitspracherecht bei Entscheidungen, die in die Lohngestaltung eingreifen,
- Honorierung innovativer Ideen durch Freizeitvergütungen, Sonderurlaub oder Prämien,
- Einsichtsrecht des Betriebsrates in alle Unterlagen (Bilanzen etc.),
- Frauen werden anteilig zur Gesamtzahl aller weiblichen Beschäftigten in den Betriebsrat gewählt.

Darüber hinaus bieten wir in besonderen Lebenssituationen:

- aktive Hilfestellung bei der Wohnungssuche bzw. Angebot von betriebseigenen Wohnungen,
- zinsgünstige bzw. zinslose Darlehen in Notsituationen,
- betrieblich gestützte Altersversorgung/Lebensversicherung,
- individuelle Hilfe bei persönlichen bzw. familiären Problemen,
- Egerer Sozialwerk: betriebliche Unfallversicherung, vom Arbeitgeber finanziert, für Mitarbeiter – sowohl für den privaten als auch den geschäftlichen Bereich.

Das ist in Kürze das Programm, das uns und unsere Betriebsfamilie begleitet.

Im Jahr 2000 erhielten wir den "Bayerischen Frauenförderpreis" für:

- Berücksichtigung der unterschiedlichsten Lebenssituationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- innovative Arbeitsformen und Arbeitszeiten und
- unkonventionelle Ideen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Für meinen persönlichen Einsatz zum Wohle unserer Betriebsfamilie und darüber hinaus wurde mir im Jahr 2002 das Bundesverdienstkreuz am Band überreicht.

Im Grunde ist für eine gute Führung natürlich eines ganz wichtig: die Grundbedürf-

nisse des Menschen wie Schlafen, Essen und Trinken zu stillen. Doch erst die physische, die psychische, die religiöse und die materielle Sicherheit führen zum Ziel. Anerkennung, Kommunikation, Menschenfreundlichkeit, Wertigkeit im Sein – nur ein mündiger Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter –, Abschaffung des Hierarchiedenkens, Erinnerung an die Vergangenheit und Leben in der Gegenwart schaffen einen gesunden Boden für die Zukunft.

Ein gelebtes Wir, ein bewusstes Ich ohne Über- und Unterschätzung stärken den Betrieb und die Gemeinschaft. Freiheit im Denken schafft Ideen und Freude und weckt Begeisterung, eigenständig Verantwortung übernehmen zu wollen.

Wir müssen komplexer denken – Eine Zusammenfassung

Holger Magel

Unsere Bayerische Akademie Ländlicher Raum ist eine Nichtregierungsorganisation, die gemeinnützig arbeiten will und sich dem Gemeinwohl verantwortlich fühlt. Diese Verantwortung sehe ich auch bei der Akademie der Hanns-Seidel-Stiftung, die zwar eine politische Einrichtung und diesbezüglich anders orientiert ist, aber gleichwohl dasselbe Ziel hat wie wir: Wir wollen etwas für die Menschen tun. Und das hier behandelte Thema ist hochaktuell für unseren Staat, für die Gesellschaft, für die Menschen. Folgende fünf Aspekte haben sich als Fazit ergeben:

1. **Wir brauchen Werte.** Das fängt beim Menschenbild an, darauf aufbauend muss sich eine Art Kompass ergeben, von dem man aus zum Leitbild kommen kann. Die Reihenfolge lautet also: Werte, Kompass, Leitbild. Das Leitbild muss sehr genau definieren, wie die Balance zwischen Staat und Bürgern aussehen und funktionieren soll. Wenn diese Balance nicht mehr stimmt und es zu sehr nach der einen oder anderen Seite ausschlägt, ergibt sich die Frage, wo ist die Auffanglinie, wo hält der Staat noch eine Garantie, wo definiert er die Grenzen zu grenzenloser Freiheit z.B. hinsichtlich Qualität des Bauens und der Kultur. Der Staat kann sich nicht völlig aus seiner Verantwortung wegstellen, er kann nicht alles dem Einzelinteresse und dem freien Spiel der Kräfte überlassen.

2. **Ökonomie.** Warum wird Ökonomie so schnell verteufelt, warum wird sie so einseitig ausgelegt, wie das im Zuge des längst sehr negativ besetzten Ausdrucks Neoliberalismus oder gar Neokapitalismus geschieht? Warum gelingt es nicht – und hier beziehe ich mich auf die sehr klaren und durchdachten Ausführungen von Vigdis Nipperdey –, die Ökonomie positiv und

im ursprünglichen Wortsinne zu sehen und auszulegen, als Mahnung nämlich zum sparsamen, zum haushälterischen und damit erst effizienten Umgang mit unseren knappen Ressourcen. Das ist auch in ökologischer, in nachhaltiger Hinsicht Optimierung und eben nicht nur im Sinne von einseitiger Gewinnorientierung. Die Frage steht also: Ökonomie als Auftrag und Zugang zur Nachhaltigkeit?

3. **Keine Angst vor Veränderung.** Es ist ein überraschender und neuer Aspekt, dass aus Sicht eines christlichen Sozialethikers, der zugleich Volkswirtschaftler ist (was vielleicht auch seine Sicht erklärt), die soziale Marktwirtschaft nicht sakrosankt ist. Man darf sie – so André Habisch – durchaus zeitgemäß, d.h. den jetzigen Bedingungen entsprechend auslegen und neu definieren. Natürlich gilt auch hier: Man muss verantwortungsvoll herangehen an diese neue Auslegung, man darf das nicht missbrauchen, es gilt Grenzen und Auffanglinien einzuhalten.

4. **Verantwortungseliten.** Wir brauchen Verantwortungseliten, die vormachen, wie die von Alois Glück so unbeirrt geforderte neue Verantwortungsgemeinschaft zwischen Staat und Bürgern und damit erst Bürgergesellschaft und Bürgerengagement gelingen können. Jeder hat einen Beruf, in dem er Verantwortung trägt. Ob nur in diesem Beruf oder darüber hinaus: Man muss ein Vorbild abgeben. Das ist der Auftrag an uns. Wir können uns nicht beschweren über unsere Kinder, die vielleicht nicht so handeln, wie wir es wollen. Aber wir haben sie ja so erzogen, sie sind ein Ergebnis der letzten Jahrzehnte und entsprechender Werthaltungen. Wenn es gelingt, das Wort Elite von dem jahrzehntelang damit verbundenen negativen Touch

zu befreien, dann werden wir auch freier für die Herausforderung, die das Wort Elite für uns bedeutet: Nicht besser sein zu wollen als die anderen, sondern einfach nur mehr Verantwortung zu übernehmen, um anderen zu helfen und andere mitzureißen.

5. **"Konkret machen"**. Es wurde sehr stark das Bedürfnis nach Konkretisierung deutlich. Bürgergesellschaft kann man eben nicht nur theoretisch abhandeln, denn diesbezüglich ist eigentlich alles schon mehrfach gesagt, sondern man muss Bürgergesellschaft greif- und begreifbar machen durch konkrete Beispiele, durch die Schaffung von Gelegenheitsstrukturen an möglichst vielen Orten in unserem

Gemeinwesen und in unserem Staat. Dies kann die Dorferneuerung genauso sein wie die Agenda 21-Aktivitäten, das bürger-schaftliche Netzwerk oder viele andere Gegebenheiten. Es gibt so viele Möglichkeiten im Betrieb oder im gesellschaftlichen Bereich. Wir müssen diese Aktivitäten einfach konsequenter fördern und fordern. Es gibt das berühmte afrikanische Sprichwort "Wenn viele Menschen an vielen Orten viele kleine Taten tun, dann wird sich unsere Welt verändern" – warum soll das nicht auch in Bayern, in Deutschland, in Europa gelten? Die Umsetzung dieser Perspektive beinhaltet einen Auftrag an uns, den wir auch annehmen sollten.

Autorenverzeichnis

Egerer, Ernie L.

Privatbrauerei und Mineralbrunnenbetrieb
Heinrich Egerer, Großköllnbach

Glück, Alois, MdL

Präsident des Bayerischen Landtags, Stv.
Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung,
München

Habisch, André, Univ. Prof. Dr.

Volkswirt und Theologe, Professor für
Christliche Sozialethik und Gesellschafts-
politik an der Katholischen Universität
Eichstätt

Hess, Gerhard

Rechtsanwalt, Geschäftsführer des Bayeri-
schen Bauindustrieverbandes, München

Hildmann, Philipp W., Dr.

Referent für Werte, Normen und gesell-
schaftlichen Wandel der Akademie für
Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-
Stiftung, München

Magel, Holger, Univ. Prof. Dr.-Ing.

Präsident der Bayerischen Akademie
Ländlicher Raum, München; Direktor des
Instituts für Geodäsie, GIS und Landma-
nagement, Lehrstuhl für Bodenordnung
und Landentwicklung, Technische Univer-
sität, München

Nipperdey, Vigdis

Vorsitzende des Hochschulrates und des
Verwaltungsrates der TU München

Verantwortlich:

Dr. Reinhard C. Meier-Walser

Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung, München

Herausgeber:

Dr. Philipp W. Hildmann

Referent für Werte, Normen und gesellschaftlichen Wandel, Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung, München

Univ.Prof. Dr.-Ing. Holger Magel

Präsident der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum; Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung, Technische Universität München

"Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen"

bisher erschienen:

- Nr. 1 Berufsvorbereitende Programme für Studierende an deutschen Universitäten (vergriffen)
- Nr. 2 Zukunft sichern: Teilhabegesellschaft durch Vermögensbildung (vergriffen)
- Nr. 3 Start in die Zukunft – Das Future-Board (vergriffen)
- Nr. 4 Die Bundeswehr – Grundlagen, Rollen, Aufgaben (vergriffen)
- Nr. 5 "Stille Allianz"? Die deutsch-britischen Beziehungen im neuen Europa (vergriffen)
- Nr. 6 Neue Herausforderungen für die Sicherheit Europas (vergriffen)
- Nr. 7 Aspekte der Erweiterung und Vertiefung der Europäischen Union (vergriffen)
- Nr. 8 Möglichkeiten und Wege der Zusammenarbeit der Museen in Mittel- und Osteuropa
- Nr. 9 Sicherheit in Zentral- und Südasien – Determinanten eines Krisenherdes
- Nr. 10 Die gestaltende Rolle der Frau im 21. Jahrhundert (vergriffen)
- Nr. 11 Griechenland: Politik und Perspektiven
- Nr. 12 Russland und der Westen (vergriffen)
- Nr. 13 Die neue Familie: Familienleitbilder – Familienrealitäten (vergriffen)
- Nr. 14 Kommunistische und postkommunistische Parteien in Osteuropa – Ausgewählte Fallstudien (vergriffen)
- Nr. 15 Doppelqualifikation: Berufsausbildung und Studienberechtigung – Leistungsfähige in der beruflichen Erstausbildung
- Nr. 16 Qualitätssteigerung im Bildungswesen: Innere Schulreform – Auftrag für Schulleitungen und Kollegien (vergriffen)
- Nr. 17 Die Beziehungen der Volksrepublik China zu Westeuropa – Bilanz und Ausblick am Beginn des 21. Jahrhunderts (vergriffen)
- Nr. 18 Auf der ewigen Suche nach dem Frieden – Neue und alte Bedingungen für die Friedenssicherung (vergriffen)
- Nr. 19 Die islamischen Staaten und ihr Verhältnis zur westlichen Welt – Ausgewählte Aspekte (vergriffen)
- Nr. 20 Die PDS: Zustand und Entwicklungsperspektiven (vergriffen)

- Nr. 21 Deutschland und Frankreich: Gemeinsame Zukunftsfragen (vergriffen)
- Nr. 22 Bessere Justiz durch dreigliedrigen Justizaufbau? (vergriffen)
- Nr. 23 Konservative Parteien in der Opposition – Ausgewählte Fallbeispiele
- Nr. 24 Gesellschaftliche Herausforderungen aus westlicher und östlicher Perspektive – Ein deutsch-koreanischer Dialog
- Nr. 25 Chinas Rolle in der Weltpolitik
- Nr. 26 Lernmodelle der Zukunft am Beispiel der Medizin
- Nr. 27 Grundrechte – Grundpflichten: eine untrennbare Verbindung
- Nr. 28 Gegen Völkermord und Vertreibung – Die Überwindung des zwanzigsten Jahrhunderts
- Nr. 29 Spanien und Europa
- Nr. 30 Elternverantwortung und Generationenethik in einer freiheitlichen Gesellschaft (vergriffen)
- Nr. 31 Die Clinton-Präsidentschaft – ein Rückblick (vergriffen)
- Nr. 32 Alte und neue Deutsche? Staatsangehörigkeits- und Integrationspolitik auf dem Prüfstand (vergriffen)
- Nr. 33 Perspektiven zur Regelung des Internetversandhandels von Arzneimitteln
- Nr. 34 Die Zukunft der NATO (vergriffen)
- Nr. 35 Frankophonie – nationale und internationale Dimensionen (vergriffen)
- Nr. 36 Neue Wege in der Prävention (vergriffen)
- Nr. 37 Italien im Aufbruch – eine Zwischenbilanz (vergriffen)
- Nr. 38 Qualifizierung und Beschäftigung
- Nr. 39 Moral im Kontext unternehmerischen Denkens und Handelns
- Nr. 40 Terrorismus und Recht – Der wehrhafte Rechtsstaat
- Nr. 41 Indien heute – Brennpunkte seiner Innenpolitik
- Nr. 42 Deutschland und seine Partner im Osten – Gemeinsame Kulturarbeit im erweiterten Europa
- Nr. 43 Herausforderung Europa – Die Christen im Spannungsfeld von nationaler Identität, demokratischer Gesellschaft und politischer Kultur
- Nr. 44 Die Universalität der Menschenrechte
- Nr. 45 Reformfähigkeit und Reformstau – ein europäischer Vergleich

- Nr. 46 Aktive Bürgergesellschaft durch bundesweite Volksentscheide? Direkte Demokratie in der Diskussion
- Nr. 47 Die Zukunft der Demokratie – Politische Herausforderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts
- Nr. 48 Nachhaltige Zukunftsstrategien für Bayern – Zum Stellenwert von Ökonomie, Ethik und Bürgerengagement

Ab der Ausgabe Nr. 14 stehen unsere Hefte unter www.hss.de auch zum Download zur Verfügung.