

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

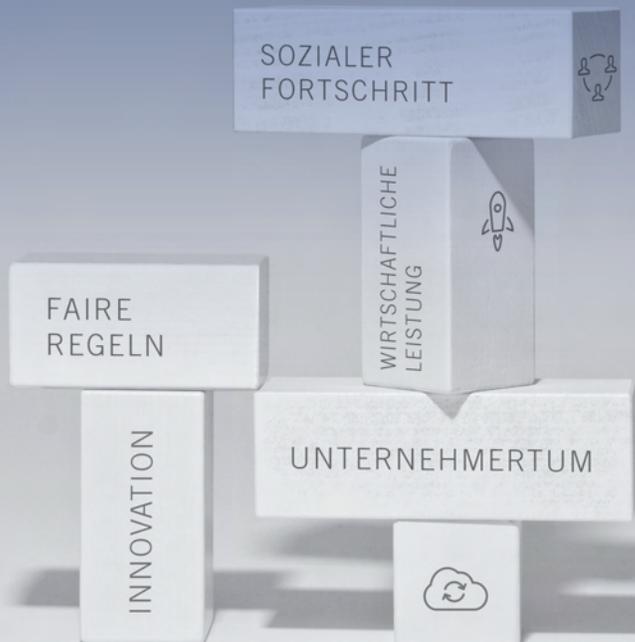


MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Verantwortung übernehmen Soziale Marktwirtschaft gestalten

25 Jahre Managerkreis der
Friedrich-Ebert-Stiftung

Klaas Hübner,
Marc Meinardus (Hrsg.)



Verantwortung übernehmen Soziale Marktwirtschaft gestalten

25 Jahre Managerkreis der
Friedrich-Ebert-Stiftung

Klaas Hübner,
Marc Meinardus (Hrsg.)



Die Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wurde 1925 gegründet und ist die traditionsreichste politische Stiftung Deutschlands. Dem Vermächtnis ihres Namensgebers ist sie bis heute verpflichtet und setzt sich für die Grundwerte der Sozialen Demokratie ein: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Ideell ist sie der Sozialdemokratie und den freien Gewerkschaften verbunden.

Die FES fördert die Soziale Demokratie vor allem durch:

- *politische Bildungsarbeit zur Stärkung der Zivilgesellschaft;*
- *Politikberatung;*
- *internationale Zusammenarbeit mit Auslandsbüros in über 100 Ländern;*
- *Begabtenförderung;*
- *das kollektive Gedächtnis der Sozialen Demokratie mit u. a. Archiv und Bibliothek.*

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

Der Managerkreis der FES versteht sich als Forum für den Meinungsaustausch zwischen Entscheidungsträger_innen aus Wirtschaft und Politik. Er will eine Brücke zwischen Wirtschaft und Politik bauen und Gelegenheiten schaffen, bei denen sich Manager_innen und Politiker_innen kennenlernen und voneinander lernen können.

Alle Informationen zu Veranstaltungen, Publikationen und Selbstverständnis finden Sie hier: managerkreis.de.

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autor_innen in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.

Kurt Beck

Vorwort | S12

Klaas Hübner, Marc Meinardus

Einführung | S14

**Fakten und Zahlen zum
Managerkreis | S18**

Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft

Gerhard Schröder

Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft –
Reformen als Voraussetzung für nachhaltigen
sozialen und wirtschaftlichen Erfolg | S22

Olaf Scholz

Arbeit und Sozialstaat –
Starke Konzepte zur Gestaltung der Globalisierung | S28

Hubertus Heil

Don't stop thinking about tomorrow! | S36

Bert Rürup

Soziale Marktwirtschaft 4.0 | S44

Daniel Sahl

Industrie und Gesellschaft –
Strukturwandel gemeinsam gestalten | S52

Alfred Geißler

Sozial.Markt.Wirtschaft –
Eine persönliche Betrachtung | S58

Enno Harks

Ein Brief an die Soziale Demokratie | S66

Faire Regeln für Deutschland, Europa und die Globalisierung

Reiner Hoffmann

Deutschland und Europa zukunftsfest machen | S74

Carsten Schneider

Soziale Marktwirtschaft in Europa –
Zukunft der Wirtschafts- und Währungsunion | S82

Ernst Welteke

Mehr Europa bitte! | S90

Volker Hauff

Vertrauen – Eine knappe Ressource in der Moderne | S94

Asmus Angelkort

Die Soziale Demokratie als Freiheitsbewegung –
Ein Plädoyer gegen den staatlichen Paternalismus | S100

Karl-Peter Schackmann-Fallis

Der Mensch im Mittelpunkt | S106

Ralf Nagel

Globaler Mindestlohn, hohe Umweltstandards,
Steuern in Deutschland – Wider die Klischees
über die Handelsschifffahrt | S114

Beate Kummer

Rohstoffverbrauch und Nachhaltigkeit –
Ein Zukunftsthema | S120

Ethik und Unternehmensführung

Reinhold Kopp

Gute Unternehmensführung
zwischen Eigenverantwortung
und Regulierung | S130

Gerhard Prätorius

Die sozialökologische Marktwirtschaft –
Eine Entfremdung? | S136

Thomas Geisel

Hysterie im Namen der Compliance –
Ein gesellschaftspolitisches Plädoyer | S142

Helmut Herdt

Daseinsvorsorge Reloaded? | S146

Oliver Burkhard

Führung muss sich ändern, nicht die Mitarbeiter –
Herausforderungen für Unternehmenskultur
und -werte in einer sich verändernden Welt | S152

Werner Engelhardt

Erlebtes Auf und Ab deutscher
Rüstungspolitik nach 1945 | S160

Innovation und Produktivität

Christian Flisek

Annäherung an einen modernen Begriff
der Selbstständigkeit | S168

Carlo Velten

Das Kapital im digitalen Zeitalter –
Politische Gestaltungsspielräume in der Welt
der Algorithmen | S176

Katrin Rohmann

Arbeit und Kapital –
Wie grundlegend wird die „digitale Revolution“
die Gesellschaft ändern? | S184

Axel Nawrath

Es könnte so einfach sein... Ist es aber nicht! –
Gedanken zur Weiterentwicklung der Wirtschaft | S190

Peter-Jürgen Schneider

Öffentliche Investitionen
trotz angezogener Schuldenbremse | S198

Vera Gäde-Butzlaff

Wertschöpfung braucht Werte, Balance und Innovationen | S204

Tanja Wielgoß

Zukunft der Kommunalwirtschaft –
Herausforderungen meistern, Chancen nutzen | S210

Reinhold Schulte

Die Private Krankenversicherung – Garant für Innovationen
und Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen | S216

Zukunft der Arbeit

Sören Bartol

Wirtschaft heißt Verantwortung –
Warum Arbeit und Industrie 4.0
nicht ohne die SPD geht | S224

Carola Reimann

Die neue Familienfreundlichkeit oder
„Geht alles gar nicht“ – Wie steht es um die
Vereinbarkeit von Familie und Beruf? | S230

Horst Neumann

Chancen für gute Arbeit in
der Fabrik der Zukunft | S236

Jürgen Niemann

Wandel der Arbeitswelt – Digitalisierung im
Rechenzentrum wie im Gleisfeld | S242

Annette Fugmann-Heesing

Fachkräftesicherung – Eine Herausforderung
für Wirtschaft und Politik | S248

Petra Rossbrey

Wir können das –
Integration von Flüchtlingen und Migranten
in den deutschen Arbeitsmarkt | S256

25 Jahre Managerkreis

Ein Blick zurück nach vorn

25 Jahre Managerkreis in Bildern | S266

Michael Domitra

Wirtschaftspolitischer Diskurs im
Spannungsfeld zwischen
Unternehmen und Sozialdemokratie | S270

Heik Afheldt

Voraussicht –
Oder in voller Fahrt gegen die Wand | S276

Christoph Dänzer-Vanotti

Der Managerkreis der FES –
Ein Angebot an Menschen in der Wirtschaft | S282

Marc H. Hall

Entwurf einer Festrede „50 Jahre
Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung“ | S286

Vorwort

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung feiert in diesem Jahr sein 25-jähriges Bestehen. Seit einem Vierteljahrhundert engagieren sich seine Mitglieder für eine an der Sozialen Demokratie orientierte Wirtschaftspolitik. Für dieses erfolgreiche Engagement möchte ich an dieser Stelle meinen Glückwunsch und, gerichtet an die vielen Mitglieder, die neben ihren beruflichen Verpflichtungen für diese Ziele ihre Freizeit investieren, auch meinen Dank aussprechen.

Der Managerkreis versteht sich als Thinktank und als Dialogplattform für den Meinungsaustausch zwischen Wirtschaft und Politik. Seit nunmehr 25 Jahren baut er Brücken zwischen Management und politischen Entscheidungsträger_innen und schafft Foren, in denen sich Vertreter_innen beider Seiten austauschen und voneinander lernen können.

Dankbar bin ich auch meinen Vorgängern im Vorsitz der Friedrich-Ebert-Stiftung für ihre strategisch wichtige Entscheidung, diesen Kreis in der Friedrich-Ebert-Stiftung anzusiedeln und hier den wirtschaftspolitischen Dialog zu ermöglichen. Unabhängig von Interessengruppen und politischen Konjunkturschwankungen unterliegt der Managerkreis somit keinem öffentlichen Profilierungszwang, kann frei diskutieren, Vorurteile und Barrieren in sachgerechten Diskussionen überwinden und einen tabufreien, konstruktiven und nach vorne weisenden Austausch pflegen.

Natürlich sind die Positionen des Managerkreises manches Mal unbequem. Der Managerkreis ist, wenn er es für notwendig erachtet hat, nie davor zurückgeschreckt, kritische Worte zur offiziellen Linie der Partei zu finden. Die Friedrich-Ebert-Stiftung kann dies mit ihrer thematischen und fachlichen Bandbreite aber gut aushalten. Unterschiedliche Positionen gehören zum offenen Diskurs unserer Demokratie, und die Kontroverse gibt – so meine Überzeugung – oftmals einen klärenden Impuls.

Die Mitglieder des Managerkreises setzen sich für den Erhalt einer Sozialen Marktwirtschaft ein, in der ein fairer Wettbewerb, der jedem eine Chance gibt, als Grundprinzip gilt, und in der es ein wichtiges Ziel ist, auch in einer tendenziell individualistischer werdenden Gesellschaft den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Als Kreis wirtschaftlicher Entscheider_innen, die diese Haltung verbindet, ist der Managerkreis für die Entwicklung unserer Gesellschaft wichtiger denn je.

In der vorliegenden Festschrift „Verantwortung übernehmen – Soziale Marktwirtschaft gestalten“ zum 25-jährigen Bestehen des Managerkreises haben 40 namhafte Politiker_innen und aktive Mitglieder des Managerkreises ihre Perspektive für eine sozialdemokratisch geprägte Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik essayistisch dargestellt. In ihren Beiträgen spiegeln sich die thematische Vielfalt und Spannweite der Zugänge wider, die den Dialog in und mit dem Managerkreis so fruchtbar machen.

Ich möchte an dieser Stelle – stellvertretend für die Geschäftsführer, die Teams in der Friedrich-Ebert-Stiftung, die Vorstände und all die engagierten Mitglieder – ganz besonders den Sprechern des Managerkreises danken, die ein Vierteljahrhundert den Erfolg mitgestaltet haben: Ulrich Pfeiffer, Karl Kauermann und Klaas Hübner. Ihre strategische Weitsicht, ihre Authentizität und ihr Engagement haben den Boden für diesen lebhaft diskutierenden und produktiven Kreis gelegt. Die Friedrich-Ebert-Stiftung ist stolz, den Managerkreis zu ihrer Familie zählen zu können.

In dieser Überzeugung wünsche ich dem Managerkreis, dass er weiterhin so erfolgreich seine Impulse setzt, seine Positionen kommuniziert und seine der Sozialen Demokratie verpflichtete Sicht aus der Wirtschaft in die Gesellschaft einbringt. Wie schon der Titel dieser Publikation zum Ausdruck bringt: Der Managerkreis übernimmt Verantwortung, die Soziale Marktwirtschaft mitzugestalten.

In diesem Sinne: Weiter so!

Kurt Beck
Vorsitzender der
Friedrich-Ebert-Stiftung

Einführung

Der „Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung“ nahm offiziell 1991 seine Arbeit auf. In diesem Jahr verabschiedete er im November die erste Version seines Selbstverständnisses, formelle Strukturen wie das „Steering-Komitee“ wurden beschlossen und Ulrich Pfeiffer zum ersten Sprecher gewählt.

Die Idee dazu hatte es bereits länger gegeben. Bei einem Treffen im Juni 1988 waren sich Edzard Reuter, damals Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG, sein Mitarbeiter Fritjof Mietsch, der damalige Geschäftsführer der Friedrich-Ebert-Stiftung Dr. Horst Heidermann und sein Mitarbeiter Michael Domitra schnell einig: Die Kommunikation und der Austausch zwischen den der Sozialen Demokratie nahestehenden Akteuren der Wirtschaft und der Politik müssen verstärkt werden. Denn den Managern, Geschäftsführern und Unternehmern (damals nur Männer!) mit Bindung zur Sozialen Demokratie fehlte eine Plattform, eine Brücke zwischen Wirtschaft und Politik, um ihre Ideen und Kompetenzen in geschütztem Raum in den politischen Diskurs einzubringen.

Schon in seiner ersten Veröffentlichung 1992 – „Modernisierung des Staates als politische Daueraufgabe“ – setzte der Kreis Akzente. Staatliche Tätigkeit – so die Autoren, unter der Federführung von Ulrich Pfeiffer – werde in den kommenden Jahren immer wichtiger. Ohne den Staat und einen leistungsfähigen Staatsapparat sei eine aktive Reformstrategie nicht möglich. Und bereits hier wurde ein Wesenszug des Managerkreises deutlich: In sachlicher Auseinandersetzung und mit der Kompetenz von in der Wirtschaft aktiven und der Sozialen Demokratie nahestehenden Akteuren werden Lösungen für eine zukunftsfähige Politik formuliert. Das Engagement zielt stets auf die gerechte und wirtschaftlich erfolgreiche Gestaltung unserer Sozialen Marktwirtschaft.

Aus der anfangs kleinen Initiativrunde ist inzwischen ein Kreis mit über 1.100 Mitgliedern geworden. Über die unzähligen Veranstaltungen, Hintergrund- und Fachgespräche und die nur für die vertrauliche Weitergabe an unser politisches Umfeld erstellten, nicht öffentlichen Beiträge hinaus listet die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung derzeit über 120 Veröffentlichungen des Managerkreises auf. Bedenkt man, dass diese Leistung durch ehrenamtliches Engagement vielbeschäftigter Entscheider_innen erbracht wurde, kann man wirklich stolz sein und allen Mitwirkenden höchsten Respekt zollen.

Von Anfang an reflektierten die Publikationen die grundsätzlichen Regeln unseres wirtschaftlichen Zusammenlebens – etwa in „Aufbruch 2000 – Vorschläge für ein neues Modell Deutschland“ (1998) -, aber auch regionale oder branchenspezifische Themen – etwa in Positionen zur „Ökologischen Effizienz-Revolution“ (1994), „Thesen zur Bildungspolitik“ (1998) oder zum „Standort Ostdeutschland“ (1997). Im Jahr 2016 waren u. a. die „Digitalisierung der Arbeit“, die „Integration von Flüchtlingen“ oder die „Makroökonomische Steuerung der EU“ Themen von Veröffentlichungen. Was Mitglieder und Aktivitäten

über alle Jahre vereint: Sie zielen darauf, durch den Blick aus Wirtschaft und Management, Impulse für die Zukunft der Sozialen Demokratie zu geben.

In den Worten von Hubertus Heil in seinem Beitrag in dieser Festschrift: „Wer häufiger bei Veranstaltungen des Managerkreises zu Gast ist, dem fällt auf, wie oft der Begriff Zukunft in den Titeln auftaucht ... Was bei anderen eine Plattitüde sein mag, ist beim Managerkreis Programm: der Blick über den tagespolitischen Tellerrand hinaus.“

Auch nach einem Vierteljahrhundert seines Bestehens bleibt der Managerkreis diesem Grundsatz treu. Dabei sind die Herausforderungen heute keinesfalls geringer als zur Anfangszeit. In den kommenden 25 Jahren werden sich die Weltwirtschaft und der Standort Deutschland stark verändern. Demografischer Wandel, Digitalisierung oder globale ökologische Herausforderungen sind nur einige wenige der Megatrends, die unsere Gesellschaft vor große Aufgaben stellen. Unser Jubiläum verstehen wir daher nicht als Anlass, auf vergangene Erfolge zurückzublicken, sondern vor allem, ganz im Sinne der Gründungsmotivation, als Auftrag, nach vorne zu schauen.

Auch in Zeiten globalisierter Wirtschafts- und Gesellschaftsprozesse sind wir der Überzeugung, dass diese Zukunft gestaltbar ist und gestaltet werden muss. Aber: Welche Herausforderungen bedürfen am drängendsten einer politischen oder wirtschaftlichen Antwort? Welche Lösungen sind geeignet, nicht nur einem Megatrend ökonomisch zu begegnen, sondern auch gesellschaftliche Akzeptanz zu gewinnen und den sozialen Zusammenhalt zu stärken? Was müssen wir aus Verantwortung für die Menschen heute tun, um den Wandel der kommenden Jahre und Jahrzehnte erfolgreich bewältigen zu können?

Anlässlich unseres Jubiläums haben wir namhafte Vertreter_innen aus Wirtschaft und Politik aufgerufen, ihre Einschätzungen zur Gestaltung der Zukunft in Form eines Essays zu geben. Wir haben sie darum gebeten, ihre ganz persönliche Perspektive zu beschreiben. 40 Autor_innen sind dem Aufruf nachgekommen und so können wir Ihnen eine ganze Reihe spannender Impulse präsentieren.

Allen voran schreibt Gerhard Schröder in seinem Beitrag: „Eine Wirtschaftsordnung, die auf Dauer erfolgreich sein will, benötigt immer auch einen sozialen Sinnzusammenhang. Eine Wirtschaftsordnung, die die Früchte des Wachstums nicht gerecht verteilt, die Teilhabe am gesellschaftlichen Wohlstand, an materieller und sozialer Sicherheit und an den Bildungschancen nicht gewährt, untergräbt schleichend, aber nachhaltig die eigene Legitimationsgrundlage.“

Was die Autor_innen eint, ist die Überzeugung, dass eine weiterentwickelte soziale Demokratie und eine angepasste soziale Wirtschaftsordnung alle nötigen Hebel bereithält, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Die Essays behandeln folgende Schwerpunkte:

► **Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft**

An oberster Stelle steht die Überzeugung, dass wir ohne ein ausreichendes Wirtschafts-

wachstum das Wohlstandsniveau in unserem Lande nicht absichern oder gar verbessern können. Gleichsam müssen sowohl eine gerechte Verteilung des Wohlstands als auch der Partizipationschancen organisiert und gesichert werden. Die Autor_innen stellen sich der Frage, wie die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft organisiert werden und welche Rolle die Soziale Demokratie auf diesem Weg spielen soll und muss.

► **Faire Regeln für Deutschland, Europa und die Globalisierung**

In einer global vernetzten Wirtschaft greift eine Verengung der Betrachtung auf den Standort Deutschland zu kurz. Wie können faire europäische und globale Regeln aussehen, die knappe Ressourcen und den erwirtschafteten Wohlstand gerecht verteilen? Wie kann Europa erfolgreich im Wettstreit mit den aufstrebenden und etablierten Märkten bestehen? Wie stellt sich Deutschland im globalen Kontext auf und welche Potenziale birgt die rasanten Globalisierung von Politik und Wirtschaft?

► **Ethik und Unternehmensführung**

Wirtschaft und Unternehmen folgen – reflektiert oder nicht – ethischen Regelwerken. Unsere Autor_innen hinterfragen kritisch die ethischen Grundlagen unseres wirtschaftlichen Zusammenlebens und -arbeitens.

► **Innovation und Produktivität**

Nachhaltiges Wirtschaftswachstum bedingt, so auch die Überzeugung unserer Autor_innen, ein stetiges Produktivitätswachstum. Wie aber kann Innovation angeregt und gefördert werden? Welche wettbewerblichen Rahmenbedingungen machen Innovationen erfolgreich? Wie gestalten wir den Bildungs- und Forschungssektor, um Talente und Potenziale zu erkennen und zu entwickeln?

► **Zukunft der Arbeit**

Zur erfolgreichen Bewältigung der vielen vor uns liegenden Herausforderungen benötigt Deutschland vor allem ein stabiles und gut ausgebildetes Arbeitskräfteangebot. Hier spielt das Thema Bildung und Ausbildung eine zentrale Rolle. Aber auch: Welche Antworten geben wir beim Thema Zuwanderung, bei der Frauenerwerbsquote oder der Beschäftigung älterer Menschen? Wie gestalten wir – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Digitalisierung – unseren Arbeitsmarkt?

► **25 Jahre Managerkreis – Ein Blick zurück nach vorn**

Aus vergangenen Leistungen zu lernen und daraus Strategien für die Zukunft abzuleiten steht im Fokus der Beiträge dieser Rubrik. Visuell fasst die Arbeit der letzten 25 Jahre eine

kleine Fotocollage aus verschiedenen Jahrzehnten zusammen. Wer da genau hinschaut, wird so manches bekannte Gesicht erkennen.

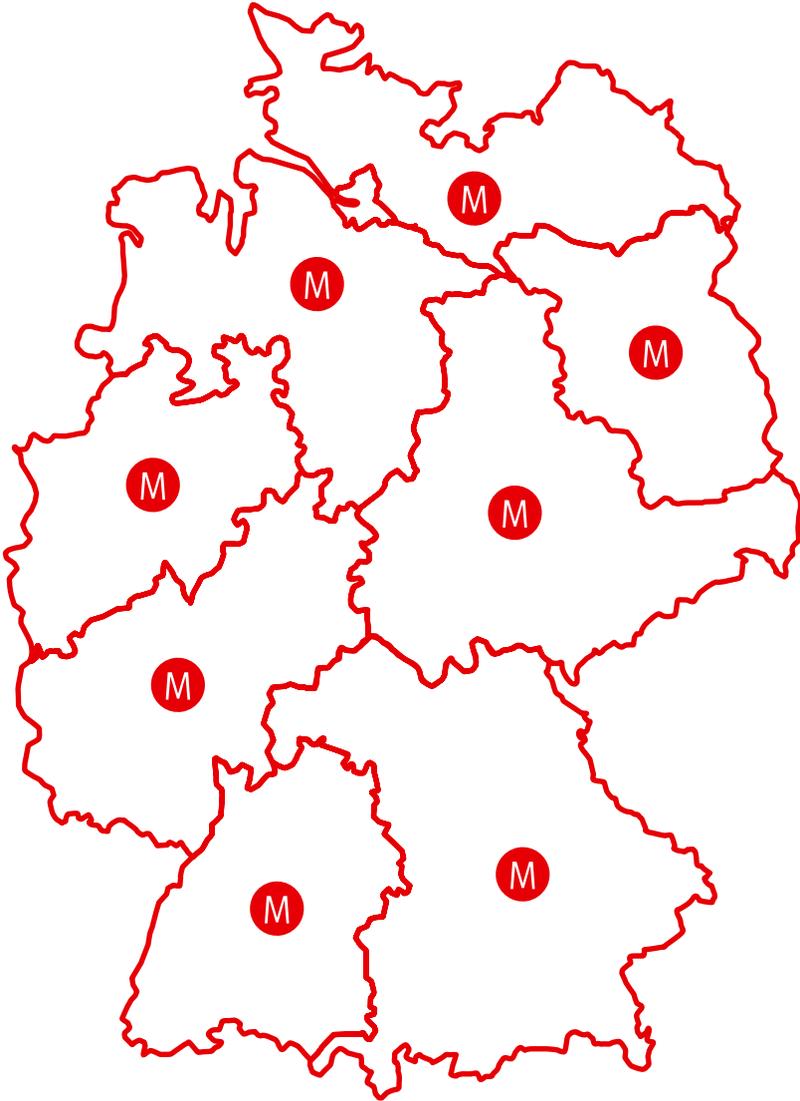
Allen Autor_innen danken wir herzlich für ihre Impulse und Gedanken. Mit Blick auf ein Vierteljahrhundert Managerkreis gilt unser Dank ebenfalls den Gründungsmitgliedern, den vielen Mitgliedern, die sich im Vorstand, im Steering-Komitee, in Thementeams und Arbeitsgruppen sowie in den Regionalkreisen engagieren und die so die Grundlage für den Erfolg des Managerkreises legen.

Ihnen wünschen wir eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre und uns allen weiterhin eine so lebhaftige Debatte und erfolgreiche Zusammenarbeit!

Klaas Hübner
Sprecher des
Managerkreises

Dr. Marc Meinardus
Geschäftsführer des
Managerkreises

Fakten und Zahlen zum Managerkreis



8

Regionalgruppen: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin-Brandenburg, Mitteldeutschland, Niedersachsen-Bremen, Nord-Ost, Nordrhein-Westfalen, Rhein-Main



Mitglieder



Mitglieder in Vorstand und Steering Komitee



ehemalige Stipendiat_innen der Friedrich-Ebert-Stiftung sind im Managerkreis aktiv. Für aktuelle Stipendiat_innen aus wirtschaftsnahen Studiengängen bietet der Managerkreis ein Coaching für den Berufseinstieg an.



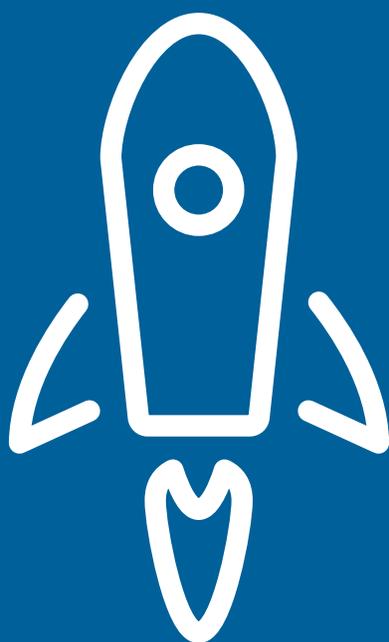
Veranstaltungsorte: Barleben, Berlin, Bonn, Bremen, Bremerhaven, Brüssel, Cottbus, Dortmund, Dresden, Duisburg, Düsseldorf, Erfurt, Essen, Frankfurt, Garching, Greifswald, Hamburg, Hannover, Jena, Kiel, Köln, Leipzig, Lübeck, Magdeburg, Mainz, München, Osnabrück, Potsdam, Rostock, Saarbrücken, Schwerin, Stuttgart, Weimar, Wesel



Veranstaltungen: Podiumsdiskussionen, Pressegespräche, Sitzungen in Gremien und Arbeitsgruppen, Fachgespräche, Workshops, Fachdialoge, Hintergrundgespräche, Konferenzen



Publikationen: Impulspapiere, Newsletter, Thesenpapiere, Analysen, Positionspapiere, Studien, Veranstaltungsberichte, Pressemeldungen, Videos, Audiobeiträge, Magazine



Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft

Gerhard Schröder, Olaf Scholz, Hubertus Heil,
Bert Rürup, Daniel Sahl, Alfred Geißler
Enno Harks

Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft

Reformen als Voraussetzung für nachhaltigen sozialen und wirtschaftlichen Erfolg



Gerhard Schröder

Gerhard Schröder war von 1998 bis 2005 Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland und von 1990 bis 1998 Ministerpräsident des Bundeslandes Niedersachsen. Von 1999 bis 2004 war er Vorsitzender der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands.

► Soziale Marktwirtschaft – die Basis

Das System der Sozialen Marktwirtschaft hat unser Land ökonomisch stark und im internationalen Wettbewerb erfolgreich gemacht. Es hat die Basis für Wachstum und Wohlstand geschaffen und zugleich Freiheit für den Einzelnen, sozialen Fortschritt und Sicherheit für alle gewährleistet. Die deutsche Sozialdemokratie hat dieses erfolgreiche System mit begründet, gestaltet und immer wieder – auch gegen Widerstände – modernisiert. Und der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung hat in den vergangenen 25 Jahren in der öffentlichen und parteiinternen Debatte hierzu wichtige Impulse geliefert.

Es waren die Sozialdemokratie und die Arbeiterbewegung, die die fundamentalen Prinzipien sozialer Gerechtigkeit in unseren europäischen Gesellschaften durchgesetzt haben. Damit Menschen in Würde leben und produktiv arbeiten können, braucht es eine auf Interessenausgleich und Teilhabe basierende Gesellschaftsordnung. Daher muss die Politik der Marktwirtschaft einen stabilen Ordnungsrahmen geben, der auf einer festen Verbindung von Freiheit und Gerechtigkeit, von Wettbewerb und Teilhabe beruht. Und unsere Aufgabe heute ist es, diese Prinzipien zu verteidigen. Es geht um Teilhabe am erarbeiteten Wohlstand und um Teilhabe an den Entscheidungen in der Gesellschaft. Um soziale Gerechtigkeit auch in Zukunft zu sichern, muss sie angesichts rapider Veränderungen der ökonomischen Basis im Zusammenspiel von Staat, Markt und Gesellschaft immer wieder neu bestimmt werden, um dem Einzelnen so viel Freiheit wie möglich und so viel Sicherheit wie nötig zu garantieren.

Wollen wir unsere Wirtschaftsordnung als Soziale Marktwirtschaft gestalten, dann bleibt die Sicherung des Sozialen und der Chancengerechtigkeit eine Hauptaufgabe von Politik und Staat. Der Staat muss das Gemeinwohl über die Partikularinteressen stellen und den Menschen dazu verhelfen, ein anständiges und eigenständiges Leben zu führen. Die deutsche Sozialdemokratie will einen starken und solidarischen Staat, der für die Menschen da ist, wenn sie auf Hilfe angewiesen sind, weil ohne einen solchen Staat meist nur die Wohlhabenden und Reichen die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben hätten. Wer materiell wenig hat, der ist auf den Staat angewiesen. Ohne einen Staat, der fördert und fordert, würde Eigenverantwortung in der Konsequenz zu einer Privatisierung der Bildung, der Sicherheit, der öffentlichen Güter und der Infrastruktur, aber auch der Lebensrisiken führen. Deshalb braucht die Soziale Marktwirtschaft einen starken Staat, um das Recht auf die Verwirklichung von Lebenschancen durchzusetzen. Jede und jeder Einzelne muss befähigt werden, die eigenen Talente entfalten und Begabungen ausschöpfen zu können, um das eigene Leben auch in die eigenen Hände nehmen zu können.

► Ohne Reformen geht es nicht

Die Forderung nach einem starken Staat bedeutet aber nicht, auf Reformen und Veränderungen zu verzichten. Im Gegenteil: Wenn wir wollen, dass der Staat stark bleibt, muss er sich immer wieder an die neuen Rahmenbedingungen, die durch nationale und internationale Herausforderungen vorgegeben werden, anpassen. Und genau das war der Sinn der Agenda 2010, die der Anfang eines umfassenden Erneuerungsprozesses nicht nur des Sozialstaates, sondern auch der Gesellschaft war. „Entweder wir modernisieren, und zwar als

Soziale Marktwirtschaft, oder wir werden modernisiert, und zwar von den ungebremsten Kräften des Marktes, die das Soziale beiseite drängen würden.“ Diese Aussage aus meiner Regierungserklärung vom 14. März 2003, mit der ich die Agenda 2010 vorgestellt habe, ist weiterhin gültig. Unter den Bedingungen der Globalisierung und der sich wandelnden Demografie darf sich der gesellschaftliche Wandel nicht unkontrolliert und mit sozialen Verwerfungen vollziehen. Es ist Aufgabe von Politik, diesen Prozess nachhaltig und sozial gerecht zu gestalten. Das war das Ziel der Agenda 2010.

Bei einer Bewertung der Agenda 2010 müssen die ökonomischen und sozialen Bedingungen der 1990er Jahre in Erinnerung gerufen werden. In den Jahren nach der Wiedervereinigung Deutschlands waren Strukturreformen versäumt worden. Die Staatsverschuldung hatte sich seit dem Jahr 1990 innerhalb eines Jahrzehnts, auch bedingt durch die Vereinigungskosten, von rund 500 Milliarden Euro auf rund 1,1 Billionen Euro mehr als verdoppelt. Der Arbeitsmarkt war durch eine wachsende Sockelarbeitslosigkeit gekennzeichnet. Die Sozialsysteme waren an ihre Belastungsgrenze gestoßen. Die Beitragssätze in der Sozialversicherung waren von 35,5 auf über 42 Prozent gestiegen. Mit den Reformen der Agenda 2010 wurden der Arbeitsmarkt flexibilisiert, die Sozialsysteme bezahlbar gehalten und die Steuern für Arbeitnehmer und Unternehmen gesenkt. Zugleich erhöhten sich die Zukunftsinvestitionen in Forschung, Bildung und Kinderbetreuung. Heute können wir feststellen, dass Deutschland zu einem Wachstumsmotor in Europa geworden ist. Es war aber nicht die Agenda 2010 alleine, die hierzu geführt hat.

Das erfolgreiche „Deutsche Modell“ nur auf die Agenda 2010 zurückzuführen wäre einseitig. Zum einen haben die Unternehmen ihre Strukturen verschlankt und ihre Profitabilität gesteigert. Sie sind dadurch international wettbewerbsfähiger geworden. Zudem war in Deutschland die Lohnentwicklung moderat, weil Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände wachstums- und beschäftigungsfreundlich gehandelt haben. Zum anderen ist die deutsche Wirtschaftsstruktur mittelständisch geprägt. Dieser Mittelstand ist innovativ und international. Und schließlich unterscheidet uns eine starke Industriestruktur von anderen Staaten. Der Beitrag der Industrie zum Bruttoinlandsprodukt beträgt in Deutschland rund 24 Prozent. In Großbritannien beträgt dieser Anteil 16 Prozent, in Frankreich gar nur noch 12 Prozent. Deutschland ist der einzige der etablierten Industriestaaten, in dem der Anteil des produzierenden Gewerbes in der jüngeren Vergangenheit gestiegen ist. Die Produkte der deutschen Industrie sind hochinnovativ und wissensbasiert. Die Industrie ist also kein Auslaufmodell. Im Gegenteil: Sie ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Die Reformen der Agenda 2010 haben diese Wettbewerbsvorteile weiter gestärkt; zum Beispiel durch die Erhöhung der staatlichen Investitionen in Bildung und Forschung. Und die Reformen haben strukturelle Nachteile beseitigt, weil sie insbesondere den Arbeitsmarkt flexibler gemacht haben. All diese Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass die konjunkturellen Aufschwünge im Vergleich zu früheren Jahren beschäftigungsintensiver waren. Die Zahl der Arbeitslosen ist von über fünf Millionen auf unter drei Millionen gesunken. Ein solches Reformprogramm durchzusetzen ist gerade für einen Sozialdemokraten politisch schwierig. Die Agenda 2010 war nicht Ausdruck eines neoliberalen Zeitgeistes, sondern diente der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Stabilisierung des Sozialstaates. Wo diese reformorientierte Politik in Europa gemacht wurde, zum Beispiel in Deutschland und in Skandinavien, hat sich die wirtschaftliche Lage verbessert und wurden die Grund-

lagen gelegt, um soziale Gerechtigkeit zu schaffen. Und es gibt Länder, wo Reformen versäumt wurden, etwa in Frankreich und Italien. Das macht deutlich: Ohne Reformen kann auf Dauer das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit nicht gewahrt werden.

► Neue Herausforderungen stehen an

Deutschland steht zurzeit im Vergleich zu seinen europäischen Nachbarn glänzend da. Es gibt oberflächlich betrachtet keinen Reformdruck. Trotzdem gilt gerade für die heutige Zeit, dass weitere Reformen notwendig sind. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter wird – trotz Zuwanderung – in den nächsten vier Jahrzehnten zurückgehen. Das hat Auswirkungen auf das Wachstum und die Finanzierbarkeit der Sozialsysteme. Zudem sind die Risiken für die Weltwirtschaft, die von den Konflikten und Kriegen in Nordafrika, dem Nahen und Mittleren Osten und in der Ukraine ausgehen, nicht kalkulierbar. Sie haben bereits die Wachstumsaussichten der Weltwirtschaft eingetrübt, und das ist für eine Exportnation wie Deutschland eine Gefahr. Langfristig wird sich zudem der globale Wettbewerb weiter beschleunigen. Die Schwellenländer werden technologisch aufholen. Das bedeutet für Deutschland, dass wir uns nicht ausruhen dürfen – und schon gar nicht auf Erfolgen der Vergangenheit und auf Kosten der nachfolgenden Generationen.

Daher sind auch in Deutschland Reformen notwendig:

- *Bei der Rente wird es um eine Flexibilisierung des Renteneintritts gehen müssen, langfristig auch um eine weitere Erhöhung des Renteneintrittsalters.*
- *Stärkere öffentliche Investitionen, insbesondere in die Infrastruktur sind notwendig.*
- *Die Energiepolitik muss so gestaltet werden, dass sie den Industriestandort stärkt, nicht schwächt. Sichere Energie muss bezahlbar bleiben.*
- *Entlang der gesamten Bildungskette – von der frühkindlichen Betreuung bis hin zu den Universitäten – muss mehr investiert werden.*

Neben der Sicherung und Stärkung des Sozialstaats geht es auch darum, in der Wirtschaft wieder das Bewusstsein für langfristiges unternehmerisches Handeln zu stärken. Der Schlüssel dafür liegt in qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie in innovativen Produkten und Herstellungsverfahren. Dafür heute in die Ausbildung junger Menschen wie in Forschung und Entwicklung zu investieren liegt in der Logik unternehmerischen, aber auch politischen Handelns.

Und schließlich muss Deutschland die Integrations- und Zuwanderungspolitik als eine gesamtgesellschaftliche Zukunftsaufgabe begreifen. Wir brauchen ein modernes Zuwanderungsrecht, das Zuwanderung ermöglicht, reguliert und kontrolliert. Und wir brauchen ein Integrationsgesetz, das die Länder und Kommunen mit ausreichend Geld ausstattet, damit sie sich um die Schulen, die Ausbildung, die Unterbringung und Versorgung von Migranten kümmern können. Die Integration ist eine Jahrhundertaufgabe. Es geht um den sozialen Zusammenhalt in der ganzen Gesellschaft. Investitionen in Bildung, Wohnungsbau, Polizei und soziale Sicherheit gehören dazu. Der Bund muss dazu die finanziellen Mittel bereitstellen.

► Die globale Dimension

Die Soziale Marktwirtschaft, die unser Land wirtschaftlich stark gemacht hat, ist kein Auslaufmodell. Sie ist vielmehr auch ein Modell für globales und europäisches Wirtschaften. Wenn globale Märkte national erworbene Rechte außer Kraft setzen können, müssen wir das, was wir im deutschen Sozialstaat an Freiheit, Teilhabe und Gerechtigkeit erreicht haben, nunmehr in die europäischen und auch – soweit das möglich ist – in die globalen Regelungen einbringen. Und aus den deutschen Reformenerfolgen können Lehren für die europäische Politik gezogen werden. In der Eurozone sind in den vergangenen Jahren wichtige Entscheidungen getroffen worden, die sie krisenfester gemacht haben. Der Europäische Stabilitätsmechanismus ESM und die Bankenunion waren wichtige Schritte, die das Vertrauen gestärkt haben. Aber die expansive Geldpolitik der EZB kommt in der Realwirtschaft noch nicht an. Und hier müssen die nationalen Regierungen handeln. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Volkswirtschaften muss durch tief greifende Reformen verbessert werden. Insbesondere die Produktivität in den Südländern der Europäischen Union und die Modernität der Produkte müssen sich verbessern.

Es gibt eine Erfahrung aus der Historie der Agenda 2010, die auch für die heutige Zeit entscheidend sein kann: Die Reformen haben nur zusammen mit Wachstumsimpulsen gewirkt. Es hat einige Jahre und eine wirtschaftliche Belebung gebraucht, bis sie ihre ganze Wirkung entfalten konnten. Zeitlich zusammenfallend mit einer strikten Sparpolitik wären die Reformen politisch kaum durchsetzbar gewesen; und hätten sich auch wirtschaftlich nicht so schnell als erfolgreich erwiesen. Europa braucht eine Politik, die gleichermaßen auf Haushaltskonsolidierung, Wachstum und Strukturreformen setzt. Aber innerhalb dieses Dreiklangs darf die Sparpolitik nicht überbetont werden. Wenn das eintritt, kann sie – wie es in den vergangenen Jahren zu sehen war – wirtschaftliches Wachstum ersticken. Wachstum ist wichtig, damit sich die Lebensverhältnisse und die wirtschaftlichen Ungleichheiten in der Eurozone wieder annähern. Die schwachen Regionen benötigen mehr Unterstützung durch eine europäische Strukturpolitik, die vor allem beim Ausbau der Infrastruktur und der Bildungseinrichtungen hilft. Denn in den vergangenen 15 Jahren ist die wirtschaftliche Heterogenität der Euro-Gemeinschaft nicht in dem erwarteten Maße zurückgegangen. Es braucht ein Umdenken in der europäischen Finanzpolitik, die sich wieder stärker auf Wachstum und Reformen, anstatt nur auf Austerität ausrichten sollte.

Darüber hinaus muss langfristig der Strukturfehler behoben werden, unter dem die Währungsunion seit ihrer Gründung leidet. Die vergemeinschaftete Geldpolitik steht einer national verantworteten Finanz- und Wirtschaftspolitik in den Mitgliedstaaten gegenüber. Die Eurozone braucht daher eine koordinierte Finanz-, Wirtschafts- und auch Sozialpolitik. Auch wenn es politisch schwierig sein wird, die Nationalstaaten von einem Abtreten von Hoheitsrechten zu überzeugen, ist das der richtige und notwendige Weg.

Eine Wirtschaftsordnung, die auf Dauer erfolgreich sein will, benötigt immer auch einen sozialen Sinnzusammenhang. Eine Wirtschaftsordnung, die die Früchte des Wachstums nicht gerecht verteilt, die Teilhabe am gesellschaftlichen Wohlstand, an materieller und sozialer Sicherheit und an den Bildungschancen nicht gewährt, untergräbt schleichend, aber nachhaltig die eigene Legitimationsgrundlage und schafft letztlich damit ein Demokratieproblem. Persönliche Autonomie, Selbstverwirklichung und eigenverantwortliche Lebensgestal-

tung, das sind Kernelemente der freiheitlichen Demokratie. Doch erst die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung des Staates sichert die Voraussetzungen für jede und jeden Einzelnen, ein Leben in eigener Verantwortung zu führen und am Haben und am Sagen in unserer Gesellschaft teilhaben zu können. Ohne soziale Sicherheit wird Flexibilität nicht als Freiheit, sondern als Bedrohung empfunden. Ohne soziale Gerechtigkeit gibt es keine wirkliche Freiheit und Demokratie. Daher bleibt es eine Aufgabe der deutschen wie der europäischen Sozialdemokratie, das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit zu verteidigen und durch Reformen weiterzuentwickeln. Nur so ist die Soziale Marktwirtschaft zukunftsfähig.

Arbeit und Sozialstaat

Starke Konzepte zur Gestaltung der Globalisierung



Olaf Scholz

Olaf Scholz ist seit 2011 Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg und seit 2009 stellvertretender Parteivorsitzender der SPD. Er war von November 2007 bis Oktober 2009 Bundesminister für Arbeit und Soziales.

Niemand könne bezweifeln, so schreibt John Locke 1689 in dem anonym veröffentlichten Werk „Zwei Abhandlungen über die Regierung“, dass der Mensch sich selbst gehört und damit auch das, was er hergestellt hat. „Die Arbeit des Körpers und das Werk seiner Hände ist im eigentlichen Sinne sein Eigentum“ lautet das berühmte Diktum von Locke. Den Menschen als Schöpfer der Dinge zu sehen verstieß gegen das christliche Erbe, und es war zugleich auch ein Bruch mit den politischen Traditionen: Über Jahrhunderte galt als ausgemacht, dass Armut, Rechtlosigkeit und Arbeit verbunden sind. Dass dem Tätigen das durch Arbeit geschaffene Gut auch zusteht, diese Rechtfertigung von Privateigentum war revolutionär: Die Vorstellung, dass durch Arbeit Anrechte erworben werden, ist ein Kennzeichen der Neuzeit.

Lockes Bild von dem aus der Arbeit entstehenden Produkt ist einprägsam, aber es hat viele Schwächen. Was dem Einzelnen zusteht, ist in der arbeitsteiligen Wirtschaft und noch mehr in der Industrie nicht so einfach zu bemessen, schon mal gar nicht vom Schreibtisch eines Philosophen aus. Die große Bruchlinie in den politischen Debatten bestand deshalb über Jahrhunderte in der Frage, wie die Volkswirtschaft aussehen muss, in der die, die ihren Lebensunterhalt mit Erwerbsarbeit bestreiten, das bekommen, was ihnen zusteht.

Inzwischen gehört es zum klassischen Wertekonsens westlicher Gesellschaften, dass man sich anstrengt, um etwas zu erreichen, aber auch, dass alle die Chance und die reale Gelegenheit haben sollen, durch Arbeit zu ihrem Einkommen beizutragen. Die Soziale Marktwirtschaft ist eben gerade deshalb so erfolgreich, weil sie für Wohlstand und Gerechtigkeit steht.

► Offenheit!

Diese Werte im Kontext der Globalisierung zu stabilisieren und zu verteidigen gehört zu den großen Herausforderungen der Wirtschafts- und Sozialpolitik. Ähnlich wie in den Frühzeiten der Industrialisierung, als in Deutschland die sich formierende Sozialdemokratische Partei die staatlichen Sozialversicherungen erkämpfte, ist es auch heute wieder die Situation derer, die von ihrer Arbeit leben wollen und auf gute Arbeitsplätze angewiesen sind, an der sich die Legitimität der wirtschaftlichen Strukturen erweisen muss. Dabei geht es diesmal nicht um die Herausforderung des Kapitalismus durch den Sozialismus oder ähnliche Konzepte. Die Bruchstelle ist viel komplexer und sie durchzieht auch die klassische politische links-rechts Orientierung. Die neue politische Bruchlinie zeigt sich an der Einstellung zur Globalisierung. Wollen wir die damit verbundene Offenheit?

In vielen Ländern gibt es das Phänomen wachsender Unzufriedenheit eines Teils der Bürger, die sich zur Mittelschicht oder zu den sogenannten „kleinen Leuten“ zählen. Es lohnt ein Blick auf die Gründe. Unübersehbar ist, dass im Laufe der letzten Jahrzehnte die realen Einkommen der Arbeitnehmer im mittleren und unteren Lohnsegment in einigen Industriestaaten nicht gestiegen, oftmals sogar gesunken sind. In den USA ist das besonders deutlich. Für Branko Milanović erklärt die Spreizung von Einkommen auch die Stimmungslage vor den Präsidentschaftswahlen: „In den USA bezog Mitte der siebziger Jahre das reichste Prozent der Bevölkerung acht Prozent des Nationaleinkommens. Heute sind es rund zwanzig Prozent. Viele Leute sind enttäuscht, das schlägt sich in ihrem Wahlverhalten nieder.“ Forderungen nach verstärkter nationaler Abschottung sind häufig die Folge. Selbst in den USA,

einem Land, das traditionell große Unterschiede bei den Einkommen akzeptiert und lange von Freihandel profitiert hat, beginnt die Globalisierung einen schlechten Ruf zu bekommen.

Eine ähnliche Stimmung hat in Großbritannien die Brexit-Entscheidung bestimmt. Auch dort waren soziale Ungleichheit, zu wenig gute Arbeitsplätze und die Hoffnung auf mehr politischen Einfluss wichtige Faktoren. Große Zustimmungsraten kamen aus dem postindustriellen Norden. Hinter der Entscheidung stand der Wunsch nach mehr nationalem Einfluss, zumal auch im Wesentlichen dort gewählt wird. Dennoch war es ein großer Irrtum der britischen Wähler zu glauben, die EU schaffe die Probleme. Das ist eine Verwechslung der negativen Folgen der Globalisierung mit dem wichtigsten Instrument globaler Einflussnahme für die Bürger Europas. Nur mit der Europäischen Union gibt es die notwendige Durchsetzungskraft, um im Wettbewerb und im Umgang mit den großen Wirtschaftsräumen unsere Anforderungen von Rechtsstaatlichkeit und demokratischer Kontrolle durchsetzen zu können.

Dabei sollte man auch nicht übersehen: Die Welt ist durch die Globalisierung insgesamt deutlich weniger ungerecht geworden. Die weltweite Armut hat sich reduziert, das betrifft etwa eineinhalb bis zwei Milliarden Menschen. In vielen der Schwellenländer, insbesondere in Asien, konnten sich neue Mittelschichten etablieren. Inzwischen ist das durchschnittliche Einkommen in China etwa vergleichbar mit dem in Bulgarien oder Rumänien. Milanović beschreibt in seiner Betrachtung der globalen Ungleichheit, dass es in diesem Jahrhundert in vielen Staaten eine dynamischere ökonomische Entwicklung gibt als in den Industriestaaten. Auch wenn die Unterschiede der Einkommen zwischen den Industriestaaten, Schwellenländern und Entwicklungsländern noch lange hoch sein werden, führt die internationale Kooperation der Wirtschaft in eine positive Richtung.

► Wachstum ist nicht mehr so einfach zu erreichen

Die Artikulation prägnanter Parolen, geäußert von weniger vernünftigen Personen, die schlechte Laune verbreiten und das mit Fremdenfeindlichkeit verbinden, verdeckt ein ökonomisches Phänomen, das die Wirtschaft vieler Industrienationen bestimmt: Die Konjunkturdaten und die Wachstumsaussichten schwächeln. Das klassische Versprechen, sei tüchtig, dann wird es deinen Kindern einmal besser gehen, erfüllt sich für eine wachsende Anzahl von Frauen und Männern in den Industriestaaten längst nicht mehr ohne Weiteres. Da sich ähnliche Phänomene der Veränderungen in verschiedenen Staaten mit sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Konstellationen und unterschiedlichen politischen Konstellationen vollziehen, spricht viel dafür, dass es sich um ein globales Phänomen handelt – und dass auch die Ursachen globale Phänomene sind.

Die Industrienationen haben sich von den Folgen der Finanzkrise weitgehend erholt, aber die Erholung ist langsam und noch schwach. Die Wachstumsraten sind durchschnittlich nicht auf dem Niveau, das sie vor 2009 hatten. Schon gar nicht kann man den Vergleich mit den Wachstumsraten bis zu den 1970er Jahren wagen. Der Weltwirtschaft scheint der Schwung zu fehlen. Es sieht ganz so aus, als müssten sich Investoren, Politiker und Wissenschaftler mit der Tatsache auseinandersetzen, dass sich die Wachstumsraten derzeit auf niedrigerem Niveau einpendeln. Das Phänomen ist in Europa, den USA aber auch in Japan,

Korea, Neuseeland oder Australien zu beobachten. Es ist keineswegs einfach zu beschreiben, vielmehr gibt es eine ganze Reihe von verschiedenen Erklärungen.

Zu nennen ist einmal das Konjunkturproblem, das aus einem steigenden Kapitalangebot bei sinkender Investitionsneigung entsteht. An vielen Stellen gibt es Privateigentum, das bislang nicht produktiv genutzt wird. Für mehr Wachstum müsste es im ganz großen Stil überall auf der Welt investiert werden. Eine grundlegende Ursache für Wachstumsschwankungen ist auch der Zusammenhang zwischen Produktivität, Lebenserwartung und Arbeitskräftepotenzialen. Es zeigt sich, dass die zurückliegenden großen Wachstumsschübe mit dem Rückgang der Säuglingssterblichkeit und der Anpassung der Geburtenraten korrelieren. Gesellschaften, die wissen, dass ihre Kinder lange leben werden, investieren in Bildung. Das bedeutet mehr und auch besser qualifizierte Arbeitskräfte und damit eine gesteigerte Innovationskraft der Bevölkerung. Wenn Staaten ihre demografische Dividende ausgeschöpft haben, können sie das Wachstum nicht mehr so einfach steigern.

Enttäuscht wurden bislang die Erwartungen an die Digitalisierung von Wirtschaft und Industrie. Das neue digitale Wissen hat noch nicht die Produktivitätszuwächse und die Dynamik entfaltet, die etwa Verbrennungsmotoren, elektrische Geräte und die Revolution des Gesundheitswesens hatten. Manche vermuten bereits, die Zeit der großen Erfindungen sei vorbei. Aber so pessimistisch muss man nicht sein. Denn mit Blick auf die Wirtschaftsgeschichte sehen wir, auch bei anderen weltbewegenden Erfindungen hat es zum Teil lange gedauert, bis die Industrie die Potenziale erkannt hat und nutzen konnte. Das neue Zeitalter der digitalvernetzten Produktion steht noch am Anfang und damit stehen die Wachstumsschübe der Digitalisierung vermutlich noch aus.

Egal welcher der Erklärungen und Prognosen man folgen möchte: An der Beschreibung der Fakten gibt es kaum Zweifel, und das hat auch Folgen für die Politik bei uns in Deutschland. Die Weltwirtschaft lebt von den Impulsen der internationalen Zusammenarbeit, aber Wachstum ist nicht mehr so einfach zu erreichen. Wenn dann noch die Ungleichheit zunimmt, schwindet mancherorts schnell die Hoffnung und die politischen Konflikte nehmen zu. Das ist eine strategische Herausforderung, die in ihrem ganzen globalen Kontext verstanden werden muss, denn nur so kann die Frage für die zukünftige Politik in Deutschland richtig formuliert werden: Wie muss der Sozialstaat in Deutschland ausgestattet werden, damit unsere Wirtschaft in der Globalisierung gut besteht und möglichst viele sich und ihre Familie durch Arbeit versorgen können?

► Deutschlands Wohlstand hängt an der internationalen Zusammenarbeit

Deutschland steht verhältnismäßig gut da. Unsere Wirtschaft hat sehr stark von ihrer internationalen Ausrichtung profitiert. Das gilt nicht nur für die großen Unternehmen: Gewonnen haben auch die sogenannten „Hidden Champions“, Mittelständler, die mit technischen Innovationen ihre Produkte auf dem Weltmarkt verkaufen. Die deutsche Wirtschaft hat große Exporterfolge, seit Jahren sind wir Weltmeister darin, unsere Produkte in die ganze Welt zu verkaufen. Obwohl Deutschland ein klarer Gewinner der globalen Kooperation ist, hat es auch bei uns Arbeitsplatzverluste gegeben, die mit dem Konkurrenzdruck aus Billiglohnländern verbunden sind. Man muss aber auch sehen: Die Arbeitsplatzverluste

werden durch die Erfolge der dynamischen Industrie in Deutschland und die daraus resultierenden positiven Beschäftigungseffekte deutlich aufgewogen. Niemals zuvor hatte unser Land einen so hohen Beschäftigungsgrad unter Männern und Frauen.

Aber wir müssen auch sehen: Obwohl Deutschland positive Wachstumsraten hat, gibt es Bürger, die ihren gut bezahlten Arbeitsplatz verloren haben und jetzt weniger verdienen oder danach keine Beschäftigung gefunden haben und in schwierigen Verhältnissen leben. Es gibt viele Jobs in Dienstleistungsberufen, die keine oder kaum Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Es gibt zu viele, die hart arbeiten, aber „aufstocken“ müssen, weil der Lohn nicht reicht. Wenn Einkommen knapp sind, gibt es weniger Entfaltungsmöglichkeiten und der Alltag wird deutlich schwerer. Schon relativ normale Lebensveränderungen wie ein Umzug, eine Trennung vom Partner oder ein Jobwechsel können unüberwindliche Probleme schaffen.

Die Betonung von Leistung und Anstrengungen, durch die man weiterkommt, ist nicht die Art, in der man über sich nachdenkt, wenn die eigene Tätigkeit wenig Status bringt, schlecht bezahlt ist und die berufliche Zukunft kaum noch Überraschungen erwarten lässt. War einst die schicksalshafte Zugehörigkeit zur „Arbeiterklasse“ ein Anknüpfungspunkt für Forderungen, Identifikation und Zusammenhalt, geschieht das heute immer seltener. So oder so ist es schwer, sich und die eigenen Probleme in den Diskursen über Individualisierung, Globalisierung und offene Gesellschaft wiederzufinden, wenn die Chancen zwar formal groß, die realen Möglichkeiten aber klein sind. Wenn es in dieser Situation keine Angebote für mehr gesellschaftliche Beteiligung und Perspektiven für ein besseres Leben gibt, hat die Soziale Marktwirtschaft ein beträchtliches Legitimationsproblem.

Deutschland ist ein Gewinner der Globalisierung – übrigens auch, weil es ein deutscher Kanzler war, Helmut Schmidt, der die Bedeutung der internationalen Kooperation sehr früh entdeckte und mit der EU und dem G7-Gipfel die politischen Instrumente zur Durchsetzung deutscher Interessen entwickelte. Deutschlands Wohlstand hängt unmittelbar an der Aufrechterhaltung und dem Ausbau der internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit, das zeigen Studien immer wieder. Dass sie dennoch einen schlechten Ruf hat, ist ein Warnzeichen. Damit die Verbundenheit mit der Welt auch von den Bürgerinnen und Bürgern mit den kleinen Einkommen getragen wird, muss der Sozialstaat ihnen Sicherheit und Perspektiven bieten. Unser Wirtschafts- und Sozialsystem darf die Erwerbsbereitschaft und die Veränderungsbereitschaft der unteren und mittleren Einkommensbezieher und der kleinen Selbstständigen nicht beeinträchtigen. Die Glaubwürdigkeit des Sozialstaats hängt daran, dass man von Erwerbstätigkeit leben kann. Leute, die sich an die Gesetze halten, fleißig arbeiten und sich anstrengen, müssen für sich und ihre Familie sorgen können. Der Sozialstaat muss zeigen, wie das geht.

► Ein robuster Sozialstaat muss die Bürger schützen

Die Soziale Marktwirtschaft muss negative Folgen der Globalisierung abfedern. Eines der wichtigsten Prinzipien ist dabei, den Normalverdiener durch soziale Infrastruktur zu entlasten. Das betrifft alle gesellschaftlichen Bereiche, vor allem aber vernünftige Löhne, bestmögliche Bildung und bezahlbare Wohnungen.

Lohnpolitik ist die Sache von Arbeitgebern und Gewerkschaften, dennoch muss der Sozialstaat auf die stagnierenden Einkommen reagieren. Mit dem Mindestlohn ist ein sehr wichtiger Rahmen gesteckt worden. Den tariflichen Funktionen entsprechend, werden die Lohnuntergrenzen von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern gemeinsam festgelegt. Der Mindestlohn ist ein großer Erfolg, vier Millionen Beschäftigte profitieren davon, und es gab keine Beschäftigungseinbrüche. Es ist wichtig, ihn konsequent anzuwenden, er muss auch für entsandte Beschäftigte aus dem europäischen Ausland gelten, damit es funktioniert.

Familien müssen stark sein, es muss möglich sein, das Leben mit Kindern gut zu meistern. Das verlangt einen massiven Ausbau von Krippen und Kindergärten, die Abschaffung von Kitagebühren und ein flächendeckendes und kostenloses Angebot von Ganztagsbetreuung in allen Schulen. Das ist nicht nur eine finanzielle Entlastung, sondern auch eine organisatorische Unterstützung für erwerbstätige Mütter und Väter. Auch die Kinder profitieren: Eine qualitativ hochwertige und verlässliche Kinderbetreuung ist der beste Start für die Schule und den weiteren Bildungsweg.

Für die Durchlässigkeit der Gesellschaft ist gute Bildung entscheidend. Deutschland braucht eine für alle zugängliche Bildung auf hohem Niveau. Die soziale Herkunft entscheidet noch zu oft über die berufliche Karriere. Um das zu ändern, gibt es in immer mehr Bundesländern die Jugendberufsagenturen, die nach dem Hamburger Vorbild den Übergang von der Schule in den Beruf begleiten. Es ist auch vernünftig, dass in Deutschland die zeitweilig eingeführten Studiengebühren weitgehend wieder abgeschafft wurden. Zugleich muss die duale Ausbildung gestärkt und weiterentwickelt werden. Wie enorm wichtig das System der gemeinsam von Staat und Betrieben getragenen Qualifikation ist, sehen wir an der (im europäischen Vergleich) geringen Erwerbslosigkeit von Jugendlichen in unserem Land. Deutschland braucht kontinuierlich weitere Anstrengungen für bessere Bildung für immer mehr Menschen. Bildung ist individuell die Grundlage ökonomischer Eigenständigkeit und gesellschaftlich gesehen der Zugang zu den Wachstumsoptionen des digitalen Zeitalters.

Wo es gute Arbeitsplätze gibt und wo es schön ist, sind Wohnungen teuer. Deshalb brauchen wir in Deutschland eine Wohnungsbauoffensive für die großen Städte und Ballungsräume. Mein Ziel in Hamburg sind jetzt 10.000 neue Wohnungen pro Jahr. Wir bauen nach dem Dreitemix, das heißt ein Drittel Eigentumswohnungen, ein Drittel frei finanziert und ein Drittel Sozialwohnungen. So schaffen wir nicht nur ausreichend Wohnraum, sondern auch eine soziale Durchmischung der Viertel.

► **Offenheit und Sozialstaat hängen zusammen**

Die internationale Verknüpfung der Wirtschaft bringt Wohlstand und Wachstum, aber das System schafft nicht nur Gewinner. Je freier Kapital, Waren, Dienstleistungen und Arbeitnehmer die Grenzen passieren, desto robuster muss der Sozialstaat seine Bürger schützen. Das gilt auch innerhalb der Europäischen Union. In einer Freihandelszone wie dem EU-Binnenmarkt, der sich aktuell über 28 verschiedene Sozialstaaten hinweg erstreckt, mit über 500 Millionen EU-Bürgern, ist das schon eine enorme Herausforderung. Gerade weil die Freizügigkeit der Arbeitnehmer ein so wichtiges und unbedingt zu verteidigendes Kennzeichen der Europäischen Union ist. Was ist also mit denen, die die Freizügigkeit nutzen,

aber vielleicht nicht arbeiten können oder nicht ausreichend verdienen? Deutlich bessere soziale Leistungen können wie ein Anreiz wirken, aber das ist nicht der Sinn. Die EU-Bürger haben das Recht, sich in jedem Mitgliedstaat Arbeit zu suchen – aber es gibt kein Recht, das Land auszuwählen, in dem man die sozialen Leistungen bezieht. Sozialleistungen für europäische Arbeitsmigranten müssen daher auch im Gastland an vorausgegangene Arbeitsleistungen gekoppelt sein.

Deutschland ist die am meisten verflochtene Volkswirtschaft der Welt. Wir brauchen die globale Kooperation für die Arbeitsplätze, den Wohlstand und die Integration der Gesellschaft. Deshalb kann die Antwort nicht eine nationale Abschottung sein. Es stellt sich vielmehr die gesellschaftliche Aufgabe, die Soziale Marktwirtschaft unter Bedingungen der Globalisierung auch für kleine und mittlere Einkommen vernünftig zu gestalten. Den Wohlstand dafür können wir nur mit mehr globaler Kooperation in einer starken Europäischen Union erarbeiten. Aber die Stabilität dafür erhalten wir nur mit einer soliden sozialen Infrastruktur. Die Soziale Marktwirtschaft braucht ein den Herausforderungen der Globalisierung angemessenes Update, sonst riskieren wir die Stabilität und die Offenheit unserer Gesellschaft.

Don't stop thinking about tomorrow!



Hubertus Heil

Hubertus Heil ist stellvertretender Fraktionsvorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion und in dieser Funktion verantwortlich für die Bereiche Wirtschaft, Energie, Bildung und Forschung.

Es passt zum Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, dass er sich für seine Festschrift keine Aneinanderreihung von Grußworten mit einer Rückschau auf sein 25-jähriges Wirken gewünscht hat, sondern in die Zukunft gerichtete, inhaltliche Gastbeiträge.

Wer häufiger bei Veranstaltungen des Managerkreises zu Gast ist, dem fällt auf, wie oft der Begriff „Zukunft“ in den Titeln auftaucht: Mal geht es um die „Mobilität der Zukunft“, dann um die „Zukunft der Industrie“ oder auch um die „Zukunft des Hamburger Hafens“. Was bei anderen eine Plattitüde sein mag, ist bei dem Managerkreis Programm: der Blick über den tagespolitischen Tellerrand hinaus.

Wobei nicht unterschätzt werden darf, welche wichtige Beratungsfunktion der Managerkreis auch in aktuellen politischen Fragen hat. Wer in der SPD Positionen zu wirtschaftspolitischen Themen entwickelt, ist jedenfalls gut beraten, diese einem Realitätscheck durch Mitglieder des Managerkreises zu unterziehen. Hier erhält man offenes Feedback, eine fundierte Meinung und konstruktive Vorschläge – geprägt von dem gemeinsamen Verständnis, dass es neben der ökonomischen immer auch eine soziale Seite gibt und dass diese nicht als Kehrseite, sondern als gleichermaßen wichtige Seite derselben Medaille zu verstehen ist. Das Verständnis, dass sich Wirtschaft und soziale Gerechtigkeit bedingen, ist zutiefst sozialdemokratisch. Und auch wenn das SPD-Parteibuch keine Zugangsvoraussetzung zum Managerkreis ist, wird bei seinen Mitgliedern das Soziale an der Marktwirtschaft großgeschrieben.

► Ungleichheit in der Sozialen Marktwirtschaft

Der Managerkreis setzt sich differenziert und gelegentlich aus Parteisicht auch unbequem mit Themen auseinander. So mag es auf den ersten Blick manchen Genossen irritieren, wenn der Managerkreis in seiner Veröffentlichung zum Selbstverständnis die „Ungleichheit in der Sozialen Marktwirtschaft“ verteidigt. Gemeint ist, dass das ungleiche Eingehen von Risiko auch zu ungleichem Erfolg führen kann. Und genau von dieser Bereitschaft, Risiko zu übernehmen, lebt unsere Wirtschaft. Nicht hinnehmbar ist jedoch, dass ungleiche Elternhäuser in Deutschland zu ungleichem Erfolg führen – der soziale Aufstieg von Kindern hängt immer noch zu oft vom Portemonnaie der Eltern ab.

Dass soziale Ungleichheit längst kein Feld mehr ist, dem sich vor allem Bildungs- und Sozialpolitiker widmen, ist auch der Friedrich-Ebert-Stiftung und dem Managerkreis zu verdanken. Sie haben frühzeitig erkannt, dass steigende Ungleichheit nicht nur Auswirkungen auf die Gesellschaft hat, sondern auch die wirtschaftlichen Aussichten eines Landes enorm beeinträchtigt. Auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD – nicht gerade bekannt als sozialdemokratische Vorfeldorganisation – sagt: Werden die untersten 40 Prozent einer Gesellschaft abgehängt, also auch größere Teile der Mittelschicht, dann nutzen Volkswirtschaften nur einen Teil ihres Potenzials.

Laut OECD-Sozialbericht haben es Familien aus schwächeren sozialen Schichten schwerer, ihre Chancen auf Bildung und damit auf sozialen Aufstieg zu verwirklichen. Steigende Ungleichheit hat bei Menschen aus verhältnismäßig wohlhabenden Familien keinen nennenswerten Effekt auf ihre Bildungsabschlüsse und -kompetenzen. Für sozial schwache Familien geht Ungleichheit allerdings einher mit kürzerer Bildungsdauer und formal gerin-

geren Bildungsabschlüssen. Diese Ungleichheit ist natürlich in erster Linie ein Problem für die Menschen selbst. Sie ist aber auch ein Problem für die Wirtschaft. Die Politik hat also nicht nur gesellschaftliche Gründe, gegen Ungleichheit anzugehen, sondern auch ökonomische. Handeln die Regierungen nicht, dann schwächen sie das soziale Gefüge ihrer Länder und längerfristig auch das Wachstum. Der Staat muss hier folglich aus mehreren Gründen eingreifen. Wirtschaftspolitik darf also nie allein als Rahmensetzungsauftrag begriffen werden, sondern immer auch als Gestaltungsaufgabe.

► Blick zurück, nach vorn

Für die deutsche Sozialdemokratie ist die Vorstellung eines aktiven Staates selbstverständlich keine Neuentdeckung. Der Staat und die Wirtschaft ist für Sozialdemokraten vielmehr ein Dauerthema. In ihrer Gründungsphase hat die Sozialdemokratie den Staat vor allem als Komplizen derjenigen gesehen, die Arbeiter, Gesellen und viele andere Menschen wirtschaftlich ausbeuteten. Demokratie hieß für Sozialdemokraten daher vor allem, die Ausbeutung mit politischen Mitteln zu beenden. Deshalb wurde die Demokratisierung von Staat und Herrschaft zum wichtigsten Ziel der Arbeiterbewegung.

Auch Jahrzehnte später, als Willy Brandt den berühmten Satz sprach, mehr Demokratie wagen zu wollen, ging es nicht nur um die konsequente Anwendung demokratischer Verfahrensweisen auf den Staat. Es ging um Demokratie in allen Lebensbereichen, auch in den Betrieben. Diese sollten ausdrücklich keine demokratiefreie Zone sein. Daraus entsprang, dass Deutschland seit diesen Reformen der sozialliberalen Ära eines der fortschrittlichsten Betriebsverfassungsgesetze weltweit hat und die Mitbestimmung gestärkt wurde. Von beiden profitiert unser Land noch heute. Aber auch ein anderer Grundgedanke aus jener Zeit ist für die Wirtschaftspolitik des 21. Jahrhunderts von großer Bedeutung: „So viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig.“ Mit diesem Bekenntnis zeigte der damalige Superminister Karl Schiller (zuständig für Wirtschaft und Finanzen) der Politik die Option auf, nicht allein auf die Selbstheilungskräfte des Marktes zu warten, sondern frühzeitig gegen drohende Konjunkturkrisen anzusteuern. Erst sehr viel später hat unser Land erfahren, wie wichtig ein solches aktives Gegensteuern in Krisenzeiten sein kann.

1999 titelte das britische Wirtschaftsmagazin *Economist*: „The sick man of the euro“. Gemeint war damals nicht etwa Griechenland, sondern Deutschland. Die Wachstumsraten sanken hier von Quartal zu Quartal und die Arbeitslosenquote lag bei deutlich über zehn Prozent (und damit mehr als doppelt so hoch wie heute). Seitdem ist Deutschland ein erstaunlicher Turnaround gelungen. Deutschland hat sich vom Schlusslicht Europas wieder an die Spitze des Wachstumszuges voran gearbeitet. Mit der Agenda 2010 haben wir unser Land völlig neu aufgestellt. Wir haben mit ihr nicht das Paradies geschaffen und nicht alle Ungerechtigkeiten beseitigt. Leider sind auch neue hinzugekommen. Aber wir haben auch durch sie ein dynamisches, modernes Land geschaffen, auf das viele wieder mit Respekt und Anerkennung schauen.

Eines unserer Erfolgsgeheimnisse war die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik. Bei allen Konflikten, die es gab, zogen besonders in den Krisenzeiten alle an einem Strang. Gemeinsam wurde Deutschland wieder nach vorn gebracht. Mit

einer klugen Lohnpolitik haben Arbeitgeber und Gewerkschaften die Abwanderung von Arbeitsplätzen in Grenzen gehalten. Die Politik hat sich von dem immer schon künstlichen Gegensatz von „old“ und „new economy“ nicht irremachen lassen. Vielmehr hat die SPD weiter auf Produktion in Deutschland gesetzt und dafür Rahmenbedingungen durch Strukturreformen neu geordnet. Während der Anteil der deutschen Industrie am Bruttoinlandsprodukt in den vergangenen 20 Jahren bei über 20 Prozent nahezu gehalten werden konnte, ist er im selben Zeitraum in Großbritannien von einem ähnlichen Niveau ausgehend auf unter zehn Prozent gesunken.

Dabei steckt das Geheimnis unserer robusten Volkswirtschaft in der breiten industriellen Wertschöpfungskette – von der Grundstoffindustrie bis zur kleinen Hightech-Schmiede. Während andere Staaten in den vergangenen Jahrzehnten vor allem auf Dienstleistungen (und darunter besonders auf Finanzdienstleistungen) gesetzt haben, hat sich Deutschland in der Vergangenheit nicht von industrieller Wertschöpfung verabschiedet. Aber auch unsere Wirtschaftsstruktur steht vor der Herausforderung eines digital getriebenen Epochenwandels. Aus Sicht des verarbeitenden Gewerbes geht es vor allem um die datenbasierte autonome Kommunikation von Produkten und Maschinen miteinander – nach Dampfmaschine, Fließbändern und Automatisierung die vierte industrielle Revolution. In Industrie 4.0 stecken enorme Potenziale für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt, sofern wir den Wandel nach sozialen und rechtlichen Prinzipien organisieren. Dafür muss der Staat diesen Wandel aktiv begleiten und digitale Innovationen fördern.

► Das Kapital des Staates – Investitionen in Innovationen

Nun wird mancher fragen: Sollte der Staat tatsächlich in Innovationen investieren, oder ist dies nicht die Aufgabe der Marktteilnehmer, denen man lediglich freien Raum für ihre eigene Kreativität geben muss? Wer sich diese Frage stellt, sollte das Buch „Das Kapital des Staates“ von Mariana Mazzucato lesen. Die Friedrich-Ebert-Stiftung hat sie in diesem Jahr mit dem Hans-Matthöfer-Preis ausgezeichnet. In ihrem Buch kritisiert die Autorin die marktliberale Vorstellung von einem Staat, der sich aus der Wirtschaft vollständig herauszuhalten habe. Für sie gibt es ohne einen aktiven Staat deutlich weniger Kreativität in der Wirtschaft.

Mariana Mazzucato hat dafür ein besonders eingängiges Beispiel: das iPhone. Steve Jobs und Apple konnten bei der Entwicklung des iPhones von zahlreichen staatlichen Investitionen in neue Technologien profitieren – und dies fängt beim Internet an. Auch GPS wäre ohne staatliche Investitionen nicht möglich gewesen. Das Touchscreen-Display? Ein Ergebnis öffentlich finanzierter Forschung. Hinter der wachsenden Speicherkapazität, die es erst möglich gemacht hat, dass das, was früher ein PC leisten konnte, jetzt auf einem Smartphone oder auf einem iPhone stattfindet, steckt nicht das Silicon Valley, sondern das Forschungszentrum Jülich in Nordrhein-Westfalen. Die natürlich alles andere als gering zu schätzende Leistung von Steve Jobs war es, dass er die Kraft dieser Technologien zu erkennen vermochte und mit einem Team von Designern und Technikpionieren aus all diesen technologischen Grundlagen, Forschungserkenntnissen eben das Ganze zu einem iPhone zusammengefügt hat.

Unsere historische Erfahrung ist, dass ein starkes Wachstum und starke Unternehmen schon immer auch einen handlungsfähigen und bisweilen auch richtungsweisenden und impulsgebenden Staat brauchen. Ein weiteres Beispiel ist der Energiesektor: Unser Staat ist gerade hier sowohl gefragt, Anstöße zu geben, um die Märkte zu aktivieren, als auch als Staat selbstständig Impulse zu setzen. Ohne eine staatliche Richtungsentscheidung über die Förderung erneuerbarer Energien und ohne die Energieforschung, die übrigens von Hans Matthöfer (Bundesminister für Forschung und Technologie von 1974 bis 1978) einen großen Schub erhalten hat, wäre die Energiegewinnung nicht revolutionierbar. Wir haben es dabei mit einer doppelten Energiewende zu tun: Zum einen gilt es, den Ausstieg aus der Atomenergie bis 2022 umzusetzen, und zum anderen wollen wir sehr ehrgeizige Klimaschutzziele erreichen – und das unter den Bedingungen eines hoch industrialisierten Landes. Ohne dass der Staat in diesem Bereich ordnungspolitisch, aber auch durch gezielte Anstöße Initiativen ergriffen hätte, wären wir auf dem Weg der Energiewende nicht so weit vorangekommen.

Auch bei der Gestaltung des digital getriebenen Wandels muss der Staat investieren – zum Beispiel in schnellere Datenautobahnen. Wir müssen zudem die IT-Kompetenz fördern – ganz gleich ob die Unternehmen Anwender oder Anbieter sind. Ein hoch innovativer Mittelstand kann aus IT-Start-ups entstehen. Dazu brauchen wir weniger bürokratische Hürden bei Gründungen und mehr Wagniskapital für junge Unternehmen. Zudem wird es darauf ankommen, die klassische Industrie mit den neuen Internet-Start-ups und diese wiederum mit unseren Hochschulen zusammenzubringen. Wir können das „Valley“ nicht kopieren, den dahinter stehenden Gedanken der wissensbasierten Netzwerke hingegen schon. Politik kann und muss dazu Plattformen bieten.

Den aktiv investierenden Staat brauchen wird nicht zuletzt auch in der Bildungspolitik. Es ist nicht nur gerecht, in Köpfe zu investieren und jedem Menschen unabhängig von seiner Herkunft gute Bildungschancen zu eröffnen. Sondern es ist auch ökonomisch vernünftig, die Bildungspotenziale aller Bevölkerungsgruppen soweit wie möglich auszuschöpfen. Gerade vor dem Hintergrund einer sinkenden Erwerbsbevölkerung und allerorts steigenden Qualifikationsanforderungen sind zusätzliche Investitionen in Bildungsinfrastrukturen – in Kitas, Schulen und Hochschulen, in Ausstattung, in Lehr- und Betreuungspersonal und in neue digitale Lehr- und Lernformen – das Gebot der Stunde. Unser wichtigster Rohstoff bleibt die Neugier, Kreativität und das Wissen und Können der Menschen. In sie zu investieren heißt, in unsere eigene Zukunft zu investieren.

► Progressive Wirtschaftspolitik ist sozialdemokratisch – und umgekehrt

„Es gibt keine linke oder rechte, sondern nur gute oder schlechte Wirtschaftspolitik“, sagte Gerhard Schröder Ende der 1990er Jahre. Aus meiner Sicht gibt es allerdings durchaus einen Unterschied zwischen konservativer Wirtschaftspolitik, die sich eher eine ordnungspolitische Zurückhaltung auferlegt, und einer sozialdemokratischen, aktiven Wirtschaftspolitik, die ökonomische Prozesse mitgestalten will und auf Fortschritt ausgerichtet ist.

Um nicht missverstanden zu werden: Sozialdemokratische Wirtschaftspolitik bekennt sich zu marktwirtschaftlichen Prinzipien. Sie versteigt sich deshalb auch nicht in Fantasien

politischer Allmacht. Aber: Märkte brauchen klare Regeln, damit sie funktionieren. Unternehmerische Freiheit und individueller wirtschaftlicher Erfolg sind treibende Kräfte der Marktwirtschaft. Gleichzeitig muss klar sein: Wirtschaft ist kein Selbstzweck, denn Eigentum verpflichtet und sein Gebrauch hat gleichzeitig dem Gemeinwohl zu dienen, wie es treffend in unserem Grundgesetz heißt.

Aus sozialdemokratischer Perspektive ist klar: Die Ausgrenzung ganzer Bevölkerungsgruppen von Arbeit, Bildungschancen und sozialer Teilhabe kann sich Deutschland ökonomisch ebenso wenig leisten wie nationale Engstirnigkeit, Ängstlichkeit und fehlende Weltoffenheit. Der amerikanische Ökonom Richard Florida hat recht: Talente, Technologien und Toleranz sind die entscheidenden Zutaten, die Gesellschaften in der Ära der „Wissensökonomie“ zum wirtschaftlichen Erfolg verhelfen.

Sozialdemokratische Wirtschaftspolitik erkennt die Notwendigkeit, die Finanzmärkte auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene so zu gestalten, dass sie ihrer dienenden Funktion für unsere Volkswirtschaft gerecht werden. Bei dieser Aufgabe sind bis heute weder die internationale Staatengemeinschaft noch die Europäische Union oder Deutschland weit genug gekommen. Unser Land muss auf diesem Feld zu einer treibenden Kraft werden, wenn es etwa um die Rolle von Ratingagenturen, die Finanzaufsicht, den Kampf gegen Steuerbetrug und Begünstigung sowie die Beteiligung der Finanzwirtschaft an der Krisenbewältigung durch eine Finanztransaktionssteuer geht.

Sozialdemokratische Wirtschaftspolitik besteht aus einer klugen Verbindung von Angebots- und Nachfragepolitik. Deutschland braucht beides: Internationale Wettbewerbsfähigkeit und einen starken Binnenmarkt. Wenn wir beim Wohlstand in der Weltspitze bleiben wollen, müssen wir mit hochwertigen industriellen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen auf den Märkten der Welt erfolgreich bleiben. Gleichzeitig müssen wir die Inlandsnachfrage stärken, um – besonders im Dienstleistungssektor – Beschäftigungspotenziale zu heben.

Sozialdemokratische Wirtschaftspolitik setzt Anreize für Zukunftsinvestitionen der Privatwirtschaft und investiert selbst mehr in Bildung, Forschung und Infrastruktur. Qualifikation, Innovationsfähigkeit, die Qualität der öffentlichen Daseinsvorsorge sowie der soziale Zusammenhalt müssen wieder als zentrale Standortvorteile Deutschlands begriffen werden. Diese Investitionspolitik muss mit einer verantwortungsvollen Finanzpolitik einhergehen: Spielräume für Zukunftsinvestitionen werden durch einen steigenden Schuldendienst gehemmt. Aber auch die schwäbische Hausfrau hält ihr Haus in Ordnung – und nimmt für Investitionen wenn nötig auch einen Kredit auf.

Sozialdemokratische Wirtschaftspolitik bemisst die Qualität des Sozialstaates nicht in erster Linie an der Höhe des sozialen Transfers, sondern ob er, wo immer möglich, Menschen zu einem selbstbestimmten Leben ermutigt und befähigt. Dabei sollen alle Bürger und Unternehmen gemäß ihrer Leistungsfähigkeit an der Finanzierung des Staates beteiligt werden und sich zugleich auf das Gemeinwesen und seine Leistungsfähigkeit verlassen können. Ein als gerecht wahrgenommenes Steuer- und Abgabensystem und eine finanzielle Beteiligung der Finanzwirtschaft an den Folgen der Bankenkrisen sind Voraussetzung für eine faire Lastenverteilung.

Letztlich geht es um eine Wirtschaftspolitik, die zugleich das Gemeinwohl und die einzelnen Menschen mit ihren Lebenschancen und ihrer Lebensqualität in den Mittelpunkt stellt. Eine solche Politik braucht Mut und Mehrheiten – denn der Fortschritt kommt niemals von selbst, sondern muss engagiert erstritten werden. Das gelingt, wenn viele in unserem Gemeinwesen Verantwortung übernehmen: in Wirtschaft und Gewerkschaften, in Staat und Gesellschaft. Sie alle sind aufgerufen, sich an der Formulierung und Verwirklichung einer fortschrittlichen Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik zu beteiligen.

Wir setzen auf alle, die wirtschaftlichen Erfolg und sozialen Zusammenhalt wollen. Wir setzen auf alle tüchtigen Menschen – ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder Unternehmerinnen und Unternehmer, die etwas vorhaben mit sich und diesem Land. Wir setzen auf die, die sich nicht damit zufriedengeben, wie es heute ist, sondern die mithelfen wollen, die Verhältnisse zu verbessern. Auf alle, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, für eine bessere und fairere Zukunft.

Dem Managerkreis möchte ich – so viel Anmutung eines Grußwortes sei dann doch erlaubt – sehr herzlich zu seinem 25-jährigen Bestehen gratulieren und mich dafür bedanken, dass er die Debatten über die Zukunft unseres Landes mit großem Engagement führt. Ich kann ihn und alle, denen die sozialdemokratische Sache am Herzen liegt, nur ermuntern, nicht aufzuhören, an die Zukunft zu denken. Oder wie es die britische Rockband Fleetwood Mac in einem ihrer grandiosen Songs ausgedrückt hat: „Don't stop thinking about tomorrow. Don't stop, it'll soon be here“.

Soziale Marktwirtschaft 4.0



Bert Rürup

Prof. Dr. Dr. Bert Rürup hat fast 30 Jahre lang die deutsche Bundesregierung wie auch ausländische Regierungen und internationale Organisationen beraten. Er war Vorsitzender der „Wirtschaftsweisen“ sowie wichtiger Regierungskommissionen. Fast 35 Jahre lehrte er als Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik an der Technischen Universität Darmstadt. Seit Anfang 2013 ist er der Präsident des Handelsblatt Research Institute.

► Varianten marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnung

In der Realität gibt es recht unterschiedliche Ausprägungen marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen. Bei hinreichendem Mut zur Typisierung wird man drei Spielarten unterscheiden können:

Bei der ostasiatischen Variante geht es weniger darum, die Interessen von Produzenten und Kunden dezentral und im Wettbewerb zu koordinieren. Vielmehr wird die marktwirtschaftliche Organisation der Produktion und Distribution in den Dienst nationaler wirtschaftlicher Ziele gestellt, um außenwirtschaftspolitische Ziele durchzusetzen. Prototypisch für diese Variante ist das heutige China oder Japan bis vor 40 Jahren.

Das angelsächsische Konzept, das von Überlegungen Friedrich August von Hayeks, Milton Friedmans oder Gary Beckers geprägt wurde, betrachtet den Markt als einen Vollautomatismus, der – lässt man ihn nur ungestört funktionieren – Wachstum, Vollbeschäftigung und allgemeinen Wohlstand garantiert. Deregulierungen, verstanden als die Beseitigung von Markthemmnissen, beziehungsweise die Rücknahme marktverzerrender staatlicher Vorschriften, haben daher a priori Wohlstand steigernde Wirkungen. Einzelwirtschaftliche Effizienzgewinne gelten dieser Konzeption zufolge immer auch als ein gesamtgesellschaftlicher Fortschritt. Es herrscht Harmonie von Eigen- und Gemeinnutz. Deshalb lautet der wirtschaftspolitische Auftrag dieser Variante: staatliche Regulierungen zu beseitigen, öffentliche Leistungen weitgehend zu privatisieren, mit niedrigen Steuern und möglichst geringer Verschuldung die Staatsquote zu senken und nicht zuletzt freie Güter- und Faktormärkte zu etablieren.

Die kontinentaleuropäische Variante, die sich seit dem Ende der 40er Jahre des vergangenen Jahrhunderts herausgebildet hat und maßgeblich von deutschen Denkern wie Alexander Rüstow, Franz Böhm, Walter Eucken, Alfred Müller-Armack und Wilhelm Röpke beeinflusst wurde, sieht in der Marktwirtschaft einen Halbautomatismus, der, um nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich effizient zu sein, staatlicher Korrekturen bedarf. Erforderlich sind diese politischen Eingriffe bei Marktversagen vor allem im Hinblick auf die Einkommensverteilung, die makroökonomische Stabilität oder die Umwelt. Zudem wird eine aktive Wettbewerbspolitik als unabdingbar angesehen, da ein unkontrollierter Wettbewerb zur Unternehmenskonzentration und damit letztlich zur Selbsterstörung des Wettbewerbs führen könnte.

Wengleich die persönlichen Beziehungen zwischen einigen „Urvätern“ der kontinentaleuropäischen Spielart und denen des angelsächsischen Konzeptes durch tiefe Abneigungen geprägt waren, haben beide Konzepte eine gemeinsame Wurzel. Ende August 1938 organisierte der damals recht bekannte, im Jahr 1974 verstorbene, amerikanische Publizist Walter Lippmann in Paris eine internationale Konferenz. Auf diesem Treffen sollte nach neuen liberalen Antworten auf die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre und ihre Folgen gesucht werden. Zudem wollte man sich gleichzeitig vom „Manchesterliberalismus“ distanzieren, der eine radikale Laissez-faire-Haltung einnahm, jede staatliche Regulierung der Wirtschaft ablehnte und damit als Ursache dieser Krise gesehen wurde.

Insbesondere die Deutschen Walter Eucken und Alexander Rüstow waren es, die heftige

Kritik am „Laissez-faire Liberalismus“ üben. Die unregulierte wirtschaftliche Freiheit sei die Ursache für das Entstehen von Kartellen und Monopolen, die mit einer freiheitlichen Ordnung unvereinbar seien. Hier müsse der Staat intervenieren und einen wettbewerbspolitischen Rahmen schaffen. Die frühen „Neoliberalen“ forderten deshalb einen – gemessen an den Staatsquoten – schlanken, dennoch starken Staat. Diese Überlegungen führten zum sogenannten Ordoliberalismus. Der Versuch, auf dieser Konferenz eine internationale Liberalenvereinigung zu gründen, scheiterte allerdings.

Nach dem Krieg nahm dann Friedrich August von Hayek, der nicht zuletzt aufgrund seiner fast militanten öffentlichen Auseinandersetzung mit John Maynard Keynes bekannt wurde, einen neuen Anlauf, eine Vereinigung liberaler Denker ins Leben zu rufen. Dies gelang ihm mit der 1947 in der Schweiz gegründeten Mont Pèlerin Society. Auch Alfred Müller-Armack und Ludwig Erhard waren Mitglieder dieser Gesellschaft. Zunächst waren es deutsche Ökonomen, die sich einer mehr soziologischen und damit nicht selten lebenswirklicheren Ausprägung des neuen liberalen Denkens verpflichtet fühlten, welche die Diskussionen in dieser Gesellschaft prägten. In den 1950er Jahren übernahmen dann aber die angelsächsisch geprägten und oft streng formal argumentierenden Ökonomen das argumentative Ruder.

Während unter anderem Rüstow und Röpke die Gesellschaft im Streit verließen, zogen sich andere Deutsche wie Müller-Armack oder Erhard still zurück. Im Zuge dieser personellen Veränderungen radikalisierten sich die Auffassungen der in der Gesellschaft Verbliebenen, wobei von Hayek und Friedman zu den Taktgebern und Vordenkern wurden. Diese Radikalisierung des Denkens wurde 2008 auf dem Kongress der Gesellschaft in Tokio sehr deutlich, als mit dem Hinweis auf das Eigentumsrecht am eigenen Körper ein Recht auf Klonen und Manipulation am Humangenom gefordert oder eine den CO²-Ausstoß reduzierende Politik des Klimaschutzes als Ausfluss eines übertriebenen Vorsichtsprinzips verworfen wurden.

► Die Soziale Marktwirtschaft

Anders als beim – genuin deutschen – Ordoliberalismus, der einen stringenten Rahmen der Ordnungspolitik formuliert und prozess- und sozialpolitische Maßnahmen ablehnt, handelt es sich bei der „Sozialen Marktwirtschaft“ um kein theoretisch fest umrissenes Konzept. Nach Alfred Müller-Armack, dem Schöpfer des Begriffs, ist die Soziale Marktwirtschaft eine „irenische“, eine Frieden stiftende Formel. Neben dem vom Ordoliberalismus übernommenen Rahmen des Wirtschaftens erlaubt die Soziale Marktwirtschaft allerdings den Einsatz quantitativer prozesspolitischer Maßnahmen. Zudem setzt sie als Nebenbedingung eine konsensorientierte Geisteshaltung bei allen Entscheidungsträgern der nationalstaatlich verantworteten Wirtschaftspolitik voraus.

Soziale Marktwirtschaft steht daher für den Versuch, effiziente, sprich an der Zahlungsbereitschaft und Kosteneffizienz orientierte, wirtschaftliche Koordination durch den Markt, individuelle Freiheit und soziale Verantwortung der Politik zu verbinden.

Diese Idee, die wirtschaftliche Freiheit mit einer sozialen Ausgleichsfunktion der Politik zu versöhnen, hatte und hat viele Freunde – echte und falsche. Die echten Freunde akzeptieren

die Verknüpfung des sozialen Ausgleichs mit dem Markt und erkennen gleichzeitig an, dass die Soziale Marktwirtschaft in erster Linie eine Marktwirtschaft ist und sein muss. Den falschen Freunden dagegen geht es nicht um die Versöhnung marktwirtschaftlicher Orientierung mit sozialer Verantwortung, sondern um Lösungen, die in erster Linie den allokatons-effizienten Markt oder vor allem den sozialen Ausgleich in Form von Umverteilung betonen.

Wenn der soziale Ausgleich überbetont, sprich die Umverteilung zu generös und wenig zielgenau wird, dann wird verdrängt, dass zuerst das Produktionsproblem und erst dann das Verteilungsproblem gelöst werden sollte. Anderenfalls verliert der Markt seine Kraft und Dynamik und damit seine Fähigkeit, die Voraussetzungen für einen sozialen Ausgleich und ein gleichzeitig steigendes Wohlstandsniveau zu schaffen.

Und wer im Adjektiv „sozial“ – wie dies Friedrich August von Hayek tat – ein Weasel Word sieht, weil angeblich damit dem nachfolgenden Substantiv zum Beispiel „Gerechtigkeit“ oder „Marktwirtschaft“ der eigentliche Wesensinhalt geraubt werde, ist ebenfalls ein falscher Freund. Denn damit wird unterstellt, dass eine Marktwirtschaft die natürliche Gesellschaftsordnung ist. Die wirklichen Vertreter der Sozialen Marktwirtschaft sehen in einer Marktökonomie etwas Erstrebenswertes, sie betonen aber, dass eine Marktwirtschaft – wie im Übrigen jede andere Wirtschaftsordnung – eine von Menschen ersonnene und gemachte Ordnung und letztlich über die Gewährleistung von Eigentumsrechten, der Rechtssicherheit, des staatlichen Gewaltmonopols oder des Bemühens um stabile Rahmenbedingungen eine „staatlich organisierte Veranstaltung“ ist. Im Übrigen werden die persönlichen Freiheitsrechte, die mehr sind als das Recht zur freien wirtschaftlichen Betätigung, nicht vom Markt garantiert, sondern von der Politik, also dem Staat.

Die Auslegbarkeit des Begriffs „Soziale Marktwirtschaft“ erlaubte es, die liberal-konservative Ordnungspolitik der Jahre 1948–1964, die keynesianische Prozesspolitik der Globalsteuerung der Jahre 1965–1981, die angebotstheoretisch inspirierte Politik der Jahre 1982–2009, die Vorstellungen einer „sozialökologischen“ Marktwirtschaft der ersten rot-grünen Bundesregierung 1998–2002 wie die selbst von nicht wenigen SPD-Mitgliedern als „neoliberal“ verunglimpfte Agenda 2010 der zweiten Regierung Gerhard Schröders als kontextabhängige Ausformungen einer Sozialen Marktwirtschaft zu interpretieren.

► Vorabend der vierten industriellen Revolution

Heute stehen die entwickelten Volkswirtschaften am Vorabend der vierten industriellen Revolution. Nach der Mechanisierung, Massenfertigung und Automatisierung wird in der nahen Zukunft die Digitalisierung viele der derzeitigen Geschäftsmodelle und Produktionsabläufe grundlegend verändern. Digitalisierung steht für die Übersetzung menschlicher Tätigkeiten in eine von Maschinen lesbare Sprache, um diese Tätigkeiten von über „intelligente“ Algorithmen vernetzten Computern und Robotern durchführen zu lassen.

Es ist unstrittig, dass diese neuen informationstechnologischen Möglichkeiten über ein höheres Produktivitätswachstum und vor allem über neue digitale Produkte und Dienstleistungen das Wirtschaftswachstum gerade in reifen Volkswirtschaften anregen können – auch, weil eine „Repatriierung“ in Schwellenländer ausgelagerter Fertigungen wirtschaft-

lich werden kann. Ebenfalls besteht Konsens, dass durch die Vernetzung „intelligenter Maschinen“ zahlreiche Arbeitsplätze in der Produktion, den Verwaltungen der Unternehmen und des Staates, der Logistikbranche und nicht zuletzt im Banken- und Versicherungssektor entfallen werden. Die Erfahrung der eben erwähnten großen technologischen Schübe in der Vergangenheit hat allerdings gezeigt, dass damit stets nur vorübergehend ein Anstieg der Arbeitslosigkeit verbunden war und dass nach einiger Zeit die Anzahl der Arbeitsplätze deutlich gestiegen ist. Dennoch, zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann niemand seriös voraussagen, was das Ergebnis der Digitalisierung vieler Unternehmensprozesse, Produkte und Geschäftsmodelle für den Arbeitsmarkt bedeuten wird. Das Spektrum der Möglichkeiten und Erwartungen reicht von einem den Wohlstand steigernden Beschäftigungsaufbau, der unter anderem das Resultat von neuen, bislang unbekanntem Gütern und Dienstleistungen aus neuen Branchen sein wird, bis zu einer den allgemeinen Wohlstand „fressenden“ verfestigten Massenarbeitslosigkeit.

► Blaupause für eine Soziale Marktwirtschaft 4.0

Vor dem Hintergrund dieser „Janusköpfigkeit“ der Digitalisierung – neue Wachstumschancen für unsere reife und alternde Volkswirtschaft auf der einen, neue Risiken für unseren historisch gewachsenen Sozialstaat auf der anderen Seite – ist es angebracht, eine Blaupause für eine Soziale Marktwirtschaft im Digitalisierungszeitalter, eine „Soziale Marktwirtschaft 4.0“ zu entwerfen. In dieser Blaupause muss es darum gehen, die Bedingungen zu schaffen, unter denen die neuen Wachstumschancen realisiert werden können, als auch darum, Antworten auf die zu erwartenden Veränderungen des „Arbeitsmarktes 4.0“ zu geben.

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft und damit deren Wachstumschancen werden von Faktoren bestimmt, die sich zu drei Clustern zusammenfassen lassen:

- *Arbeitsmarkt: Arbeitskosten (Bartlöhne und Lohnnebenkosten), Qualifikation der Erwerbstätigen, Rigidität des Kündigungsschutzes, Flexibilität der Arbeitszeiten und Beschäftigungsformen;*
- *Infrastruktur: Qualität und Angemessenheit der staatlichen Infrastrukturausstattung, konkret: Ausbau und Qualität des Verkehrssystems, der Energieversorgungsnetze und seit einiger Zeit der digitalen Infrastruktur;*
- *rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen: Effizienz der Bürokratie und der Institutionen, Funktionieren des Rechtsstaats, Verfügbarkeit von Finanzierungsmöglichkeiten.*

Gegenwärtig spielen die Kosten der abhängigen wie selbstständigen Erwerbsarbeit – sprich die Lohnstückkosten zusammen mit der Flexibilität der Arbeitszeiten und der Rigidität des Kündigungsschutzes – eine zentrale Rolle. Dies wird sich ändern. Mit fortschreitender Digitalisierung wird die Bedeutung der Arbeitskosten bei Standort- oder Produktionsentscheidungen abnehmen. Im Gegenzug werden – mit der Zunahme von befristeten Projektarbeiten durch eine stärkere Kundenorientierung und der kurzfristigen Ausrichtung der Produktion an der Auftragslage – die Möglichkeiten einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Beschäftigungsformen an Bedeutung gewinnen. Gleichmaßen steigt die Bedeutung mathematisch-naturwissenschaftlicher Fähigkeiten der Erwerbsbevölkerung. Das Bildungs-

system im digitalen Zeitalter wird sich weniger an der Wissensvermittlung, sondern mehr an einer problemorientierten Anwendung von Wissen und an der Fähigkeit zur Entwicklung kreativer Lösungen ausrichten müssen.

Während bei vielen Standort- und Produktionsentscheidungen die Bedeutung des Faktors Arbeit zurückgehen wird, wird die Qualität der Infrastruktur verstärkt in den Fokus rücken. Bei der Beurteilung der staatlichen Infrastrukturausstattung haben heute die Leistungsfähigkeit des Verkehrssystems (Straße, Schiene, Luft, Wasserwege) sowie die sichere und kostengünstige Energieversorgung Priorität. Künftig wird die Leistungsfähigkeit der Infrastruktur eines Landes jedoch ganz entscheidend von Übertragungsraten, Zuverlässigkeit und Sicherheit der Datenetze abhängen.

Hinsichtlich der investitions- und damit wachstumsfreundlichen institutionellen Rahmenbedingungen werden im digitalen Zeitalter, das durch eine schnelle Abfolge technischer Innovationen und neuer Geschäftsmodelle gekennzeichnet ist, auch die Schnelligkeit und Effizienz bürokratischer Prozesse eine größere Standortrelevanz erlangen. Zu einem sehr wichtigen Wettbewerbsfaktor in einer wissensorientierten Wirtschaft dürften zudem die Regeln zum Schutz geistigen Eigentums werden.

► Politische Herausforderungen

Die Veränderungen, die die Digitalisierung der Wirtschaft mit sich bringt, erzeugen neue sozialpolitische Herausforderungen. Diese arbeitsmarktpolitischen Risiken und sozialpolitischen Herausforderungen der Digitalisierung erwachsen aus einer Polarisierung der Arbeitsentgelte und aus einer „Entbetrieblichung“ der Arbeit, das heißt einer Abnahme der Bedeutung des „Normalarbeitsverhältnisses“ zugunsten befristeter Projektstätigkeiten und Beschäftigungen auf freiberuflicher Basis sowie einem Rückgang der Lohneinkommen zugunsten der Einkommen aus selbstständiger Tätigkeit und der Kapitaleinkommen.

Damit im alternden Deutschland die in der vierten industriellen Revolution angelegten Wachstumschancen genutzt werden können, ist es wichtig, rasch politische Reformen auf den Weg zu bringen, die den beschriebenen Risiken begegnen. Denn mit Sicherheit werden im nächsten zyklischen Abschwung die Widerstände gegen die Digitalisierung wachsen und die Versuche, den durch die Digitalisierung angestoßenen Strukturwandel zu fördern, auf Widerstand stoßen – sowohl bei Gewerkschaften wie in der Bevölkerung.

Eine der dringlichsten Aufgaben besteht darin, eine Antwort auf das „Crowd- oder Click-working“ zu finden, Formen der Selbstständigkeit, die aktuell noch ein Randphänomen in Deutschland sind. Zukünftig ist hier mutmaßlich mit einer deutlichen Zunahme plattformgestützter Dienstleistungsangebote zu rechnen. Diese Angebote reichen von Transportleistungen – Stichwort: Uber – über IT-Arbeiten, die nach Feierabend am Schreibtisch zu Hause erledigt werden, bis hin zu komplexen Arbeiten, die in Kooperation mehrerer Gruppen verrichtet werden. Honoriert werden diese Arbeiten durchweg auf der Basis von Werkverträgen. Und der Sitz der Plattformen, die diese Tätigkeiten vermitteln, ist nicht selten im Ausland, sodass die deutschen Arbeits- und Sozialgesetze keine Wirkung entfalten. Angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich neue Geschäftsmodelle verbreiten, ist mit ei-

ner schnellen Zunahme des zumeist sozialversicherungsfreien Crowdwor­king zu rechnen.

Die Folgen sind Beitragsausfälle bei der gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung und Lücken in der gesetzlichen Altersversorgung bei einem wachsenden Teil der Erwerbstätigen. In Anlehnung an die 2009 eingeführte allgemeine Krankenversicherungspflicht sollte die Politik daher nicht zögern, eine Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung für alle Erwerbstätigen zu erlassen, sofern sie nicht bereits im Rahmen eines der bestehenden, obligatorischen Alterssicherungssysteme abgesichert sind. Denn soziale Schutzbedürfnisse hängen nicht von der Art der Erwerbstätigkeit ab. Außerdem schützt sich der Staat damit vor steigenden Ansprüchen auf Grundsicherung im Alter.

Wenn – wovon auszugehen ist – die Digitalisierung mit einer Polarisierung der Arbeitseinkommen, also einem Schrumpfen der stark besetzten Mitte, die maßgeblich die Finanzierungsbasis der Sozialversicherung darstellt, verbunden ist, hätte dies unter den derzeitigen Bedingungen sowohl eine deutliche Zunahme der Altersarmut als auch eine De­legitimation unseres durch Zwangsbeiträge finanzierten Rentensystems zur Folge. Aus diesen Gründen sollte das bislang hochgehaltene Äquivalenzprinzip bei der Rentenfestsetzung kritisch hinterfragt werden und die Politik den Mut aufbringen, das staatliche Rentensystem auf eine Vermeidung von Armut im Alter zu fokussieren. Dazu wäre die aktuelle Rentenfestsetzungsformel, die die Höhe der Altersbezüge von der Höhe des verbeitragten Lohns in Relation zum durchschnittlichen Arbeitsentgelt und der Länge der Beitragszeiten abhängig macht, zu modifizieren. Damit könnten gleichermaßen die Attraktivität unserer gesetzlichen Rentenversicherung – gerade für Geringverdiener – erhöht und die verteilungspolitisch motivierten Widerstände gegenüber der Digitalisierung verringert werden.

Im Digitalisierungszeitalter wird es wahrscheinlich zu einem Rückgang des Anteils der sozialversicherungspflichtigen Löhne am Volkseinkommen kommen. Vor diesem Hintergrund sollte zumindest noch einmal kritisch wie ergebnisoffen diskutiert werden, die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung nicht wie bisher an der sozialversicherungspflichtigen Lohnsumme zu bemessen, sondern an der gesamten, zunehmend kapitalintensiven Wertschöpfung. Diese Idee ist nicht neu: Sie wurde in Deutschland bereits in den frühen 1980er Jahren vom damaligen Sozialminister Herbert Ehrenberg propagiert. Allerdings verschwand die Idee der als „Maschinensteuer“ karikierten Wertschöpfungsabgabe rasch wieder aus der Diskussion. Denn Simulationsstudien zeigten, dass mittel- bis langfristig unter den Rahmenbedingungen der 1970/80er Jahre das Produktivitätswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit gelitten hätten. Die Folgen wären Wachstums- und Beschäftigungsverluste gewesen. Es ist aber keineswegs ausgemacht, dass neue Simulationsrechnungen unter den Bedingungen einer abnehmenden Arbeitsintensität und einem steigenden Anteil an sozialabgabenfreier Erwerbstätigkeit als Folge der Digitalisierung vieler Tätigkeiten zu den gleichen Ergebnissen kommen würden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht auszuschließen, dass die Wertschöpfungsabgabe eine Möglichkeit sein könnte, das finanzwirtschaftliche Gleichgewicht der Sozialversicherungen zu gewährleisten. Die Alternative dazu wäre ein kräftiger Aufwuchs der Bundeszuschüsse. Besser wären zweifelsfrei Bundesbeiträge, die vom Finanzminister nicht wie die derzeitigen Bundeszuschüsse gemäß kurzfristiger Konsolidierungserfordernisse angepasst werden können. Der Preis dafür wären freilich Steuererhöhungen und oder Ausgabenkürzungen.

Industrie und Gesellschaft

Strukturwandel gemeinsam gestalten



Daniel Sahl

Daniel Sahl ist Referatsleiter im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und koordiniert in der Abteilung Industriepolitik für den Bundeswirtschaftsminister das bundesweite, tripartistische Bündnis „Zukunft der Industrie“ aus Gewerkschaften, Unternehmensverbänden und Politik. Zuvor war er beim Bundesverband der Deutschen Industrie als persönlicher Referent des Hauptgeschäftsführers Dr. Markus Kerber.

Die Industrie in Deutschland hat unsere Gesellschaft in den letzten zwei Jahrhunderten geprägt. Neue Aufstiegsmöglichkeiten haben zu einer höheren Durchlässigkeit und mehr Chancengerechtigkeit in der Gesellschaft geführt. Der konstruktive Dialog von Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat Grundwerte geschaffen, die bis heute Partizipation und Mitbestimmung in den Betrieben sicherstellen. Die Industrie hat durch technische Innovationen Fortschritt geschaffen, unser Leben einfacher gemacht, unser Leben verlängert! Gleichzeitig stehen Industrie und Gesellschaft vor großen Herausforderungen, die nur gemeinsam bewältigt werden können. Um diese Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen, müssen Industrie, Gesellschaft und Politik einen Dialog miteinander führen.

► Grundpfeiler der Sozialen Marktwirtschaft

Die deutsche Industrie hat eine einzigartige Struktur mit vor allem mittelständisch geprägten Familienunternehmen, die überall in Deutschland verteilt sitzen. Sie produzieren, investieren in Technologie und Beschäftigte und sind mit ihren Produkten weltweit gefragt und angesehen. Nach dem Zweiten Weltkrieg hat die deutsche Industrie mit ihren Beschäftigten erheblich beim stabilen Aufbau der Strukturen der Sozialen Marktwirtschaft mitgewirkt und mit guter Arbeit und fairen Löhnen einen beträchtlichen Anteil zum Aufbau der Mittelschicht und damit zum Wohlstand in Deutschland beigetragen. Die Erfolge unserer Industrie bauen auf Erfinderreichtum und Innovationskraft, Produktivität und Effizienz, persönlichem Einsatz und Verantwortung, Chancengleichheit, aber auch Solidarität und Mitbestimmung auf. Damit ist die Industrie ein bedeutender Grundpfeiler für das Funktionieren der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland.

► Imageschaden der Industrie

Nicht zuletzt hat uns die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise gezeigt, wie wichtig die Industrie mit den besonders mittelständisch geprägten Strukturen für die Stabilität und Beschäftigungssicherung in unserer Volkswirtschaft ist. Ohne unsere Industrie mit kooperativen Sozialpartnerstrukturen und flexiblen Arbeitszeitmodellen wäre Deutschland nicht wieder so schnell aus der Krise rausgekommen.

Trotz der Erfolge der Industrie wächst in der Gesellschaft seit Jahren ein kritisches Bild. Die allgemeine Bedeutung der Industrie ist nicht das Problem in der deutschen Gesellschaft. Bei den Zukunftsthemen wie Klima- und Umweltschutz assoziieren Bürgerinnen und Bürger die Industrie eher nicht als Problemlöser. Die Zunahme globaler Konflikte, Migration oder der Klimawandel formen die Vorstellung von einem romantischen, zurückgezogenen Deutschland, das gesellschaftliche Veränderung zurückdreht. Diese Entwicklung hat zu einer neuen politischen Bewegung geführt, die weder gut für das Land ist noch den Anspruch hat, den Menschen in Deutschland die Wahrheit zu sagen und die Gründe für unseren Erfolg als Volkswirtschaft zu erklären. Die Bevölkerung scheint einer Abkehr von der Offenheit und dem internationalen Austausch, hin zu mehr Heimatgefühl verfallen. Dieser Wunsch nach Abschottung, externe Ereignisse nicht wahrnehmen zu wollen und ein Handeln auszuschließen, verkennt sowohl unsere heutige Rolle in der Welt als auch unsere gewachsene globale Verantwortung.

► Früher war nicht alles besser!

Wenn man in die Epoche der deutschen Romantik kurz vor Beginn der ersten industriellen Revolution zurückschaut, entzerrt statistische Rationalität die Fantasie von der damaligen Idylle, die sich Teile der Bevölkerung zurückwünschen. Die Zeit der deutschen Romantik war eine brutale Zeit ohne soziale Absicherung, ohne rechtsstaatliche Gewalt oder Gleichberechtigung. Die Lebenserwartung lag Mitte des 18. Jahrhunderts bei nicht einmal 40 Jahren. Die Durchlässigkeit der Gesellschaft war nicht gegeben, sozialer Aufstieg war so gut wie unmöglich. Es galt das feudale Herrschaftsprinzip. Ein geringer Teil der Bevölkerung zählte zur vermögenden Oberschicht, die sich viel leisten konnte, aber wenig zum sozialen Ausgleich beitrug. Unsere heute ausgeprägte und tragende Mittelschicht existierte noch nicht. Von den damals 22 Millionen Einwohnern in Deutschland arbeiteten 80 Prozent in der Landwirtschaft, weit über 50 Prozent der Bevölkerung bildeten die große Unterschicht. Das, was diese Menschen erwirtschafteten, reichte für die Masse der Menschen gerade zum Lebensunterhalt, und häufig nicht einmal dazu. Klima und Wetter waren damals mitunter die größten Gefahren für die Bevölkerung. Missernten hatten katastrophale Auswirkungen auf die Bevölkerungszahlen.

Erst durch die Industrialisierung und die damit steigende Arbeitsproduktivität verbesserte sich das Leben der Menschen, erleichterten technische Innovationen den (Arbeits-)Alltag und steigerten die Produktivität. Gefahren wurden durch Risiken abgelöst, die unbestritten ein Effekt der Industrialisierung sind. Plötzlich konnten Dampfkessel explodieren, Eisenbahnen entgleisen, Rauchgas- und Schmutzwasseremissionen ganze Landstriche in Mitleidenschaft ziehen. Auch veränderte sich durch die Industrialisierung die Nutzung von verfügbaren Ressourcen. Viele Kritiker sprechen vom Beginn des Raubbaus an der Natur, was aber nicht allein ein Phänomen der Industrialisierung ist. So ist zum Beispiel der größte Waldverlust Europas als Auswirkung der Agrarkrise in den 1840er Jahren entstanden.

Das Leben der ersten Fabrikarbeiter im 19. Jahrhundert mit Sechs-Tage-Woche und bis zu 16-Stunden-Tagen war wahrlich kein einfacher Start für die neu entstehende Industriegesellschaft. Es dauerte einige Jahrzehnte, bis sich Gewerkschaften und der Allgemeine Deutsche Arbeiterverein (ADAV), die Geburtsstunde der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, gründeten und erste Erfolge erzielten. Der Arbeitskampf gegen Ende des 19. Jahrhunderts und vor allem nach dem Ersten Weltkrieg und der beginnende konstruktive Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern führte zum Aufbau der heutigen Sozialpartnerstrukturen mit den bedeutenden Elementen der Tarifautonomie und der Mitbestimmung, die heute wichtige Grundpfeiler der Sozialen Marktwirtschaft darstellen. Zudem haben erkämpfte Sozial- und Arbeitsstandards in Deutschland die Risiken der Industrie auf ein erträgliches Maß für Mensch und Umwelt gemindert. Der technologische Fortschritt und Erfolg in der Industrie ist seit vielen Jahren an effizienten Ressourceneinsatz gekoppelt. Die Lebenserwartung der Bevölkerung hat sich seitdem verdoppelt und die Kindersterblichkeit sank – auch dank der deutschen Pharma- und Chemieindustrie – erst mit der einsetzenden Industrialisierung deutlich.

► Die Industrie macht das Leben besser und einfacher

Die Industrie ist dabei Treiber für Wachstum und Wertschöpfung, sie ist das Fenster zur Globalisierung und zu internationalem Austausch. Die Industrie steht für Innovationen und Fortschritt und trägt damit zu einem stetig besseren Leben bei. Die Industrie garantiert gute Arbeit und sichere Einkommen und schafft mit der Sozialpartnerschaft Teilhabe der Beschäftigten und innerbetrieblichen Ausgleich. Industrielle Produkte prägen unseren Alltag und umgeben uns. Ob Satelliten für die Navigation, Handys, Computer, Autos, Flugzeug oder die Bahn, Gebäude, Elektronik, Haushaltsgeräte, Möbel und Textilien, Medikamente und Lebensmittel sowie Windräder oder Stromtrassen. Überall spielt die deutsche Industrie eine wichtige Rolle. Die Herausforderungen des Klimawandels werden ohne Innovationen und fortschrittliche Technologien in der Umwelt- und Effizienztechnologie nicht zu lösen sein. Auch daran arbeitet die deutsche Industrie, sie ist Problemlöser. Sie steht für Qualität der Produkte, Innovationskraft und ist mit der hohen Qualifikation ihrer Beschäftigten in der breit aufgestellten Industrie auf den Weltmärkten erfolgreich unterwegs.

► Mehr Akzeptanz für Projekte der Industrie

In Deutschland gibt es viele „politische Baustellen“. So müssen Investitionen, vor allem in die Infrastruktur, deutlich gesteigert werden. Eine Investitionsoffensive benötigt allerdings einen breiten Rückhalt in der Bevölkerung. Deshalb ist mit Sorge zu beobachten, dass die Akzeptanz von neuen, auch industriellen Großvorhaben in der Bevölkerung auf teilweise erhebliche Skepsis stößt und die Bedeutung der Industrie für die wirtschaftliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands vielfach verkannt wird.

Ein Zusammenwirken von Politik, Unternehmen und Beschäftigten kann eine Basis sein für die bessere Vermittlung von neuen Industrieprojekten, insbesondere wenn es um sogenannte Großprojekte geht. Moderne Beteiligungsformen werden bislang noch nicht in Zusammenhang mit der Installation von neuen Großprojekten gesehen. Alte (scheinbare) Gegensätze von Ökologie und Ökonomie sind hier noch lange nicht überwunden. Wir benötigen einen Infrastrukturkonsens, einen neuen gesellschaftlichen Konsens über Modernisierung und Ausbau der Infrastruktur sowie eine umfassende und frühzeitige Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Planung neuer Infrastrukturvorhaben. Notwendig ist jedoch auch die Erarbeitung einer „intellektuellen Grundlage“, um der Bevölkerung eine differenzierte Chancen- und Risikodiskussion zu ermöglichen und abzuverlangen, die mit einer realistischen Bewertung ökonomischer, ökologischer und sozialer Entwicklungen einhergeht. Dazu gehört die Einsicht, dass Technologien und industrielle Produktion nie völlig ohne Risiken sein können, auch nicht in der Produktion und dem Vertrieb regenerativer Energien.

► Die Digitalisierung wird uns verändern, aber auch stärken!

Die Digitalisierung ist eines der bestimmenden Themen unserer Zeit. Neue Schlüsseltechnologien mit ihrer Ketten- und Breitenwirkung verändern unsere Struktur in Wirtschaft, aber auch Gesellschaft. Ziel muss es sein, im Rahmen dieses tief greifenden Strukturwandels an gemeinsam erreichten Erfolgen und Grundpfeilern der Sozialen Marktwirtschaft

wie zum Beispiel der Sozialpartnerschaft festzuhalten.

Die Transformation der Wertschöpfungs- wie Verwaltungsprozesse ist in den letzten Jahren zum Megathema öffentlicher Diskussionen geworden. Begleitet wird diese aber auch von Skepsis, Sorge und Unkenntnis, was diese Veränderungen im Detail bedeuten können. Sicher ist: Gewachsene Strukturen und Organisationen müssen an veränderte Wertschöpfungsprozesse im digitalen Zeitalter angepasst und modernisiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft nachhaltig zu sichern. Dabei muss die Wertschöpfung insgesamt betrachtet werden. Unternehmerische Entscheidungen über industrielle Wertschöpfung in Deutschland werden zukünftig stärker davon abhängen, inwiefern die Wertschöpfung durch Software und den Einsatz von Daten-, Informations- und Kommunikationstechnologie erhöht und gesteuert werden kann. Wir brauchen für die Entwicklung neuer, innovativer Produkte auch die Disziplinen des Gestaltens und des Entwerfens, also die jungen kreativen Unternehmen aus der „Digitalszene“. Diese Zusammenarbeit wird unter dem Thema Industrie 4.0 noch deutlicher hervortreten. Ganz entscheidend für die Zukunft ist daher der Ausbau der digitalen Infrastruktur, die Schaffung eines guten Rechtsrahmens für Datenschutz und Wettbewerb und eines digitalen Binnenmarktes in der EU sowie die Stärkung und der Ausbau des Instrumentenkastens für die Start-up-Szene.

Diese politischen Leitplanken sind wichtig für die Industrie, um die Dynamik der Digitalisierung zu nutzen und das Potenzial neuer vernetzter und flexibler Wertschöpfungsstrukturen voll auszuschöpfen. Dann wird die Industrie es mit ihren Produkten erst möglich machen, dass die Digitalisierung unser Leben weiter verbessert, leichter und einfacher macht. Die neue Zeit im Rahmen der Digitalisierung kann für das kreative Schaffen genutzt werden. Neue Beschäftigungsformen werden entstehen, bisherige Strukturen werden aufbrechen. Es wird wichtig sein, die duale Ausbildung zu stärken und gleichzeitig an Berufsschulen und Bildungsstätten die Vermittlung von Digitalisierungswissen und -qualifikationen auf- und auszubauen. Jedem Auszubildenden müssen zukünftig stärker Schlüsselqualifikationen der Digitalisierung vermittelt werden, wollen wir die Beschäftigung im Rahmen von Industrie 4.0 am Standort Deutschland halten. Dies gilt darüber hinaus auch für die Weiterbildung und -qualifizierung von Fachkräften. Um auch in Zukunft die industrielle und industrienah Beschäftigung in Deutschland zu sichern, muss die digitale Bildung ein neuer Grundpfeiler werden. Die Orientierung hin zu einer stärker „teilenden“ Wirtschaft (share economy) kann die partizipativen Elemente stärken und hat das Potenzial, solidarische und kollektive Ansätze der Sozialen Marktwirtschaft erst richtig zur Entfaltung zu bringen. Wir sollten daran arbeiten, den Wandel gemeinsam zu gestalten.

Sozial.Markt.Wirtschaft

Eine persönliche Betrachtung



Alfred Geißler

Alfred Geißler hat nach einer Ausbildung zum Starkstromelektriker und Tätigkeit im Steinkohlenbergbau Wirtschaftswissenschaften studiert.

Er war anschließend fast 25 Jahre für die IG Bergbau, Chemie, Energie und ihre Vorläuferorganisation tätig, zuletzt als Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes. Seit mehr als zehn Jahren ist er nun als Arbeitsdirektor Vorstand bzw. Geschäftsführer in Unternehmen der Energiewirtschaft. Er ist seit mehr als 40 Jahren Sozialdemokrat.

► Sozialpartnerschaft in Deutschland

Einige Beobachtungen zu Beginn: In den letzten Jahren hat sich eine erstaunliche Wandlung in der öffentlichen Wahrnehmung ergeben. Sollten zu Beginn des neuen Jahrhunderts noch Tarifverträge auf dem Scheiterhaufen verbrannt werden und waren Kündigungsschutzbestimmungen und soziale Sicherungsinstrumente sowie Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften als Hauptursache dafür ausgemacht, dass Deutschland als der „kranke Mann“ Europas galt, so änderte die Finanz- und Wirtschaftskrise scheinbar alles.

Nun heißt es, die Sozialpartnerschaft habe Deutschland die Krise deutlich besser überstehen lassen, als anderen Ländern das gelungen sei (Ist sie wirklich überwunden? Schwacher Euro, Brexit, vertagte Griechenlandkrise, man kann zweifeln). Insbesondere das verantwortliche Verhalten von Gewerkschaften und Betriebsräten, die guten Instrumente der Arbeitsmarktpolitik wie zum Beispiel die Kurzarbeitsregelungen haben dazu beigetragen, dass die wirtschaftliche Substanz unserer Volkswirtschaft und insbesondere ihr wertvollstes Kapital, die Mitarbeiter, nicht tief greifend geschädigt wurden. Die duale Berufsbildung, der starke industrielle Sektor, all das ist nun als zentraler Erfolgsfaktor anerkannt. Wie sagt man: Da staunt der Laie und der Fachmann wundert sich!

Über die Ursachen sehr tief zu philosophieren lohnt sich wohl nicht, gleichwohl gibt es eine Hypothese zumindest mit Blick auf die Einstellung von Management und Managern. Es scheint in der Tat so zu sein, dass eine ideologische Betrachtung bei vielen Themen durch ein sehr pragmatisches Kosten-Nutzen-Kalkül ersetzt wird: Hilft mir ein gutes Verhältnis zu den Gewerkschaften beispielsweise bei industrie- oder wirtschaftspolitischen Fragestellungen? Nutzen Betriebsräte bei der innerbetrieblichen Konfliktbewältigung? Sind Tarifverträge nicht doch ein Instrument zur Stabilisierung von Wettbewerbsbedingungen und zur Planungssicherheit in der Branche? Diese Fragen werden dieser Tage sicher nicht von jedem in jedem Unternehmen grundsätzlich mit „Ja“ beantwortet, aber allein die Tatsache, dass sie gestellt und nicht vornherein mit „Nein“ beantwortet werden, ist eine wahrnehmbare Veränderung. Der Schluss daraus ist allerdings nicht trivial. Werden diese Fragen nämlich dann aus Kosten-Nutzen-Erwägungen heraus mit „Nein“ beantwortet, kann die Auseinandersetzung darüber wohl noch härter werden als bei nur ideologiegetriebenen Konflikten, die „um des lieben Friedens willen“ dann doch gelöst werden. Spannend ist allerdings, dass es ein wachsendes Auseinanderklaffen von innerdeutscher und europäischer Perspektive der Mitbestimmung gibt. Hat das deutsche Erfolgsmodell doch nicht überzeugt?

Die Einschätzung einer von Pragmatismus geprägten Sicht gilt sicher nicht nur für Unternehmensleitungen, sondern für alle (oder zumindest viele) Beteiligte. Ebenfalls nicht leicht zu beantworten ist jeweils die Frage, was denn die zu bewertenden Kosten- und Nutzenkategorien sind. Ist es das Quartalsergebnis, ist es die individuelle Karriere- oder Wahlchance, die Attraktivität für neue Mitglieder, ist es persönlicher Ehrgeiz, gibt es eine „hidden agenda“? Schluss mit den Spekulationen, weiter mit einigen Beobachtungen.

Wenn man der These folgt, dass in der Tat ein Wettbewerbsvorsprung Deutschlands daraus entstanden ist, dass die Mitarbeiter (selbstverständlich geschlechtsneutral gemeint) das wichtigste Kapital sind, so ergeben sich damit einige Fragestellungen. Wenn man dann

noch so aufmerksam ist und die rasanten Veränderungen von Lebens- und Arbeitswirklichkeiten nicht negiert, kann es für einen ideologiefreien Diskurs spannend werden.

► Die Folgen der Digitalisierung

Welche Veränderungen sind das? Sofort fällt das Stichwort von der Digitalisierung, wenn nicht gar von der digitalen Revolution. Die Thesen, was das für Arbeitnehmer und Unternehmen bedeutet, gehen dabei weit auseinander. Auf der einen Seite wird ein neues Proletariat prophezeit, weil nur noch wenige Spezialisten für die sich weitgehend selbst steuernde Arbeitswelt gebraucht werden nach dem Motto: Wenige steuern, die meisten werden gesteuert. Auf der anderen Seite steht die hoffnungsfrohe Botschaft, dass die neue digitale Welt weitgehend sinnfreie Einfach Tätigkeiten überflüssig macht und endlich für die Mehrzahl der Arbeitnehmer den Freiraum schafft, kreativ und flexibel selbstbestimmt tätig zu sein.

Auch wenn man für beide Richtungen Belege finden wird, so ist doch Skepsis gegenüber der Absolutheit einer der beiden Entwicklungswege angebracht. Richtig ist allerdings, dass damit dennoch Fragestellungen evident werden. So ermöglicht die digitale Welt eine Verschiebung der räumlichen und zeitlichen Grenzen von Arbeits- und Lebenswelt, die noch vor wenigen Jahren unvorstellbar erschien. Ob dieser Text auf dem heimatlichen Sofa liegend und Musik hörend auf einem Tablet oder in der Schlichtheit einer strengen Büroatmosphäre entstanden ist, ist nicht erkennbar. Ob er zwischen „nine to five“ oder sonntagsmorgens um 4 Uhr geschrieben oder mithilfe eines Sprachprogramms diktiert wurde, ist ebenso wenig identifizierbar, oder weiß das vielleicht nur Mister Google? Positiv eröffnet es viele Chancen, Beruf und Familie, Beruf und Freizeit besser miteinander zu vereinbaren. Gleichzeitig verlieren Regelungs- und Schutzmechanismen den Boden unter den Füßen. Arbeitszeitgesetz, Arbeitsstättenverordnung, Tarifverträge, Mitbestimmungsrechte sind entweder gar nicht oder bestenfalls unvollkommen auf solche Gestaltungsbedingungen ausgerichtet – und in der Diskussion darüber stehen sich „digital natives“ und „digital naifs“ verständnislos gegenüber.

Ideologiefreiheit und Vorsicht sind in dieser Diskussion angeraten. So wie es Unternehmen und Unternehmer gibt, die die aus der Digitalisierung entstehenden Möglichkeiten missbrauchen, gibt es Arbeitnehmer, die mit daraus gewonnenen Freiheitsgraden nicht umgehen können. Weder das Leitbild des selbstverantwortlich und zeitsouverän handelnden Mitarbeiters, der weder Schranken noch gar Grenzen braucht, noch das des ausschließlich kurzfristprofitgesteuerten Gewinnmaximierers helfen weiter. Wenn sich selbst im *Handelsblatt* im Hinweis auf das Arbeitszeitgesetz die Beschreibung als „meist missachtetes Gesetz in Deutschland“ findet, dann ist das eine Symptom-, aber keine Ursachenbeschreibung. Der Grundgedanke einer subsidiären Schutzstruktur aus gesetzlichen Regelungen sowie kollektiv- und individualrechtlichen Ergänzungen setzt genau diese verlagspartnerschaftliche Struktur mit gleichgewichtigen Vertragspartnern voraus, nicht ohne Grund ein Entstehungsmerkmal von Gewerkschaften. Das ist auch in einer digitalen Welt nicht verzichtbar, braucht aber andere Gestaltungsmerkmale als in der klassischen Werkhalle, die es aber immer noch gibt, geben wird und geben soll. Auch die Zeitsouveränität einer OP-Schwester ist deutlich eingeschränkter als die eines Crowdworkers.

Bleibt man beim wichtigsten Kapital eines Unternehmens, seinen Mitarbeitern, kommen bei einer ernsthaften Betrachtung weitere Aspekte hinzu. Gerade wenn man unterstellt, dass Digitalisierung, Internet der Dinge, Industrie 2.0, 3.0, 4.0 die Arbeitswelt vieler Menschen grundlegend verändern werden, steigen die Anforderungen, mit dieser veränderten Arbeitswelt umgehen (siehe Arbeitszeit und -ort) und in dieser veränderten Arbeitswelt arbeiten zu können. Es fallen in dieser Diskussion schnell die Stichworte, dass zukünftig weniger das Wissen als die Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit, schnell zu lernen, gefragt sind. Fakten sind digital verfügbar, aber empathische Intelligenz, die durch Change Management gestützte Anpassung an sich rasant verändernde Markt- und Umgebungsparameter sind die Fähigkeiten nicht erst für morgen, sondern schon für heute. Ganze Meter (oder besser Gigabytes?) von Managementliteratur und Tausende von Managementseminaren widmen sich diesen Themen. Die moderne Organisationstheorie folgt dem Leitbild vom lernenden Unternehmen. Mindestens zwei kritische Fragen bleiben: Folgen unsere Ausbildungseinrichtungen und -gänge diesem Anforderungskatalog? Und was ist mit denen, die wir als Mitarbeiter mit all diesen hehren Ansprüchen beglücken?

► Ein Blick auf unsere Bildungseinrichtungen

Vereinfachungen helfen nicht immer, aber sie schärfen manchmal den Blick, deshalb: Was sind die hässlichsten Gebäude in einer Stadt? Die Schulen! Das unterscheidet auch nicht zwischen Hauptschulen und Gymnasien, zwischen Universitäten und Berufsschulen. Welches Ansehen hat der Lehrerberuf? Im Global Teacher Index, der diese Frage in 21 OECD-Ländern gestellt hat, landet Deutschland auf Platz 16. Und auf die Frage, ob sie ihre Kinder ermuntern würden, Lehrer zu werden, antworteten in Deutschland weniger als 20 Prozent mit „Ja“. Einleitend wurde darauf verwiesen, dass das gute Abschneiden (bescheidener: besser als andere Länder) Deutschlands in der Finanzkrise auch auf sehr gut ausgebildeten Fachkräften und einer starken industriellen Basis beruht. Das passt dann aber nicht zusammen mit nach wie vor bestehender großer Undurchlässigkeit im tertiären Bildungssektor für Absolventen mit beruflicher Qualifikation. Die richtige und wichtige Entwicklung durch den Bologna-Prozess, die zumindest das Ziel hatte, eine europaweite Vergleichbarkeit von Bildungsabschlüssen zu ermöglichen, hat den Bachelor-Abschluss als Hochschulabschluss light mit bis ins extrem verschulten Studiengängen hervorgebracht, zum Leidwesen von Absolventen und (Hochschul-)Lehrern. Er ist nicht Fachhochschule mit Praxisbezug, er ist nicht Universitätsabschluss, in dem der Begriff „universal“ immerhin noch mitschwingt. Die Konsequenz ist für Absolventen, dass dieser Abschluss eher als bessere Zwischenprüfung verstanden wird und für Personalabteilungen weder Fisch noch Fleisch ist – und das spricht jetzt nicht gegen die vielen engagierten, qualifizierten Bachelor-Absolventen, die natürlich auch jeder kennt. Aber die Struktur überzeugt nicht, wenn Kreativität und Problemlösungskompetenz Schlüsselbegriffe sind.

► Mitarbeiter sind wertvoll

Was ist mit den Mitarbeitern? Helfen ihnen die tagtäglichen Beschallungen über sich rasant verändernde globale Märkte, deren Herausforderungen nur mit heroischen Anstrengungen aller zu bewältigen sind? Wie wichtig ist das wichtigste Kapital des Unternehmens, der

Mitarbeiter, wenn die erste Antwort auf wirtschaftliche Schwierigkeiten lautet: „Runter mit den Personalkosten“, und die perverse Reaktion des Aktienmarktes auf angekündigten Personalabbau ein Kursanstieg ist? Um jedem Missverständnis vorzubeugen, es geht nicht um eine naive Betrachtung betriebswirtschaftlicher Zwänge, aber es geht auch um den Wert von Mitarbeitern und zwar in einem doppelten Sinn. Mitarbeiter sind wertvoll, weil hoher Wert in ihnen steckt, es wurde in sie investiert, in Ausbildung, in Weiterbildung, in ihre Kompetenzen und Fähigkeiten als Produktionsfaktor. Und Mitarbeiter sind Menschen, die es wert sind, dass man sie nicht nur als die körperliche Seite eines Arbeitsvertrages betrachtet. Ein letztes Wort dazu: Wenn es richtig ist, das wir in einen Fachkräftemangel laufen, es zum „war of talents“ kommt, dann ist es Risikomanagement, mit dieser Ressource sehr sorgsam umzugehen. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter es sehr genau spüren, ob nur hohle Phrasen gedroschen und mit den neuesten Ergüssen des *Manager Magazins* garniert werden oder ob so altmodische Dinge wie Ehrlichkeit und Fairness im Umgang miteinander zählen. Es ist immer wieder beeindruckend, zu erleben, wie Motivation und Engagement sowie die Bereitschaft, zusätzliche Belastungen auf sich zu nehmen, bei Mitarbeitern steigen, wenn sie überzeugt sind, dass, gerade in kritischen Situationen, jeder das Päckchen trägt, das er gerade noch tragen kann – vom CEO bis zum Pförtner.

Abschließend noch eine Beobachtung dazu. Jüngst wurde eine Studie über Inhalte des BWL-Studiums in Deutschland veröffentlicht, die an der Europäischen Akademie der Arbeit durchgeführt wurde. Es ging um die Frage, inwieweit Mitbestimmung Thema in diesen Studiengängen ist. Die *Süddeutsche Zeitung* hat das Ergebnis prägnant zusammengefasst: Betriebsrat? Nie gehört! In 25 untersuchten Hochschulen ist Mitbestimmung in mehr als der Hälfte der Fälle ein „blinder Fleck“, manchmal „Rahmenbedingung“, gelegentlich „Störfaktor“ oder wird in „Diversity“-Seminaren versteckt, als würde der Begriff an sich schon wie Gift wirken. Nur in weniger als zehn Prozent der Studiengänge wird Mitbestimmung als „gestalterisch“ im positiven Sinn dargestellt. Wie passt dieses Bild der Kaderschmieden des künftigen Führungsnachwuchses mit der eingangs gesungenen Lobeshymne auf die Sozialpartnerschaft zusammen? Oder zeigt sich nur die Praxisferne unserer Hochschulausbildung an diesem Befund?

► Soziale Marktwirtschaft als Leitbild

Die einfache Schlussfolgerung kann aber auch lauten, dass die Reduktion auf nur einen oder wenige Faktoren zu kurz greift. Deshalb nun zu einem größeren Bild. Soziale Marktwirtschaft soll das Leitbild der deutschen Volkswirtschaft sein – und nicht nur der Volkswirtschaft. Artikel 14 Absatz 2 GG beschreibt es kurz und bündig: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Was ist Marktwirtschaft? Marktwirtschaft ist zunächst einmal nicht mehr und nicht weniger ein Instrument zur Verteilung von knappen Ressourcen. Die Ideal- (und Traum-)Vorstellung von jeweils annähernd gleich starken und gleich gut informierten Marktpartnern, die via Angebot und Nachfrage einen Knappheitspreis finden, ist theoretisch gut belegt und kann mit mathematisch immer feinsinnigeren Methoden VWL-Studenten in Klausurnöte treiben. Realitätsnah ist das jedoch nicht. Gern wird auch formuliert, Marktwirtschaft sei ein Ziel und Markt an sich das Gebot der Stunde. Das ist mit Verlaub dummes Zeug. Walter

Eucken und die gesamte Freiburger Schule würden vehement widersprechen. Eines ist aber richtig: Der Markt hat – und nur deshalb hat er den Vorzug, zunächst als Werkzeug der ersten Wahl in Betracht gezogen zu werden – gewaltige Vorteile gegenüber jeder anderen Form der wirtschaftlichen Steuerung: Die richtigen und falschen Entscheidungen vieler über Mengen und Preise haben zusammengeführt eine deutlich geringere Irrtumswahrscheinlichkeit als die Entscheidungsgewalt einzelner Institutionen und/oder Personen. Das ist der entscheidende Punkt.

Seine Grenzen findet der Markt dort, wo er keiner ist, weil die Marktpartner nicht annähernd gleich stark sind oder weil die Märkte gar keine Märkte sind, weil zum Beispiel Güter keinen Preis haben. Auch wenn Märkte unerwünschte Ergebnisse im Sinne des Gemeinwohls hervorbringen, sind andere Mechanismen erforderlich. Der Staat, so heißt es dann, setzt die Rahmenbedingungen und Schranken für den Markt. Ja, das soll er tun. Doch tut er das? In den letzten Jahren hat scheinbar die Lust beständig zugenommen, sich statt auf Rahmen- und Schrankensetzung zu beschränken, Detailregulierung zu betreiben. Ein krasser Beleg ist die Energiepolitik. Ende der 1990er Jahre sind die Energiemärkte als Tiger der Liberalisierung losgesprungen und nun als Bettvorleger kleinstteuiler Reregulierung gelandet. Die Sammlung der zu beachtenden Vorschriften füllt mehr als eine Bücherwand eines großen Büros, und die Tatsache, dass Loseblattsammlungen der Aktualisierung von Dateien gewichen sind, macht es nicht besser und schon gar nicht einfacher.

Ein Beispiel? Gern! Der Einsatz erneuerbarer Energien wird mit einer gewaltigen finanziellen Umverteilungsmaschinerie angetrieben, und dennoch bleiben wesentliche Fragen offen. Was ist mit Versorgungssicherheit bei volatiler Einspeisung? Wie kann die notwendige Speichertechnologie vorangetrieben werden? Wieso erhält ein Betreiber von Anlagen mit erneuerbaren Energien auch dann eine Vergütung, wenn sein Produkt, der Strom, wegen eines Überangebotes nicht gebraucht wird? Wäre es nicht viel marktwirtschaftlicher, den jeweiligen Stromvertrieben aufzugeben, einen im Zeitablauf steigenden Anteil von Stromerzeugung aus erneuerbarer Energien zu haben. Sie könnten dann entscheiden, ob sie das selbst tun oder die Erzeugung dazu kaufen. Für die Erzeugung aus erneuerbaren Energien gäbe es dann Marktpreise und zugleich den Zwang zur Kosteneffizienz. Zugleich bliebe den Bilanzkreisverantwortlichen die Verantwortung für die Systemstabilität. Damit würde sich dann eine Nachfrage nach Speichern und Reservestromsystemen entwickeln können, die ebenfalls via Preis für Kosteneffizienz sorgen würde.

Zurück zum Ausgangspunkt: Wo ist das soziale in unserer Marktwirtschaft? Es sind die nach wie vor funktionierenden sozialen Sicherungssysteme, es ist die Organisation sozialer Konflikte als auf Gleichgewicht beruhender und nur mit Machtgleichgewicht funktionierender Institutionalisierung. Der Schutz der Gewerkschaften im Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes, die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene und im Unternehmen ist die Anerkennung der wertvollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren objektive Ohnmacht durch Rahmensetzung machtvoll wird oder zumindest machtvoll werden kann. Damit erst eröffnen sich die Chancen, rein institutionalisierte Verfahren zu kooperativen, kompetenzgetriebenen Strukturen weiterzuentwickeln.

Werfen wir zur Verdeutlichung einen Blick auf die Unternehmensmitbestimmung. Die heutigen gesetzlichen Regelungen führen dazu, dass es in Konzernen einen mitbestimmten

Aufsichtsrat sowohl in der Obergesellschaft als auch in den Tochtergesellschaften gibt. Diese Tochtergesellschaften werden an der kurzen Leine der Konzernmutter geführt. Cash-Pooling, Bilanz- und Steuerpolitik sind durch Vorgaben der Muttergesellschaft gesetzt. Dennoch findet in vielen dieser Tochtergesellschaften eine ernsthafte, auch gesetzlich vorgeschriebene, aber im Regelfall völlig nutzlose Auseinandersetzung mit Jahresabschlüssen und Wirtschaftsprüfern statt. Wäre es nicht wesentlich sinnvoller, diese Zeit und Kraft für eine lebendige und inhaltsschwere Diskussion mit den Spezialisten für betriebliche Abläufe, Themen und Konflikte zu führen, den Arbeitnehmervertretern, und stattdessen die unternehmensstrategische Diskussion auf die Konzernebene zu verlagern? Das wird solange nicht geschehen, wie Gewerkschaften und Mitarbeiter befürchten müssen, dass es damit zu einem Ausstieg aus der quasi-paritätischen Mitbestimmung kommen könnte, und Unternehmensleitungen Angst davor haben könnten, statt ritualisierter Sitzungsabläufe echte Mit-Bestimmung zu erleben.

Pointiert, übertrieben, wenig systematisch, das sind die richtigen Vorwürfe gegen diesen Text. Aber wenn nur das eine oder andere Beispiel zum Nachdenken anregt, insbesondere darüber, welch wertvoller Schatz unsere Soziale Marktwirtschaft ist und dass es aller Anstrengungen wert ist, sie nicht nur zu erhalten, sondern weiterzuentwickeln, auf das sie noch besser werde, dann ist diese Kritik an einem Wanderer zwischen den Welten, einem Gewerkschafter, Sozialdemokrat und Manager gut aushaltbar.

Ein Brief an die Soziale Demokratie



Enno Harks

Enno Harks ist Deputy Director External Affairs der BP Europa SE. Davor war er bei der Stiftung Wissenschaft und Politik und der Internationalen Energieagentur tätig. Der Beitrag gibt (natürlich) seine eigene Meinung wieder.

Liebe SPD,

heute möchte ich Dir einen Brief schreiben, ich muss verstehen, was los ist mit Dir. Wir kennen uns ja schon lange, und Du weißt, wie sehr mein Herz an Dir hängt. Doch in den letzten Jahren habe ich immer häufiger das Gefühl, ich erkenne Dich nicht mehr wieder. Ich stehe trotzdem zu Dir, weil ich an einem alten, melancholischen Bild von Dir hänge – nicht an dem Bild, das ich in der Wirklichkeit sehe.

Ich bin Dein Mitglied, weil ich eine gerechte(re) Gesellschaft will und schon immer wollte. Das Prinzip möglichst fairer Verteilung ist eigentlich der Kern, aus dem Du entstanden bist, und es war und ist auch mein Kleiner-Jungen-Traum. Und das heißt nicht nur die Verteilung von Schönem, Geld und Teilhabe, sondern es heißt besonders die gerechte Verteilung von gesellschaftlichen Lasten und Kosten.

Mein Eindruck ist, dass Du Dich hiervon weit entfernt hast. Du, die Soziale Demokratie, hast Dich im letzten Jahrzehnt auf Wohlfühl- und Elite-Themen konzentriert, statt auf harte, echte Verteilungsprobleme. Du hast die gesellschaftliche Situation und die Zukunftsängste des medianen Bürgers aus dem Blick verloren – desjenigen, der eigentlich mal Dein Kernwähler war. Und nicht nur, dass Du das Prinzip Verteilungsgerechtigkeit nicht aktiv angegangen bist, nein, im Gegenteil, Du hast Dich bei einigen Themen ungewollt an die Speerspitze einer sozial ungerechten Politik gestellt. Weil mich das so schmerzt, hier einige konkrete Beispiele:

► Das Erneuerbare-Energien-Gesetz, EEG

Du hast Dir zum Ziel gemacht, ein möglichst grünes Deutschland zu erreichen, in dem Photovoltaik, Wind und Biomasse signifikante Größen im Strommarkt erreichen. Und hast dafür seit Jahren mit immer höheren Anteilen (aktuell steht Deine letzte Forderung bei 55 Prozent Erneuerbare-Energien-Anteil in 2030) in Wahlkämpfen und Parlamenten gestritten. Was an diesem originär grünen Projekt, für das der Wähler auch das grüne Original wählen kann, sozialdemokratisch ist, kann ich womöglich noch nachvollziehen. Aber was ist sozialdemokratisch an der Umsetzung? Du bist einverstanden damit, dass für dieses Projekt 24 Milliarden Euro pro Jahr (Tendenz steigend) an Subventionen gezahlt werden: eine Summe in etwa doppelt so hoch wie der Bund-Länder-Finanzausgleich, über den Du immer trefflich streiten kannst. Und Du hältst es für akzeptabel, wenn Subventionen in solcher Größenordnung nicht aus dem Bundeshaushalt kommen – wo sie fortlaufender demokratischer Kontrolle und Überprüfung ausgesetzt wären.

Richtig ärgerlich wird es, wenn ich über die Verteilungsgerechtigkeit dieser Vision nachdenke: Profitieren kann vom EEG besonders derjenige, der Immobilien besitzt, auf deren Dach eine Photovoltaik-Anlage geschraubt werden kann und der genügend Cash-Kapital zu ihrer Finanzierung hat. Das klingt schon nicht besonders sozialdemokratisch, doch es geht weiter: Zusätzlich zu der solaren Rendite, die sich durch Subventionen für den produzierten Strom ergibt, kommt, dass die gesamte Investition der Anlage von der persönlichen Einkommenssteuer absetzbar ist. So ist die staatlich garantierte Nachsteuer-Kapital-Rendite nicht nur häufig zweistellig (ein Skandal an sich, wenn man es mit der staatlich ga-

rantierten Rendite eines Sparbuches vergleicht), sondern sie fällt auch umso höher aus, je höher das persönliche Einkommen ist. Beides lässt mich vollkommen sprachlos; wie konnte Dir das nur geschehen, liebe SPD?

Und wer bringt diese Subventionen auf? Nun, das sind alle Verbraucher, und zwar über eine EEG-Umlage auf den Strompreis. Zwar witzelt man in der Berliner Republik gelegentlich darüber, dass einem der Strompreis egal sei und man ihn auch gar nicht genau kenne. Aber in der Realität liegt das mediane Einkommen der Haushalte bei netto 1.600 Euro im Monat – da sind, nach Abzug von Miete und Lebensmitteln, die Kosten für Strom natürlich eine relevante Größe. Und, liebe SPD, zur Erinnerung: „Median“ bedeutet, dass 50 Prozent aller Haushalte weniger verdienen.

Die sich manifestierenden Auswirkungen auf Arbeitsplätze in Deutschland müssten Dich eigentlich ebenso wachrütteln. Da knapp die Hälfte der gesamten EEG-Umlage von Industrie und Gewerbe gezahlt wird, wirkt sich die Explosion der EEG-Umlage direkt auf deren Kostenstruktur aus. Für viele kleine und mittlere Unternehmen leidet mit dem Faktor Strom konsequenterweise auch der Faktor Arbeit. Und selbst diejenigen Großunternehmen, die wegen aktuell gültiger Ausnahmen nur einen sogenannten reduzierten Satz zu zahlen haben, reagieren mit Investitionszurückhaltung auf das Risiko, dass sich ganze Standorte womöglich nicht mehr rechnen, wenn die Ausnahmen fallen. Weniger Investitionen bedeuten aber immer auch weniger heutige und zukünftige Arbeitsplätze – ein unausweichlicher Zusammenhang, dessen Du über Deine Gewerkschaften eigentlich gewahr sein müsstest.

Ende 2014 gab es laut Solarverband BSW 1,5 Millionen Solaranlagen – bei 82 Millionen Einwohnern! Jede sozialwissenschaftliche Studie der letzten Jahre zeigt, dass das EEG eine historisch einmalige, gigantomanische Umverteilung von unten nach oben ist. Liebe SPD, ist Dir das Grüne so viel wichtiger geworden als das Rote in deinem Herzen? Wenn Du Erneuerbare großflächig subventionieren willst, warum ziehst Du bei solchen Zuständen nicht die Notbremse, überdenkst das EEG verteilungspolitisch und trittst für eine Finanzierung über die Einkommenssteuer ein?

► Energiewende und Elektroautos

Liebe SPD, Du hast Dich mit Verve hinter die Energiewende gestellt, ein Projekt aus Angela Merkels schwarz-gelber Regierung 2011. Du sagst, mit Fug und Recht, dass vieles davon eigentlich Dein Gedankengut ist, und hast dies in den Vordergrund deiner Oppositions- und später dann Regierungsarbeit gestellt.

Aber was bedeutet es verteilungspolitisch, wenn Du Dich dafür einsetzt, dass zum Beispiel Gebäudedämmung staatlich gefördert wird, egal ob über Steuerabschreibungen, KfW-Darlehen oder Direktzahlungen? Oder dass die Minderheit unserer Gesellschaft, die eine Immobilie besitzt, direkt oder indirekt von Dir Subventionen erhalten soll? Sollten wir nicht dafür kämpfen, dass Staatsmittel halbwegs fair verteilt werden, womöglich gar die Schwächeren in der Gesellschaft mehr erhalten als diejenigen, die Transfers nicht so dringend brauchen?

Was bedeutet es, wenn Du beschließt, Elektroautos zu subventionieren? Und zwar den Kauf derselben, nicht die Erforschung der Technologie. Die meisten Haushalte der arbeitenden Mitte können sich, wenn überhaupt, nur einen Pkw leisten; der muss für alles nutzbar sein, in der Stadt, für den Urlaub im Süden. Sie werden auch auf längere Sicht nicht die Käufergruppe von hochpreisigen Elektroautos mit Reichweitenproblemen sein. Zielgruppe der neuen Subventionsmilliarden sind Haushalte, die sich eine Zweit- oder gar Drittwagenoption leisten können. Ich kann es nicht anders sagen: Das ist ein verteilungspolitischer Schmarren.

Alle drei Beispiele – EEG, Gebäudedämmung, Elektroautos – sind Wohlfühl-Projekte einer gesellschaftlichen Elite, die an den mittleren und unteren Einkommen völlig vorbeigehen (wenn sie nicht gar das Pech haben, dafür aufkommen zu müssen, siehe EEG). Anders gesagt: Es wird von unten nach oben umverteilt. Natürlich müssen bei großen gesellschaftlichen Aufgaben von uns allen Opfer gebracht werden. Nur würde ich mir wünschen, dass gerade Du immer wieder diejenige bist, die die verteilungspolitischen Konsequenzen austariert. Denn ja, eine rote sozialdemokratische Energiewende ist möglich! Eine Energiewende, bei der Du es bist, die gleichzeitig die Auswirkungen auf Arbeitsplätze wie auch die Verteilung der gesellschaftlichen Lasten fest im Blick behältst.

► Migration

Liebe SPD, Du hast Dich 2015 solidarisch mit den nach Deutschland kommenden Migranten gezeigt und in verschiedenen Schattierungen wiederholt: Wir schaffen das. Das war mutig. Das war solidarisch. Und dafür stehen Deine Mitglieder zu Dir. Gleichzeitig hast Du über die verteilungspolitischen Konsequenzen dieser ungesteuerten Migration geschwiegen, hier und da im Gegenteil davon gesprochen, dass sie eine Lösung des Facharbeitermangels sei. Dass Migration aber auch Kosten verursacht, hast Du nicht oder erst sehr spät erwähnt.

Wir wissen, dass wir Mittel aufbringen müssen für Verfahren, Unterbringung, (Weiter-) Bildung, Spracherwerb, Integrationsmaßnahmen in den Arbeitsmarkt etc. Hieran zu sparen wäre ein sehr großer Fehler und auch menschlich nicht akzeptabel. Denn diese Anstrengung ist nötig, gerecht und sinnvoll, sowohl für das Wohl der Migranten als auch für den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft. Das hast Du richtig erkannt, mutig adressiert und erfolgreich Mittel erfochten.

Gleichzeitig ergibt sich bei genauerer Betrachtung aber auch das Bild einer verteilungspolitischen Schieflage, die durch Migration verstärkt wird. Denn zwangsläufig fallen die mittel- bis langfristigen Kosten der Migration besonders dort an, wo ihre Auswirkungen für die unteren Schichten am deutlichsten zu spüren sind: auf dem Arbeitsmarkt, bei Kranken- und Rentenversicherung, auf dem Markt für günstigen Wohnraum.

Die Integration in den Arbeitsmarkt muss höchste Priorität haben, auch wenn sie sicher schwierig wird. Denn fehlende Sprachkenntnisse, fehlende oder nicht äquivalente Ausbildungen (oder deren Nachweise) treffen auf eine hoch industrialisierte Volkswirtschaft, in der ausgebildete Facharbeiter (deutschsprachig) oder Experten gesucht und einfachere Tätigkeiten nur mehr gering entlohnt werden. Bis diese Fähigkeiten erworben werden, erhöht sich

die Konkurrenz um Arbeit in den Sektoren der unteren und mittleren Einkommensschichten.

Ähnlich ist es in den Sozialversicherungssystemen, denn natürlich findet die Migration in die gesetzlichen Krankenversicherungen statt, nicht in die privaten und auch in die gesetzliche Rentenversicherung, nicht in die privaten, berufsständischen oder beamteten. Gerade bei der gesetzlichen Rente sind im letzten Jahrzehnt viele notwendige Kürzungen durchgeführt worden. Sie haben jedoch exemplarisch zur Folge, dass sogar ein ausgebildeter Facharbeiter, der erst mit 35 Jahren in den Arbeitsmarkt eintritt, bei Rentenbeginn nur mehr Rente auf Sozialhilfeniveau erhält. Wenn laut Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 50 Prozent aller Asylantragsteller älter als 25 Jahre sind, dann kann die Migration 2015 eine kurzfristige Lösung des demografischen Rentenproblems sein, langfristig ist das aber weniger sicher.

Du schlägst ein Einwanderungsgesetz vor, seit Jahren. Das ist richtig. Jetzt ist es zusätzlich nötig, dass Du diejenige bist, die für einen fairen Ausgleich aller Kosten kämpft. Jetzt ist die richtige Zeit, unser System von Renten- und Krankenversicherung zu reformieren, noch mal den Kampf für eine Bürgerversicherung aufzunehmen, in der sich wirklich alle an der solidarischen Umverteilung der gesetzlichen Versicherungssysteme beteiligen müssen und nicht knapp neun Millionen Deutsche in der Kranken- und einige Millionen in der Rentenversicherung privat versichert sind. Das stärkt die Finanzierungsbasis, besonders aber das Gefühl von Fairness bei der Bewältigung großer gesellschaftlicher Aufgaben.

► Unebene gesetzliche Rentenversicherung

Ein letztes Beispiel, liebe SPD, ein absolutes Schmankerl, hierzu passend, die solidarischen Umverteilungsmechanismen der gesetzlichen Rentenversicherung. Wir wissen eigentlich, dass es nicht fair sein kann, wenn Selbstständige, Architekten, Apotheker, Rechtsanwälte, etc. hiervon befreit sind, die dann in ihre eigene, kapitalgedeckte „berufsständische“ Altersvorsorge einzahlen dürfen. Peer Steinbrück hatte dies ehrenhaft und wagemutig im Kanzler-TV-Duell mit Angela Merkel 2013 angesprochen und auch verteidigt – leider ein nicht medientaugliches Thema.

Nun hat das Bundessozialgericht 2014 entschieden, dass Juristen, die nicht freiberuflich arbeiten, sondern als Angestellte in einem Unternehmen (sogenannte Syndikusanwälte), zukünftig ebenso in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen müssen wie alle anderen Angestellten in Deutschland. Hier bekamst Du, ohne dafür gekämpft zu haben, auf dem Silbertablett die Gelegenheit, einen kleinen Teil einer klaren historischen Ungerechtigkeitsverteilung beseitigen zu können. Und das, fast wie gerufen, während Du sogar an der Regierung beteiligt bist. Doch ich muss mitansehen, wie Du das genaue Gegenteil machst, nämlich in rekordverdächtigter Geschwindigkeit ein Gesetzespaket beschließt, das einer Gruppe von Beitragszahlern das Privileg zurückgibt, aus der gesetzlichen Solidargemeinschaft auszutreten.

Sicherlich, es ist ein zahlenmäßig vielleicht kleines Beispiel einer Politik, die auf Verteilungsgerechtigkeit nicht achtet (jedenfalls im Vergleich zum EEG). Aber es hat enorme symbolische Strahlkraft. Leider.

Liebe SPD, Du wirst Dich fragen, wer ich bin? Ich bin eines Deiner Mitglieder, die auch Manager sind. Denen der Bankberater hinterherläuft, um aus der gesetzlichen Krankenversicherung auszusteigen oder brandenburgische Photovoltaik-Anlagen zu staatlich abgesicherter Renditemaximierung zu kaufen; einer von denen, die sich sicherlich bald ein subventioniertes Elektroauto kaufen können und Steuergelder für ihre Wohnungssanierung erhalten. Aber will ich das, bin ich dafür Dein Mitglied? Nein, für diese Ziele bin ich sicher nicht bei Dir eingetreten. Es ist mein Wunsch nach solidarischer Fairness, die ich von Dir sehen möchte. Lasst uns auf den Kern, für den Du immer standst, zurückbesinnen und ihn an die Verhältnisse des 21. Jahrhunderts anpassen: das Prinzip von Verteilungsgerechtigkeit in einer globalisierten Gesellschaft. Ich habe zwei kleine Kinder – und das ist die Vision, die ich ihnen gerne mitgeben möchte.

Auf bald,
EH



Faire Regeln für Deutschland, Europa und die Globalisierung

Reiner Hoffmann, Carsten Schneider,
Ernst Welteke, Volker Hauff, Asmus Angelkort,
Karl-Peter Schackmann-Fallis, Ralf Nagel,
Beate Kummer

Deutschland und Europa zukunftsfest machen



Reiner Hoffmann

Reiner Hoffmann ist seit 2014 Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Der Diplom-Ökonom und überzeugte Europäer arbeitete mehrere Jahre als Direktor des Europäischen Gewerkschaftsinstitutes EGI in Brüssel und als stellvertretender Generalsekretär beim Europäischen Gewerkschaftsbund.

Politische Gestaltungskraft ist nicht voraussetzungslos, wie die Wirtschaftskrise und die Flüchtlingskrise gezeigt haben. Die Europäische Union mit ihren Mitgliedstaaten ist in beiden Krisen als Wertegemeinschaft massiv beschädigt worden. Das Aufflammen des Rechtspopulismus und Chauvinismus sowie die Politiken der nationalen Abschottung bedrohen inzwischen den europäischen Zusammenhalt. Nur eine soziale und inklusive Politik, die die Menschen in Europa in den Mittelpunkt stellt, wird diese Schäden beheben können.

Um unsere gemeinsame Zukunftsfähigkeit wiederzugewinnen, müssen aktuell drei politische Felder zentral auf die Agenda gesetzt werden: Wir brauchen ein soziales Europa. Deutschland muss seine staatliche Handlungsfähigkeit wiedergewinnen. Und: Wir müssen die Flüchtlinge integrieren.

► Wir brauchen ein soziales Europa

Wegen der verfehlten europäischen Krisenpolitik im Zeichen der „schwarzen Null“ haben sich einzelne Staaten Europas beinahe zu Tode gespart. Ihre Sozial- und Rentensysteme und Tarifsysteme sind zusammengebrochen. Die Armut nimmt zu. Die wirtschaftliche Entwicklung zwischen den Ländern der Eurozone driftet immer weiter auseinander. Noch immer sind über 21 Millionen Menschen in Europa arbeitslos. Alleine in Griechenland und Spanien jeweils 24 Prozent bzw. über 20 Prozent. Die dortige Jugendarbeitslosigkeit liegt nach wie vor bei rund 50 Prozent beziehungsweise 45 Prozent, in Italien bei knapp 40 Prozent.

Zudem hat die falsche Krisenpolitik Tür und Tor geöffnet für eine neue Welle des gegenseitigen Misstrauens, der Europafeindlichkeit und des Rechtspopulismus. Die Rechnung für all das bezahlt Europa nun in der Flüchtlingspolitik. Es gibt keine solidarische Verantwortung zwischen den Mitgliedstaaten bei der Aufnahme von Flüchtlingen und schon gar keine gemeinsame europäischen Asyl- und Flüchtlingspolitik. Wieder alleine gelassen mit der Flüchtlingsproblematik droht Griechenland die völlige Überforderung. Die Perspektive eines Grexit steht erneut im Raum. Dies setzt den Bestand der gesamten Eurozone aufs Spiel.

Die britische Regierung hat gerade erst gezeigt, wohin es führen kann, wenn in Europa eine Politik der nationalen Egoisten die Oberhand gewinnt. Der ehemalige britische Premierminister Cameron hat durch die Androhung des Austritts aus der EU mit Erfolg auf eine Strategie der Erpressung gesetzt und so seine Agenda des Sozialabbaus und der Deregulierung in Europa durchgesetzt. Sie legt die Axt an die Arbeitnehmerfreizügigkeit in Europa und die damit verbundenen Sozialleistungsansprüche an.

Das britische Brexit-Referendum hat gezeigt, Europa braucht jetzt eine Offensive gegen Renationalisierung und Desintegration und für sozialen Zusammenhalt und Gerechtigkeit. Was wir brauchen, ist eine andere Wirtschafts- und Sozialpolitik für Europa. Auch Europa benötigt Investitionen statt Sparpolitik. Dafür hat Kommissionpräsident Juncker mit seiner Europäischen Investitionsinitiative bereits zu Beginn seiner Amtszeit eine erste Weichenstellung vorgenommen. Das reicht aber längst nicht aus. Gefordert ist ein umfassendes Konzept für das soziale Europa.

Dafür bietet sich jetzt die Gelegenheit: Die EU-Kommission will bis Ende des Jahres eine

breit angelegte Konsultation mit den europäischen Sozialpartnern und der Zivilgesellschaft durchführen. Primär geht es bei dieser Konsultation zu den sozialen Rechten in Europa um die Frage: Welche Rechte und sozialstaatlichen Modelle brauchen wir, damit sich die Eurozonen-Länder wirtschaftlich und sozial wieder stärker aneinander auf hohem Niveau annähern?

Ich schlage vor, dass der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften aber noch deutlich weiter gehen und die Kommissionsüberlegungen zur künftigen Ausgestaltung sozialer Rechte dafür nutzen, zusammen mit dem Europäischen Gewerkschaftsbund eine europaweite Debatte über das soziale Europa anzustoßen. Getragen sein soll diese Debatte von Vorschlägen für eine Stärkung der sozialen Dimension in Europa, die den Menschen Sicherheit gibt und bei ihnen neues Vertrauen wachsen lässt.

Dazu müssen wir das Wohlergehen der arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt stellen: Die Institutionen, Prozesse und Politiken der EU müssen im Sinne der Menschen reformiert werden. Europa muss dabei zukunftsorientiert vorgehen und in nachhaltiges Wachstum sowie in die Bildung seiner Menschen investieren. Nur so werden wir die Herausforderungen der Zukunft wie Klimawandel, Digitalisierung oder demografischer Wandel meistern können. Ein Europa des Wohlstands wird nur möglich sein mit Guter Arbeit für alle – mit guten Einkommen, hohen Sozial-, Arbeits- und Gesundheitsstandards sowie sozialem Schutz und der Weiterentwicklung der Mitbestimmung auf europäischer Ebene. Auch die Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte sowie die Mitsprache der Beschäftigten an der Politik der EU müssen gestärkt werden.

Ein zentraler Punkt ist eine faire Mobilität in einem weltoffenen Europa. Nur so können wir den hetzerischen Umtrieben der Rechtspopulisten ein Ende setzen. Wir brauchen eine EU, in der Menschen aus Europa und anderen Teilen der Welt willkommen sind, den gleichen Lohn für gleiche Arbeit erhalten und vernünftige Arbeitsbedingungen vorfinden. Deshalb fordert der DGB auch eine überarbeitete Entsenderichtlinie, die den Beschäftigten in Europa echte Sicherheit gegen Lohndumping und Ausbeutung bietet. Die Gewerkschaften kämpfen für ein soziales Europa, das für eine starke Rolle der Sozialpartner auf nationaler und europäischer Ebene steht und die Tarifsysteme in den Mitgliedstaaten respektiert.

► Deutschland muss staatliche Handlungsfähigkeit wiedergewinnen

Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts: stabiles Wachstum, gutes Beschäftigungsniveau und eine starke globale Wettbewerbsposition. Doch die Steuereinnahmen halten mit den Verpflichtungen des Staates nicht Schritt. Wenn nicht einmal in guten Zeiten die Steuereinnahmen ausreichen, um Zukunftsinvestitionen und öffentliche Daseinsvorsorge zu finanzieren, dann haben wir ein strukturelles Problem: Der Staat nimmt nicht genug ein, um die dringend notwendigen Ausgaben zu finanzieren.

Steuern sind das Fundament unseres Gemeinwesens, deshalb sind sie wichtig. Mit unseren Steuern finanzieren wir die Schullaufbahn unserer Kinder, unsere Verkehrsinfrastruktur, unsere grünen Städte und Gemeinden sowie unsere sozialen Sicherungssysteme und fördern Innovationen, den energetischen Umbau unserer Gesellschaft und unterstützen Menschen, die bei uns Zuflucht gefunden haben, bei den ersten Schritten in unsere Ge-

sellschaft. Alle Bürgerinnen und Bürger müssten ein Interesse an einem handlungsfähigen Staat haben, der mit soliden Steuereinnahmen ausgestattet ist.

Die Realität ist eine andere. Während Arbeitnehmerhaushalte über Lohn- und Konsumentensteuern den größten Anteil am Steueraufkommen beitragen, haben sich wenige Superreiche und Vermögende von der Finanzierung des Gemeinwesens weitgehend verabschiedet. Legal oder illegal. In jedem Fall: asozial. Hier muss die Politik handeln. In der Vergangenheit ist in der Debatte um die Steuern einiges schiefgelaufen. SPD und Grüne schrecken vor dem Thema zurück, weil sie ihre Wahlschlappe bei der letzten Bundestagswahl darauf zurückführen. Die jetzige Regierungskoalition hat sich auf Drängen der CDU gegen jede Steuererhöhung ausgesprochen und dies in ihrem Koalitionsvertrag auch noch festgeschrieben. Aber ein Nein zur Steuererhöhung darf nicht zu einem Nein zur Steuergerechtigkeit werden. Hier liegt der zentrale Denkfehler in der steuerpolitischen Debatte.

Deutschland braucht dringender denn je eine Korrektur in der Steuerpolitik. Denn Deutschland ist ganz legal eine Steueroase für Superreiche und Vermögende geworden. In keinem vergleichbaren OECD-Land ist der Anteil vermögensbezogener Steuern am Gesamtsteueraufkommen des Staates so niedrig. Doch der Staat kann sich solche Luxusgeschenke an diejenigen nicht leisten, die sie nicht benötigen. Es ist zudem ökonomisch falsch, denen, die das Geld schlimmstenfalls im globalen Casino verspielen und unter Umständen mit dazu beitragen, neue Krisen und globale Risiken hervorzurufen, noch mehr zu geben. Ihnen das Spielgeld zu verknappen, indem man höhere Steuern auf Vermögen und Spitzeninkommen verlangt, ist im doppelten Sinne richtig: Der Staat stabilisiert zum einen seine Steuerbasis und damit seine Handlungsfähigkeit und reduziert zum anderen die Risiken an den globalen Finanzmärkten. Risiken, die am Ende mit Steuermitteln, die die Reichen nicht mitfinanziert haben, aufgefangen werden müssen.

Fakt ist: Es geht kein Weg an einer stärkeren steuerlichen Belastung der Superreichen vorbei. Dies würde zugleich den Spielraum für eine steuerliche Entlastung der Leidtragenden unseres Steuersystems vergrößern. Denn wir können nicht die unteren und mittleren Einkommensgruppen, die eigentlichen Leistungsträger unserer Gesellschaft, Jahr für Jahr steuerlich stärker belasten, um einige wenige Superreiche mit Steuerprivilegien von Millionen Euro zu überschütten.

Doch die fehlende Handlungsfähigkeit des Staates ist nicht nur darin begründet, dass der Staat nicht im ausreichenden Umfang Steuereinnahmen generiert, um die wachsenden öffentlichen Aufgaben zu finanzieren. Stehen dringende öffentliche Aufgaben an, wie Zukunftsinvestitionen, muss der Staat sie notfalls kreditfinanzieren. Doch auch hier lauern selbst ausgelegte Fallen: die Schuldenregel im Maastrichter Vertrag auf europäischer Ebene, die Schuldenbremse und die „schwarze Null“. Das Erbe der zukünftigen Generation dient oft als Argument, um fiskalische Enthaltensamkeit zu rechtfertigen. Dass im Ergebnis diese zukünftige Generation dann eine marode Infrastruktur, ein veraltetes Datennetz und einen abgespeckten öffentlichen Dienst vorfinden wird, wird oft in der Debatte ausgeblendet. Denn auch zukünftige Generationen profitieren von einer intakten Infrastruktur und einem gut aufgestellten öffentlichen Dienst.

Restriktivere Fiskalpolitik führt in der Regel zu Kürzungen von staatlichen Ausgaben: Es

wird zulasten öffentlicher Investitionen gespart. Davon betroffen waren in der näheren Vergangenheit vor allem kommunale Investitionen, die über die Hälfte aller öffentlichen Investitionen ausmachten. Kommt es zu einer schwächelnden Konjunktur, wie dies Anfang der Jahrtausendwende der Fall war, und übt sich der Staat gleichzeitig in fiskalischer Enthaltensamkeit, dann verstärken sich rezessive Tendenzen. Da Unternehmen in der Regel prozyklisch agieren und investieren, sollten Staaten eigentlich mithilfe der Investitionen und Ausgaben, antizyklisch gegensteuern und die Rezession bekämpfen. Wer hier an der falschen Stelle spart, verschärft einen Abschwung und erntet noch weniger Steuereinnahmen, da die ökonomische Basis für Steuereinnahmen schwindet. So verliert der Staat seine fiskalische Handlungsfähigkeit. Die Schuldenbremse wird somit zur Investitionsbremse.

Die Folgen staatlich-fiskalischer Zurückhaltung spürt auch der Kapitalmarkt. Denn Staaten, die nicht investieren, benötigen kein Geld. Geld, das private Haushalte und Unternehmen aber gern anlegen würden. Insbesondere Lebensversicherungen, die viele deutsche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abgeschlossen haben, sind auf staatliche Anleihen angewiesen, da diese als sehr sicher gelten und deshalb die Regulationsvorgaben einhalten. Aufgrund des Wegfalls und der verringerten staatlichen Nachfrage von Kapital fiel jedoch ein wichtiger Kapitalmarktakteur aus, durch die Eurokrise europaweit. Dies hat ein massives Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage erzeugt, das Unternehmen und private Haushalte nicht kompensieren konnten. So wurden die Krisen auf den Kapitalmärkten staatlicherseits weiter verschärft.

Durch die Bemühungen, die Schuldengrenze einzuhalten, wurde als Alternative das Modell des ÖPP (Öffentlich-Private Partnerschaft) etabliert. ÖPP-Projekte werden von privater Seite realisiert, der Gesetzgeber stellt sicher, dass das Projekt dem Gemeinwohl dient. So benötigen Bund, Länder und Kommunen keine großen kapitalintensiven Startvolumen, um Anzahlung und Rücklagen im Haushalt zu planen. Doch oftmals sind die Gesamtkosten des Projekts wesentlich höher als bei einer konventionellen staatlichen Lösung und die Risiken werden zulasten der Allgemeinheit zwischen den Partnern verteilt. Vielfach entstehen auch Folgekosten für die Verbraucher. Die Teilprivatisierung zahlreicher Justizvollzugsanstalten sind Beispiele für gescheiterte ÖPP-Projekte.

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt deutlich, dass die Handlungsfähigkeit des Staates immer mehr eingeschränkt wird. Dabei sind eine funktionierende Daseinsvorsorge, eine leistungsfähige Infrastruktur und ein zuverlässiger und bürgernaher öffentlicher Dienst das Fundament für gesellschaftlichen Fortschritt und Zusammenhalt. Durch ein kategorisches Nein zu jeder Art von Steuererhöhung, vor allem für Superreiche, die Schuldenbremse sowie die „schwarze Null“ wird aktiv der fiskalische Handlungsspielraum des Staates eingeschränkt. Zwar werden bei konjunkturellen Problemen Investitionsprogramme möglich sein, diese kommen jedoch immer zeitverzögert. Folglich steigen dadurch die Kosten für die Krisenbekämpfung. Gerade jetzt, bei guter Konjunktur und historisch niedrigen Zinsen, sollte die öffentliche Hand das Gebot der Stunde nutzen, den eigenen öffentlichen Kapitalstock zu historisch günstigsten Bedingungen zu modernisieren. Die Flüchtlingsfrage, die marode Infrastruktur und die Fehlentwicklung des sozialen Wohnraumes zeigen deutlich, die Notwendigkeit für einen handlungsfähigen Staat.

Ansätze wie ÖPP lösen die Probleme nicht, sondern verschieben, verzögern und verschlim-

mern diese nur. Deutschland braucht eine Investitionsoffensive. Zudem wäre eine Abkehr von der „schwarzen Null“ ein erster Schritt in die richtige Richtung, ein zweiter eine Einnahmensteigerung durch gerechte Steuern. Wohlhabende und Besserverdienende müssen am Modernisierungsprozess angemessen beteiligt werden.

► **Integration der Flüchtlinge – die Herausforderung annehmen**

Die Zahl der Flüchtlinge, die die Europäische Union und besonders Deutschland erreichen, geht zurück – nachdem die sogenannten Balkanroute faktisch geschlossen, verstärkt Maßnahmen zur Sicherung der Außengrenzen der EU ergriffen und die Vereinbarung zwischen der Europäischen Union und der Türkei getroffen wurden. Doch die Herausforderung, diejenigen zu integrieren, die sich bereits in Deutschland aufhalten, bleibt bestehen; für Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dabei rächen sich jetzt die Versäumnisse der Vergangenheit, dass gespart wurde vor allem bei der Eingliederung von Arbeitslosen, bei der Berufsausbildung, den Asylverfahren, bei der Ausstattung von Behörden, Bildungseinrichtungen und der Polizei, aber auch bei der öffentlichen Infrastruktur und beim Wohnungsbau.

► **Arbeit, Bildung, Ausbildung und Qualifizierung, das müssen jetzt die zentralen Ziele der Integration sein. Dazu müssen die Herausforderungen in Angriff genommen werden:**

Zu allererst brauchen wir faire und schnelle Verfahren zur Aufnahme und bei der Bearbeitung der Asylanträge. Denn trotz Verbesserungen bei den Abläufen konnten immer noch nicht alle, die in 2015 registriert wurden, einen Asylantrag stellen, obwohl das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge inzwischen massiv Personal aufgestockt hat. Die Flüchtlinge müssen in Erstaufnahmeeinrichtungen und Gemeinschaftsunterkünften menschenwürdig untergebracht werden, und die Integration muss frühzeitig beginnen und nachhaltig angelegt sein.

Wir brauchen gut ausgebildetes und bezahltes Personal für die Integration von Kindern und Jugendlichen in den Bildungseinrichtungen und die gleichen Rechte auf Schulbesuch in allen Bundesländern. Das hilft allen Kindern und Jugendlichen unabhängig vom Elternhaus.

Eine qualifizierte berufliche Ausbildung ist der Schlüssel für eine spätere Beschäftigung. Ohne dass Betriebe dafür mehr Ausbildungsplätze für Jugendliche mit schlechten Startchancen zur Verfügung stellen, wird dies nicht gelingen. Der Einsatz von Mentoren oder Lotsen kann den Zugang zur Berufsausbildung außerdem wesentlich erleichtern. Gerade für erwachsene Flüchtlinge macht es Sinn, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und sprachliche und berufliche Qualifizierung miteinander zu verbinden.

Wir müssen die Flüchtlinge vor Ausbeutung und Diskriminierung durch kriminelle Arbeitgeber schützen. Und wenn unter dem Vorwand der Integration an der Deregierungsschraube gedreht, Schutzrechte abgebaut und der Mindestlohn ausgesetzt werden sollen, wird dies auf Kosten aller Beschäftigten gehen. So wird sich die Konkurrenz auf dem Ar-

beitsmarkt weiter verschärfen. Wir müssen Schutzrechte verteidigen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über ihre Rechte informieren.

Der soziale und öffentlich geförderte Wohnungsbau wurde viele Jahre vernachlässigt. Bezahlbarer Wohnraum, gerade in den Ballungsgebieten, ist Mangelware. Dies trifft besonders Menschen mit geringem Einkommen. Hier muss dringend gehandelt werden, wenn man Obdachlosigkeit verhindern will.

Die Anschläge auf Unterkünfte und die Gewalt gegen Flüchtlinge, Helfer und Polizei sind unerträglich. Neben einer effizienten Strafverfolgung braucht es deshalb ein Mehr an politischer Bildung, schulisch und außerschulisch.

Die Grundrechte gelten in Deutschland für alle: für diejenigen, die schon immer oder länger in Deutschland leben ebenso wie für Menschen, die aus großer Not zu uns gekommen sind. Niemand darf die Glaubens- und Meinungsfreiheit, die körperliche Unversehrtheit, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen in Deutschland infrage stellen oder Minderheiten diskriminieren. Solchen Äußerungen und Handlungen, gleich von wem sie kommen und gegen wen sie sich richten, müssen Staat und Gesellschaft energisch entgegenreten. Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften sowie viele Hundert Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter zeigen ein beachtliches Engagement. Auf Initiative des DGB wurde außerdem von zehn bundesweiten Organisationen die „Allianz für Weltoffenheit, Solidarität, Demokratie und Rechtsstaat – gegen Intoleranz, Menschenfeindlichkeit und Gewalt“ gegründet (allianz-fuer-weltoffenheit.de). Inzwischen haben rund 190 weitere Organisationen ihre Unterstützung angeboten.

► Fazit

Nur gemeinschaftlich, auf nationaler und europäischer Ebene werden wir die Flüchtlinge aufnehmen und integrieren können. Dazu müssen wir die Flüchtlings- und Einwanderungsdebatte sachlich und lösungsorientiert führen. An der Gestaltung der Flüchtlingsfrage wird sich die staatliche Handlungsfähigkeit Deutschlands erweisen. Die rigorose Sparpolitik muss beendet werden, damit der Staat seine Gemeinwohlaufgaben wahrnehmen kann. Ohne eine gerechtere Steuerpolitik wird dies nicht zu erreichen sein. Nur so können die unter falschen politischen Prämissen wie der „schwarzen Null“ getroffenen Fehlentscheidungen – Zukunftsinvestitionen zu unterlassen – korrigiert werden. Doch nicht nur Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen. Auch Europa muss wieder zukunftsfähig werden. Ein Pfad von nachhaltiger Entwicklung und Wohlstand wird nur erfolgreich zu verfolgen sein, wenn es Europa gelingt, die soziale Dimension in Europa deutlich zu stärken.

Soziale Marktwirtschaft in Europa Zukunft der Wirtschafts- und Währungsunion



Carsten Schneider

Carsten Schneider ist Bundestagsabgeordneter für den Wahlkreis Erfurt, Weimar und Weimarer Land. Seit 2013 ist er stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion für die Bereiche Haushalt, Finanzen und Euro. Von 2005 bis 2013 war er haushaltspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion. Seit 1998 ist er Abgeordneter des Deutschen Bundestages, seit 2014 zudem stellvertretender Landesvorsitzender der SPD Thüringen.

Vor 25 Jahren gründete sich der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Sozialdemokraten aus Wirtschaft und Wissenschaft hatten sich zusammengeschlossen, um über die Tagespolitik hinaus zu diskutieren und im besten Sinne des Godesberger Programms zu zeigen, dass eine pragmatische Wirtschaftspolitik zum Kern der Sozialen Marktwirtschaft und der SPD gehört.

Eine Festschrift bietet immer die Chance, mit Blick auf die Vergangenheit in die Zukunft zu schauen. Vor 25 Jahren – im Jahr 1991 – war die SPD im Bund bereits neun Jahre in der Opposition. Deutschland konzentrierte sich darauf, die deutsche Wiedervereinigung zu bewältigen, gesellschaftspolitisch wie ökonomisch. Ost- und Westdeutschland standen vor der großen Herausforderung, wieder neu zusammenzuwachsen.

Doch auch Europa war Anfang der 1990er Jahre in Bewegung geraten. Mit der Unterzeichnung des Vertrags von Maastricht 1993 entwickelte sich Europa in eine neue Richtung. Durch die Gründung der Europäischen Union, die Schaffung einer Wirtschafts- und Währungsunion und die Ausdehnung der europäischen Integration auf neue Staaten, erhielt die Gemeinschaft eine viel größere politische Dimension.

Wie stark alles in Bewegung war, zeigte sich an der unglaublich raschen Folge von Vertragsüberarbeitungen: 1999 der Vertrag von Amsterdam, im Jahr 2003 der Vertrag von Nizza und schließlich 2005 der Verfassungsvertrag, der dann allerdings am Veto Frankreichs und der Niederlande scheiterte. Erst durch den Vertrag von Lissabon im Jahr 2007 gelang die Reformierung der EU- und EG-Verträge. Die EU sollte nun demokratischer, transparenter und effizienter werden.

Bereits zu Beginn der rasanten Entwicklung vor 25 Jahren brachte der Managerkreis Visionäres zustande. Im Jahr 2001 formulierte er in einem seiner Positionspapiere: „In einer stärker integrierten EU wird auch der Druck steigen, die Steuer- und Sozialsysteme allmählich anzugleichen, denn immer mehr Menschen werden international mobil. Immer mehr Investitionen werden über Grenzen hinweg finanziert und realisiert. Immer mehr Unternehmen kooperieren oder fusionieren. Politische Institutionen und Regeln und wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität sollten sich kongruent entwickeln.“ Auch aus heutiger Sicht ein weiser Blick in das Jahr 2016 – und darüber hinaus.

► Europa an der Zeitenwende

Die EU steht heute wieder an einer Zeitenwende. Die Finanzmarktkrise und die Refinanzierungskrise einiger Mitgliedstaaten sowie ganz aktuell die Flüchtlingsproblematik zeigen: Auch heute muss es eine Debatte über die Frage geben, wo die EU nach Ablauf der nächsten 25 Jahre, im Jahr 2041, stehen will – oder soll.

Die Europäische Union ist im Kern eine Idee vom guten Zusammenleben der Bürgerinnen und Bürger in Europa: von Frieden und Freiheit, von Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit, von Chancengleichheit und Mitmenschlichkeit, von Rechtsstaatlichkeit und Pressefreiheit, von wirtschaftlicher Zusammenarbeit und gemeinsamem Fortschritt. Diese Werte haben Europa stark gemacht, und die 28 Mitgliedstaaten der EU teilen sie. Hoffentlich

dauerhaft, wie wir leider mit Blick auf Polen und Großbritannien heute einräumen müssen. Doch dieser Zusammenhalt, diese Kraft der Erneuerung sind es, die Europas Zukunft bestimmen müssen. Europa wird sich im 21. Jahrhundert nur in der Welt behaupten können, wenn es solidarisch zusammenhält und die Gemeinschaft weiter vertieft. Wachstum und Wohlstand können nicht mehr national gedacht und organisiert werden. Die EU und die Eurozone müssen gemeinsame Antworten geben, wenn sie nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum sowie faire Chancen, soziale Gerechtigkeit und Wohlstand für alle gewährleisten möchten. In einer vertieften Wirtschafts- und Währungsunion liegt nicht nur ein Instrument, um das wirtschaftliche Wachstum zu vergrößern, sondern auch die Chance, den sozialen Verwerfungen innerhalb der EU entgegenzuwirken.

Die Pflicht der Mitgliedstaaten ist es, ihre Wettbewerbsfähigkeit immer wieder neu zu überprüfen und an diesen Zielen zu orientieren. Nur nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum schafft Jobs und die Chance, durch eigene Arbeit zu mehr Wohlstand und Teilhabechancen zu gelangen. Für einige Mitgliedstaaten bedeutet dies größere Anstrengungen: Wirtschaftlich verkrustete Strukturen müssen aufgebrochen und modernisiert, die öffentliche Verwaltung und die Justiz effizienter organisiert werden. Bevor etwas verteilt werden kann, muss es erwirtschaftet werden. Wir haben in Deutschland zu Beginn dieses Jahrhunderts diesen Modernisierungsprozess mit der Agenda 2010 eingeleitet. Der Erfolg am Arbeitsmarkt zeigt, wie wichtig diese Reformen waren. Und er beweist: Wettbewerbsfähigkeit ist ein ständiger Prozess, und zwar nicht gegen andere, sondern für Wachstum, Wohlstand, soziale Sicherheit und einen handlungsfähigen Staat. Die Chance einer vertieften EU liegt darin, niemanden alleine zu lassen und diese Ziele für alle zu erreichen – wenn gleich niemand aus seiner eigenen Verantwortung entlassen werden kann.

Wir stehen an einer Weggabelung zwischen Renationalisierung einerseits und der Vervollständigung der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion andererseits. Die EU muss sich dabei stärker werdender zentrifugaler Kräfte erwehren. In einigen Mitgliedstaaten verbreiten sich zunehmend nationalistische Kräfte, die von Separatismus über Populismus bis zu Rechtsextremismus reichen.

Wie nie zuvor seit ihrer Gründung im Jahr 1951 sieht sich die EU mit komplexen Krisenlagen konfrontiert. Die Finanzmarktkrise hat seit 2008 die Schwächen der europäischen Koordination in der Wirtschafts- und Fiskalpolitik offengelegt. Obgleich die EU schon vor Ausbruch der Finanzkrise wirtschaftspolitisch nicht in der Lage war, die zunehmenden Ungleichgewichte innerhalb der Währungsunion in den Griff zu bekommen. Die einseitige Sparpolitik ab 2010 hat die Wirtschaftskrise in vielen Ländern verstärkt und so zum dramatischen Anstieg der Arbeitslosigkeit beigetragen – gerade unter Jugendlichen. Gegenwärtig ist die EU mit der höchsten Flüchtlingszahl seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs konfrontiert, hinzu kommen der Ukraine-Russland-Konflikt und die Bedrohung durch den islamistischen Terrorismus. Im Inneren besteht mit einem Austritt Großbritanniens aus der EU (Stichwort Brexit) zugleich die Gefahr eines Auseinanderbrechens der EU.

Europa wird die großen Herausforderungen unserer Zeit nur aus einer Position der Geschlossenheit und politischen wie ökonomischen Stärke heraus bewältigen können. Die EU und ihre Mitgliedstaaten haben auf die Wirtschafts- und Finanzkrise bereits mit einer Reihe von Maßnahmen reagiert. Einige, wie die Rettungsschirme Europäische Finanzstabi-

lisierungsfazität (EFSF) und Europäischer Stabilitätsmechanismus (ESM) sowie der Fiskalvertrag, wurden in Zusammenarbeit nationaler Regierungen und überwiegend durch die Eurostaaten beschlossen. Andere, wie das Europäische Semester, die Bankenunion und der Europäische Fonds für strategische Investitionen (EFSI), wurden im institutionellen Gefüge der EU eingeführt. Trotz dieser faktischen Integrationsschritte weist die Eurozone nach wie vor zahlreiche Defizite auf. Die Währungsunion muss endlich aus dem Krisenmodus und wieder Motor der Integration und des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts werden.

Beginnend mit den Mitgliedstaaten, deren Währung der Euro ist, müssen wir eine Wirtschafts- und Sozialunion ins Leben rufen, die einen neuen Konvergenzprozess für Struktur-reformen, institutionelle Reformen und Steuer- und Sozialpolitik startet. Dessen Ergebnis soll eine echte Fiskalkapazität für Investitionen, Arbeits- und Bildungsförderung sein, die makroökonomischen Ungleichgewichten und asymmetrischen konjunkturellen Schocks entgegenwirkt und die Mobilität von Arbeit und Kapital zum Wohlstand aller gewährleisten kann. Und schließlich eine stärkere demokratische, parlamentarische Kontrolle der Eurozone und ihrer Aufgaben.

► Die Wirtschaftsunion vervollständigen

Die Wirtschaftsunion ist heute schon viel mehr als ein gemeinsamer Markt. Gleichwohl sind ihre Kerninstrumente auf Koordinierung der Politiken der Mitgliedstaaten beschränkt, nur wenige Kompetenzen liegen in Brüssel.

Die Chance des Juncker-Plans liegt darin, diesen zu einer echten Institution der Finanzierung europäischer Investitionsprojekte fortzuentwickeln. Der europäische Investitionsfonds könnte bei einer zentralen Instanz, zum Beispiel einem „Investitionskommissariat“, ver-stetigt werden, um Projekte zu identifizieren und zu koordinieren und die Mitgliedstaaten bei grenzüberschreitenden Projekten zu beraten. Wenn wir es dann noch schaffen, ein zentrales Investitionsregelwerk zu etablieren, das über eine Koordinierung hinausgeht, hat Europa eine echte Chance, zu einer Sozialen Marktwirtschaft im besten Sinne zu werden. Dies kann zum Beispiel geschehen über Regional- und Strukturförderung, transeuropäische Verkehrs- und Energienetze, die Förderung von Arbeitsmärkten und Ausbildung sowie die Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit, über einen digitalen Binnenmarkt, intelligente Netze, Risikokapital und Gründungsfinanzierung. Diese Instanz wäre eine europäische Wirtschaftsregierung, die diese Bezeichnung verdienen würde. Ihr Ziel wäre, die Wettbewerbsfähigkeit über die Nationalstaaten hinaus auch für die Union insgesamt zu befördern.

Ich meine, dass wir dazu auch eine über nationale Budgets hinausgehende „Fiskalkapazität“ brauchen, die die Möglichkeit einer automatischen Stabilisierung verbessert und auf europäischer Ebene die Möglichkeit dafür schaffen würde, die Finanzpolitik an den Konjunkturverlauf anzupassen. Sie wäre in der Lage, zwei Komponenten eines späteren Eurozonen-Budgets zu verwalten: eine Verteilungskomponente mit dem Schwerpunkt konkreter Investitionstätigkeit und eine Stabilisierungskomponente.

Das Budget muss – wie im Übrigen das EU-Budget insgesamt – stärker an den Notwendigkeiten der Bekämpfung der sozialen Folgen der Finanzkrise, der Investitionen in die

Zukunft und an einem prosperierenden Arbeitsmarkt ausgerichtet werden. Deshalb unterstütze ich ausdrücklich die Europa-2020-Strategie und die Ausweitung der Mittel für den Europäischen Sozialfonds, insbesondere um die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit als zentrales Ziel abzubilden. Die auf sozialdemokratische Initiative vereinbarten Finanzmittel zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit müssen zügig ausgeschüttet und nötigenfalls aufgestockt werden. Darum müssen wir uns alle kümmern – die Sozialdemokraten in allen Mitgliedstaaten.

Ich möchte die soziale Dimension der EU weiter stärken. Dazu zählen europaweite Mindestlohnkorridore differenziert nach regionaler wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Eine europäische Sozialunion beinhaltet auch Mindeststandards für Arbeitnehmerrechte, Sicherungssysteme und Mitbestimmung. Soziale Grundrechte müssen geschützt werden. Und, wenn wir ehrlich sind, müssen wir auch die Debatte um finanzielle Transfers zwischen den sozialen Sicherungssystemen führen. Sie ist unbequem, aber notwendig, und damit wie geschaffen für den Managerkreis.

► Eine gemeinsame solide Haushaltspolitik gewährleisten

Staatsschulden sind eine gewaltige Umverteilung von unten nach oben: Aus Steuergeldern werden Zinszahlungen an Banken und große Investoren beglichen, anstatt das Geld sinnvoll zu investieren. Eine kluge und solide Haushaltspolitik schafft Stabilität, Vertrauen und Gestaltungsspielräume. Die Schuldenbegrenzung, die im Fiskalvertrag vereinbart worden ist, liefert dabei aber nur einen Teil des Notwendigen. Finanzielle Stabilität auf Dauer geht nur durch Wachstum und Beschäftigung.

Um wieder zu mehr Investitionen zu befähigen, müssen die Staaten zunächst von Risiken ihres Finanzsektors befreit werden. Ich möchte nicht, dass die Folgen nationaler Entscheidungen und die Bankenrisiken auf einen gemeinschaftlichen Fonds verlagert werden. Denn das löst das Problem nicht. Ich setze auf die Bankenunion mit der gemeinsamen Aufsicht, dem gemeinsamen Abwicklungsregime und dem europäischen Bankenhaftungsfonds. Perspektivisch muss das aber von der Europäischen Zentralbank auf eine eigene Institution übertragen werden, die den Parlamenten rechenschaftspflichtig ist. Darüber hinaus müssen die Vorschläge der europäischen Expertengruppe um Erkki Liikanen zur Einschränkung riskanter Geschäfte und einer strikteren Trennung von Investment- und Geschäftsbanking (Stichwort „Trennbanken“) endlich verwirklicht werden.

Zur Überwachung der Fiskalregeln, der nationalen Budgets und des EU-Haushalts brauchen wir mittelfristig aber auch neue Exekutivbefugnisse auf Ebene des Euroraums, zum Beispiel durch einen „Euro-Kommissar“. Und wir brauchen Reformen der ökonomischen Steuerungsmechanismen, die zu einer stärkeren demokratischen Verantwortlichkeit führen.

► Die Rolle der Europäischen Zentralbank

Einen Punkt möchte ich besonders herausstellen: Wir müssen die Unabhängigkeit der Europäischen Zentralbank (EZB) verteidigen. Die EZB steht durch ihre Niedrigzinspolitik stark

in der öffentlichen Kritik – zu Unrecht. Auch wenn ich nicht allen Maßnahmen der EZB zustimme, wie zum Beispiel dem exzessiven Ankaufprogramm, so hat die EZB doch im September 2012 gehandelt, als niemand anders dazu mehr in der Lage war.

Die USA haben vorgemacht, wie es gehen kann: Die US-amerikanische Zentralbank (FED) hat die Zinsen auf null gesetzt. Die USA haben – für eine freie Marktwirtschaft in fast schon brutaler Konsequenz – Banken rekapitalisiert, bereinigt, über 200 Banken sogar abgewickelt. Und mit enorm finanzstarken Konjunkturprogrammen wurde das Wachstum angekurbelt. Ergebnis: Die Folgen der Krise sind dort heute weitgehend bewältigt.

Die EZB wurde im Regen stehen gelassen. Bundeskanzlerin Merkel verfolgte im Gegenteil sogar einen strikten Sparmodus, der alles noch schlimmer machte. Ein lohnenswertes Thema für den Managerkreis wäre: Ist das Mandat der EZB noch tauglich oder müssen wir es – am Vorbild fast aller anderen Zentralbanken – erweitern?

► Die Fiskalunion durch eine gemeinsame Steuerpolitik schaffen

In Europa hat ein weiterer Bewusstseinswandel eingesetzt. Die Bürgerinnen und Bürger wissen, dass Steuern kein „Raubzug“ des Staates sind, sondern die Voraussetzung dafür, dass staatliche Leistungen wie Polizei und Justiz, Investitionen in Bildung, Schule, Straßen und öffentliche Güter und gerechte soziale Sicherungssysteme sichergestellt werden. Die ausreichende Finanzierung des Gemeinwesens ist Voraussetzung für soziale Gerechtigkeit und gleiche Teilhabechancen. Steuergerechtigkeit heißt dabei, dass die Besteuerung nach Leistungsfähigkeit erfolgt – starke Schultern tragen mehr als schwache.

Steuerbetrug, Steuerdumping und von Staaten betriebene Steuervermeidung sind Betrug an der Gemeinschaft. Hinzu kommt der unlautere Wettbewerbsvorteil, den multinationale Konzerne gegenüber kleinen und mittelständischen Betrieben erhalten. Wer sich der Steuerzahlung entzieht, lebt auf Kosten seiner Mitbürgerinnen und Mitbürger. Das gilt sowohl für Unternehmen, die mittels ausgeklügelter Unternehmenskonstruktionen und Finanztransaktionen Unterschiede im Steuerrecht zwischen einzelnen Staaten ausnutzen, um ihren Steuerbeitrag zu senken. Das gilt aber auch für vermögende Privatpersonen, die über Stiftungen und Scheinfirmen Kapitalerträge der Besteuerung entziehen. Deshalb müssen wir dem unfairen Steuerwettbewerb ein Ende setzen und Steueroasen trockenlegen.

Um das Dickicht grenzüberschreitender Unternehmens- und Finanzierungsstrukturen zur Steuervermeidung besser zu durchdringen, brauchen wir in einem ersten Schritt eine höhere Transparenz über Steuerzahlungen grenzüberschreitender Unternehmen, einen verstärkten Informationsaustausch und eine stärkere Kooperation zwischen den Steuervollzugsbehörden der Mitgliedstaaten. Die dazu getroffene internationale Vereinbarung, an der sich mittlerweile über 90 Staaten beteiligen, werden wir rasch umsetzen.

Wir müssen eine Finanztransaktionssteuer auf breiter Bemessungsgrundlage einführen, die den Handel mit Derivaten und Staatsanleihen einschließt und trotz niedriger Steuersätze ein signifikantes Aufkommen erzielt. Die Verursacher der Finanzmarktkrise müssen ihren Teil zur Bewältigung der Kosten beitragen. Zudem wird die Steuer – neben regulatorischen

Maßnahmen – helfen, sehr kurzfristige oder hochfrequente Geschäfte an den Finanzmärkten nicht länger lukrativ zu machen. Steuerwettbewerb und Sozialdumping dürfen keine Spirale nach unten auslösen. Seit den 1980er Jahren sind die Unternehmenssteuersätze innerhalb der OECD kontinuierlich gefallen. Einige Unternehmen haben sich in der Folge immer stärker aus der Finanzierung unseres Gemeinwesens zurückgezogen. Das geht so nicht weiter. Ausnahmen von Steuergesetzen für einzelne Unternehmen, sogenannte Tax-Rulings, müssen grundsätzlich verboten werden. In der Zwischenzeit müssen sie der EU-Kommission angezeigt und in den automatischen Informationsaustausch einbezogen werden.

Wir brauchen auch eine Harmonisierung des Steuervollzugs. Sonst droht die Gefahr, dass vereinbarte Regeln in der Praxis durch laxer Auslegung und Anwendung unterwandert werden. Daher brauchen wir EU-weit verbindliche Standards für den Steuervollzug, vor allem für Betriebsprüfungen und grenzüberschreitende Prüfungen.

► Institutionelle Fragen

Für mich ist entscheidend, dass die Mitgliedstaaten, die über die gemeinsame Währung verbunden sind, als Motor für eine vertiefte und raschere Integration wirken. Sollte dies innerhalb des aktuellen Vertragsrechts nicht hinreichend möglich sein, müssen die Verträge geändert werden. Denn wir brauchen für diese Aufgaben und Ziele zum Teil andere, manchmal neue, jedenfalls starke europäische Institutionen und eine effektive demokratische Kontrolle.

Für Kompetenzen und Institutionen, die die EU insgesamt betreffen, wie zum Beispiel eine gemeinsame Banken- und Finanzmarktaufsicht, übt das Europäische Parlament diese Funktion bereits aus. Aber wir müssen auch die nationalen Parlamente viel stärker in die Pflicht nehmen. Sie müssen Europa mitgestalten. Und die Parlamente können mit ihrer Arbeit auch einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die übergeordnete Ebene „Europa“ den Bürgerinnen und Bürgern der Einzelstaaten zu vermitteln und nahezubringen.

Gerade dann, wenn die Eurostaaten im Rahmen der verstärkten Zusammenarbeit Kompetenzen abgeben, brauchen wir effektive demokratische Kontrollmechanismen, die sowohl im Europäischen Parlament als auch in den nationalen Parlamenten und in der Bevölkerung Akzeptanz und Unterstützung finden.

► Ausblick

Das sind gewichtige Diskussionen für die Zukunft. Sie sind unbequem, weil ökonomische Vernunft oft unpopulär und schwer zu vermitteln ist. Die rechten Parteien und Bewegungen, die zurzeit überall in Europa entstehen oder Zulauf verzeichnen, geben die einfacheren, die schnelleren Antworten. Damit aber Europa eine Idee vom guten Zusammenleben der Bürgerinnen und Bürger aller europäischen Länder bleiben kann, ist die öffentliche Diskussion über die Zukunft Europas so wichtig. Wir Demokratinnen und Demokraten müssen die Werte verteidigen, die Europa stark gemacht haben.

Und damit sind wir wieder am Anfang der Geschichte des Managerkreises: Ökonomie und soziale Gerechtigkeit zusammenzubringen, in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.

Deshalb: Weiter so!

Und auf die nächsten 25 Jahre.

Mehr Europa bitte!



Ernst Welteke

Ernst Welteke war von 1974 bis 1995 Mitglied im hessischen Landtag. Fraktionsvorsitzender, Minister für Wirtschaft und Verkehr, Finanzminister. 1995 bis 2004 Landeszentralbankpräsident, Bundesbankpräsident.

► Als die Welt noch in Ordnung war...

Anfang der 1990er Jahre schien die Welt in Ordnung: Der eiserne Vorhang war gefallen; die Spaltung der Welt in zwei Blöcke und die Systemkonkurrenz waren überwunden und Deutschland vereinigt. Die USA bestimmten den Gang der Weltgeschichte. Europa war auf dem Weg zu tieferer Integration und Erweiterung.

Heute bedrohen zwei Szenarien den Zusammenhalt Europas: die Finanzkrise und in ihrer Folge die Staatsschuldenkrise sowie die Hinterlassenschaften der US-Interventionspolitik im Vorderen Orient, beginnend mit dem Sturz Mossadeghs 1953 in Persien, in der Form einer Völkerwanderung. Dabei haben die USA und Russland offensichtlich kein Interesse an einer Stärkung Europas. Ganz im Gegenteil nähren sie die vorhandenen Spaltpilze.

Eine europäische Währungsunion ohne politische Union kann nicht funktionieren. Dies war die Position von Bundeskanzler Helmut Kohl und auch der Deutschen Bundesbank. Und doch wurde der Vertrag von Maastricht ratifiziert und der Fahrplan für die Währungsunion festgelegt. Die Konvergenzkriterien des Vertrages sollten sicherstellen, dass nur solche Staaten der europäischen Währungsunion angehörten, die auch ökonomisch zusammenpassen. Schon hier hat sich die Politik über die selbst gesetzten Normen hinweggesetzt. Die Schuldenstände von Italien und Belgien sowie ein Jahr später Griechenland hätten diese Länder ausschließen müssen.

Da die Maastricht-Kriterien nur für den Eintritt in die Währungsunion galten, sollte der später vereinbarte Stabilitäts- und Wachstumspakt ein Ausufernd der staatlichen Verschuldung und damit eine Gefährdung der Währungsstabilität ausschließen.

Dieser Pakt hatte von Anfang an keine große Überzeugungskraft:

- *Das Defizit und das Schuldenkriterium von 3 bzw. 60 Prozent des Bruttoinlandsproduktes war ökonomisch nicht zu begründen und daher willkürlich.*
- *Bei strikter Einhaltung des Paktes muss es zu einem prozyklischen Ausgabeverhalten der jeweiligen Staaten kommen und Geldstrafen würden die Verschuldung ebenfalls weiter erhöhen.*
- *Da Richter und Angeklagte beim Defizitverfahren auf einer Bank sitzen, ist es kein Wunder, dass es trotz über 100 Verstößen gegen den Stabilitäts- und Wachstumspakt bisher noch zu keinen Sanktionen gekommen ist.*
- *Der Pakt betrachtet nur die öffentliche Verschuldung und zieht nicht in Betracht, dass private Schulden, wie in der Finanzkrise geschehen, plötzlich öffentliche Schulden werden können. Gemeinsam mit der Rekapitalisierung von Banken, geringen Steuereinnahmen und höheren Sozialausgaben gerieten mehrere Staaten an den Rand der Zahlungsunfähigkeit. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass die No-Bail-Out-Klausel des Maastrichter Vertrages wohl nicht überzeugen konnte.*

Ob die inzwischen beschlossenen Vereinbarungen wie Sixpack, Fiskalpakt, Schuldenbremse usw. dauerhafte Verbesserungen bringen, ist noch nicht klar.

► Die Ziele wurden nicht erreicht

Der Einführung der europäischen Währungsunion lagen sowohl wirtschaftliche wie politische Argumente zugrunde. Von Friedenssicherung in Europa durch unwiderrufliche Einbindung, insbesondere Deutschlands, in eine europäische Architektur, bis zur Ausschöpfung der Vorteile des gemeinsamen Marktes mit seinen vier Freiheiten für Waren, Dienstleistungen, Kapital und Arbeit durch Wegfall der Wechselkurskosten und -risiken.

Alle Ziele wurden bisher nicht erreicht. Jedenfalls ist die Währung Euro seit ihrer Einführung nach außen wie nach innen stabiler als die DM es war. Welche positiven Wachstumsimpulse sie ausgelöst hat, ist schwer zu identifizieren. Was fehlgeschlagen ist, ist die Integration: Der Euro ist nicht zum Motor der weiteren politischen Integration geworden, wie vielfach erhofft. Bis zum Ausbruch der Finanzkrise 2008 näherten sich die Schuldenstände der Mitgliedstaaten an, doch danach kam es zu erheblichen Divergenzen. Die Märkte, die nicht so anonym sind, wie es scheinen mag, hatten die Mitgliedstaaten der Europäischen Währungsunion gleich bewertet und einigen damit erhebliche Zinsvorteile verschafft, die aber nicht zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt wurden, sondern zur Erhöhung des Konsums oder zur Finanzierung von unwirtschaftlichen Prestigeobjekten.

So kann man nach 15 Jahren Euro konstatieren, dass der gemeinsame Währungsraum heterogener geworden ist und nicht homogener. Die Wachstumsunterschiede müssten nun durch Wechselkursänderungen, das heißt in einer Währungsunion durch reale Anpassungen, durch Arbeitnehmerwanderungen oder durch Finanztransfers ausgeglichen werden. Dazu fehlt es aber an Solidarität in Europa sowie an den notwendigen politischen Entscheidungsinstanzen.

Die Europäische Zentralbank war bisher die einzige europäische Institution, die losgelöst von nationalen Interessen schnell notwendige Entscheidungen herbeiführen konnte. Daher hat sie auch im Rahmen der Finanz- und Schuldenkrise zusätzliche Verantwortung, wie zum Beispiel für die Stabilität der Finanzmärkte, übernommen. Gerade in Deutschland wird dies bis vors Verfassungsgericht hinterfragt und die geldpolitischen Entscheidungen werden öffentlich kritisiert. Ohne Zweifel bergen die unkonventionellen Maßnahmen der Europäischen Zentralbank gewisse Risiken und sind hinsichtlich ihrer Nebenwirkungen nur schwer einzuschätzen. Doch welche Instrumente besäße die Europäische Zentralbank sonst, um ihrem Mandat, die Geldwertstabilität zu sichern, nachzukommen? Die Realität hat die Kritiker bisher nicht bestätigt.

Mit der Einführung des Rotationsprinzips bei den Abstimmungen im Rat wird leider das Prinzip der Unabhängigkeit und damit das weitere Prinzip „one person, one vote“ geschädigt.

Die Bankenunion und der Binnenmarkt sind zu vervollständigen und die Finanzunion weiterzuentwickeln, mit einem Europäischen Finanzminister an der Spitze, ausgestattet mit einem Ex-ante-Vetorecht über nationale Haushalte. Dies erfordert eine verbesserte demokratische Kontrolle durch das europäische Parlament.

Der Mangel an Solidarität trifft nicht nur mit Blick auf die Staatsschuldenkrise zu, sondern auch im Hinblick auf die Bewältigung der Völkerwanderung. Bei über 500 Millionen

Einwohnern und einem Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner von über 36.000 US-Dollar darf die Hilfe für unter ein Prozent Kriegsflüchtlinge allenfalls ein verwaltungstechnisches Problem sein, oder Europa verliert seine Seele und Legitimität.

► **Was ist also zu tun?**

Kurzfristig muss der politische Gleichklang zwischen Frankreich und Deutschland wiederhergestellt werden. Die Überwindung der Erzfeindschaft war ein wesentliches Ziel für Europa. In der globalisierten Welt kann sich kein Land Europas allein behaupten. Das trifft auch auf die Terrorbekämpfung zu.

Die Sozialdemokratie in Europa muss immer wieder deutlich machen, dass die Integration der Schwächeren in die Gesellschaft, auf welcher Ebene auch immer, ihre immerwährende Zielsetzung ist. Das erfordert überzeugte und überzeugende Personen, bei denen Reden und Handeln in Übereinstimmung ist. Die Bereitschaft zum Konflikt mit Interessen ist daher ebenfalls erforderlich und nicht nur die Beschreibung von Problemen. Dies gilt insbesondere für die nun schon lange offensichtlich ungleichmäßige Verteilung von Einkommen und Vermögen.

Im Heidelberger Programm von 1925 forderten die Sozialdemokraten die Schaffung der Vereinigten Staaten von Europa. Heidelberg war als Geburtsort von Reichspräsident Ebert zu dessen Ehren als Ort des Parteitages gewählt worden. Die Friedrich-Ebert-Stiftung und der Managerkreis könnten helfen, dass es 100 Jahre später, also in neun Jahren, weitere Fortschritte zu diesem Ziel gibt und dass nicht neue Nationalismen zum Zerfall Europas führen.

Vertrauen

Eine knappe Ressource in der Moderne



Volker Hauff

Dr. Volker Hauff war unter Helmut Schmidt Forschungsminister und später Verkehrsminister. In den Jahren 2001 bis 2011 war er Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Seit 1999 arbeitet er bei der Unternehmensberatung BearingPoint; zuletzt in der Verantwortung für den Public Sector in Europa.

► Vom blinden Vertrauen zum verlorenen Vertrauen: Das Beispiel Kernenergie

Vor rund 60 Jahren waren sich die großen Parteien in Deutschland einig: Wir wollen die Kernenergie ausbauen! Für diese große Aufgabe wurde ein eigenständiges Bundesministerium gegründet. Alle waren sich damals einig: Das ist ein Fortschritt.

60 Jahre später nach Fukushima waren sich die großen Parteien in Deutschland einig: Wir können und wollen aus der Kernenergie aussteigen! Fast alle sind sich im Jahr 2011 einig: Das ist ein Fortschritt.

Die Frage ist unausweichlich: Wie kann bei einem so flatterhaften Fortschrittsbegriff Vertrauen entstehen?

1957 sagte der damalige Atomminister Siegfried Balke im Deutschen Bundestag: „Wir stehen nun vor der Aufgabe, den weiten Rückstand gegenüber den führenden Atomländern von zehn bis fünfzehn Jahren möglichst schnell aufzuholen ... Nicht wegen des nationalen Prestiges oder wegen wirtschaftlicher oder politischer Machtentfaltung, sondern um die Lebensgrundlagen unseres Volkes zu sichern.“ Und er konnte das sagen mit Zustimmung aller damals im Bundestag vertretenen Parteien.

Nach Fukushima verkündete Bundeskanzlerin Merkel 2011 in einer Regierungserklärung: „Die Risiken der Kernenergie sind nicht beherrschbar ... meine Haltung zur Kernenergie hat sich verändert“, und kündigte den Ausstieg aus der Kernenergie bis zum Jahr 2022 an.

Zwischen Anfang und Ende der Kernenergie in der Bundesrepublik liegen Ereignisse, die mit folgenden Namen verknüpft sind: Gorleben, Wyhl, Harrisburg, Wackersdorf, Tschernobyl, Brokdorf und Fukushima. Die Menschen gingen auf die Straße, sie protestierten, sie stellten die Vertrauensfrage. Die Bürgerinitiativen rückten vom Rand der Gesellschaft in die Mitte der Gesellschaft. Am Ende gab es eine stabile Mehrheit in der Bevölkerung gegen die Kernenergie. Nach Fukushima zeigte die schwarz-gelbe Bundesregierung endlich auch Einsicht.

Dabei ist die Kernenergie keineswegs eine völlig vereinzelte Entwicklung. Es gibt ähnliche Erfahrungen im Bereich der Chemieindustrie, der Verkehrsinfrastruktur, des Ausbaus von Stromtrassen und des Mobilfunks; um nur einige Beispiele zu nennen.

Der Soziologe Ulrich Beck hat in „Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne“ für diese Entwicklungen 1986 eine harsche Analyse vorgelegt: „Die Risiken werden zum Motor der Selbstpolitisierung der industriegesellschaftlichen Moderne“, und sieht als Konsequenz folgende Entwicklung: „Die Politik wird zur öffentlich finanzierten Werbeagentur für die Sonnenseiten der Entwicklung, die sie nicht kennt und die ihrer aktiven Gestaltung entzogen sind.“

► Vertrauen ist gut ...

Ohne Vertrauen können wir nicht leben. Vertrauen ist die Grundlage allen Zusammenlebens, ja ohne Vertrauen wäre unser Alltag nicht zu bewältigen.

Einige alltägliche Beispiele:

- *Wir betreten ein Haus und hoffen, dass die Decke nicht einstürzt.*
- *Wir fahren mit der U-Bahn und vertrauen darauf, dass die Sicherheitstechnik in Ordnung ist und dass Betriebspersonal über die notwendigen Kompetenzen verfügt.*
- *Wir gehen in ein Restaurant und meinen, sicher zu sein, dass wir nicht mit Salmonellen rechnen müssen.*

Es gibt aber auch Beispiele, die weit über den Tellerrand des Alltags hinausreichen:

- *Wir vertrauen darauf, dass die Geldscheine die wir akzeptieren, tatsächlich etwas wert sind.*
- *Wer bei der Polizei Anzeige erstattet, vertraut darauf, dass die Polizei mit den Kriminellen nicht unter einer Decke steckt.*
- *Wer zur Wahl geht, vertraut darauf, dass die Partei seiner Wahl den Herausforderungen der Zeit gewachsen ist.*
- *Wer zum Arzt geht, vertraut auf dessen Kompetenz.*
- *Wer zum Gericht geht, vertraut darauf, dass das Gericht nicht voreingenommen urteilt.*
- *Wer ein Produkt kauft, vertraut darauf, dass die Angaben des Herstellers zutreffend sind.*
- *Wer ein Organ spendet, vertraut darauf, dass damit kein geschäftlicher Missbrauch getrieben wird.*

Schon vor über 100 Jahren hat der Soziologe Georg Simmel diese Zusammenhänge klar beim Namen genannt: „Vertrauen ist eine der wichtigsten synthetischen Kräfte innerhalb der Gesellschaft.“ Etwas einfacher formuliert: Vertrauen ist der soziale Kitt einer Gesellschaft. Ohne Vertrauen ist ein Zusammenleben der Menschen kaum vorstellbar.

Der Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann formuliert es in „Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ 1968 noch etwas schärfer: „Vertrauen hat die Funktion, die Komplexität der Möglichkeiten auf ein Maß zu reduzieren, dass den einzelnen in seiner Umwelt handlungsfähig bleiben lässt.“ Wir sind dazu verurteilt, vertrauen zu müssen.

Auch die Marktwirtschaft kann nur dann funktionieren, wenn das Vertrauen besteht, dass die Regeln für alle gleichermaßen gelten. In der letzten Zeit ist viel kriminelle Energie in die Zerstörung des Vertrauens in die Marktwirtschaft geflossen. Das Erstaunliche dabei: Die Täter waren dabei meist Personen und Institutionen, die selbst von der Akzeptanz und Effektivität der Marktwirtschaft leben.

Gleichzeitig haben sich die Risiken in den modernen Gesellschaften wesentlich, teilweise bis zur Bedrohung erhöht; und solche bedrohlichen Risiken haben nur dann eine Chance, akzeptiert zu werden, wenn das Vertrauen besteht, dass mit diesen Risiken verantwortungsvoll umgegangen wird. Das ist die Herausforderung der modernen Risikogesellschaft. Ulrich Beck hat den Begriff „Risikogesellschaft“ geprägt, weil er einen Wandel sieht von der „Logik der Reichumsverteilung“ in der Industriegesellschaft zur „Logik der Risikoverteilung“

in der entwickelten Moderne. Dieser Wandel ist an zwei Bedingungen gebunden, die seiner Meinung nach für die fortgeschrittene Moderne charakteristisch sind:

- *die Verringerung von echter materieller Not durch sozialstaatliche Sicherung und*
- *das Entstehen von Risiken und Selbstbedrohungspotenzialen in einem bis dahin unbekanntem Ausmaß.*

Becks Folgerung:

„An die Stelle von politischen Utopien ist das Rätseln um Nebenfolgen getreten.“

► Nur Menschen können Vertrauen schaffen

Das Entscheidende ist die Vertrauenswürdigkeit von einzelnen Personen; und das strahlt dann auf die Institutionen aus – positiv und negativ.

Auf jeden Fall ist Vertrauen etwas „sozial Wertvolles“. Deswegen hat die Deutsche Bank ein Problem: Sie bekennt sich in Anzeigen zu dem richtigen Satz: „Vertrauen ist der Anfang von allem“. Aber gleichzeitig macht sie genau das Gegenteil: Ihr Verhalten bei der Kreditvergabe ist gelegentlich so fragwürdig, dass die Gerichte sich damit beschäftigen müssen, weil einige meinen, dass es dabei um kriminelle Machenschaften geht. Der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler hat recht, wenn er zu diesem Thema gesagt hat: „Es gibt Dinge, die tut man nicht.“ Es scheint angebracht, an Robert Bosch zu erinnern, der für sich den Grundsatz aufgestellt und als Unternehmer sorgfältig beachtet hat: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“

Vertrauen wächst umso stärker, je mehr Emotionen positiv angesprochen sind. Beim Verlust von Vertrauen fällt die Reaktion entsprechend heftig aus. Dann ist es nicht mit bloßer Enttäuschung getan. Wer Vertrauen verloren hat, der leidet darunter. Es schmerzt ihn, es tut ihm weh, er fühlt sich verletzt. Margit Osterloh und Antoinette Weibel formulieren deswegen als Wissenschaftlerinnen – freilich etwas forsch: „Vertrauen ist der Wille sich verletzlich zu zeigen“ (Investition Vertrauen, 2006).

Außerdem gibt es ganz verschiedene Formen der Intensität von Vertrauen. Vertrauen kann blind sein, naiv, leichtfertig, felsenfest, gerechtfertigt, gestört oder enttäuscht oder gar bodenlos – ein Begriff, den ich bei Theologen gehört habe.

► Wer Vertrauen schaffen will, braucht einen langen Atem

Vertrauen entsteht stets sehr langsam. Vertrauen erfordert Zeit, um zu wachsen. Oft werden in diesem Zusammenhang vertrauensbildende Maßnahmen empfohlen. Das ist sinnvoll, weil sich Vertrauen nur schrittweise aufbaut. Aber dabei darf nicht verkannt werden, dass Entstehen und Wachsen von Vertrauen nicht erzwungen werden kann. Das ist kein technischer Prozess. Es gibt auch kein fertiges Rezept, um Vertrauen zu wecken. Das ist meist ein mühsames Vorhaben, das selten geradlinig verläuft.

Vertrauen ist keine Ware, die auf dem Markt angeboten wird; es kann weder gekauft noch verkauft werden.

Aber es hat schon was mit der Wirtschaft zu tun: Das „Diktat der Kurzfristigkeit“ bestimmt immer stärker die Wirtschaft; die Politik kann sich dieser Entwicklung nur teilweise entziehen. Das ist Gift für bestehendes Vertrauen; denn Vertrauen kann sich nicht unter Druck von Vierteljahresbilanzen entwickeln.

► Vertrauen ist flüchtig

Am einfachsten und klarsten ist es, wenn Vertrauen durch das Verhalten von einzelnen Menschen verloren geht; sei es durch absichtsvolles Handeln – ich entziehe dir mein Vertrauen; oder als Folge von Missachtung – ich habe kein Vertrauen mehr zu dir.

Schwieriger ist es schon, wenn das Vertrauen durch Arroganz der Macht oder die bürokratische Hybris einer Institution verloren geht, indem berechnete Interessen und Erwartungen verletzt werden.

In unserer Zeit gibt es verstärkt strukturelle Probleme, die zu einem Vertrauensverlust führen: „War die Moderne das Zeitalter der Projekte, erweist sich die Postmoderne als das Zeitalter der Reparaturen“ (Peter Sloterdijk, *Die schrecklichen Kinder der Neuzeit*, 2015). Daraus kann eine Situation entstehen, bei der die Probleme schneller wachsen als unsere Fähigkeit, zu Lösungen zu kommen. Es stellt sich die Frage, ob die Politik im 21. Jahrhundert – angesichts des schwindenden Vertrauens in die Akteure – fähig ist, die Probleme zu lösen, mit denen sie konfrontiert ist.

Was der Philosoph Peter Sloterdijk mit dem oben zitierten Zeitalter der Reparaturen meinen könnte, hat damit zu tun, dass Reformen oft großspurig als umfassende Problemlösungen angepriesen werden. Die ungewollten, die unbeabsichtigten, die unbekanntes und oft schwer zu erkennende Folgen werden missachtet oder gar verschwiegen. So entstehend dann problemverzeugende Problemlösungen, die zur permanenten Reparatur zwingen.

Man muss schon fast blind sein, um nicht zu erkennen, dass unsere Welt voller Problemlösungen steckt, die selbst neue Probleme schaffen. Beispiele finden sich zuhauf: der Irakkrieg, die Einführung des Euro, die Liberalisierung der Finanzmärkte, die Energiewende, die Rentengesetze u. v. m.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Das sind keine falschen Entscheidungen; einige davon halte ich persönlich für richtig; aber es sind Entscheidungen, die man sehr genau auf ihre „Nebenwirkungen“ untersuchen muss, um sie richtig beurteilen und bewerten zu können.

So paradox es klingen mag: Mit wachsendem Vertrauen werden wir verwundbar. Wenn das Vertrauen verloren geht, verspielt wird, zerstört wird oder schlicht schwindet, dann kann daraus Empörung, ja Wut entstehen, die Menschen auf die Straße treibt, weil Vertrauen für Menschen eine geradezu existenzielle Bedeutung hat.

Aus der Folge von erkannten Risiken, vorhandenem Vertrauen, eingetretenen Schäden mit darauf folgenden Reparaturen, die sich als problemverzeugende Problemlösungen herausstellen, kann – so der Philosoph Gerd Achenbach in „Vom Richtigen im Falschen“ – eine „Spirale des Misstrauens“ entstehen.

Ist das Vertrauen aber einmal verloren, gibt es keine einfache Rückkehr zu einem neutralen

Ausgangspunkt: Ein „Zurück auf Start“ – wie im Spiel – gibt es nicht. Verlorenes Vertrauen schlägt um in Misstrauen. Nur in mühsamen Einzelschritten gelingt es – wenn überhaupt –, Vertrauen zurückzugewinnen. Meist sind dafür vertrauensbildende Regeln, Vereinbarungen, Absprachen oder gar neue Institution erforderlich. Bloße Appelle helfen da nicht wirklich; daraus kann auch eine „Verantwortungsüberforderung“ (Bernhard Schlink, Jurist und Autor) entstehen.

► Vertrauen im Zeitalter der Nachhaltigkeit

Der Staat muss den Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung setzen. Er muss dafür sorgen, dass notwendige Entwicklungen möglich werden, aber er kann sie nicht mehr alleine garantieren. Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sind aufeinander angewiesen. Das gilt für fast alle wichtigen Fragen, die uns heute beschäftigen, beispielsweise das Klimaproblem, die Energiewende, die Völkerwanderung der Flüchtlinge, ein nachhaltiges Verkehrssystem, der nachhaltige Konsum, nachhaltige Finanzmärkte und andere.

Keiner kann alleine. Das zu verstehen ist wesentlich, wenn eine nachhaltige Entwicklung gelingen soll. In allen Fällen müssen neue Formen der Partnerschaft für eine gemeinsame, das heißt geteilte Verantwortung entwickelt werden. Nur durch eine gelingende Zusammenarbeit kann das notwendige Vertrauen entstehen. Das erfordert ein ganz neues Verständnis von Politik. Politiker müssen sich als Architekten von Prozessen verstehen und Abstand nehmen von einer ohnehin nicht mehr vorhandenen Omnipotenz des Staates zur Lösung all dieser Probleme. Ulrich Beck vermutet: „Das bedeutet, die bewahrenden, schlichtenden, diskursiven, symbolischen Funktionen von Politik ... könnten zum Kern ihrer Aufgaben werden.“

Es geht auch darum, den Ort des Politischen neu zu definieren. Was Not tut, ist das sorgfältige Abwägen von Argumenten und Einwendungen, und zwar jenseits der vorhandenen und feststehenden Positionen der Befürworter und Gegner, ohne die Fähigkeit zur Entscheidung zu verlieren. Die bloße „Kommunikation mit den Einverstandenen“ (Hans Magnus Enzensberger, Dichter und Schriftsteller) reicht nicht aus. Sondern: Der Streit muss sein. Schon vor 100 Jahren wusste Georg Simmel, Streit sei ein wichtiger „Integrationsfaktor in der Gesellschaft“. Allerdings: Zum Streit gehört eine Streitkultur, die den Namen Kultur wirklich verdient. Einer Kultur, die weiß, dass Menschen Fehler machen und dass es zur Menschlichkeit gehört, auch über Fehler zu reden.

Dieser Streit, dieser offene Streit muss sein, um dem „galoppierenden Vertrauensverlust der Institutionen“ eine Kraft entgegenzustellen. Ich denke dabei an ganz aktuelle Beispiele wie den Profifußball, die Deutsche Bank, Volkswagen, die Kirchen, die Gewerkschaften, den ADAC oder die politische Parteien.

Mir geht es in erster Linie um den Vertrauensverlust unserer Demokratie, der sich exemplarisch in dem schwindenden Ansehen der Akteure und in der seit Jahren kontinuierlich sinkenden Wahlbeteiligung zeigt. Das ist kein technisch-organisatorisches Problem. Das ist im Kern die politische und kulturelle Herausforderung unserer Zeit. Ob wir das schaffen, daran werden wir uns von kommenden Generationen messen lassen müssen.

Die Soziale Demokratie als Freiheitsbewegung

Ein Plädoyer gegen den staatlichen Paternalismus



Asmus Angelkort

Asmus Angelkort ist Volljurist und Absolvent eines Master of Finance. Nach mehreren Jahren in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY arbeitet er nunmehr als Director Controlling bei Fresenius Medical Care. Während mehrjähriger Auslandsaufenthalte in Australien, Mexiko und England hat er Deutschland aus einem anderen Blickwinkel kennengelernt.

► Auf dem Weg in eine paternalistische Gesellschaft

In seiner Rede zum Abschied vom Amt des Vorsitzenden der SPD sagte Willy Brandt 1987: „Wenn ich sagen soll, was mir neben dem Frieden wichtiger sei als alles andere, dann lautet meine Antwort ohne Wenn und Aber: Freiheit. Die Freiheit für viele, nicht nur für die wenigen. Freiheit des Gewissens und der Meinung. Auch Freiheit von Not und von Furcht.“ Knapp drei Jahrzehnte später wird man die Freiheit kaum noch mit den Kernthemen sozialdemokratischer Politik in Verbindung bringen. In einer globalisierten Welt mit einer Vielzahl von Informationsquellen und Handlungsoptionen ist die Politik generell von der Sorge getrieben, den Bürger könne dies überfordern. Vertreterinnen und Vertreter aus allen Bereichen des politischen Spektrums übertreffen sich mit Vorschlägen, den Bürger vor vermeintlichen Gefahren zu bewahren. Die Liste von Beispielen ist schier endlos: der Vorschlag eines fleischfreien Tages in deutschen Kantinen, die Forderung einer Erhöhung der Mehrwertsteuer auf Fast-Food-Produkte, ein generelles Tempolimit auf deutschen Autobahnen, das Verbot von Firmen-E-Mails nach Feierabend oder die Helmpflicht für Fahrradfahrer. Jedes Mal hat die Politik vermeintlich das Wohl der Bevölkerung im Auge. In Wirklichkeit kommt dadurch ein paternalistisches Politikverständnis zum Ausdruck. Mit Paternalismus wird eine Herrschaftsordnung beschrieben, die ihre Autorität und Herrschaftslegitimierung auf eine vormundschaftliche Beziehung zwischen Herrscher und beherrschten Personen begründet. Kurz gesagt: Die Entscheidung darüber, was für den einzelnen Bürger gut ist, wird zur Staatsaufgabe.

Die Verhaltensökonomie liefert die Rechtfertigungsgrundlage für einen stärkeren Staat.¹ Aus der Erkenntnis, dass der Mensch nicht rational handelt, folgt, dass man ihn eben steuern müsse. Neben dieser offensichtlichen Form der Gebots-, Verbots- und Regulierungspolitik erfreut sich aber auch eine andere, sanftere Form des Paternalismus steigender Beliebtheit. Durch sogenannte „Stupser“ (Nudges) sollen Menschen dazu angeregt werden, Entscheidungen so zu treffen, als wären sie in idealer Weise rational und verfügten über alle relevanten Informationen. Augenscheinlich geht es dabei nur darum, dem Individuum zur Erreichung seines Glückes zu verhelfen. Aufsehen erregte 2014 die Berichterstattung über eine Projektgruppe im Kanzleramt mit dem Titel „Wirksam Regieren“. Sie sollte prüfen, wie Erkenntnisse der Verhaltensökonomie in Gesetze oder Regierungshandeln einfließen könnten. Mit „Stupsern“ könnten Menschen dazu gebracht werden, Energie zu sparen, fürs Alter vorzusorgen oder sich gesünder zu ernähren. Dem ist zunächst wenig entgegenzusetzen. Dem Kritiker wird man erwidern, dass der Bürger schließlich von den „Stupsern“ profitiere. Tatsächlich liegt aber dieser mit der Idee des libertären Paternalismus sympathisierenden Politik ein Staatsverständnis zugrunde, das womöglich eher mit Erich Mielkes Worten in der Volkskammer der DDR am 13. November 1989 „Ich liebe doch alle – alle Menschen“ beschrieben werden kann als mit einer freiheitlich demokratischen Grundordnung. Dazu passt ein Zitat des ehemaligen Richters des Bundesverfassungsgerichts Paul Kirchhof: „Wer einem anderen das Beste wünscht, ist ein guter Mensch. Wer das Beste befiehlt, ist ein Tyrann.“

► Die Definition von Glück als Staatsaufgabe

Vielleicht begründet genau der Umstand, dass die DDR seit über 20 Jahren Geschich-

te ist, eine mangelnde Sensibilität für die persönliche Freiheit. Es fehlt offensichtlich das abschreckende Beispiel eines totalitären Staates direkt vor der eigenen Haustür. Bis vor Kurzem schien dies auch dem generellen Zeitgeist zu entsprechen. In Deutschland wurden Werten wie Gleichheit, Gerechtigkeit oder Sicherheit eine größere Rolle beigemessen.² Der vom John Stuart Mill Institut für Freiheitsforschung gemessene Freiheitsindex sank 2013 beispielsweise noch gegenüber dem Vorjahr. Damit ging eine wachsende Zustimmung in der Bevölkerung zu einer Ausweitung der Staatsaufgaben einher, die in dem Wählerwillen für eine große Koalition ihren Ausdruck gefunden hat. Eine Erklärung hierfür könnte eine durch die Finanzmarktkrise ausgelöste Vertrauenskrise in die Soziale Marktwirtschaft sein.³ Inzwischen ist die Wertschätzung der Freiheit laut Index wieder gestiegen.⁴ Dies mag der gestiegenen terroristischen Bedrohung geschuldet sein. Auch die Enthüllungen von Edward Snowden mögen hierzu ihren Beitrag geleistet haben. In der Politik ist dies aber nicht angekommen, beziehungsweise nur in dem Maße, wie es politisch opportun erscheint. Die Kritik an den Geheimdiensten, insbesondere an den westlichen, bietet eine willkommene Möglichkeit, sich ohne Blessuren als vermeintlicher Freiheitskämpfer zu gerieren. Mit demselben Elan, mit dem einige Politikerinnen und Politiker etwa die Vorratsdatenspeicherung kritisieren, werben sie für den Ankauf von Steuer-CDs und der vollkommenen Transparenz bei privaten Vermögen. Dieser gedanklichen Flexibilität liegt ein primär am Zweck orientierter, hemdsärmeliger Pragmatismus zugrunde.

Besonders offensichtlich wird dies bei der Diskussion um die Abschaffung des Bargelds. Hier bildet sich eine unheilvolle Allianz zwischen verschiedenen politischen Richtungen, denen die Abwicklung jeglicher Finanztransaktionen auf dem elektronischen Wege in die eigene Agenda spielt. Die einen argumentieren mit der Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung, die anderen mit der Eindämmung von Schwarzarbeit und Steuerhinterziehung. Daraus entwickelt sich dann schnell, wie in Schweden, ein breites Bündnis aus Banken, Politik, Polizei und Gewerkschaften, die mit der perfiden Kampagne, Bargeld bräuchten „nur noch die Oma und der Bankräuber“⁵, eine weitere Säule der individuellen Freiheit einreißen. Dabei manifestiert sich gerade darin die Gefahr einer umfassenden Transparenz des Individuums. Bereits jetzt ist es möglich, über mobile Applikationen auf einem „Smartphone“ ein umfassendes Bewegungsprofil des Nutzers zu generieren. Über Nachrichtendienste wie WhatsApp findet darüber hinaus ein großer Teil der privaten Kommunikation statt. Immerhin besteht hier noch zu einem gewissen Grad die Wahlfreiheit, da der Bürger nicht gezwungen ist, sich ein Smartphone zuzulegen. Eine Abschaffung des Bargeldes aber zwingt jeden dazu, seine Zahlungen elektronisch abzuwickeln. Neben der Kommunikation und der Bewegung wird also auch das Zahlungsverhalten potenziell nachvollziehbar. Der Spielraum, sich unbemerkt und informationell selbstbestimmt zu bewegen, wird immer enger. Darüber hinaus tragen bereits jetzt mobile Applikationen zur Entscheidungsfindung bei. Zu der verbindlichen Handlungsempfehlung ist es da nur noch ein kleiner Schritt.

Ein Facebook-Experiment aus dem Jahre 2012 zeigt eindrucksvoll, wie nicht nur Entscheidungen, sondern auch Empfindungen und Meinungen ganz gezielt und adressatengerecht gesteuert werden können. Facebook veränderte bei einer ausgesuchten Zahl der Nutzer die Newsfeed-Seiten. Ein Teil bekam zunächst positive Neuigkeiten angezeigt, der andere primär negative. Ergebnis dieses Experiments war, dass bei den Nutzern, die zunächst gute Nachrichten erhielten, die Postings in der Folge auch positiv waren. Bei den Empfängern schlechter Nachrichten stellte sich der umgekehrte Effekt ein.⁶ Die Versuchung, sich dieser

einfachen Möglichkeiten der Manipulation zu bedienen, ist groß.

Vor diesem Hintergrund wäre die Politik gerade jetzt gefordert, Grenzen zu setzen und die Freiheit des Einzelnen zu schützen. Stattdessen aber scheint sie derzeit von der tiefen Überzeugung beseelt zu sein, dass möglichst viele Aufgaben besser beim Staat angesiedelt seien. Im Ausland ist bereits vom „German Nanny State“ die Rede.⁷ Ein beliebtes Argument etwa für den Kitausbau und gegen die Einführung des Betreuungsgeldes war, dass gerade für Einwandererkinder ein Kitabesuch sinnvoll sei, um die deutsche Sprache zu lernen und sich besser zu integrieren. Zwar gibt es gute Gründe gegen das Betreuungsgeld. Aber in der impliziten Behauptung, die Erziehung des Kindes sei in staatlichen Händen besser aufgehoben, kommt ein tiefes Misstrauen gegenüber der Familie zum Ausdruck, das im Kern undemokratisch ist. Ein Teil der politischen Elite nimmt das Recht für sich in Anspruch, zu wissen, was gut für den Bürger ist. Außerhalb des demokratischen Legitimationsprozesses wird in exklusiven Zirkeln definiert, wie die Menschen ihr Leben zu führen haben. Dies widerspricht dem Demokratieprinzip, wonach die Willensbildung sich vom Volk zu den Staatsorganen und nicht umgekehrt von den Staatsorganen zum Volk vollziehen muss.⁸

► Offener Wettbewerb der Argumente

Das Misstrauen in das eigene Volk zeigt sich auch in Interpretationshilfen, die über alle Kommunikationskanäle, gefühlt im Minutentakt, dem Bürger mitgegeben werden. Jedes Ereignis wird sofort kommentiert, gerne auch unter der Zuhilfenahme einer Empörungsrhetorik mit Begriffen wie „widerwärtig“, „widerlich“ und „menschenverachtend“. Sie verhalten im Grundrauschen des Politikgezwitschers und führen zu einer Desensibilisierung der Adressatinnen und Adressaten. Dazu gesellt sich ein Journalismus paternalistischer und pädagogischer Ausprägung, was sich beispielsweise an der Richtlinie 12.1 des Pressekodex zeigt. Demnach wird „in der Berichterstattung über Straftaten die Zugehörigkeit der Verdächtigen oder Täter zu religiösen, ethnischen oder anderen Minderheiten nur dann erwähnt, wenn für das Verständnis des berichteten Vorgangs ein begründbarer Sachbezug besteht“. Dem Journalisten wird also unterstellt, nicht verantwortungsvoll mit bestimmten Informationen umgehen zu können. Und das Publikum wird verdächtigt, Vorurteile zu haben und verführbar zu sein.⁹

Die Berichterstattung über die Kölner Silvesternacht hat eine erneute Diskussion um die Sinnhaftigkeit dieser Regelung ausgelöst, blieb aber am Ende ohne Konsequenzen. Die Gefahren dieser Form der Berichterstattung sind bereits jetzt sichtbar. Sie sät Argwohn und führt dazu, dass ein Teil der Bevölkerung den Medien nur noch bedingt glaubt. Je enger der Korridor zulässiger Berichterstattung und Diskussion definiert wird, desto größer wird der Aktionsradius für radikale Kräfte außerhalb dieses Korridors. Der Ausgang der Bundespräsidentenwahl 2016 in Österreich sollte ein Weckruf sein. Die beiden großen Volksparteien, auf die in vergangenen Wahlen noch insgesamt knapp 80 Prozent der Stimmen entfielen, kamen jetzt nur noch auf zusammen 22 Prozent. Radikalisierung verhindert man nicht, in dem man gesellschaftlichen Diskurs unterdrückt, sondern in dem man den Wettbewerb der Argumente zulässt. Die Grenzen setzen das Strafrecht und im Zivilrecht der Schutz der Persönlichkeitsrechte. Die Überprüfung, ob diese überschritten werden, obliegt der Judikative.

Wenn also im Fall von Facebook nicht rechtsstaatlich legitimierte Organisationen und Arbeitsgruppen damit betraut werden, im Namen des Rechtsstaates Standards im Umgang mit sogenannten Hasskommentaren zu entwickeln, ist Vorsicht geboten. Denn die drohende strafrechtliche Verfolgung und zivilrechtliche Inanspruchnahme sollten bereits ausreichend Schutz gewähren und sowohl repressiv als auch präventiv wirken. Insbesondere muss wegen der Grundrechtssensibilität die Entwicklung solcher Standards oder gar die Löschung von Beiträgen und Kommentaren absolut transparent erfolgen und die Unabhängigkeit und Integrität der involvierten Personen gewährleistet sein.

► Sozialdemokratie und Freiheit gehören zusammen

Selbstverständlich ist nicht jede paternalistische Maßnahme illegitim, die von staatlichen Akteuren ausgeht. Für sich betrachtet werden viele diese sogar für begrüßenswert halten. Kaum jemand wird sich nach der Zeit zurücksehnen, als in öffentlichen Räumen wie Restaurants oder Theatern noch geraucht werden durfte. Niemand wird die Anschlapppflicht für Autofahrer infrage stellen, wodurch die Anzahl der Verkehrstoten mit Sicherheit reduziert wurde. Aber diese Einzelbetrachtung verschleiert, dass die Maßnahmen in ihrer Gesamtheit die individuelle Freiheit immer weiter reduzieren und die Demokratie schleichend entkernen. Dabei ist insbesondere der libertäre Paternalismus gefährlich, weil bei den „Stupsern“ ein Eingriff in die Freiheitsgrundrechte nicht so einfach nachgewiesen werden kann. Überhaupt sollte der gesetzgeberische Spielraum nicht immer wieder bis zum Letzten ausgereizt werden, bis das Bundesverfassungsgericht eine rote Linie zieht. Vielmehr sollte die Politik die rote Linie wieder selbst ziehen und sich darauf besinnen, dass Grundrechte in erster Linie Abwehrrechte sind, die dazu dienen, die Freiheitssphäre des Einzelnen vor Eingriffen der öffentlichen Gewalt zu sichern.¹⁰

Die Grundwerte der Sozialen Demokratie sind Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Die Soziale Demokratie war also immer auch eine Freiheitsbewegung. Die SPD stimmte als einzige Partei 1933 gegen das Ermächtigungsgesetz der Nationalsozialisten. Willy Brandts Ostpolitik trug entscheidend zum späteren Zusammenbruch der kommunistischen Regime in Europa bei. Freiheit wird innerhalb der Sozialdemokratie auch immer unter dem Aspekt der ökonomischen Freiheit interpretiert, dass also jeder Mensch die materiellen Voraussetzungen haben sollte, die Freiheit tatsächlich leben zu können. Insofern spricht auch Willy Brandt von der Freiheit vor „Not und Furcht“. Allerdings ist dies das argumentative Einfallstor dafür, die Freiheit der Gleichheit unterzuordnen und nicht als gleichwertig anzusehen.

Der Wahlslogan der SPD von 2013 „Das Wir entscheidet“ impliziert, dass das Pendel zu Lasten der individuellen Freiheit ausgeschlagen hat. Das Individualinteresse hat hinter dem Kollektivinteresse zurückzutreten. Dies ist mehr als bedauerlich. Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen vielfältigen Bedrohung der Freiheit sollte die Sozialdemokratie stattdessen ihr Menschenbild des mündigen Bürgers verteidigen und ihm gleichermaßen das Recht auf Selbstbestimmung und das Recht an Teilhabe garantieren. Sozialdemokratie und Freiheit müssen wieder in einem Atemzug genannt werden. Die große Gefahr der Globalisierung sind nicht die Wahlmöglichkeiten an sich. Die große Gefahr ist, dass der oder die Einzelne, gesteuert durch „Stupser“ seitens staatlicher und nichtstaatlicher Organisationen, durch diese neue Welt gelenkt wird und somit der Spielraum selbstbestimmter

Entscheidungen immer geringer wird.

Glück manifestiert sich nicht in einem Zustand, der für einen als Ideal definiert wird. Glück bedeutet, gerade möglichst viele Rechte und Wahlmöglichkeiten zu haben und für sich selbst autonom zu definieren, was einen glücklich macht, auch mit dem Risiko des Scheiterns. Ohne dieses Risiko wird Glück nicht als Glück wahrgenommen. Die Soziale Demokratie als Freiheitsbewegung muss sicherstellen, dass es bei diesen Wahlmöglichkeiten bleibt!

- 1 Horn, Karen 2013: Sklavenhalter der Zukunft, in: FAZ, 11.3.2013.
- 2 Neuerer, Dietmar 2013: Willkommen in der Nanny-Republik, in: Handelsblatt, 16.8.2013.
- 3 Issing, Otmar 2011: Der Weg in die Knechtschaft, in: FAZ, 11.12.2011.
- 4 John Stuart Mill Institut 2015: Freiheitsindex Deutschland 2015, Frankfurt am Main.
- 5 FAZ 2016: Die Bargeldnachfrage steigt und steigt, 28.4.2016, S. 18.
- 6 Wirtschaftswoche 2014: Facebook manipulierte tausende Newsfeeds, 29.6.2014.
- 7 Sauerbrey, Anna 2015: The German Nanny State, in: New York Times, 3.3.2015.
- 8 Jarass, Hans D.; Pieroth, Bodo 2016: Kommentar zum Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 2016, s. l. s. n., pp. 11. Au age, Art. 20, Anm. 7.
- 9 Poettkert, Horst 2013: Schluss mit der Selbstzensur, in: Die Zeit, 2.10.2013.
- 10 Jarass, Hans D.; Pieroth, Bodo 2016: Kommentar zum Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 2016, s. l. s. n., pp. 11. Au age, Art. 20, Anm. 5.

Der Mensch im Mittelpunkt



Karl-Peter Schackmann-Fallis

Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis, seit 1. November 2004 Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes. Vorher Staatssekretär im brandenburgischen und im sachsen-anhaltinischen Finanzministerium.

► Zeitlos

Vor 26 Jahren war es einmal wieder so weit. Ein vielversprechendes Zeitalter stand verheißungsvoll vor uns. Das Ende des Kalten Krieges und die Deutsche Einheit brachten 1990 den Umbruch und die wiederkehrende Hoffnung auf eine konfliktfreie Welt. Auch heute erscheint vielen die Vorstellung einer „Neuen Welt“ verheißungsvoll. Zwar hat der Untergang der bipolaren Welt nicht die ersehnte Ruhe gebracht. Doch nun steht das Bild eines digitalen Zeitalters vor uns.

Wird uns 2041 eine digitale Welt von Körperlichkeit befreit haben? Dies wohl eher nicht. Es bleibt die Sehnsucht nach Nähe und Vertrauen, einem Platz in der Welt. So schafft sich der Mensch auch zu Beginn eines möglichen digitalen Zeitalters neue Formen menschlichen Zusammenhalts wie soziale Medien.

Es ist und bleibt der Mensch, der im Mittelpunkt steht. Im Mittelpunkt von Ideen, Innovationen und Produktivität. Dies bedeutet aber auch, dass die Regeln unseres Zusammenlebens, unseres Wirtschaftens am Menschen ausgerichtet sein müssen.

► Ein menschlicher Rahmen ...

Wir brauchen eine Wirtschaftsordnung, die den Menschen ins Zentrum stellt. Wohlstand und Wachstum sollten als Voraussetzungen begriffen werden, die den Menschen ein menschenwürdiges und von materiellen Nöten befreites Dasein erst ermöglichen.

Die Soziale Marktwirtschaft setzt sich dieses Ziel. Zu ihren ethischen Grundlagen gehört eine gesellschaftspolitische Vision, die gerade nicht auf eine materialistische Lebenseinstellung abzielt. In der Sozialen Marktwirtschaft sollen Wohlstand und Wachstum den Menschen in die Lage versetzen, sich von den Sorgen der materiellen Existenz freizumachen, sich auch menschlichen Sphären zuwenden zu können.

Freiheit, sozialer Ausgleich und sittliche Verantwortung jedes Einzelnen dem Ganzen gegenüber sollen verbunden werden. Das formulierten – in dieser, unserem heutigen Sprachgefühl eher sperrigen Art – bereits die Urväter der Sozialen Marktwirtschaft. Es galt und gilt auch heute noch, die Spannung zwischen Wettbewerb und Moral aufzulösen.

Dies bedeutet aber auch, dass die Wirtschaftsordnung auf einer Moral gründen sollte, die den Menschen in seinen Anlagen fordert, ihn aber auch nicht überfordert. Die Regeln und Rahmenbedingungen des Wirtschaftens müssen es dem Menschen ermöglichen, sein Potenzial zu entfalten und gleichzeitig seiner Natur treu bleiben zu können.

► ... auch für die Finanzmärkte

Folgerichtig ist gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise der letzten Jahre die Forderung beispielsweise nach einer „Nachhaltigkeit der Finanzmärkte“ auf der wirtschaftspolitischen Agenda aufgetaucht, auf der sie in den letzten Jahrzehnten leider nicht explizit for-

muliert wurde. Deregulierung und Globalisierung standen hier jahrelang unangefochten an der Spitze.

Umso begrüßenswerter sind die Anforderungen, die heute an nachhaltige Finanzmärkte gestellt werden. Sie entsprechen in weiten Teilen gerade den ethischen Normen, die auch der Sozialen Marktwirtschaft immanent sind. Die Fähigkeit zur Selbstregeneration, Vielfalt, aber auch Langfristorientierung und Glaubwürdigkeit zählen hierzu.

Damit diese Werte in Zukunft stärker an Gewicht gewinnen, müssen regulatorische Anforderungen – weltweit, aber auch im europäischen Rahmen – umgesetzt werden, die eine Vielfalt der Strukturen berücksichtigen und erhalten helfen. Hierzu zählt auch ein gesunder Mix aus unterschiedlichen Rechtsformen in der Kreditwirtschaft, die teils einer Gewinnmaximierung, teils aber auch einer Gemeinwohlorientierung folgen.

► Das Beispiel Sparkasse

An den Sparkassen zeigt sich exemplarisch, wie bedeutsam eine angemessene Regulierung für den Erhalt und die Förderung von Vielfalt und Regionalität ist. Die Sparkassen verstehen sich als Instrumente der Sozialen Marktwirtschaft. Ihr Selbstverständnis und ihr Handeln basieren auf den Grundlagen und Rahmenbedingungen der Sozialen Marktwirtschaft. Bereits seit den ersten Sparkassengründungen setzt die Sparkassenidee auf Selbsthilfe und Sparsamkeit.

Trotz zahlreicher Anpassungen und Modernisierungen haben sich die Kernelemente des Sparkassengedankens bis heute erhalten. Auch heute sind Sparkassen mehrheitlich öffentlich-rechtliche Kreditinstitute. Ihr unternehmerisches Ziel ist nach wie vor die Gemeinwohlorientierung und sie haben auch heute noch die Aufgabe, den Menschen zu helfen, in Finanzfragen ihr Leben besser zu gestalten.

Ob der Sparkassengedanke und damit die soziale Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auch im Bankenmarkt der Zukunft gewichtig sein werden, entscheidet sich zum großen Teil an den regulatorischen Anforderungen. Diese Anforderungen können die Vielfalt im Bankenmarkt fördern. Sie können sie aber auch zerstören. Prägnante aktuelle Beispiele für diese Gradwanderung sind die geplante Kapitalmarktunion und die zukünftige Ausgestaltung der Einlagensicherung.

► Regulierung mit Augenmaß

Die enge Beziehung zwischen Unternehmen und lokal verankerten Kreditinstituten hat sich in der Finanzmarktkrise erneut als stabilisierender Faktor erwiesen, denn die klassische Kreditfinanzierung durch regionale und lokale Banken weist eine gewisse konjunkturelle Unabhängigkeit zum Kapitalmarkt auf. Das ist ein wichtiger Beitrag zu einer nachhaltigen, stabilen Wirtschaftsentwicklung.

Umso wichtiger ist es daher, dass Subsidiarität und Proportionalität auch ein Teil des Re-

gulerungsrahmens werden. Subsidiarität fordert als ein Grundprinzip der Sozialen Marktwirtschaft, dass eine staatliche Aufgabe soweit wie möglich von der unteren Ebene bzw. kleineren Einheit wahrgenommen werden soll. Das Subsidiaritätsprinzip räumt dabei der Eigenverantwortung Vorrang vor Solidarität ein. Es sollte ebenso wie Proportionalität – also die Verhältnismäßigkeit getroffener Maßnahmen – auch bezüglich der Regulierung gerade kleiner Institute gelten.

Die Vorteile gelebter Subsidiarität und Proportionalität zeigen sich dann unter anderem in den Vorteilen regionaler Wirtschaftskreisläufe, die Kommunen, Mittelstand und regionale Kreditinstitute in Gang setzen. Regionalität ist hier vorteilhaft, weil regionale Nähe in der Kreditvergabe Informationsvorteile erzeugen und soziale Kontrolle ermöglichen kann. Vor Ort ist es möglich, weiche Informationen zu gewinnen und somit passgenauere Kreditentscheidungen zu treffen.

Regionalen und lokalen Instituten muss daher der notwendige Raum zum Atmen gelassen werden. Deshalb ist es wichtig, dass auch das politische Verständnis für regionale und lokale Institute bei internationalen und europäischen Impulsgebern gestärkt wird. Nur so können wir erreichen, dass sich die mittelständisch geprägte und für den Mittelstand so wichtige lokale und regionale Kreditwirtschaft auf das konzentriert, was sie am besten kann: die finanzwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung, vor allem die Finanzierung der Unternehmen in ihrem Geschäftsbetrieb.

Wir brauchen hierfür schlanke und intelligente Aufsichtsprozesse mit einer differenzierten Ausgestaltung und Bagatellgrenzen oder Schwellenwerten. Außerdem muss der Regulierungsrahmen sicherstellen, dass Kooperationsmodelle wie Verbünde nicht schlechter gestellt werden als Konzerne. Nur so können regionale und lokale Kreditinstitute Skaleneffekte erzielen, welche in Konzernstrukturen größenbedingt automatisch umgesetzt werden.

Die durchschnittlichen Regulierungskosten bezogen auf die Bilanzsumme liegen bei kleinen Banken um ein Vielfaches höher als bei großen Instituten und sind auch im Vergleich zum Ertrag weitaus höher. Kleinere und mittlere Institute sind daher am stärksten von der Regulierung betroffen, obwohl sie mit Blick auf die Stabilität des Finanzsystems auch im Einheitlichen Aufsichtsmechanismus SSM (Single Supervisory Mechanism) als weniger bedeutsam eingestuft werden. Das ist paradox.

► Vertrauen erhalten

Wir erleben heute, dass viele Menschen in ihrer politischen und gesellschaftlichen Orientierung verunsichert sind. Auch finanzwirtschaftliche Gewissheiten kommen ins Rutschen. Früher galt zweifelsfrei: Wer vorsorgt, hat später etwas davon. Und die Einlagen sind nachhaltig und langfristig gesichert.

Heute scheint das infrage zu stehen. Mein Eindruck ist: Dieser tiefen Verunsicherung wird oft sehr technisch, sehr institutionell begegnet. In Teilen wird diese Verunsicherung auch einfach registriert, aber dann schlicht übergangen. Gerade die EU-Politik macht sich noch nicht ausreichend klar, wie stark emotionale und psychologische Momente eine Volkswirt-

schaft und Gesellschaft stabilisieren – oder eben auch destabilisieren können. Allgemein geht Europa mit dem steigenden Schutzbedürfnis der Menschen nicht sorgsam genug um. So dringt die Europäische Kommission zum Beispiel auf die Vergemeinschaftung der Einlagensicherung und riskiert damit Finanzmarktinstabilität sowie weitere zwischenstaatliche Verteilungskonflikte.

► Das Beispiel Einlagensicherung

Mit der Novellierung der EU-Einlagensicherungsrichtlinie wurde 2014 eigentlich die „Dritte Säule“ der Bankenunion bereits solide aufgestellt, denn mit ihr sind die von den Sicherungssystemen zu erfüllenden Standards europaweit harmonisiert worden. In der Beschlussfassung zur Einlagensicherungsrichtlinie im ersten Halbjahr 2014 bestand im Europäischen Parlament und im Rat Einigkeit darüber, dass zwar ein harmonisiertes europäisches Sicherungsniveau erreicht werden muss, um Verwerfungen im Binnenmarkt zu vermeiden und einen gleichartigen Verbraucherschutz umzusetzen. Jedoch sollten die einzelnen Sicherungssysteme auch weiter ohne gemeinsame Haftung auf nationaler Ebene verbleiben.

Leider muss seit dem ein massives Umsetzungsdefizit konstatiert werden. Bis zu dem Zeitpunkt, zu dem die EU-Richtlinie hätte national umgesetzt sein müssen, war dies erst in weniger als der Hälfte der Mitgliedstaaten vollzogen. An dieser Stelle wäre es hier die primäre Aufgabe der EU-Kommission als „Hüterin der Verträge“, dieses Umsetzungsdefizit anzumahnen.

Politisch höchst irritierend war jedoch, dass die EU-Kommission inmitten des breitflächigen Umsetzungsdefizits – wobei die Richtlinie für zahlreiche Länder erstmals einen ex ante finanzierten Sicherungsfonds vorsieht – im November 2015 einen Verordnungsvorschlag zur Errichtung eines gemeinsamen Einlagensicherungssystems EDIS (European Deposit Insurance Scheme) angenommen hat. Alle Kreditinstitute aus den der Bankenunion zugehörigen Ländern sollen verpflichtend daran teilnehmen müssen. Das Umsetzungsdefizit soll quasi nachträglich mit einem Umverteilungsmechanismus belohnt werden.

Nicht nur die Regierungsfractionen im Deutschen Bundestag sowie der Bundesrat, sondern auch die gesamte Kreditwirtschaft in Deutschland und weite Teile der deutschen Wirtschaft lehnen eine derartige Vergemeinschaftung der Einlagensicherung strikt ab.

Eine zentralisierte Einlagensicherung ist weder notwendig noch angemessen, denn sie würde grenzüberschreitende Haftungspflichten ohne adäquate Möglichkeiten einer (Risiko-) Kontrolle schaffen, eine ungesteuerte Transferunion im Bereich der Einlagensicherung entstehen lassen und die Wahrscheinlichkeit eines „Bank Run“ in Deutschland künftig erhöhen. Außerdem gäbe es nicht mehr Stabilität und Sicherheit, sondern zusätzliche Verteilungskonflikte in Europa.

Die Bankensysteme in den Ländern des Euroraums sind sowohl aufgrund ihrer Stabilität und Funktionsfähigkeit als auch ihrer Struktur sehr unterschiedlich. Die Quoten an „Non-Performing Loans“ divergieren erheblich. Stabile und leistungsfähige Bankensysteme und ihre Sicherungsfonds werden über EDIS gezwungen, für instabile Systeme zu haften,

ohne Einfluss auf diese Risiken zu haben.

Auch erhöht EDIS künftig die Wahrscheinlichkeit eines Bank Run in der Bundesrepublik Deutschland. Das ist dann nicht nur ein Problem der Kreditwirtschaft, sondern auch der deutschen Politik. Es ist wichtig sich klarzumachen: Ökonomischer Zweck der Einlagensicherung ist nicht die Entschädigung, sondern die Vertrauensstiftung ex ante. Das Vertrauen der deutschen Bevölkerung in die hiesigen Sicherungssysteme wurde über Jahrzehnte aufgebaut und ist vorhanden. Einem vergemeinschafteten System mit einer Vielzahl an Zugriffsrechten wird nicht dasselbe Vertrauen entgegengebracht. Auch würden zentrale Merkmale der Finanzverbände in Deutschland untergraben und diese in ihrer Arbeitsfähigkeit existenziell gefährden.

Ein Europa, in dem Risiken einfach durchgereicht werden können, wird keine Stabilität erreichen. Wenn die Standards der bereits bestehenden EU-Einlagensicherungsrichtlinie überall umgesetzt und eingehalten werden, dann haben wir ein Nebeneinander starker, handlungsfähiger Systeme. Das Ergebnis wäre eine europäische Einlagensicherung auf der Basis von Eigenverantwortung und Dezentralität, statt auf Basis einer dem Menschen entrückten zentralisierten Vergemeinschaftung.

Mit der seit dem letzten Jahr geltenden Einlagensicherungsrichtlinie ist die Bankenunion bereits vollendet. Eine weitere Integration ist beim Thema „Einlagensicherung“ nicht erforderlich. Vielmehr sollte darauf gedrängt werden, die seit 2014 geltende Einlagensicherungsrichtlinie in allen Mitgliedstaaten konsequent umzusetzen.

► Das Fundament der Sozialen Marktwirtschaft festigen ...

Nur wenn die Vorteile von Subsidiarität und Regionalität auch im europäischen und globalen Raum gelten, lassen sich Eigenverantwortung und Solidarität zukünftig in bewährter Art und Weise miteinander verbinden. Entfällt hingegen die soziale Kontrolle, werden regional ausgerichtete Geschäftsmodelle nicht mehr anerkannt, und werden von einer Gewinnmaximierung abweichende Unternehmensziele nicht mehr respektiert oder ordnungspolitisch ermöglicht, nehmen auch die selbstregulierenden Elemente in der Wirtschaftsordnung ab. Die Kernelemente der Sozialen Marktwirtschaft würden ausgehöhlt.

Bereits die stark marktausgerichtete Reformpolitik der letzten Jahrzehnte hat zu einer stärkeren Betonung der Wettbewerbsfundamente zulasten der sozialen Ausrichtung im Gebäude der Sozialen Marktwirtschaft geführt. Digitalisierung, Globalisierung, Verschiebung der weltwirtschaftlichen Gewichte und demografischer Wandel sind weitere einschneidende Entwicklungen, die die Orientierung an Nähe und Subsidiarität, an sozialem Zusammenhang und Gemeinwohlorientierung infrage stellen könnten, ganz zu schweigen von den Herausforderungen der aktuellen Wirtschaftskrise, die sich vor allem auch in dem anhaltenden Niedrigzinsumfeld manifestiert.

► ... und für die Zukunft ausbauen

Entscheidend für die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft und für die weitere gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland wird auch sein, in welchem Verhältnis in Zukunft Staat und Unternehmen zueinander stehen. Die Tendenz der letzten Jahre zur Privatisierung von Gewinnen und Sozialisierung von Risiken weist hier in die falsche Richtung. Gleichzeitig zeigen sich aber im gesellschaftlichen und politischen Diskurs auch vielversprechende Ansätze, die ein Korrektiv darstellen könnten.

Es stellt sich die Frage, wie die Menschen in Deutschland in Zukunft die Bedürfnisse nach Eigenverantwortung, aber eben auch nach Nähe und sozialem Ausgleich gewichten. Dabei lässt sich der soziale Ausgleich als Fundament der Sozialen Marktwirtschaft gerade nicht in den Ausgaben für soziale Leistungen messen. Hierzu zählen vielmehr tragende Werte wie Maß und Mitte, Menschlichkeit und das Bewusstsein für das menschliche Dasein als Teil einer Gemeinschaft und Gesellschaft.

Auch mit der Digitalisierung ist weiterhin ein starker Fokus auf soziale Bindungen wie Nachbarn, Freunde, Familie, aber auch die regionale Identifikation verbunden. So stehen beispielsweise die Sparkassen auch in einem digitalen Zeitalter zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, in der Fläche präsent zu sein. Geschäftsstellen bleiben Dreh- und Angelpunkt im Kundenkontakt. Es werden sich aber darüber hinaus vermehrt digitale Zugangswege zum persönlichen Berater eröffnen.

Damit der Mensch weiter im Mittelpunkt stehen kann, müssen die Kernelemente der Sozialen Marktwirtschaft erhalten und gestärkt werden. Nicht nur die deutsche, auch die europäische und die globale Rahmensetzung sollten sich verstärkt Freiheit, sozialen Ausgleich und strukturelle Vielfalt zum Ziel setzen.

Globaler Mindestlohn, hohe Umweltstandards, Steuern in Deutschland Wider die Klischees über die Handelsschifffahrt



Ralf Nagel

Ralf Nagel war von 2000 bis 2005 beamteter Staatssekretär im Bundesverkehrsministerium. Nach weiteren Stationen im Vorstand einer Unternehmensberatung und als Wirtschafts- und Justizsenator der Freien Hansestadt Bremen führt er seit 2010 als Geschäftsführendes Präsidiumsmitglied den Verband Deutscher Reeder. Nagel stammt aus Karlsruhe und studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Psychologie an der Universität Heidelberg – gefördert mit einem Stipendium der Friedrich-Ebert-Stiftung.

► Erfolgsgeschichte kaum wahrgenommen

Die Schifffahrt gehört zu den unterschätzten Branchen – jedenfalls in Deutschland. Dabei hat sie eine Erfolgsgeschichte geschrieben. Weltweit transportieren 50.000 Schiffe der Welthandelsflotte jedes Jahr zehn Milliarden Tonnen an Gütern, rund 90 Prozent des globalen Warenaustauschs findet über die Meere statt. Die Schifffahrt ist damit zugleich Grundvoraussetzung und Taktgeber der Globalisierung, die der Welt unter dem Strich mehr Wohlstand beschert hat. Und die deutsche Handelsflotte trägt mit ihren rund 3.000 Handelsschiffen als viertgrößte Schifffahrtsnation der Welt zu diesem Wohlstand bei.

T-Shirts und Smartphones aus Asien, Erdgas aus dem Mittleren Osten, Rindfleisch aus Südamerika, Kraftfahrzeuge und Maschinen aus Deutschland in alle Welt: Ohne Schiffe ist unser Leben in seiner derzeitigen Form kaum vorstellbar. Aber auch nicht in anderen Regionen der Welt: Schiffe deutscher Eigner sind rund um die Uhr auf der ganzen Welt unterwegs. Containerfrachter bringen Elektronik oder Textilien von Südostasien an die amerikanische Ostküste, Massengutfrachter verschiffen Eisenerz aus Australien nach China: Viele der Schiffe passieren nie einen deutschen Hafen.

Dieser weltweite Einsatz schafft Wohlstand auch in Deutschland und Europa. Nach einer Studie des renommierten britischen Forschungsinstituts Oxford Economics hat die Schifffahrt im Jahr 2014 147 Milliarden Euro zum Bruttoinlandsprodukt in Europa beigetragen, davon allein 30 Milliarden Euro in Deutschland. Hier beschäftigen 360 Schifffahrtsunternehmen 24.000 Menschen an Land und mehr als 60.000 an Bord der Schiffe.

► Deutsche Standorte haben gewonnen

Die deutschen Reeder sind dem Standort verpflichtet, tragen mit ihren Steuern und Sozialabgaben das Gemeinwesen mit und sind eine wichtige Säule des maritimen Clusters. Deutschland ist für die deutschen Reeder das Zentrum ihrer Geschäftstätigkeit. Und der Standort profitiert davon. Beispiel Ostfriesland: Eine Stadt wie Leer hatte noch in den 1980er Jahren eine der höchsten Arbeitslosenquoten in Westdeutschland. Die Schifffahrt hat Arbeit und Wohlstand in die Region gebracht. Zahlreiche Studien belegen: Deutschland ist ein wichtiger und starker maritimer Standort. Nach dem jüngsten Ranking von Ernst & Young liegt Hamburg weltweit auf Platz 2 – hinter Singapur und vor Rotterdam, Oslo und Schanghai. Einer der Gründe: Kompetenz und Volumina beim Thema Schiffsfinanzierung. Allerdings drohen hier gerade empfindliche Einbußen, weil sich als Folge der Finanzkrise und strengerer Eigenkapitalregeln zahlreiche Akteure aus der Schiffsfinanzierung zurückziehen. Es bedarf gemeinsamer Anstrengungen auf nationaler wie europäischer Ebene, damit dieser Aderlass bei der Finanzierung nicht die Perspektiven einer wichtigen Branche beschädigen.

► Intaktes Cluster

Ein zentraler Baustein für das erfolgreiche Wachstum der deutschen Reedereien war zweifellos die Einführung der Tonnagesteuer. Sie hat den Aufstieg der Schifffahrt in Deutschland seit der Jahrtausendwende erst möglich gemacht. Viele Bereiche der maritimen Wirt-

schaft profitieren davon bis heute, darunter auch viele Dienstleister, wie Wirtschaftsprüfer, Versicherer, Berater und Kanzleien.

Das maritime Cluster umfasst aber auch eine Vielzahl von Industriebetrieben. Im Emsland hat sich die Meyer-Werft zum Weltmarktführer beim Bau von hochkomplexen Kreuzfahrtschiffen entwickelt – etliche davon schippern von Hamburg oder Kiel aus deutsche Touristen über die Weltmeere. An anderen Standorten sind Unternehmen im Marine- und Spezialschiffbau erfolgreich. Im Umfeld von Werften und von Reedereien hat sich ein Netzwerk von Zulieferunternehmen und Dienstleistern entwickelt. Auch wenn die großen Standardschiffe wie Tanker, Bulker oder Containerfrachter heute überwiegend aus asiatischer Produktion stammen: Ein großer Teil der Wertschöpfung entfällt auf europäische Anbieter, deutsche Unternehmen zählen mit ihren Hightech-Produkten zur Weltspitze. Schiffspropeller von der Mecklenburger Metallguss, Schiffsmotoren von MAN in Augsburg, Schiffsgetriebe von Reintjes aus dem niedersächsischen Hameln: Es sind längst nicht nur die Küstenregionen, die profitieren.

► Globale Standards

Der menschliche Faktor zählt: Auf einem modernen Handelsschiff sind rund 20 Leute im Einsatz, weltweit sind rund 1,2 Millionen Seeleute auf Schiffen unterwegs. Was kaum jemand weiß: Für sie alle gilt weltweit ein Mindestlohn, der zwischen den Tarifpartnern ausgehandelt wird. Zuletzt stieg er für 2016 gegenüber dem Vorjahr um rund 3,8 Prozent auf 614 Dollar pro Monat. Das mag in unseren Breiten dürftig anmuten. Doch die meisten Seeleute kommen aus Entwicklungsländern, besonders aus Fernost. Sie nutzen die Beschäftigungschancen auf Schiffen global tätiger Reedereien gern – auch aus finanziellen Gründen. Denn selbst ohne die üblichen Zulagen liegt der Seefahrer-Mindestlohn bereits gut 60 Prozent über dem Durchschnittslohn eines Grundschullehrers auf den Philippinen. Um es klar zu sagen: Selbst die niedrigste Heuer auf einem deutschen Schiff entspricht auf den Philippinen dem Gehalt einer Führungskraft!

Nicht nur für die Entlohnung, sondern auch für soziale Standards gelten weltweite Regeln – auch hier ist die Schifffahrt Vorreiter. Die „Maritime Labour Convention“ (MLC, 2006), die von der Weltarbeitsorganisation ILO unter Mitwirkung der beteiligten Akteure konzipiert wurde und 2013 in Kraft getreten ist, ist hier ein echter Meilenstein. Ziel des Übereinkommens ist es, durch weltweite Mindeststandards die Arbeits- und Lebensbedingungen für Seeleute zu erhöhen, die Sicherheit auf Schiffen zu verstärken und Sozialdumpings mit den daraus folgenden Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern. Wohlgedenkt: Das sind nicht wie in anderen Industrien freiwillige Commitments, sondern verbindliche Vorschriften, deren Einhaltung kontrolliert wird.

Weltweit gültige Regeln: Sie allein sind sinnvoll, wenn es um Wettbewerb geht, der global ausgetragen wird. Die Schifffahrt ist anderen Branchen voraus: Denn das Seearbeitsübereinkommen ist bereits die vierte Säule der internationalen maritimen Normsetzung zur Sicherung hoher Qualitäts- und Sicherheitsstandards im Seeverkehr. Die federführende International Maritime Organisation (IMO) hat bereits in den 1970er Jahren ein weltweit anerkanntes Regelwerk gesetzt, das durch intensive Kontrollen seitens der Flaggenstaaten

und der Hafenstaaten durchgesetzt wird:

- *die International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS) von 1974;*
- *die International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL) von 1973;*
- *die International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW) von 1978.*

Als vierte Säule hinzugetreten ist im Jahr 2013 die Maritime Labour Convention der International Labour Organisation (ILO).

► Funktionierendes Kontrollregime

Eine wirksame Kontrolle gewährleisten Hafen- und Flaggenstaaten. Die Hafenstaatkontrolle in Deutschland etwa ist eingebunden in das Kontrollsystem der Pariser Vereinbarung über die Hafenstaatkontrolle (Paris MoU). Die Mitgliedstaaten des Paris MoU haben sich auf ein gemeinsames Kontrollregime nach einheitlichen Vorgaben verständigt. Mit der zusammen genutzten Datenbank THETIS verfügen die Staaten über ein gemeinsames Instrument, um die Hafenstaatkontrollen effektiv und länderübergreifend durchzuführen. Die Schiffe werden bei Inspektionen im Hafen gecheckt, die Schiffsführungen müssen eine umfangreiche Dokumentation vorlegen. Verstöße werden streng geahndet – das reicht von hohen Bußgeldern bis zum Festhalten eines Schiffes, wenn etwa sicherheitsrelevante Mängel festgestellt werden. Schon aus wirtschaftlichem Eigeninteresse tun die Reeder alles, um nicht negativ aufzufallen.

Hier gilt es, mit einem weiteren Vorurteil aufzuräumen: dem von der Billigflagge. Wahr ist, dass nur noch ein überschaubarer Teil der deutschen Handelsflotte unter deutscher Flagge fährt – das ist neben den höheren Lohnnebenkosten auch dem bürokratischen Aufwand geschuldet. Wahr ist aber auch, dass die anderen Flaggenregister hochprofessionelle Dienstleistungen anbieten und kompromisslos auf Qualität setzen. Auch wenn die Ländernamen bei Laien andere Assoziationen auslösen mögen: Von deutschen Reedereien gerne genutzte Flaggen von Liberia, Antigua & Barbuda und die der Marshall Islands stehen etwa bei der Paris MoU auf der „Weißen Liste“ der Qualitätsflaggen – das heißt konkret: Schiffe mit diesen Flaggen schneiden bei Hafenstaatkontrollen überdurchschnittlich gut ab.

Kein Wunder, dass die Schifffahrt so sicher ist wie lange nicht: So war 2015 das sicherste Jahr für die Schifffahrt in den vergangenen zehn Jahren. Zu diesem Schluss kommt die Studie „Safety and Shipping Review 2016“ des Industrie- und Schiffsversicherers Allianz Global Corporate & Specialty. Seit 2006 ist die Zahl der Großschäden in der Schifffahrt demnach um 45 Prozent gesunken. Auch die deutsche Flagge ist eine Qualitätsflagge. Erleichterungen bei den Lohnnebenkosten – die sich jetzt dem in Europa üblichen Niveau in der Schifffahrt annähern – bringen wieder Schiffe unter die deutsche Flagge. So sichern Politik und Wirtschaft das maritime Know-how am Standort Deutschland.

Sozialstandards, Ausbildungsstandards, Sicherheitsstandards, Umweltstandards: Die internationale Schifffahrt setzt hier Maßstäbe auch für andere Branchen – und arbeitet kontinuierlich an einer Verbesserung. Wie erfolgreich die Durchsetzung weltweiter Standards ist,

zeigt das Beispiel Umweltschutz: So ist die Zahl der signifikanten Ölverschmutzungen von 24,5 pro Jahr in den 1970er Jahren auf gerade mal zwei pro Jahr seit 2010 zurückgegangen. Und der Anteil der weltweiten Schifffahrt am gesamten CO²-Ausstoß sank trotz eines gestiegenen Transportvolumens zwischen 2007 und 2012 nach Erhebungen der IMO von 2,8 auf 2,2 Prozent. Weniger CO² pro Tonnenmeile schafft kein Transportmittel.

Die Bilanz zeigt: Weltweite Regelungen sind der richtige Weg für global agierende Branchen. Nationale oder regionale Alleingänge schaden dem Wettbewerb – und bringen den globalen Klimaschutz nicht wirklich weiter.

► Weitere Fortschritte

Aber die Branche ruht sich nicht auf ihren Erfolgen aus: 2004 wurde eine Konvention zur Behandlung von Ballastwasser initiiert, die demnächst in Kraft tritt. Die Hongkong-Konvention befasst sich mit Arbeitssicherheit und Umweltschutz beim Abwracken von Schiffen – ein wichtiger Schritt, um Gesundheit und Leben der Menschen zu schützen, die sich vor allem in Asien ums Schiffsrecycling kümmern. Und im Juli 2011 haben die Regierungen im Rahmen der IMO eine Übereinkunft erzielt, die den Carbon Footprint der Schifffahrt erneut signifikant verkleinern wird: Die Ergänzung zu MARPOL VI, die seit 2013 gilt, enthält den „Energy Efficiency Design Index“, mit dem die Emissionen bei Neubauten bis 2025 gegenüber dem aktuellen Stand der Technik um 25 bis 30 Prozent sinken sollen. Basis ist der CO²-Ausstoß pro Tonnenmeile. Außerdem wurde der „Ship Energy Efficiency Management Plan“ verbindlich eingeführt, mit dem fahrende Schiffe ihre Energieeffizienz messen und durch geeignete Maßnahmen verbessern sollen.

Die Branche dreht bereits an einer Vielzahl von Stellschrauben, um die Energiebilanz ihrer Schiffe zu verbessern: Durch langsames Fahren, sogenanntes „Slow Steaming“, lässt sich der größte Einspareffekt erzielen. Daran muss aber die Motorcharakteristik angepasst werden. Oft sind auch ein neuer Propeller oder Eingriffe ins Schiffsdesign (Stichwort: Bugwulst) erforderlich. Die aufwendige Verbreiterung von Schiffen oder die Verbesserung der Ladungsökonomie bringen zusätzliche Effizienzgewinne. Intelligente Bordelektronik mit Monitoring-Systemen, dank derer sich die Performance der Schiffe von Land aus überprüfen lässt, erlauben Verbesserungen bei der Trimmung oder die wetterabhängige Optimierung der Routenführung.

Wie effektiv die Branche Maßnahmen umsetzt, zeigt die vorläufige Bilanz der Emissionskontrollzonen in Nord- und Ostsee: Seit Anfang 2015 gilt hier ein niedrigerer Schwefelgrenzwert, den die Schifffahrt strikt einhält. Dafür schultert sie erhebliche Mehrkosten durch teureren Brennstoff oder die Installation von Abgasreinigungssystemen – die Schwefelbelastung ist so um über 80 Prozent gesunken.

Die Schifffahrt investiert bereits Milliarden für den Klima- und Umweltschutz – und will noch besser werden. Gerade erst hat die IMO ein verbindliches System zur CO²-Datensammlung auf den Weg gebracht, um künftige Maßnahmen auf eine fundierte Grundlage zu stellen. In Deutschland gibt es bereits verschiedene Initiativen und Kooperationsprojekte zwischen Wirtschaft und Forschung, um Potenziale für „Green Shipping“ aufzuzeigen

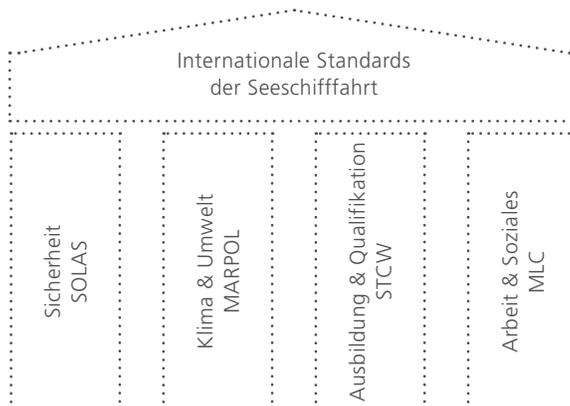
und an Lösungen zu arbeiten. Ein gutes Beispiel dafür ist verflüssigtes Erdgas (LNG) als saubere Brennstoffalternative. Es geht darum, noch mehr Brennstoff zu sparen, noch weniger Emissionen auszustoßen und den Schiffsbetrieb noch effizienter zu machen. LNG als Schiffsbrennstoff vereint diese Ziele: weniger CO², kaum schädliche Abgase, geringere Wartungskosten und eine beeindruckende Sicherheitsbilanz. Anders als bei unseren europäischen Nachbarn, vor allem in Skandinavien, aber auch in den Niederlanden, gibt es in Deutschland kaum staatliche Zuschüsse für Pilotprojekte.

Was die E-Mobility für den Autoverkehr ist, das ist LNG für die Handelsschifffahrt. Wie das E-Auto braucht auch das LNG-Schiff einen kräftigen staatlichen Impuls, um die Marktbarrieren zu überspringen und etwa das Thema Infrastruktur voranzubringen. Mit einem Förderprogramm könnte sich Deutschland die Technologieführerschaft in einem Zukunftsmarkt sichern und als Wissens- und Wirtschaftsstandort für „Green Shipping“ positionieren.

► Hightech für die Zukunft

Große Potenziale eröffnen auch Innovationen auf den Feldern Big Data und Digitalisierung. Dazu gehört das „Smart Ship“ mit IT-gestützter Navigation, Sensoren in der Maschine und auf der Brücke sowie einer intelligenten Vernetzung von Bord- und Landbetrieb. Auch Managementprozesse lassen sich so effizienter gestalten, sei es bei Wartung und Schiffssicherheit, beim Crewing oder beim Financial Reporting – alles wichtige Faktoren, um auch künftig in einem herausfordernden Marktumfeld wettbewerbsfähig zu sein.

Ob wir in der Zukunft unbemannte Schiffe sehen werden? Einiges spricht dafür, zahlreiche ernstzunehmende Forschungsprojekte befassen sich mit dem Thema. In jedem Fall wird sich die Schifffahrt technisch und organisatorisch weiterentwickeln – und noch sicherer, effizienter und umweltfreundlicher werden. Politik und Gesellschaft können ihren Beitrag dazu leisten, indem sie die Bedürfnisse der maritimen Wirtschaft ernst nehmen und die Schifffahrt als wichtigen Standortfaktor stärken. Denn aus unserem Leben wegzudenken ist sie nicht.



Rohstoffverbrauch und Nachhaltigkeit Ein Zukunftsthema



Beate Kummer

Dr. Beate Kummer ist Chemikerin und Fachtoxikologin, Geschäftsführende Gesellschafterin der Kummer Umweltkommunikation GmbH. Sie ist Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen, ausgewiesene Umwelt- und Gefahrstoffexpertin sowie Aufsichtsrätin bei einem kommunalen Energieversorger.

► Rohstoffe im Fokus?

Die Rohstoffpolitik ist eine komplexe Materie. Sie ist von globalen Einflüssen geprägt und immer dann im Fokus der Tagespolitik, wenn die Preise „durch die Decke gehen“. Doch wem gehören eigentlich die global sehr unterschiedlich verteilten Rohstoffe? Sind sie ein Stück weit Gemeineigentum? Sind sie für die Allgemeinheit zugänglich und frei verfügbar, oder werden sie überwiegend von Konzernen ausgebeutet? Heute steht jedenfalls trotz eher niedriger Rohstoffpreise eine nachhaltige Rohstoffgewinnung immer mehr im Fokus. Dies hat verschiedene Ursachen. Ganz wichtiges Ziel ist, auch für nachfolgende Generationen ausreichend Rohstoffe zur Verfügung zu haben und in den Lieferketten sozialverträgliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit auch auskömmliche Preise zu bezahlen. Nachhaltige Rohstoffpolitik muss Bestandteil moderner Wirtschaftspolitik werden!

Der Waldeinschlag wurde immer wieder herangezogen, um nachhaltige Rohstoffgewinnung zu erläutern. Leider drohte im 17. und 18. Jahrhundert das Gebiet des heutigen Deutschlands baumfrei zu werden, weil die Wälder zu schnell abgeholzt wurden. Als Reaktion darauf wurde massiv aufgeforstet, gleichzeitig wurde ein Verbot für einzelwirtschaftlichen Holzschlag ausgesprochen. Das hat zu dieser Zeit zu einer Menge sozialer Verwerfungen geführt, aber auch Bewusstsein für eine nachhaltige Holzhaltung geschaffen. Es wurden damals zum einen adelige Privilegien ausgebaut. Noch heute sind riesige Waldflächen in Deutschland in Besitz von altem deutschem Hochadel. Zum anderen wurde das Bewusstsein geschaffen, wie wichtig der Wald als Ökosystem und als Rohstoffquelle ist. Damit wurde ein nachhaltiger Fortbestand gesichert, die Pflege des Wald- und Wildbestandes ermöglicht und ökosoziale Katastrophen wurden verhindert.

Die Beschränkung des freien Zugangs zum Wald und das Jagdverbot haben die Aufforstung und damit die nachhaltige Nutzung erst ermöglicht. Der deutlich schlechtere Zustand des Waldes und der geringere Wildbestand in Frankreich sind heute noch darauf zurückzuführen, dass nach der Französischen Revolution genau diese Rechte als uneingeschränkte Bürgerrechte gewährt wurden. Es ist also durchaus richtig, gelegentlich eine Begrenzung der Nutzungsrechte für die Mitglieder einer Gemeinschaft durchzusetzen, um das Ökosystem aufrechtzuerhalten.

Doch wie sieht es mit dem globalen Ökosystem aus? Ist dieses gefährdet wegen zu extensivem Rohstoffabbau? Heute ist jedenfalls unbestritten, dass die meisten Rohstoffe weltweite Handels Güter sind. Fossile Rohstoffe wie Öl oder Gas und metallische Rohstoffe wie Erze werden wie die daraus erzeugten Halberzeugnisse oder Fertigprodukte global gehandelt und transportiert. Die Rohstoffgewinnung wie auch die Verarbeitung und der Transport haben erhebliche wirtschaftliche Bedeutung, können aber auch zu ökologischen und/oder sozialen Verwerfungen führen, wenn gewisse Randbedingungen missachtet werden. Wirtschaftskriege waren und sind fast immer Kriege um Rohstoffe, da diese ungleich verteilt sind und oft in Ländern vorkommen, die von instabilen politischen Verhältnissen dominiert werden. Deshalb sind es oft lange Wege, die ein Rohstoff im Urzustand oder verarbeitet zurücklegt, bis der Endverbraucher ihn nutzen kann.

„Begehrte Rohstoffe“ und Waren haben schon Jahrhunderte – nein, sogar Jahrtausende – lange Wege zurückgelegt. Eine der bekanntesten Handelsrouten, deren Name sofort

an Kleidung denken lässt, ist die Seidenstraße – eine ungefähr 6.000 Kilometer lange Handelsstraße von Ost nach West, die Asien und Europa verbunden hat. Vor allem auf Kamelen wurden diverse Waren durch die Wüste und andere unwirtliche Gebiete transportiert. Transkontinentalen Handel zu organisieren war schon in vergangenen Jahrhunderten eine komplexe Aufgabe. Manche Experten sagen sogar, die Textilwirtschaft sei schon seit der Antike ein „Global Player“. Deshalb sei sie seit Langem ein Vorreiter der Globalisierung. Unabhängig davon, ob man dieser These zustimmen mag, steht fest: Textilproduktion ist heute ohne internationale Beziehungen und Verflechtungen undenkbar. Weltumspannende Netzwerke sorgen dafür, dass Rohstoffe und Zwischenprodukte an ganz unterschiedlichen Orten produziert und verarbeitet werden können, bis sie schließlich als fertiges Produkt zum Verbraucher gelangen. Umso wichtiger ist es geworden, komplexe Lieferketten zu verstehen und Transparenz zu erzeugen. Erst dann ist es möglich, Einfluss zu nehmen und gegebenenfalls Rahmenbedingungen anzupassen.

► Der lange Weg der Kleider

Die Bekleidungsindustrie ist ein Wirtschaftszweig, der besonders anschaulich demonstriert, wie umfassend Produktions- und Vermarktungsprozesse im 21. Jahrhundert global vernetzt sind und nach welchen Mechanismen globale Rohstoffversorgung und globaler Rohstoffhandel funktionieren. Gerade in dieser Branche sind aber zugleich die sozialen Verwerfungen und ökologischen Katastrophen im Zuge der Globalisierung unverkennbar. Ein Blick auf die Etiketten unserer Kleidung zeigt: Sie kommt von weit her. Die meisten unserer Kleidungsstücke haben bereits eine lange Reise hinter sich, bevor wir sie tragen. Tagtäglich kommen wir über unsere Kleidung ganz hautnah mit der Globalisierung in Berührung.

Unsere Kinder stellen uns manchmal die Frage: „Wie kann ein Kleidungsstück, das bereits mehrere Tausend Kilometer gereist ist, bevor es uns als Verbraucher erreichte, weniger kosten als eine Pizza beim Italiener um die Ecke?“ Leider machen sich viel zu wenig Konsumenten darüber Gedanken und die wenigsten können auf solche Fragen tatsächlich überzeugende Antworten geben. Die amerikanische Wirtschaftsprofessorin Pietra Rivoli ging genau dieser Frage auf den Grund und verfasste den „Reisebericht eines T-Shirts“. Diese Nachverfolgungen sind notwendig, um globale Zusammenhänge besser verstehen zu können. Frau Rivoli begab sich auf eine lange Reise und vollzog den Weg eines in Fort Lauderdale für 5,99 Dollar gekauften T-Shirts nach. Ihr Weg führte sie von Texas über Kalifornien nach Schanghai, weiter zu den Produktionsstätten in China, zurück in die USA und schließlich nach Tansania, wo das getragene T-Shirt ein zweites Mal auf den Markt kam.

Anhand eines „globalen Alltagsprodukts“ werden so wirtschaftliche Zusammenhänge und die komplexen Strukturen des Welthandels anschaulich. Gleichzeitig beleuchtet dieser „Reisebericht eines T-Shirts“, welche Folgen die Globalisierung für die einzelnen Beteiligten der globalen Verflechtung des Wirtschaftsgeschehens hat. Ebenso wie das T-Shirt zählen Jeans zur „globalen Kleidung“, die überall auf der Welt getragen wird. Weltmeister im Textilverbrauch sind übrigens wir Deutsche mit etwa 28 Kilogramm pro Kopf im Jahr. Rund zwei Drittel davon sind Kleidungsstücke.

Und wo kommen eigentlich die Rohstoffe für die Textilindustrie her? Und gibt es bereits

eine nachhaltige Baumwollgewinnung? Beginnt die Reise des T-Shirts nicht eigentlich schon mit der Baumwollgewinnung? Baumwolle kommt oft aus asiatischen Ländern wie Indien oder Kasachstan, sie wird in der Türkei zu Garn versponnen, das anschließend auf die Philippinen zum Einfärben geschickt wird. Die dafür verwendeten Farben stammen häufig aus Deutschland. Aus der gefärbten Baumwolle wird in Taiwan der Jeansstoff gewebt. Zugeschnitten wird mitunter noch in Europa. Genäht wird derzeit am häufigsten in China oder Bangladesch. Die für die Fertigung verwendeten Kurzwaren wie Garne, Nieten und Knöpfe stammen oft aus Italien oder Frankreich. Ausgewaschene Jeans machen manchmal noch einen Umweg über Griechenland oder die Türkei, wo sie mit Steinen gewaschen oder mit Sand gestrahlt werden. Nachdem ihr erster Käufer die Jeans in Deutschland oder anderswo gekauft und getragen hat, gelangt sie womöglich über eine Altkleidersammlung nach Afrika, wo sie ein zweites Mal verkauft und getragen wird. Per Containerschiff über die Ozeane, auf Schienen und Straßen reist eine Jeans und zuvor das Material für die Hose also mehrere Tausend Kilometer rund um den Globus. Je länger die Reise, umso mehr steigt der Rohstoffverbrauch an.

► Textilwirtschaft und ihre Rohstoffgewinnung

Rund 180 Millionen Menschen arbeiten weltweit in der Baumwollproduktion, dies zeigt die enorme wirtschaftliche Bedeutung. Auf ungefähr drei Prozent der weltweiten Ackerflächen wird Baumwolle heute in mehr als 80 Ländern angebaut. Für viele dieser Länder ist die Baumwolle eines ihrer wichtigsten Exportgüter. Auf dem Weltmarkt konkurrieren Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländer um den attraktiven Baumwollmarkt, der durch starke Preisschwankungen gekennzeichnet ist. Verantwortlich dafür sind in jüngster Zeit vor allem Spekulationsgeschäfte auf Rohstoffpreise. Hinzu kommen Subventionsprogramme, wie beispielsweise in den USA, die den Wettbewerb verzerren. Vor allem durch das Ausbringen großer Mengen von Pestiziden zur Schädlingsbekämpfung und den Einsatz giftiger Entlaubungsmittel bei der maschinellen Ernte ist die Umweltbelastung beim Baumwollanbau extrem hoch. Nicht nur Boden und Wasser, sondern auch die im Produktionsprozess Beschäftigten werden massiv geschädigt.

Doch es gibt manchen Hoffnungsschimmer, nachhaltige Textilwirtschaft gewinnt immer mehr an Boden. Dies wird forciert durch Verbraucherdruck und damit einhergehender Zertifizierung innerhalb der Lieferketten beziehungsweise der Endprodukte. Nachhaltiger Anbau von Baumwolle beginnt mit der Samenproduktion der Baumwolle. Baumwollsaamen gibt es genmanipuliert, konventionell oder organisch erzeugt. Die langfristigen Auswirkungen der Genmanipulation sind noch nicht abzusehen, die Veränderungen noch nicht vorauszusagen – womit eine der Kernfragen zur Prüfung der Nachhaltigkeit derzeit nicht klar zu beantworten ist. Jedenfalls ist die gewählte Anbaumethode ausschlaggebend für den Bedarf an Energie und Wasser sowie für Art und Menge an Düngemitteln und Pestiziden, die angewendet werden. Im organischen Anbau werden 20 bis 40 Prozent weniger Wasser benötigt als im konventionellen. Pflanzlicher Kompost ist eine gute Alternative zu mineralischen Düngemitteln, deren Gewinnung und Anwendung zu verstärkter Emission von Kohlenstoff aus dem Boden in die Atmosphäre beitragen. Organisch gedüngter Boden kann mehr Kohlenstoff binden. Gegen unerwünschte Insekten kommen in der Bio-Landwirtschaft Pheromone zum Einsatz. Die natürlichen Feinde dieser Insekten werden dabei

gefördert, auf giftige chemische Substanzen wird verzichtet. Das wirkt sich positiv auf die gesamte Umgebung aus. Die Bio-Baumwolle pflücken die Bauern von Hand. Schwere, teure Erntemaschinen kommen nicht zum Einsatz. Beim Handpflücken werden nur reife Baumwollkapseln geerntet. In einem Land wie Ägypten mit einer großen Bevölkerung schafft die sorgsame Handernte neben guter Produktqualität Arbeit und Einkommensmöglichkeiten für viele. Das Entkernen der geernteten Rohbaumwolle, auch das Spinnen der Fasern, das Weben oder Stricken der Stoffe aus den Fäden sind maschinelle Vorgänge, natürlich ohne Einsatz von chemischen Substanzen.

Sozial nachhaltig sind diese Arbeiten durch die Art und Weise, wie die Mitarbeiter eingebunden werden. Die Menschen arbeiten unter besseren Bedingungen als beim konventionellen Prozess, und die Verarbeitungsschritte werden so nah wie möglich am Erzeugungsort der Baumwolle vorgenommen, sodass lange Transportwege entfallen. Das Färben und Ausrüsten der Stoffe erfolgt bei konventioneller Herstellung unter hohem Chemie-Einsatz. Bei nachhaltiger Produktion beschränkt man sich auf Substanzen, die umweltfreundlich und rasch biologisch abbaubar sind und die sowohl für die Mitarbeiter in den Bereichen Färbung und Ausrüstung als auch für die Menschen, die die fertigen Textilien tragen, nicht schädlich sind. Der strenge Bio-Textil-Standard GOTS (Global Organic Textile Standard) setzt hier den Rahmen. Dies schlägt sich am Ende natürlich im Preis nieder, und der Vorwurf steht dann oft im Raum, dass hochwertige, nachhaltig produzierte Kleidung nicht für alle Menschen erschwinglich ist.

► Die Verantwortung des Verbrauchers

Doch haben wir als Endverbraucher nicht eine Mitverantwortung für die gesamte Lieferkette eines Kleidungsstücks? Löhne bei Textilarbeitern in konventioneller Produktion in Indien, die kaum zum Überleben reichen, und katastrophale Arbeitsbedingungen manifestieren die Kluft zwischen Arm und Reich, zwischen Gewinnern und Verlierern der Globalisierung. Im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung hat Ingeborg Wick die Auswirkungen des liberalisierten Weltmarktes für Textilien und Bekleidung untersucht und ihre Forschungsergebnisse im Rahmen einer Studie veröffentlicht. Darin weist Wick nach, wie viele Menschen weltweit unter den Effekten der Globalisierung leiden. Sie ist überzeugt, dass es „einen direkten Zusammenhang zwischen dem Reichtum einiger und der Armut vieler Menschen vor allem in Entwicklungsländern gibt.“ Hauptprofiteure dieser Entwicklung sind ihrer Meinung nach vor allem multinationale Unternehmen. Sie nutzen ihre ökonomische Macht, prägen den Arbeitsalltag ihrer Beschäftigten an den unterschiedlichen Standorten ihrer globalen Produktions- und Lieferketten und spielen so die Arbeitenden in unterschiedlichen Regionen gegeneinander aus.

Unser amtierender Entwicklungshilfeminister Müller hat erst jüngst ein „Textilbündnis“ ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Vertretern der Wirtschaft, der Gewerkschaften und der Zivilgesellschaft habe man sich das Ziel gesetzt, nach der Katastrophe von Rana Plaza, dem Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesch, konkrete Verbesserungen der sozialen und ökologischen Standards in der Textil- und Bekleidungsindustrie zu erreichen. Aus Sicht des Ministers könne sich kein verantwortlich handelndes Unternehmen auf Dauer dem Anspruch versagen, für seine Lieferketten Öko- und Sozialdumping und Kinderarbeit auszuschließen.

Verbraucher hätten ein Recht darauf, dass gemeinsam Verbesserungen erreicht würden und mehr Transparenz für die Kaufentscheidung geschaffen wird.

Dies sind aber nur erste Ansätze auf einem langen Weg zu mehr Transparenz und Verbesserung von Standards. Wir müssen uns in einer zukunftsfähigen Rohstoff- und Wirtschaftspolitik mehr und mehr mit komplexen Fragestellungen auseinandersetzen. Nationale Regierungen allein können nicht mehr die Verantwortlichen für Rahmenbedingungen sein. Wir müssen uns als Konsumenten stärker zu Wort melden und unser Einkaufsverhalten ändern. Damit wird Druck erzeugt, denn Macht über den Markt haben vor allem Verbraucher. Der Politik – und damit sind internationale Gemeinschaften gemeint – bleibt es vorbehalten, Rahmenbedingungen so zu setzen, dass der Verbrauch an natürlichen Ressourcen maßvoll bleibt, dass Rohstoffe ökologisch vernünftig gewonnen und sozial verträglich verarbeitet werden. Auch hier gibt es in der Textilindustrie bereits zahlreiche positive Beispiele.

In Sachen Textilwirtschaft mischt sich die Kampagne für saubere Kleidung „Clean Clothes Campaign“ seit mehr als 25 Jahren aktiv in die Diskussion ein. 1990 wurde sie in den Niederlanden gegründet. Sie ist gekennzeichnet durch ein Netzwerk unabhängiger nationaler Plattformen und in zwölf europäischen Ländern aktiv. Vertreter der Kampagne untersuchen und dokumentieren die Ausbeutung von Textilarbeitern, verhandeln mit Unternehmensvertretern und unterstützen Arbeitnehmerorganisationen in den betroffenen Ländern. Ziel der Kampagne ist es, die Arbeitsbedingungen in der globalen Bekleidungs- und Sportartikelindustrie zu verbessern. Eine von der Kampagne vorgelegte Studie analysiert minutiös die Arbeitsbedingungen in ausgewählten Textilbetrieben, dokumentiert Arbeitsrechtsverletzungen und schildert, welche Auswirkungen die Einkaufspraktiken der Discounter auf die Arbeitsverhältnisse haben. Missstände in der globalen Bekleidungsindustrie werden öffentlich gemacht und Auswege aufgezeigt. Damit appelliert die Kampagne an die Verantwortung von Unternehmern, aber auch von Politikern und Verbrauchern. Basierend auf den von der Internationalen Arbeitsorganisation ILO erarbeiteten Kernarbeitsnormen entwickelte die „Clean Clothes Campaign“ gemeinsam mit internationalen Gewerkschaften einen Arbeitsverhaltenskodex für die Bekleidungsindustrie. Ein Beispiel dafür, dass auf Unternehmenseite ein Umdenken einsetzt, ist die Behandlung von Jeans mit Sandstrahlen, um ihnen einen lässigen Gebrauchst-Look zu verpassen. Viele Arbeiter, die mit der Sandstrahltechnik arbeiten, erkrankten an der unheilbaren Lungenkrankheit Silikose und sterben qualvoll. Seit Herbst 2010 prangert die Kampagne diese menschenverachtende Produktionsweise massiv an und ermuntert Verbraucher zum Protest bei Jeansproduzenten. Auf Druck der Konsumenten in Form von Tausenden E-Mails sahen sich zumindest einige Markenfirmen seitdem gezwungen, das Sandstrahlen ihrer Jeans zu verbieten.

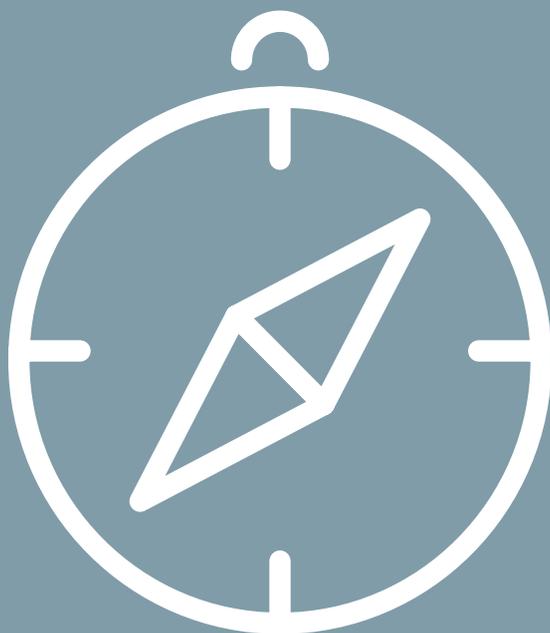
► Rohstoffverbrauch und Nachhaltigkeit

Erst wenn Transparenz in allen Branchen an der Tagesordnung ist, können Fehlentwicklungen aufgedeckt und aufgehalten werden. Hierzu gehört auch das Wissen um den hohen Rohstoffverbrauch pro Kopf in Industrienationen. Gemäß Experten des Wuppertal Institutes verbraucht die Industrie noch zwischen 30 und 300 Kilogramm Masse pro Kilo Produkt. Wie sieht es mit der Nutzung Deutschlands „liebsten Kindes“ aus? Ein typischer Vertreter eines Mittelklassefahrzeugs beansprucht etwa 450 Gramm Material pro Kilo-

meter Fahrleistung, gerechnet für 200.000 Kilometer. Die Verdoppelung der Lebenszeit des Fahrzeugs würde sehr viel kräftiger zu Buche schlagen. Die seinerzeit von der Bundesregierung als nachhaltigkeitsfördernd hoch subventionierte „Abwrackprämie“ war ein typischer (Umwelt-)Flop, weil man eine geringfügige Minderung der CO²-Gesamtemission mit dem Einsatz von Millionen Tonnen Natur bezahlte. Und beim Hybrid-Pkw verschlechtert sich die Kilometerleistung pro Materialeinsatz absolut betrachtet enorm, obschon der „CO²-Fußabdruck“ deutlich sinkt.

Die Menge an genutzten Ressourcen muss von der Wiege bis zur Bahre summiert werden. Friedrich Schmidt-Bleek und Ernst Ulrich von Weizsäcker, deutsche Vordenker und Umweltforscher, haben hierfür den Indikator „MIPS – Materialinput pro Einheit Service“ oder auch „ökologischer Rucksack“ geprägt. Seine Stärke ist, dass damit ein Maß für wirtschaftliche wie auch für Umweltkosten gefunden wurde. Auf der einen Seite beschreibt die Ressourcenproduktivität das Ergebnis, das durch den Einsatz einer bestimmten Menge an Ressourcen erreicht wird. Andererseits wird durch Ressourcenintensität der Verbrauch von Ressourcen pro Ergebnis angezeigt. Ziel einer solchen nachhaltigen Rohstoffbetrachtung ist die Maximierung der Ressourcenproduktivität und die Minimierung der Ressourcenintensität. MIPS, der materielle Fußabdruck, ist ein Intensitätsmaß. Mit MIPS kann man weltweit alles in eingesetzter Masse pro erzeugten Nutzen messen, ob Güter, Prozesse, Infrastrukturen oder Dienstleistungen. Die Angabe von MIPS für alle Fahrzeugtypen wäre beispielsweise geeignet, Pkws aller Marken ökologisch zu vergleichen und zusätzlich mit Fahrrädern, der S-Bahn und dem Airbus A380.

Deshalb könnte es der Transparenz dienen, dass Nachhaltigkeitsberichte („Sustainability Reports“) von Unternehmen die Ressourcenproduktivität von Gütern, Prozessen, Konstruktionen, Anlagen, Infrastrukturen, Dienstleistungen und Handlungsweisen beinhalten oder dass Ziele festgelegt werden, diese zu erhöhen. In Parteiprogrammen könnten solche Effizienzziele formuliert werden. Der absolute Verbrauch an Material pro erzeugten Nutzen muss gesenkt werden. Wir müssen lernen, aus deutlich weniger Naturverbrauch mehr Energie und Wohlfahrt für eine wachsende Weltbevölkerung zu schaffen. Technik kann das. Aber nur dann, wenn die Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft die hierfür notwendigen Anreize bieten, was bislang nicht der Fall ist. Der Preis von Ressourcen muss künftig eine größere Rolle spielen und in den Produktpreis inkludiert werden. Verbraucher haben zudem das Recht, den gesamten Naturverbrauch des Produktes während der Herstellungsphase zu erfahren. Dadurch kann Verhalten beeinflusst werden. Der Konsument kann dann selbst entscheiden, ob er ein Produkt mit hohem Rohstoffverbrauch und geringerem Nutzen oder ein Produkt mit geringerem Rohstoffverbrauch bei höherem Nutzen kauft.



Ethik und Unternehmensführung

Reinhold Kopp, Gerhard Prätorius, Thomas Geisel,
Helmut Herdt, Oliver Burkhard,
Werner Engelhardt

Gute Unternehmensführung zwischen Eigenverantwortung und Regulierung



Reinhold Kopp

Reinhold Kopp ist Rechtsanwalt und Partner der Heussen Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Von 1985 bis 1994 war er Chef der Staatskanzlei, Europabeauftragter und Minister für Wirtschaft des Saarlandes. Von 1998 bis 2007 war er Generalbevollmächtigter der Volkswagen AG.

Im Mai 2006, deutlich vor der 2007 beginnenden Finanzkrise, hat der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ein Manifest zur „Werteorientierten Unternehmensführung und Corporate Governance“ vorgelegt und zum Gegenstand einer Debatte mit Bundesfinanzminister Peer Steinbrück gemacht. Das Manifest macht darauf aufmerksam, dass unverzichtbare Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg des wirtschaftlichen Zweckes eines Unternehmens der ethische Anspruch ist, die Förderung von gesellschaftlich wichtigen Aufgaben mit Verantwortung und Glaubwürdigkeit zu verfolgen. Vor dem Hintergrund, dass der Veränderungsdruck der Globalisierung die Gesellschaft schon damals tief verunsicherte, erinnern die Autoren an den Zusammenhang von unternehmerischer Freiheit und dem Auftrag der Sozialen Marktwirtschaft, nicht einseitig Kapitalrendite und Managergehälter zu optimieren, sondern Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder angemessen am Erfolg zu beteiligen. Zum Verhältnis zwischen der politischen Prärogative und der unternehmerischen Verantwortung in der Sozialen Marktwirtschaft wird in dem Papier auf die geteilten Aufgabensphären, aber die gemeinsame Verantwortung hingewiesen.

► Was sind Werte wert?

Das Manifest ist unverändert aktuell. Die Reaktion der Managementelite, wie sie mit der grundlegenden Herausforderung der gesellschaftlichen Verantwortung nach dem greifbaren Vertrauens- und Reputationsverlust umgehen will, ist aber ebenso ausgeblieben wie Konzepte der Politik jenseits der Regulierung. Nach wie vor untergraben Fälle von Maßlosigkeit und Ignoranz von Unternehmenslenkern die Akzeptanz von Wertschöpfung nach Kriterien betriebswirtschaftlicher Rationalität und auf wettbewerbsorientierten Märkten durch breite Bevölkerungsschichten. Dass „Wert“ als ursprünglich ökonomischer Begriff, der erst später von Philosophie und Ethik adaptiert wurde, und Werte zusammengehören,¹ hat sich in vielen Vorstandsetagen nicht herumgesprochen. Die Unternehmenskultur der Deutschen Bank etwa wurde durch eine dichte Folge von gravierenden Pflichtverstößen derart strapaziert, dass ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Zukunft kaum mehr sichtbar ist. Bei Volkswagen hat eine autoritäre Führungskultur mit Billigung einer machtbewussten Gewerkschaftsorganisation, begleitet von Gleichgültigkeit des öffentlichen Anteilseigners, das Pendel der vom früheren Vorstandsvorsitzenden Pischetsrieder angestoßenen Wertediskussion im Management schnell wieder zurückschwingen lassen. Obwohl bei VW enormer Unternehmenswert und langjährig erarbeitetes Vertrauen in die Marke vernichtet wurden, fehlt es bislang an konsequentem Umsteuern bei Personen und beim Führungsstil. Siemens, Thyssen/Krupp, RWE, K&S, Karstadt, Solarworld, etliche Landesbanken und andere Beispiele verdeutlichen, dass es sich nicht um einige wenige Fälle handelt. Zu Recht hatte Professor Nikolaus Schweickart 2008 davor gewarnt, dass eine Akzeptanz- und Vertrauenskrise sich zu einer Systemkrise auszuwachsen droht.

Es geht aber gar nicht vorrangig um Skandale und das erschreckende Unvermögen, zwischen legal und legitim zu unterscheiden, oder die Geringschätzung, das eigene Verhalten gegenüber Regeln vor dem Hintergrund von Tugenden zu reflektieren. Es geht um die Einsicht in die Notwendigkeit und die Fähigkeit von Spitzenmanagern, ethische Grenzen und Normen des freien wirtschaftlichen Handelns als Maßstäbe nicht nur zu akzeptieren, sondern selbst zu formulieren. Das Anliegen des Manifestes ist die Aufforderung zu einem ernsthaften und wertebasierten Dialog von Topmanagern mit Politik, Medien und

Öffentlichkeit darüber, was gesellschaftliche Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung bedeutet und wie sie kommuniziert wird, wenn es um Stakeholderansprüche wie Beschäftigungsfähigkeit in der wissensbasierten Wirtschaft, Innovationsgeschwindigkeit in der Industrie-4.0-Umgebung, Integration von Migranten in den Arbeitsprozess oder die Bedingungen von Freihandelsabkommen mit anderen Weltregionen geht. Der öffentliche Dialog wird nicht ersetzt durch wohlfeile Code of Conducts auf Webauftritten, CSR-Kommunikation in aufwändigen Broschüren oder die bequeme Delegation des Dialogs auf Funktionäre von Wirtschaftsverbänden.

► Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Der Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft wird weder von den Unternehmen noch durch die Politik wirksam begegnet. Beide Seiten geben sich keine Mühe, die jeweilige Eigenlogik der nach unterschiedlichen Regeln funktionierenden Systeme zu durchdringen und eine Basis für einen verständlichen öffentlichen Diskurs zu finden. Sicher hat die Politik mit dem Merkel'schen Verdikt der Alternativlosigkeit und ihren zahlreichen Saltos in Wertfragen sowie vielen ökonomisch nicht einmal im Ansatz nachvollziehbaren Entscheidungen, etwa in der Energiepolitik, die gesellschaftliche Debatte gelähmt. Aber auch der Wirtschaft fehlen personenbezogene Leitbilder, die jenseits ökonomischer Rationalitäten aufgrund eigener Verankerung im gesellschaftlichen Umfeld integrativ argumentieren können. Es mag diese Leitbilder häufiger im Mittelstand und in Familienunternehmen geben. Gleichwohl sind es auch dort nur Einzelne, die sich der zugestandenermaßen mühevollen Aufgabe unterziehen, sich auf der Basis ihres Sachverstandes und des Interesses an fortlaufenden Reformprozessen konstruktiv einzumischen.

Konstruktiver Dialog heißt seriöse Auseinandersetzung und nicht sich gegenseitig mit dem Etikett des Markt- oder Staatsversagens zu beharken. Kommunikationsfähigkeit gegenüber Mitarbeitern und Öffentlichkeit wird als Führungskompetenz in der Wirtschaft generell unterschätzt. Die Heimeligkeit unter Seinesgleichen in Davos ersetzt nicht die heimische Diskussion um die Balance von Chancen und Zumutungen, um die Anerkennung von sozialen Anpassungsleistungen mit dem Ziel, gemeinsam Wertschöpfung am Standort Deutschland im globalen Wettbewerb voranzubringen. Markt und Wettbewerb verlangen dem Einzelnen dauerhaft viel ab, es gibt keinen Bestandsschutz für den erreichten Status. Gerade deswegen ist eine Diskussion darüber notwendig, wie die dynamische Entwicklung so gestaltet werden kann, dass Marktwirtschaft ihre sittliche Qualität als Mittel zur Verwirklichung der Freiheit und der Solidarität aller Menschen² behält. Wie werden Unternehmensführer dem Postulat von John Rawls³ gerecht, wonach ihre Orientierung an der Rendite zu akzeptieren ist, wenn sie sich im Endeffekt positiv auf die auswirkt, die sich am Ende der sozialen Skala befinden?

► Kommunikation und Glaubwürdigkeit

Gesellschaftliche Verantwortung glaubhaft kommunizieren kann nur derjenige, der die Vorbildfunktion im Unternehmen vorlebt. Wo in Unternehmen statt Integrität und Rechtstreue Verstöße gegen aufsichtsrechtliche Regelwerke, Korruption und Untreue oder

skandalöse Zustände in der Lieferkette unter Missachtung der Aufsichtspflichten geduldet werden, hilft auch die Unterzeichnung von immer vielfältigeren Nachhaltigkeitskodices wie des UN Global Compact oder der OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen nicht. Im Gegenteil: Der Impetus der Freiwilligkeit gesellschaftlicher Verantwortung wird nachhaltig beschädigt und ist Wasser auf die Mühlen von Befürwortern immer strengerer Regulierung. Auch die Einrichtung eines Integritätsausschusses im Aufsichtsrat, wie bei der Deutschen Bank am 23.5.2013, ist nur glaubwürdig, wenn ein vom Vorstand gestütztes effektives Compliance Management System eine Zäsur bei gewohnheitsmäßig begangenen Normverletzungen bewirkt. Ein wirksames Korrektiv ist die Haftung der Organmitglieder für begangene Pflichtverletzungen. Schon Adam Smith wollte, dass die Akteure in der Marktwirtschaft voll haften müssen.⁴

Die Sorgfalts- und Haftungsnormen im Prinzipal-Agent-Verhältnis sind in Deutschland seit jeher streng ausgestaltet, aber erst in den letzten Jahren wird auf Organisationsverschulden im Wege des Innenregresses wie im Falle des Siemens-Vorstandes Neubürger konsequent reagiert. Das Disziplinierungsinstrument der Haftung wird die Politik trotz der Versuche der Problematisierung auf dem Juristentag 2014 in Hannover kaum entschärfen, weil das Eingehen notwendiger unternehmerischer Risiken bei professionellem Vorgehen kaum eingeschränkt ist. Ob es allerdings Sinn macht, neben dem bewährten Ordnungswidrigkeitenrecht mit seiner Vorteilsabschöpfung auch noch ein im deutschen Recht systemwidriges Unternehmensstrafrecht einzuführen, ist zu bezweifeln.

Unternehmensleiter, die verhindern wollen, dass vormoderne moralische Vorbehalte gegen Markt, Wettbewerb und Globalisierung in der gesellschaftlichen Debatte auch die Spielräume der Unternehmensführung übermäßig einengen, müssen beharrlich über das Funktionssystem Wirtschaft aufklären und sich mit den Argumenten der bis tief in die Volksparteien reichenden Kritiker auseinandersetzen, die statt einem vernünftigen Ordnungsrahmen Kontrolloverload, Protektionismus und die Verteufelung des Neoliberalismus verlangen. Es sind dies oft die gleichen Kritiker, die mit ausschließlich kollektivistischen Absicherungen Schulden auf Kosten zukünftiger Generationen und mit einer Sozialpolitik gegen den Markt systematische Fehlanreize setzen. Populisten à la Seehofer mit seiner neoliberalen Keule gegen die Riesterrente lassen grüßen.

Dem Zeitgeist folgend wagen die wenigen Wirtschaftspolitiker in den großen Parteien nicht mehr daran zu erinnern, dass die Soziale Marktwirtschaft aus den ordoliberalen Ideen des deutschen Neoliberalismus der 1930er und 1940er Jahre und der mit pragmatischer Konjunktur- und Sozialpolitik gepaarten neoliberalen Wirtschaftsreform von 1948 durch Ludwig Erhard hervorgegangen ist. Die politischen Durchgriffe direkter Steuerung von außen auf den Markt werden, wie hinreichend bewiesen wurde, nicht gegen die ökonomische Logik, sondern nur mit ihr wirksam; ansonsten führen sie zu systematischen Fehlanreizen und zu teurer Ineffizienz. Die Zurückdrängung der Eigenverantwortung und die Gelegenheit zur Selbstbedienung der Beteiligten hat in allen kollektiven sozialen Sicherheitssystemen zu Kostenexplosionen geführt, deren die hektische Regulierung aller Bundesregierungen der letzten Jahre nicht Herr wird.

► Regulierung oder Selbstregulierung?

Vergleichbares gilt für die Regulierung zur Unternehmensführung. Auch Unternehmensführung ist eine knappe Ressource, die sich im Wettbewerb auf der Basis eines angemessenen Ordnungssystems bewähren muss. Die Politik kann sich nicht recht entscheiden, ob sie auf Selbstregulierung (etwa den Corporate Governance Kodex mit dem Mechanismus „comply or explain“ setzt) oder auf ständig nachholende Regulierung der von der Kodex-Kommission gerade erst ergangenen Empfehlungen. Gut ein Dutzend Artikelgesetze zur Änderung des Aktienrechts sind seit dem sogenannten Kontra-Gesetz im Jahre 1998 ergangen. Wenn man allerdings mit Adam Smith die moralische Qualität von Handlungen in der Marktwirtschaft nicht von handlungsleitenden Motiven, sondern von den Ergebnissen des Handels abhängig macht, ist die Regulierung angesichts der vielen Skandale nicht sonderlich erfolgreich gewesen. Zum Teil erweisen sich neue Vorschriften als kontraproduktiv, weil vorherige Einwände nicht bedacht wurden. Was beispielsweise als Professionalisierung der Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) bzw. den Corporate Governance Kodex vorgegeben wurde, ist im Ergebnis nicht zufriedenstellend.

So sollte die Aufsichtsratsvergütung nicht in der Ausweitung vom Unternehmenserfolg abhängiger Komponenten bestehen, da für die als Kernaufgabe zu verstehende Kontrollfunktion eine am finanziellen Erfolg des Unternehmens bemessene Entlohnung mit den vorgesehenen Aufsichtsratsfunktionen nicht anreizkompatibel ist. Die Vorgabe, wonach ein Teil der Vergütung beim Vorstand eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben muss, hat zu einer Erhöhung des allgemeinen Niveaus der Festvergütungen geführt und gleichzeitig hat der variable Teil durch die Anknüpfung an den Börsenkurs oder Unternehmenserfolg bei wenig ehrgeizigen Zielen unververtretbare Vergütungshöhen produziert, obwohl die Vergütung insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen gemäß Ziff. 4.2.3 Abs. 2 Kodex aufweisen soll. Diese Entwicklung ist zu recht in der Öffentlichkeit auf Unverständnis gestoßen. Auch die Vergleichbarkeit aller Elemente der Vorstandsvergütungen ist eher ein Treiber als eine Bremse für den Anstieg. Berechtigte Kritik aus der Wirtschaft an der Fehlentwicklung hat die Politik bisher nicht aufgegriffen.

► Transparenz und Nachhaltigkeit

Dabei ist Transparenz grundsätzlich ein effizientes Instrument der Corporate Governance. In der Regel bedarf die Transparenz der Verknüpfung mit Vergleichbarkeit.⁵ Denn nur durch die Verknüpfung entsteht eine nachvollziehbare Rechenschaftspflicht im Hinblick auf den Pflichtenkanon der Organe. Ohne entsprechende Performance-Indikatoren erreicht Nachhaltigkeit weder Einfluss auf die Unternehmensführung noch auf die Finanzmärkte. Das gilt auch für das Ziel der sozialen Verantwortung („corporate social responsibility“), das sich auf europäischer Ebene als neues Regulierungsfeld abzeichnet.⁶ Meist nicht bewertetem bürokratischem Aufwand für die Unternehmen durch zusätzliche ausgedehnte Berichtspflichten steht oft ein minimaler Ertrag an Erkenntnissen gegenüber, weil die geforderten Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichte weder an vergleichbaren Regelwerken gespiegelt noch nach festgelegten Kriterien geprüft werden müssen. So gerade wieder aktuell der

mit Dutzenden von Folgeänderungen versehene Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz zur Umsetzung der CSR Richtlinie 2014/95/EU für einen sehr begrenzten Kreis von Großunternehmen. Ohne den Versuch einer Annäherung an die Definition von branchenspezifischen Leistungsindikatoren empfindet man das formulierte Ziel des Entwurfs, einen Beitrag zum Übergang zu einer nachhaltigen globalen Wirtschaft zu leisten, indem langfristige Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz verbunden wird, als Worthülse. Letztlich wird damit die Öffentlichkeit getäuscht, die dann bei nächster Gelegenheit erfährt, dass wegen unzureichender Berichterstattung die Richtlinie wieder nachjustiert werden muss.

Die Feststellung des Deutschen Juristentages 2012, dass im Bereich der Corporate Governance eher schon zu viel an Reglementierung erreicht worden ist, wird wohl von der Politik skeptisch gesehen. Auch wenn beim Deutschen Juristentag eine feste Obergrenze für die Vergütung von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften mit breiter Mehrheit und der Vorschlag, die Hauptversammlung gesetzlich zu ermächtigen, eine Obergrenze für die Vergütung der Vorstände der Satzung festzulegen, mit knapper Mehrheit abgelehnt wurde, und beides bei der jüngsten Aktienrechtsnovelle vom 12.11.2015 keine Rolle spielte, dürften diese und andere Forderungen auf der Tagesordnung bleiben. Gute Argumente hat der krisengeschüttelte Volkswagen-Konzern geliefert, der nach „Dieselgate“ die „cooling off“-Regel des § 100 Abs. II 1 Nr. 4 des Aktiengesetzes bei der Bestellung des Aufsichtsratsvorsitzenden durchbrochen und ein unwürdiges Schauspiel bei dem Teilverzicht auf die Boni seiner Vorstände geliefert hat.

Ernsthaftigkeit und Qualität der Debatte über eine bessere Unternehmensführung zwischen Wirtschaft und Politik sind derzeit nicht „bonusrelevant“. Niemand knüpft beispielsweise die Fäden zusammen zwischen den Forderungen nach einem Unternehmensstrafrecht und der Absenkung von Bußgeldern bei Vorhalten eines angemessenen Compliance Management Systems. Compliance ohne institutionelles Fundament durch eine Ethik- und Werteorientierung im Unternehmen bleibt deutlich weniger effektiv als möglich. Zwar sollen Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) weiterhin weitgehend freiwillig, also „beyond Compliance“ bleiben, gleichwohl stellt sich die Frage, wie die Sensibilität für anspruchsvolle Standards der Ordnungsverantwortung in der Unternehmensführung verbessert werden kann. Moralische Appelle werden zu wenig Resonanz führen, man muss die Werteorientierung organisatorisch und anreizrelevant verankern. Zu bewerten ist etwa, ob durch Rechnungslegungsvorschriften nicht systematische Anreize für das Management zur Bereicherung gesetzt wurden, welche belastbaren Leistungsindikatoren für Vorstandsvergütungen gelten und ob Compliance-Anforderungen in den Zielvereinbarungen für Vergütungen vereinbart werden sollen.

1 Kos, Elmar 2015: Was sind Werte wert? Das Verhältnis von Ökonomie und Ethik in der Wertevermittlung, in: Lesch, Karl Josef (Hrsg.): Die Ökonomisierung der Welt und das Schicksal des Humanen, Münster.

2 Hohmann, Karl 2007: Ethik in der Marktwirtschaft, Köln/München.

3 Rawls, John 1996: Theorie der Gerechtigkeit.

4 Smith, Adam 1776: Wohlstand der Nationen.

5 So auch die Empfehlung der Europäischen Kommission vom 9.4.2014 (ABl.2014, Nr. L 109, S. 43).

6 Europäische Kommission 2011: Neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM/2011/0681 endg.

Die sozialökologische Marktwirtschaft Eine Entfremdung?



Gerhard Prätorius

Prof. Dr. rer. pol. Gerhard Prätorius ist Leiter Nachhaltigkeit im Volkswagen Konzern und Honorarprofessor für Verkehrspolitik und Verkehrsökonomie an der TU Braunschweig. Er hat zahlreiche Beiträge zu den Themen Mobilität und Nachhaltigkeit veröffentlicht.

Im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ist er Mitglied im Vorstand und Sprecher der Regionalgruppe Niedersachsen/Bremen.

► Erfolgreich, aber wirkungslos?

Das Fremdeln hat in den fast 50 Jahren nicht aufgehört. Zwar war es die erste sozialliberale Koalition (allerdings unter dem damaligen FDP-Innenminister Genscher), die 1970 Umweltschutz in das Regierungshandeln einführte, und es waren die Sozialdemokraten, die – wenn auch unter schwierigen Nebenbedingungen – eine erste rot-grüne Länderkoalition in den 1980er Jahren in Hessen etablierten, später diese ab 1998 unter Schröder und Fischer gar als „Projekt“ auf Bundesebene formulierten. Aber überblickt man diese Jahrzehnte, so stellt sich doch die Frage, sind alle diese Versuche und Konzepte der Versöhnung des Sozialen und des Ökologischen nicht deutlich hinter ihren Möglichkeiten geblieben oder anders – in die Zukunft gerichtet – gefragt: Reichen angesichts der globalen Herausforderungen die bisherigen Ansätze noch aus bzw. welche Ergänzungen müssten sie erfahren?

Der Gedanke der Nachhaltigkeit – und darum handelt es sich im Kern, wenn über eine sozialökologische Marktwirtschaft zu sprechen ist – wurde maßgeblich von sozialdemokratischer Seite (wieder-)aufgegriffen. Ein Meilenstein war im Jahre 1987 die Vorlage des sogenannten „Brundtland-Berichts“, benannt nach der ehemaligen sozialdemokratischen Ministerpräsidentin Norwegens, Harlem Brundtland. Mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung wurde das Thema der globalen und generationenübergreifenden Bedürfnisbefriedigung als ein Ausgleich ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele auf die weltpolitische Agenda gesetzt. Maßgeblich beteiligt und Herausgeber der deutschen Ausgabe war der ehemalige sozialdemokratische Bundesminister für Forschung und Technologie, Volker Hauff, der danach als langjähriger Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung wirkte.

Seit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts hat – auf den ersten Blick – der Gedanke der Nachhaltigkeit alle Aspekte politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und öffentlichen Wirkens im Wortsinne „nachhaltig“ durchdrungen. Es gibt kein Partei- oder Gewerkschaftsprogramm, kein Verbändestatut mehr, indem sich kein Bekenntnis zu Nachhaltigkeit findet, kein Unternehmen verzichtet auf den Verweis seines Nachhaltigkeitshandelns mit entsprechender Berichterstattung, Nachhaltigkeit gehört zu den wesentlichen Forschungsagenden wie auch religiöser Programmatiken – zuletzt eindrucksvoll die Franziskus-Enzyklika „Laudato Si“. Ein vielleicht noch deutlicheres Signal für die Attraktivität des Konzeptes ist der Umstand, dass sich eigentlich keine wirklich ernst zunehmenden Gegenpositionen finden lassen, wenn man einmal von einigen Arabesken vorwiegend US-amerikanischer Provenienz absieht.

Wie kommt es zu diesen sehr widersprüchlichen Befunden? Einerseits die Erfolgsgeschichte einer Idee, eines Konzeptes, das fast schon Monopolcharakter angenommen hat, andererseits die doch großen Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit, das dauerhafte Fremdeln der jeweiligen Akteure, das vielleicht Durchbrüche verhindert, mindestens sich allzu häufig im Dickicht eines Klein-Klein zu verlieren droht.

► Politik der kleinen Schritte – reicht das (nicht)?

Es ist nun fast 25 Jahre her, dass der Autor dieser Zeilen seine berufliche Laufbahn in ei-

nem deutschen Großunternehmen startete. Er wollte die Praxis des Umweltmanagements kennenlernen und gestalten, nachdem er sich zuvor damit wissenschaftlich und beratend auseinandergesetzt hatte. Es war die Zeit der Erweiterung des Qualitätsmanagements im Sinne eines integrierten Ansatzes und der ISO-Normen um Umweltaspekte. Als ein erstes wirksames Instrument sollten Ökoaudits in den Unternehmen eingeführt werden. Keine übermäßige Überraschung bei der Begegnung mit dem Management und den allmächtigen Standortleitern: Wozu brauchen wir das? Das ist doch Zeit- und Ressourcenverschwendung? Heute mag so etwas mehr als antiquiert anmuten, damals waren es durchaus Zeiten heftiger innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Auseinandersetzungen.

Die Ergebnisse sind bekannt: Ökoaudits, die Zertifizierung nach ISO 14.001 und weitere sind längst betriebliche Routine, sie sind für die Firmen ein Obligatorium – aus Haftungsgründen, aber auch um im Lieferantenwettbewerb um private und öffentliche Aufträge überhaupt mithalten zu können, selbstverständlich auch aus Gründen der Reputation. Eingeführt wurde ein betriebliches Umweltmanagement mit Regelprozessen und Berichterstattung. Vom produktionsbezogenen Umweltschutz ging es zum produktbezogenen Umweltschutz, weiter zur umfassend ökologischen Unternehmensführung und seit einigen Jahren zum Nachhaltigkeitsmanagement und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR – Corporate Social Responsibility).

Das alles wurde stets aufmerksam begleitet – gefordert und gefördert – von den politischen Entscheidungsebenen, es wurde regulierend eingegriffen oder auf unternehmerische Selbstverpflichtung gesetzt. Insgesamt – so ist sicherlich übergreifend festzuhalten – wurde in einer historisch recht kurzen Zeit in Deutschland, aber auch darüber hinaus in Europa und in anderen Teilen der Welt ein beträchtliches Niveau betrieblichen Umweltschutzes erreicht. Und bei einer immer gültigen Kritik an konzeptionellen und praktischen Unzulänglichkeiten hatte dieses reale Verbesserungen zur Folge – beispielsweise in der Luft- und Wasserqualität. Ein Blick auf die Indikatoren der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik zeigt, dass wir bei einigen, zum Beispiel den erneuerbaren Energien oder Innovationen, auf einem durchaus erfolgreichen Pfad der Zielerreichung sind. Bei anderen, ebenso wichtigen Nachhaltigkeitsindikatoren klaffen Realentwicklung und Zielwert weit auseinander, zum Beispiel im Bereich der Gütertransportintensität, der Zukunftsvorsorge durch Investitionen und der Artenvielfalt.

Ein erstes Zwischenfazit: Die Politik der kleinen Schritte war durchaus erfolgreich, und es wären weitere Beispiele etwa in der Forschung und wissenschaftlichen Ausbildung zu nennen. Sie sind nicht nur weiterhin notwendig, sondern sie sind auch beispielgebend, wenn es um Lernprozesse für neue Themen geht.

Es sind zwei Herausforderungen, die zeigen, dass die Politik der kleinen Schritte alleine nicht mehr ausreichend sein wird, um die nötigen Entwicklungsänderungen zu initiieren. Die erste Herausforderung bezieht sich auf die neue Qualität der menschengemachten Risiken. Der Risikoforscher Ortwin Renn zeigt uns in seinem Buch „Das Risikoparadox“ unseren geschichtlich sehr erfolgreichen Umgang mit „normalen“ Risiken auf. Beispiele sind etwa sehr geringe Unfallrisiken am Arbeitsplatz durch effektive Arbeitssicherheit oder die klassische Hygiene- und Schutztechnik. Demgegenüber – so Renn – haben wir noch keinen ausreichenden Ansatz gefunden, mit systemischen Risiken wie dem Klimawandel

umzugehen. Mit unserem Wahrnehmungsvermögen unterschätzen wir systemische Risiken systematisch, weil sie eben komplex und vernetzt, stochastisch und nicht linear sind. Wir lernen in der Regel durch Versuch und Irrtum, was aber bei stochastischen Risiken (z. B. Klimawandel) sehr problematisch ist, weil wir uns den Irrtum eben nicht leisten können.

Die zweite Herausforderung ist eine neue Qualität erforderlicher Politik des Umgangs mit dem menschengemachten Klimawandel. Die beiden Ökonomen Ottmar Edenhofer und Axel Ockenfels haben diesen Kontext zuletzt in ihrem Artikel „Ein Ausweg aus der Klima-Sackgasse“ in der FAZ vom 23.10.2015 eindringlich entfaltet. Danach dürfen wir, um das Zwei-Grad-Ziel mit einer Wahrscheinlichkeit von 66 Prozent einzuhalten, nur noch ungefähr 1.000 Gigatonnen CO² emittieren. Dem stehen etwa 15.000 Gigatonnen CO² gegenüber, die noch als fossile Energie in der Erde lagern. Die entscheidende Schlussfolgerung der Autoren lautet, ohne eine wirksame weltweite Incentivierung der CO²-Vermeidung wird es nicht möglich sein, diesen Verzicht des Gebrauchs zu erreichen. Die politische Steuerung muss also dafür sorgen, dass auf die Nutzung einer eigentlich benötigten und gewünschten Ressource verzichtet wird. Hier reichen die üblichen Marktreaktionen als Knappheitssignale nicht mehr aus, weil wir etwas verfügbar, ja im Überfluss haben, es aber aus anderen Gründen (eben den Klimarisiken) nicht einsetzen können. Es ist die Anforderung einer völlig neuen Qualität politischer und ökonomischer Steuerung im Vergleich zur üblichen bekannten und vielfach erprobten Konstellation, in der es darum geht, knappe Ressourcen möglichst effizient einzusetzen und eine möglichst faire Teilhabe zu gewährleisten. Eine Knappheitsverteilung zu organisieren ist im Vergleich zu einem politischen Verzichtsoktroi die bei Weitem einfachere politische Gestaltungsaufgabe. Die einzige, aber nur ansatzweise vergleichbare Erfahrung machen wir mit dem Ausstieg aus einer anderen verfügbaren Energiequelle, der Kernenergie. Hier ist – nicht zuletzt durch die Unfälle in Tschernobyl und Fukushima verursacht – die politische und kulturelle Hegemonie einer Grundsatzentscheidung eindeutig.

Die angeführten Beispiele zum Klimawandel verweisen darauf, dass alleine eine Politik der kleinen Schritte wohl nicht ausreichen wird. Es geht um strukturwirksame Entscheidungen und Innovationen, um diesen Herausforderungen begegnen zu können, um den Anspruch einer sozialökologischen Marktwirtschaft einzulösen.

► Kulturelles Fremdeln behindert oft ein Momentum

Egal ob in der politischen oder der wirtschaftlichen Arena: Wer kennt sie nicht – die Standardkonstellationen: die Wirtschaftspolitiker gegen die Sozialpolitiker gegen die Umweltpolitiker. Rollenverteilung, Verantwortlichkeiten, fachliche Sichtweisen – zugeschrieben und häufig auch allzu festgeschrieben: So lassen sich die Ergebnisdifferenzen arbeitsteiliger Verfahren durchaus rational erklären. Und der Alltag bestätigt es erfreulich häufig: Im Zuge geordneter Prozeduren Luhmann'scher Provenienz kann (und sollte) es zu interessenausgleichenden Kompromissen kommen. Das ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Spätestens seit Paul Watzlawick wissen wir, dass jede menschliche Kommunikation nicht nur einen Inhalts-, sondern auch einen Beziehungsaspekt hat. Mehr noch, im Sinne einer Metakommunikation dominiert der Beziehungsaspekt häufig den Inhaltsaspekt.

Hier kommt das nach wie vor starke kulturelle Fremdeln ins Spiel, es spiegelt sich in den jeweiligen Akteurshaltungen wider: Das Atmosphärische überwölbt das Inhaltliche. In der Tendenz werden so zwar Kompromisse der kleinen Schritte möglich, aber diese Haltung des kulturellen Fremdels blockiert nur zu häufig die gemeinsame Suche nach den großen Lösungen. Wer hat nicht schon diese Erfahrungen zum Überdruß gemacht, das eigene Handeln selbstverständlich eingeschlossen: Sind die Fachpolitiker, die Führungskräfte oder die Wissenschaftler eines Fachbereiches unter sich, so gilt es erst einmal, sich des eigenen – natürlich richtigen – Standpunktes zu versichern, indem die „Gegenseite“ entzaubert wird – nicht nur auf der Inhalts-, sondern eben auch auf der Beziehungsebene. Soweit so gut, menschlich, allzu menschlich. So feiern alle wechselseitig ihre kleinen Siege, das Soziale über das Ökologische und vice versa. An den großen Wegscheidungen werden dann wieder die ganz großen Argumentationskeulen hervorgeholt, die uns seit Beginn des Nachhaltigkeitsdiskurses begleiten. Dann heißt es „Klimaschutz gefährdet Arbeitsplätze“ oder in umgekehrter Perspektive „Wirtschaft gefährdet das Klima“. So feiert das Fremdeln jederzeit fröhliche Urstände.

An solch kritischen Stellen – wir erleben sie in der politischen Arena wie in den Unternehmen gleichermaßen – hat es sich bewährt, dass etablierte Governance-Strukturen diese Blockaden durchaus tendenziell aufzulösen vermögen. Dialektik durch die Hintertür: Es ist oftmals das Popper'sche „piecemeal engineering“, das durch die institutionalisierten Verfahren die Räume – im Wortsinne – wieder öffnet. Konkret: Der nächste Ausschuss oder Steuerkreistermin steht und der Dialog muss weitergehen. Aber reicht das, sich auf diesen Fortschritt der Schnecke zu verlassen?

So ist mit Blick auf die letzten Jahrzehnte bei aller notwendigen Kritik an Unzulänglichkeiten positiv herauszustellen, dass in vielen politischen wie wirtschaftlichen Bereichen und Ebenen Verfahren der Institutionalisierung und Partizipation etabliert wurden, die im Prinzip den Meinungsstreit ums Große und Ganze voranbringen können. Das Beispiel der sogenannten Multistakeholder-Foren – national, europäisch und global – weist in diese Richtung. Hier sind die Nichtregierungsorganisationen und zivilgesellschaftlichen Akteure gleichsam von der Peripherie mit ins Zentrum gerückt – eine Rollenentwicklung, die bei den Akteuren selbst wie den traditionellen Statthaltern des Zentrums durchaus zu Irritationen geführt hat (und noch führt), die aber prinzipiell den Weg weist für eine bessere Qualität politischer Aushandlungsprozesse.

Zwischenfazit zwei: Der Unterbau für eine sozialökologische Marktwirtschaft – politische wie unternehmerische Governance-Strukturen – ist eigentlich weiter, als es mitunter den Anschein hat. Dabei sind auch die weiteren Elemente einer Entwicklung des sozialökologischen Ordnungsrahmens bekannt. Dazu gehört etwa, die Fehlsteuerung durch finanzmarktgetriebenes Kurzfristen Denken zu beenden. Dabei darf aber die grundlegende Funktionalität eines effizienten Marktes nicht beschädigt werden. Einige jüngste, durchaus spektakuläre Divestment-Entscheidungen – vom norwegischen Staatsfonds über die Allianz bis zum Rockefeller-Clan – sind ja ein Beispiel dafür, dass der Markt gerade nicht blind gegenüber grundlegendem Strukturwandel ist, sondern im Grunde über das richtige Sensorium verfügt. Das gilt bisher nicht in dieser Weise für die sogenannten externen Effekte, hier ist es Sache der Politik zu korrigieren, zum Beispiel bei der bereits angesprochenen Notwendigkeit einer wirksamen Dekarbonisierungsstrategie der Volkswirtschaften, alleine und gemeinsam.

► Eine Annäherung

In einer sozialökologischen Marktwirtschaft ist der Strukturwandel nicht stillgestellt. Wird sie ihrem Anspruch gerecht, können aber Blockaden vermieden werden. Die Automobilindustrie steht zum Beispiel mit der Elektrifizierung der Automobilität vor einem massiven Strukturwandel mit erheblichen Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle. Wertschöpfungsketten werden sich grundlegend ändern. Wie in jedem Strukturwandel wird durch „schöpferische Zerstörung“ im Schumpeter’schen Sinn erhebliches Kapital vernichtet, und es werden Qualifikationen entwertet oder vollständig überflüssig werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist der Strukturwandel der Mobilität – unter der Voraussetzung, dass ihm ein regenerativer Energiekreislauf zugrunde liegt – ein ökologisch erwünschter Strukturwandel. Das Postulat der sozialen Nachhaltigkeit kann aber durch die Gefährdung der Beschäftigung massiv bedroht werden. Gelingt es nicht, sich frühzeitig mit diesen Auswirkungen auseinanderzusetzen und gemeinsame „Gegenstrategien“ zu entwickeln, droht eine Innovationsblockade. Dagegen ist – über alle institutionellen Barrieren hinweg – eine Kultur des wechselseitigen Verstehens beim Aushandeln der Entscheidungen zu entwickeln, die sich gerade nicht über Abschottung der jeweiligen Fachbereiche definiert, sondern die das Verstehen des jeweils anderen in das eigene Entscheidungskalkül aufnimmt. So könnte ein Beispiel für gelingenden Strukturwandel im Sinne einer sozialökologischen Marktwirtschaft in einer Schlüsselindustrie der Bundesrepublik entstehen. Werden die Signale ignoriert, droht trotz aller verbaler Bekenntnisse ein empfindlicher Rückschlag – und das Fremdeln hält an.

Hysterie im Namen der Compliance

Ein gesellschaftspolitisches Plädoyer



Thomas Geisel

Thomas Geisel studierte Rechts- und Politikwissenschaften in Freiburg, Genf und Washington D.C. 1994 legte er die große juristische Staatsprüfung ab.

Danach hatte er verschiedene Funktionen in der Energiewirtschaft inne.

Seit 2013 arbeitet er als Rechtsanwalt, im Juni 2014 wurde er zum Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Düsseldorf gewählt.

Es gibt sie ja immer wieder: diese Hysterien, die die ganze Wirtschaft in helle Aufregung versetzen und die Beratungsunternehmen – seien es Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte oder Steuerberater – zu einem wahren Eldorado für ihr eigenes Geschäft machen können.

Y2K, also der Jahreswechsel zur Jahrtausendwende, war so etwas. Was drohte da nicht alles! Der Zusammenbruch sämtlicher Computersysteme mit unabsehbaren Folgen für die Weltwirtschaft und unsere gesamte Zivilisation. Um dies zu verhindern, war jeder Aufwand zu rechtfertigen, und die Beratungsindustrie verdiente hervorragend daran. Als dann die Jahrtausendwende kam, stellte sich heraus, dass das vermeintliche Fiasko nur ein ganz normaler Jahreswechsel war, der sich von Neuseeland bis Hawaii innerhalb von 24 Stunden vollzog und selbst dort, wo man sich über Y2K überhaupt keinen Kopf gemacht hatte, alles noch so war wie vorher.

Eine ähnliche Aufregung und die damit verbundene Geschäftemacherei löste der unglückselige Sarbanes-Oxley-Act von 2002 im Nachgang des Niedergangs von Enron aus. Die zahlreichen Vorschriften für die Finanzberichterstattung von börsennotierten Unternehmen in den USA sind in ihrer ganzen komplexen bürokratischen Wirkung bis heute nicht vollständig verarbeitet. Einige Weltfirmen kapitulierten davor. Neue Gesetze mussten Folgen abmildern oder einschränken.

Die aktuelle Hysterie trägt den Namen Compliance. Im eigentlichen Sinne ist Compliance das, was sich im Geschäftsleben gehört. Dass man zum Beispiel Entscheidungen seiner Geschäftspartner nicht durch vermeintliche Wohltaten im eigenen Sinne beeinflusst. Oder, dass man innerhalb einer Industriebranche keine Absprachen zulasten potenzieller Kunden trifft. Oder, dass man sich nicht an Entscheidungen seines Unternehmens beteiligt, bei denen auch persönliche Interessen betroffen sind. Schließlich kann es auch darum gehen, dass man als Geschäftsführer oder Vorstand einer Kapitalgesellschaft sich selbst keine ungebührlichen Vorteile durch das Unternehmen zukommen lässt.

► I know it when I see it

Jeder weiß, dass diese Grundsätze immer wieder verletzt werden. Aber jeder, dem man guten Gewissens eine verantwortungsvolle Position in der Wirtschaft anvertrauen möchte, hat auch ein Gespür dafür, dass es diese Grundsätze gibt und dass ihre Einhaltung für ein zivilisiertes und nachhaltiges Wirtschaftsleben unabdingbar sind. Nur mit der Definition des Inhalts wird es ein wenig schwierig. Wahrscheinlich passt auf die Frage „Was ist Compliance?“ am ehesten die Antwort, die einmal ein Richter am Supreme Court der Vereinigten Staaten von Amerika auf die Frage „How would you define Pornography?“ gegeben hat: „I know it when I see it!“

Wer meint, Compliance in allen Einzelheiten und in allen möglichen Fallgestaltungen definieren zu können, wird Anstand und zivilisierten Umgang im Wirtschaftsleben gewiss nicht befördern. Es wird wohl eher das Gegenteil eintreten: Vergleichbar mit den Steuerzahlern, die ständig auf der Suche nach „100 ganz legalen Steuertricks“ sind, werden windige Manager und Berater die Schlupflöcher in den detaillierten Compliance-Kodizes suchen und finden. Und dann werden sie sich darauf hinausreden, dass es bei Compliance offen-

sichtlich nicht mehr darum geht, was sich gehört, sondern um den möglichst kreativen Umgang mit einem ausgefeilten Regelwerk.

Aber abgesehen davon, dass der heutige Umgang mit Compliance zu einem lukrativen Beschäftigungsprogramm für Juristen zu werden droht, lauern im Zusammenhang mit der Hysterie, die um dieses Thema veranstaltet wird, auch andere Fallstricke. Zum einen stellt sich die Frage, wie dieses Thema die Unternehmens- und Führungskultur in großen Konzernen beeinflussen wird und bereits beeinflusst hat. Wenn das, was in der Vergangenheit habituell beachtet oder eben auch nicht beachtet wurde, zum Gegenstand umfassender juristischer Beratung und aufwändiger Regelwerke wird, führt dies naturgemäß zu einer neuen Schwerpunktsetzung innerhalb des Managements. Mittlerweile haben fast alle großen Konzerne Vorstandsressorts geschaffen, die sich um das Thema Compliance kümmern. Es dürfte wohl kaum übertrieben sein, dass dieses Thema in Vorstandssitzungen mindestens so viel Raum beansprucht wie das eigentliche operative Geschäft, mit dem die Konzerne Geld verdienen.

► Wider die Unternehmenskultur

Durch eine derartige Schwerpunktsetzung wird das Unternehmerische in einem Unternehmen nicht gestärkt. Gegenstand der Compliance-Regeln sind in erster Linie die Außenbeziehungen des Unternehmens. Grundsätzlich eines Compliance-Verstoßes verdächtig sind also vor allem diejenigen, die mit Kunden oder Lieferanten zu tun haben. Ihnen kann durch interne Revisoren und alle möglichen zu diesem Zwecke gegründeten Stabsstellen das Leben ordentlich schwer gemacht werden. Im Ergebnis dürfte dies die Entscheidungsfreude der Manager, die für das Geschäft verantwortlich sind, nicht eben befördern. Und es liegt auf der Hand, dass in dieser Unternehmenskultur der Stabsstellen-Bürokrat die besseren Karrierechancen hat.

Nicht nur die interne Unternehmenskultur, sondern auch der Umgang innerhalb des Wirtschaftslebens wird sich in einer primär von Compliance geprägten Ära nachhaltig ändern. Professionelle Geschäftsbeziehungen setzen Distanz voraus, und selbstverständlich wird jeder, der als Manager mit Kunden oder Lieferanten zu tun hat, sorgsam darauf achten, dass nicht der Anschein entsteht, er könne versuchen, seinen Vertragspartner in unangemessener Weise zu beeinflussen. Es kann aber auch nicht sein, dass jede Einladung unter Geschäftspartnern grundsätzlich auf dem schmalen Grat zwischen Vorteilsgewährung und Untreue verortet wird.

Aus eigener Erfahrung kann ich mich an die eine oder andere Diskussion mit Compliance-Beauftragten erinnern, die mich ratlos zurückließ, als mir bedeutet wurde, dass eine Einladung an Geschäftspartner zu einer von unserem Unternehmen gesponserten Ausstellung während laufender Verhandlungen insofern Compliance-widrig sei, als hierdurch der Eindruck der Vorteilsgewährung entstehen könnte. Umgekehrt sei es mindestens ebenso problematisch, Einladungen außerhalb bestehender oder geplanter Geschäftsbeziehungen auszusprechen, da das Vermögen des Unternehmens ja nicht für Zwecke der Liebhaberei oder Ähnliches veruntreut werden dürfe. Was also tun?

► Negative Folgen für Kultur und Sport

Vielleicht sollte man in solchen Zusammenhängen einmal das strenge Regelwerk der kaum noch ein Detail auslassenden Compliance-Vorschriften verlassen und den sogenannten gesunden Menschenverstand bemühen. Erscheint es nicht ziemlich abwegig, dass sich Profis, die Verträge im mehrstelligen Millionenbereich verhandeln, von der Einladung in eine Ausstellung und ein anschließendes Abendessen korrumpieren lassen? Sollte es tatsächlich so sein, dann sind es offensichtlich keine Profis. Dies ist dann aber ein Problem, dem sich nicht mit einem Compliance-Regelwerk abhelfen lässt, sondern ein Problem der falschen Personalauswahl des Vorstandes.

Die Auswirkungen von Compliance auf Unternehmenskultur und Wirtschaftsleben dürften gravierend sein. Die Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben könnten noch schwerwiegender sein. Ich meine hier insbesondere das kulturelle Leben. Angesichts knapper werdender öffentlicher Kassen wird sich unsere Gesellschaft ein gehobenen bürgerlichen Ansprüchen entsprechendes Kulturleben und Sportereignisse internationaler Größenordnung nur noch dann leisten können, wenn die Wirtschaft als Partner und Sponsor auftritt. Dies wird die Wirtschaft tun, wenn ihr hieraus ein Vorteil erwächst. Dieser Vorteil kann etwa darin bestehen, dass das sponsernde Unternehmen in den Genuss von Eintrittskartenkontingenten oder VIP-Privilegien kommt. Und in jedem Falle sollte für das Unternehmen ein Imagegewinn entstehen.

Unter dem Gesichtspunkt der heute praktizierten Compliance dürfte die Sache mit den Eintrittskarten und VIP-Privilegien schon sehr problematisch sein. Denn wem sollen diese Privilegien zugutekommen? Sobald sie einen bestimmten Wert überschreiten, hängt ihnen der Makel möglicher Vorteilsgewährung auf jeden Fall an, wenn sie an Kunden oder Lieferanten weitergegeben werden. Kultursponsoring zum Zwecke der Kunden- oder Lieferantenbindung dürfte daher immer schwieriger werden. Und allein durch die Diskussion hierüber dürfte auch der Imagegewinn verloren gehen oder gar ins Gegenteil umschlagen. Unvergessen ist immer noch die Diskussion um die Vergabe der Eintrittskarten zur Fußballweltmeisterschaft 2006 durch den damaligen Hauptsponsor Energie Baden-Württemberg.

► Die aristotelische Mitte

Das Thema Compliance braucht einen frischen Blick. Wir dürfen das Thema nicht denjenigen überlassen, die seine Verrechtlichung aus offensichtlich nicht ganz uneigennützi- gen Gründen vorantreiben. Selbstverständlich dürfen Korruption, Selbstbereicherung und rechtswidrige Absprachen nicht zugelassen werden. Immer detailliertere Regelwerke sind dafür nach meiner Überzeugung aber nicht der richtige Weg. Vielleicht sollte man sich in diesem Falle stärker auf die soziale Kontrolle und das gute Beispiel derjenigen verlassen, die ein feines Gespür haben für die erforderliche Distanz und die aristotelische Mitte zwischen Vorteilsgewährung und Untreue. Die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen und Manager pflegt einen zivilisierten und professionellen Umgang im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben. Das verdient Wertschätzung.

Daseinsvorsorge Reloaded?



Helmut Herdt

Helmut Herdt ist seit März 1993 Geschäftsführer der Städtischen Werke Magdeburg und seit 2000 Sprecher der Geschäftsführung. Seit Oktober 2014 ist er Mitglied des Präsidiums des Verbandes Kommunaler Unternehmen (VKU). Vor der Tätigkeit bei SWM war Helmut Herdt langjährig als Rechtsanwalt tätig, bevor er von 1991 bis 1993 in der Landeshauptstadt Leitungsfunktionen unter anderem im Bereich der Gründung von kommunalen Unternehmen übernahm.

► Genese des Begriffs

Das kommunalwirtschaftliche Handeln stand und steht unter besonderer Beobachtung des Staates und aller Marktteilnehmer. Mit dem Begriff der Daseinsvorsorge verbindet sich bis heute eine besondere Affinität, wenn nicht sogar semantisch und emotional eine besondere Nähe zu Begriff und Inhalt der Sozialen Marktwirtschaft. Schon immer haben Stadtwerke mit dem Begriff der Daseinsvorsorge einen besonderen Resonanzboden für Vertrauen und Bürgernähe beanspruchen können. Für welche Aussagen und Inhalte, insbesondere im liberalisierten Energiemarkt, steht Daseinsvorsorge heute?

Zum besseren Verständnis erscheint ein kurzer Blick auf die Genesis des Begriffs „Daseinsvorsorge“ sinnvoll. Ernst Forsthoff definierte Daseinsvorsorge 1938 aus einer „Wirklichkeitsanalyse“ der damaligen industriellen Lage, unter anderem der Energieversorgung. Schon damals erschien ein Grad von Komplexität erreicht, der die Notwendigkeit der Sicherstellung fundamentaler Rahmenbedingungen als Voraussetzung für volkswirtschaftliche Prosperität zur Folge hatte. Bereits in den 1930er Jahren befand sich insbesondere die Energieversorgung substanziell in der Hand von kommunalen Unternehmen. Die bis heute ordnungsrechtlich wesentlichen gültigen rechtsdogmatischen Grundlagen für die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen wurden zuerst in der deutschen Gemeindeordnung (DGO) vom 30.1.1935 gelegt. Korrespondierend wurde ebenfalls im Jahr 1935 das Energiewirtschaftsgesetz erlassen, welches inhaltlich mit wenigen Änderungen bis zur Liberalisierung des Energiemarktes fortbestand. Aus beiden Aspekten wird deutlich, worin die Quelle dieses bis heute bestehenden deutschen „Sonderweges“ angelegt ist. Denn eine derartige Vielzahl von kommunalen Akteuren in einer zentralen Grundlagenindustrie wie der Energieversorgung findet sich in der heutigen EU nur in Deutschland.

Auch wenn auf europäischer Ebene entsprechende Ausprägungen zum Beispiel als Services of General Interest oder Service Public entstanden sind, so hat sich außerhalb Deutschlands die Form des wirtschaftlichen Handelns grundsätzlich anders ausgeprägt. In Frankreich haben sich umfassende Staatskonzerne herausgebildet, im anglo-amerikanischen Wirtschaftsraum ist staatliches wirtschaftliches Agieren – erst recht auf kommunaler Ebene – nach wie vor verpönt. Die Ausprägung des Begriffs der Daseinsvorsorge entspricht auch dem Bedürfnis und der Rechtfertigung der besonderen Garantienstellung des Staates. Nicht im Vertrauen auf das marktwirtschaftlich rationale Verhalten der privaten Marktteilnehmer lag das Schwergewicht der volkswirtschaftlichen und juristischen Ableitung, sondern auf der Sicherstellung durch staatliches Handeln, aber auch auf der Verpflichtung auf diese Schutzfunktion. Nicht im individuellen Verantwortungsbereich wurde die Behandlung dieser spezifischen, allgemeinen Lebensrisiken zuerst verortet, sondern in einer hoheitlichen Sphäre, die dem Einzelnen am nächsten zugeordnet war: eine Situation, die sich „organisch“ in die bestehende Erwartungs- und Mentalitätsauffassung an das bestehende Staatsverständnis einfügte, offensichtlich eine bis heute für Deutschland nicht völlig neue Situation!

Als erstes Fazit lässt sich festhalten, dass die Daseinsvorsorge durch ihre historische Verknüpfung mit den in der Regel auf Gemeindegrenzen beschränkten Monopolstrukturen idealtypisch kommunale Akteure antizipiert hat. Daneben bestand ein Staatsverständnis, welches hoheitliche Akteure auch explizit als Träger öffentlicher Unternehmen vorsah, aber

auch gleichzeitig der Kommune diese Inhalte als zentrales hoheitliches Steuerungs- und Aufgabenfeld zuordnete.

► Die Liberalisierung verändert eine Branche

Insbesondere auf dem Feld der Energiewirtschaft haben sich in den vergangenen 20 Jahren dramatische Veränderungen ergeben. Dies führt zu einem Anpassungsdruck, denen sich auch die Stadtwerke ausgesetzt sehen. Gleiches gilt für die Kommunen als Eigentümer. Stadtwerke und Kommunen als Träger der Daseinsvorsorge erleben gegenwärtig durch diesen rechtlich-wirtschaftlichen Paradigmenwechsel eine zunehmende Erosion sicherer geübter Positionen.

Mit Beginn der Liberalisierung entstand ein vollständig verändertes Geschäftsmodell der gesamten Branche. Mit der Öffnung der Strom- und Gasmärkte wurde das bisherige Gebietsmonopol beendet und zugunsten eines Wettbewerbsmodells ersetzt, welches durch die europarechtlichen Maßgaben in mehreren Schritten zu einem ausgeprägten Wettbewerb um jeden Kunden geführt hat. Ein Blick auf die Vergleichsportale wie zum Beispiel Verivox mit Hunderten von Anbietern macht diese dramatische Veränderung deutlich: Nicht die sichere Energieversorgung steht im Mittelpunkt (diese wird als ewig gegeben antizipiert), sondern die preiswerte Energieversorgung treibt den Markt! Dies ist ein Markt aus der Sicht der ökonomischen Interessenlage des Kunden: Daseinsvorsorge als Wert jenseits von rein kommerziellen Erwartungshaltungen entsprach diesem Bild nicht mehr.

Was bedeutet dies für Stadtwerke und Kommunen? Die nunmehr unter neuen Vorzeichen erforderliche Ausgestaltung beziehungsweise Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen ist immer auch eine Frage der kommunalpolitischen Zielstellungen im Verbund mit der originären, aus den Unternehmen entwickelten Erwartungshaltung. Für das Management der Stadtwerke heißt dies zuerst, hier für Übereinstimmung zwischen Politik und eigener Markterwartung zu sorgen, denn die wesentlichen Rahmenbedingungen wie Wettbewerb und Regulierung entziehen sich notwendigerweise kommunalpolitischen Erwägungen.

Mit dem Paradigmenwechsel der Öffnung der Märkte entstand ein grundsätzliches Überdenken der Aufgabenstellung der Kommunen: Sie wurden zu Trägern von öffentlichen Unternehmen oder Gewährleistungsträgern insgesamt, was letztendlich in die Diskussion um die Zulässigkeit und Effizienz öffentlicher Unternehmen beziehungsweise um die Frage aktiver Gestaltung versus passives Verwalten mündete. So wurde Anfang der 90er Jahre stark die Frage diskutiert, ob und wie Stadtwerke unter diesen neuen Rahmenbedingungen überleben können. Es gab damals viele, die maximal 100 Stadtwerke für überlebensfähig hielten. Auch trat hier ein grundsätzlicher politischer Streit über die Position „Privat vor Staat“ hinzu, mit der Folge, dass zu dieser Zeit in den Rathäusern einzelner Städte die Grundsatzentscheidung über den Voll- beziehungsweise Teilverkauf von Stadtwerken vollzogen wurde. Dies ist auch aus der Sicht der vermuteten Entwicklung und Auswirkung der energiewirtschaftlichen Unternehmen auf den städtischen Haushalt zu beurteilen: Vollerorts wurde mehr Risiko als Chance gesehen.

► Auswirkungen der Energiewende

Das ist eine Diskussion, die nunmehr unter völlig anderen Vorzeichen wieder aufflackert. Jetzt sind es nicht nur die Stadtwerke, die den Kämmerern vieler Stadtwerke im Ruhrgebiet Sorgen machen, sondern auch das Aktiendepot der Kommunen an der RWE. Denn die Entscheidung für eine Energiewende hat hier für eine fundamentale Volte in der Energiewirtschaft – auch und im Besonderen für die Rezeption des Begriffs der Daseinsvorsorge – gesorgt. Mit dem radikalen Ausstieg aus der Atomkraft erfuhr die Daseinsvorsorge eine wahre Renaissance. Die tief greifenden Eingriffe in das Energieversorgungssystem verschoben durch die damit zwingend verbundene Dezentralität der Erzeugungsmaßnahmen den Fokus auf lokale Akteure. Der Aufbau von kleinteiligen Erzeugungsanlagen öffnete den Markt für vollkommen neue Eigentümerstrukturen. War bisher die Investition in Erzeugungsanlagen ausschließlich großen Konzernen oder Finanzinvestoren vorbehalten, kamen nunmehr auch Bürgergenossenschaften zum Zuge, um in Windkraftanlagen oder Photovoltaikanlagen zu investieren.

Hinzu trat durch das Finanzierungssystem des EEG mit festen Vergütungssätzen eine dramatische Reduzierung von etwaigen unternehmerischen Risiken. In der Folge investierten unter anderem Stadtwerke in das Portfolio erneuerbarer Energieanlagen und konnten dadurch deutlich näher zum Kunden und zum eigenen kommunalen Wirkungskreis eine eigenständige Energieerzeugung aufbauen. Hierdurch entstand eine stärkere Identifikation der Stadtwerke und Kommunen mit dem Thema Energiewende, aber auch mit Beteiligungsmodellen, in denen Bürger als Mitinvestoren tätig wurden.

Dieser Paradigmenwechsel im energiewirtschaftlichen System führte ebenso zu heftigen Verwerfungen bei fossilen Kraftwerken auf der Erzeugerseite mit der Folge, dass insbesondere die großen Konzerne in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerieten. Hinzu kam eine grundsätzliche Vertrauenskrise insbesondere gegenüber bestehenden Konzernstrukturen, denn diese wurden mit der erst wenige Monate vor den dramatischen Ereignissen in Fukushima verkündeten Laufzeitenverlängerung für die Atomkraftwerke verbunden. Nunmehr wurden diese Laufzeiten deutlich verkürzt, mit einem endgültigen Auslaufen in 2022. Alle diese Ereignisse führten zu einer Stabilisierung, wenn nicht Aufwertung der kommunalen Infrastrukturdienstleistungen, stehen sie doch wegen ihrer Kleinteiligkeit indifferenten Konzernstrukturen mit hohen Renditeansprüchen gegenüber.

Im Kontext eines auf Nachhaltigkeit ausgeprägten Grundkonsenses der Gesellschaft erfuhren Inhalte wie Transparenz, Partizipation und Engagement für die Region eine erhebliche Wertschätzung. Mit diesen Tugenden erlebte die Daseinsvorsorge eine neue Aufwertung jenseits einer reinen marktwirtschaftlichen Wettbewerbslehre. Dies stärkte die Struktur innerhalb der Stadtwerklandschaft. In vielen Fällen entstanden Querverbundunternehmen, die neben den klassischen Energieversorgungsstrukturen unter einem Dach weitere Dienstleistungen wie Wasserver- und -entsorgung durchführen und damit auch betriebswirtschaftlich sinnvoll eine dezentrale Struktur für alle wesentlichen Lebenskreise sicherstellen.

Die Chiffre der Daseinsvorsorge entwickelte sich somit zu einem positiven Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen wesentlichen Marktteilnehmern. Ja, sie wurde wieder zum kommunalen Markenkern energiewirtschaftlicher Verantwortung einer Politik, die nicht nur

von der Kanzlerin als „alternativlos“ eingeschätzt wurde.

► Ein Blick in die Zukunft

Zunehmend aber lassen sich auch hier Risiken erkennen. Die weitere Ausgestaltung des EEG (das Auslaufen fester Vergütungssätze) hat deutlich gestiegene Risiken und Vorlaufkosten in entsprechende Projekte zur Folge. Die Voraussetzungen für Investitionen in erneuerbare Erzeugungsanlagen werden wie früher nur in einer hochprofessionellen und wirtschaftlich robusten Situation gegeben sein. Wer nicht weiß, ob sein Projekt oder sein Gebot in einer konkreten Ausschreibungssituation Erfolg hat, wird unter anderen Bedingungen hinsichtlich einer Finanzierung betrachtet, als dies für Vorhaben mit für 20 Jahren garantierten Vergütungssätzen zu unterstellen ist.

Ob und inwieweit Bürgergenossenschaftsmodelle etc. hier noch wirksam bestehen können, wird sich zeigen. Auch ist fraglich, ob aus den bestehenden Projekten tatsächlich langfristig die erwartete Rendite sicher zu erzielen ist. Gleiches gilt für die Beurteilung von Rekommunalisierungsprojekten von Netzstrukturen. Die hier zu beachtenden Maßgaben der Regulierungsbehörden stehen in einem ständigen wirtschaftspolitischen Veränderungsprozess. Ob einmal als richtig angenommene Prämissen tatsächlich eintreten werden, unterliegt neben wirtschaftlichen Chancen aber immer auch Risiken.

Hinzu kommt eine zunehmende Diskussion auf nationaler und europäischer Ebene, die einer Liberalisierung in den Energiemärkten das Wort redet. Auf europäischer Ebene besteht insoweit eine Dualität zwischen Verfestigung des Postulats des Wettbewerbs einerseits und dem Bemühen um CO²-Einsparungen, wie Energieeffizienzmaßnahmen, andererseits. Hier hat sich die EU auf eine technologieneutrale Basis gestellt, wonach auch bei der Neuerrichtung von Atomkraftwerken, zum Beispiel in England, Subventionstatbestände analog zu unserem EEG zulässig sind. Mit der Energiewende befindet sich Deutschland nach wie vor auf einem Sonderweg.

Die Gewährleistung einer jederzeitigen sicheren Energieversorgung bei dezentraler, stark fluktuierender Einspeisung wird im Ergebnis nur durch eine deutliche Steigerung der Komplexität der Netzsteuerung zu erreichen sein. Wobei für diesen Komplex die Übertragungsnetzbetreiber einen Bedeutungszuwachs erfahren haben. Dies zeigt sich auch darin, dass bei allem Bemühen um energieautarke Gebietskörperschaften ein vollständiger Verzicht auf die bestehende übergeordnete Infrastruktur, also das allgemeine Versorgungsnetz, eben nicht erfolgt. Im Zweifelsfall gewährleistet dabei nur dieses eine abschließende Versorgungssicherheit. Insofern ist die Daseinsvorsorge, insbesondere vor dem Hintergrund einer Rückbesinnung auf kleinteilige Strukturen und deren vermeintlicher Beherrschbarkeit, nicht ohne die Aufrechterhaltung und im Ergebnis den Ausbau der allgemeinen Netzinfrastruktur denkbar.

Der Aspekt der Dekarbonisierung spielt in diesem Kontext für viele Stadtwerke eine schmerzhafteste Rolle, da sich diese in der Vergangenheit – auch unter entsprechenden Verpflichtungen aus der Politik – veranlasst sahen, in konventionelle Kraftwerke zu investieren. Das waren oftmals Investitionen in Gaskraftwerke, die sowohl Wärme für Fernwärme-

netze wie auch Strom produzierten – ökologisch die sinnvollste Form der Stromerzeugung. Mit dem Verfall der Börsenpreise durch den ungebremst steigenden Einspeisungsdruck aus den erneuerbaren Anlagen und dem auch daraus resultierenden Überangebot von Strom an der Energiebörse erfuhren Stadtwerke mit einem solchen Erzeugungsportfolio das gleiche Schicksal wie die großen Konzerne. Denn ökonomisch sind derartige Markteffekte immun gegen jede Eigentümerstruktur, dort hilft auch nicht die Akklamation auf eine bessere Welt mit Daseinsvorsorge!

Mit Spannung darf die Entwicklung hinsichtlich der Digitalisierung beobachtet werden. Auch wenn gegenwärtig noch nicht erkennbar ist, wohin dieses Megathema die Energiewirtschaft führen wird, sind bereits die Auswirkungen spürbar. Betrachtet man andere Industriebereiche als den IT-Bereich, so wird deutlich, dass wesentliche Marktteilnehmer global agierende Unternehmen wie Google etc. sind, deren IT-gestützte Plattformen die Grundlage für deren Geschäftsmodelle ausmachen. Durch die Aggregation von Daten können Produkte entstehen, die in bestehende, bisher von Stadtwerken unbedrängt gehaltene Wertschöpfungsketten einbrechen. Ob kommunale Unternehmen in der Lage sein werden, hier alternative IT-Infrastrukturen aufzubauen, erscheint doch fragwürdig.

Aber auch die Veränderungen der Verbraucher stellen insbesondere Stadtwerke vor große Herausforderungen. Schon heute hat sich das Kommunikationsverhalten der jüngeren Generation dramatisch verändert. Der „digital native“ verfügt über globale, nahezu unbeschränkte Informationsmöglichkeiten, umgekehrt kommuniziert er im Wissen um eine globale Community. Was heißt dies für das Selbstverständnis kommunaler Unternehmen, inwieweit braucht uns dieser Kunde mit gänzlich anderen Vorstellungen des Markt- und Produktverhaltens noch? Was kann Daseinsvorsorge mit dem Wesenskern der kommunalen Definition im „global village“ noch bewirken?

Es bedeutet jedenfalls eine weitere Bereitschaft zur Veränderung. Wir müssen noch konsequenter aus der Sicht der Kunden denken und Geschäftsmodelle angehen, die schnell und vor allem einfach alle für den Kunden wesentlichen Prozesse optimieren. Dafür müssen wir den Blickwinkel der Kunden einnehmen und uns Wissen darüber aneignen, was für unsere Kunden wirklich relevant ist. Wie oft haben wir in der Vergangenheit bereits mögliche Angebote als kundenrelevant bewertet, allein aus der Tatsache heraus, dass wir die Dienstleistung technisch anbieten konnten, nicht aber, weil es unsere Kunden wirklich nachfragten? In Zukunft wird nicht die Größe eines Unternehmens ausschlaggebend sein, sondern die vorhandene Kreativität und der Mut zu unkonventionellen Entscheidungen – sicher auch zu solchen, die über den eigenen kommunalen Kirchturm hinaus führen.

Führung muss sich ändern, nicht die Mitarbeiter

Herausforderungen für Unternehmenskultur und -werte in einer sich verändernden Welt



Oliver Burkhard

Oliver Burkhard ist seit Februar 2013 Mitglied des Vorstands und seit April 2013 zudem Arbeitsdirektor der thyssenkrupp AG. Seinen Berufsweg hat er als Verwaltungsangestellter beim Statistischen Bundesamt begonnen und später berufsbegleitend Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz studiert. Er war in verschiedenen Funktionen bei Deutschlands größter Gewerkschaft, der IG Metall, tätig, zuletzt als Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen.

► Die VUCA-Welt: Vorübergehende Phase oder die neue Normalität?

Veränderung ist das Thema, das Organisationen rund um den Globus stark beschäftigt. Veränderung findet überall statt, und ihre Geschwindigkeit nimmt gefühlt stetig zu. Das Wort, das die durch schnelle Veränderung geprägte Welt gut beschreibt, ist „VUCA“ und steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Englisch: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity).

Entscheidungen müssen unter VUCA-Bedingungen getroffen werden, das heißt, in einem Rahmen, der volatil, unsicher, komplex und eben oft auch mehrdeutig ist. Aus unterschiedlichen Blickwinkeln sieht ein Sachverhalt anders aus. Wie entscheiden? Gestern sprach noch viel für eine bestimmte Entscheidung, morgen haben sich die Parameter schon wieder verändert. Wie entscheiden? Der Sachverhalt muss entschieden werden, ist aber so komplex, dass ich überhaupt nicht alle notwendigen Informationen haben kann. Wie entscheiden? Und schließlich: Ein Sachverhalt ist so mehrdeutig und vielschichtig, dass er in der Kategorie „richtig“ oder „falsch“ überhaupt nicht mehr beschrieben und entschieden werden kann.

Diese Bedingungen versucht das VUCA-Konzept erstmals in den 1990er Jahren als Formel zu fassen. Zunächst ging es darum, weltpolitische Zusammenhänge nach dem Kalten Krieg zu beschreiben. Hier zeichnete sich schon ab: Die Welt wird unübersichtlicher. Kommando und Kontrolle haben Grenzen. Dezentrales, eigenständiges und flexibles Agieren lokaler Akteure gewinnt an Bedeutung. Schnelligkeit und Flexibilität werden wichtiger. Das gilt genauso für die Wirtschaftswelt.

► VUCA verstehen: Was treibt die neue Welt?

Die VUCA-Welt ist die logische Konsequenz aus mehreren parallel laufenden Entwicklungen in der Weltwirtschaft, die auch als Megatrends bekannt sind.

Die Geschwindigkeit der Globalisierung drückt sich besonders deutlich in dem Anstieg des weltweiten Handelsvolumens aus. Dieses stieg im Zeitraum von 1980 bis 2011 von 2.034 Milliarden auf 18.217 Milliarden US-Dollar – ein rasanter Anstieg von fast 800 Prozent. Zugleich verändert sich die Geschäftswelt rapide, von einer westlich dominierten Welt hin zu einer multipolaren Geschäftswelt. Während in 1980 nur 13,7 Prozent der weltweiten Wirtschaftsleistung von „Emerging Markets“ wie China, Brasilien und Indien erbracht wurde, stieg dieser Anteil bis 2014 auf über 30 Prozent an. Auch wir bei thyssenkrupp erleben diesen Trend in vielen unserer Geschäftsfelder.

Rund um den Globus geht beschleunigtes Wirtschaftswachstum einher mit sinkenden Geburtenraten. Nicht nur in den europäischen Ländern und Japan sind die Geburtenraten über die Jahre drastisch gesunken. Auch in Ländern wie China, Brasilien oder Russland ist dies der Fall. Deutschland hat mit 1,47 Kindern pro Frau (2014) eine der niedrigsten Geburtenraten der Welt. Bevölkerungen wachsen nur noch in Ländern, die wirtschaftlich vergleichsweise wenig entwickelt sind. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung rund um den Globus. Die Folgen, wie die alternde Gesellschaft, der globale Mangel an Fachkräften und eine Massenmigration schaffen Herausforderungen, für die nicht nur die Politik, son-

den auch die Wirtschaft Antworten finden muss.

Innovation treibt den technologischen Fortschritt. Die Geschwindigkeit, in der Neues entdeckt und nutzbar gemacht wird, steigt ständig. So verdoppelte sich die Zahl der weltweit angemeldeten Patente im Zeitraum von 2000 bis 2014 von 1,3 Millionen auf 2,6 Millionen. Diese Dynamik setzt Unternehmen unter enormen Druck. Beispiele wie Nokia zeigen, wie schnell ein Marktführer von einem neuen Wettbewerber (Apple) aus dem Markt gedrängt werden kann.

Unternehmenserfolg ist immer mehr an die Fähigkeit geknüpft, Innovationen zu schaffen. Dies bezieht sich nicht nur auf Produktinnovationen – traditionell eine Stärke der deutschen Industrie. Wir sehen schnell wachsende Unternehmen mit radikal neuen Geschäftsmodellen:

- *eine bessere Supply Chain oder Logistik (Amazon);*
- *neue digitale Vertriebskanäle (Expedia, Spotify);*
- *Nutzung von flexiblen Anlagegütern (Uber, Airbnb);*
- *Verkaufen von Information (Google, Facebook).*

Plattformen und Netzwerke entfalten eine exponentielle Dynamik, sie krepeln Märkte von Grund auf um. Diese Geschäftsmodelle werden oftmals nicht von etablierten Marktführern, sondern von Quereinsteigern betrieben. Die Marktführer erleben dies als Bedrohung und kämpfen teilweise einen verzweiferten Abwehrkampf. Auch wenn zwischen Plattformökonomie und der klassischen Produktionsökonomie Unterschiede bestehen, und auch wenn manche im Zusammenhang mit der Digitalisierung aktuell vorgetragene Bedrohungsszenarien sicher zu fatalistisch erscheinen, ist klar: Die traditionellen Unternehmen und Großorganisationen müssen sich auf massive Veränderungen von Märkten und Strukturen einrichten. Wir brauchen deshalb echte Innovationskulturen in Unternehmen, in denen Innovationen und auch disruptive Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance gesehen und aktiv vorangetrieben werden.

Wir nehmen heute an, dass die weitere Digitalisierung die Wirtschaftswelt in einem epochalen Ausmaß verändern wird. Vergleiche mit der Erfindung der Dampfmaschine wurden schon gemacht. Der Ausgang ist noch offen und von uns mitgestaltbar. Klar scheint aber zu sein: Die Kombination aus exponentiell ansteigender Rechnerleistung, uneingeschränkter Konnektivität und Big Data revolutionieren die Geschäftswelt. Die Digitalisierung der Fertigungstechnik und der Logistik schreitet mit Riesenschritten voran. Der daraus resultierende rasante Anstieg der Produktivität führt dazu, dass immer mehr Tätigkeiten teilweise oder vollständig automatisiert werden. Michael Osborne und Carl Benedikt Frey stellen 2013 in ihrer Studie „The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation“ fest, dass in den USA bis zu 47 Prozent aller derzeit vorhandenen Arbeitsplätze in den nächsten 20 Jahren automatisiert werden können. Die Wahrheit ist: Wie die Bilanz in 20 Jahren sein wird, wissen wir nicht. Sicher ist nur, dass die Digitalisierung zu steigender Automatisierung führen wird und dass sie radikal neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Unternehmen über alle Branchen hinweg verwandeln sich deshalb sukzessive in „Digital Business“.

Um in diesem Umfeld zu bestehen, ist digitale Kompetenz elementar für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Führungskräfte in Unternehmen müssen digitale Kompetenz bei sich selbst und ihren Mitarbeitern entwickeln, um eine Verlagerung von Arbeit in

digitale Aufgabenfelder aktiv gestalten zu können.

Am besten vorbereitet auf das digitale Zeitalter ist sicher die Generation der Millenials, die derzeit die Arbeitswelt erobert. Technologisch affin und hochgradig vernetzt stellen sie gleichzeitig hohe Erwartungen an Führungskräfte und Organisationen. Ethisches Verhalten, soziale Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten und „Work-Life-Flexibility“ sind Kernforderungen dieser Generation. Ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Unternehmen steigt. Unternehmen, die sich die digitale Kompetenz dieser Gruppen sichern wollen, sind gut beraten, sich stark an ihren Bedürfnissen auszurichten und in Wort und Tat als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten, um diese Menschen zu gewinnen und zu halten.

► Rasante Veränderung bei hoher Komplexität ist die Konstante

Stabilität, nach der viele sich sehnen, hat es wahrscheinlich ohnehin so nie gegeben. Aber auch die möglicherweise „gefühlte“ Stabilität wird nicht zurückkehren. Die Frage der Erneuerungsfähigkeit wird unter VUCA-Bedingungen zur Überlebensfrage für die Organisation. Deshalb tun wir gut daran, Organisationen möglichst schnell so auszurichten, dass sie mit schneller Veränderung und dem dadurch erzeugten Handlungsdruck besser umgehen können. Aber wer oder was muss sich deshalb ändern?

Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die in der VUCA-Welt mutiger, agiler und selbstverantwortlicher agieren. Viele Mitarbeiter, gerade gut qualifizierte und jüngere, fordern das selbst auch immer stärker ein. Unternehmen sollten in Auswahlprozessen auf Kandidaten setzen, die offen sind für eine schnelle Veränderung, für Mehrdeutigkeit und schlicht für die Tatsache, dass die Dinge abends manchmal schon wieder anders gesehen werden als am Vormittag. Mitarbeiter, die sich trauen, einfach mal zu machen, auch mit dem Risiko dabei vielleicht daneben zu liegen. Aber wir können dies nicht einfach so erwarten oder gar verordnen. Schon gar nicht, wenn die traditionellen unternehmenskulturellen Codierungen bisher andere Signale senden oder gesendet haben. Mitarbeiter aller Generationen brauchen eine Kultur, in der dazu ermuntert wird, mutig und agil zu sein, sich was zu trauen und Verantwortung zu übernehmen.

Unternehmen müssen diesen Rahmen schaffen. Entscheidend dafür sind nicht nur das Arbeitsumfeld und die Arbeitsmittel, sondern vor allem die Organisations- und die Unternehmenskultur. Auf diesem Feld wird entschieden, welches Verhalten von Mitarbeitern erwartet und gefördert wird und wie Mitarbeiter geführt und weiterentwickelt werden. Diese Kultur ist nie statisch, sie kann nicht technisch hergestellt oder verordnet werden. Sie ergibt sich aus den komplexen Interaktionen der Akteure im Unternehmen, aber sie wird maßgeblich von Impulsen der Unternehmensführung und der Führungskräfte beeinflusst.

► Führungskräfte gestalten die Veränderung

Führungskräfte definieren die Strategie und schaffen die Bedingungen, unter denen Mitarbeiter agieren. Vor allem prägen sie die Unternehmenskultur – und zwar nicht nur durch das, was sie sagen, sondern vor allem durch das, was sie tun und wie sie es tun.

Das traditionelle Modell von Management über Anweisung und Kontrolle hat sein endgültiges Verfallsdatum erreicht. Entscheidungsbefugnisse müssen so weit wie möglich nach unten delegiert werden. Mitarbeiter wollen und sollen nicht nur über das „Wie“, sondern auch über das „Was“ ihrer Arbeit mitentscheiden. Die Übertragung von Verantwortung erfordert ein gemeinsames Verständnis über Visionen, Ziele und Werte. Manager sollten ihre Rolle komplett neu definieren. Weg vom Leiten und Kontrollieren, hin zu visionärer, befähigender, coachender und kulturverändernder Führung. So fördern sie gleichzeitig Leistung und Engagement der Mitarbeiter. Dies erfordert Vertrauen und die Bereitschaft aller Beteiligten zu akzeptieren, dass Fehler gemacht werden und dass man daraus lernen kann. Entscheidend für den Erfolg in der VUCA-Welt ist es, dass Führungskräfte Komplexität managen können. Das setzt voraus, dass sie selbst mit Komplexität zurechtkommen und in gewisser Weise „Meister der Vereinfachung“ werden. Komplexitätsreduktion bedeutet beispielweise, bewusst zu entscheiden, was getan wird und was nicht – alles geht nicht. Jeder weiß: Diese Priorisierungsübung auch durchzuhalten, wenn es hart auf hart kommt, ist das Schwierigste. Aber sie zeichnet die gute Führungskraft aus, und die Organisation tut gut daran, die Führungskräfte darin zu bestärken. Das Hamsterrad ist der Feind der positiven Veränderung, und nur Mitarbeiter, die auch mal Raum zum Nachdenken bekommen, sind dazu in der Lage, Bestehendes infrage zu stellen und sich und die Organisation weiterzuentwickeln. Gute Führung in der VUCA-Welt erfordert eine erhöhte Konfliktbereitschaft und -fähigkeit von Führungskräften und ein professionelles Erwartungsmanagement. Nicht alle Erwartungen können erfüllt werden. Gleichzeitig „Nein“ zu sagen, weniger zu tun, aber dabei immer fokussierter besser und innovativer zu werden – das ist ein gewaltiger Anspruch. Es geht darum, sich genau diesem Anspruch zu stellen.

Wir wollen bewegliche und flinke Organisationen aufbauen, und wir erwarten, dass Manager sowohl bei sich selbst als auch bei anderen Lernen und Agilität fördern. Das ist immer ein Spagat: Den Mitarbeitern auf der einen Seite Sicherheit zu geben, ihnen zugleich jedoch ständiges Lernen abzufordern. Führungskräfte haben es in der Hand, in ihren Teams eine Kultur des Vertrauens, der Neugier und des Entdeckens zu schaffen. Das setzt aber voraus, dass Zeit für Führung genommen und gegeben wird und dass Führungskräfte im Alltag dafür ein Backing von der Spitze haben. Dass sie darauf vertrauen können, dass auch der Vorstand diese Kultur nicht nur predigt, sondern selbst so agiert und auch die konkreten Folgen auf allen Ebenen akzeptiert.

Nur wenn das sichergestellt ist, können Führungskräfte weniger als Leitung und mehr als Coach agieren. Nah an ihren Mitarbeitern sein und verstehen, was den Einzelnen antreibt und bewegt. Wissen, welche Stärken sie oder ihn auszeichnen, und wo er oder sie sich selbst im Weg steht, hilft beim richtigen Einsatz und der Weiterentwicklung. Es schafft die Voraussetzung für dauerhafte Hochleistung ohne Auszubrennen. Durch ständiges Feedback und regelmäßige Coaching-Gespräche versetzen Führungskräfte Mitarbeiter in die Lage, sich selbst zu reflektieren, eigene Ziele zu definieren und das eigene Handeln fortlaufend zu optimieren. Dadurch bauen Führungskräfte zugleich Selbstbewusstsein bei Mitarbeitern auf. Nur so wird man erreichen können, dass die Mitarbeiter sich in und mit der VUCA-Welt wohlfühlen und selbstständig Entscheidungen treffen, und zwar, ohne sich ständig rückversichern zu müssen. Mehr Ergebnis, weniger Angst und Taktik – das muss immer das Ziel sein.

Allgemein sehen wir: Traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen werden vielfach durch globale Matrixorganisationen ersetzt. Nicht alle Mitarbeiter sind es gewohnt, in funktionsübergreifenden, globalen und oft auch virtuellen Teams zu arbeiten. Bei allen Problemen, die das im Alltag so mit sich bringt: Die globale Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen muss im Zweifel erst gelernt und geübt werden. Zusammenarbeit erfordert Respekt, Toleranz, Verständnis für andere und vor allem Vertrauen. Um diese Zusammenarbeit erfolgreich und für die Organisation gewinnbringend zu gestalten, müssen Führungskräfte noch viel mehr zu Brückenbauern werden.

► Unser gemeinsames Leitbild

thyssenkrupp durchlebt einen tief greifenden Veränderungsprozess. Wir arbeiten seit 2011 auf einer echten Großbaustelle. Wir haben nicht nur eine der größten Krisen der Unternehmensgeschichte bewältigt, sondern haben auch begonnen, unser Unternehmen von Grund auf zu verändern. Dazu gehört ein Kulturwandel – einschließlich einer Veränderung unserer Führungskultur. Ein ganz wichtiger Baustein in diesem Prozess ist dabei unser Unternehmensleitbild „We are thyssenkrupp“. Es beschreibt die Grundsätze, wie wir bei thyssenkrupp zusammenarbeiten wollen und wofür wir stehen. Bei diesem Wertegerüst soll es nicht bei schönen Worten bleiben. Wir wollen, dass es ganz praktische Orientierung in der täglichen Arbeit gibt.

Deshalb haben wir das Leitbild nicht von oben „verordnet“, sondern in einem weltweiten Dialog unter Einbindung vieler Mitarbeiter entwickelt. Auch wenn es noch ein Stück Weg ist, bis Anspruch und Wirklichkeit zu 100 Prozent zusammenpassen, bin ich überzeugt: Alle Mitarbeiter haben mit dem Leitbild einen guten Kompass in der Hand. Sie können ihr Verhalten und ihre täglichen Entscheidungen daran ausrichten. Natürlich kann ein Leitbild nur so gut sein, wie auch danach gehandelt wird. Aber gerade weil wir das Leitbild gemeinsam entwickelt haben, können wir auch von den Führungskräften und Mitarbeitern erwarten, dass sie danach agieren.

Mit der ersten weltweiten Mitarbeiterbefragung 2014 haben wir ein deutliches Zeichen in unserer Organisation gesetzt: Wir wollen die Arbeit und das Miteinander bei thyssenkrupp verbessern. Alle Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, ihr Feedback zu geben. Das ist eine sehr gute Basis, um in den Teams miteinander ins Gespräch zu kommen und konkrete Verbesserungsideen zu entwickeln und die Maßnahmen gemeinsam umzusetzen. Allein aus der ersten Runde sind 12.000 Maßnahmen entwickelt worden. Dabei sind Mitarbeiter und Führungskräfte dann immer gemeinsam gefragt. So leben wir genau den Modus, der in der VUCA-Welt Erfolge verspricht: gemeinsam die Prioritäten für die Weiterentwicklung bestimmen, Verbesserungspotenziale sehen und in geteilter Verantwortung an diesen zu arbeiten.

► Orientierungsrahmen und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit

Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg gelingt unserer Überzeugung nach nur, wenn uns eine Balance auf dem schmalen Grat zwischen Performanceorientierung und Werteori-

entierung gelingt. Wir wollen Höchstleistung und geschäftlichen Erfolg, aber eben auf anständige Weise. Wir wissen, wie stark die tatsächliche Performance davon abhängt, ob die Unternehmenskultur leistungsförderlich ist oder nicht. Was wir anstreben, ist deshalb eine wertebasierte Leistungskultur.

Um das zu konkretisieren, bieten wir unseren Führungskräften und Mitarbeitern Unterstützung und Guidelines an. Wir beschreiben darin die Werte, die uns in unserem Handeln leiten: Wertschätzung, Integrität, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Diese Werte stehen nicht nur auf dem Papier. Sie sind Teil der Bewertungsgespräche mit all unseren Führungskräften und wirken damit auf das Führungsverständnis in der Organisation.

Die tk Leadership Competencies zeichnen ein klares Bild, wie erfolgreiches Führungsverhalten heute aussieht, und sind Grundlage für Bewertungs- und Entwicklungsprozesse für Führungskräfte. Da die tk Leadership Competencies auch für Mitarbeiter transparent sind, können diese das Verhalten ihrer Führungskräfte hieran messen und auf dieser Basis ein Feedback geben – direkt oder anonym über die Mitarbeiterbefragung.

Um auch das ganz persönliche Führungsverständnis unserer Managementteams besser nachvollziehbar zu machen, haben wir zusätzlich die tk Leadership Guidelines eingeführt. In diesen beschreiben Führungsteams persönlich und auf den eigenen Wirkungskreis bezogen, wie sie sich in ihrem Führungsverhalten selbst steuern, und machen dies für die eigenen Mitarbeiter transparent.

Wir erreichen so zwei Dinge: Innerhalb der Führungsteams findet eine Diskussion über die eigene Art zu führen statt, und die Mitarbeiter dieser Teams erhalten eine hohe Transparenz über die Frage, welchen konkreten Anspruch die Führungskräfte an sich selbst stellen. Eine offene Diskussion über die Frage, ob die Führungsansätze im Unternehmen den Anforderungen aktueller und zukünftiger Mitarbeiter entsprechen, ist die logische Folge.

Dieser Ansatz folgt insgesamt unserem Verständnis, dass Worten Taten folgen müssen und dass wir Führungsgrundsätze und Kriterien für gute Führung nicht nur formulieren müssen, sondern in die ganz praktischen Bewertungs- und Entwicklungsprozesse der Personalarbeit integrieren müssen. Wir sind überzeugt, dass wir damit bei thyssenkrupp wichtige Hebel in Richtung guter Führung in der VUCA-Welt bewegen.

► Wie geht es weiter, wenn sich die Führung erfolgreich geändert hat?

Die Formel „Gute Führung = Nachhaltiger Organisationserfolg“ ist zu einfach. Natürlich kommen auch externe Faktoren hinzu. Führung sollte sich daher hüten, Steuerungszusammenhänge zu erliegen. Gerade in dynamischen und komplexen Umfeldern kommt es darauf an, Impulse richtig zu setzen und sich auf das zu konzentrieren, was man aus eigener Kraft tatsächlich beeinflussen kann und natürlich auf die Mitarbeiter.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, ein Unternehmen zu schaffen, in dem Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen können als bisher und so ein erfolgreicherer, dynamischerer und flexiblerer Unternehmen entstehen zu lassen – als gemeinsame Leistung aller Beteiligten.

Erlebtes Auf und Ab deutscher Rüstungspolitik nach 1945



Werner Engelhardt

Werner Engelhardt war bis 2002 Unternehmensführer in der Rüstungs- und Fahrzeugindustrie, dann Sonderbeauftragter des Verteidigungsministers und freier Unternehmensberater.

Als ich 1970 meinen ersten Job in der Kassler Traditionsfirma Henschel AG antrat, war mir nicht bewusst, dass eine ihrer traditionellen Sparten neben dem Lokomotiv- und Maschinenbau auch die Rüstung war.

Bei diesem ersten Kontakt zur Rüstungsindustrie, die sich damals noch gar nicht so nennen wollte, lag das Ende des Zweiten Weltkrieges zwei Jahrzehnte zurück. Noch weniger ahnte ich damals, dass diese Industrie mich im Laufe meiner Karriere nicht mehr loslassen sollte bis hin zum letzten Jahrzehnt meiner industriellen Tätigkeit als Chef der Mannheimer Röchling-Gruppe. Zu deren Portfolio gehörte damals die Zwei-Drittel-Mehrheit der Stimmrechtsaktien an der Rheinmetall AG in Düsseldorf, ohne deren Produktion von Waffen und Waffensystemen die deutsche Wehrtechnische Industrie nicht vorstellbar ist.

Eine meiner ersten Aufgaben bei Henschel war die begleitende Wirtschaftlichkeitsrechnung zu einer Großinvestition. Das Unternehmen hatte im „Geschäftsbereich Sonderfertigung“ mit der Serienproduktion eines „Sonderfahrzeuges“ begonnen. Meine Aufgabe war die unvoreingenommene Beurteilung dieses nicht nur von den Gewerkschaften kritisch gesehenen Objektes. Der geneigte Leser vermutet zu Recht, dass sich hinter dem offiziellen Begriff „Sonderfahrzeuge“ gepanzerte Fahrzeuge verbargen, über die nicht laut gesprochen werden sollte, denn dieser Wirtschaftszweig war noch nicht gesellschaftsfähig. Es war tatsächlich der Schützenpanzer Marder, der dort in beträchtlichen Stückzahlen produziert wurde.

Warum wurde Ende der 1960er Jahre der Sachverhalt verbal neutralisiert und das zum Führen eines Verteidigungskrieges doch unerlässliche Kriegsgerät nicht beim Namen genannt? In jener Zeit steckten den Älteren noch die Schrecken und Gräuel des Zweiten Weltkrieges in den Knochen und führten zu einer schmerzhaften Spaltung der westdeutschen Gesellschaft in der Frage der Wiederbewaffnung; die strittige Haltung bestimmte die Diskussionen der 1950er Jahre und noch lange darüber hinaus. Der damalige Bundeskanzler Konrad Adenauer (CDU) hatte sich gegen den erbitterten Widerstand der SPD mit seiner demokratisch gewählten Mehrheit durchgesetzt. In der Folge wurde 1955 die Bundeswehr gegründet, die Deutschland zusammen mit den Verbündeten in der NATO gegen mögliche sowjetische Aggressionen schützen sollte. Als Ausrüstung begnügte man sich zunächst mit mehr oder weniger veraltetem Kriegsgerät der westlichen Partner. So wurde von den USA ein dampfbetriebener Zerstörer gekauft, auch war man auf den Schweizer Rüstungskonzern Hispano-Suiza mit ihrem gänzlich untauglichen Schützenpanzer HS 30 angewiesen. Wegen massiver Schmiergeldzahlungen ging dieses Geschäft als HS-30-Skandal in die Geschichtsbücher ein. Gewiss kein Ruhmesblatt der internationalen Rüstungsindustrie, aber vielleicht doch der Weckruf zum Wiederaufbau der deutschen Rüstungsindustrie.

Wie der Aufbau der Bundeswehr vollzog sich auch der Wiederaufbau der Rüstungsindustrie nach demokratischen Grundregeln und im – gegebenen – Ordnungsrahmen. Dazu gehörte auch die vom Bundesverteidigungsministerium verantwortete Rüstungspolitik. Hiervon profitierten vornehmlich diejenigen, die schon früher mit Rüstungsgütern „ihr Geld verdient“ hatten und jetzt ihr Know-how nutzen sowie ihre nicht zerstörten oder nicht demontierten Produktionsanlagen reaktivieren konnten. Für mich waren und sind dies ganz normale volks- und betriebswirtschaftliche Prozesse, die auch politisch legitimiert waren; und selbstverständlich griff man auf das Wissen der Ingenieure und Techniker zurück, die zuvor schon in diesem Wirtschaftszweig gearbeitet hatten. Nicht zuletzt lagen

die so geschaffenen Arbeitsplätze rasch im deutlich sechsstelligen Bereich. Das ermöglichte neben dem Gefühl der Sicherheit im westlichen Bündnis die nötige gesellschaftliche Akzeptanz. Die Rüstung war wieder – wenn auch für viele nur als notwendig empfundenes Übel – in der Mitte der bundesrepublikanischen Gesellschaft angekommen. Der Wandel vom Schmuttelkind der frühen Nachkriegszeit zum Garanten für Sicherheit und Wohlstand spiegelte das Bild der Rüstungswirtschaft und der Verteidigungspolitik. So kommen wir zu einem neuen Kapitel der Kriegsgeschichte, das in eine Blütezeit der weltweiten Rüstungsindustrie mündete, die es so noch nicht gegeben hatte. Die Bedrohung durch einen einstigen Verbündeten – die Sowjetunion –, der jetzt plötzlich zu einem potenziellen Feind wurde, hat ausgereicht, um ein gigantisches Wettwüsten zu veranstalten, das immer weiter eskalierte, wie dies in der Zeit vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis zum Zerfall der Sowjetunion Anfang der 1990er Jahre beobachtet werden konnte. Am Ende dieser Eskalationsspirale hatten beide Blöcke in Ost und West genug Waffen angehäuft, insbesondere Atomwaffen, dass jeder die ganze Welt mehrfach in die Luft sprengen konnte.

Der von Helmut Schmidt initiierte NATO-Doppelbeschluss von 1979 war darauf angelegt, die sowjetische Überlegenheit bei Mittelstreckenraketen, die ja nur die europäischen Partner bedrohten, wieder zu egalisieren. Hierzu wurden insbesondere amerikanische Mittelstreckenraketen des Typs Pershing 2 – jede mit einem atomaren Sprengkopf bestückt – auch in der Bundesrepublik stationiert, um Abrüstungsverhandlungen zu erzwingen. US-Präsident Ronald Reagan wollte nach 1982 die Sowjetunion niederrüsten, das Pentagon sprach von einer Enthauptung der Sowjetunion und der Krieg der Sterne wurde skizziert.

Sicher hat es noch einer ganzen Reihe anderer, friedlicher Veränderungen bedurft, um die von vielen so empfundene Weltenwende herbeizuführen und den Kalten Krieg mit seiner entsetzlichen Rüstungsspirale zu beenden. Auch die Überlegenheit der westlichen Marktwirtschaft gegenüber der zentralen Verwaltungswirtschaft sowjetischer Prägung hat zum Zusammenbruch der Sowjetunion beigetragen. Dass eine neue und lang anhaltende Friedenszeit damit eingeleitet worden sei, haben damals nicht wenige gehofft.

► „Der Krieg ist der Vater aller Dinge“

Es ist das für viele heute provokant klingende Zitat des altgriechischen Philosophen Heraklit, der diese Erkenntnis im 6./5. Jahrhundert v. Chr. niedergeschrieben hat, und wir wissen seit Ende des Kalten Krieges, dass dieser der „Vater vieler Dinge“ war. Um nicht den Eindruck, Anhänger von expansiver Rüstungspolitik zu sein, aufkommen zu lassen, zitiere ich das Deutsche Historische Museum in Berlin, das in der diesjährigen Ausstellung „Relikte des Kalten Krieges“ diesen Krieg mit seinen ganz speziellen Folgen recht nüchtern beschreibt: Der Kalte Krieg war ein Hightech-Krieg. „Ost“ und „West“ konkurrierten in der Entwicklung immer modernerer und effizienterer Waffen. Technische Perfektion bildete die Basis aller militärischen Planungen. Technischer Rückstand hingegen verhielt ein Sicherheitsrisiko.

Die militärtechnischen Erfindungen dieser Zeit wirkten weit über ihr eigenes Einsatzgebiet hinaus. Im Kalten Krieg wurden der Computer, der Speicherchip und das Internet zu unverzichtbaren Bestandteilen militärischer Aktionen, aber auch des Schutzes vor ihnen. Diese Elemente des Hightech-Krieges gelangten in den 1980er und 1990er Jahren dann

auch in den zivilen Bereich. Bis heute vermögen sie unsere Welt tief greifender zu verändern, als es ihre Schöpfer für die militärische Nutzung jemals vermutet hätten.

► Heraklit lässt grüßen!

Am Anfang des Kalten Krieges haben sich viele Menschen in der jungen Bundesrepublik Deutschland wegen der „Wiederbewaffnung“ geschämt und deshalb den Begriff „Panzer“ (todbringend) durch die Umschreibung „Sonderfahrzeuge“ (nützlich) ersetzt. Am Ende der Epoche waren Rüstung und die ihr zugeordnete Politik in eine normale Sprechweise eingegangen und kaum jemand störte noch die militärische Begrifflichkeit. Die Folgeepoche war geprägt vom Zerfall des sowjetischen Imperiums und vom Aufbau einer neuen Friedensordnung gemeinsam mit Russland. Für die Politik resultierte daraus die Aufgabe, die Rüstungsausgaben auf ein Friedensniveau abzusenken, was der Rüstungsindustrie erhebliche Anpassungsprobleme bereitete.

Ein Jahrzehnt nach dem Ende des Kalten Krieges holte mich 2002 Bundesverteidigungsminister Peter Struck als Rüstungsexperten ins Verteidigungsministerium. Einer seiner Amtsvorgänger, nämlich Helmut Schmidt, hatte dies 1970 mit dem Industriellen Ernst Wolf Mommsen getan. Mommsen wurde als „One-Dollar-Man“ eingesetzt, während ich als „One-Euro-Man“ von Peter Struck berufen wurde. So wurde in der Pressemitteilung unmissverständlich geklärt, dass es nicht um ein Pöstchen, sondern um harte und unbezahlte Arbeit in der Scharnierfunktion zwischen Ministerium und Wirtschaft ging. Mein „Kollege“ Staatssekretär Dr. Peter Eickenboom war ganz offiziell der Rüstungsstaatssekretär, der Begriff „Rüstungspolitik“ war also akzeptiert und nicht mehr wie noch drei Jahrzehnte zuvor negativ besetzt oder gar verpöht.

Eines aber war ganz anders: Mommsens Hauptaufgabe war die Optimierung der Beschaffung des in Volumen und Qualität exorbitant gesteigerten Rüstungsbedarfs. Meine Tätigkeit war dem entgegengesetzt: Die Friedensdividende war einzufahren und mir oblag es, der Rüstungsindustrie die Notwendigkeit dramatischer Einschnitte im Rüstungshaushalt zu vermitteln mit den daraus resultierenden erheblichen Umsatz- und Beschäftigungsrückgängen bei den beteiligten Unternehmen.

Ein schwieriges Unterfangen, denn das deutsche Verteidigungsministerium war und ist nunmehr der einzige inländische Kunde der deutschen Rüstungsindustrie. Es wäre gegenüber den betroffenen Unternehmen und deren Mitarbeitern unredlich und auch unglaubwürdig gewesen, die in solchen Fällen gerne vorgeschlagene Rüstungskonversion zu predigen. Unwissende, aber Gutmeinende mögen das tun, aber sie gehen an der Sache vorbei. Die Stahlhelmproduktion mutiert nun mal nicht einfach zur Kochtopfproduktion und befehlen lässt sich das schon gar nicht.

Und wie bei den einen Unbelehrbaren der Ruf nach Rüstungskonversion fast schon reflexartig laut wird, so erklingt bei den anderen der Ruf nach verstärktem Export von deutschen Rüstungsgütern. Wie aber soll das gehen? Unsere Verbündeten haben überwiegend ihre eigene Rüstungsindustrie, und viele der allenfalls verbleibenden Länder liegen in Krisenregionen, für die es europäische und noch restriktiver wirkende deutsche Exportbeschrän-

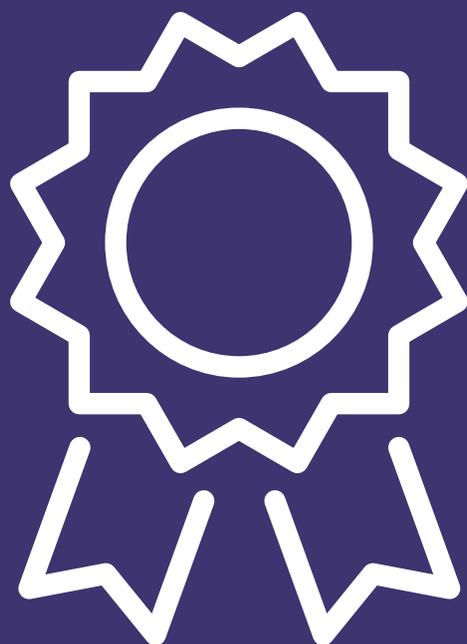
kungen gibt. Und das ist auch gut so! Schließlich weiß niemand, in welche Hände Waffen im Laufe der Jahre gelangen oder gelangen können, und in jeder Waffe ist nun mal die Lizenz zum Töten eingebaut.

In meiner Zeit als Beauftragter des Verteidigungsministers Peter Struck für „wirtschaftliche/industrielle Angelegenheiten“ habe ich umfassende Gespräche über mögliche nationale wie auch internationale Kooperationen von Unternehmen der Rüstungsindustrie angeregt und geführt, diesseits und jenseits des Atlantiks, mit und ohne Kapitalbeteiligung, manchmal auch nur auf Basis einzelner Produkte. Es war äußerst schwierig, denn es waren ja nicht nur nationale Sicherheitsinteressen berührt, sondern auch in Jahrzehnten entstandene Empfindlichkeiten. Trotzdem wurden nicht wenige davon in den letzten Jahren realisiert.

Nur wer weiß, wie langwierig und emotional aufgeladen solche Verhandlungen sich hinziehen, kann nachvollziehen, wie überrascht und zufrieden ich war, zumindest teilweise, als die Medien vor wenigen Monaten berichteten, dass es in der Landwehrtechnik (Panzerbau) zu einer deutsch-französischen Rüstungskooperation gekommen ist, eine Lösung, in der das deutsche Unternehmen Krauss-Maffei Wegmann und das französische Unternehmen Nexter Systems alle ihre Anteile in eine Holding nach niederländischem Recht einbrachten und im Gegenzug jeweils 50 Prozent an der Dachgesellschaft erhielten. Dass ich damit nur zum Teil zufrieden war, lag daran, dass ich mir hier zumindest noch einen weiteren Partner gewünscht hätte, aber das kann ja noch werden. Dieser Zusammenschluss ist in europäischen Maßstäben beispielhaft und man kann ihm nur Erfolg wünschen und viele Nachahmer, denn der Markt ist in Bewegung.

Leider ist nach der Annexion der Krim durch Russland, der Ukrainekrise und durch viele neue Bedrohungen die Zeit niedriger Rüstungsausgaben wohl vorbei. Nicht nur die amtierende Verteidigungsministerin ruft nach neuen Mitteln. Dies wird wohl über die Reduzierung anderer Ausgaben erreicht werden müssen.

Das Bittere aller Rüstungsausgaben ist: Sie absorbieren volkswirtschaftlich effizienter einsetzbare Mittel des Staatshaushaltes und vernichten Wachstumspotenzial.



Innovation und Produktivität

Christian Flisek, Carlo Velten, Katrin Rohmann,
Axel Nawrath, Peter-Jürgen Schneider,
Vera Gäde-Butzlaff, Tanja Wielgoß,
Reinhold Schulte

Annäherung an einen modernen Begriff der Selbstständigkeit



Christian Flisek

Christian Flisek MdB ist Existenzgründungsbeauftragter der SPD-Bundestagsfraktion und AGS-Bundesvorsitzender (Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen in der SPD).

► Ein Besuch im Silicon Valley

Das Silicon Valley ist für Parlamentarier aus aller Welt ein beliebtes Reiseziel. Auch ich hatte mehrfach die Gelegenheit, diesen Ort zu besuchen. Grund für diese Anziehungskraft ist nicht die permanent scheinende Sonne, sondern vielmehr die Tatsache, dass es hier ein weltweit einzigartiges Ökosystem für Ideen, Innovationen und Unternehmer gibt. Das Silicon Valley ist zur Pilgerstätte geworden für alle, die nur eines wissen wollen: Was ist das Erfolgsgeheimnis dieses Ortes?

Silicon Valley ist das Pseudonym für die digitale Revolution geworden, für eine Brutstätte des Fortschritts und des ökonomischen Erfolgs für all diejenige, die ihr Schicksal in die eigene Hand nehmen wollen. Das Tal ist der Start-up-Hotspot der USA und der ganzen Welt. Hier wurden Microsoft, Apple, Facebook und Google und all die anderen weltweit führenden IT-Unternehmen gegründet. Von hier aus hat der PC die Wohnzimmer erobert und das Internet die Menschheit ins 21. Jahrhundert katapultiert.

Der Grund für meinen Besuch ist der Koalitionsvertrag, in welchem die SPD sehr ambitioniert eine „Neue Gründerzeit“ angekündigt hat. Wer wissen will, wie das gelingen kann, der muss in das Valley fahren. Konfrontiert mit der „Schönen Neuen Welt“, muss ich jedoch unvermittelt an die Genossinnen und Genossen zu Hause denken. Größer könnte der Kontrast zwischen deutscher Politikrealität und den Visionen des Silicon Valleys nicht sein. In der Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen diskutieren wir vor allem die Themen Scheinselbstständigkeit, Zunahme von prekärer Soloselbstständigkeit und die soziale Absicherung von Selbstständigen im Alter.

Es gibt gute Gründe, warum so viele junge talentierte Menschen aus der ganzen Welt gerade an diesen Ort kommen: die traumhaften Arbeitsbedingungen, der intellektuelle Austausch, aber auch der Wettbewerb. Es ist der Ruf des Valleys, es ist die Erfolgsgeschichte, die das ganze Tal verströmt. In jeder Garage könnten gerade wieder drei verrückte Typen ein paar Ideen haben, die die Welt verändern werden. Alle, die hierherkommen, wollen von den Besten lernen, sie wollen sich mit ihnen messen, sie wollen dabei sein, wenn das nächste Google gegründet wird, oder besser, sie wollen es selbst gründen. Sie wollen ihre Träume verwirklichen und natürlich, sie wollen auch reich werden. Keiner hier hat Probleme, das Wort auszusprechen: Reichtum. Reichtum ist hier die Bestätigung für persönlichen Erfolg. Reichtum führt hier zu Anerkennung, nicht zu Neid oder gar Missgunst.

► Durch eigene Arbeit reich werden?

Als Sozialdemokrat bringt man das Wort „Reichtum“ allerdings kaum über die Lippen – und wenn, dann nur als Feindbild. Lieber sprechen wir von „Wohlstand“. Das klingt weicher, sozialverträglicher. Und wenn wir es doch verwenden, dann muss auch das Wort „Soziale Gerechtigkeit“ kommen, und vor allem „Umverteilung“. Nur so wird dieses Wort für uns einigermaßen erträglich. Kenne ich eigentlich irgendeinen Sozialdemokraten, der ganz offen zugibt, dass er reich ist oder reich werden will? Mir fällt spontan niemand ein. Warum? Ist Reichtum etwas, wofür man sich schämen muss? Wir Sozialdemokraten haben zumindest Bauchschmerzen, wenn der persönliche Reichtum nicht auf eigener Leistung

beruht, sondern auf anderem Wege erlangt wurde, zum Beispiel durch Erbschaft, Glück und so weiter.

Aber wie ist es, wenn Menschen durch Arbeit reich werden? Geht das überhaupt? Kann man durch anständige Arbeit reich werden? Klar, es gibt eine Reihe von Spitzenmanagern, die Millionengehälter bekommen. Auch das wird kritisiert – zu Recht, wie ich finde. Dann gibt es noch Künstler, Musiker, Filmschauspieler und Sportler. Einige wenige, die es zu wirtschaftlichem Erfolg schaffen, viele, die es nicht schaffen. Aber ansonsten kann man durch eigene Arbeit nicht reich werden – zumindest nicht, wenn man abhängig beschäftigt ist. Der einzige Weg ist, sich selbstständig zu machen, sein eigenes Unternehmen zu gründen.

Aber wenn es jemand schafft, mit seinem eigenen Unternehmen zu Wohlstand zu kommen oder gar reich zu werden, können wir Sozialdemokraten diesen Reichtum dann wirklich akzeptieren? Ist es nicht so, wie Marx geschrieben hat, dass er auf dem Mehrwert beruht, den die „Arbeiter“ erwirtschaften, der dann aber vom Kapitalisten als Unternehmer-Profit einbehalten wird? Beruht dieser Reichtum dann nicht vor allem auf der Arbeit der anderen – der Mitarbeiter und der Beschäftigten?

Können wir als Sozialdemokraten wirklich die jungen Gründer fördern wollen? Fördern wir damit nicht nur eine neue Generation von Kapitalisten, gegen die wir seit mehr als 150 Jahren kämpfen? Der alte Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, kann er wirklich überwunden werden?

Aber selbst wenn das stimmen sollte, es bleibt die Tatsache: Ohne Gründer gibt es keine Unternehmen, die Mitarbeiter beschäftigen. Natürlich, es käme noch der Staat infrage, oder das Kollektiv. Aber so richtig funktioniert – vor allem im großen Stil – hat das nirgendwo. Wird dieser ganze Start-up-Hype nicht überbewertet? Und ist das überhaupt der Job der Sozialdemokratie? Sollten wir das nicht dem politischen Gegner überlassen? Können wir damit etwas gewinnen?

Diese Fragen gehen mir während meiner Zeit im Tal durch den Kopf. Bei den Besuchen der Unternehmen vor Ort stellt man häufig fest: Mit „Arbeit“ scheint das entspannte Treiben auf den Campussen der Unternehmen auf den ersten Blick wenig zu tun zu haben. Und der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit beschäftigt hier sicherlich auch niemanden. Unternehmen werden im Silicon Valley am laufenden Band produziert. Neue Geschäftsideen und neue Geschäftsmodelle sprießen fast täglich aus dem Boden. Die „Produktion“ von jungen Unternehmen ist selbst zu einem Geschäftsmodell geworden. Da bleibt kaum Raum und Zeit für grundsätzliche Fragen zur Wirtschaftsverfassung. Es zählt alleine die Überzeugung, dass junge Unternehmen für den zukünftigen Wohlstand in einer Marktwirtschaft und vor allem im globalen Wettbewerb unverzichtbar sind. Es gibt im Silicon Valley ein perfektes Ökosystem, das von der Beratung, der technischen Infrastruktur bis hin zu den Investoren reicht. An Wagniskapital herrscht kein Mangel, im Gegenteil. Nahezu jede erfolversprechende Geschäftsidee – wie verrückt sie auch klingen mag – wird finanziert, mit der Hoffnung das nächste „Facebook“ zu schaffen. Der schöpferischen Zerstörung, wie Joseph Schumpeter die Abfolge von Innovationen beschrieben hat, kann man im Silicon Valley quasi „live“ bei der Arbeit zuschauen. Deswegen kommen alle „Gründerbeauftragten“ dieser Welt hierher.

► Selbstständigkeit als Quelle von Innovation

Schumpeter hat schon vor 100 Jahren erkannt, dass die Dynamik des marktwirtschaftlichen Systems von Innovationen bestimmt ist und dass es die Unternehmerpersönlichkeiten sind, die diese Innovationen umsetzen. Schumpeter sah in dem Unternehmer eine Person, die fähig ist, neue Ideen in erfolgreiche Produkte umzusetzen. Der Unternehmer ist die Ursache von Veränderungen, die das alte Marktgleichgewicht zerstören und durch den Wettbewerb zu einem neuen Gleichgewicht führen. Diese „kreative Zerstörung“ alter Strukturen ist im Wesentlichen ein diskontinuierlicher Prozess und verantwortlich für industrielle Dynamik und langfristiges Wirtschaftswachstum.

Die Entstehung von großen managergeführten Aktiengesellschaften sah Schumpeter kritisch. Mit dem Wegfall des Unternehmers an der Unternehmensspitze, so Schumpeter, würde die Kraft fehlen, Innovationen im Markt durchzusetzen. Dieses Problem griff – viel später – die Wissenschaft unter dem Begriff „Principal-Agent-Problem“ wissenschaftlich auf und bestätigte zum Teil die Befürchtungen von Schumpeter. Manager haben eigene Ziele, die nicht identisch sein müssen mit dem Ziel des Unternehmens und der Unternehmenseigentümer. Unbestritten ist, dass große Aktiengesellschaften träger sind als kleine Unternehmen. Allerdings besitzen große Unternehmen die notwendige Finanzkraft, um hohe Forschungs- und Entwicklungskosten zu tragen, sodass diese Frage letztlich nicht entschieden ist.

Schumpeter bewegte sich mit seinen Ansichten außerhalb der klassischen Wirtschaftstheorie, die sich darauf beschränkte, Gleichgewichtszustände von Märkten zu beschreiben, und damit nicht in der Lage war, die Dynamik von Märkten endogen zu erklären. Dieses Defizit muss sich die ökonomische Theorie bis heute vorwerfen lassen. Erst in den 1980er Jahren wendete sich die Wirtschaftswissenschaft intensiver dem Phänomen des Unternehmers und der Innovationen zu. Inzwischen gibt es zahlreiche Forschungen und Lehrstühle für Entrepreneurship-Forschung, die sich mit allen Fragen zu Gründerpersönlichkeit und zum Gründungsgeschehen beschäftigt.

Auch diese neueren Forschungen bestätigen Schumpeter. Nicht jeder ist zum Unternehmer geboren, es bedarf bestimmter Eigenschaften: Visionäres Denken, Mut, Überzeugungskraft, Ausdauer, Leidenschaft, soziale Kompetenz, Führungstärke sind nur einige. Dabei ist es nicht die eine Fähigkeit, sondern die Kombination der verschiedenen Fähigkeiten, die einen erfolgreichen Unternehmensgründer ausmachen. Aus dieser Sicht ist der Unternehmerprofit dann nichts anderes als die Marktentlohnung von Persönlichkeitseigenschaften, die in dieser speziellen Kombination eben selten sind. So wie nicht jeder gute Tennisspieler ein Boris Becker wird, so wird nicht aus jedem tüchtigen IT-Experten oder BWL-Studenten ein erfolgreicher Unternehmensgründer.

Die Unternehmer- und Gründerpersönlichkeit ist jemand, der für Veränderung steht, der gegen den Status quo kämpft, der sich für Fortschritt einsetzt und natürlich auch für persönliche Freiheit und persönlichen Wohlstand. Warum fremdelt die SPD noch immer mit dieser Figur des Unternehmers? Bietet nicht gerade auch die Selbstständigkeit die Möglichkeit für sozialen Aufstieg? Wollen wir seit 150 Jahren nicht genau das? Fortschritt, Freiheit, Wohlstand für alle! Vielleicht ist aber genau das „für alle“ der Knackpunkt. Die SPD setzt

sich für „alle“ ein, während der Unternehmer häufig verdächtigt wird, nur seine individuellen Interessen zu verfolgen.

Ist das Silicon Valley daher nur ein Ausbildungszentrum für hemmungslose Egoisten und Gewinnmaximierer? Ein solcher Generalverdacht wirkt dort wie aus einer vergangenen Zeit. Wer zu zweit oder zu dritt ein Unternehmen aufbaut, der weiß, wie wichtig Teamwork und Kooperation ist. Flache Hierarchien und Mitarbeiterbeteiligung sind quasi das Markenzeichen der Start-ups im Silicon Valley. Gerade in diesem Punkt können wir uns viel abschauen. Ist eine Gründung im Silicon Valley erfolgreich, werden damit alle Mitarbeiter zu Millionären, weil diese meist an dem Unternehmen beteiligt sind. In Deutschland werden nur die Gründer reich. Darüber sollten gerade wir Sozialdemokraten nachdenken. Nein, die klassischen Ausbeuter sitzen anderswo. Und die Ausbeutung findet heutzutage meist in irgendwelchen Niedriglohnländern statt. Auch iPhones werden nicht in einer schönen neuen Welt produziert.

Und dennoch: Sind wir nicht gerade in Deutschland stolz auf unseren Mittelstand, auf die Selbstständigen, die Handwerker und kleinen Unternehmer, die so viele Hidden Champions in ihren Reihen haben und die sich mit ihren Mitarbeitern erfolgreich dem globalen Wettbewerb stellen? Stehen sie nicht alle für Verantwortungsbewusstsein, Kaufmannsehre und Gemeinwohlorientierung? Wer würde bestreiten wollen, dass das auf die große Mehrheit unseres Mittelstandes zutrifft. Und nicht zuletzt: Sie stellen 90 Prozent der Arbeitsplätze. Weitere Diskussionen überflüssig!?

► Kultur der Selbstständigkeit in Deutschland

Die Unternehmerpersönlichkeit wurde lange Zeit von der Politik vernachlässigt. Man ging einfach davon aus, dass es immer genügend Menschen gibt, die in der Lage und willens sind, erfolgreich ein Unternehmen zu gründen und den technischen Fortschritt in der Produktion und den Produkten umzusetzen. Dass das ein Trugschluss ist, zeigen die Zahlen der Selbstständigen und der Unternehmensgründungen in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg. Immer weniger Menschen haben sich für eine Selbstständigkeit entschieden. Zwar gibt es bis heute eine Tradition der freien Berufe und des Handwerks in Deutschland, aber es gibt keine Tradition mehr der klassischen unternehmerischen Selbstständigkeit. Die Zahl der echten Unternehmensgründungen geht zurück. Viele deutsche Mittelständler suchen vergeblich nach adäquaten Nachfolgern.

In den Schulen und Universitäten wurde das Wissen über selbstständiges Unternehmertum nicht nur nicht befördert, sondern zum Teil mit einem negativen Image versehen. Bis heute ist es für einen Großteil eines Schülerjahrgangs kein erstrebenswertes Ziel, sich eine selbstständige Existenz aufzubauen.

Im Silicon Valley scheint dagegen kein Mangel an Menschen zu bestehen, die nichts anderes im Sinne haben, als ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Auffallend ist der hohe Anteil von Männern und Frauen, die offensichtlich aus anderen Kulturkreisen kommen, um hier ihren amerikanischen Traum zu verfolgen. Ihr Weg beginnt jedoch nicht beim Tellerwäscher, sondern beim Harvard-Studium. Sie sind bestens ausgebildet, hoch talentiert

und hoch motiviert. Die eigene Unternehmensgründung ist für sie der schnellste Weg zum Erfolg, zu Wohlstand und Reichtum. Aber nicht nur. Es ist für sie der Weg zu einem selbstbestimmten, selbstverantwortlichen Leben. Selbstständigkeit ist mehr als eine Möglichkeit, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren, es ist eine Haltung.

Diese Haltung ist uns in Deutschland in der Breite verloren gegangen. Wer sich selbstständig macht, wird oft gefragt, ob er verrückt sei, warum er eine unsichere Existenz einer Anstellung mit festem Einkommen den Vorzug gibt. Und es besteht wenig Anlass zur Hoffnung, dass wir die ausländischen Talente, die in die USA gehen, nach Deutschland locken könnten.

Auch im Silicon Valley ist nicht jede Gründung erfolgreich. Auch das Silicon Valley kann die ökonomischen Gesetze von Trial and Error nicht aushebeln. Aber im Gegensatz zu Deutschland ist das dort kein überzeugendes Argument. Die Tatsache, dass auch im Silicon Valley nur jede zehnte Gründung erfolgreich ist, ist Teil des Spiels und der Kalkulation – sowohl der Geldgeber als auch der Gründer selbst. Eine gescheiterte Gründung ist hier die beste Empfehlung für die nächste Gründung. Selten macht man dieselben Fehler zweimal – so die vorherrschende Überzeugung. In Deutschland ist das Scheitern nach wie vor ein Makel, die zweite oder dritte Chance bekommen nur die Wenigsten. „Kettengründer“ sind bei uns immer noch eine Seltenheit.

► Selbstständigkeit und existenzielle Lebensrisiken

Wahrscheinlich denken auch die Wenigsten im Silicon Valley an das Scheitern. Das widerspricht im Grunde auch einer zutiefst auf Erfolg fokussierten Mentalität und ist sicherlich Teil des Erfolgsgeheimnisses. Aber natürlich repräsentiert das Silicon Valley nicht die gesamte Bandbreite von Selbstständigkeit – auch nicht in den USA. Das Silicon Valley steht für ein kleines Segment von Hightech-Gründungen, die ökonomisch unglaublich wichtig sind, die aber nicht die gesamte Realität von Selbstständigkeit abbilden. Das dort gelebte Erfolgsmodell kann nur für einen kleinen Teil der Unternehmensgründer ein realistisches Vorbild sein.

Das spiegeln auch die Zahlen in Deutschland wider. Selbstständigkeit in Deutschland wurde in den letzten Dekaden vielfältiger und entspricht nicht mehr dem Stereotyp des freien Berufes oder des erfolgreichen Mittelständlers, der selbstverantwortlich seine existenziellen Lebensrisiken absichert. Seit Mitte der 1990er Jahre gibt es zwar wieder eine Zunahme der Zahlen der Selbstständigen, diese Zunahme ist aber zum überwiegenden Teil auf die Zunahme der Soloselbstständigen zurückzuführen. Ein nicht geringer Teil davon lebt in prekären ökonomischen Verhältnissen und ist nicht in der Lage, die existenziellen Lebensrisiken selbst abzusichern. In den 2000er Jahren haben wir in Deutschland die Soloselbstständigen-Zahlen auch dadurch in die Höhe getrieben, dass wir die Selbstständigkeit aus der Arbeitslosigkeit gefördert haben. Voraussetzung dafür war, dass die Geförderten keine Chance auf dem regulären Arbeitsmarkt „nachweisen“ mussten. Diese Logik steht im krassen Widerspruch zu dem, was wir über erfolgreiche Gründer wissen. Wie soll jemand, der auf dem regulären Arbeitsmarkt keine Chance hat, ein erfolgreicher Gründer werden? Natürlich ist der Erfolg jedem zu gönnen, aber in der breiten Masse hat man damit der

prekären Soloselbstständigkeit den Weg bereitet. Auch aus diesem Grund wurde die Förderung wieder zurückgefahren.

Hinzu kommen neue Formen von Selbstständigkeit und Erwerbstätigkeit, die nicht eindeutig einer abhängigen Beschäftigung und auch nicht eindeutig der Selbstständigkeit zuzurechnen sind. Wesentlich für diese Entwicklung sind nicht zuletzt die neuen digitalen Geschäftsmodelle, die unter dem Schlagwort „Plattformökonomie“ oder „Sharing-Ökonomie“ firmieren und die auch und gerade im Silicon Valley erfunden wurden. Das Paradoxe daran ist, dass sich in diesen neuen Geschäftsmodellen die beiden Enden der Bandbreite von Selbstständigkeit treffen: auf der einen Seite die Begründer der digitalen Plattformökonomie, wie zum Beispiel Uber und Co, auf der anderen Seite die neuen Selbstständigen, die über diese Plattformen ihre Dienste anbieten. Ist der Uber-Fahrer ein Angestellter oder ein Selbstständiger? Diese Frage gilt es für die Zukunft zu beantworten, da von diesem Status die Anwendung vieler sozialrechtlicher und auch wettbewerbsrechtlicher Regelungen abhängen. Ein Teil der Uber-Fahrer jedenfalls sieht sich selbst als Angestellte und reichte 2015 eine Sammelklage gegen ihren Freiberufler-Status ein. Die Entscheidung steht noch aus. Auch das Silicon Valley muss sich also mit allen Formen vom „neuen Unternehmertum“ beschäftigen. Es wird spannend sein, ob Europa oder die USA die besseren politischen Antworten auf diese Fragen hat.

► Aufgaben einer Politik für mehr Selbstständigkeit

Wir können viel lernen vom Silicon Valley. Mentalität, Dynamik und auch eine pragmatisch unvoreingenommene Haltung zu Veränderungen sind beeindruckend und ansteckend. Aber man darf sich auch nicht blenden lassen. Das Silicon Valley ist kein Modell, das man eins zu eins kopieren kann. Es hat aber Laborcharakter und es gibt uns eine Vorstellung, wie die Zukunft der Arbeit generell aussehen könnte.

Einiges zeigt sich aber ganz offensichtlich: Genauso wie es für eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit auf die Kombination von Schlüsselfaktoren ankommt, kommt es für eine erfolgreiche Gründer- und Selbstständigenpolitik auf die Kombination der richtigen Zutaten an. Wer nur an einer Schraube stellt, wird nicht erfolgreich sein. Das macht das erfolgreiche Ökosystem im Silicon Valley überdeutlich.

Und es zeigt sich, dass die technologischen Veränderungen dazu führen werden, dass die bisher klaren Grenzen zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung verwischen. Eine Politik für Selbstständigkeit und Unternehmertum muss diese Veränderungen im Blick haben und kann nicht isoliert betrieben werden. Vielmehr müssen Wirtschafts- und Sozialpolitik gerade für diese zukünftigen Entwicklungen zusammengedacht werden. Das war schon immer die Kernkompetenz der SPD und deshalb bin ich überzeugt, dass die Sozialdemokratie die richtigen Antworten haben wird. Unser Ziel war immer gute Politik für alle – also für Selbstständige und Unternehmer, genauso wie für Arbeitnehmer. Und vielleicht wird sich in Zukunft sogar der alte Konflikt zwischen Kapital und Arbeit überwinden lassen. Die neuen Formen der Selbstständigkeit lassen die Fronten bröckeln.

Ich bekomme nicht alle Fragen beantwortet, bei meinem Besuch im Silicon Valley. Aber ich konnte etwas von der Magie und dem Glanz dieses Ortes spüren. Möglichst viel davon will ich für die SPD mit nach Hause nehmen, denn sie hat es verdient und sie hat es notwendiger denn je.

Das Kapital im digitalen Zeitalter

Politische Gestaltungsspielräume in der Welt der Algorithmen



Carlo Velten

Dr. Carlo Velten ist Gründer und CEO des Analysten- und Beratungshauses Crisp Research AG. Als Technologieexperte unterstützt er Unternehmen bei der digitalen Transformation ihrer IT- und Geschäftsprozesse. Er ist seit 15 Jahren als Unternehmer in der IT-Branche aktiv und engagiert sich nebenberuflich als Business Angel für Start-ups im Technologiebereich.

► Das Internet als Betriebssystem moderner Volkswirtschaften

Im Gegensatz zu Mitte der 90er Jahre, als das Internet am Beginn seiner technologischen und kommerziellen Entwicklung stand, ist das Internet heute eine global ausgebaute Infrastrukturplattform, auf der sich mehr als drei Milliarden Menschen täglich austauschen, lernen, arbeiten, Ehepartner finden, Hausgeräte steuern oder Autos und Lebensmittel kaufen.

Das Internet ist nicht nur globales Leitmedium, sondern zum Betriebssystem moderner Volkswirtschaften geworden. Nutzerfreundliche Software, günstige mobile Endgeräte, hohe Bandbreiten und unvorstellbare Rechenleistung aus weltweit vernetzten Cloud-Rechenzentren bieten für Unternehmen und Konsumenten einen schier unbegrenzten Interaktionsraum. Und dieser Interaktionsraum unterliegt bislang nur einer geringen Regulungsdichte. Im Vergleich zu ähnlichen Technologien und Industriezweigen ähnelt das Internet heute, auch aufgrund seiner heterogenen und dezentralen Struktur, aus Regulierungsperspektive immer noch dem Wilden Westen. Es gilt weitestgehend das Gesetz des Schnelleren beziehungsweise des Stärkeren. Wer zuerst an die Daten der Anwender gelangt, kann diese langfristig kommerzialisieren, Wettbewerber ausschließen und Monopolrenditen erzielen.

Die Digitalisierung von Produkten, Kundenbeziehungen und Geschäftsmodellen verändert derzeit in „disruptiver Art“ das bisherige Gefüge der Wettbewerbslandschaft und der Wertschöpfungsketten. Internetunternehmen wie Google steigen in den Gesundheits- und Energiemarkt ein, Apple plant den Bau von Autos und Facebook und Netflix lösen sukzessive die klassischen Medienunternehmen ab. Gerade verhandelt Amazon mit der Stadt New York über einen Vertrag zur Lieferung von Schulbüchern in Form von eBooks in Millionenhöhe. Ob die deutschen und europäischen Unternehmen in der digitalen Welt eine Zukunft haben und welche Rolle sie spielen werden, hängt wesentlich von den politischen Rahmenbedingungen ab, die auf europäischer Ebene und in den Nationalstaaten in den kommenden Jahren gesetzt werden. Denn derzeit geben die Innovationsführer aus den USA und China den Ton auf den weltweiten Technologiemärkten an.

Es ist somit allerhöchste Zeit, das Internet nicht länger als „Neuland“ zu betrachten, sondern die fundamentale Steuerungs- und Verteilungsfunktion zu verstehen, die dem globalen Kommunikationsmedium inhärent ist. Das Internet stellt einen ungeheuer mächtigen Allokationsmechanismus dar, der Medienkonsum, Investitionen und Wahlentscheidungen beeinflusst und lenkt. Während die Manager gut daran tun, ihre Unternehmen auf das Zeitalter der digitalen Innovationen vorzubereiten, und junge Start-up-Unternehmer ebene Chancen nutzen, müssen sich Politiker und Wissenschaftler schleunigst auch mit den drängenden gesellschaftspolitischen und ordnungspolitischen Fragen der Digitalisierung beschäftigen.

► Digitale Gewissheiten

Doch zuerst stellt sich die Frage, welche Annahmen man realistischer Weise zugrunde legen sollte, wenn man sich über die Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Zukunft Gedanken macht. Mit welcher Situation werden

Entscheider aus Politik und Wirtschaft im Jahr 2025 wohl konfrontiert sein? Wie werden die technologische Entwicklung und die Adaption des Internets in den kommenden zehn Jahren verlaufen? Auf Basis der Erkenntnisse der letzten Jahre sind folgende Szenarien nicht nur vorstellbar, sondern durchaus realistisch:

- *Mit rund fünf Milliarden Smartphone-Nutzern ist fast die komplette Menschheit an das Internet angeschlossen. Der Einzelne, Gruppen oder auch alle Menschen sind in Echtzeit erreichbar, organisierbar und aktivierbar.*
- *Die Kommunikations-, Bewegungs-, Transaktions-, Gesundheits- und Befindlichkeitsdaten aller Menschen werden nahezu vollumfänglich erfasst und somit auswertbar, kommerzialisierbar und manipulierbar.*
- *Die Mediennutzung und Kommunikation läuft vollständig über das Internet ab. Traditionelle Medien und Technologien spielen nur noch eine marginale Rolle.*
- *Die organisierte Kriminalität und Militärs nutzen das Internet für gezielte Angriffe. Mit dem steigenden Vernetzungsgrad geht ein steigender Verletzungsgrad der Wirtschaft, von Staaten und einzelner Bürger einher.*
- *Die weltweiten Datenströme laufen in den Cloud-Rechenzentren weniger, global agierender Unternehmen zusammen.*

► Digitale Gesetzmäßigkeiten

Sowohl der Handlungsspielraum der Politik als auch der Innovationsspielraum für deutsche und europäische Unternehmen im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung unterliegt einer Reihe von Gesetzmäßigkeiten. Es gilt deren fundamentale Logik zu verstehen, um Ableitungen hinsichtlich der richtigen Rahmenbedingungen in Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik treffen zu können.

► Netzwerkeffekte und das „The Winner Takes All“-Phänomen

Der Wert eines digitalen Produktes hängt direkt mit seiner Verbreitung beziehungsweise dessen Nutzerbasis ab. Dies erkannte Theodore Vail schon 1908. Der damalige Präsident des US-amerikanischen Telekommunikationskonzerns Bell ersann eine Unternehmensstrategie auf Basis der beobachteten Netzwerkeffekte, die Bell zum Monopol verhelfen sollte. Was von Wissenschaftlern wie Metcalfe oder Katz und Shapiro in späteren Jahren bewiesen und berechnet werden konnte, machen sich heute Google, Apple und Facebook zunutze. Deren Geschäftsmodelle basieren ebenfalls auf dem Netzwerkeffekt und machen alternative Dienste und Technologien nahezu irrelevant und schaffen de facto Standards. Hierzu bedienen sich die großen Internetkonzerne gerne der Hilfe derjenigen Wissenschaftler und Experten, die das Wesen der Netzwerkeffekte seit Jahren erforschen.

Fest steht, dass Netzwerkeffekte in einer Welt mit derzeit rund drei Milliarden Smartphones hoch relevant und erfolgsbestimmend sind. So konnte das Start-up „WhatsApp“ binnen weniger Jahre auf über eine Milliarde Nutzer wachsen und wurde kurze Zeit nach der Gründung für 16 Milliarden US-Dollar von Facebook akquiriert. Zu dieser Zeit beschäftigte das Unternehmen rund 50 Mitarbeiter. Die Akquisitions- und Bewertungslogik der Venture-

Capital-Märkte und Technologie-Börsen basiert maßgeblich auf den Netzwerkeffekten. Sie macht wenige Technologie- und Internetunternehmer sehr reich. Der Anteil der Internetunternehmer unter den neuen Milliardären der letzten zehn Jahre liegt bei weit über zwei Dritteln. Somit wird deutlich, dass die Netzwerkeffekte nicht nur für eine Konzentration an Nutzern, Marktmacht und Profiten auf Unternehmensebene sorgen, sondern vor allem auch die Verteilung von Vermögen signifikant beeinflussen.

Es darf also erwartet werden, dass die vom französischen Ökonom Thomas Piketty nachgewiesene Vermögenskonzentration weiter anhält und durch die Digitalisierung tendenziell beschleunigt wird. Hierzu trägt auch bei, dass Internetmilliardäre ihr Vermögen wiederum in neue digitale Firmen und Start-ups investieren und somit Macht- und Vermögenspositionen aufgebaut werden, die jenen der Eisenbahn- und Stahlbarone Mitte des 18. Jahrhunderts nicht unähnlich sind.

► Digitale Nullgrenzkosten-Ökonomie

Der Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen wohnt eine transformative Kraft inne, die Jeremy Rifkin zur Publikation seines letzten Buches inspiriert hat. In „Die Null-Grenzkosten-Ökonomie“ legt Rifkin dar, wie durch die Allgegenwärtigkeit von nahezu kostenfreier Kommunikation, Vernetzung und Datenverarbeitung die Grenzkosten für die Produktion und Vermarktung von Gütern sukzessive absinken und somit den Grundstein für eine neue kooperative Wirtschaftsordnung legen („Collaborative Commons“). Dabei liegt Rifkin richtig, was die Einschätzung der Grenzkostenentwicklung in einer digitalen Welt angeht. Denn Cloud Computing und mobile Endgeräte sorgen in der Tat dafür, dass die Produktion und Distribution eines weiteren Gutes fast keine weiteren Kosten verursacht. Digitale Musik, digitale Bücher und die Vermittlung von Diensten und Gütern sind somit in der Tat eine Lizenz zum Gelddrucken.

Eine wesentliche Logik der digitalen „Null-Grenzkosten-Ökonomie“ liegt somit darin, dass sie Anreize für digitale Geschäftsmodelle setzt, die ohne eigene Investitionen und Anlagevermögen auskommen. So haben der Bettenvermittler Airbnb, das Taxi-Unternehmen Uber und Fahrtenvermittler Blablacar eines gemeinsam – sie können auf die Assets und Infrastruktur ihrer Kunden und Partner zurückgreifen und müssen nicht selbst in Wohnungen, Autos und Smartphones investieren. Das erhöht den Druck auf diejenigen „Brick and Mortar“-Unternehmen, welche noch Infrastruktur und Anlagevermögen im klassischen Sinne finanzieren müssen. Das Urteil der Finanzmärkte lässt sich an den Unternehmensbewertungen ablesen. Hier werden Asset-intensive Unternehmen abgestraft, während Unternehmen mit digital skalierbaren und somit potenziell hochprofitablen Geschäftsmodellen zu horrenden Bewertungen gehandelt werden. Was dies langfristig aus volkswirtschaftlicher Perspektive bedeutet, wenn sich Investitionen in Infrastruktur, Energie und reale Produktionsmittel nur noch schwerlich rentieren, kann man sich ausmalen. Dieses Schicksal erfahren seit Jahren auch die Telekommunikationsunternehmen, die die Investitionen in die Netzinfrastruktur tragen, aber an den Erlösen aus den digitalen Geschäftsmodellen von Google, Facebook und Co nur marginal profitieren.

Auch wandeln sich im „Internet der Dinge“ die Eigenschaften von Produkten. Egal ob

Zahnbürste, Kettensäge, Küchengerät oder Premium-Automobil – die Produkte der Zukunft sind „Software-Defined“, sprich ein wesentlicher Teil des Produktnutzens ergibt sich aus den Software-basierten Funktionalitäten, Sensorik und der Vernetzung der Geräte zu einer ganzheitlichen IoT-Lösung (IoT steht für das „Internet der Dinge“, in Deutschland meist als „Industrie 4.0“ bezeichnet). Hardware und Materialeigenschaften treten zunehmend in den Hintergrund. Software-Entwicklung wird somit ein zentraler Aspekt der klassischen Produktentwicklung und zum Erfolgsfaktor auf den weltweiten Technologie- und Exportmärkten. In einer Welt der Software-definierten und sensorbasierten Produkte werden auch die Geschäfts- und Preismodelle „programmierbar“. Nicht mehr der Produktverkauf, sondern nutzungsabhängige und datenbasierte Geschäftsmodelle stehen im Vordergrund. Dies verändert die Innovations- und Wettbewerbslogik fundamental. Vor allem für deutsche und europäische Firmen, die sich nun in neuen Disziplinen mit ihren Konkurrenten aus den USA und Asien messen müssen. Wenn zukünftig nicht mehr Verarbeitungsqualität und Langlebigkeit, sondern die sogenannte User Experience und Software-Funktionalität die entscheidenden Kriterien beim Kauf einer Waschmaschine sind, müssen sich auch die deutschen Exportweltmeister warm anziehen. Aus dem klassischen Ingenieur wird ein Software Engineer.

► Cloud Computing und künstliche Intelligenz – Algorithmus schlägt Arbeiter

Die Entwicklung im Bereich des Cloud Computing schreitet weiter voran. Rechenleistung ist auf Knopfdruck aus weltweiten Mega-Rechenzentren verfügbar. Die Preise fallen sukzessive. Im gleichen Maße nimmt die Leistungsfähigkeit von Algorithmen zu. Künstliche Intelligenz, neuronale Netze und maschinelles Lernen galten lange als Beschäftigung für exzentrische Wissenschaftler und Statistik-Freaks. Doch aufgrund der wachsenden Datenmengen und den milliardenschweren digitalen Geschäftsmodellen werden die Verfahren der künstlichen Intelligenz schon erfolgreich in unterschiedlichen Einsatzbereichen genutzt. Von der medizinischen Bilderkennung im Rahmen der Krebsdiagnose bis hin zur Sprachsteuerung von modernen Navigationssystemen. Mit der wachsenden Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten und zunehmenden Qualität der Verfahren können immer mehr qualifizierte Tätigkeiten ergänzt, aber auch ersetzt werden. Dies gilt mittlerweile sogar für eine Vielzahl an Tätigkeiten im juristischen, medizinischen und ingenieurtechnischen Bereich. Da Rechenleistung immer günstiger sein wird als menschliche Arbeitskraft, werden sich gerade die Industriestaaten auf eine maßgebliche Transformation ihrer Arbeitsmärkte und Bildungssysteme einstellen müssen.

► Code is Law – Der Code ist das Gesetz

Der „Code ist das Gesetz“ formulierte schon Mitte der 90er Jahre der amerikanische Verfassungsrechtler und Autor Lawrence Lessig. Er zielte mit seiner Aussage darauf ab, dass in der digitalen Welt der Software-Code und dessen Ausführung auf den Endgeräten der Nutzer die Realität bilden und somit konstitutiv sind. Damit liegt die Macht in den Händen derjenigen, die den Software-Code schreiben und kontrollieren. Regulierung wird zu einer Frage von Software-Updates und Code-Reviews. Anhand des Problems der Hass-Kommentare auf Facebook wird klar, wie komplex sich Regulierung und vor allem die Durchsetzung

von nationalstaatlichen Regeln und auch der Besteuerung im digitalen Zeitalter gestalten, wenn der Zugriff auf multinationale Internetkonzerne und deren hochkomplexe IT-Systeme gefordert ist. Allein die Auslegung des Konzeptes vom „Ort der Leistungserbringung“ ist nicht trivial und die Implementierung effektiver Kontrollmöglichkeiten derzeit in weiter Ferne, da sich ein Gros der Rechenzentren der globalen Internetkonzerne außerhalb Europas befindet. Hier stellen sich heute und zukünftig grundlegende Fragen, wie sich die Balance zwischen unternehmerischer Freiheit und dem legitimen Kontrollbedürfnis auf Staatsseite ausgestalten lässt.

► Digitale Interessen

Viele der Diskussionen zum Thema Digitalisierung auf deutscher und europäischer Ebene vermitteln einen naiven oder zumindest kurzsichtigen Eindruck. Dies resultiert wohl aus der derzeit schwachen Stellung der deutschen Wirtschaft im globalen Digitalgeschäft und aus der Prägung vieler politischer Mandats- und Entscheidungsträger, für die die digitale Sphäre immer noch Neuland ist.

In den USA, China, Israel und vielen anderen Ländern ist man hier deutlich weiter und denkt strategischer. Auch ist in diesen Ländern die Verbindung von Politik und Digitalwirtschaft deutlich enger geknüpft. Das US-Außen- und das Wirtschaftsministerium protegieren aktiv US-amerikanische Firmen auf dem globalen Parkett, während das Innen- und das Verteidigungsministerium zu den großen Auftraggebern der Cloud- und IT-Sicherheitsfirmen zählen. Die Regierung Obama beschäftigt einen „Chief Technology Officer“, dessen Vita sich wie das Who's who des Silicon Valley liest. Facebook und Google haben sich mit ihren Ausgaben für Lobbying und politische Kommunikation zu heimlichen Big Playern hinter den Kulissen in Washington, Brüssel und Berlin gemausert. Apple, Google, Microsoft und Facebook zählen zu den Schwergewichten der US-Börsenindizes und wissen diese Macht klug und strategisch einzusetzen. Hierzu zählt auch die Besetzung wichtiger Posten in den internationalen Standardisierungsgremien, welche die Architektur und technische Weiterentwicklung des Internets vorantreiben.

Auch sollte nicht verkannt werden, dass die drei oben genannten Staaten ihre digitalen Fähigkeiten im militärischen und nachrichtendienstlichen Bereich seit Jahren stark ausbauen und alle offensive Cyberwar-Strategien vertreten. Man sollte in Europa und Deutschland daher schnellstmöglich zur Einsicht gelangen, dass es im Internet nicht nur um nutzerfreundliche Software und Dienste, sondern vor allem um Macht geht. Digitalpolitik ist Machtpolitik! Dies sollten sich europäische Regierungs- und Politikvertreter zukünftig immer vor Augen halten, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen in und für europäische Firmen in der digitalen Zeit zu gestalten. Denn es ist durchaus denkbar, dass der US-Präsident in zehn Jahren aus den Reihen der Gründer und Vorstände von Google oder Facebook stammt. Die politische Kultur und die Logik des Wahlsystems in den USA lassen dies absolut realistisch erscheinen. So wie heute Investmentbanker hochrangige Posten in Finanz- und Wirtschaftsministerien weltweit besetzen, werden in zehn Jahren Unternehmensvertreter der großen Digitalkonzerne den Ton in Wirtschaftsfragen angeben.

Aus deutscher und europäischer Perspektive sollte es daher zentral sein, auf eine europä-

ische Digitalpolitik hinzuarbeiten, die ihren Namen verdient hat. Und diese darf nicht nur den europäischen Werten in Bezug auf Bürgerrechte und Datenschutz verpflichtet sein, sondern sollte vor allem auch eine industriepolitische Dimension haben. Ohne den unbedingten Willen, auch in zehn Jahren noch mitspielen zu wollen, wird es nicht gehen. Auch sind harte Verhandlungen mit EU-Partnern und massive Investitionen in Netze und Köpfe vonnöten. (Von der Harmonisierung der Rechtsräume ganz zu schweigen.) Die Rahmenbedingungen für die Ansiedlung von Digitalunternehmen, Start-ups und vor allem Rechenzentren sind durchaus noch verbesserungswürdig. Gleichzeitig müssen die europäischen Regierungen endlich als Innovationsführer und Impulsgeber vorangehen, wie dies kleine Staaten á la Estland oder Island vormachen. Die Nutzung von digitalen Technologien und Diensten im Kontext von eGovernment, intelligenten Verkehrs- und Mobilitätsnetzen oder auch im Gesundheitsmarkt steckt noch in den Kinderschuhen. Hier sind aber nicht nur Milliardeninvestitionen, sondern auch Synergien und Einsparungen in gleicher oder auch mehrfacher Höhe zu erwarten. Es bedarf vor allem politischen Muts und der Bereitschaft, liebgewonnene Pfründe verschiedener Interessengruppen zu beschneiden.

Die Chance für einen Neustart scheint derzeit gegeben. Denn aktuell bemühen sich auch die globalen Internetkonzerne um eine Diversifikation ihrer Geschäftsmodelle und einen Eintritt in den Markt für „Industrie 4.0“-Lösungen. Im „Internet der Dinge“ sind deutsche und europäische Technologieunternehmen gut aufgestellt. So wird erstmals vorstellbar, dass nicht immer nur deutsche Manager ins Silicon Valley reisen, sondern vielleicht umgekehrt sich US-Manager in den Digital Labs von Bosch, Continental und Zeiss nach den neuesten Innovationen erkundigen. Davon sind wir derzeit allerdings noch viele Schritte entfernt.

► Digitale Politik

Das Internet ist erwachsen. Und man kann sich fragen, ob wir es mit einer „Digitalisierung des Politischen“ oder eine „Politisierung des Digitalen“ zu tun haben. Betrachtet man die Wahlkämpfe in Deutschland und die Abläufe in Berlin und den Landeshauptstädten, trifft wohl eher Letzteres zu. Die Digitalunternehmen suchen aktiv die Nähe zur Politik, um ihre Anliegen vorzutragen und ihre Interessen zu vertreten.

Mit der Allgegenwärtigkeit des Internets im täglichen Leben der Menschen und Bürger wird sich das Spektrum der digitalen Themen und Entscheidungen, mit dem sich Regierung und Parlamentsangehörige auseinanderzusetzen haben, deutlich verbreitern und noch komplexer werden. Man kann daher nur hoffen, dass sich Minister und ihre Staatssekretäre darauf einstellen und wieder mehr eigene Kompetenzen in ihren Ministerien aufbauen. Derzeit ist die Abhängigkeit von externer Expertise teilweise erschreckend. Wieder mehr Budgets in kluge Köpfe auf Staatsseite zu investieren ist langfristig sicher keine schlechte Idee und dem Steuerzahler auch zu vermitteln. Hinzu kommt, dass sich mit den Giganten der Digitalwirtschaft nur auf Augenhöhe konstruktiv und erfolgreich verhandeln lässt.

Es braucht digitale Strategen und Visionäre, die in der Lage sind, eine europäische Digitalpolitik ganzheitlich und vor allem auch technologisch zu denken und zu erklären. Derzeit mangelt es an politischen Köpfen, die den Bürgern die Relevanz des Themas sowie bestimmte politische Positionen zu digitalen Themen klar vermitteln können. In den etablier-

ten Parteien existiert derzeit ein Vakuum zum Thema Digitalisierung. Zumindest haben die digitalen Themen keine Priorität in der politischen Auseinandersetzung. Digitales wird im Wahlkampf nur am Rande thematisiert. Die Degradierung zum Randthema wird augenscheinlich bei Betrachtung der Piraten Partei. Diese wurde noch vor wenigen Jahren als demokratische Revolution und Rollenmodell für eine neue Generation an Parteien gefeiert und verschwindet trotz Snowden-Skandal und schlechter DSL-Versorgung in weiten Teilen Deutschlands gerade wieder in der Versenkung.

Dabei geht es um viel. Es geht um die Frage, wie sich im digitalen Zeitalter ein agiler und verantwortungsbewusster Staat gestalten lässt, der die richtige Balance zwischen bürgerlichen Freiheiten und Sicherheit findet. Ein Staat, der Steuermittel effizient einsetzt und den Zugang zu staatlichen Leistungen und Einrichtungen für seine Bürger vereinfacht. Digitale Technologien und Dienste könnten wesentlich dabei helfen, Teilhabe und eine leichtere Integration zu ermöglichen. Schon heute lösen mobile Apps Übersetzungsprobleme und bringen Menschen zusammen.

Digitalpolitik bleibt vielfältig, digital bleibt spannend. Davon ist auszugehen. Man kann sich daher nur wünschen, dass mehr Nachwuchspolitiker und Wissenschaftler dieses Feld für sich entdecken und die Diskussion um den besten Weg ins digitale Zeitalter nicht den Lobbyisten überlassen wird, sondern als ein offenes Ringen um die besten Ideen und Köpfe gestaltet wird. Von der digitalen Gesundheitspolitik bis zu einer fairen Besteuerung von Vermögen und Daten besteht auch zukünftig genügend politischer Gestaltungsspielraum.

Arbeit und Kapital

Wie grundlegend wird die „digitale Revolution“ die Gesellschaft ändern?



Katrin Rohmann

Katrin Rohmann studierte von 1985 bis 1990 Politische Ökonomie in Ostberlin. Seit 1990 ist sie als Wirtschaftsprüferin, vorwiegend im Bankensektor, tätig und verantwortet heute den Bereich Public Sektor in einer internationalen Prüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

► Digitalisierung – eine Revolution?

Unbestritten bringt die Digitalisierung augenscheinliche Veränderungen mit sich. Wir sehen diese im privaten Lebensumfeld genauso deutlich wie im Arbeitsleben. Die ständige Verfügbarkeit von Daten und Information und die ständige Möglichkeit zur Kommunikation verändern das soziale Leben, das Arbeitsleben und vermutlich selbst die Art, wie wir denken. In Arbeits- und Produktionsprozessen wachsen Chancen für Produktivitätssteigerung, Produktvielfalt und Ressourceneffizienz durch netzgestützte Prozesse und individualisierte Produktion.

Aber führt dies wirklich zu einer „Revolution“? Der Begriff wird gerne und inflationär genutzt. Er scheint zu Umfang und Auswirkungen der erfahrbaren Veränderungen durch die Digitalisierung zu passen. Revolution ist im umgangssprachlichen Gebrauch kein definierter Begriff. Um jedoch politische Antworten auf den technologischen Wandel zu finden und zu erkennen, wo wir Ansatzpunkte zur sozialökonomischen Gestaltung dieser Veränderungen finden können, sollte eine gesellschaftswissenschaftliche Analyse stattfinden, die unter die Oberfläche der sichtbaren Entwicklungen blickt. Es gilt, zunächst die Fragen zum Wesen der Entwicklung zu stellen, ehe Antworten zu Erscheinungsformen entwickelt werden.

Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Anwendung der Erkenntnisse der von Karl Marx vorgenommenen Analyse der kapitalistischen Produktionsweise auf die heutigen Verhältnisse. Bei dieser Betrachtung stehen die Produktionsverhältnisse als die Basis aller daraus abgeleiteten gesellschaftlichen Verhältnisse im Mittelpunkt. Um den „revolutionären Charakter“ der Digitalisierung zu ergründen, wäre demnach die Frage zu stellen, ob und wenn ja wie die Digitalisierung die Art und Weise, in der die Menschen arbeitsteilig Güter produzieren, verändert. Was folgt daraus für die sozialökonomischen Verhältnisse, die die Menschen dabei eingehen? Es sollen hier einige Fragen aufgeworfen werden, die Anregungen zu weiteren Diskussionen geben.

► Produktionsweise und Produktionsverhältnisse

Mein Ausgangspunkt ist die Grundannahme, dass die Produktionsweise der materiellen Güter die Produktionsverhältnisse determiniert, die die Menschen bei ebendieser Produktion eingehen. Dazu gehören alle sozialökonomischen Verhältnisse und somit auch alle Eigentums- und Verteilungsverhältnisse und daraus abgeleitet das gesamte gesellschaftliche Zusammenleben. Dies war so, seit Menschen arbeitsteilig in Gruppen zusammenleben und -arbeiten. Es ist zudem historisch gut nachzuvollziehen über antike (sklavenhaltende) Formen des Wirtschaftens, mittelalterliche Wirtschaftsweisen, die geprägt waren von der Aneignung eines agrarischen Mehrprodukts durch den Eigentümer des Bodens bis hin zur Analyse der Industrialisierung, die den Kern der Marx'schen Untersuchung der Wirkungsweise der kapitalistischen Produktion bildet.

Wie ergibt sich dieser enge Zusammenhang zwischen Produktionsweise und Produktionsverhältnissen? Was bestimmt überhaupt erst einmal die Produktionsweise? Grundsätzlich ist es die konkrete Form, in der menschliche Arbeit mithilfe des Einsatzes von Produktionsmitteln (materielle) Güter produziert. Produktionsmittel sind in der Analyse von Marx vor-

wiegend verstanden als Maschinen, Vorrichtungen und Fabriken zu deren Bereitstellung Kapital aufgewandt werden muss.

Die Marx'sche Analyse zeigt, dass die Ergebnisse der Produktion, insbesondere der über den Einsatz der Ressourcen Arbeit und Kapital hinaus gebildete Mehrwert, durch den Eigentümer der Produktionsmittel angeeignet werden. Also der Sklavenhalter eignet sich das Ergebnis der Sklavenarbeit an, dem Grundbesitzer fallen die Erträge der Arbeit der Bauern auf seinem Grund und Boden zu, oder eben der Fabrikbesitzer vereinnahmt das Ergebnis der Arbeit der Fabrikarbeiter. Damit sind die Eigentumsverhältnisse, konkret das Eigentum an den Produktionsmitteln, ausschlaggebend für den Charakter der Produktionsverhältnisse, da sie die Aneignung des Mehrprodukts begründen.

In der Werttheorie entwickelt Marx jedoch, dass nur durch den Einsatz von Arbeit Mehrwert geschaffen werden kann – ohne sie kann sich das Kapital nicht verwerten. Das Einbringen der Ressource Arbeit wird zwar entsprechend des Wertes der „Ware“ Arbeit vergütet, es begründet aber kein Recht am Ergebnis der Produktion und dem aus dem Mehrprodukt generierten Profit. Die Arbeit erscheint als abhängig von Kapital und dessen Nachfrage nach ihr.

Der gesellschaftliche Interessenkonflikt besteht zwischen den Eignern des Kapitals und damit den Eigentümern der Produktionsmittel auf der einen Seite und Menschen, die nicht über Produktionsmittel verfügen und daher ihre Arbeitskraft einbringen müssen, auf der anderen Seite. Aus diesem unüberwindbaren Gegensatz von alleinig wertschöpfender Arbeit und dem den geschaffenen Mehrwert aneignenden Kapital entwickelte sich die politische Schlussfolgerung in Form der „Klassenfrage“. In logischer Fortsetzung der Überlegung wird damit die Veränderung der Eigentumsverhältnisse zum Kern jeder „revolutionären“ Veränderung der Produktionsverhältnisse und damit der gesellschaftlichen Verhältnisse insgesamt. Soweit die Analyse der Verhältnisse in der ersten Hälfte des 19. Jahrhundert.

► **Verändert die Digitalisierung das Verhältnis von Arbeit und Kapital?**

Welche wesentlichen Veränderungen werden bei der ökonomischen Analyse der heutigen Produktionsweise sichtbar? Die Marx'sche Analyse bezieht sich explizit auf die Produktion materieller Güter. Gilt sie auch für die Produktion immaterieller Güter und Dienstleistungen?

Zu Zeiten der Industrialisierung und somit in der ökonomischen Analyse von Marx stand die häufig kapitalintensive Produktion materieller Güter im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Produktion. Dienstleistungen spielten eine absolut untergeordnete Rolle und wurden häufig im Zusammenhang mit der Produktion materieller Güter erbracht (Transport, Handel etc.). Somit kam ihnen im Rahmen der Analyse der Produktivkräfte keine eigenständige Rolle zu. Im weitesten Sinne wurde angenommen, dass grundsätzlich auch zur Erbringung der Dienstleistung als Ergänzung der materiellen Produktion der Eigentümer der erforderlichen Produktionsmittel die erforderliche Arbeitskraft als „Ware“ erwirbt. Somit galten die gleichen Schlussfolgerungen für die Aneignung der Ergebnisse der Arbeit wie bei der Produktion materieller Güter.

In der weiteren technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung und insbesondere im Rahmen der Digitalisierung hat sich der Charakter der Ergebnisse der Produktion gravierend verändert – neben materiellen Produkten gewinnen immaterielle Güter eine wachsende Bedeutung. Erkennbar ist dieser Wandel bereits bei der Softwareproduktion. Ein Erklärungsmuster, dass auch hier an Computern als Produktionsmittel durch Menschen als Arbeitskräfte ein Produkt hergestellt wird, das als Ware verkauft wird, scheint unzureichend. Fraglich ist bereits, ob überhaupt eine Ware entsteht, die in einem Kaufvorgang am Markt auf einen neuen Eigentümer übergeht, oder ob es sich lediglich um eine Nutzungsgestaltung an der grundsätzlich im Eigentum des Produzenten verbleibenden Software handelt.

Gegenüber der Produktion materieller Güter hatte sich bereits erkennbar das Verhältnis im Ressourceneinsatz zwischen Arbeit (Programmieren) und Kapital (Produktionsmittel Computer) verschoben. Wissensbasierte Arbeit war der wesentliche Ausgangspunkt der Entwicklung der Produkte und wurde initial häufig von ideengebenden Gründern getragen, wie die Beispiele von Microsoft, SAP bis Apple zeigen. Das aufzubringende Kapital wurde zunehmend in die Arbeit der Entwickler investiert und die Investition in klassische Produktionsmittel trat in den Hintergrund. Die Kreativität und der Ideenreichtum der Entwickler, die verlässliche Umsetzung durch Programmierer und letztlich auch das benutzerfreundliche und ansprechende Design der Anwendung tragen wesentlich stärker zum Erfolg bei als der Einsatz von Computern und sonstigen materiellen Produktionsmitteln. Das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital begann sich zu verschieben.

Diese veränderte Rolle wird umso deutlicher, je weiter sich das Ergebnis der produktiven Tätigkeit vom Warencharakter entfernt. Wenn es zum Beispiel um das Angebot von Mobilität statt um die Ware Auto oder um das Bereitstellen von Plattformen und Netzwerken geht, steht die Idee oder der Lösungsansatz im Vordergrund. Auch in der klassischen industriellen Produktion ist der Wandel deutlich sichtbar: Verfahrens- und Produktinnovationen und Industrie 4.0 seien als Schlagworte genannt. Der Mensch mit seinem Wissen und seiner Kreativität steht im Mittelpunkt der Wertschöpfung. Zunehmend ist er der kritische Erfolgsfaktor für die Produktion. Er ist nicht mehr austauschbares Anhängsel der Maschine wie zu Zeiten der Industrialisierung.

► Wissen – eine dritte wertschöpfende Produktivkraft?

Was ist der Charakter von Wissen in der Produktion? Ist Wissen einer der bisher analysierten Produktivkräfte zuzuordnen oder bildet Wissen neben Arbeit und Kapital eine dritte wertschöpfende Produktivkraft?

Wissen ist nur scheinbar in beiden klassischen Produktionsfaktoren verankert. Unstrittig steckt in modernen Produktionsanlagen akkumuliertes Wissen, wissenschaftliche Erkenntnis und technologische Umsetzung. Dieses Wissen ist jedoch nicht abstrakt. Bei der Produktion dieser Anlagen wurde es durch die wissensbasierte Arbeit der Forscher, Entwickler und Konstrukteure eingebracht. Wissen kann keine „dritte Größe“ sein, die an sich zur Wertschöpfung beiträgt. Sicherlich können Erkenntnisse, Methoden, Produkte und Verfahren zum Beispiel im Rechtsverkehr geschützt sein. Ihr Wert besteht allerdings nicht als abstrakte Größe, sondern aus dem Recht der möglichen Nutzung, das heißt letztendlich aus der An-

wendung durch Arbeit in der Produktion. Daraus lässt sich folgern, das Wissen im Rahmen der Wertschöpfung keine eigene Kategorie darstellt. Es wurde durch menschliche Arbeit generiert und kann nur durch diese weiter genutzt werden. In dieser Verbindung von Arbeit und Wissen liegt das veränderte Verhältnis von Arbeit und Kapital begründet. Die Abhängigkeiten haben sich verschoben. Wissensbasierte Arbeit ist im digitalen Zeitalter der entscheidende Produktionsfaktor, das Kapital wird zu seiner Akkumulation von ihm abhängig.

Die hier gefundenen Antworten auf diese Fragen lassen sich in entwickelten Volkswirtschaften empirisch beobachten. Der Anteil des Dienstleistungssektors nimmt stetig zu. Auch sogenannte „klassische“ Industrien verändern ihren Charakter durch Produkt- und Verfahrensinnovationen und alle Entwicklungen, die das Schlagwort von der „Industrie 4.0“ beschreibt. Gerade in der deutschen Industrie wird ein Rückgang oder doch zumindest eine Stagnation der Investitionen in klassische Produktionsgüter beobachtet. In Umfragen geben Unternehmen jedoch an, in die Digitalisierung und in datenbezogene Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle zu „investieren“. Dies erfolgt in weiten Teilen durch Aufbau entsprechend qualifizierter Mitarbeiter, sei es durch Einstellung von Mitarbeitern mit neuen Qualifikationen, wie Data Analyst, oder durch die Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter.

Die Digitalisierung erfordert zum einen die Transformation bestehender Geschäftsmodelle und fördert zum anderen die Gründung neuer Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen. Beides erfordert auch den Einsatz von Kapital. Dieses fließt aber zu wesentlichen Teilen in die Finanzierung von Entwicklungskosten und die Überbrückung der Gründungsphase bis zu einer Marktreife der Produkte. Es wird somit überwiegend für die Finanzierung von Arbeit aufgewendet. Den ausschlaggebenden und für die Investitionsentscheidung relevanten Teil bildet die Investition in Köpfe und Ideen, nachgeordnet ist die Investition in die Ausstattung, die zur Umsetzung der Idee erforderlich ist.

► Schlussfolgerungen

Was heißt das nun für die Eingangsfrage nach dem „revolutionären Charakter“ der Digitalisierung? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Produktionsverhältnisse?

Arbeit und Kapital bleiben dem Grunde nach als getrennte Produktivkräfte bestehen; jedoch hat sich ihr Verhältnis grundlegend geändert. Zunehmend steht (wissensbasierte) Arbeit am Anfang der Wertschöpfung – Kapital wird insbesondere hier investiert. Seine Akkumulation hängt wesentlich vom Erfolg der Geschäftsidee und deren Weiterentwicklung im Rahmen der Digitalisierung ab. Kapital selbst ist zur abstrakten, austauschbaren Größe geworden. Der Arbeiter ist nicht mehr „bloßes Anhängsel“ der Maschine, sondern das Kapital scheint zum Anhängsel der schöpferischen Arbeit zu werden. Diese Veränderung in den gesellschaftlichen Produktionsverhältnissen könnte in der Tat der Kern einer revolutionären Veränderung im eingangs beschriebenen Sinne sein.

Die veränderte Rolle der Produktivkräfte Arbeit und Kapital zueinander verändert die Produktionsverhältnisse insgesamt. Im Übrigen hat sich auch der Charakter von Kapital gegenüber der Zeit der Marx'schen Analyse deutlich verändert. Die Frage nach dem Eigentum an Produktionsmitteln als Legitimation für die Aneignung des Mehrprodukts tritt

als grundlegender, dominierender Maßstab für Gerechtigkeit in den sozialökonomischen Verhältnissen in den Hintergrund. Die Frage der Veränderung der Eigentumsverhältnisse, also die Auflösung des Privateigentums an Produktionsmitteln, verliert durch das geänderte Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital seine grundlegende gesellschaftliche Relevanz. Der Charakter von Kapital wird zunehmend abstrakter. Sein Einsatz im Rahmen der gesellschaftlichen Produktion rückt in den Rang gestaltbarer nationaler und globaler rechtlicher Rahmenbedingungen, in denen auch die Frage nach der gerechten Teilhabe an den Ergebnissen der Wertschöpfung immer wieder neu und mit sich fortentwickelnden Mechanismen austariert werden wird. Unsere Soziale Marktwirtschaft bietet die Voraussetzungen hierfür.

Wenn Wertschöpfung zunehmend aus wissensbasierter Arbeit generiert wird, wird Teilhabe an Wissen zu einer Kernfrage von Gerechtigkeit in einer Gesellschaft. Das meint den Zugang zu Bildung und persönlicher Entwicklung unabhängig von sozialer Herkunft, Lebensalter oder geografischer beziehungsweise ethnischer Herkunft. Auf diesem Gebiet bietet sich die große Chance, dauerhaft ökonomische Entwicklungen in gesellschaftlichen Fortschritt umzuwandeln. Das Gelingen dieser Teilhabe wird auch der ausschlaggebende Faktor im Wettstreit der Volkswirtschaften miteinander sein. Und: In der erfolgreichen Umsetzung wird der Schlüssel zu einer gerechten Gesellschaft und der Kern der Weiterentwicklung unserer Sozialen Marktwirtschaft liegen. Sozialdemokratische Politik ist diesen Zielsetzungen verpflichtet und muss hier entscheidende Akzente setzen.

Ob nachfolgende Generationen diese Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung als „revolutionären“ Umbruch betrachten werden, bleibt dem Essayband zum 50-jährigen Bestehen des Managerkreises vorbehalten. Die Chancen aber, die die Digitalisierung zur Gestaltung einer gerechten und fortschrittlichen Gesellschaft bietet, sind riesig. Die Nutzung dieser Chancen muss heute gestaltet werden.

Es könnte so einfach sein ... Ist es aber nicht! Gedanken zur Weiterentwicklung der Wirtschaft



Axel Nawrath

Dr. Axel Nawrath ist Vorsitzender des Vorstands der L-Bank. Axel Nawrath war im Laufe seiner beruflichen Tätigkeit unter anderem in verschiedenen leitenden Funktionen bei der Bundesfinanzverwaltung, beim Bundesrechnungshof, der Deutschen Börse AG und beim Bundesministerium für Finanzen, zuletzt als Staatssekretär tätig. Vor seinem Wechsel zur L-Bank war er Mitglied des Vorstands der KfW.

Es liegt in der Natur des Wettbewerbs, dass Vorsprünge erodieren, erreichte Positionen nicht automatisch erhalten bleiben. Im Gegenteil: Wer gut ist, wird imitiert, und die Nachahmer suchen nach Stellschrauben, mittels derer sie selbst die Spitzenposition übernehmen können. Mit der einfachen Devise „Weiter so, passt ja alles prima“ können Führungspositionen nicht verteidigt werden.

Zudem ist der Markt kein Koordinierungsmechanismus, der gesellschaftlich vollumfänglich zufriedenstellt. Es ist letztendlich mehr als ein Feintuning erforderlich. Ohne Impulse von außen stagniert die Entwicklung, werden wichtige Weichen nicht gestellt. Und die Impulse, die man gibt, müssen mit den gesamtgesellschaftlichen Vorstellungen kompatibel sein. Förderbanken können dabei eine wichtige Rolle spielen.

► Uns geht es gut! Die Fakten!

Wie sieht die Lage aus im bereits von Willy Brandt beschworenen „europäischen Haus“? Deutschland ist die Wirtschaftslokomotive. Egal ob man Anfang 2016 auf die Entwicklung des Bruttosozialprodukts oder auf die Höhe der Arbeitslosigkeit schaut: Wir können zufrieden sein.

Beispiel Baden-Württemberg: Mit Stuttgart, Karlsruhe und Tübingen zählen drei von vier Regierungsbezirken im Land zu den Regionen Europas mit der höchsten Wirtschaftskraft. Hierzu rechnet das Statistische Amt der Europäischen Union jene Regionen, deren Bruttoinlandsprodukt je Einwohner unter Berücksichtigung der jeweiligen Kaufkraft den EU-Durchschnitt um mindestens 25 Prozent übertrifft.

Auch wenn man die wirtschaftliche Situation genauer unter die Lupe nimmt, kommt kein böses Erwachen. Die wirtschaftliche Entwicklung ist verhältnismäßig gleich verteilt. Es gibt überall in Deutschland spannende Wachstumszentren. Gerade in der Fläche sind viele starke Mittelständler angesiedelt. Oft handelt es sich dabei um relativ unbekannte mittelständische Unternehmen, die in ihrem Markt jedoch Marktführer sind. Mehr als 1.300 der von Hermann Simon weltweit identifizierten rund 2.700 „Hidden Champions“ haben ihren Sitz in Deutschland. Das spricht für die breite Basis, auf der wir in Deutschland aufbauen können.

Was lässt sich zu den Zukunftsperspektiven sagen? Auch hier lohnt es sich, einen Blick auf die Statistik zu werfen. Immer noch gehören wir zu den Regionen mit der höchsten Innovationskraft weltweit. Die Erhebungen von acatech und BDI im Innovationsindikator zeigen dies anschaulich. In der aktuellen Auswertung aus dem Jahr 2014 liegt Baden-Württemberg bei der Innovationsfähigkeit innerhalb der Europäischen Union (EU) mit weitem Vorsprung auf Platz 1.

In Baden-Württemberg gibt es soziale Standards und der gesellschaftliche Zusammenhalt ist auch in schwierigen Situationen, wie aktuell bei der Aufnahme von Flüchtlingen, erstaunlich hoch. Doch die Unsicherheit nimmt zu und das Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der etablierten Parteien wackelt.

► Es ist nicht alles Gold, was glänzt ...

Ökonomisch betrachtet, gibt es nicht zu unterschätzende Baustellen: Die Innovationen in Deutschland werden stark von Großunternehmen vorangetrieben. Die staatliche Forschungsförderung, die interessanten Programme der Europäischen Union werden von diesen gut genutzt, der Mittelstand hat da häufiger das Nachsehen. Kein Problem, oder etwa doch? Bei genauerer Betrachtung schon. Innovationen, die in großen Unternehmen gemacht werden, stehen vielfach nicht unter dem Druck, schnell an den Markt gebracht werden zu müssen. In ihrem Produktportfolio gibt es meist eine Vielzahl von Cashcows auf die Rücksicht genommen werden muss. Die vermeintlich sicheren Ernten der Saat vergangener Jahre sollen erst eingefahren werden. Neues wird deshalb schnell mal hinten angestellt. An dieser Stelle ist das Time-to-Market von Mittelständlern schneller. Hier wird nicht auf Vorrat entwickelt, sondern es werden mit Innovationen sofort anwendungsorientierte Lösungen angestrebt. Folglich ist es wichtig, große „Tanker“ durch flexible kleine „Schnellboote“ zu ergänzen.

Der Mittelstand und kleine Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, innovativ aktiv zu werden. Zudem sind Existenzgründer, echte Entrepreneurere notwendig. Sie sind oft bereit, gänzlich neue Wege zu gehen. Solche Anstöße zu grundlegenden Alternativen lassen sich oft leichter von außen geben. So wurde das Carsharing zunächst nicht von den Automobilkonzernen vorangetrieben. Fair Trade wurde nicht von den etablierten Handelsunternehmen erfunden. Aber beides verändert die traditionellen Geschäftsmodelle erheblich und ist richtungsweisend für die zukünftige Entwicklung. Setzen wir an diesen beiden Stellen an, so kommt der Innovationsdruck aus der heimischen Wirtschaft und eine eventuelle Umsetzungsträgheit größerer Unternehmen kann nicht von externen Wettbewerbern ausgenutzt werden.

Ein weiterer Punkt verdient unsere Aufmerksamkeit: die Verteilung der Einkommen. Während sich die Einkommen der wohlhabendsten Haushalte zwischen den Jahren 2000 und 2014 um knapp 40 Prozent erhöhten, stieg am unteren Ende das verfügbare Einkommen lediglich um sechs Prozent und damit langsamer als die Verbraucherpreise. Eine Fortsetzung dieses Trends würde dazu führen, dass ein Teil der Bevölkerung vom wachsenden Wohlstand abgekoppelt wird. Ab wann ein zunehmendes Einkommensungleichgewicht das wirtschaftliche Wachstum beeinträchtigt, ist in der ökonomischen Diskussion umstritten. Aus gesellschaftspolitischer Sicht sollte die Entwicklung auf jeden Fall genau beobachtet werden. Ein kontinuierliches Auseinanderdriften der Einkommen und Vermögen würde den sozialen Zusammenhalt gefährden.

► Uns geht es gut! Aber wieso?

Wie kommen Innovationen in unsere Wirtschaft? Veränderungen der Technik sind die zentralen Katalysatoren für Veränderungen im Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessbereich. Aber auch soziale Innovationen werden oft durch die Möglichkeiten von neuen Technologien angestoßen. Hierbei spielt die Grundlagenforschung die Rolle als Nährboden für den gesamten Prozess. Nur mit neuen technischen Lösungen lässt sich der Kreislauf des Fortschritts am Laufen halten. Basis für unsere Wissensgesellschaft ist die Grundlagen-

forschung. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen müssen Grenzen überwunden werden. Grenzen, die zunächst keinen direkten Anwendungsbezug erkennen lassen. Hier besitzt Deutschland durch seine öffentlich geförderten außeruniversitären Forschungsgemeinschaften im weltweiten Vergleich ein absolutes Alleinstellungsmerkmal. Während die Max-Planck-Gesellschaft und die Helmholtz-Gemeinschaft sich auf dem Gebiet der Grundlagenforschungen einen Namen geschaffen haben, sind die anwendungsorientierten Fraunhofer-Gesellschaften und die Leibniz-Gemeinschaft stärker industrieorientiert.

► Macher sind gefragt

Damit sich Neuerungen etablieren können, ist der Faktor Mensch gefordert. Die aktuelle Studie „Das Vermächtnis“, durchgeführt von *Die Zeit*, infas und WZB, beschäftigt sich mit grundsätzlichen Fragestellungen zur Ausgestaltung der Welt, in der wir leben wollen. Was das Thema Innovation anbetrifft, kommt Überraschendes zum Vorschein: Die Deutschen sind innovationsbereit. Und zwar nicht nur im Hinblick auf die Nutzung von neuen digitalen Technologien. Auch in Bezug auf die eigene Situation und ihre Stellung im Leben. Fast die Hälfte ist offen dafür, etwas ganz Neues zu beginnen. Diese Offenheit wird auch in Zukunft wichtig sein, dem stimmt eine Mehrheit von 65 Prozent zu.

Dass dies nicht nur Lippenbekenntnisse sind, zeigt sich im hohen Anteil der Existenzgründer in Baden-Württemberg. In einer Untersuchung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Existenzgründungsförderung der L-Bank wurde die hohe Eigenmotivation der Gründer deutlich. Nicht wirtschaftliche Not oder mangelnde Alternative waren bei der Gründungsmotivation dominant, sondern der Wille, etwas zu bewegen.

► Verantwortung übernehmen – Erfolgsfaktor im Unternehmen und in der Selbstständigkeit

Menschen, die Neues in die Welt setzen wollen, müssen unbequem, risikobereit, umsetzungsstark, teamorientiert und begeisternd sein. Dabei gilt heute: Innovation und Produktion basieren auf Kooperation. Der Einzelkämpfer früherer Zeiten ist heute kaum noch denkbar. Um Neues zu entwickeln und durchzusetzen, bedarf es Netzwerke und starker Partner. Und das gilt unabhängig davon, ob man als Existenzgründer ein Unternehmen neu starten will oder ob man in einer Organisation Neuerungen durchsetzen möchte.

Damit ändern sich auch die Anforderungen an die Unternehmen. Wir brauchen Unternehmen, in denen Innovation und unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter normal ist und sich ständig und stetig vollzieht. Lernende Organisationen, die nicht mit Abgrenzung auf den Wandel reagieren, sondern eine Kultur aufbauen, die es erlaubt, Veränderungen als Chance zu sehen und diese aktiv zu ergreifen.

► Lernfähige und lernende Gesellschaften motivieren

Was für Unternehmen gilt, ist auch für den Wandel in der Gesellschaft relevant. Die ver-

schiedenen gesellschaftlichen Gruppen haben ihre eigenen Rituale, eine eigene Historie und ein entsprechendes kollektives Gedächtnis. Jede Gruppe schafft sich durch Erinnerung ihre eigene Identität, die sich von anderen unterscheidet. Damit legt sie gleichzeitig die Basis für die Zukunft. Ist in einem kollektiven Gedächtnis der Wert der Innovation positiv verankert, so wird auch in Zukunft diese Gesellschaft Neuerungen begrüßen.

Dazu gehört zunächst einmal die Würdigung von erfolgreichen Protagonisten. Sie zeigen Möglichkeiten auf und ermuntern zur Nachahmung. Die gesellschaftliche Anerkennung von Erfolg führt zu Imitationen. Carl Benz, Gottlieb Daimler, Robert Bosch, Ferdinand Porsche, Ferdinand Graf von Zeppelin oder Margarete Steiff, Baden-Württemberg kann sich sehen lassen – und in anderen Bundesländern ist das nicht anders. Deutschland ist das Land der Dichter und Denker – aber auch der Innovatoren. Gleichwohl brauchen auch Denkmäler Erneuerung, aktuelle Vorbilder sind als Ergänzung gefragt. Damit der Mythos weiterlebt.

► **Uns geht es gut! Und dies soll so bleiben!**

Wir dürfen uns nicht zurücklehnen. Philip Rosenthal hat das sehr schön auf den Punkt gebracht: „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ Und nur wer die richtigen Impulse setzt, verbessert seine Chancen im Wettbewerb. Technik, Mensch, wirtschaftliche Organisationen und Gesellschaft sind Bereiche, in denen überall ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung stattfinden muss. Wichtig ist es, das alle überzeugt werden und versuchen gemeinsam das Projekt des Fortschritts voranzubringen. Möglichst koordiniert und aufeinander abgestimmt.

„Mehr Demokratie wagen“, so lautete das Leitmotiv von Willy Brandt. Er wollte im damals zweigeteilten Deutschland einen verstaubten Staat und eine festgefahrene Gesellschaft aufbrechen und liberalisieren. Seine Adressaten waren die Bürger des Landes, die er zum politischen Engagement ermutigte. „Mehr Unternehmertum wagen“, so lautet die große Herausforderung, vor der wir heute stehen. Es geht heute nicht um die politische Kultur, sondern um das wirtschaftliche Selbstverständnis. Partizipation anstelle von Hierarchien schiebt den Verbesserungsprozess an.

► **Finanzierung als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Ideen**

Als Förderbank ist unser Thema hauptsächlich die Finanzierung. Aber bereits bei diesem Thema wird die Vielschichtigkeit deutlich: Wie sehen die optimalen Finanzierungsbedingungen aus? Wer soll vor allem profitieren? Sind es die Hightech-Gründer, auf die es ankommt? Brauchen wir nur genügend Leuchttürme, und die breite Masse der Unternehmen wird automatisch mitgezogen?

Um eine Mentalität des Fortschritts zu implementieren, bedarf es neben einer Spitzenförderung auch einer Breitenförderung. Jedes unternehmerische Engagement ist es wert, gefördert zu werden, ob sich daraus Unternehmen mit hoher Strahlkraft entwickeln, ist zum Start oft nicht vorhersehbar. Vor allem aber haben sowohl die Hightech-Unternehmen wie die „normalen“ Existenzgründungen eine hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Entwick-

lung. Während einerseits wenige herausragende Innovationen für den entscheidenden Technologieimpuls sorgen können, sind es die vielen auch „imitierenden“ Gründungen, die die Entwicklungs- und Adaptionsgeschwindigkeit erhöhen.

Bereits der Innovationsforscher Joseph Schumpeter hat verdeutlicht, dass nicht jeder wirtschaftliche Akteur in gleichem Maße zu Neuerungsverhalten fähig ist. Das gilt auch für Unternehmer. Er unterschied diese nach deren Fähigkeiten in „statische Wirte und schöpferische Unternehmer“. Beide sind für die Entwicklung der Wirtschaft wichtig, während der schöpferische Unternehmer einen kleinen Ausschnitt der Welt verändert, tragen andere Unternehmer unter anderem dazu bei, dass sich Neuerungen schneller durchsetzen. Deshalb spielen die Leuchtturmprojekte im Bereich Venture Capital für Förderbanken ebenso eine Rolle wie die traditionelle Existenzgründungsförderung durch zinsgünstiges Fremdkapital. Die Vielfalt der Finanzierungsinstrumente ist notwendig und sinnvoll, um die unterschiedlichsten individuellen Konstellationen adäquat zu begleiten.

► Über das einzelne Projekt hinausdenken

Es ist Aufgabe der L-Bank, das Land Baden-Württemberg bei der Schaffung zukunftsfähiger ökonomischer, sozialer und ökologischer Rahmenbedingungen zu begleiten. So auch bei der Infrastruktur. Hightech-Unternehmen können sich gegenseitig ergänzen und im Austausch spannende Ideen generieren. Dazu braucht es auch räumliche Nähe. An ausgewählten Standorten mit einem leistungsfähigen Umfeld versuchen wir mit unseren Technologieparks Orte der Begegnung für Wissenschaft und Unternehmen zu schaffen. Dies öffnet den Raum für Synergien: Kooperationen und Erfahrungsaustausch, Wissens- und Technologietransfer, Kontakte zu Politik und Wirtschaft. Netzwerken in jeder Richtung, gezielt unterstützt von einem Parkmanagement, das sicherstellt, dass sich innovative Unternehmen und qualifizierte Mitarbeiter wohlfühlen.

Nichts bewegt mehr als gemeinsame Überzeugungen. Für die wirtschaftliche Entwicklung heißt dies eine positive Verankerung des Unternehmergeistes.

Wie kann Unternehmergeist gefördert werden? Zentral sind dabei Information, Beratung und Bildung. Entrepreneurship Education umfasst das Wissen, Können und Wollen, Gelegenheiten zu erkennen und Ideen unter Ungewissheit in die Tat umzusetzen. Unternehmerische Selbstständigkeit, berufliche Selbstständigkeit, Kultur unternehmerischen Denkens und Handelns, Kultur der Mündigkeit, Autonomie, Eigenverantwortung und Solidarität. Das sind die Felder, die im Sinne einer dynamischen Wirtschaftsgesellschaft zu bearbeiten sind.

► Förderbanken engagieren sich

Im Bildungssystem war das Thema Ökonomie lange vernachlässigt. Vielen Lehrern lag das Thema fern. Diese Fremdheit hatte eine faktische Wirkung: Schülern wurde signalisiert, dass das Thema eine untergeordnete Bedeutung hat. Bildungsseitig wurde ein Stück weit die Tradition der Romantik, der Trennung von „Geist und Geld“, in die Gegenwart übertragen. Das prägt unsere Gesellschaft bis heute. Dies gilt es zu ändern – wie in der Demokratie sollte sich auch hier der Gedanke, dass alle Menschen mitwirken können und müssen, sukzessive etablieren.

Dabei gilt es, möglichst früh anzusetzen. Mit Instrumenten wie dem SchulBankKredit versuchen wir bereits frühzeitig, für die Selbstständigkeit zu werben. Immer mehr Schüler gründen ihre eigene Juniorenfirma. Dabei sammeln sie wertvolle Erfahrungen im Umgang mit Geld und mit dem Alltag im Geschäftsleben. Bisher musste das Startkapital für die Gründung von Schüler- und Juniorenfirmen aus eigener Tasche, über Eltern, Sponsoren oder Aktienverkäufe organisiert werden. Mit dem SchulBankKredit haben Schülerinnen und Schüler jetzt die Möglichkeit, bei der L-Bank ein Darlehen für das Startkapital während der Gründungsphase zu beantragen. Und sammeln ihre ersten realen Erfahrungen im Bankengespräch.

Für Studenten gilt es, reales Unternehmertum erlebbar zu machen. Entrepreneurship ist in Deutschland ein wachsender Forschungszeitweig. Mit etwa 130 Lehrstühlen wird dem Thema inzwischen die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet. Immer noch fehlt aber vielerorts die enge Verzahnung mit der Praxis. Gerade die besonders engagierten Studierenden sollten beim Thema Entrepreneurship Perspektiven aufgezeigt bekommen und die Möglichkeit haben, ihre fachlichen Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen im Bereich der Existenzgründung zu erproben. In Workshops, bei denen Topstudenten mit Problemen von jungen Unternehmen konfrontiert werden und diese gemeinsam versuchen zu lösen, zeigt sich, wie spannend die Herausforderungen in einem selbstbestimmten Kontext sein können.

Das Thema muss auch im gesellschaftlichen Rahmen wahrgenommen werden. Wettbewerbe wie der Elevator Pitch BW bieten Start-ups und Jungunternehmern eine attraktive Plattform, um ihre Geschäftsidee vor einer hochkarätigen Jury und einem Publikum aus regionalen Institutionen, potenziellen Investoren, Geschäftspartnern und Kunden zu präsentieren. Gleichzeitig wird so das Thema Existenzgründung auch einer breiten Öffentlichkeit nahegebracht, wird die Bedeutung von jungen Unternehmen, werden ihre spannenden Denkansätze auch außerhalb der traditionellen Existenzgründungsnetzwerke diskutiert. Und mit Auszeichnungen wie dem Landespreis für junge Unternehmen werden Persönlichkeiten geehrt, die mit neuen Ideen und mit der Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung das Land fit für die Zukunft machen. Vorbilder also, die dabei sind, in die Fußstapfen der großen Innovatoren des letzten Jahrhunderts zu treten.

Gleichzeitig gilt es, gescheiterte Existenzgründer aufzufangen. Fehler bei neuen Projekten dürfen keinen Karriereknick im Unternehmen zur Folge haben, ein Scheitern in der Existenzgründung darf nicht stigmatisiert werden. So erreichen wir eine Ökonomie, die von der Dynamik der Partizipation aller Beteiligten vorangetrieben wird. Unsere Wirtschaft ist zu wertvoll, um sie der Gestaltung von Dritten zu überlassen. Sie ist es wert, dass wir selbst aktiv werden! Jeder von uns!

Öffentliche Investitionen trotz angezogener Schuldenbremse



Peter-Jürgen Schneider

Peter-Jürgen Schneider ist seit 2013 niedersächsischer Finanzminister.
Davor war er zehn Jahre im Vorstand der Salzgitter AG.

Wir haben in Deutschland seit Jahren einen erheblichen Rückstand an Investitionen, daran besteht über Parteigrenzen hinweg kein Zweifel mehr. Brücken sind nur noch einspurig befahrbar, Straßen voller Schlaglöcher, Schleusen verrotten und manche Wasserstraßen sind nur noch eingeschränkt nutzbar. Mancher spricht gar vom Verfall der öffentlichen Infrastruktur. Ihr Zustand hat jedenfalls nach jahrelangen „Baumoratorien“ und Sparprogrammen bedrohliche Dimensionen angenommen.

Wie konnte es dazu kommen? Der wesentliche Grund ist in der Struktur der öffentlichen Haushalte zu finden. Bauunterhalt konkurriert hier mit zahlreichen anderen politischen Anforderungen und gerät dabei regelmäßig ins Hintertreffen. Bildungs- oder Sozialausgaben beispielsweise finden bei Abgeordneten und Öffentlichkeit mehr Anklang als der Straßenunterhalt oder die Erneuerung der Heizungsanlage im Finanzamt. Und geht es ans Sparen, ist auch der Bauhaushalt ein beliebtes Feld. Übersehen wird dabei, dass nicht wirklich gespart wird. Unterlassener Bauunterhalt wirkt wie Verschuldung – die Rechnung wird später präsentiert.

► Kreditfinanzierung von Investitionen

Soviel zum Erhalt des Bestandes. Wie sieht es nun mit Neubauten aus? Bund, Länder und Kommunen realisieren die öffentlichen Investitionen bislang ganz überwiegend im Rahmen der konventionellen Haushaltsfinanzierung. Die investiven Ausgaben werden unmittelbar im Haushalt veranschlagt. Ihre Finanzierung erfolgt aus allgemeinen Deckungsmitteln und, soweit noch nicht die „Schuldenbremse“ greift, aus Krediten.

Für den Bund gab in der Vergangenheit Artikel 115 des Grundgesetzes die Grenze der Kreditaufnahme vor. Die Neuverschuldung (Einnahme aus Krediten) darf „die Summe der im Haushaltsplan veranschlagten Ausgaben für Investitionen nicht überschreiten“.

Ähnlich die Länderverfassungen. Im Land Niedersachsen regelt immer noch der Artikel 71 der Landesverfassung den Sachverhalt: „Kredite dürfen die für eigenfinanzierte Investitionen, Investitionsfördermaßnahmen und zur Umschuldung veranschlagten Ausgaben nicht überschreiten. Ausnahmen sind nur zulässig zur Abwehr einer nachhaltigen Störung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts oder zur Abwehr einer akuten Bedrohung der natürlichen Lebensgrundlagen.“ Neben der grundsätzlichen Obergrenze (Verschuldung nur für Investitionen) sind hier auch die Ausnahmen erwähnt, ähnliche Regelungen finden sich auch für den Bund im Grundgesetz und in den Verfassungen der Bundesländer.

Mit den Regelungen zur Schuldenbremse (Bund ab 2016, Länder spätestens ab 2020) wird die Kreditfinanzierung auf bestimmte Ausnahmefälle beschränkt, verbunden mit Tilgungsaufgaben. Damit wird die normale Investitionsfinanzierung über Kredite beendet.

Kreditfinanzierung von Investitionen ist zu Unrecht mit der ausgeferten Staatsverschuldung ins Gerede gekommen. Sie ist nicht grundsätzlich schlecht, vielmehr zum Ausbau der Infrastruktur unverzichtbar. Insbesondere für langlebige Hoch- und Tiefbauprojekte eröffnet sich mit der Kreditfinanzierung die Möglichkeit, die Investitionslasten auf die gesamte Nutzungsphase und somit auf die verschiedenen Generationen der Nutzer zu verteilen.

Das ist im Grunde ein richtiger Ansatz.

Warum ist das schiefgegangen? Leider fehlte es an der konsequenten Umsetzung dieses generationengerechten Gedankens. Staatskredite wurden über die Nutzungsdauer bislang nie getilgt; vielfach zahlte die öffentliche Hand nur die laufenden Kreditzinsen. Somit schlägt der ursprüngliche Kredit noch zu Buche, wenn zum Beispiel eine längst baufällige Autobahnbrücke durch eine neue ersetzt und diese wiederum kreditfinanziert werden muss. Diese Form der Finanzpolitik ist eine wesentliche Ursache bisheriger staatlicher Verschuldungspolitik.

Die im Jahr 2009 in Kraft getretene Föderalismusreform II hat darauf im bundesstaatlichen Konsens einen fundamentalen Systemwechsel eingeleitet. Mit dem Eintritt der sogenannten Schuldenbremse wird der bislang übliche, auf Krediten basierte Weg der Investitionsfinanzierung versperrt sein. Zwar spricht mancher Politiker heute immer noch von einer „Selbstknebelung durch die Schuldenbremse“, ich halte sie stattdessen für ein Stück Selbstverantwortung, die disziplinierende Wirkung auf Regierung und Parlament ausübt, Einnahmen und Ausgaben endlich wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Ob das über eine Stärkung der Einnahmeseite oder eine Aufgabenbeschränkung erfolgt, ist dann eine Frage des politischen Willens, aber auch von Durchsetzbarkeit.

Diesem an sich positiven Aspekt stehen jedoch beachtliche neue Schwierigkeiten zur Seite. Wenn der Zugang der öffentlichen Hand zum Kapitalmarkt zur Finanzierung öffentlicher Investitionen entfällt, hat dies gerade für finanzschwächere öffentliche Haushalte einschneidende Folgen, da die verfügbaren Mittel absehbar keine Möglichkeit für die konventionelle Haushaltsfinanzierung großer Investitionen zulassen.

► Die Schuldenbremse in der Verfassung

Seit Beginn des Jahres 2011 gilt für die Bundesländer nun ein grundsätzliches Neuverschuldungsverbot. Für die überwiegende Zahl der Länder war eine sofortige Umsetzung der strikten Verschuldungsregel nicht möglich, deshalb hat der Verfassungsgeber den Bundesländern eine Übergangsfrist bis Ende 2019 eingeräumt. Innerhalb dieser Frist müssen die Länder ihre Haushalte so aufstellen, dass im Haushaltsjahr 2020 und in den Folgejahren das Ziel erreicht wird, den Haushalt ohne Einnahmen aus Krediten auszugleichen. Natürlich gilt aber auch bei der neuen Regel: kein Grundsatz ohne Ausnahme.

Zwar sind die Haushalte von Bund und Ländern grundsätzlich ohne Einnahmen aus Krediten auszugleichen, dennoch gibt es einige Ausnahmen, wie eine von der Normallage abweichende Konjunktorentwicklung, in Fällen von Naturkatastrophen oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen, wenn gleichzeitig entsprechende Schuldentilgungsregeln vorgesehen sind.

Für den Bundeshaushalt ist darüber hinaus zulässig, Einnahmen aus Krediten bis zur Höhe von 0,35 Prozent des Bruttoinlandsprodukts jährlich in Anspruch nehmen zu können. Solch eine „strukturelle Komponente“ ist für die Bundesländer nicht zulässig, sie dürfen ab dem Jahr 2020 keine Einnahmen aus Krediten mehr in ihre Haushalte einstellen. Über

die nähere Ausgestaltung dieser Regeln entscheiden die Länder selber im Rahmen ihrer verfassungsrechtlichen Kompetenzen.

Mit der Föderalismusreform II und der damit verbundenen Einführung dieser Regeln stellt sich erneut die Frage, wie der allseits bekannte Sanierungsstau in der öffentlichen Infrastruktur finanziert werden kann.

► Öffentlich-Private-Partnerschaften als Lösung?

Angesichts dieses drohenden Investitionsnotstandes rücken zunehmend die sogenannten „alternativen Beschaffungsvarianten“ in den Fokus, also Investorenmietmodelle und insbesondere die Öffentlich-Privaten-Partnerschaften (ÖPP). Mietmodelle kommen vorrangig für klassische Verwaltungsgebäude in Betracht, die nach Ablauf der Anmietung durch die öffentliche Hand ohne großen Aufwand für eine marktübliche Drittnutzung geeignet sind. ÖPP-Modelle hingegen sind von komplexerer Natur und umfassen den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie in mindestens vier Phasen; also planen, bauen, finanzieren und betreiben sowie gegebenenfalls ergänzend noch die spätere Beseitigung und Entsorgung.

Öffentlich-Private-Partnerschaften kommen daher für alle Hoch- und Tiefbauprojekte in Betracht, bei denen auch der laufende Betrieb zumindest teilweise auf den privaten Partner übertragen werden kann. Das bislang realisierte ÖPP-Spektrum reicht von Schulen, Rathäusern und Kindergärten auf kommunaler Ebene über Justizvollzugsanstalten auf Länderebene bis zu Bundesfernstraßen.

Die absoluten Zahlen zeigen allerdings, das ÖPP als Beschaffungsmodell in Deutschland bislang eher eine untergeordnete Rolle spielt. Während im Jahr 2009 noch 26 ÖPP-Projekte auf Bundes-, Landes-, und Kommunalebene umgesetzt wurden, hat sich danach die Anzahl auf jährlich fünf bis acht Projekte eingependelt.

Ob als Mietmodell oder als ÖPP-Modell, die finanzwirtschaftliche Wirkung dieser alternativen Beschaffungsvarianten ist grundsätzlich dem theoretischen Modell der konventionellen Haushaltsfinanzierung vergleichbar, denn die Finanzierungsbelastung aus der Investition bestehend aus Zins- und Tilgungsverpflichtung des Investors wird als wesentlicher Bestandteil eines vom Staat zu entrichtenden laufenden Nutzungsentgeltes auf künftige Haushalte respektive Nutzergenerationen verteilt.

► Notwendig ist eine breite gesellschaftliche Akzeptanz

Nötig ist heute eine breite gesellschaftliche Akzeptanz von Öffentlich-Privaten-Partnerschaften, sowohl bei den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung, als auch bei den Bürgerinnen und Bürgern. Nötig wäre eine öffentliche Debatte über die Vor- und Nachteile von ÖPPs. Dazu müsste die Diskussion aber von allen Seiten weniger ideologisch geführt werden und sich stärker an wissenschaftlichen Erkenntnissen und Fakten orientieren. ÖPP-Projekte sind nur zu legitimieren, wenn sie deutliche Kosten- und Effizienzvorteile haben.

Auch mangelt es nicht an der erforderlichen Akzeptanz von Öffentlich-Privaten-Partnerschaften am privaten Kapitalmarkt, der – ganz im Gegenteil – angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase und hohen Liquidität nach langfristigen rentablen Anlagemöglichkeiten mit sicheren Zahlungsströmen bonitätsstarker Schuldner sucht.

Die Realisierung dieser alternativen Beschaffungen, sei es als Vier-Phasen-ÖPP oder als langlaufendes Mietmodell, scheidet allerdings regelmäßig an der fehlenden Wirtschaftlichkeit im Vergleich zur herkömmlichen eigenen Baumaßnahme. Das öffentliche Haushaltsrecht verlangt einen Wirtschaftlichkeitsvergleich aller in Betracht kommenden Realisierungsmöglichkeiten.

Zentrales Element dieser Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ist die monetäre Betrachtung aller Zahlungsströme über die Gesamtlaufzeit des Vertrages. Insbesondere wegen der deutlich höheren Kreditzinsen für private Investoren im Vergleich zu denen staatlicher Schuldner gelang es bislang nur in vergleichsweise wenigen Fällen, die Wirtschaftlichkeit der Investorenmaßnahmen nachzuweisen.

Für das Bundesland Niedersachsen muss man feststellen, dass es bislang erst in einem Fall zum Wirtschaftlichkeitsnachweis einer ÖPP gereicht hat. Hierbei handelt es sich um den Neubau der Justizvollzugsanstalt Bremervörde, den wir im Jahr 2013 in Betrieb nehmen konnten. Ob sich allerdings die in dieses Projekt gesetzten großen Erwartungen erfüllen, werden die nächsten Jahre und Jahrzehnte zeigen. Die Laufzeit dieses ÖPP-Projektes ist auf 25 Jahre ausgelegt. Bundesweit ist es die dritte teilprivatisierte Haftanstalt. Ob eine Teilprivatisierung der öffentlichen Sicherheit eine weise Entscheidung ist oder nur eine wirtschaftliche, werden kommende Generationen feststellen können.

Wenn aber privates (Risiko-)Kapital als Ersatz für fehlende öffentliche Mittel in nennenswertem Umfang in den notwendigen Ausbau der öffentlichen Infrastruktur fließen soll, müssten aufseiten des öffentlichen Haushaltsrechts zunächst die Anforderungen flexibilisiert werden. Dies wäre denkbar über eine Neubewertung der bei der langfristigen Betrachtung maßgeblichen harten, monetären Kriterien.

Ob an dieser Stelle ein mit der Schuldenbremse im Einklang stehender Mechanismus im investiven Bereich entstehen kann, müsste politisch entschieden werden. Die Rechnungshöfe in Bund und Ländern haben sich bereits zugunsten des Primats der Wirtschaftlichkeit ausgesprochen. Es ist bedenklich, an einem zentralen Pfeiler des Haushaltsrechts die Axt anzulegen, ob solch ein Weg mehrheitsfähig ist, wird sich zeigen. Gleichwohl darf es an dieser Stelle keine Denkverbote geben.

Vor diesem Hintergrund und angesichts des immensen Investitionsbedarfs bei der Infrastruktur brauchen wir deshalb in erster Linie eine finanzielle Stärkung der öffentlichen Haushalte, bei den Kommunen und auch bei den Bundesländern.

Deswegen haben die Länder die Diskussion über die Neuordnung der bundesstaatlichen Finanzbeziehungen im letzten Jahr unter die Überschrift „Schaffung von Voraussetzungen für die (...) dauerhafte Einhaltung der Schuldenregel in den Länderhaushalten“ gestellt.

Es ist wichtig, allen Bundesländern eine aufgabengerechte Finanzausstattung zu garantieren, die ihnen die Entwicklung ihrer Regionen in Eigenverantwortung ermöglicht. Bund, Länder und Kommunen müssen handlungsfähig bleiben, um eine zukunftsorientierte Politik gestalten zu können.

► Zehn Thesen zu Öffentlich-Privaten-Partnerschaften

- 1. ÖPP-Projekte sind nur legitimiert, wenn sie deutliche Kostenvorteile haben und dazu schneller, effizienter und mit höherer Qualität verwirklicht werden können.*
- 2. ÖPP-Projekte müssen auf gleicher Augenhöhe zwischen Entscheidern in Politik und Verwaltung und auf der anderen Seite Vertretern der freien Wirtschaft verhandelt werden.*
- 3. Verträge, die bei einer Entscheidung über ein ÖPP-Projekt abgeschlossen werden, sollten möglichst transparent gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert werden.*
- 4. Die Diskussion um ÖPP-Projekte muss weniger ideologisch geführt werden und sich stärker an wissenschaftlichen Erkenntnissen und Fakten orientieren.*
- 5. Bestehende und geplante ÖPP-Projekte sollten von unabhängigen Stellen evaluiert werden.*
- 6. ÖPP-Projekte sind kein Instrument, um alle finanziellen Probleme der öffentlichen Hand zu lösen, die Einnahmen- und Ausgabenprobleme der öffentlichen Haushalte können nur politisch gelöst werden.*
- 7. Es sollte eine Gesamtübersicht der finanziellen Auswirkungen der ÖPP-Projekte des Bundes und der Länder geben, die den jeweiligen Haushaltsplänen beigefügt wird.*
- 8. Die Entwicklung von Standardisierungen in ÖPP-Verfahren sollte vorangetrieben werden. Durch Standardprozeduren können die möglichen Risiken der öffentlichen Hand gerade im kommunalen Bereich minimiert werden.*
- 9. Institutionen der öffentlichen Hand, die Fachkompetenz im Bereich ÖPP aufgebaut haben, sollten weiter gestärkt werden. In diesem Zusammenhang sollte die Errichtung von öffentlichen Beschaffungskompetenzzentren erwägt werden.*
- 10. Die Vergabe von ÖPP-Projekten ist an soziale und ökologische Kriterien zu knüpfen, um etwaige Kostenvorteile mithilfe von Lohndrückerei im Vergleich zur öffentlichen Vergabe zu verhindern.*

Wertschöpfung braucht Werte, Balance und Innovationen



Vera Gäde-Butzlaff

Vera Gäde-Butzlaff hat ein Studium der Rechtswissenschaft an der Freien Universität Berlin absolviert. Darauf folgten Posten in der Berliner Senatsverwaltung für Inneres, als Richterin am Verwaltungsgericht Berlin und als Vorsitzende Richterin am Verwaltungsgericht Frankfurt/Oder. Von 1998 bis 2002 war sie im sachsen-anhaltinischen Ministerium für Raumordnung, Landwirtschaft und Umwelt tätig, erst als Ministerialdirigentin, dann als Staatssekretärin. Seit 2003 war sie im Vorstand der Berliner Stadtreinigung (BSR), seit 2007 Vorstandsvorsitzende. Anfang März 2015 hat sie den Posten der Vorstandsvorsitzenden bei der GASAG Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft übernommen.

► Welche Veränderungen braucht unser wirtschaftliches und politisches Betriebssystem?

Globalisierung ist in aller Munde: Märkte, Standorte, Jobprofile rücken weltweit immer enger zusammen, immer dichter werden die globalen Netzwerke von Herstellern, Dienstleistern, Händlern und Verbrauchern. Und dennoch wird das Konzert der großen Volkswirtschaften auch in Zukunft nicht eintönig werden. Es wird keine globale Benchmark über allem liegen, die die Diversitäten der Kontinente einebnet und am Ende in Excel-Tabellen presst. Das ist auch gut so, denn wie jeden Menschen die Herkunft, das Elternhaus, die Ausbildung, die Erfolge und Niederlagen erst reifen lassen, so werden auch verschiedene Volkswirtschaften über die Jahrzehnte durch ihre geografischen, politischen, sozialen und kulturellen Umgebungsfaktoren individuell geprägt. Kurz gesagt: Was Luxemburg gut kann, muss nicht in Südkorea funktionieren und umgekehrt.

Unser heutiges wirtschaftliches und politisches Betriebssystem in Deutschland hat also tiefe Wurzeln in unserer Geschichte und hat sich in seiner Individualität als extrem erfolgreich erwiesen: Seit 200 Jahren erlebte in Deutschland jede Generation wachsenden Wohlstand, trotz verheerender Kriege und Rückschläge. Fünf, sechs Generationen waren somit jeweils reicher, langlebiger, besser ausgebildet als die Generation zuvor. Das gilt auch noch für uns. Das heutige Wohlstandsniveau und die heute erreichte Lebensqualität konnten sich schon unsere Eltern in ihrer Jugend nicht einmal vorstellen – Unternehmen finden zugleich Bedingungen vor, wie sie auf der Welt selten geworden sind. Das Ganze ist das Ergebnis einer großen Balance:

Bildung und Ausbildung, soziale Absicherung, betriebliche Mitbestimmung, in vielen Branchen auch das Einkommensniveau, das Gesundheitssystem, die Arbeitszeiten – all diese Faktoren haben ein so hohes Niveau wie noch nie in unserer Geschichte. Auf der anderen Seite gibt es in Deutschland hohe Sicherheit für Investitionen, extrem hohe Produktivität, niedrige Krankenstände, einen hohen Industrialisierungsgrad und im europäischen Vergleich in den letzten beiden Jahrzehnten sogar recht moderate Lohnsteigerungen.

Diese klassische, in der Nachkriegszeit entstandene Balance verlangte allen Akteuren etwas ab, erforderte maßvolles politisches Handeln, Toleranz, Kompromissfähigkeit und die Bereitschaft zur Gemeinwohlorientierung. In reiner Form brachte diese klassische Balance das System der „Deutschland AG“ hervor, jener Melange aus Beziehungsgeflechten, Rücksichtnahmen und Kompromissen in diskreten Herrenrunden, die das wirtschaftliche Leben vor allem in der alten Bundesrepublik prägte und noch bis in die 2000er Jahre lebendig war.

► Neue Herausforderungen

Eine solche Honoratioren-Ökonomie will und kann man sich in unserer heutigen globalisierten, sich digitalisierenden und pluralistischer werdenden Gesellschaft nicht mehr vorstellen. Aber auch die tragenden Fundamente unseres Erfolges bröckeln, wie man anhand einiger Fakten schlaglichtartig beobachten kann:

Nur noch rund 60 Prozent der abbeschriebenen Industrieanlagen in Deutschland werden

ersetzt. Die Quote der Anlageinvestitionen liegt mit etwa zwei Prozent des Bruttoinlandsproduktes heute nur noch bei einem Drittel des Wertes, der noch im Jahr 2000 erreicht wurde. Zugleich gehen jedes Jahr mehr Ingenieure in den Ruhestand als neu in den Beruf eintreten. Das ist kein rein deutsches Phänomen. Europaweit sinken die Ausgaben für industrielle Investitionen sowie Forschung und Entwicklung ab. Die Ursachen sind vielfältig: Zum einen sind die Energiekosten in Europa drei- bis fünfmal so hoch wie beispielsweise in den USA, die derzeit eine Reindustrialisierung erleben. Zum anderen bedingt eine wachsende Orientierung der Industrie an kapitalmarktgetriebenen Kennzahlen eine Konkurrenzsituation zwischen industriellen, dinglichen, langfristigen Kapitalinvestitionen mit relativ hohem Risikoprofil einerseits und andererseits flexiblen, schnell disponiblen Investitionen am Kapitalmarkt. Wer Geld für industrielle Projekte ausgeben will, trifft häufig auf den Widerstand von Investoren und Aufsichtsgremien. Dieses Denken ist kurzfristig und wird in eine Sackgasse führen: Wer nicht in die Zukunft investiert, der hat auch keine Zukunft.

Wir arbeiten nicht länger als Menschen in Bolivien oder in Indonesien. Auch wir selbst arbeiten nicht länger als vor 20 Jahren, und selbst im Vergleich zu 1960 hat sich die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden kaum verändert. Der Schlüssel zu Wohlstand ist, dass in der Arbeitszeit immer werthaltigere Dinge hervorgebracht werden. Hier stoßen wir aber langsam an Grenzen, denn die Produktivität wächst nur noch in Minischritten: Lagen die Zuwächse in den 1970er Jahren noch bei rund fünf Prozent per annum, liegt der Produktivitätszuwachs heute noch bei knapp einem Prozent. Soll die deutsche Wirtschaft aber weiter wachsen, mehr und hochwertigere Waren und Dienstleistungen produzieren, wird es dafür mehr Menschen brauchen. Durch die demografische Entwicklung Deutschlands – die auch im Falle einer gelingenden Integration der gegenwärtig nach Deutschland kommenden Flüchtlinge nur etwas moderater verläuft, ohne jedoch ihre Richtung nachhaltig zu ändern – haben wir nur noch geringe Reserven für zusätzliches Wachstum: Gering qualifizierte Langzeitarbeitslose, Frauen mit kleinen Kindern und Menschen über 60 sind dann das letzte Aufgebot für den Arbeitsmarkt und nur schwer mobilisierbar. Langfristig droht der Abstieg: Bis zum Jahr 2100 wird die deutsche Bevölkerung laut Schätzungen der UNO auf 60 Millionen Menschen absinken, in Frankreich oder England werden dagegen schon vor 2040 mehr Menschen leben und arbeiten als in Deutschland. Während also in den letzten 200 Jahren die deutsche Volkswirtschaft stetig wuchs und damit Verteilungskonflikte lösbar, soziale Sicherheit, stabile Renten und ein funktionierendes Gemeinwesen organisierbar waren, werden wir es wohl in Zukunft mit einem schrumpfenden Kuchen zu tun haben und schon die heute junge Generation wird die erste seit Langem sein, für die es nicht mehr bergauf geht.

Der angelsächsisch geprägte Kapitalismus mit seiner vorrangigen Orientierung am Shareholder Value hat zunehmende Legitimationsprobleme. „Es scheint, dass (...) die Orientierung an financial performance in der Wirtschaft verhindert, dass man gemeinsam nach Lösungen im Interesse Deutschlands sucht“, befand der ehemalige BASF-Vorstand Eggert Voscherau schon 2011. Die Wertvorstellungen der Menschen verändern sich untermessen: Wir wollen nicht nur ethisch und ökologisch hochwertige Produkte kaufen, sondern am liebsten auch in unserer Arbeitszeit solche nachhaltigen Produkte herstellen. Unternehmen, die erkennbar nur am Quartalsergebnis orientiert sind, so wenig wie möglich Steuern zahlen und obendrein ökologische oder soziale Folgen ihrer Arbeit lieber der Gesellschaft überhelfen, statt sie selber zu beseitigen, sägen an dem Ast, auf dem sie sitzen

und werden in vielen Fällen die gesellschaftliche „license to operate“ verlieren.

Zugleich ist die Gesellschaft nicht mehr wie in früherem Maße bereit, Einschränkungen durch Industrien oder Infrastrukturen hinzunehmen. Massiven Widerstand gibt es nahezu gegen alle Arten von Investitionen, die man hören, sehen oder riechen kann. Ein Stück weit ist Deutschland ein Industrieland, das keines mehr sein möchte. Dabei verfällt unsere Infrastruktur: Laut BDI liegen Investitionen von 40 Milliarden Euro wegen gesellschaftlicher Widerstände auf Eis. Und es gibt noch mehr zu tun: Tausende von Brücken müssten erneuert oder ganz neu errichtet werden, Tausende Kilometer Stromtrassen müssen her, der Zustand der Verkehrswege – ob nun Straße, Schiene oder Wasserstraße – ist nach 20 Jahren Investitionsstau teilweise katastrophal.

Diese Beispiele mögen zeigen, dass wir mit unseren bisherigen Stärken alleine ebenso wenig breite Wertschöpfung sicherstellen können, wie mit den betriebswirtschaftlichen und politischen Angeboten, die eine globalisierte und kapitalorientierte Ökonomie uns gebracht hat. Doch wie können wir unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Betriebssystem verändern, um wieder Wachstum und Fortschritt, industrielle Entwicklung und Vertrauen in eine gesellschaftliche Balance zu finden?

Reform des wirtschaftlich-politischen Betriebssystems Deutschlands:

► Chancen der Digitalisierung nutzen

Wir müssen die Chancen der Digitalisierung für neue Geschäftsmodelle und höhere Produktivität nutzen. Es wird geschätzt, dass 1993 lediglich drei Prozent der weltweiten Informationskapazität digital gespeichert war. Heute liegt der Anteil nahe 100 Prozent. Noch vor einem Jahrzehnt dauerte es fünf bis sieben Jahre, bis sich unser Wissen verdoppelt hat. Heute sind es gerade noch zwei Jahre. Die nahezu unbegrenzte Speicherbarkeit, Verfügbarkeit und Nutzbarkeit dieser Daten ist das mächtigste Instrument, wenn es um die Zukunft geht und hat schon in den letzten beiden Jahrzehnten unser Leben verändert: Wann haben Sie zuletzt einen Flug in einem Reisebüro gebucht? Wann haben Sie zuletzt eine Bankfiliale betreten, um einen Überweisungsträger auszufüllen? Wann haben Sie zuletzt ein Münztelefon benutzt?

Mobilität, Einkaufen, Lernen, Arbeiten und das Management komplexer Systeme etwa im Energiebereich werden sich in den nächsten 30 Jahren radikaler verändern als in jedem Vergleichszeitraum der letzten 200 Jahre. Eine leistungsfähige Volkswirtschaft, die bereit ist, in diesem Feld aktiv zu werden, hat größte Chancen. Dazu brauchen wir vielleicht mehr Risikobereitschaft und weniger deutsche Vorsicht und Gründlichkeit. Dazu werden wir auch die Bereitschaft zu Kooperationen brauchen und auch lernen müssen, dass eine Fehlinvestition uns auch weiterbringen kann, statt uns für den Rest unseres Lebens zu brandmarken. Die Politik kann eine digitale Erfolgsgeschichte ebenfalls begleiten: durch Investitionen, durch intelligente Rahmenbedingungen etwa bei Bildung und Ausbildung, aber auch im Daten- und Verbraucherschutz. Es wird darauf ankommen, wettbewerbsfähiger zu werden, ohne den Einzelnen zum Getriebenen oder gar Opfer der Veränderung zu machen.

► Wertschöpfung braucht Werte

Der Shareholder-Kapitalismus der letzten 30 Jahre verliert seine Existenzberechtigung, wenn er sich nicht zum Stakeholder-Kapitalismus wandelt, in dem neben berechtigten Interessen von Investoren auch Gemeinwohlorientierung, soziale und ökologische Nachhaltigkeit und längerfristige Investitionen wieder eine deutlich größere Rolle spielen. Dies umfasst neben dem Selbstverständnis von Unternehmen auch die Prinzipien von Steuerung, Entlohnung des Managements und Bewertungskriterien für Investitionen.

► Vorfahrt für industrielle Wertschöpfung

Deutschland und Europa brauchen eine langfristige Industrie-Agenda, die dafür sorgt, dass die Deindustrialisierung gestoppt wird und Europa für alle Arten von industrieller Wertschöpfung wieder ein attraktiver Standort wird. Ein solches Ziel wird nur wirklich erreichbar sein, wenn der Einfluss aller neuen regulatorischen Maßnahmen daraufhin überprüft wird, ob sie diesem Ziel dienlich sind. In diesem Kontext wird man sehr schnell eine Kollision mit etlichen Elementen des gegenwärtigen Mainstreams der Energiepolitik bekommen, die bisher bei der Schaffung nachhaltigerer Versorgungsstrukturen vorrangig auf den Stromsektor, und damit die teuerste Form von Energiewende, gesetzt hat. Statt jedes Jahr 30 Milliarden Euro in immer mehr erneuerbare Energien zu investieren, sollten in einer neuen Phase der Energiewende die riesigen Effizienzpotenziale im Wärmemarkt gehoben werden, weil hier die CO²-Vermeidungskosten viel geringer, vielfach sogar negativ sind.

► Infrastruktur ertüchtigen

Der Investitionsstau im Bereich der Infrastrukturen muss aufgelöst werden. Dazu wird es öffentliche und private Investitionsbereitschaft ebenso brauchen, wie neue Formen des ergebnisorientierten Bürgerdialogs, aber auch kürzere und unkompliziertere Verfahren und Instanzenwege. So kann Deutschland wieder ein Land werden, in dem die Züge pünktlich fahren und in dem Großprojekte gestemmt werden können.

► Demografische Krise in Deutschland anpacken

Wenn wir uns fragen, warum Deutschland in dieser demografischen Situation ist, dann kann man sich die Antwort auch dort abholen, wo es keine demografischen Probleme gibt, zum Beispiel in Frankreich. Seit Ende der 30er Jahre prägt hier der gesetzliche „Code de la famille“, der seitdem immer weiterentwickelt wurde, die nationale Politik. So findet man hier seit Langem flexible Beschäftigungsmodelle und längere Elternzeiten, Ganztagschulen sind seit Jahrzehnten eine Selbstverständlichkeit. Insgesamt attestieren Studien dem Nachbarland auch eine höhere gesellschaftliche Wertschätzung von Kindern. Zur Bearbeitung dieser Baustelle kann auch die Wirtschaft Beiträge leisten, und das sollte sie schon im Eigeninteresse nicht auf die lange Bank schieben. Dennoch wird man neben einer konsequent familienfreundlichen Politik auch die Zuwanderung nach Deutschland in den nächsten Jahren gesetzlich organisieren müssen. Denn wir sind de facto ein Einwande-

rungsland: Seit 1972 haben wir in Deutschland mehr Sterbefälle als Geburten. Demografisches Wachstum ist also bereits seit Jahrzehnten ein Ergebnis von Zuwanderung. Modelle und Ideen dafür gibt es schon lange und in hoher Qualität, nun wird es Zeit, solche Ideen umzusetzen, damit mehr Menschen mit hohen Qualifikationen und Leistungsbereitschaft mithelfen, die vorhersehbare Lücke zu schließen.

Mit Elementen wie diesen könnten wir das, was uns stark gemacht hat, weiterentwickeln und Wertschöpfung auch für kommende Generationen auf eine breite Grundlage stellen. Dabei würden wir uns verändern, keine Frage. Aber wir könnten auch viele Elemente unserer gewachsenen Kultur in die Zukunft mitnehmen: Die gesunde gesellschaftliche und soziale Balance einerseits, unser industrielles Profil und unsere Leistungsbereitschaft andererseits. Was wir dann noch brauchen: Mut und Zuversicht, denn Victor Hugo hatte recht: „Nichts übertrifft einen Traum von der Gestaltung der Zukunft.“

Zukunft der Kommunalwirtschaft

Herausforderungen meistern, Chancen nutzen



Tanja Wielgoß

Dr. Tanja Wielgoß studierte Politik-, Geschichts- und Wirtschaftswissenschaften in Jena und Aix-en-Provence. Nach verschiedenen beruflichen Stationen – zuletzt als Gesellschafterin, Geschäftsführerin und Partnerin der weltweit tätigen Unternehmensberatung A.T. Kearney – übernahm sie im November 2014 den Vorstandsvorsitz der Berliner Stadtreinigung (BSR).

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ Worte von Albert Einstein, die auch nach fast 100 Jahren und mehr denn je von Klugheit sprechen. Der Blick nach vorn treibt Entwicklung voran. Wohin steuert die Gesellschaft? Wo liegen künftige Herausforderungen? Was bedeutet das für die Wirtschaft, und gerade auch für die Kommunalwirtschaft? Die Berliner Stadtreinigung (BSR) mit ihren großen Aufgaben, für eine saubere Stadt zu sorgen, Abfälle zu verwerten und zu recyceln, und als einer der wichtigsten Akteure des Berliner Wirtschaftslebens kommt an solchen Fragen nicht vorbei. Ob Flüchtlingsthematik, steigende Touristenzahlen, demografische Entwicklung, Digitalisierung – Smart City – und Globalisierung: Wir können, dürfen und wollen uns in keinem unserer Bereiche einigeln oder behaupten, es ginge uns, als auf Berlin bezogenes Unternehmen, nichts an. Globalisierte Märkte bestimmen Preise für Rohstoffe und damit Erlöse, die wir erzielen, oder Kraftstoff, den wir verbrauchen. Gegenwärtiges und Zukünftiges – beides betrifft uns unmittelbar. Wir sind Teil der Stadt, die wir mitgestalten. Innovationen überlassen wir nicht anderen, sondern stellen uns an die Spitze, um unsere Aufgaben immer besser und zeitgemäß durchführen zu können. Wir denken kommunal, und gleichzeitig beobachten wir internationale Entwicklungen aufmerksam.

► Berlin wächst – die Herausforderungen auch

Nehmen wir zunächst den Tourismus. Berlin gilt weltweit unter Touristen als eine der beliebtesten Städte. Sie ist – wie es unsere Partner von „visitBerlin“ nicht müde werden zu betonen – eine von sieben Großstädten weltweit, die pro Jahr mehr als 30 Millionen Übernachtungen zählen. Eine enorme Zahl und eine großartige Entwicklung der Hauptstadt. Berlins Gäste verbringen ihre Zeit natürlich nicht nur in Hotels oder anderen Unterkünften. Sie sind draußen unterwegs, tummeln sich auf Berlins Straßen und Plätzen. Dazu kommt die steigende Zahl an Einwohnern. Die Stadt steuert mit schnellen Schritten auf die Vier-Millionen-Einwohnergrenze zu. Das hat Auswirkungen. Die Herausforderungen bei Müllabfuhr und Straßenreinigung nehmen zu: Die Touristen und Neu-Berliner sind in Teilen noch anspruchsvoller, was Sauberkeit als wesentlichen Standort- und Wohlfühlfaktor betrifft. Gleichzeitig ist Sauberkeit eine Voraussetzung dafür, dass die Akzeptanz für viel mehr Menschen in Berlin erhalten bleibt. Unter diesen Bedingungen für eine saubere Stadt zu sorgen ist keine leichte Aufgabe.

► Mit Humor gegen schlechte Gewohnheiten

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier? Gewohnheiten lassen sich ändern. Eine „Geheimwaffe“ ist „Reiner“, der sprechende Papierkorbboter. „Reiner“ rollt immer wieder durch die Stadt und wirbt an zentralen Orten für mehr Sauberkeit. Das geht ohne erhobenen Zeigefinger. Denn mit Humor spricht er Passanten auf Deutsch und auf Englisch an und macht auf die rund 22.000 Straßenpapierkörbe aufmerksam, die konsequenter genutzt werden sollen. Zusätzlich gibt es Postkarten und Papierkorbaufkleber in englischer Sprache sowie einen Minisprachführer mit nützlichen Vokabeln rund um die Sauberkeit. Denn mehr Müll auf Berliner Straßen muss nicht sein. Die BSR steuert gegen – nicht als Spaßverderber, sondern als humorvoller Mahner und Aufklärer. Immer wieder freuen sich Passanten, wenn die Kehrmaschinen „Lilliputz“, „Räumschiff“ oder „Borstentier“ vorbeifahren. Verschiedene Produkt-

kampagnen sollen Leute mit der Nase darauf stoßen, wie Abfall richtig entsorgt wird, damit Sperrmüll und Elektroschrott dort landen, wo sie hingehören.

► Was Hänschen nicht lernt ...

Mitdenken ist ein wichtiger Schritt, damit sich Berlinerinnen und Berliner auch selbst dafür engagieren, die Stadt sauber zu halten. Zu Ideen für die Sauberkeit hat die BSR Berliner Jugendliche mit dem „Clean Clip Contest“ aufgerufen. Heraus kamen ideenreiche Videos zur Stadtsauberkeit. Wie heißt es doch? Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr. Weil also Umwelterziehung und richtige Mülltrennung nie zu früh beginnen kann, ist das Umweltbildungsprogramm jedes Jahr in knapp 300 Kindertagesstätten und Schulen unterwegs. Die Pädagogen der Stadt greifen auch deshalb sehr gerne auf die Unterlagen zurück, weil sie sich in ihre jeweiligen Lehrpläne einpassen. Darüber hinaus bietet die Plattform „Kehrenbürger“ für alle kleinen und großen Engagierten das „Rüstzeug“ für Putzaktionen im Kiez: zwischen 3.000 und 5.000 Kehrenbürger-Westen und Handschuhe, Besen, hölzerne Greifzangen und Müllsäcke. 14.000 Menschen waren 2015 in rund 300 Einsätzen unterwegs. So fordern und fördern wir Mitverantwortung. Eines ist sicher: Ohne Engagement der und des Einzelnen geht es nicht. Nirgendwo.

► Zuwanderung birgt auch eine Chance

Hier kommen wir zu einem anderen Thema, welches viele Menschen bewegt: Deutschland als Zuwanderungsland. Das, wovor einige Angst haben, der Strom an Flüchtlingen, ist Realität. Vor ihr die Augen zu schließen funktioniert nicht. Wir waren früh und sind kontinuierlich gefragt, wenn es darum ging, schnell und unbürokratisch vor Ort zu sein, damit angesichts voller und plötzlich in Betrieb genommener Flüchtlingsunterkünfte die Abfallentsorgung und die Sauberkeit vor Ort sichergestellt sind. Wir bemühen uns ebenfalls um Perspektiven für die Geflüchteten – als Arbeitgeber hat die BSR eine besondere Verantwortung und eine Chance. Mittel- und langfristig brauchen wir vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ohnehin Zuwanderung. Insofern ist die aktuelle Flüchtlings-„krise“ eine Chance, hier endlich aktiv zu werden und eine Vision für unser Land zu entwickeln, mit der wir gemeinsam auch aktuelle Herausforderungen leichter meistern können.

► Offenheit und Toleranz sind Tradition

Vielfalt ist in der BSR Alltag. Durch Unterschiede etwa in Bezug auf den kulturellen Hintergrund, aber auch mit Blick auf Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung oder ein körperliches Handicap bringen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielfältige Erfahrungen im Unternehmen ein. Knapp zwölf Prozent unserer Beschäftigten sind zum Beispiel schwerbehindert.

Diskriminierungsfreiheit, Offenheit und Toleranz schreiben wir groß – nach innen und nach außen. Es ist zum Beispiel Tradition, dass die Reinigungskolonnen den letzten „Block“ des jährlichen Christopher Street Days bilden. 130 Einsatzkräfte tanzen und feiern zwar nicht

mit, aber sie machen die Straße gleich wieder sauber und fühlen sich dabei als Teil der Parade.

► Gleichberechtigung von Frau und Mann

Stadtreinigung ist eine Männerdomäne. Doch bei den Beschäftigten in Orange tut sich was. Insgesamt rund 83 Prozent beträgt der Anteil an männlichen Mitarbeitern, die ihren Job auf der Straße erledigen. In der Straßenreinigung werden jedoch gemischte Teams jeden Tag mehr Normalität. 250 Reinigerinnen sind inzwischen bei uns aktiv. Und es werden mehr, denn die BSR stellt seit 2010 in jedem Jahr 50 Prozent Männer und 50 Prozent Frauen ein. Und darüber hinaus steht das Unternehmen auch gut da. Bei den „Bürojobs“, konkret den ersten drei Führungsebenen, liegt der Frauenanteil bei 36 Prozent mit dem Ziel: 40 Prozent bis 2020 zu erreichen.

► Wettbewerb um Titel als Top-Arbeitgeber

Sich miteinander zu messen gehört im wirtschaftlichen Wettbewerb dazu. Wer im Vergleich mit anderen Unternehmen gut dastehen will, braucht einen guten Ruf. Wann gilt ein Unternehmen als attraktiv? Die Berliner Stadtreinigung wurde mehrfach zum besten Arbeitgeber Berlins gekürt und zählt in ganz Deutschland zu den besten. Dabei spielen Familienfreundlichkeit, Vielfalt, Sicherheit des Arbeitsplatzes, soziale Verantwortung und die Sinnhaftigkeit unserer Tätigkeit eine große Rolle. Das zeigt sich auch darin, dass die BSR als gutes Ausbildungsunternehmen noch den Luxus hat, unter einer großen Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern auszuwählen. Wir bieten qualitativ hochwertige Ausbildungs- und Studiengänge und eine engagierte Begleitung. Die persönliche und fachliche Entwicklung unserer Auszubildenden und Studierenden steht für uns an erster Stelle. Gemeinsam schaffen wir damit ein solides Fundament für einen erfolgreichen Start ins eigene Leben.

► Neue Rahmenbedingungen, neue Aufgaben

Die BSR ist ein starkes Unternehmen mit einem großen Aufgabenspektrum. Wir freuen uns sehr, dass viele Menschen und darunter auch viele Entscheidungsträger uns noch mehr zutrauen und wir mit dem Land Berlin 2015 einen Unternehmensvertrag verhandeln konnten, der an das Erreichte der Vergangenheit anknüpft und der die Leitplanken für die Zukunft bis 2030 setzt. Das bedeutet gute und sichere Arbeitsplätze sowie eine langfristige Planungssicherheit. Für die Berlinerinnen und Berliner haben wir uns im Gegenzug verpflichtet, die Gebühren stabil niedrig zu halten – wir stehen hier in Deutschland bei den Entsorgungs- und Reinigungsbetrieben aus Verbrauchersicht an der Spitze, das heißt für unsere Leistung zahlen die Bürger im Deutschlandvergleich mit am wenigsten und das bei einem hohen Qualitätsanspruch. Daher verpflichtete uns das Land Berlin, zusätzlich zur Straßenreinigung nun auch einige Grünflächen zu reinigen. Im Rahmen eines bis Ende 2017 geplanten Pilotversuchs übernimmt die BSR die Verantwortung für die Sauberkeit von zwölf Parks und einem Forstrevier.

► Mit Innovationen am Puls der Zeit

Ziel ist und bleibt hochwertige Entsorgung zu niedrigen Tarifen. Darüber hinaus wollen wir den sich ändernden Rahmenbedingungen in der Gesellschaft Rechnung tragen, zum Beispiel der sich verändernden Altersstruktur der Mieterinnen und Mieter. So werden barrierearme Lösungen für das Entsorgen von Müll geboten, wie der sogenannte Arc 32: Er versetzt Mülltonnen in Schräglage und ermöglicht es körperlich beeinträchtigten Menschen, ihren Abfall zu entsorgen.

Eine moderne Form der Entsorgung in einer wachsenden Großstadt, in der es zunehmend enger wird, sind die Unterflursysteme. Diese Systeme sorgen dafür, dass Hausmüll, Glas, Papier und Wertstoffe statt auf einem konventionellen Müllplatz unterirdisch gesammelt werden. Das hat den Vorteil, dass die Unterflurmüllanlage oberirdisch wenig Platz verbraucht. Sie integriert sich optisch ansprechend in das Wohnumfeld und auch sie bietet Barrierefreiheit.

In Straßen, in denen Passanten viel Müll verursachen, kommt die Unterflurvariante als Papierkorb zum Einsatz. Der Müll verschwindet in Behältern mit viel Fassungsvermögen einfach unter der Erde. Wo es unterirdisch nicht geht, wird der sogenannte „Bubble-Papierkorb“ eingesetzt, der 350 Liter Abfall aufnehmen kann.

Auch in anderen Feldern treibt die BSR Innovationen voran. Digitalisierung ist im Unternehmen in vielen Prozessen Praxis: Schon seit mehr als zehn Jahren tauscht die BSR über das elektronische Kundenportal Rechnungen aus oder ermöglicht großen wie kleinen Kunden, ihre Leistungen einzusehen und zu ändern. Die BSR baut außerdem mit GPS-Unterstützung zentimetergenau die Abdichtung der ehemaligen Deponien. Und wir steuern den Winterdienst digital. Der Bordcomputer zeigt dem Fahrer die Tour an und erfasst über die GPS-Antenne, wo wir wann wie viel Feuchtsalz ausstreuen.

► Internationales Interesse geweckt

Aus China, Korea, Indien, Japan, Brasilien, Argentinien, Mexiko, Tunesien, Russland, Polen, Griechenland oder Norwegen – Delegationen aus der ganzen Welt steuern Berlin an, um sich ein Bild von der Abfallentsorgung und -verwertung zu machen. Von besonderem Interesse ist vor allem das Müllheizkraftwerk in Ruhleben. Besucher erkundigen sich detailliert und nutzen dort die Möglichkeit, bei Führungen durch die Anlage anschaulich Recycling- und Verwertungsmöglichkeiten erklärt zu bekommen. Die Abfallverbrennung und Energierückgewinnung, mit deren Hilfe zwölf Prozent der Berliner Haushalte mit Strom und 6,5 Prozent mit Wärme versorgt werden, ist für viele Gäste Neuland. Gleichzeitig gelingt es in dieser hochmodernen Anlage, sowohl Eisen- als auch Nichteisenmetalle aus der Schlacke in reinster Form zurückzugewinnen und zu verwerten.

Auch die Biogasanlage ist auf dem neuesten Stand der Technik und zeigt eine enorme Außenwirkung. Internationale Besucher zeigen sich beeindruckt, wie in mehreren Behandlungsschritten aus dem Bioabfall Biogas gewonnen werden kann, mit dem 150 Müllfahrzeuge betankt werden.

► Lokales Geschäftsmodell im internationalen Kontext

Als Berliner Stadtreinigung sind wir naturgemäß ein lokales Unternehmen. Doch die Reduktion auf einen begrenzten Aktionsradius wäre ein Trugschluss. Auf der einen Seite wirkt sich der globale Markt für Rohstoffe direkt auf die Kosten und Erlöse aus. Auf der anderen Seite haben wir Einfluss auf die Entwicklung bei Technologien der Straßenreinigung und der Müllentsorgung weltweit. Denn nicht nur wir, sondern auch andere Marktteilnehmer schauen über den Tellerrand. So ist die BSR oft präferierter Partner von Herstellern im Fahrzeugbereich, die als Weltmarktführer etabliert sind. Die Fahrzeugflotte besteht aus 1.500 Fahrzeugen und gehört zu den modernsten Nutzfahrzeugflotten weltweit: Seit 2016 sind sämtliche Fahrzeuge der Müllabfuhr mit Euro-4, -5/6 oder EEV-Kennung (besonders abgasarm) unterwegs. Die Zeit der Euro-3-Plakette ist für uns abgelaufen. Freiwillig.

► Zukunft fest im Blick

Die BSR ist auf die Stadt orientiert. Doch unser Horizont reicht weit über Berlin hinaus. Es sind weltweit viele Menschen in Bewegung. Wir sind es auch. Denn Stillstand steht der Weiterentwicklung im Weg. Um die Zukunft gut zu meistern, braucht es immer wieder einen Blick über die Schulter, um auf Erfahrungen zurückgreifen zu können. Und noch mehr als die Vergangenheit interessiert uns die Zukunft. Wir haben sie fest im Blick. Das tun wir als modernes, vielfältiges, wirtschaftlich, ökologisch und sozial engagiertes Unternehmen für unser Berlin und mit Impulsen weit über die Hauptstadt hinaus.

Die Private Krankenversicherung Garant für Innovationen und Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen



Reinhold Schulte

Reinhold Schulte ist Aufsichtsratsvorsitzender der SIGNAL IDUNA Gruppe Dortmund und Hamburg und ehemaliger Vorstandsvorsitzender der SIGNAL IDUNA Gruppe.

► Eines der besten Gesundheitssysteme der Welt

Das deutsche Krankenversicherungssystem hat einen langen Weg hinter sich. Was einst in Handwerks-Zünften mit der solidarischen Absicherung gegen Krankheitsrisiken begann und später durch die Sozialgesetzgebung Bismarcks ergänzt wurde, hat sich im Laufe der Jahrzehnte zu einem der besten Gesundheitssysteme der Welt entwickelt. Denn heute haben in Deutschland alle Versicherten – gesetzlich wie privat – Zugang zu Spitzenmedizin bei freier Arztwahl.

Dies ist kein Zufall, sondern Ergebnis eines Gestaltungsprozesses im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft, die sich dabei die anspornenden und innovativen Kräfte des Wettbewerbs zunutze macht, um eine möglichst gute soziale Absicherung für alle Bürger zu verwirklichen.

Während sich in einem rein staatlichen Modell wie in Großbritannien die Gesundheitsversorgung immer weiter in ein Zwei-Klassen-System entwickelt hat – mit Spitzenmedizin in Privatkliniken für diejenigen, die es sich leisten können, und einer dürftigen Versorgung für alle anderen Menschen im Einheitssystem –, werden vermeintliche Klassenunterschiede in Deutschland an der Terminvergabe oder der Zeit im Wartezimmer festgemacht. Doch selbst dieser Vergleich hinkt: Während in Frankreich 28 Prozent, in Großbritannien 19 Prozent und in den Niederlanden 16 Prozent der Patienten zwei Monate oder länger auf einen Termin beim Facharzt warten müssen, sind die Wartezeiten in Deutschland wesentlich kürzer. In dringenden Fällen erhält man sofort einen Termin – egal wie man versichert ist.

Der Schlüssel für diese sehr gute Versorgung liegt im Zwei-Säulen-Modell, dem Nebeneinander von Gesetzlicher (GKV) und Privater Krankenversicherung (PKV). Auf diese sogenannte Dualität ist das deutsche Gesundheitswesen angewiesen: Zum einen macht der Wettbewerb zwischen den Systemen eine medizinische Spitzenversorgung möglich. Zum anderen braucht die Stabilität des Gesamtsystems angesichts enormer Staatsschulden und des demografischen Wandels zwingend ein gut funktionierendes, privat organisiertes Versicherungssystem.

Privatversicherte zahlen für viele medizinische Leistungen höhere Honorare. Dies führt dazu, dass die rund elf Prozent Privatversicherten in Deutschland rund ein Viertel der Arzthonorare bezahlen, während die knapp 90 Prozent der gesetzlich Versicherten mit 75 Prozent eher unterdurchschnittlich dazu beitragen. Durch die Mehrzahlungen der Privatversicherten fließen jedes Jahr über 11 Milliarden Euro zusätzlich ins Gesundheitssystem. Diese Einnahmen ermöglichen es Ärzten und Krankenhäusern, in moderne Geräte und Behandlungsmethoden zu investieren. Die kommen wiederum allen zugute: privat und gesetzlich Versicherten.

► Systemwettbewerb als Voraussetzung für Innovationen

Denn eines der wesentlichen Kriterien für die Qualität der medizinischen Versorgung ist die Teilhabe der Versicherten am medizinischen Fortschritt. Gesundheitssysteme bemessen sich daher auch daran, wie schnell sie in der Lage sind, Innovationen in die Regelversorgung zu überführen. Gemeint sind dabei hauptsächlich Produktinnovationen wie beispielsweise neue Diagnosemethoden oder Arzneimittel. Sie sammeln sich gemeinhin unter dem Be-

griff „medizinisch-technischer-Fortschritt“. Mit ihnen ist die Erwartung verbunden, bislang nichttherapierbare Krankheiten zu heilen oder bestehende Therapieansätze zu verbessern. Doch auch in allen anderen Bereichen des Gesundheitssystems kommt es zu Innovationen. Beispiele hierfür sind alternative Versorgungsformen oder auch ergänzende Systeme wie die Pflegeversicherung.

International betrachtet steht Deutschland beim Zugang der Patienten zu Innovationen sehr gut da. Das ist ebenfalls dem Systemwettbewerb aus GKV und PKV zu verdanken. Er führt dazu, dass bei Innovationen, bei denen ein System die Vorreiterrolle übernimmt, das andere System nachziehen oder sich zumindest mit der Innovation auseinandersetzen muss. Hier gilt in besonderem Maße die Aussage der Vorsitzenden des GKV-Spitzenverbandes in einem Zeitungsinterview: „Ohne die Konkurrenz [der PKV] wäre die Gefahr, dass der Leistungskatalog auf eine minimale Grundversorgung reduziert wird, größer.“

So gibt es in Deutschland zwar zwei getrennte Finanzierungssysteme – ein sozial-staatliches und ein privat-wirtschaftliches –, doch beide tragen ein gemeinsames Versorgungssystem. Es kommt also nicht zur exklusiven Anwendung von Innovationen in intransparenten Parallelsystemen. In einem gemeinsamen Versorgungssystem werden Leistungsunterschiede sichtbar und begründungspflichtig, so kommt es zum heilsamen Wettbewerb um eine qualitativ gute Versorgung.

Dies erhöht die Chance, dass Innovationen mit Mehrnutzen am Ende allen Versicherten zugutekommen. Transparenz und Begründungspflicht erschweren Rationierung erheblich. Und aus Sicht innovativer Anbieter ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass sich ihnen eine Art „Startfinanzierung“ durch frühzeitige Kostenübernahme in der PKV eröffnet, bis ihre Produkte und Verfahren nach den Bewertungs- und Genehmigungsverfahren der GKV gegebenenfalls generell übernommen werden.

► Die PKV als Innovationsmotor in der medizinischen Versorgung

In der Regel erfolgt der Zugang einer Innovation zuerst über die PKV. Hier sind die Hürden deutlich geringer als in der GKV. Das bedeutet jedoch nicht, dass die PKV alle Innovationen ungeprüft bezahlt, die auf den Markt kommen. Der Sicherheitsaspekt steht an erster Stelle. So müssen auch für die PKV alle gesetzlichen Zulassungsvoraussetzungen erfüllt werden, wie zum Beispiel die erfolgreich abgeschlossenen Zulassungsstudien bei Arzneimitteln oder die CE-Kennzeichnung bei Medizinprodukten. Daneben bedarf es zur Anwendung einer Innovation im konkreten Einzelfall der medizinischen Notwendigkeit, und die Innovation muss den anerkannten wissenschaftlichen Standards entsprechen.

Besonders deutlich wird die Innovationsstärke der PKV in der ambulanten Versorgung. Anders als in der GKV ist die Einführung von Innovationen in der PKV nicht sektorenabhängig. Innovationen können dort erbracht werden, wo sie als medizinisch sinnvoll belegt sind. Insofern gilt auch nicht der sogenannte Erlaubnisvorbehalt wie in der GKV und es kommt nicht zu langen Aufnahmeverfahren von bis zu zehn Jahren für eine neue Behandlungsmethode. Ebenso können Bedenken hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit den Zugang zu einem neuen Behandlungsverfahren nicht versperren.

Die größten Unterschiede finden sich bei diagnostischen Verfahren. Anders als die GKV zahlt die PKV unter anderem für die Herz-Computertomografie (CT), die Positronen-Emissions-Tomografie-CT indikationsunabhängig und die Optische Kohärenztomografie (OTC). Im Bereich der Gewebe-, Zelluntersuchung übernimmt die PKV beispielsweise wissenschaftlich fundierte gentechnische Untersuchungen bei Brustkrebs, die die Ansprechwahrscheinlichkeit des Tumors auf eine Chemotherapie beziehungsweise überhaupt deren Notwendigkeit ermittelt.

Die Haltung der GKV zur innovativen Diagnostik ist demgegenüber restriktiver. Eine Einführung neuer Verfahren wird fast immer im Rahmen des Gebotsvorbehalts angestrebt. Diese Haltung der Krankenkassen setzt allerdings starke Anreize für weitere Qualitätsnachweise der Anbieter von medizinischen Innovationen. Hiervon profitieren wiederum auch Privatversicherte.

Beide Systeme korrigieren sich also in bestimmten Gebieten gegenseitig und profitieren wechselseitig davon: die GKV von der frühen und umfassenden Innovationseinführung der PKV, die PKV wiederum von Nachweisen zur Evidenz. Der Systemwettbewerb innerhalb einer gemeinsamen Versorgungsstruktur führt damit zu einem Mehrwert für das deutsche Gesundheitswesen, den es ohne die Dualität nicht gäbe.

► Die PKV als Ideengeber in der Pflege

Soziale und Private Pflegepflichtversicherung enthalten bekanntlich identische Leistungen. Ein innovativer Leistungswettbewerb findet dagegen im Segment der freiwilligen Privaten Pflegeversicherung innerhalb der PKV statt. Die PKV hat im Übrigen die Pflegeversicherung „erfunden“ und als Erste das Risiko Pflegebedürftigkeit definiert und abgesichert. Bereits Mitte der 1970er Jahre wurden Vorläufer der Privaten Pflegeversicherung angeboten. 1984 verabschiedete der PKV-Verband die Musterbedingungen zur Pflegeversicherung und rief die freiwillige Pflegeversicherung als eigene, von der Krankenversicherung unabhängige Versicherungslösung ins Leben. Hierauf und auf die Erfahrungen der nächsten zehn Jahre konnte der Gesetzgeber 1995 aufbauen, als die Pflegepflichtversicherung als letzter Zweig der Sozialversicherung eingeführt wurde. Rund 20 Jahren Pflegeversicherung in der GKV stehen somit mehr als 30 Jahre Pflegeversicherung in der PKV gegenüber.

Die Innovationskraft der PKV in der Pflege beschränkt sich aber nicht nur auf die klassischen Versicherungsprodukte. Sie umfasst auch die Qualität der Pflege. Beispielsweise entwickelte die PKV einen anderen Ansatz in der Pflegeberatung. Sie hat nicht zusammen mit der GKV Pflegestützpunkte eröffnet, sondern sich 2009 mit dem Unternehmen „COMPASS Private Pflegeberatung“ für einen eigenen Ansatz entschieden, der die aufsuchende Pflegeberatung in den Vordergrund stellt. Inzwischen hat der Gesetzgeber dieses innovative und erfolgreiche Beispiel aufgegriffen und mit dem Pflege-Neuausrichtungsgesetz den Hausbesuch als Standardangebot in das Sozialgesetzbuch aufgenommen.

Ebenfalls 2009 hat die PKV die gemeinnützige Stiftung „Zentrum für Qualität in der Pflege“ (ZQP) gegründet. Sie soll als Thinktank innovative Ansätze fördern. Es werden gezielt wissenschaftliche Untersuchungen initiiert. Die Ergebnisse werden der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung gestellt. Zugleich organisiert die Stiftung eine Vernetzung der wissen-

schaftlichen Erkenntnisse mit den Erfahrungen des praktischen Pflegealltags.

Auch die seit 2011 vom Prüfdienst der PKV durchgeführten Qualitätsprüfungen in Pflegeheimen und bei Pflegediensten setzen neue Standards. Im Unterschied zu den regional begrenzt tätigen Medizinischen Diensten der Pflegekassen macht der PKV-Prüfdienst durch sein bundesweit einheitliches Vorgehen den direkten Qualitätsvergleich möglich und setzt positive Leistungsanreize für alle Prüfdienste. Auch im Bereich der Pflege wird also sichtbar, dass der Systemwettbewerb auf verschiedenen Ebenen anspornend wirkt und starke Ergebnisse hervorbringt – zum Nutzen aller Patienten und Versicherten.

► Nachhaltiger Faktor in den Sicherungssystemen

Auch durch ihr nachhaltiges Finanzierungsmodell trägt die Existenz der PKV zur Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme in Deutschland bei. Denn schon heute steht fest, dass der demografische Wandel das System der Umlagefinanzierung in der Gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung an seine Grenzen bringen wird. Wohin die demografische Reise der Deutschen geht und welche Folgen sie für die Finanzierung des Gesundheitswesens haben wird, lässt sich exemplarisch schon an wenigen Daten zeigen: Die Gesundheitskosten (Durchschnittswert vom Säugling bis zum Greis) betragen laut Statistischem Bundesamt in Deutschland rund 3.100 Euro pro Kopf und Jahr. Bei den 85-Jährigen und Älteren sind es pro Kopf 14.840 Euro. Nun wird sich der Anteil der über 80-Jährigen in den nächsten Jahrzehnten mehr als verdreifachen. Im selben Zeitraum wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 65 Jahren, also die Gruppe der GKV-Beitragszahler, um mehr als 30 Prozent schrumpfen. Bildlich gesprochen: Die demografische Kerze brennt an beiden Enden gleichzeitig.

Welche dramatischen Folgen diese Entwicklung für die Beitragslast der gesetzlich Versicherten haben wird, zeigen mehrere Studien, die eine deutliche Steigerung des Beitragsatzes in der Gesetzlichen Krankenversicherung prognostizieren. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig es ist, dass möglichst viele Menschen schon heute für ihre Bedürfnisse im Alter vorsorgen, um zukünftige Beitragszahler nicht zusätzlich zu belasten. Die rund 9 Millionen Privatversicherten treffen mit ihren Beiträgen vom ersten Tag an Vorsorge für die im Alter steigenden Gesundheitsausgaben. Davon profitieren nicht nur sie persönlich, sondern auch die jüngeren Generationen. Denn für diesen Teil der Bevölkerung – wie schon erwähnt immerhin elf Prozent – müssen unsere Kinder und Enkel die zukünftigen Gesundheitsausgaben nicht mitfinanzieren.

Bis Ende 2015 haben die Privatversicherten auf diese Weise kapitalgedeckte Rückstellungen in Höhe von 219 Milliarden Euro gebildet. Mit dieser eingebauten Altersvorsorge sind sie in Bezug auf die Kranken- und Pflegeversicherung von dem Problem der alternden Bevölkerung nicht betroffen. Dieser Kapitalstock wächst Jahr für Jahr und hat alle Finanzkrisen unbeschadet überstanden. Dafür sorgen nicht nur strenge gesetzliche Vorgaben, sondern auch eine besonnene Anlagepolitik der Versicherungsunternehmen. So wird das Geld der Versicherten teilweise in langfristige Anleihen mit Laufzeiten von 50 Jahren und mehr investiert. Auf diese Weise können auch einmal Phasen mit niedrigen Zinsen verkraftet werden. Neben den Alterungsrückstellungen müssen die Unternehmen der Privaten Krankenver-

sicherung Eigenkapital in Milliardenhöhe vorhalten, um ihre Verträge dauerhaft erfüllen zu können. Unabhängigen Analysten zufolge haben sie zuletzt mehr als doppelt so viel Kapital zur Seite gelegt, wie von der Aufsichtsbehörde verlangt.

Die PKV ist mithin in der Lage, sich selbst zu tragen. Während die GKV schon heute beträchtliche Zuschüsse aus Steuermitteln erhält, ist die Private Krankenversicherung nicht auf staatliche Zuschüsse angewiesen. Im Gegenteil: Ihre Versicherten finanzieren den GKV-Zuschuss als Steuerzahler sogar noch mit – im Schnitt mit fast 200 Euro pro Kopf und Jahr. Hinzu kommen noch die Steuern, die die PKV-Unternehmen entrichten. Die Privatversicherten stützen so die Finanzierung der GKV, deren sozialpolitische Leistungen wie etwa die beitragsfreie Mitversicherung von Familienangehörigen sie selbst nicht erhalten.

► Zufriedenheit mit der Gesundheitsversorgung

Die Menschen in Deutschland erkennen die großen, grundsätzlichen Vorzüge unseres Gesundheitssystems, das dank seiner Vielfalt und Wahlfreiheiten allen Versicherten eine individuelle und gute Versorgung bietet. Regelmäßige Umfragen des Meinungsforschungsinstituts Allensbach belegen die anhaltende Zustimmung auf höchstem Niveau: Über 90 Prozent der Befragten zeigten sich bei der letzten Erhebung 2015 zufrieden mit ihrer medizinischen Versorgung – das lag noch einmal ein paar Prozentpunkte über den auch schon beachtlichen Vorjahreswerten.

Die Vehemenz, mit der sich manche für einen radikalen Systemwechsel in der Gesundheitskostenfinanzierung einsetzen, verwundert also nicht zuletzt, weil solche Überlegungen völlig am Empfinden der Bürger vorbeigehen. Denn die Menschen wissen genau: Unser Gesundheitssystem, um das wir in nahezu der ganzen Welt beneidet werden, ist viel zu kostbar, um es mit Radikaloperationen zu gefährden.

Die Private Krankenversicherung steht für den Ausbau der kapitalgedeckten Säule bereit, und zwar in der Krankenversicherung ebenso wie in der Pflegeversicherung. Sie trägt mit ihrer Vorsorge maßgeblich zur generationengerechten Finanzierung des gesamten Gesundheitswesens bei. Nun müssen weitere Schritte folgen, damit die Gesundheits- und Pflegepolitik im Interesse aller Bürger auch im demografischen Wandel wetterfest gemacht werden kann. Je mehr Menschen und Leistungen kapitalgedeckt in der PKV abgesichert werden, desto besser für die Innovationskraft und Nachhaltigkeit des Gesundheitswesens. So kann der Ansporn des Wettbewerbs in der Sozialen Marktwirtschaft die gute Gesundheitsversorgung der Deutschen auch in der Zukunft sichern.



Zukunft der Arbeit

Sören Bartol, Carola Reimann,
Horst Neumann, Jürgen Niemann,
Annette Fugmann-Heesing,
Petra Rossbrey

Wirtschaft heißt Verantwortung

Warum Arbeit und Industrie 4.0 nicht ohne die SPD geht



Sören Bartol

Sören Bartol ist Mitglied des Bundestages und stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion. Der Diplom-Politologe hat seinen Wahlkreis in Marburg-Biedenkopf. Als stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion ist Sören Bartol seit 2013 zuständig für die Themen Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Digitale Infrastruktur und Digitale Agenda.

► Sozialdemokratische Wirtschaftskompetenz

Ein weit verbreitetes Vorurteil lautet, die SPD sei nicht wirtschaftskompetent. Es wird nicht wahrer, je öfter man es wiederholt. Seinen Ursprung hat es in den Anfängen der Partei, in ihrem Kampf für die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Trotzdem. Wieso diese Annahme? Sind Arbeitnehmerrechte, eine gute Ausbildung und betriebliche Mitbestimmung ein Hemmnis wirtschaftlichen Erfolgs? Sie sind es nicht. Wirtschaft und gute Arbeit sind keine polaren Gegensätze. Sie bedingen einander. Das eine geht – nachhaltig – nicht ohne das andere. Und das wird auch in Zukunft so sein.

Aber zunächst ein Blick zurück: Tief greifende gesellschaftliche Veränderungen und die aus ihnen resultierenden Lebenssituationen waren es, die vor über 150 Jahren den Impuls zur Gründung der deutschen Sozialdemokratie gaben. Das Zeitalter der Industrialisierung hatte zu einer Massenmigration in die Städte geführt, zu Fabriken, in denen die Menschen an sechs Tagen in der Woche 12 bis 14 Stunden am Tag schufteten. Kapitalismus in Reinform, eine brutale Ausbeutung in den Fabriken, dazu das Elend der Arbeiterinnen und Arbeiter und ihrer Familien in den Mietskasernen der Städte. Es gab viel zu tun, diese Zustände und Umstände in einer sich wandelnden Welt zu ändern. Genau das war Anspruch und Ansporn der Sozialdemokratinnen und Sozialdemokraten der ersten Stunde.

Von ihren Anfängen an war die SPD die Partei der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Immer ging es ihr darum, die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen zu verbessern. Aufstieg durch Bildung, Arbeitskampf und Selbstermächtigung. Eine Verbesserung der Lebensbedingungen durch Teilhabe, Arbeitnehmerrechte, Gesundheitsversorgung, Gleichberechtigung, durch Sport und Freizeit.

Die SPD damals: eine moderne, zukunftsgerichtete Partei, die die Gesellschaft vor dem Hintergrund einer sich verändernden Welt zum Besseren verändern und gestalten wollte, die eine Vision davon hatte, wie die Dinge, wie das Leben in Zukunft besser sein könnten. Den Anspruch hat sie bis heute. Und die Wirklichkeit?

Auch heute befinden wir uns an, vielleicht schon mitten in einer Zeitenwende. Eine Zeitenwende, die durch Digitalisierung und Globalisierung gekennzeichnet ist und die womöglich größere gesellschaftspolitische Veränderungen verursachen wird als das technisch-wissenschaftliche Zeitalter. Die unser Leben verändert, unser Freizeitverhalten, die Anbahnung von Partnerschaften und Beziehungen, unsere Kommunikation – unsere Art zu denken. Lebens- und Arbeitswelten sind im Wandel, die Ausdifferenzierungen nehmen stetig zu. Doch das Ausmaß dieser Veränderungen haben bislang die wenigsten erfasst.

Die Welt ist schnelllebiger geworden. Das was heute gilt, kann morgen schon ganz anders sein. Viele Gewissheiten sind weggebrochen. Das verunsichert. Wir wissen nicht, wie die Welt in zehn Jahren aussieht, welche Erfindungen und technischen Innovationen, aber auch sozialen Herausforderungen oder Umweltbedingungen unseren Alltag und unser Dasein verändern werden. Das macht es für den Einzelnen wie auch für Politik und Wirtschaft nicht einfacher. Digitalisierung, demografischer Wandel, die Knappheit von natürlichen Ressourcen und die zunehmende Internationalisierung stellen Wirtschaft, Gesellschaft und Staat gleichermaßen vor große Herausforderungen.

► Schwerpunkte sozialdemokratischer Wirtschaftspolitik

Was bedeuten diese Umstände und die sich verändernde Situation für eine sozialdemokratische Wirtschaftspolitik? Wie könnte oder sollte diese aussehen? Wie kann Deutschland in diesem Wandel seinen Weg der Sozialen Marktwirtschaft erfolgreich fortsetzen?

In einer komplexer werdenden Welt wird es schwieriger, hierauf eine allgemeingültige Antwort zu finden. Klar ist: Wir müssen unsere Ressourcen schützen und stärken. Mit Niedriglohnländern können und wollen wir nicht konkurrieren. Unser Rohstoff heißt Wissen: Bildung und Forschung sind die Bereiche, in die wir investieren müssen. Auf der Hand liegt, dass das ein Schwerpunkt unserer Politik sein muss, dass hier der Schlüssel liegt, wenn wir auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich sein wollen. Wenn wir unseren Wissensvorsprung verlieren, können wir einpacken.

Mit dem Godesberger Programm von 1959 haben wir uns zur Sozialen Marktwirtschaft bekannt: „Wettbewerb so weit wie möglich, Planung so weit wie nötig“. „It’s the economy, stupid!“ – der berühmte Satz aus Bill Clintons Kampagne bringt es auf den Punkt: Das, was verteilt werden kann, muss erst einmal erwirtschaftet werden. Es geht um die Verbindung von sozialer Gerechtigkeit und Konkurrenzfähigkeit, kurz: um wirtschaftspolitische Kompetenz.

Die SPD stand immer für einen starken fürsorgenden und beschützenden Staat. Doch auch er wird heute durch die zunehmende Ökonomisierung und Digitalisierung unter Druck gesetzt. Viele Unternehmen entziehen sich nationalen Gesetzen und verlegen ihren Hauptsitz ins Ausland. Gleiches gilt übrigens für unsere Daten – sie unterliegen oft nicht den hiesigen Gesetzen, sondern denen des Landes, in dem ihr Server steht. Datenschützer und Netzpolitiker warnen schon lange, dass diese Entwicklung nicht in unserem Interesse sein kann – gerade in Zeiten von Arbeit und Industrie 4.0 brauchen wir mehr Sensibilität im Umgang mit unseren Daten.

Wir wollen auch in Zukunft eine Wirtschaftspolitik, bei der es um Gemeinwohl und Fortschritt geht. Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat die Weltwirtschaft vor enorme Herausforderungen gestellt. Kaum ein Land hat diese Krise so gut überstanden wie Deutschland – dank des besonnenen Handelns von Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Arbeitgebern. Auch die von der SPD durchgesetzten Maßnahmen zur Stabilisierung der Konjunktur und des Arbeitsmarktes haben ihre Wirkung nicht verfehlt: Die Konjunktur hat angezogen, die Arbeitslosigkeit ist gesunken. Gleichzeitig klafft die Schere zwischen Arm und Reich auch in Deutschland immer weiter auseinander, nehmen die Exzesse der Superreichen zu. Erst unlängst wieder haben journalistische Enthüllungen um die Panama-Papers ans Licht gebracht, wie ungeniert dem Gemeinwohl durch Steuerbetrug Milliarden entzogen werden. Gleichzeitig können sich immer mehr Familien eine Wohnung in den Metropolen nicht mehr leisten, weil Wohnraum hier zu einem beliebten Spekulationsobjekt von Kapitalgesellschaften geworden ist. Soziale Gerechtigkeit ist, wie diverse Wahlforschungsumfragen belegen, selbst für Unionswähler ein Topthema geworden.

Angesichts der Herausforderungen unserer Zeit ist eine sozialdemokratische Wirtschaftspolitik dringend gefragt. Wir wollen ein Wirtschaftsmodell, das an die Erfolgsbedingun-

gen der Sozialen Marktwirtschaft anknüpft und gleichzeitig dafür Sorge trägt, dass die Wirtschaft wieder den Menschen dient. Deshalb setzen wir auf den handlungsfähigen demokratischen Staat, der klare Regeln für die Soziale Marktwirtschaft setzt. Wir wollen dauerhaften Wohlstand in unserem Land. Die Ziele sozialdemokratischer Wirtschaftspolitik sind reale Wertschöpfung, ökologische Nachhaltigkeit, sozialer Ausgleich, gesellschaftliche Teilhabe, mehr Lebensqualität und Vollbeschäftigung. Auch in Zukunft und mit Industrie 4.0.

► Antworten auf die vierte industrielle Revolution

„Veränderung“ ist ein Schlüsselwort in der Diskussion um den Megatrend Industrie 4.0 – die vierte industrielle Revolution, bei der nicht mehr nur Mensch und Maschine interagieren, sondern auch Maschinen und Produkte untereinander kommunizieren. Klassische Geschäftsmodelle und -prozesse werden sich ebenso verändern wie Beschäftigungsformen, neue werden entstehen. Zusammen mit der Globalisierung wird diese Entwicklung zu einer weiteren Verlagerung einfacher Tätigkeiten ins Ausland führen. Der Wandel zu einer Dienstleistungsgesellschaft in Verbindung mit Industrie 4.0 ist ein sich gegenseitig verstärkender Prozess. Neue, überwiegend anspruchsvolle Berufsbilder und Tätigkeiten werden entstehen, während andere wegfallen, Routineaufgaben weniger werden. Hunderttausende neue Arbeitsplätze werden entstehen, Hunderttausende wegfallen. Schon heute zeichnet sich ein Fachkräftemangel in der europäischen IT-Branche ab. Bis 2020 werden Schätzungen zufolge eine Million Fachkräfte fehlen – ein großes Risiko für die europäische Wettbewerbsfähigkeit. Die Digitalisierung erfasst über die Produktion in Industrie und Handwerk hinaus auch weite Teile des Dienstleistungssektors. Gleichzeitig wirkt sie sich erheblich auch auf die Art und Weise aus, wie wir arbeiten: Es ergeben sich viele Optionen für fluidere Organisationsvarianten in Arbeitsprozessen.

Naturgemäß kann es nicht Absicht sozialdemokratischer Politik sein, diese Veränderungen stillschweigend zu beobachten. Wir wollen diesen Wandel zusammen mit Gewerkschaften, Unternehmen und Verbänden aktiv, sozial gerecht und im Sinne der Beschäftigten gestalten. Veränderungen erfordern immer ein gewisses Maß an Flexibilität. Aber auch das Festhalten an dem, was sich über Jahrzehnte, ja Jahrhunderte, bewahrt hat. Arbeitsrecht und -schutz, betriebliche Mitbestimmung, Aus- und Weiterbildung sind hier zu nennen. Was heißt das unter den veränderten Rahmenbedingungen von Industrie 4.0? Wie berechtigt ist die Sorge, dass Menschen überflüssig werden könnten, wenn digitalisierte Prozesse ihre Arbeit übernehmen?

Für die deutsche Industrie mit ihren breiten Wertschöpfungsketten bietet Industrie 4.0 große Chancen. Die Stärke unseres Wirtschaftsstandortes gründet auf dem Zusammenspiel von Industrieunternehmen und den damit verflochtenen Dienstleistungen. Die Digitalisierung von Produktionsprozessen wird nicht nur Großunternehmen, sondern vor allem auch den international ausgerichteten Mittelstand betreffen, wo man sich jetzt dringend und intensiv mit den Folgen der Digitalisierung auseinandersetzen muss, was bislang viel zu wenig erfolgt ist.

Wichtig ist dabei die Integration der deutschen Wirtschaft in den EU-Binnenmarkt. Für die

erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 müssen wir uns um Lösungen auf europäischer Ebene bemühen. Je weiter entwickelt der EU-Binnenmarkt ist, desto größer ist sein Potenzial im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsräumen wie den USA, China oder Indien. Industrie 4.0 ist ein politisches Großprojekt, das primär die Wirtschaft betrifft, aber interdisziplinäres Denken erfordert. Für uns gibt es dabei folgende Schwerpunkte: das Thema Arbeit 4.0 – also die Arbeitswelt der Zukunft und die Rolle des Menschen in den intelligenten Fabriken. Eine moderne Forschungs- und Innovationspolitik: Die sich im Kontext mit der Industrie 4.0 stellenden technischen, gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen bedürfen neuer, innovativer Lösungsansätze. Dafür müssen wir die nötigen Voraussetzungen bieten.

Neben der Förderung von Forschung und Entwicklung wollen wir eine neue „Gründerzeit“, indem wir junge Unternehmen mit innovativen Ideen bessere Chancen bieten. Gerade auch kleine und mittlere Unternehmen wollen wir im Bereich der Smart Services fördern. Zur schnellen Umsetzung von Innovationen kann die stärkere Zusammenarbeit der mittelständischen Industrie mit jungen IT-Unternehmen beitragen. In einer Zeit, in der Wissen immer schneller veraltet, brauchen wir eine antizipierende (im Gegensatz zu der heute eher nachsorgenden) Qualifizierungspolitik.

Bildung und Weiterbildung müssen wir stärken und dabei auch niedrigschwellige Angebote für Menschen mit geringen oder einfachen Qualifikationen machen, Bildungsinhalte müssen auf die veränderten Anforderungen hin überprüft werden. Außerdem müssen wir die infrastrukturellen und legislativen Rahmenbedingungen schaffen. Besonders der flächendeckende Ausbau einer leistungsfähigen und zuverlässigen Breitbandinfrastruktur ist in einer digital vernetzten Produktionswelt unabdingbar. Eine weitere Voraussetzung für die effiziente Umsetzung von Industrie 4.0 ist die Entwicklung gemeinsamer Standards und Normen der europäischen Wirtschaft.

► Die Zukunft der Arbeit sozial gerecht gestalten

Industrie 4.0 bedeutet gigantische Datenmengen – Big Data, sie sind sozusagen der Werkstoff dieser digitalen Revolution. Insbesondere im Bereich der Datenerhebung, -nutzung, und -weitergabe müssen wir auf neue Herausforderungen eingehen. Die Digitalisierung der Arbeit und die zunehmende Vernetzung von Arbeitsprozessen bedeutet bei allen Erleichterungen eben auch, dass Mensch und Maschine auf Schritt und Tritt kontrollierbar werden. Ein sensibler Umgang mit Daten ist daher auch in diesem Kontext dringend erforderlich und muss sich in gesetzlichen Regelungen wiederfinden. Auf dem Gebiet des Arbeitnehmerdaten- und Verbraucherschutzes, der Datensicherheit, aber auch des Wettbewerbsrechts müssen wir daher neue gesellschaftlich und wirtschaftlich gangbare Wege finden.

In verschiedenen Bereichen müssen wir unser Arbeitsrecht weiterentwickeln, um die Zeitautonomie der Beschäftigten zu erweitern. Gleichzeitig gilt es den Risiken entgegenzuwirken, die sich aus der Entgrenzung von Arbeit und Privatem ergeben; ein Zwang zu permanenter Erreichbarkeit und Verfügbarkeit etwa wäre fatal. Wir müssen Acht geben, dass im Sozialversicherungsbereich keine Defizite entstehen und Menschen auch bei flexiblen Arbeitszeiten, Clickworking und Cloudworking, Soloselbstständigkeit und Leiharbeit hin-

reichend sozial abgesichert sind. Unter den Bedingungen von Arbeiten 4.0 kann die Orientierung der sozialen Sicherheitssysteme traditioneller Prägung am Status der Beschäftigung dazu führen, dass weniger Menschen ausreichend sozial abgesichert sind. Bürgerversicherung, Arbeitsversicherung oder Erwerbstätigenversicherung sind hier wichtige Stichworte. Außerdem ist zu klären, wer in Zukunft in den sozialen Sicherungsschutz einbezogen wird, wie die Finanzierung organisiert wird und wie das organisatorisch und gesetzgeberisch verankert werden kann. Für viele der erforderlichen gesetzlichen Regelungen müssen wir uns um europäische Lösungen bemühen, weil in einer digital vernetzten EU einzelstaatliche Regelungen nicht mehr zielführend sind. Gerade Anpassungen des Arbeitsrechts haben heute immer auch eine europäische Dimension. Ebenso machen die durch Digitalisierung entstehenden neuen Beschäftigungsformen eine Neuregulierung auf europäischer Ebene erforderlich, damit keine neue Form des Sozialdumpings entsteht.

Diese Gestaltungselemente müssen wir nutzen, um den veränderten Bedingungen von Arbeit und Industrie 4.0 erfolgreich zu begegnen. Im Zentrum einer sozialdemokratischen Politik steht hierbei der Mensch. Er soll mit der Geschwindigkeit der Digitalisierung Schritt halten können. Daher liegt der Fokus unserer Politik für Industrie 4.0 auf Fragen von Aus- und Weiterbildung und Mitbestimmung in den Unternehmen. Ebenso wichtig ist der technologische und unternehmerische Kern des Themas, den wir durch den Ausbau der digitalen Infrastruktur, die Unterstützung der Wirtschaft bei Normierungs- und Standardisierungsprozessen, die Stärkung von Forschung und IT-Start-ups gerade in der Wachstumsphase unterstützen. Damit können wir Industrie 4.0 so gestalten, dass es Menschen und Wirtschaft in Deutschland gut geht.

► Ein Ausblick – „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“!? (Helmut Schmidt)

Manchmal können neue Herausforderungen auch neue Antworten erfordern. Vielleicht sollten auch wir als SPD etwas Größeres wagen. Der Diskussion um das bedingungslose Grundeinkommen etwa sollten wir uns nicht per se oder aus paternalistischen Gründen verschließen. Es wäre ein zugegeben gigantisches Experiment, von dem jedoch ein Kreativ- und Gründerschub für unsere Gesellschaft ausgehen könnte, den wir gerade vor dem Hintergrund eines sich vollziehenden Wandels hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft in Verbindung mit Industrie 4.0 gut gebrauchen könnten.

Der Blick zurück sollte uns ermutigen: Die SPD war immer eine Partei, die etwas bewegen, etwas verändern wollte, die eine Idee, eine Vision davon entwickelte, wie dieses Land in Zukunft aussehen könnte. Diesen Anspruch sollte sie bewahren. Wer, wenn nicht die Sozialdemokratie wäre geeignet, den Wandel mitzugestalten?

Die neue Familienfreundlichkeit oder „Geht alles gar nicht“ Wie steht es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?



Carola Reimann

Dr. Carola Reimann MdB ist stellvertretende Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion, zuständig für die Bereiche Arbeit und Soziales und Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Wie gut lassen sich Familie und Beruf in Deutschland vereinbaren? Wie steht es um die viel beschworene Partnerschaftlichkeit? Und wie familienfreundlich sind deutsche Arbeitgeber? Auf diese Fragen bekommt man – je nach Gesprächspartner – ganz unterschiedliche Antworten. Man fragt sich: Wohnen die im gleichen Land?

► Deutschland – Land der Vereinbarkeit?

Da ist die eine Gruppe, nennen wir sie die Vereinbarkeitsoptimisten, die bei der Debatte über die Vereinbarkeit den Wandel der Lebensformen und der Geschlechterrollen hervorheben. Die sich freuen, dass die Zeiten des männlichen „Haupternährers“ der Familie endlich der Vergangenheit angehören und freie Lebensgestaltung und eigenständige Existenzsicherung nicht nur den Männern vorbehalten ist.

Sie schwärmen von steigenden Väterquoten beim Elterngeldbezug und Vätern, die gerne weniger arbeiten und mehr Zeit mit den Kindern verbringen würden. Und sie stützen sich auf prominente Beispiele: der Wirtschaftsminister, der seine Tochter von der Kita abholt, oder die Familienministerin, die nach dem Mutterschutz in den Dienst zurückkehrt und ihrem Ehemann die Elternzeit überlässt. Gelebte Partnerschaftlichkeit sogar im Bundeskabinett. Deutschland – Land der Vereinbarkeit?

Die Zahlen geben den Vereinbarkeitsoptimisten recht. Der gesellschaftliche Wandel ist nicht nur gefühlt, er findet wirklich statt. Laut dem „Dossier Väter und Familie“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wünschen sich 79 Prozent der Väter mehr Zeit für die Familie. 58 Prozent möchten mindestens die Hälfte der Kinderbetreuung übernehmen. Dazu passt, dass dem Institut für Demoskopie Allensbach zufolge nur noch 16 Prozent der Frauen das traditionelle Einverdienermodell als präferiertes Lebensmodell für sich sehen. Gleichzeitig steigt der Anteil der berufstätigen Mütter: von 59 Prozent im Jahr 2000 auf 66 Prozent im Jahr 2012, wie im BMFSFJ-Dossier Müttererwerbstätigkeit 2014 nachzulesen ist.

Auch die Unternehmen sehen Familienfreundlichkeit immer mehr als wichtiges Thema. Zur Jahrtausendwende konnte sich nicht einmal jedes zweite Unternehmen für Familienfreundlichkeit erwärmen. Bei Erhebungen für den BMFSFJ-Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013 haben 81 Prozent angegeben, dass Familienfreundlichkeit für das Unternehmen wichtig ist. Und tatsächlich leisten Firmen immer mehr für die Kinderbetreuung. Beispielsweise verdoppelte sich im vergangenen Jahrzehnt die Zahl der Betriebskindergärten in Deutschland auf über 650. Zugleich gibt es Unternehmen, die bei der Suche nach einem Kitaplatz helfen, finanziell unterstützen oder Plätze in Kitas vorhalten.

Diese Zahlen lösen nicht überall Euphorie aus. Vereinbarkeits skeptiker sehen diesen Wandel nicht uneingeschränkt positiv. Veränderte Berufsanforderungen und Familienpflichten verursachen immer mehr Zeitkonflikte. Voll im Beruf sein, immer Leistung bringen, rund um die Uhr erreichbar sein und sich zugleich aufmerksam, liebevoll und engagiert um die Kinder und womöglich auch um die pflegebedürftigen Angehörigen kümmern – geht alles gar nicht! Und wenn, da sind sich die Skeptiker sicher, leidet die Lebensqualität, wenn nicht gar die Gesundheit – Burn-out lässt grüßen.

► Kinder, Pflege, Beruf – geht alles gar nicht?

Auch gibt es Klagen, dass die viel gepriesene Familienfreundlichkeit deutscher Unternehmen noch lange nicht überall gelebte Praxis ist. Anfang 2016 kamen Personalverantwortliche bei *Zeit Online* zu Wort, und was sie dort berichteten, passt in der Tat so gar nicht in das Bild des familienfreundlichen Unternehmens. Gefragt nach flexiblen Arbeitszeitmodellen, Teilzeit und Stundenreduktion antwortete ein Personalverantwortlicher: „So einen Anspruch kannst du in einer Behörde durchsetzen, aber nicht in einem Unternehmen, das sich weiterentwickeln will.“ Das Fazit der Autorin: „Flexibel in Teilzeit kann nämlich auch bei Unternehmen, die sich Familienfreundlichkeit auf die Fahnen schreiben, heißen: Karriereknick, Abstellgleis oder Mobbing.“

Dabei ist Teilzeit der Weg, den viele Mütter wählen, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Der Preis, den vor allem Mütter dafür zu zahlen haben, ist offensichtlich hoch: Teilzeittätigkeit ist häufig mit einem niedrigeren Erwerbseinkommen und geringeren Karrierechancen verbunden. Laut einer aktuellen Studie der Thomson-Reuters-Stiftung und der Rockefeller-Stiftung denkt jede zweite Frau in den G-20-Industriestaaten, dass Kinder ihrer Karriere schaden. In Deutschland glauben es knapp 80 Prozent!

► Es tut sich was!

Ob nun in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Partnerschaftlichkeit und Familienfreundlichkeit in Deutschland das Glas halbvoll oder halbleer ist, darüber werden Optimisten und Skeptiker noch lange streiten. Dass aber in den letzten Jahren einiges auf den Weg gebracht wurde, kann niemand bestreiten.

Das gilt in erster Linie für den Ausbau der Kindertagesbetreuung. Der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem ersten vollendeten Lebensjahr und die Investitionen von Bund und Ländern insbesondere in den Ausbau der Kinderbetreuungsangebote haben viel bewegt. Heute gehören Kitas zum Lebensalltag der meisten Eltern und Kinder dazu. 2014 war etwa ein Drittel der Kinder unter drei Jahren in der Kindertagesbetreuung. Das sind mehr als doppelt so viele Kinder wie noch 2006. Auch bei der Ganztagsbetreuung in Kitas und Schulen sind wir ein gutes Stück vorangekommen. Dabei zeigt sich: Investitionen in Kitas, Ganztagschulen und (frühkindliche) Bildung lohnen sich: für die Kinder, weil gute Kitas die Bildungs- und Entwicklungschancen aller Kinder erhöhen. Für die Eltern, weil gute Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erst möglich macht und damit nachhaltig zur Existenzsicherung für Familien beiträgt. Und die Investitionen lohnen sich auch für die Unternehmen: Wer seine Kinder gut betreut weiß, arbeitet motivierter und produktiver und entscheidet sich eher für eine Erwerbstätigkeit oder setzt seine Stundenzahl herauf. Die Gesamtevaluation ehe- und familienbezogener Leistungen aus dem Jahr 2014 hat dies eindrucksvoll dargelegt: Ohne die öffentlichen Gelder, die in die Kinderbetreuung fließen, wären 100.000 Mütter mit Kindern zwischen einem und drei Jahren nicht erwerbstätig. Damit gehört die subventionierte Kinderbetreuung laut der Prognose Gesamtevaluation ehe- und familienbezogener Leistungen 2014 zu den Leistungen mit den besten Wirkungen.

Neben der Kinderbetreuung stellen die Wissenschaftler auch dem Elterngeld ein gutes

Zeugnis aus. Beide Leistungen verringern das Armutsrisiko von Familien, und sie unterstützen die Erfüllung von Kinderwünschen. In Bezug auf das Elterngeld konnte nachgewiesen werden, dass es dazu führt, dass Väter mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen.

Nicht nur in der Fachwelt auch bei den Müttern und Vätern stößt das Elterngeld auf eine hohe Akzeptanz. Laut Statistischem Bundesamt übernehmen Väter heute mehr Verantwortung für ihre Kinder: Rund 32 Prozent der Väter nehmen Elternzeit in Anspruch – Tendenz steigend. Kurz vor der Einführung des Elterngelds im Jahr 2006 betrug der Anteil der Väter nur 3,5 Prozent.

Mit dem neuen ElterngeldPlus wird nun die partnerschaftliche Arbeitsteilung gestärkt und den Eltern mehr Gestaltungsspielraum bei der Nutzung des Elterngelds eingeräumt. Teilzeitarbeit während des Elterngeldbezugs ist jetzt leichter. Außerdem können Eltern nun vier Monate länger Elterngeld beziehen, wenn sie sich beide partnerschaftlich Erwerbs- und Familienarbeit teilen.

Und auch bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, einem Thema das vielen Menschen auf den Nägeln brennt, ist der Gesetzgeber aktiv geworden. Mehr als zwei Drittel der Pflegebedürftigen werden zu Hause versorgt. Die Angehörigen sind damit der größte Pflegedienst der Nation. Viele von ihnen sind gleichzeitig erwerbstätig. Hier hilft das Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf mit mehr Rechten, mehr zeitlicher Flexibilität und einer Verknüpfung der zehntägigen Pflegezeit mit einem Lohnersatz.

In Sachen Partnerschaftlichkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wir ein gutes Stück vorangekommen. Der Ausbau der Kinderbetreuung, das Elterngeld, die Familienpflegezeit haben viel bewegt. Wo stünden wir heute ohne den Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz, ohne den sanften Druck auf Väter durch das Elterngeld oder ohne die Unterstützung pflegender Angehöriger? Das zeigt: Gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt nicht von allein. Hier ist der Gesetzgeber gefragt, die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen und – wenn nötig – auch Anstöße zu geben.

► Gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt nicht von allein

Das gilt nicht nur für die Vergangenheit, sondern auch für die Zukunft. Denn bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf klaffen Wunsch und Wirklichkeit noch immer zu oft auseinander.

Wir müssen dort weitermachen, wo wir erfolgreich angefangen haben. Zum Beispiel beim Kitausbau. Die Betreuungslücke für Kinder unter drei Jahren konnte bundesweit gesenkt werden, belief sich 2014 jedoch immer noch auf neun Prozent. Der Ausbau muss also weitergehen. Auch die OECD sieht trotz erheblicher Fortschritte weiter Ausbaubedarf: „Allerdings reicht das Angebot an Kinderbetreuung, frühkindlicher Bildung und Ganztagsgrundschulen noch immer nicht aus, um den Bedarf zu decken“, so der OECD-Wirtschaftsbericht für Deutschland 2016. Denn die Nachfrage nach Kinderbetreuung steigt ständig weiter. Gleichzeitig müssen wir uns auch um qualitative Verbesserungen im Kitabereich kümmern. Beides ist auch vor dem Hintergrund der großen Integrationsaufgabe der kommenden Jahre zu sehen. Es ist gut, dass die Bundesregierung hier bereits entsprechende Mittel auf den

Weg gebracht hat. Damit wird die Kinderbetreuung weiter verbessert, die Förderung von Sprachkitas deutschlandweit mehr als verdoppelt und zusätzliche Kitapätze geschaffen.

Gute Kinderbetreuung ist das eine – flexible Arbeitszeiten für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf das andere wichtige Thema. Das Beispiel eingangs dieses Artikels zeigt, dass Unternehmen zwar häufig Flexibilität von ihren Mitarbeitern einfordern, sie aber, wenn es um die Familie geht, nur zögerlich möglich machen. Unsere Arbeitswelt braucht ein neues Verständnis von Flexibilität, das mehr auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingeht. Die Digitalisierung gibt uns die Werkzeuge an die Hand, um diese Flexibilität endlich auch umzusetzen. Nie war Homeoffice so leicht zu organisieren wie heute. Doch noch zu selten wird es als legitime Alternative zum Arbeitsplatz im Büro angesehen.

Es ist gut, dass die Arbeitsministerin das Thema zur Cheffinnensache gemacht und den „Arbeitszeitdialog“ mit Verbänden, Kirchen und Experten ins Leben gerufen hat. Eines ist schon jetzt klar: Wir müssen weg von der reinen Anwesenheitskultur, hin zu mehr Homeoffice und anderen flexiblen Möglichkeiten kommen. Richtig ist auch die Initiative von Andrea Nahles, den gesetzlichen Teilzeitananspruch um ein Recht auf Rückkehr in die frühere Arbeitszeit zu ergänzen. Denn die Entscheidung, für Kinder da zu sein, darf nicht das Ende der Karriere bedeuten.

Unser Ziel muss es sein, Freiräume zu schaffen und sozial abzusichern, damit Menschen ihre unterschiedlichen Lebensentwürfe auch verwirklichen können. Damit aus dem Entweder-oder ein Sowohl-als-auch wird: Kind und Karriere, Pflege und Beruf, Arbeit und Weiterbildung. Ein Modell für die Schaffung dieser Freiräume hat schon Bekanntheit erlangt: die Familienarbeitszeit. Das Modell strebt eine partnerschaftliche Arbeitsteilung an. Die Idee: Statt einmal Voll- und einmal Teilzeit, sollten beide Eltern 32 Stunden pro Woche Geld verdienen. Die Gehaltsverluste, die ihnen im Vergleich zu zwei Vollzeitjobs entstehen, sollte der Staat teilweise ausgleichen. Mit ihrem Vorstoß zur Familienarbeitszeit hat Manuela Schwesig gleich zu Beginn ihrer Amtszeit für Aufsehen gesorgt. Vor allem auch deshalb, weil die Kanzlerin voreilig ihr Veto gegen das Projekt einlegte. Ein Fehler, denn das Modell hat Charme.

► Nicht nur der Staat ist gefragt

Diese Initiativen sind wichtig, denn sie zeigen Millionen von gestressten Eltern, dass Zeit- und Vereinbarkeitskonflikte keine Privatprobleme sind, sondern gesellschaftliche Herausforderungen, auf die Politik Antworten finden muss.

Doch nicht nur der Staat ist gefragt, auch die Arbeitgeber müssen Verantwortung übernehmen. Noch scheuen zu viele den Organisationsaufwand bei Veränderungen der persönlichen Arbeitszeit. Die Rezepte für eine bessere Vereinbarkeit liegen längst auf dem Tisch: flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum Homeoffice oder eine betriebliche Kinderbetreuung, welche an den Berufsalltag der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angepasst ist. Und da die Zufriedenheit der Beschäftigten in einem engen Zusammenhang mit der Produktivität und Fehlzeiten steht, ist es auch im Interesse der Unternehmen, solche Maßnahmen anzubieten. Oder wie es etwas ironisch ein Personalmanager im Gespräch mit *Zeit Online*

ausdrückt: „Man stelle sich vor, man böte Müttern in Teilzeit Wertschätzung und Teilhabe an guter Arbeit – nicht auszudenken, wie gut das Betriebsklima und die Motivation wären.“

Nur Mut, liebe Arbeitgeber! Besser jetzt die notwendigen Veränderungen herbeiführen, als später von demografischem Wandel und gesetzlichen Regelungen „überrascht“ zu werden.

Und ja, auch die Männer kann ich an dieser Stelle nicht ganz außen vor lassen. Die Zahlen zu den Erwartungen und Einstellungen heutiger Väter lassen sich immer auch von zwei Seiten her lesen: Fast die Hälfte der Väter wünscht sich, dass beide Partner annähernd gleich lang arbeiten, und knapp 60 Prozent möchten mindestens die Hälfte der Kinderbetreuung übernehmen. Was ist mit den anderen? Was halten die von Partnerschaftlichkeit? Etwas stutzig macht auch eine DIW-Untersuchung zur betrieblichen Unterstützung bei der Kinderbetreuung und die Auswirkung auf die Zufriedenheit der Eltern. Das Ergebnis: Die Zufriedenheit der Mütter mit ihrer Arbeit steigt signifikant, wenn vonseiten des Arbeitgebers Unterstützung bei der Kinderbetreuung erfolgt. Die Reaktion der Väter auf solche Unterstützungsangebote geht gegen null. Und eine weitere Analyse, ebenfalls vom DIW, zeigt, dass erwerbstätige Frauen, die mit ihrem ebenfalls erwerbstätigen Partner in einem Haushalt leben, im Schnitt mehr Hausarbeit leisten und sich länger um die Kinder kümmern als ihre Partner. Das ist auch dann der Fall, wenn die Frau einen Vollzeitjob hat.

Nun mag es für diese Zahlen viele Gründe geben, aber einer drängt sich dann doch auf: Es gibt wohl noch immer eine stattliche Zahl von Männern, die Kinderbetreuung, Vereinbarkeit und Hausarbeit als wichtige Aufgabe sehen. Als wichtige Aufgabe für die Frau.

Wie steht es also um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland? Wer hat recht? Die Skeptiker oder die Optimisten? Beide natürlich – je nach Blickwinkel. Vieles hat sich gebessert, vieles ist noch zu tun. Und beides sollte Motivation sein, sich weiter für eine bessere Vereinbarkeit stark zu machen. Damit es irgendwann statt „Geht alles gar nicht“ heißt: Familie und Beruf – geht doch!

Chancen für gute Arbeit in der Fabrik der Zukunft



Horst Neumann

Dr. Horst Neumann war von 2005 bis 2015 Mitglied des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft und der Marke Volkswagen für den Geschäftsbereich Personal, Organisation und IT. Er ist Stifter und Gründer des Instituts für die Geschichte und Zukunft der Arbeit.

Digitalisierung und Vernetzung sind dabei, unsere Arbeitswelt fundamental zu verändern. Gleichzeitig steuern wir auf eine besondere demografische Situation zu: Die stark besetzten Jahrgänge der Babyboomer gehen in Rente. Für den Industriestandort Deutschland ergibt sich daraus eine einzigartige Chance.

► Das „Zweite Maschinenzeitalter“

Die Mikroelektronik als Basistechnik hat den Siegeszug der Computer, der Telekommunikation, des Internets möglich gemacht. Die Grundlage für diese rasche Entwicklung der Computer und der Telekommunikation ist das sogenannte „Moore'sche Gesetz“. Es ist in Wirklichkeit kein Gesetz, sondern Empirie, eine Beobachtung, dass sich seit den 1970er Jahren die Computerleistung alle 18 Monate verdoppelt.

Die rasante Ausweitung von Speicherkapazität, Rechenleistung und Übertragungsgeschwindigkeit verändert seit einigen Jahren massiv die industrielle Produktion. Im Zentrum der Fabrik der Zukunft steht eine drastisch gestiegene Vernetzung der Maschinen und Anlagen untereinander – Machine to Machine oder Industrie 4.0 genannt. Die Grenzen zwischen realer und virtueller Welt verschwimmen seitdem auch in den Fabrikhallen. Cyber-physikalische Systeme (CPS) kreieren mehr und mehr Augmented Realities: Neben den unmittelbar stofflichen Vorgängen der Produktion finden vielfältige Formen des virtuellen Datenaustauschs statt. Auch die Überwachung von Maschinen ist nicht mehr auf die physische Kontrolle der Anlage beschränkt: Tablets und Datenbrillen liefern parallel digitale Informationen, sodass an der Produktionsstätte eine Dualität real beobachtbarer und virtueller Informationen besteht.

Zukunftsforscher des Massachusetts Institute of Technology (MIT) analysieren die atemberaubende Entwicklungsgeschwindigkeit von Software, Hardware und Vernetzung und rufen das zweite Maschinenzeitalter aus („The Second Machine Age“). Unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ diskutieren Maschinenbauer und Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker und Produktionsfachleute, Gewerkschafter und Politiker das künftige Zusammenspiel von Maschinen, Produkten und Menschen. Sie entwerfen Szenarien, in denen Mensch und Maschine „Schulter an Schulter“ arbeiten oder in denen die Fabriken von morgen gar „mensenleer“ sind.

► Segen oder Fluch?

Wie realistisch sind diese Szenarien? Und sind sie Segen – oder Fluch?

Die menschenleere Fabrik ist weder realistisch noch wünschenswert. Wer Industriemessen, Forschungslabore, führende Universitäten oder die Pilotanwendungen in Industrieunternehmen besucht, stellt jedoch fest, dass ein neuer Automatisierungsschub bevorsteht.

Beschleunigte Digitalisierung und Vernetzung sorgen für einen Innovationssprung in der Robotertechnik. Sensoren, Antriebselemente, Steuerungen, Bildverarbeitung werden immer leistungsfähiger und kostengünstiger. Roboter werden kleiner und leichter, sie verlassen die Käfige, in die sie heute aus Sicherheitsgründen „eingesperrt“ sind. Die damit

verbundenen Sicherheitsanforderungen scheinen lösbar.

In Deutschland arbeiten heute über fünf Millionen Menschen in der Industrie, bei Volkswagen in Deutschland sind 120.000 in der Produktion beschäftigt. Wird also die Arbeitslosigkeit wieder steigen – bedingt durch noch mehr Automatisierung? Die Antwort lautet Nein. Und dafür sprechen vor allem demografische Gründe.

Das liegt nicht am allseits bekannten „demografischen Wandel“: Wir werden älter, durch Fortschritte der Medizin, durch verbesserte Lebensbedingungen. In Deutschland steigt die Lebenserwartung zurzeit jedes Jahr um durchschnittlich zwei Monate.

Was uns in den nächsten 20 Jahren helfen wird, ist etwas anderes: eine demografische Besonderheit, vorwiegend in Deutschland, schwächer ausgeprägt in anderen westeuropäischen Ländern. Wirtschaftswunder und Babyboom (1955–1975) haben 20 Jahrgänge außergewöhnlich stark besetzt. Diese „Wirtschaftswunderkinder“ gehen in den nächsten Jahren auf die 60 zu und dann in Rente.

Zwischen 2015 und 2030 werden deshalb außergewöhnlich viele Beschäftigte die Unternehmen altersbedingt verlassen – in Deutschland rund sechs Millionen Erwerbstätige mehr als im langjährigen Durchschnitt. Deshalb haben wir die Möglichkeit, Menschen durch Roboter zu ersetzen und trotzdem in bisherigem Umfang Nachwuchskräfte einzustellen. Umgekehrt: Wir könnten diesen Rentnerabgang gar nicht durch Junge ersetzen.

Beschäftigungspolitisch wäre ein Automatisierungsschub also verträglich. Aber warum sollten wir ihn begrüßen oder gar vorantreiben?

► Chancen für Gute Arbeit

Das liegt vor allem an zwei Gründen: Erstens haben wir ein starkes Interesse an guter, qualifizierter Arbeit für alle. Obwohl es in den vergangenen Jahren gelungen ist, einen großen Teil der Industriearbeitsplätze zu optimieren, gibt es Routinearbeiten in Fabrik und Büro, die noch immer nicht ergonomisch sind. Sieben Stunden lang im Minutentakt eine Nockenwelle mit exakt sechs Mal acht Tropfen Öl zu versorgen erfordert Präzision, Aufmerksamkeit und ist gleichzeitig monoton und anstrengend – kurz: harte Arbeit. Montagetätigkeiten im Innenraum eines Fahrzeugs, Einlegen von Teilen, Überkopparbeit gehören zu den Tätigkeiten, denen man nicht nachweinen muss, wenn es bessere Alternativen gibt. Und die gibt es.

Nur knapp die Hälfte der Produktionstätigkeiten bei einem Automobilhersteller wie Volkswagen in Deutschland ist taktgebunden. Der größere und wachsende Teil sind qualifizierte Tätigkeiten: Maschinenüberwachung und Störungsbeseitigung, Reparatur und Instandhaltung, Auf-, Um- und Abbau von Anlagen, Programmierung und Anlaufsteuerung, Planung, Kommunikation und Führung.

Die Qualifikation der Facharbeiter, Meister und Ingenieure wird steigen. Neben Mechanik und Elektronik werden dabei IT-Kenntnisse immer wichtiger. Deshalb wird die Aus- und

Weiterbildung – neben der Technik – ebenfalls einen großen Schub brauchen.

Der zweite Grund, die Automatisierung voranzutreiben, ist unsere Arbeitskostenstruktur. In der deutschen Automobilindustrie liegen die Arbeitskosten bei über 40 Euro pro Stunde, in Osteuropa sind es 11 Euro, in China noch unter 10 Euro. Niemand glaubt ernsthaft, dass wir den Wettbewerbsnachteil dieses Hochlohnlevels nennenswert verringern können. Und es wäre auch nicht wünschenswert – schließlich sollen sich Facharbeiter beispielsweise von ihrem Verdienst ein Auto leisten können.

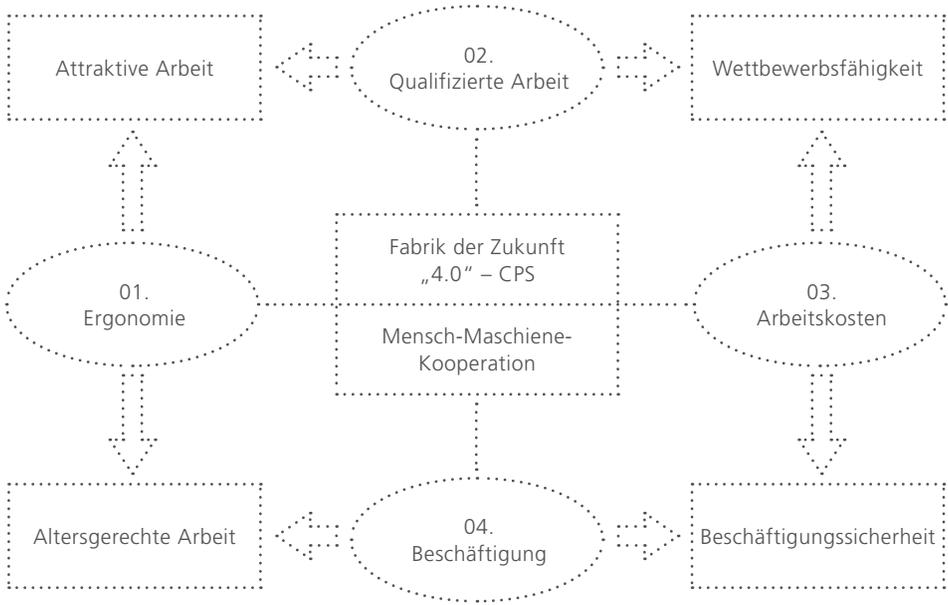
Wie viel kostet demgegenüber ein Roboter je Stunde? Für die heute bei Volkswagen eingesetzten Roboter kommt man bei einer Laufzeit von durchschnittlich 35.000 Stunden auf Gesamtkosten von 100.000 bis 200.000 Euro. Das sind 3 bis 6 Euro je Stunde – einschließlich Instandhaltung, Energiekosten etc. Das heißt: Der „Ersatzmann“ für Routinearbeiten in der Fabrik kostet bereits heute nur etwa 5 Euro je Stunde. Neue Robotergenerationen werden voraussichtlich noch günstiger sein. Diesen Kostenvorteil müssen wir uns zunutze machen, um den Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu halten.

Maschinenbau, Forschungsinstitute, Autoindustrie, IG Metall und Bundesregierung planen Initiativen zur „Industrie 4.0“. Völlig zu Recht, denn wir haben in Deutschland die Chance, unsere Stärken in der industriellen Fertigungstechnik, der qualifizierten Facharbeit und der anwendungsnahen Forschung für einen neuen Automatisierungsschub zu nutzen. Die gute Botschaft: Die besondere demografische Situation macht ihn auch beschäftigungspolitisch verträglich.

► Beispiel VW: Gute Arbeit in der Fabrik 4.0

Die Abbildung zeigt ein Konzept, welches bei Volkswagen für die Zukunft der Fabrik entwickelt wurde. Hintergrund dieses Modells ist die Erkenntnis, dass durch den verstärkten Einzug der Robotertechnik in die Fabriken die große Chance besteht, vier Ziele gemeinsam voranzubringen:

- *Ergonomie: Werden schwere, taktgebundene, repetitive Tätigkeiten durch Roboter substituiert und entfallen damit besonders belastende Arbeiten in der Fertigung, wäre dies zum einen ein großer Schritt zur Verbesserung der Ergonomie in der Fertigung.*
- *Qualifizierte Arbeit: Die Arbeit in der Fabrik der Zukunft wird qualifizierte Facharbeit sein. Mechatroniker und IT-Elektroniker sind als Systemsteuerer und Instandhalter gefragt.*
- *Arbeitskosten: Durch den vermehrten Einsatz von Roboterlösungen besteht die Chance für ein neue, wettbewerbsfähige „Mischkalkulation“ der Arbeitskosten zwischen Mitarbeitern und Robotern.*
- *Beschäftigung: Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass der verstärkte Einsatz von Robotern in der Fertigung eine Antwort auf den möglicherweise anstehenden Fachkräftemangel sein kann (Demografie).*



Gute Arbeit
in der Fabrik 4.0

Wandel der Arbeitswelt

Digitalisierung im Rechenzentrum wie im Gleisfeld



Jürgen Niemann

Jürgen Niemann ist Leiter der Zukunftsprojekte Human Resources im Deutsche Bahn-Konzern.

Unter der Überschrift „Arbeitswelten 4.0“ unternimmt die Bahn derzeit eine Reihe von Initiativen, die sich auf die Veränderung klassischer Rahmenbedingungen (Arbeitszeiten, Arbeitsumgebungen, Formen der Kollaboration) genauso wie auf die Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildung, aber auch auf die Mitbestimmungspraxis erstrecken. Die Bahn reduziert damit das Thema „Arbeitswelten 4.0“ nicht auf den Umgang mit Technologie und die damit einhergehenden Einstellungen, Verhaltensweisen und Entwicklungsmöglichkeiten der Eisenbahnerinnen und Eisenbahner, sondern wählt bewusst einen grundsätzlich alle Beschäftigtengruppen umfassenden Ansatz.

Also auch die 27.000 Beschäftigten in den sechs Gesellschaften des ehemaligen Dienstleistungsbereiches, die im Zuge der Neuordnung des Konzerns ihren internen Hauptkunden zugeordnet werden. Die Arbeit der Dienstleister reicht von der Fahrzeug- und Gebäudereinigung über die Instandhaltung von Schienenfahrzeugen, bahnbetrieblichen Telekommunikationseinrichtungen bis zur Softwareentwicklung; sie ist in so unterschiedlichen Branchen wie dem Sicherheits- und Ordnungsgewerbe, dem Gebäudereinigerhandwerk oder der Informationstechnologie beheimatet. Die bahninternen Dienstleistungen gehören nicht im engeren Sinne zum Kerngeschäft, aber ohne sie fährt kein Zug!

► Vielfältige Arbeitswelten – Vielfältige Beschäftigungsbedingungen

Arbeit, wie leicht zu erkennen ist, mit sehr unterschiedlicher Wertschöpfung, sehr unterschiedlicher Technologielastigkeit und sehr unterschiedlichen Randbedingungen (das Rechenzentrum ist ebenso Arbeitsort wie das Gleisfeld) und damit auch unterschiedlicher Vergütung. Letzteres führte in der Vergangenheit – fast naturgemäß – zu tarifpolitischen Konflikten, da das Unternehmen auf die Branchengerechtigkeit der Tarifverträge drängen musste, der Tarifpartner aber an einer möglichst großen Nähe der Tarifabschlüsse zu denen des Kerngeschäftes ein (nachvollziehbares) Interesse hatte. Einen Vorgriff auf das, was digitale und damit verbundene Veränderungen der Arbeitswelten für die Beschäftigten und das Unternehmen bedeuten würden, leistete Tarifpolitik – bisher! – nicht.

Personalmanagement im Geschäftsfeld Dienstleistungen konzentrierte sich in der Vergangenheit sehr auf die „Klassiker“ – also Vergütung und Anreizsysteme, Ausbildung und Qualifizierung und natürlich den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Demografische Risiken wurden zwar erkannt und in personalpolitische Konzepte umgesetzt, ein Bezug zu den mit der sogenannten „digitalen Revolution“ einhergehenden Veränderungen wurde allerdings nicht hergestellt. Kurzum: Dass sich Rahmenbedingungen in praktisch allen Tätigkeiten der Eisenbahndienstleister verändern, wurde aus den Augen verloren.

► Dramatischer Wandel in den Rahmenbedingungen der Arbeit

Predictive Maintenance und wartungsärmere Technologie führen zu einem insgesamt geringeren Instandhaltungsaufwand. Fahrzeuge sollen zukünftig „befundet“ ins Werk rollen, einfachere Instandhaltungstätigkeiten werden direkt am abgestellten Fahrzeug von mobilen Teams vorgenommen. Aufzüge und Fahrtreppen diagnostizieren selbst ihren technischen Zustand und bestimmen so die Wartungsintervalle der Techniker.

Technologiesprünge im Eisenbahnbetrieb verändern Berufsbilder ebenso wie veränderte Servicekonzepte. Muss zum Beispiel der Zugbegleiter, der dem Reisenden eine „Wohlfühlatmosphäre“ schafft (die die Bahn auch zukünftig vom Reisebus unterscheidet!), unbedingt eine Bremsprobe durchführen können? Ist nicht gerade der Serviceanteil der Berufe das Wachstumsfeld einer an direkter sozialer Interaktion ärmeren digitalen Welt? Im Service liegen überdies neue Beschäftigungschancen für die Bahn.

Die sinkende Bedeutung klassischer „Bahntechnologien“, beispielsweise des analogen Zugfunks oder der Ticketautomaten, führt unmittelbar zu weniger Wartung und Instandhaltung dieser Einrichtungen. Gerade das Beispiel Ticketautomat, der seine Stellung als Vertriebsweg an das Internet verliert, zeigt den Zusammenhang zwischen „Kundenverhalten 4.0“ und „Arbeitswelten 4.0“.

Technologiegetriebene Sicherheitskonzepte, beispielsweise virtuelle Zäune um Abstellanlagen oder die Überwachung von Werken und anderen Liegenschaften durch Drohnen, ersetzen zumindest zum Teil den hergebrachten Sicherheits- und Ordnungsdienst.

Veränderte Ansprüche und Loyalitäten der Beschäftigten – mehr Autonomie, weniger „Entfremdung“ in der eigenen Arbeit – zwingen darüber hinaus den Arbeitgeber Bahn, der sich schon aus demografischen Gründen intensiv um die eigene Attraktivität und die längere Bindung seiner Beschäftigten bemühen muss, noch stärker zum Umdenken, als es die veränderten Arbeitswelten ohnehin schon tun.

Veränderte Ansprüche und Loyalitäten zeigen sich auch in Tätigkeitsfeldern, wo man es erst einmal nicht erwarten würde – zum Beispiel der Reinigung oder im Sicherheits- und Ordnungsdienst. In der sehr eng getakteten Reinigung eines Fahrzeuges stößt das Autonomiebedürfnis ebenso an Grenzen wie in der Tor- und Empfangskontrolle. In der Gebäudereinigung hingegen, bei der sich das Team um seinen Bahnhof kümmert und nach dem Ergebnis bewertet wird, ist die Autonomie schon deutlich höher. Auch Einsatzteams der DB Sicherheit arbeiten wesentlich autonomer und sind für gut ausgebildete Sicherheitsfachkräfte attraktiver als die traditionelle Streife auf dem Bochumer Hauptbahnhof.

► Wachsende Unsicherheit

Schließlich führen die sich verändernden Rahmenbedingungen der Eisenbahndienstleister zu Unsicherheit hinsichtlich des Bestandes und der Wertigkeit einzelner Tätigkeiten.

Werden zum Beispiel traditionell als Facharbeiter ausgebildete Instandhalter zukünftig durch angelernte Kollegen und eine Datenbrille ersetzt? Werden Komponenten nicht mehr durch einen Schlosser oder Industriemechaniker aufgearbeitet, sondern kommen zukünftig billiger aus dem 3-D-Drucker?

Welche Produktivitätsschübe stehen zum Beispiel im technischen Facility Management noch bevor, wenn Anlagen, zum Beispiel Aufzüge, Klimaanlage, Fahrgastinformationsanlagen, auf dem Tablet des Technikers vollständig digital hinterlegt sind, über den eigenen Zustand Auskunft geben und sich sogar teilweise selbst warten? Für das professionelle

Selbstverständnis des Technikers sind die Folgen noch ebenso wenig absehbar wie für seine zukünftige Lernbiografie. Leider wird sich auch die Anzahl der Technikerarbeitsplätze weiter verringern.

Auch das traditionelle Systemhaus wird in Zeiten von Cloud Computing und Open Data seine Rolle verändern und stärker zu einem Integrator von Systemen, die für den Betrieb unerlässlich sind. In seiner Rolle als Innovator und Entwickler ist das DB-eigene Systemhaus nicht gesetzt, obwohl es inhaltlich scheinbar die höchste Nähe zum „4.0-Universum“ aufweist. Als graue IT-Eminenz hat es in jedem Fall ausgedient.

Unterm Strich sind es möglicherweise die vermeintlich einfacheren, leicht substituierbaren Qualifikationen, die in ihrer jetzigen Form dauerhaft Bestand haben. Jedenfalls ist hier noch kein eindeutiger Trend absehbar.

Unsicherheit erreicht auch die Führungskräfte! Klassische, hierarchische, auf Zielsetzung und Kontrolle basierende Führungskonzepte sind schon heute passé und werden auch in traditionsreichen Unternehmen durch transformationale, auf Individualität und Sinngebung in der Arbeit gerichtete Führungskonzepte ersetzt. Mit der Digitalisierung wird die Selbstorganisation von Teams, die Beschleunigung und Vergemeinschaftung von Entscheidungen noch einmal einen Schub erhalten – nur bedeutet das nicht, dass Führung, dass der Chef oder die Chefin sich aus der Verantwortung für das unternehmerische Ergebnis stehlen kann.

► Was muss gutes Management in den Arbeitswelten 4.0 leisten?

Gutes, sozial bewusstes Management, zu dem sich Mitglieder des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung berufen fühlen, muss Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich der Wandel in neue Arbeitswelten vollziehen kann – bei der Arbeitszeit, in der Aus- und Fortbildung, für die soziale Akzeptanz, dass Belegschaften aus wenigen hoch qualifizierten und zahlreichen angelernten Mitarbeitern bestehen werden, die unterschiedlich an das Unternehmen zu binden sind. Betriebliche Mitbestimmung wird mit einer höheren Volatilität und Virtualität von Belegschaften umgehen müssen. Arbeitsorte, -zeiten und -mittel werden ihren direkten Zusammenhang zum Produkt bzw. zur Dienstleistung verlieren. Trotzdem muss ein Interessenausgleich zwischen Beschäftigten und Unternehmen gewährleistet sein.

Die Optionen für das Management der Bahn und ihrer Dienstleister sind vielfältig – naturgemäß aber noch unerprobt. So haben sich die Tarifpartner auf das Aushandeln eines tariflichen Rahmens „Arbeit 4.0“ verständigt, der die hier ansatzweise beschriebenen Veränderungen mitgestalten will. Die Bahn hat sich in einer ganzen Reihe von Vereinbarungen zwischen den Betriebs- und Tarifpartnern zur Flexibilisierung von Arbeit, zum besseren Austarieren der Work-Life-Balance und nicht zuletzt zur Beschäftigungssicherung im Zuge der Veränderung des Unternehmens geeinigt. Auch ist die Bahn kulturell für Technologiesprünge und die damit verbundenen Veränderungen offen. Das Festhalten am „mechanischen Webstuhl“ habe ich in den 21 Jahren meiner Unternehmenszugehörigkeit noch nicht erlebt.

Die Bahn setzt überdies schon länger auf ein sogenanntes transformationales Führungsverständnis, in dem Mitarbeiter individuell und für die Sache inspiriert geführt werden sollen – auch in regelhaften und augenscheinlich einfachen Tätigkeiten. DB-Manager unterziehen sich einer „Standortbestimmung“, um über sich, die eigenen Stärken und Entwicklungsnotwendigkeiten zu lernen. Dieses Über-sich-Lernen wirkt sich, so die Erwartung des Unternehmens, positiv auf den Umgang mit den Veränderungen der eigenen Arbeitswelt und der als Chef bzw. Chefin verantworteten Arbeitswelt aus.

Schlussendlich hat der Vorstandsvorsitzende die Digitalisierung zur Chefsache gemacht und achtet darauf, dass die „Digitalisierungsagenda“ nicht im betrieblichen Alltag der Bahn untergeht und dass sie das große Konzernumbauprogramm „Zukunft Bahn“ positiv beeinflusst. „Arbeitswelten 4.0“, „Zukunft Bahn“, „Kundenverhalten 4.0“ und „Digitalisierung“ stehen im Unternehmen in unmittelbarem Zusammenhang und werden im Ergebnis die Bahnkunden noch in positives Erstaunen versetzen.

Vor allem aber bedeutet der Umgang mit neuen Arbeitswelten für den Manager – des Managerkreises wie für alle anderen – den Umgang mit Unsicherheit. Also das Eingeständnis, nicht für jeden zukünftigen betrieblichen Prozess, zum Beispiel die Instandhaltung einer Lok, die Betriebsführung von IT-Systemen oder die Reinigung eines Bahnhofes, und die sich im Zuge dessen dramatisch verändernde Arbeit, schon ein „sicheres“ Zielbild vor Augen zu haben. Diese Ehrlichkeit wird im Management zukünftig ein Zeichen von Stärke sein. Sie ist – auch in den Augen der Belegschaft – Voraussetzung dafür, dass Digitalisierungsprozesse als Chance aufgefasst und die neuen Arbeitswelten als bessere Arbeitswelten gestaltet werden.

Fachkräftesicherung

Eine Herausforderung für Wirtschaft und Politik



Annette Fugmann-Heesing

Dr. Annette Fugmann-Heesing ist Unternehmensberaterin.
Sie war Finanzministerin des Landes Hessen und Finanzsenatorin von Berlin.
Von 1999 bis 2011 war sie Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses.

► Ausgangslage

„Krise war gestern, Fachkräftesicherung ist heute.“ Mit dieser Feststellung hat die IHK Berlin zu Beginn dieses Jahrzehnts ein Papier zur Fachkräftesicherung im demografischen Wandel vorgestellt. Gibt es ein anderes Thema, das so viele wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragen berührt wie dieses? Ich meine, nein, und deshalb ist der Managerkreis als Gesprächsforum für Akteure aus Wirtschaft und Politik auch der ideale Ort, um sich mit allen Facetten dieses Themas zu befassen.

Die Ausgangslage für die Diskussion und die Entwicklung von Vorschlägen unterscheidet sich heute wesentlich von der zum Zeitpunkt der Gründung des Managerkreises vor 25 Jahren. Damals beherrschte eine seit den 1930er Jahren beispiellose Beschäftigungs- und Wirtschaftskrise in Ostdeutschland die Diskussion. Die Perspektivlosigkeit in ganzen Regionen aufgrund hoher Arbeitslosigkeit und mangelnder Lehrstellenangebote erforderte Konzepte für den Umbau der Wirtschaft und Programme für den zweiten Arbeitsmarkt. Dennoch stieg bis 2005 die Zahl der Arbeitslosen bundesweit auf einen Höchststand von fast fünf Millionen.

Heute haben sich die Vorzeichen umgekehrt. Die demografische und wirtschaftliche Entwicklung führt bereits in einigen Branchen und Regionen zu deutlichen Engpässen. Die Bundesagentur für Arbeit hat in ihrer Fachkräfteengpass-Analyse 2015 einen zum Teil schon akuten Fachkräftemangel in akademischen und nichtakademischen technischen Berufen und in den Gesundheits- und Pflegeberufen festgestellt. Jedes zweite für eine andere Studie der ManpowerGroup befragte Unternehmen musste deshalb Aufträge ablehnen. Und diese Situation wird sich, sofern die konjunkturelle Entwicklung stabil bleibt, nicht entspannen. Die Nachfrage nach Fachkräften, akademisch oder dual ausgebildet, steigt, das Angebot sinkt. Die Zahl der Schulabgänger ist in den vergangenen zehn Jahren um über 100.000 und damit um mehr als zehn Prozent zurückgegangen und wird dies nach Prognosen der Kultusministerkonferenz in den nächsten zehn Jahren noch einmal tun. Also werden deutlich weniger junge Menschen ein Studium oder eine duale Ausbildung aufnehmen können. Deshalb überrascht es nicht, dass sich die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze in fünf Jahren mehr als verdoppelt, in Ostdeutschland fast verdreifacht (Berufsbildungsbericht 2015) hat.

Gleichzeitig verlassen die geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt. Die Bundesagentur für Arbeit geht davon aus, dass 2025 rund fünf Millionen Menschen weniger als heute dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Zwar wird die Digitalisierung der Arbeitswelt gegenläufig wirken und nach einer aktuellen Studie von PwC und WifOR Institut bis zu 50 Prozent dieser Lücke schließen können. Aber für unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft steht fest: Wir brauchen noch andere Antworten, um unsere Wettbewerbsfähigkeit als Produktionsstandort zu sichern und die Dienstleistungen anbieten zu können, auf die unsere Gesellschaft angewiesen ist. Wir müssen einen höheren Prozentsatz unserer Bevölkerung in Arbeit bringen und für die bestehende Nachfrage qualifizieren, wir müssen die Abwanderung qualifizierter Kräfte möglichst verhindern und die Chancen der Zuwanderung nutzen.

Ich bin der Überzeugung: Ohne neue Konzepte, Umdenken und Umsteuern in vielen Fragen

wird uns das nicht gelingen. Dabei sind die Ausgangslage und die Debatte über Antworten auch nicht frei von Paradoxien.

► Stichwort Erwerbsbeteiligung

Die Klage über den Fachkräftemangel steht im Widerspruch zu der Tatsache, dass nur 20 Prozent der Betriebe ausbilden. (Die Ausbildungsbetriebsquote ist bei kleinen Betrieben deutlich geringer als bei größeren. Die Ausbildungsquote, d. h. der Anteil der Auszubildenden an der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt, ist jedoch in den Betrieben mit unter 50 Beschäftigten fast doppelt so hoch wie in den größeren Betrieben.) Die wenigsten Betriebe geben Hauptschulabsolventen überhaupt eine Chance. Mittlerweile haben mehr als zwei Drittel der Auszubildenden einen mittleren Schulabschluss oder eine Studienberechtigung. Und immer noch finden viele Jugendliche nicht gleich einen Ausbildungsplatz, sondern münden zunächst in den Übergangsbereich ein.

Die Ursachen dafür sind vielfältig: starke regionale Unterschiede in der demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung, mangelnde Ausbildungsreife und Berufseignung aufseiten der Jugendlichen, überforderte Betriebe.

Ohne Frage muss das Bildungssystem weiter qualifiziert werden, damit ein höherer Anteil der Jugendlichen, vor allem auch aus benachteiligten Gruppen, zum Beispiel mit Migrationshintergrund, aus sozial schwachen Schichten oder mit Behinderung, das Schulsystem ausbildungsreif verlässt. Da ist die Politik gefordert – sie muss in Kitas und Schulen investieren und die Voraussetzungen für eine bessere Lehrerausbildung schaffen. Sie muss aber vor allem endlich dazu übergehen, differenzierte und damit problemorientiertere Lösungen zu ermöglichen. Nicht Inklusion für alle, sondern da, wo es sinnvoll und leistbar ist, nicht gleiche Lehrerausstattung an allen Schulen, sondern Differenzierung nach sozialem Umfeld, nicht einheitliche Vorgaben für alle, sondern mehr Selbst- statt Fremdsteuerung: Das sind angemessene Antworten auf die Herausforderungen.

Die jungen Menschen selbst müssen wissen, was sie im Beruf erwartet. Nur dann werden sie sich auf die Ausbildung bewerben können, die auch zu ihnen passt, nur dann ist auch die Chance groß, dass sie diese erfolgreich beenden. Wenn heute rund ein Viertel der Auszubildenden die Ausbildung vorzeitig abbricht, ist das für sie und für die Unternehmen ein Problem. Die Partner der Allianz für Aus- und Weiterbildung aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Bund und Ländern haben deshalb eine Reihe von Maßnahmen vereinbart, die die Berufsorientierung unterstützen sollen. Kooperationen zwischen Schule und Betrieb sollten zur Selbstverständlichkeit werden. Aber nicht nur die Jugendlichen, auch die Lehrer müssen wissen, wie das Berufsleben aussieht. Deshalb reicht es nicht, wenn die Unternehmen mit den Schulen kooperieren, über berufliche Möglichkeiten und Entwicklungschancen informieren und Schülern durch Betriebspraktika erste Einblicke ermöglichen. Die Lehrer selbst sollten verpflichtet sein, in regelmäßigen Abständen Betriebspraktika zu absolvieren, denn sie selbst kennen den betrieblichen Alltag ja auch nicht. Und die Betriebe müssten bereit sein, diese anzubieten.

Letztendlich liegt die Verantwortung für die Sicherung des Fachkräftenachwuchses in den dualen Ausbildungsberufen bei den Unternehmen selbst. Wenn sie dafür sorgen, dass mit

den berufsausbildenden Angeboten möglichst alle Jugendlichen erreicht werden, also nicht nur gut qualifizierte und ausbildungsfähige Bewerber, werden sie jedenfalls mittelfristig der demografischen Entwicklung begegnen können. Es ist deshalb gut, dass sich nach einer Umfrage des DIHK von 2015 bereits 75 Prozent der ausbildenden Betriebe darauf eingestellt haben, ihr Ausbildungsangebot auf leistungsschwächere Jugendliche auszuweiten, und 36 Prozent für die fachliche Ausbildung ergänzende zusätzliche Unterstützung geben. Ausbildungsreife und Berufseignung: Die damit bisher verbundenen Anforderungen müssen von den Arbeitgebern überdacht und revidiert werden.

Die Berufsorientierung in den Schulen verbindlich machen, flächendeckend Kooperationsvereinbarungen zwischen Unternehmen und Schulen schließen, berufsorientierte Aus- und Fortbildung der Lehrenden sicherstellen und die Ausbildungsberatung der Jugendlichen verbessern – wenn das mit einer intensiveren Begleitung leistungsschwacher und weniger ausbildungsgerechter Jugendlicher in der Ausbildung selbst kombiniert wird, lassen sich nicht nur neue Potenziale für unser Wirtschaftssystem heben, sondern können gleichzeitig Perspektiven für junge Menschen eröffnet werden, die sonst schnell von staatlichen Transferzahlungen abhängig werden.

Die andere Baustelle haben wir am Ende des Berufslebens. Zu viele Beschäftigte scheiden lange vor Erreichen der Altersgrenze aus dem Erwerbsleben aus. Damit gehen Erfahrung und Kompetenzen verloren. Die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 65-Jährigen hat sich in den vergangenen zehn Jahren zwar fast verdoppelt, aber immer noch ist in dieser Alterskohorte nur jeder Zweite am Erwerbsleben beteiligt. Die Arbeitgeber müssen sich fragen lassen, welchen Anteil sie an dieser Tatsache haben und was zu tun ist, um eine längere Lebensarbeitszeit zu ermöglichen. Was passiert, um fachlicher Überforderung mangels Erhalt der Qualifikation durch Weiterbildung zu begegnen? Ist das Arbeitsumfeld so (gesundheits-)fördernd und attraktiv, dass auch ältere Beschäftigte dort gut arbeiten können? Mittel- bis langfristig wird es angesichts der steigenden Lebenserwartung unumgänglich sein, dass das gesetzliche Rentenalter nicht bei 65 oder 67 Jahren, sondern sogar höher liegt. Das erfordert aber Modelle, die gleitende Übergänge und lebenszeitangepasste Arbeitszeiten ermöglichen, die nicht ausschließlich ein Alles oder Nichts kennen. Die zu entwickeln ist eine lohnende Aufgabe auch für den Managerkreis.

Die dritte Säule zu einer Steigerung der Erwerbsbeteiligung ist die Berufstätigkeit der Frauen. Da ist noch viel Luft nach oben, auch wenn sich die Erwerbstätigenquote deutlich der der Männer angeglichen hat. Aber viele Frauen sind nach wie vor in Teilzeit oder Minijobs tätig und die Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Kindern unter sechs Jahren liegt bei uns immer noch deutlich unter der in Skandinavien. Dabei ist die Bildungsemanzipation als wesentliche Voraussetzung für eine gleiche Teilhabe am Berufsleben der Frauen längst gelungen. Es muss deshalb ein Anliegen und eine Aufgabe der Unternehmen sein, familienfreundliche Arbeitsplätze und (Wieder-)Einstiegsmöglichkeiten in den Beruf zu schaffen. Zu Recht hat der Managerkreis sich auch für Quotenregelungen zur Steigerung der Beteiligung von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgesprochen. Frauen an der Spitze sind Motivation für aufstiegswillige Frauen in allen betrieblichen Ebenen. Und die brauchen wir, weil Diversity allen nutzt, den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern.

Letztendlich geht es aber auch darum, in unserer Gesellschaft das tradierte Verständnis des

(männlichen) Ernährermodells endlich wahrnehmbar in die Besenkammer zu verbannen, in der es faktisch schon längst angekommen ist. Wenn heute immer noch die Steuererklärung eines Ehepaars den Ehemann als Steuerpflichtigen ausweist, selbst wenn die Frau das Einkommen erwirtschaftet, spricht das Bände über unser überholtes Familienbild.

► Stichwort Qualifizierung und Akademisierungswahn

Seit Jahren beklagen wir einen Mangel an Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Technikern. Deutschland reicht in der Entwicklung seines Bildungsniveaus zum Beispiel nicht an Staaten wie USA, Kanada, Finnland und Schweden heran: Das hat uns die OECD immer wieder ins Stammbuch geschrieben. Mehr Menschen müssen ein Studium ergreifen, hieß es deshalb lange Jahre unisono in Politik und Wirtschaft. Jetzt haben wir es erreicht, mehr als die Hälfte eines Jahrgangs ergreifen ein Studium und was folgt? Eine Debatte über den „Akademisierungswahn“. Haben wir nun zu viel oder zu wenig Studierende? Und verlagern wir zu viele Ausbildungen auf Hochschulen, statt unser bewährtes duales System zu stärken?

Man kann darauf mit einem entschiedenen Sowohl-als-auch antworten. Immer mehr Berufe, etwa im Erziehungs- und Pflegebereich, erfordern eine vertiefte wissenschaftlich-theoretische Fundierung. Dafür Studiengänge an Fachhochschulen in Ergänzung zur Ausbildung an Fachschulen anzubieten, halte ich für richtig. Aber auch unser vorbildliches duales Ausbildungssystem kann noch weiter qualifiziert werden. Das beginnt bei der Ausbildungsbegleitung für Jugendliche mit besonderen Schwierigkeiten, geht über die Verbundausbildung in mehreren kooperierenden Betrieben bis hin zur Qualitäts- und Praxissicherung bei den Berufsschullehrern. Auch für sie muss gelten: regelmäßige Weiterbildungspflicht in Betrieben, um die Weiterentwicklung der beruflichen Praxis zu kennen.

Die hohen Studierendenzahlen sind ein Gewinn für unsere Wirtschaft, wenn die jungen Menschen das studieren, was unsere Volkswirtschaft braucht, und sie es so studieren, wie es gebraucht wird. Die vom DZHW für die Studienjahrgänge 2006 bis 2011 ermittelten Zahlen zeigen aber ein erschreckend anderes Bild. Rund ein Drittel der Bachelorstudierenden an den Universitäten und knapp ein Viertel der Bachelorstudierenden an Fachhochschulen brach das Studium ohne Abschluss ab. Und die, die es bis zum Abschluss bringen, fühlen sich oft nicht ausreichend auf das Berufsleben vorbereitet. Die im HISBUS-Projekt befragten Studierenden gaben zu knapp zwei Drittel an, dass sie ein Studium ergriffen haben, um sich auf einen bestimmten Beruf vorzubereiten, nur knapp ein Drittel fühlte sich am Ende des Studiums aber ausreichend auf die angestrebte Tätigkeit vorbereitet. Bis 2013 fiel dieser Wert nach dem Hochschulbildungsreport 2020 des Stifterverbandes aus dem Jahr 2015 sogar auf nur noch knapp ein Viertel. Das düstere Bild wird vervollständigt, wenn man die in diesem Report dargestellten Bildungsfortschritte oder besser Nichtfortschritte im Lehrerbildungs- und MINT-Bereich sieht.

Nicht die Akademisierung als solche ist ein Problem, sondern die mangelnde Berufs- und Praxisorientierung vieler Studiengänge. Unser Wissenschaftssystem muss sich endlich darauf einstellen, dass es nicht mehr eine kleine wissenschaftliche Elite hervorbringen muss, sondern ein entscheidender Faktor in der Aus- und Weiterbildung für unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem ist. Wir sollten das System vom Kopf auf die Beine stellen! Statt Univer-

sitäten mit doppelt so viel Studierenden wie an Fachhochschulen zu schaffen, müssten die Fachhochschulen die breite Basis bilden und kleine, aber feine Universitäten den Grundlagenforschungsauftrag wahrnehmen und den Nachwuchs für Forschung und Lehre ausbilden. Weil uns der Mut dazu fehlt, entwickeln wir stattdessen diese beiden Säulen so, dass sie immer ununterscheidbarer werden (Stichwort Promotionsrecht für Fachhochschulen).

Ein Irrweg, genauso wie die Wiederabschaffung der nach langen Wehen endlich eingeführten Studiengebühren. Die Verlagerung immer größerer Ausbildungsleistungen auf das Hochschulsystem ist nämlich auch eine Verlagerung der Finanzierung von der privaten (unternehmensfinanzierten dualen Ausbildung) auf die öffentliche Seite (steuerfinanzierte Hochschulen). Gebührenkonten, die einkommensabhängig nach Abschluss des Studiums zurückzuzahlen sind, gäben Spielraum für die Hochschulen, Nachfragemacht für die Studierenden und Gestaltungsmacht für die öffentliche Hand. Mittels durchdachter Rückzahlungsmodi könnte man beispielsweise die Abwanderung teurer Medizinstudenten ins Ausland erschweren oder deren Ansiedlung in unterversorgten, ländlichen Räumen fördern. Im Übrigen würden dadurch auch ausländische Studierende zu den Kosten ihres Studiums mit herangezogen.

► Stichwort Flüchtlinge

In der Flüchtlingszuwanderung liegt der Lösungsansatz für unsere demografische Herausforderung und damit für den Fachkräftemangel – stimmt das wirklich? Klar ist, dass ein großer Teil der Flüchtlinge im bildungsfähigen und Erwerbsalter ist. 2015 waren rund 80 Prozent der Asylbewerber und Flüchtlinge jünger als 35 Jahre. Doch über das schulische und berufliche Bildungsniveau gibt es noch keine verlässlichen Angaben. Wenn das Bundesarbeitsministerium dazu erklärt, man habe Daten zur Qualifikationsstruktur nicht erfasst, weil diese für das Asylverfahren nicht relevant seien, ist das nur ein weiterer Ausweis für das sektorale Denken und Verwaltungsversagen deutscher Behörden. Vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015 erhobene (nicht repräsentative) Zahlen weisen allerdings darauf hin, dass die berufliche Qualifikation der Flüchtlinge deutlich geringer ist als die des Durchschnitts der Deutschen und möglicherweise auch als die der anderen Ausländer- und Migrantengruppen. Diese Ergebnisse unterscheiden sich stark von denen einer Umfrage des Arbeitsmarktservice Österreich unter 900 Flüchtlingen, wonach deutlich mehr als die Hälfte der Flüchtlinge aus Irak, Iran und Syrien über Abitur verfügen oder studiert haben, während die Gruppe der Afghanen fast zu einem Drittel gar keine Schulbildung hat. Wie immer auch später belastbare Erkenntnisse sein werden, die Zweifel des Bildungsökonom Ludger Wößmann scheinen jedenfalls durchaus berechtigt, der in der Flüchtlingszuwanderung keineswegs automatisch eine Antwort auf unser Fachkräfteproblem sieht. Wir werden diese Situation nur als Chance nutzen können, wenn es uns gelingt, durch Bildung, Ausbildung und besondere Angebote im Arbeitsmarkt die Flüchtlinge mit Bleibeperspektive tatsächlich in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen, dass in der Vergangenheit im ersten Jahr nur acht Prozent der Flüchtlinge erwerbstätig wurden, nach fünf Jahren nur 60 Prozent und nach 15 Jahren nur 70 Prozent. Das muss uns alarmieren. Wir haben schon einmal versagt, als es darum ging, erfolgreich zu integrieren, wir sollten diesen Fehler nicht wiederholen.

Gefordert sind Politik und Unternehmen. Wir brauchen schnelle Verfahren und Aufenthaltsregeln, die ein Bleiberecht für die Dauer der Ausbildung und darüber hinaus ermöglichen, genügend Deutsch- und Integrationskurse, Kita- und Schulplätze, besondere Einstiegsprogramme in die berufliche Ausbildung und Ausbildungsbegleiter, damit nicht, wie die Handwerkskammer München und Oberbayern berichtet, 70 Prozent der Flüchtlinge aus Afghanistan, Syrien und dem Irak ihre hier aufgenommene Ausbildung wieder abbrechen. Die Politik wird den Herausforderungen nur mit dem Mut auch zu Übergangslösungen begegnen können. Gleichzeitig sollte sie Standards und Verfahren kritisch überprüfen. So kann das zu Recht beklagte Verwaltungsversagen in der Flüchtlingsfrage zu einer zukunftsweisenden Verwaltungsreform führen. Die Betriebe müssen ein offenes Klima für Vielfalt entwickeln und Diversity so managen, dass keine ethnisch homogenen Arbeitsstrukturen entstehen. Sollten wir es nicht schaffen, die Menschen mit Bleibeperspektive schnell aus den Notaufnahmelagern und Gemeinschaftsunterkünften herauszuholen und möglichst kurzfristig nach ihrer Ankunft hier in Arbeitsstrukturen zu integrieren, werden sie keine Antwort auf das Problem des Fachkräftemangels sein können, sondern können selbst zum Problem für unsere Gesellschaft werden.

► Fazit

Fachkräftesicherung – das Thema erfordert Antworten von Politik und Wirtschaft, deren Spektrum von der Bildungs- über die Gender- und Familienpolitik bis zur Wirtschafts- und Sozialpolitik reicht, das aufseiten der Unternehmen neue Wege in der Berufsvorbereitung, der Aus- und Weiterbildung und der Mitarbeiterbindung und -motivation fordert. Und es ist ein Thema, das in allen seinen Facetten die Mitglieder des Managerkreises noch viel beschäftigen wird.

Wir können das Integration von Flüchtlingen und Migranten in den deutschen Arbeitsmarkt



Petra Rossbrey

Petra Rossbrey ist Geschäftsführerin eines Tochterunternehmens der Fraport AG und seit 1977 in der SPD aktiv.

Deutschland und Europa stehen vor Herausforderungen, wie sie lange nicht zu bewältigen waren. Auch wenn die Flüchtlingszahlen derzeit zurückgehen und ein Teil Europas sich um Abschottung bemüht: Die Insel der Seligen, die speziell Deutschland in Europa darstellt, werden wir nicht auf ewig bleiben können.

► **Paradies Deutschland?**

Deutschland ist nicht erst seit den Selfies mit Angela Merkel ein hochattraktives Land für Flüchtlinge und Arbeitsmigranten. Hier gibt es einen für die meisten Menschen dieser Welt unvorstellbaren Wohlstand, dazu eine offene Gesellschaft mit Rechtssicherheit und Freiheit. Es gibt viele Gründe, sich Deutschland als das Paradies auf Erden vorzustellen, vor allem aus der Sicht der Trümmerwüsten zerstörter Städte und Landstriche in den Kriegs- oder Bürgerkriegsgebieten oder der wirtschaftlichen Misere afrikanischer Staaten, deren Potentaten es auch Jahrzehnte nach dem Ende der Kolonialzeit nicht geschafft haben, ihren Bürgern eine nennenswerte wirtschaftliche und politische Entwicklung zu bieten.

Europa und besonders Deutschland haben dem gegenüber eine fast märchenhafte Entwicklung genommen und bieten – weltweit gesehen – nahezu einzigartige Lebensbedingungen. Die deutsche Gesellschaft ist zudem trotz eines oft beklagten Auseinanderdriftens der Lebensverhältnisse noch eine bemerkenswert homogene Gesellschaft mit sehr hohen sozialen Standards. Diese tolerante Gesellschaft, die dem Einzelnen eine große Möglichkeit zur Entfaltung gibt, ist für viele Bundesbürger bereits derart zur Selbstverständlichkeit geworden, dass viele vergessen haben, dass diese Toleranz und gesellschaftliche Offenheit auch in Deutschland in einem mühsamen Prozess gesellschaftlicher Veränderung erkämpft wurde und viele Themen wie Gleichstellung und sexuelle Selbstbestimmung der Frauen sowie Anerkennung der Homosexualität auch hierzulande hochumstritten waren und es zum Teil heute noch sind.

Viele Bundesbürger möchten diesen Zustand bewahren, ahnen aber, dass dies schon in naher Zukunft nicht möglich sein wird. Veränderungen der Umwelt und der demografische Wandel bedrohen die Stabilität unseres Wirtschafts- und Sozialsystems und als manifeste Demonstration der Veränderungen machen sich Millionen Menschen auf, um in Europa Schutz und ein besseres Leben zu finden.

Das konnte für niemanden überraschend kommen, wenn man genau hingeschaut hätte. Aber solange der syrische Bürgerkrieg, die desolante Lage in Afrika und die unerwünschten Folgen des Arabischen Frühlings (mangelnde Stabilität, zerfallende Staaten und Ordnungen) lediglich in der Tagesschau vorkamen, machte sich die Mehrheit keine großen Gedanken darüber, dass diese Menschen irgendwann keine andere Möglichkeit mehr sehen würden und vielleicht auch haben, als sich aufzumachen ins gelobte Land – nach Europa, nach Deutschland.

► **Herausforderung Zuwanderung**

Aufgenommen wurden die ersten Flüchtlingswellen mit einer Mischung aus Begeisterung

und Skepsis, wobei am Anfang die Zustimmung überwog und sicher viele die Haltung der Kanzlerin Angela Merkel teilten: Wir können diese Menschen, die dringend Hilfe brauchen, nicht im Stich lassen. Auch die Vertreter der Wirtschaft waren anfangs sehr positiv eingestellt: Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischem Wandel sei es zu begrüßen, wenn viele besonders junge Migranten kämen, die mit entsprechender Ausbildung die sich abzeichnenden Lücken schließen könnten.

Diese Zustimmung, fast Euphorie, ist mittlerweile einer eher nüchternen Betrachtung gewichen. Langsam wird klar, dass die Aufgabe mit einer Zuwanderung von bis zu einer Million Menschen in einem Jahr nicht unterschätzt werden kann. Die Flüchtlinge, die jetzt und in Zukunft kommen, werden in absehbarer Zeit nicht zurückkehren. Integration und die Steuerung der Einwanderung ist deshalb die vordringliche Aufgabe, die eines vielfältigen Engagements, mutiger Entscheidungen und auch Bereitschaft zur Veränderung bedarf, wenn wir auch im Jahre 2041 in einer wirtschaftlich prosperierenden und offenen Gesellschaft leben wollen.

Wir haben hier keine fundamental neuen Probleme zu bewältigen – alles, was wir zur Bewältigung des Flüchtlingsstromes und zur Integration der Migranten tun müssen, haben wir als Gesellschaft in Deutschland seit einiger Zeit auf der Agenda. Es sind Themen, die wir bewältigen müssen, wenn wir unsere Gesellschaft zukunftsfest gestalten wollen.

► Integration und Umgang mit anderen Kulturen

Wir sollten dabei zuerst klären, was wir unter Integration und Umgang mit anderen Kulturen verstehen. Diese Frage haben wir trotz Diskussion um „Multikulti“ in der Vergangenheit nicht so beantwortet, dass wir darauf eine stabile Integrationspolitik aufbauen können. Die naive Variante zeigt ein Beitrag von hr-info: Ersichtlich um eine positive Stimmung bemüht, stellte die Redaktion die Frage, wie wir uns das Leben mit den Flüchtlingen im Jahr 2030 vorstellen, der Lifestyle-Redakteurin Corinna Tertel. Deren zentrale Botschaft lautete: Wir werden in syrischen Restaurants essen. Damit ist die Bewältigung kultureller Unterschiede auf folkloristische Aspekte der Akzeptanz anderer Essgewohnheiten reduziert und setzt umstandslos voraus, dass die hier ankommenden Menschen im Wesentlichen die gleichen Erfahrungen und Werte mit uns teilen.

Integration und Meisterung kultureller Unterschiede bedeutet aber mehr als nur die Annahme von Essgewohnheiten. Die Klärung, welche Werte für eine Gesellschaft verbindlich sind, erfordert je nach Verbindlichkeit anderer Werte des Herkunftslandes für die Migranten eine kulturelle Anpassungsleistung von großer Tragweite und von der aufnehmenden Gesellschaft eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit diesen anderen Werten.

Die deutsche Gesellschaft ist für diese Aufgabe nicht besonders gut gerüstet – trotz großer Erfahrung mit Migration und Einwanderung. Die gesellschaftliche Grundhaltung in der Vergangenheit gegenüber Migration und Einwanderung war für eine gesteuerte Integration eher hinderlich. Die konsequente Weigerung des konservativen Teils der Gesellschaft, Deutschland als Einwanderungsland zu sehen und entsprechende Regelungen zu treffen sowie die Blauäugigkeit des liberalen Teils der Gesellschaft haben aus der Integration der

bisher nach Deutschland kommenden Migranten einen weitgehend ungesteuert verlaufenden Prozess mit vielen Widersprüchen gemacht.

So sehen wir auf der positiven Seite dieser Einwanderungsgeschichte die gelungene Integration der Migranten, die Aufstiegschancen in dieser Gesellschaft genutzt und die sich hochgearbeitet haben – sozusagen eine Wiederholung des Prozesses aus den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts, als es viele Kinder aus sogenannten kleinen Verhältnissen durch ein Studium geschafft hatten, aufzusteigen und die Milieus der Eltern hinter sich zu lassen. Damals sorgte die Politik der sozialliberalen Koalition für eine größere Durchlässigkeit der Gesellschaft. Gemeinsam ist den Lebensläufen der Aufsteiger: Sie akzeptieren, ihr Milieu und damit einen Teil ihrer Kultur hinter sich zu lassen und die Werte und Gewohnheiten der Schicht, in die sie aufsteigen, weitgehend zu adaptieren. Das gilt auch für den Aufstieg der Migranten, die ebenfalls einen großen Teil ihrer traditionell erworbenen Werte zugunsten einer kulturellen Identität der Freiheit und Selbstverwirklichung eingetauscht haben. Es ist auch kein Zufall, dass offene und positive Begegnung von Menschen aus miteinander tief verfeindeten Kulturen und Staaten auf der Basis der wenigstens teilweisen Loslösung aus den alten kulturellen Zusammenhängen – meist im künstlerischen und kulturellen Milieu – stattfinden.

Deutschland muss aber auch zögernd zur Kenntnis nehmen, dass sich – nicht nur in Neukölln – Parallelwelten gebildet haben von Menschen, die nicht in dieser Gesellschaft angekommen sind und weiter unter sich leben. Nicht erst seit Kirsten Heisigs Buch „Das Ende der Geduld“ ist klar, dass diese Abschottung soziale Probleme in vielfältigster Form generiert.

► Zuwanderung gestalten und steuern

Wir müssen also die Zuwanderung gestalten und steuern. Basis ist sicher ein Einwanderungsgesetz und die europaweite Lenkung der Flüchtlingsströme. Diese Gestaltung ist ein gesellschaftlicher Prozess, der von allen die Bereitschaft zur Bewahrung und zur Veränderung fordert. Bewahren müssen wir den Kernbestand der Werte einer freiheitlichen und toleranten Gesellschaft. Offen sein müssen wir für die Veränderungen, die notwendig sind, wenn wir weiter diese sichere und wohlhabende Gesellschaft sein wollen.

Das hohe Bedürfnis, auf der „Insel der Seligen“ zu bleiben, hat uns behäbig gemacht. Wir müssen uns die Frage stellen, ob unsere Gesellschaft so wandlungsfähig ist, dass sie mit den Herausforderungen einer sich rasant wandelnden Welt Schritt halten kann. Die Herausforderung der Integration von Flüchtlingen und Migranten kann uns die Chance geben, eingefahrene Gleise hinter uns zu lassen und zu versuchen, auch gesellschaftlich neue Wege zu gehen und so einen Prozess der Veränderung zu initiieren.

Wenn wir diese Herausforderung annehmen, haben wir eine sehr gute Chance, auch im Jahr 2041 in einem wirtschaftlich prosperierenden Land mit hoher Lebensqualität zu leben.

Der erste notwendige Schritt ist Spracherwerb und Bildung. Dabei sollten wir uns keine Illusionen über den Bildungsgrad der Migranten machen. Inhalte und Kompetenzen, die auch durch einen langjährigen Schulbesuch vermittelt werden, sind oft mit den deutschen Standards nicht vergleichbar. Auch sollten wir nicht unterschätzen, dass in Deutschland alleine durch den alltäglichen Umgang mit Technik Kompetenzen erworben werden, die

wir bei Migranten nicht unbedingt voraussetzen können. Das ist allerdings kein Grund, nicht diejenigen, die eine Chance auf Sprach- und Kompetenzerwerb haben, umfassend zu schulen. Diese Forderungen sind mehrfach erhoben worden; es kommt darauf an, sie mit Priorität umzusetzen und die notwendigen Ressourcen dazu bereitzustellen. Wichtig ist eine sehr nachhaltige und umfassende Betreuung aller Migranten, die Sanktionen für diejenigen, die sich nicht beteiligen, bereithalten muss.

Wir sollten im Gegenzug auch die Chance nutzen, einmal unseren Regelungswald zu durchforsten und zu entrümpeln. Eine Lehre aus den chaotischen Anfangszeiten der Flüchtlingswelle ist, dass die Deutschen auch Flexibilität und Improvisation beherrschen. Ohne die Standards unserer beruflichen Qualifikation aufzuweichen können wir prüfen, ob wir nicht in vielen Ebenen etwas flexibler werden können, unter anderem bei der Anerkennung von beruflicher Qualifikation von Migranten. Dies würde auch die Chance eröffnen, das Improvisationstalent, das viele Migranten alleine schon deshalb mitbringen, weil in ihren Herkunftsländern eben nicht alles geregelt und verfügbar ist, zu nutzen. Hier ist eine Chance, in unsere Gesellschaft mehr Bewegung hineinzubekommen.

Das eröffnet auch die Möglichkeit, in einem anderen Feld voranzukommen – dem Unternehmergeist. Bei allem wirtschaftlichen Erfolg – wir haben keine Kultur der Selbstständigkeit und der Gründermythen. Silicon Valley ist nicht zufällig in den USA. Viele Migranten haben aber Erfahrung mit der Selbstständigkeit. Diese können wir nutzen, um sowohl unter Migranten als auch unter Einheimischen die Selbstständigkeit und Unternehmensgründung als Lebensperspektive zu etablieren.

Hilfe heißt nicht nur Beratungsstellen bürokratisch zur Verfügung zu stellen, wir brauchen „Venture Capital“, also Risikokapital, um starten zu können, aber auch eine Veränderung der Haltung der Gesellschaft. Eine Debatte, die dazu führt, dass es mehr Jugendlichen erstrebenswert erscheint, statt Controller oder Beamter lieber Erfinder und/oder Unternehmer zu werden, leistet hier einen guten Beitrag.

► Den sozialen Zusammenhalt verteidigen

Auch wenn es uns gelingt, einen großen Teil der Migranten und Flüchtlinge zu qualifizieren, wird es nicht wenige Menschen geben, die nicht mithalten können. Hier müssen wir den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft verteidigen, wenn wir nicht durch das hohe Angebot an gering qualifizierten Arbeitskräften eine „Dienstmädchengesellschaft“ wie im vorigen Jahrhundert etablieren wollen – mit einer hohen Einkommensspreizung und einem Heer von billigen Arbeitskräften, die für Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Der Mindestlohn ist Ausdruck der Haltung, dass Arbeit, die anderen nutzt, mit einem Mindestbetrag entlohnt werden muss und kein Hindernis für den Einstieg in den Arbeitsmarkt ist.

Mit der Integration in den Arbeitsmarkt ist die gesellschaftliche Integration noch lange nicht gelungen. Es galt schon für die erste Welle der Migranten nach Deutschland: Wir riefen Arbeitskräfte und es kamen Menschen. Aus den Fehlern und Versäumnissen der Vergangenheit müssen wir lernen, um die Integration der neu hinzukommenden Migranten als gelingenden Prozess zu gestalten.

Integration und die Akzeptanz fremder Kulturen lässt sich nicht allein auf die Frage, ob Couscous eine akzeptable Alternative zu Schnitzel ist, reduzieren. Die Anerkennung anderer Kulturen ist ein Prozess und braucht eine Richtung und ein Ziel. Wir müssen lernen, mit anderen Anschauungen und Sichtweisen zu leben. Aber spätestens seit der Silvesternacht in Köln ist klar, dass es Sichtweisen und Anschauungen gibt, mit denen wir nicht leben können und wollen. Wir streben keine Assimilation an, aber wir wollen, dass Migranten anerkennen, was wir mittlerweile als unverzichtbaren Kern einer freiheitlichen Gesellschaft ansehen: den Primat der freien Entfaltung der Persönlichkeit und die Reduzierung des öffentlichen und gesetzlichen Einflusses in die Privatsphäre auf ein Minimum sowie die Ablehnung jeder Herrschaftsverhältnisse auch im persönlichen Bereich (Familie, Arbeitsplatz).

Wir fassen diesen Bereich der persönlichen Sphäre mittlerweile sehr weit, er umfasst die sexuelle und politische Orientierung und persönliche Vorlieben – dies soll dem Zugriff der Gesellschaft und der Familie entzogen sein. Die Älteren werden sich noch erinnern, dass diese Sichtweise auch hier keine Selbstverständlichkeit war. Noch bis weit in die 80er und 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts mussten Frauen auch hierzulande darum kämpfen, das Recht auf sexuelle Selbstbestimmung durchzusetzen, und auch der Paragraph 175 wurde in seiner Abart erst in den späten 1990er Jahren vollends abgeschafft und seine Opfer bis heute nicht entschädigt oder rehabilitiert.

Wir sollten uns daher bewusst sein, wie groß die Veränderung ist, die wir als Gesellschaft durchlaufen haben, aber auch wie fremd unsere Ansichten den Menschen sind, die jetzt aus anderen Kulturkreisen zu uns kommen. In Kulturen, in denen die Interessen der Gruppen über denen des Individuums stehen, fällt es Menschen schwer, anzuerkennen, dass ein Individuum das Recht hat, sich auch gegen die Interessen der Familie und des Clans zu stellen.

Wenn wir hier keinen Rückschritt erleben wollen, ist in dieser Frage Festigkeit angesagt. Ich bin überzeugt, dass die Irritationen über die „Überfremdung“ und den „Einfluss der islamischen Kultur“ im Wesentlichen aus der eigenen Unsicherheit im Umgang mit den eigenen Werten gespeist wird. Wenn wir über „kulturellen Rabatt“ bei Ehrengemorden diskutieren, sind wir schon auf dem falschen Weg. Es kann keinen kulturellen Rabatt für den unverzichtbaren Kern unserer freiheitlichen Gesellschaft geben, genauso wenig, wie wir den Ewiggestrigen in unserer Gesellschaft entgegenkommen wollen, die Homosexualität für eine zu bekämpfende Verirrung halten. Wir selbst müssen in diesen Fragen Vorbild sein.

► Den Kern unserer freiheitlichen Gesellschaft bewahren

Integration ist ein Prozess des Dialoges und der Abgrenzung – des Dialoges mit denen, die willens und in der Lage sind, die Werte der Demokratie und Freiheit für sich anzuerkennen, und Abgrenzung und Sanktionen für diejenigen, die diese Werte ablehnen.

Das gelingt natürlich am besten, wenn Migranten aus einer urbanen, von freiheitlichen Werten geprägten Gesellschaft in ein ebensolches Milieu kommen und daher unterschiedliche Sichtweisen entspannter debattiert werden können. Nicht anders funktionieren im Übrigen die vielzitierten Bemühungen um Diversity in den Chefetagen deutscher Unternehmen. Die anderen Sichtweisen, die durch Frauen, Homosexuelle oder Menschen mit

Migrationshintergrund eingebracht werden sollen, sind mitnichten völlig andere Werte, sondern es geht um die Einbringung von neuen Ideen auf der Basis der Ideen der Sozialen Marktwirtschaft, des Wettbewerbes und der Leistungsethik.

Viel wird dabei über die Rolle der Religion in diesem Prozess diskutiert, über christliche Werte und die Frage, ob der Islam eine gewalttätige Religion ist. Betrachten wir die Historie, ist das der falsche Ansatz. Jede Religion birgt ein hohes Gewalt- und Radikalisierungspotenzial und hat dieses auch schon unter Beweis gestellt – das Christentum nicht erst seit den Kreuzzügen. Der entscheidende Punkt ist, inwieweit wir der Religion eine Machtstellung in unserer Gesellschaft einräumen. In unserer Gesellschaft haben wir die christliche Religion als Machtfaktor weitgehend zurückgedrängt und sie auf die Rolle als Träger sozialer Einrichtungen und spiritueller Erfahrung reduziert. In dieser Funktion geht von den Kirchen und der Religion keine Bedrohung für unsere freiheitliche Ordnung aus. Anders ist das bei dem Islam, so wie er heute von vielen gelebt wird: als Richtschnur für gesellschaftliches Handeln mit einem hohen Machtanspruch und vor allem dem Anspruch, die freie Entscheidung des Individuums zu reglementieren. In dieser Rolle ist der Islam nicht mehr nur die individuelle Ausübung eines religiösen Bekenntnisses, sondern für uns nicht zu akzeptieren.

Aber auch diejenigen, die zunächst herkommen, um ihre traditionellen Werte auf der Basis einer besseren materiellen Grundlage zu leben, können integriert werden. Wir dürfen nur die Entwicklungsperspektive nicht in Wochen und Monaten, sondern in Generationen bemessen. So hart wir gegen die Übergriffe und die Etablierung einer Parallelgesellschaft auftreten werden, so stark müssen wir an einer Mehrheitsgesellschaft arbeiten, die in der Lage ist, Menschen aus anderen Kulturen wirklich zu integrieren.

► Aufstiegsperspektiven schaffen

Dazu gehört in erster Linie die Durchlässigkeit – die Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten und Aufstiegsperspektiven. Alle klassischen Einwanderungsgesellschaften bieten dies – es muss ja nicht die Mär vom Tellerwäscher zum Millionär sein, aber die Möglichkeit, durch Bildung und eigene Anstrengung sich selbst den Weg in ein besseres Leben zu bahnen.

Diese Möglichkeit haben wir in Deutschland spätestens seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts weitgehend verschlossen. Der Prozess der 70er und 80er Jahre, als zahlreiche Kinder aus dem Arbeitermilieu durch Abitur und Studium gesellschaftlich aufsteigen konnten, ist weitgehend zum Erliegen gekommen. Es ist daher nicht nur im Interesse der Migranten, sondern auch im Interesse der Mehrheitsgesellschaft, diesen Prozess wieder anzukurbeln und die Gesellschaft über mehr Durchlässigkeit in Bewegung zu bringen. Kommt dazu noch eine Gründermentalität, haben mehr Menschen ein Interesse daran, sich auf den Weg zu machen und ein integraler Bestandteil und nicht nur ein Fremdkörper in dieser Gesellschaft zu werden.

Mit diesem Prozess gehen wir nicht nur die Probleme der Integration, sondern auch wesentliche Zukunftsfragen unserer Gesellschaft an. Eine Gesellschaft, die wieder dynamisch und sozial durchlässig ist, die einen Gründermythos entwickeln kann, ist für die Entwick-

lung der Zukunft besser gerüstet, als die weitgehend statische Gesellschaft heutiger Prägung. Um sich hierin aufzumachen, bedarf es Mut und einen gesellschaftlichen Diskurs wie zu Zeiten der 68er. Es wird keine gesellschaftliche Debatte der Auflehnung und der Abgrenzung sein, aber eine Diskussion um Werte und Zukunft. Daran sollten und müssen sich alle beteiligen, die sich in die Entwicklung dieser Gesellschaft einbringen wollen.



25 Jahre Managerkreis

Ein Blick zurück nach vorn

Michael Domitra, Heik Afheldt,
Christoph Dänzer-Vanotti,
Marc H. Hall

25 Jahre Managerkreis in Bildern









Wirtschaftspolitischer Diskurs im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Sozialdemokratie



Michael Domitra

Dr. Michael Domitra absolvierte ein Studium der Volkswirtschaft und Politischen Wissenschaft. Er war Mitarbeiter der Friedrich-Ebert-Stiftung im In- und Ausland, zuletzt Leiter der Abteilung „Zentrale Aufgaben“ und von 1991 bis 2009 geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Managerkreises.

Das politische System der Bundesrepublik beruht auf Dialogprozessen, die auf Kooperation und Konsens ausgerichtet sind. Es gibt einen Kanon der grundsätzlichen Übereinstimmung zwischen den demokratischen Parteien in den Bereichen der Außen- und Sicherheitspolitik, der Innen- und Rechtspolitik und der Wirtschaftspolitik. Dieser Grundkonsens gilt für große Teile der Sozialdemokratie, wie auch für die sozialdemokratisch ausgerichteten Gewerkschaften. Die wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen bewegen sich in einer Bandbreite, die von diesem Grundkonsens begrenzt wird.

► Die Grundzüge des „Rheinischen Kapitalismus“

Nach den scharfen Kontroversen in den Nachkriegsjahren, etwa zwischen Kurt Schumacher und Konrad Adenauer in der Deutschlandfrage oder zur Ausrichtung des Wirtschaftssystems, entwickelte sich in der Bundesrepublik Deutschland ein breiter Konsens zu den Grundsatzfragen der Außen-, Innen- und Wirtschaftspolitik. Natürlich gibt es wichtige Unterschiede in der Programmatik der Parteien, aber über die außen- und sicherheitspolitische Verankerung der Bundesrepublik in EU und Nato, über einen offenen, liberalen und toleranten Rechtsstaat und über die Soziale Marktwirtschaft gibt es zwischen Union, SPD, FDP und Grünen keine grundsätzlichen Kontroversen. Und diese Parteien erhalten bis heute rund 80 Prozent Zustimmung an den Wahlurnen.

Wie kam es zu dieser Entwicklung? Dafür sind mehrere Faktoren verantwortlich. Zum einen war die Bevölkerung nach den schlimmen Erfahrungen der Nazidiktatur nicht empfänglich für radikale Positionen. Sie war in der Nachkriegszeit eher „unpolitisch“ und konzentrierte sich auf den wirtschaftlichen Wiederaufbau und die materielle Verbesserung der Lebensbedingungen. Zudem war die alte Elite durch den Nationalsozialismus und der Niederlage im Zweiten Weltkrieg diskreditiert. Entweder hatte sie durch den Verlust ihrer Unternehmen auch ihre Machtposition eingebüßt oder sie war wohl oder übel gezwungen, sich eher der „anderen Seite“ zu öffnen. Darüber hinaus wuchs eine neue Generation von Managern heran, die in der neuen Bundesrepublik sozialisiert wurden. Wichtig war, dass mit dem neuen Grundgesetz und den von den Siegermächten geschaffenen Rahmenbedingungen Stabilität und Berechenbarkeit die wichtigen Leitlinien wurden. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwung bis in die 1970er Jahre mit beträchtlichen Reallohnzuwächsen und einer signifikanten Verbesserung des Lebensstandards. Dadurch konnte die Bevölkerung sich immer mehr mit Demokratie und Sozialer Marktwirtschaft identifizieren. Parolen des Klassenkampfes und der Verstaatlichung verfielen nicht mehr. Die Volksparteien SPD und Union verorteten sich programmatisch im Mitte-links- bzw. im Mitte-rechts-Spektrum, wobei sich die Union mit der christlichen Arbeitnehmerschaft – siehe das Ahlener Programm von 1947 – sehr breit aufstellte.

In diesem Rahmen verständigten sich Gewerkschaften und Arbeitgeber auf kooperative Tarifverhandlungen. Mit der Orientierung an einer produktivitätsorientierten Lohnpolitik einigten sich die Tarifparteien in der Regel ohne Arbeitskämpfe. Der soziale Friede wurde zu einem wichtigen Standortfaktor. Es gab und gibt ihn nur solange, wie Arbeitnehmer und Gewerkschaften den Eindruck gewinnen, fair am Unternehmenserfolg beteiligt zu werden. Gleichzeitig sind Gewerkschaften bereit, sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bei den Lohnforderungen zurückzuhalten. Auch ist die Bereitschaft hoch, dass sich

Beschäftigte an der Sanierung „ihres“ Unternehmens beteiligen. Es gibt eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten. Dieses kooperative Verhältnis gilt insbesondere für die mittelständische Industrie. Die hohen Ausbildungs- und Spezialisierungsinvestitionen lohnen sich für das Unternehmen, wenn die Fluktuation der Kernbelegschaft niedrig ist.

In diesem Klima entwickelte sich eine Diskurskultur, die zu den einzelnen Fragen der Wirtschaftspolitik pragmatisch einen Kompromiss und Interessenausgleich suchte, ohne eine gesellschaftliche Gruppe grundsätzlich zu überfordern. Diese Konsensfindung war in den Jahrzehnten des hohen Wirtschaftswachstums leichter zu bewerkstelligen, da vom größer werdenden Kuchen des BIP Zuwächse verteilt werden konnten. Aber auch in schwierigen Zeiten, etwa bei den Haushaltskonsolidierungen im Zuge der Ölpreiskrisen Mitte und Ende der 1970er Jahre oder beim Umbau des Sozialsystems im Rahmen der Agenda 2010, bewährte sich das Konsensmodell – auch wenn die SPD im letzteren Fall einen hohen Preis zahlte.

Nach der Verabschiedung des Godesberger Programms 1959 und mit der Kanzlerschaft von Willy Brandt und Helmut Schmidt entspannte sich das Verhältnis zwischen den Großunternehmen und der SPD zusehends. Und schaut man sich die Politik der Wirtschaftsminister der SPD von Karl Schiller über Werner Müller und Wolfgang Clement bis zu Siegmund Gabriel an, so herrscht ein pragmatischer Regierungsstil vor.

► Diskurskultur der Sozialdemokratie in der Praxis

Dieses kooperative Verhältnis zwischen Sozialdemokratie und Unternehmen musste sich entwickeln, waren doch die Nachkriegspolitiker in der Weimarer Republik mit einem Parteiprogramm sozialisiert worden, das sich distanziert bis feindselig gegenüber der Unternehmerschaft positionierte und weitgehende Forderungen nach Verstaatlichung enthielt. Zuerst galt es sich überhaupt kennenzulernen und die Positionen der Gegenseite in Ruhe anzuhören. Mit den Jahren schälten sich Themen des gemeinsamen Interesses heraus und das gegenseitige Vertrauen wuchs.

Ein Beispiel dafür war der in den späten 1960er Jahren gegründete „Gesprächskreis Wirtschaft und Politik“ der FES. Im Einzugsbereich des Ruhrgebiets, der Rheinmetropolen Düsseldorf und Köln und des Rhein-Main-Gebiets lagen die Zentralen von ca. 50 Weltunternehmen, deren Vorstände regelmäßig zu den Gesprächskreisveranstaltungen kamen, die mehrmals pro Jahr stattfanden. Wenn die dicken Karossen vor der Ebert-Stiftung parkten, mag mancher gedacht haben: „Und so etwas bei den Sozen!“ Als Redner konnte die FES renommierte Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland gewinnen. So waren Henry Kissinger und Jacques Delors als Präsident der EG-Kommission Vortragende. Die Kanzler der SPD, Willy Brandt, Helmut Schmidt und Gerhard Schröder referierten mehrfach im Gesprächskreis. Auch die Vorsitzenden des DGB und der IG Metall, Heinz Oskar Vetter und Franz Steinkühler, sowie auch die Ministerpräsidenten Oskar Lafontaine und Björn Engholm waren Vortragende. Auch die Chefs der großen Unternehmen konnten wir als Referenten gewinnen, wie Heinrich von Pierer (Siemens), Rudolf von Bennigsen-Foerder (VEBA), Henning Schulte-Noelle (Allianz), Carl Hahn (Volkswagen) oder Wolfgang Röllner (Dresdner Bank). Vonseiten der SPD wurden Bundes- und Landesminister eingeladen sowie

Bundestagsabgeordnete, die für Wirtschaft und Finanzen Verantwortung trugen. Beim anschließenden Empfang gab es die Möglichkeit, das Gespräch fortzusetzen, aber auch Themen gemeinsamen Interesses in kleinem Kreis anzusprechen.

Ein weiteres Veranstaltungsformat der FES waren die wirtschaftspolitischen Kamingsgespräche. Hierbei trafen sich der SPD-Vorsitzende und Spitzenvertreter der SPD aus Bund und Ländern im „Politischen Club“ der FES mit dem Vorstandsvorsitzenden eines Wirtschaftsunternehmens, zum Beispiel mit Alfred Herrhausen (Deutsche Bank) oder Edzard Reuter (Daimler-Benz). Es gab und gibt weitere Gesprächskreise der FES, die mit Spitzenvertretern der betroffenen Akteure im kleinen Kreis Argumente austauschen.

Nicht nur die FES bietet diese Art von Foren und Gesprächen an, sondern eine Vielzahl von staatlichen Institutionen, gesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen. Neben den „offiziellen“ Gesprächen zum Beispiel zwischen der Bundesregierung und den Gewerkschaften treffen sich die Entscheidungsträger des Landes immer wieder und können bei diesen Gelegenheiten zu den anstehenden Problemen Informationen austauschen und Kompromisslinien ausloten.

Meines Erachtens ist dies ein wichtiges Element, um einerseits Lösungsvorschläge zu entwickeln und andererseits diese Vorschläge in die verschiedenen Foren rückzukoppeln und die Reaktionen aufzunehmen. So kann es gelingen, die Positionen und Interessen zu einem Problem mit den relevanten Akteuren zu besprechen und eine möglichst große „Schnittmenge“ zu erzielen. Ein solcher Diskurs kann nur prosperieren in einer offenen und sachlichen Atmosphäre. Der oben skizzierte Grundkonsens ermöglicht diese Gesprächsatmosphäre ohne ideologische Zuspitzungen, sodass sich Vertrauen in die Verlässlichkeit der Akteure entwickeln kann.

Natürlich liegt hier auch eine Gefahr für die *res publica*, dass nämlich Lösungen angestrebt werden, die zulasten eines Dritten gehen, nämlich des Bürgers und Steuerzahlers. Dies gibt es leider auch, wenn man beispielsweise an die Preisabsprachen zwischen Wettbewerbern denkt oder an die Korruptionsfälle bei öffentlichen Bauten. Gleichwohl sprechen diese Missbrauchsfälle nicht grundsätzlich gegen das Konsensverfahren. Die Justiz, eine kritische Öffentlichkeit und die Medien können solche Entwicklungen eindämmen.

► Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

Inwieweit bringt die bisher skizzierte Diskurskultur auch in der Sache Fortschritte, also Lösungsvorschläge, die objektiven und wissenschaftlichen Kriterien genügt? Der *res publica* wäre nicht gedient, wenn diese Prozesse lediglich die Interessen der beteiligten Unternehmen transportierten. Um dies zu erörtern, möchte ich die Arbeit des Managerkreises der FES heranziehen. Der Kreis musste sich gelegentlich der Verdächtigung erwehren, er sei ein Lobbyverband für die Interessen der Unternehmen. Diese sind eifrig dabei, Politik und Verwaltung davon zu überzeugen, dass die Berücksichtigung ihrer Wünsche durchaus im Sinne des Gemeinwohls ist. BDI, BDA, die Branchenverbände, die Vertretungen der Firmen in Berlin: Es gibt eine Vielzahl von Akteuren der Wirtschaft, die Regierungshandeln und Gesetzesentwürfe in ihrem Sinne zu beeinflussen versuchen. Und manchmal sind sie so er-

folgreich, dass sie eigene Mitarbeiter zur Formulierung eines Gesetzes direkt ins zuständige Ministerium entsenden. Der frühere Wirtschaftsminister Wolfgang Clement beklagte, dass bei öffentlichen Podiumsdiskussionen die Unternehmensvertreter die hehren Prinzipien der Marktwirtschaft hochhielten, er aber auf dem Weg vom Podium bis zum Saalausgang von denselben Personen auf Sonderbehandlung ihrer Firma oder auf Subventionswünsche angesprochen wurde.

Nun wäre es naiv zu behaupten, dass der Managerkreis frei von Lobbyisten ist und sich nicht auch Forderungen der Wirtschaft in den Thesenpapieren des Kreises wiederfinden. Diese müssen ja auch nicht per se falsch sein. Aber als Lobby-Organisation kann man ihn nicht bezeichnen. Zum einen gibt es geeignetere Akteure, um den Unternehmensinteressen Gehör zu verschaffen. Zum anderen haben sich Arbeitsstil und Selbstverständnis des Managerkreises so entwickelt, dass mit der unternehmerischen Erfahrung der Mitglieder Positionspapiere entwickelt werden, die in der Analyse und den Handlungsempfehlungen keine einseitigen Positionen vertreten.

Der Kreis erarbeitete Konzepte für eine „Angebotspolitik von links“ unter der Federführung des langjährigen Sprechers Ulrich Pfeiffer und fordert bis heute die Verbesserung der Rahmenbedingungen und der Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft. Für die interessierte Öffentlichkeit war und ist der Kreis der „Wirtschaftsrat der SPD“. Die Medien spießten immer wieder Aussagen auf, die im Gegensatz zur Programmatik der Partei standen. Darauf angesprochen sagten der damalige SPD-Vorsitzende Rudolf Scharping und der wirtschaftspolitische Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion Hubertus Heil sinngemäß: „Wenn der Managerkreis nur die Parteilinie vertritt, dann brauchen wir ihn nicht.“

Natürlich gab und gibt es Unmut über den Kreis, wenn sich Gewerkschaften über ein Papier zu den sozialen Sicherungssystemen beschwerten oder Ulrich Pfeiffer in einem Zeitungsinterview den damaligen SPD-Vorsitzenden Oskar Lafontaine als „Vulgärkeynesianer“ bezeichnete. Aber in der Regel gibt es auf Bundes- und Landesebene sowie in den Arbeitsgruppen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Sozialdemokratie. Und man kann mit Recht sagen, dass das Gedankengut des Kreises mit in die Agenda 2010 eingeflossen ist.

► Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass es einen engen wirtschaftspolitischen Diskurs zwischen Unternehmen und Sozialdemokratie gibt. Meines Erachtens ist dies ein Baustein der Sozialen Marktwirtschaft und hat zum Erfolg des Landes beigetragen.

Hat sich dieses „Konsensmodell“ bewährt, insbesondere für die Bevölkerungsteile, die im Fokus der Aufmerksamkeit von Gewerkschaften und Sozialdemokratie stehen?

Wirtschaftlicher Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit sprechen dafür. In einer Reihe von Branchen wie der Fahrzeugindustrie und des Maschinenbaus halten deutsche Großunternehmen und eine Vielzahl von mittelständischen „Hidden Champions“ beträchtliche Anteile der Weltmärkte. Und der Erfolg der Unternehmen führt zu sicheren Arbeitsplätzen und einer guten Entlohnung. Andererseits ist Deutschland eines der Länder mit einer sehr ungleichen Vermögensverteilung. Seit Jahrzehnten stagnierte die Reallohnentwicklung und

verschlechterte sich sogar in einigen Branchen. Erst in den letzten Jahren steigen die Reallohne wieder – auch weil die Gewerkschaften wieder einen größeren Teil des Unternehmenserfolgs für die Arbeitnehmer einfordern. Es gibt keine Vermögenssteuer und alle Gesetze zur Vermögensbildung haben nur bescheidene Erfolge gehabt. Hier besteht weiterhin ein großer Handlungsbedarf für Politik und Gesellschaft.

Abschließend möchte ich auf eine Entwicklung aufmerksam machen, die meines Erachtens das Potenzial hat, die Soziale Marktwirtschaft und das „Konsensmodell“ zu bedrohen. Bestandteil des „Konsensmodells“ ist die Bereitschaft der Unternehmen, ihre Steuern zu bezahlen und sich für gesellschaftspolitische, soziale und kulturelle Projekte zu engagieren. Ausgehend von der angelsächsischen Unternehmenskultur und der zunehmenden Globalisierung lockern deutsche Unternehmen ihr Commitment für das Modell Deutschland. Exzessive Strategien zur Steuervermeidung, wie es die großen amerikanischen Unternehmen an den Tag legen, werden zunehmend auch von deutschen Unternehmen praktiziert. Gesellschaftspolitische und soziale Engagements werden zurückgefahren oder lediglich aus PR-Zwecken vorgenommen und sind nicht als dauerhaftes und nachhaltiges Engagement angelegt.

Aber auch auf der Seite der Gewerkschaften gibt es eine Belastung des Konsensmodells. Berufsständische Betriebsgewerkschaften – wie etwa die Piloten der Lufthansa oder die Lokführer bei der Deutschen Bahn – nutzen ihre Schlüsselposition, um ihre Forderungen durchzusetzen ohne Rücksicht auf die Interessen des Unternehmens oder der Allgemeinheit.

Deshalb bleibt es wichtig, dass der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung einerseits den Reformbedarf in Wirtschaft und Politik anspricht und andererseits dazu beiträgt, dass das Soziale in unserer Marktwirtschaft nicht zu kurz kommt.

Voraussicht Oder in voller Fahrt gegen die Wand



Heik Afheldt

Prof. Dr. Heik Afheldt ist Publizist und Wirtschaftsberater. Er war Geschäftsführer der PROGNOSE AG in Basel, Geschäftsführer und Herausgeber bei der Verlagsgruppe Handelsblatt, der Wirtschaftswoche, der BILANZ in Zürich und dem Tagesspiegel in Berlin.

► Prognosen – die Dunstschwaden von Delphi?

„Gouverner c'est prévoir“ – ein kluger Satz. Aber wie geht das, das Voraussehen? Haben nicht fast alle Prognosen aus der Vergangenheit falsch gelegen? Die Dunstschwaden von Delphi steigen nicht mehr auf. Nur Untergangsszenarien finden Gehör und mediales Interesse. Auch Thomas Robert Malthus lag mit seinen düsteren Prognosen falsch. Die Berechnungen des Club of Rome zum Ende des Ölzeitalters wirken angesichts der aktuellen Ölschwemme fast schon komisch. Die Voraussagen von Karl Marx zum Untergang des Kapitalismus warten auch auf ihre Bestätigung. Und was ist mit der drohenden Schrumpfung der Einwohnerzahl in Deutschland? Demografie galt doch immer als das sichere Bein der Langfristprognosen. Kein Wunder, dass der weise alte Winston Churchill meinte, „der sicherste Zeitpunkt für eine Prognose sei nach dem Ereignis“.

Aber selbst da bleiben Zweifel. Carl Friedrich von Weizsäcker stellt in seinen Betrachtungen zur „Kunst der Prognose“ fest, nicht nur die Zukunft, sondern auch die Vergangenheit sei unsicher. Noch immer streite man sich beispielsweise über die tatsächlichen Ursachen der Weltwirtschaftskrise des vorigen Jahrhunderts.

Also gar keine mutmachenden Ansätze für den Blick nach vorne? Doch. Da ist der oft zitierte Satz von Keynes „In the long run we are all dead“. Das scheint trotz aller Fortschritte der Medizin und den Voraussagen von Ray Kurzweil auf absehbare Zeit weiterhin zu stimmen. Peterchens Mondfahrt ist längst vom Märchen zur langweilenden Realität mutiert. Vieles von dem, was uns George Orwell in seinem „1984“ beschrieben hat, ist heute dank der Möglichkeiten des Internets schon erschreckende Normalität.

Ebenso hat sich der weltweite Trend zur Urbanisierung als hart erwiesen, die Lebenserwartung und der Wohlstand steigen in den meisten Ländern der Erde weiter. Die Prognosen zur Entwicklung der Weltbevölkerung beispielsweise von Herman Kahn („Vor uns die guten Jahre“) Anfang der 1960er Jahre haben sich fast unheimlich genau erfüllt.

Bei einer kritischen Sichtung der Langfristprognosen der Prognos AG aus Anlass ihres 40-jährigen Jubiläums 2007 habe ich festgestellt, dass die meisten der vorausgesagten langfristigen Trends eingetreten sind: die großen Strukturverschiebungen in der Wirtschaft hin zu immer mehr Dienstleistungen und zu wissensorientierten Standorten, der immer schnellere technische Fortschritt, die veränderten Altersstrukturen und die Folgen für die Sozialsysteme, die wachsende Mobilität der Menschen und die mühsame Entwicklung vieler unterentwickelter Länder. Aber was meist zu wenig beachtet worden ist, das sind die weit verzweigten Wirkungen derartiger Trends innerhalb hochkomplexer Systeme. Wir verstehen oft die Zusammenhänge verschiedener Entwicklungen nicht. Wie sollen wir sie dann voraussehen?

Und zwei für die „Zukunft“ unheimlich wichtige säkulare Erfindungen entdeckt man in keinem der damaligen Zukunftsbilder: Die Erfindung der sogenannten Anti-Baby-Pille und des Internets. Andere Träume warten noch immer auf „ihre Zeit“, wie etwa die voll automatisierten Stadtverkehrssysteme mit Kabinen von Tür zu Tür (Haller). Dafür stehen heute die Roboter vor den Haustüren und Werkstoren, klopfen laut an oder sind bereits eingetreten. Was lehrt uns das? Selbstverständlich können wir mit den unterschiedlichsten Methoden zukünftige Entwicklungen vorzeichnen, relativ harte Megatrends erkennen und mit immer fähigeren, komplexen Simulationsmodellen Entwicklungen in die Zukunft

verfolgen und Alternativen beleuchten. Je nachdem, ob es sich um „Uhrensysteme“ oder „Wolkensysteme“ (Karl Popper) handelt, wird die Genauigkeit variieren. Aber wir können „unvorhersehbare Ereignisse“ nicht ausschließen und bleiben auf den Zeitachsen unsicher.

► Voraussicht verweigert!

Manches kommt schneller, anderes viel später als erwartet. Und das ist nicht etwa auf den BER beschränkt! Ich will zwei andere Berliner Erfahrungen mit „ungenügender Voraussicht“ nennen, weil sie mich erschüttert haben und für die Politik leider charakteristisch sind: Weltweit klettert die Zahl der Flugreisenden um durchschnittlich acht Prozent p. a. Mit dem Aufstieg alleine von China und Indien mit zusammen gut zweieinhalb Milliarden Menschen auf ein Wohlstandsniveau, das Ferien im Ausland erlaubt, ist kein Ende dieses Wachstums abzusehen. Weder der damalige Regierende Klaus Wowereit noch der erste Chef der Berliner Flughäfen, Rainer Schwarz, mochten hören, dass der neu geplante Flughafen schon bei Eröffnung seine Kapazitätsgrenzen (damals 23 Millionen Passagiere im Jahr) überschritten haben würde – und deshalb ein größerer oder besser ein zweiter Airport in Berlin notwendig sei. Voraussicht verweigert.

Ebenso wenig wollten sie hören, dass der zum Single Airport gehörende Straßenanschluss mit der schon jetzt jeden Morgen hoffnungslos überlasteten A 13 völlig ungenügend sein wird. Ach was, war die Antwort. Voraussicht verweigert! Dabei spielen hier Prognoserisiken keine Rolle. Diese Entwicklungen sind ebenso sicher wie, dass wir in 25 Jahren kaum mehr Emissionen aus unseren „Kraftfahrzeugen“ haben werden – und deshalb die Kriterien für akzeptable Straßentrassen sich verändern. Das sollte doch bei der Planung von städtischen Verkehrswegen berücksichtigt werden. Wird es aber nicht. Voraussicht verweigert!

Vorhersehbar war auch der „Studentenberg“ von vor sieben Jahren und voraussehbar ist, dass der „Altenberg“ ein relativ kurz lebendes Phänomen bleibt, der „Babyboomer-Berg“ auf der Durchreise zur letzten Ruhe. Wer wird mittelfristig die vielen neuen Alten-Einrichtungen nutzen? Vielleicht Migranten?

► Politik mit Weitblick – Ansätze, Versuche und Erfahrungen des Managerkreises

In den ersten zehn Jahren hat der Managerkreises mit einer ganzen Reihe von Gutachten und Veranstaltungen versucht, der Sozialen Demokratie und einer breiten Öffentlichkeit Hilfestellungen für eine zukunftsorientierte Politik zu liefern. Das betraf die Rahmenbedingungen für die übergeordnete Gesellschafts- und Reformpolitik und auch einzelne zentrale Politikfelder wie Haushalts-, Forschungs-, Verkehrs-, Gesundheits- oder Arbeitsmarktpolitik.

Ein Beispiel zum Thema der längerfristigen Entwicklungslinien und der Handlungsalternativen war die Studie „Deutschland in den nächsten 30 Jahren: die Zukunft gestalten. Positionspapier zum Kongress des Managerkreises Berlin am 3. Dezember 2001“. Was war der Ansatz, was das Ziel und wie war die Wirkung? Der Ansatz: Vor dem Hintergrund erkennbarer und wahrscheinlicher langfristiger struktureller Entwicklungen – heute würde man

sie Megatrends nennen – wollten wir Handlungsvorschläge für folgende Politikbereiche erarbeiten und in den politischen Prozess einspeisen:

- *Gesellschaft, Familie, Demografie;*
- *Ökosystem, Energie, Mobilität;*
- *Wirtschaft, Wachstum, Wohlstand;*
- *Soziale Demokratie und Staat.*

Gerade die Hälfte des Prognosezeitraums ist jetzt vergangen. Was waren „richtige“ Annahmen, was würde man heute anders sehen? Die Annahmen über eine andauernde „Veralterung“ der Bevölkerung und der Erwerbspersonen, die weitere Verlangsamung des Wirtschaftswachstums ebenso wie über die weitere Zunahme sozialer Transferleistungen, eine erlahmende Wettbewerbshaltung traten ein. Der Reformmotor läuft noch immer mühsam und langsam. Unerwartet war der große und unkontrollierte Zustrom von Flüchtlingen. Aber gefordert waren schon damals eine aktive und gezielte Einwanderungspolitik und keine Einwanderung in die Sozialkassen.

Die Wirkung? Hier ist es schwierig zu urteilen. Sicherlich haben unsere Vorschläge die Agenda-Politik von Gerhard Schröder bestätigt, wenn nicht gar befördert. Er war schließlich mehrfach auch persönlich zu Diskussionen im Managerkreis. Eine der Forderungen des Managerkreises war schon damals eine angesichts der langfristig wachsenden Soziallasten notwendige Konsolidierung der Haushalte – eine schwarze Null möglichst bis 2006. Das war auch die Zielsetzung von Hans Eichel, dem damaligen Finanzminister.

In einem Thesenpapier aus dem Jahr 2003 mit dem Titel „Generationengerechtigkeit, Wachstum, Demografie“ legte der Managerkreis nochmals nach und forderte als Ergänzung der Agenda 2010 eine Agenda 2030. Und schließlich ging es in dem Thesenpapier zur langfristigen Haushaltspolitik aus dem Jahr 2005 um die künftige bedrohliche Belastung der Öffentlichen Haushalte durch weiter wachsende Sozialausgaben und die daraus folgende Notwendigkeit, künftige Infrastrukturinvestitionen verstärkt durch Benutzer finanzieren zu lassen. An diesen Forderungen hat sich nichts geändert. Die inzwischen eingeführten Mautsysteme zielen genau in diese Richtung.

Ein Fazit aus diesen „Blicken in die Zukunft“? Es geht nicht primär darum, dass Voraussagen eintreffen. Es gilt vielmehr, die härteren Trends zu erkennen und ihre oft verzweigten Auswirkungen zu bezeichnen, um Handlungsspielräume auszuloten, wie sich möglichst rechtzeitig ungewollte Entwicklungen verhindern lassen. Grundlage muss die Frage sein: Was wollen wir auf dem Weg in die Zukunft nicht erleben, was wollen wir fördern und erreichen?

► Megatrends als Leitplanken in die Zukunft?

Die noch unüberblickbare Zahl von Zuwanderern hat alle Prognosen von Schrumpfung und Überalterung obsolet werden lassen. Positive jährliche Wanderungssalden von 100.000, 200.000 oder 300.000 waren die Annahmen. Im vergangenen Jahr 2015 liegen die Schätzungen bei über eine Million Zugewanderter. Für dieses Jahr rechnet man mit einer nicht mehr ganz so hohen Zahl von Flüchtlingen. Relativ sicher ist, dass der Zuwanderungsdruck in den nächsten Jahrzehnten anhalten wird.

Mit der Türkei steht die EU in Verhandlungen über eine beschränkte Visafreiheit. Etliche Zugewanderte werden hier bleiben wollen. Als Push-Faktor der Wanderungen bleiben die zahlreichen Krisengebiete auf dem Globus, als Pull-Faktoren die zunehmenden Wohlstandsgelände. Deutschland bleibt für viele attraktiv. Mit einer kontrollierten Zuwanderung könnte Deutschland von Zuwanderung profitieren. Die Altersstruktur ist meist positiv, das heißt es wandern viele junge Menschen zu. Außerdem braucht eine Wohlstandsgesellschaft wie die deutsche zunehmend „anders qualifizierte“ Hilfskräfte für die hier weniger angesehenen Dienstleistungen wie Pflege und Reinigung. Zudem zeigen soziologische Studien zur Einwanderung in nahezu allen Ländern eine ausgeprägte unternehmerische Motivation vieler dieser Menschen. Sie wollen ihren Status in ihrer neuen Heimat durch sichtbaren Erfolg verbessern.

Wie genau die Wanderungsströme die Demografie der deutschen Mehrheitsgesellschaft in den nächsten Jahrzehnten ändern werden, ist heute noch nicht absehbar. Ein großes Fragezeichen ist die Anzahl derer, die wieder in ihre Heimatländer zurückkehren werden.

► Stadt und Wohnen – regionale Segregation oder kulturelle Mischung

In einem Szenario ohne die starken Zuwanderungen hätte sich der Trend der Wanderungen aus den ländlicheren Gebieten in die Ballungsräume Berlin, Hamburg, Rhein-Ruhr, Rhein-Main, Stuttgart, München und auch Nürnberg oder Leipzig weiter und vermutlich verstärkt fortgesetzt. Die attraktiven Freizeitangebote und die breiter gefächerten Jobchancen bleiben die wichtigen Faktoren.

Es ist verständlich, dass heute versucht wird, die leer stehenden Wohnungen und sonstigen Gebäude in den Regionen mit einem starken Rückgang der Einwohnerzahl in den vergangenen Jahrzehnten zur Unterbringung der Flüchtlinge zu nutzen. Die Integration dieser „Neuen Fremden“ wird damit nicht leichter – im Gegenteil. Ein wesentlicher Grund für den Einwohnerschwind war das mangelnde Angebot an Arbeitsplätzen. Erwerbsarbeit aber ist eines der wichtigsten und wirkungsvollsten Integrationsmittel für Zuwanderer. Deshalb ist zu erwarten, dass auch die Zuwanderer künftig vermehrt in die Ballungsräume abwandern werden, in denen sich meist schon größere Gemeinden von Landsleuten befinden.

► Prognosen mit Konzept

Der Zukunftsforscher Herman Kahn hat seine Voraussagen in zwei Kategorien eingeteilt: die „überraschungsfreien Entwürfe“ und denkbare Überraschungen, die die Annahmen der ersten Kategorie über den Haufen werfen könnten. Das ist auch heute ein sinnvolles Vorgehen bei Prognosen. Was könnte uns in den nächsten Jahrzehnten also überraschen? Stichworte hierfür wären unter anderem Wertewandel, globale Katastrophen, technologisch-wissenschaftliche Durchbrüche, Konflikte und Kriege oder der Zusammenbruch der Weltwirtschaft und des Finanzsystems.

Erkenntnisse und Einsichten stehen stets im Konflikt mit Interessen („vested interests“), Politik sollte in erster Linie den Ausgleich dieser Interessen organisieren. Die Zukunft liegt

nicht in automatisch fahrenden Vehikeln, sondern in aufmerksamen, für kommende Probleme sensiblen Lenkern, die den Mut haben, Hindernisse vorzusehen und zu umfahren oder aus dem Weg zu räumen. Was also ist zu tun? Trotz aller Unsicherheiten über den Lauf der Dinge, trotz aller Konflikte im Lande und um Deutschland und Europa herum: Wir sollten die Prognosen und Szenarien aus den vergangenen Jahren aus den Schränken und Regalen holen, sie überdenken und fortschreiben. Das Land und insbesondere die Europäische Union brauchen eine Strategie 2030, um die zahlreichen vorhandenen Stärken bewusst zu machen und zu nutzen. Nur so nutzen wir die Chancen, um einen oder hoffentlich mehrere Schritte nach vorne zu machen. Fahren auf Sicht reicht dazu nicht!

Der Managerkreis der FES

Ein Angebot an Menschen in der Wirtschaft



Christoph Dänzer-Vanotti

Christoph Dänzer-Vanotti war 20 Jahre in Leitungsgremien von Unternehmen der Energie- und Entsorgungswirtschaft tätig, zuletzt als Personalvorstand der Eon AG.

Heute arbeitet er als Rechtsanwalt im Arbeitsrecht und ist im Aufsichtsrat der RWE Generation SE, der RWE Power AG und im Kuratorium der RAG Stiftung engagiert.

► Wirtschaft und Soziale Demokratie

SPD und Wirtschaft, eine fremdelnde Beziehung. In den Spitzen der Wirtschaft gibt es wenige, die sich offen zur SPD bekennen. Gerhard Schröder soll einmal bei einer seiner legendären Rotweinrunden gesagt haben, auch wenn die Granden der Wirtschaft seine Politik begrüßen, würden sie ihn sowieso nicht wählen. So richtig verstehen kann man es nicht. Schließlich war es Gerhard Schröder, der mit seinen mutigen Reformen Deutschland erst wieder wettbewerbsfähig gemacht hat. Die heutige gute wirtschaftliche Lage Deutschlands wird von den allermeisten auf die Politik des SPD-Bundeskanzlers zurückgeführt. Frau Merkel hat zwar in der Flüchtlingsfrage Mut bewiesen, ihre Standortpolitik ist jedoch eher von der Verteilung von Wohltaten und Stagnation geprägt. Wenn wir nicht aufpassen, wird es bald einen neuen Gerhard Schröder brauchen, der erneut die notwendigen Reformen im Land anpackt. Trotzdem, das Verhältnis von SPD und Wirtschaft bleibt schwierig. Ideologie spielt dabei eine Rolle, historisch gewachsene Gegnerschaft und der SPD wird immer noch das Zerrbild der sozialistischen Partei angehängt. Die Partei hat Gerhard Schröder für seinen Kurs nicht geliebt, sondern sich nach härtesten Auseinandersetzungen in die Pflicht nehmen lassen. Erst in letzter Zeit erkennen viele die große Leistung Gerhard Schröders.

Was hat mich bewegt, ab 1991 im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung mitzuarbeiten? Anfang 1991 bin ich in meine erste Managementfunktion in einer Gesellschaft mit über 2.000 Mitarbeitern berufen worden. Als Schüler und Student habe ich in vielen unterschiedlichen Funktionen in der Bonner SPD gearbeitet. Diese Arbeit hat mir viel Spaß gemacht und ich habe viel dabei gelernt. Später habe ich häufig bei Kaminabenden mit den NachwuchsmanagerInnen über die Erfolgsfaktoren meiner Managementkarriere diskutiert. Immer habe ich dabei die Arbeit in der Partei erwähnt. Hier lernte ich vor großem Auditorium frei zu reden, Koalitionen zu schmieden, Menschen mitzunehmen, Kompromisse zu vereinbaren und auch zu verlieren, wenn man sich mit seinen Vorstellungen nicht durchsetzen konnte. Die intensive Beschäftigung mit wirtschaftspolitischen Themen und das Verständnis für politische Prozesse erleichtern einem den aktiven Umgang mit den häufig von der Politik gesetzten Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln – alles Fähigkeiten, die ein guter Manager sehr zum Wohle seines Unternehmens einsetzen kann. Ich habe dabei immer betont, dass man diese Fähigkeiten in jeder demokratischen Partei erwerben kann.

Nach meiner Ansicht gibt es in der Wirtschaft zu wenige, die sich zu einem aktiven Engagement in der Politik bekennen. Die Diskussion in Unternehmen über Parteispenden zeigt, dass viele nicht verstanden haben, welche wichtige Rolle die Parteien in unserem Gemeinwesen spielen. Hat unternehmerisch geprägtes Denken in den politischen Parteien keine Bedeutung mehr, hat das unmittelbare Auswirkungen auf die Qualität der politischen Entscheidungen. Wirtschaft sollte sich dabei nicht an dem weit verbreiteten Parteien-Bashing beteiligen, sondern Verantwortung übernehmen.

Nun ist das Engagement in politischen Parteien für einen, der mit vollem Engagement in der Wirtschaft tätig ist, nicht einfach. Das habe ich am eigenen Leib erfahren. Die Arbeit im Ortsverein erfordert sehr viel Zeit. Wer nur gelegentlich kommt, kann wenig bewegen. Die SPD ist eine stark kommunalpolitisch verwurzelte Partei. Diese Themen sind für einen, dessen Terminkalender voll ist und der gerne wirtschaftspolitische Themen voranbringen will,

nicht unbedingt attraktiv. So ging es mir jedenfalls. Mein politisches Engagement hatte ich Anfang der 1990er Jahre fast auf null zurückgefahren.

► Der Managerkreis – eine Brücke des Dialogs

Der Besuch von Michael Domitra, der damals vom Vorstand der Friedrich-Ebert-Stiftung den Auftrag hatte, einen Kreis für ManagerInnen, die auf dem Boden der Sozialen Demokratie stehen, ins Leben zu rufen, war mir sehr willkommen. Der Managerkreis bot eine Möglichkeit, sich mit spannenden wirtschaftspolitischen Themen im Kreise interessanter Mitstreiter zu befassen. Hier konnte ich mich im Rahmen eines überschaubaren Zeitbudgets in Themen einbringen, die mich aus meiner Arbeit im Unternehmen heraus wirklich interessiert haben. Gleichzeitig bildete sich hier langsam ein Netzwerk von Menschen in der Wirtschaft, die bei aller Meinungsverschiedenheit trotzdem durch den Gedanken der Sozialen Demokratie verbunden waren und einen Beitrag zu Weiterentwicklung unserer Gesellschaft leisten wollten.

Der Managerkreis hob sich auch positiv von dem viel stärkeren Wirtschaftsrat der CDU ab. Dort stand häufig der Lobbyismus im Vordergrund. Firmen hatten über den Wirtschaftsrat unmittelbaren Zugang zur Politik und konnten so für Rahmenbedingungen in ihrem Sinne werben. Der Managerkreis hat sich nach und nach zu einem Thinktank entwickelt. Es sind viele Papiere entstanden, in denen über den Tag hinaus gedacht wurde. Wir waren nicht an eine Parteilinie gebunden. Die Papiere sind als Namenspapiere von einer Gruppe von Autoren geschrieben worden und wurden dann unter dem Label des Managerkreises veröffentlicht. Die Inhalte dieser Papiere lagen manchmal nicht unbedingt auf der offiziellen Linie der Sozialen Demokratie und haben uns – neben viel Lob – oft auch Kritik eingebracht.

Es gab aber auch schöne Erfolge. So finden sich im Deutschlandplan 2020, den Frank-Walter Steinmeier im Wahlkampf 2009 vorgelegt hat, zahlreiche Positionen, die der Managerkreis in seinen Papieren erarbeitet hat. Die vielen Veranstaltungen und Hintergrundgespräche mit hochrangigen Politikern und Unternehmenslenkern haben ein Übriges dazu beitragen. Ich habe von der Mitarbeit sehr profitiert und viele gute Anregungen für meine tägliche Arbeit mitgenommen.

Die Politik wird sich auch in Zukunft mit Menschen aus der Wirtschaft auseinandersetzen müssen, die Lobbying für ihr Anliegen betreiben. Ich bin der Letzte, der Lobbyismus verurteilt. Lobbyismus ist vielmehr notwendig, um alle Gesichtspunkte in einen politischen Entscheidungsprozess einzubringen. Aber Lobbyismus ist keine politische Betätigung im engeren Sinne.

Die Mitglieder des Managerkreises sind natürlich in ihre jeweiligen Unternehmen eingebunden. Wegen der widerstreitenden Interessen der verschiedenen Unternehmen hat das eine Zeit lang die Erstellung spannender Papiere, die die politische Diskussion befruchten, schwierig gemacht. Die Ergebnisse der Arbeit waren nach allen Seiten wohl abgewogen, aber enthielten wenig Neues. Der Managerkreis ist dann wieder zu mehr Namenspapieren übergegangen. Das hat die Ergebnisse viel spannender gemacht. Er ist so in der Lage, ein breites Meinungsspektrum abzudecken.

► Auch junge Menschen motivieren, sich zu engagieren

Wer heute über die Zukunft von Parteien nachdenkt, kommt zwangsläufig zu dem Schluss, dass die althergebrachten Parteistrukturen nicht mehr geeignet sind, junge Menschen zu einer Mitarbeit in der Politik zu motivieren. Die Parteien müssen sich moderneren Ansätzen politischer Arbeit öffnen. Es gibt Menschen, die interessiert sind, an bestimmten Themen mitzuarbeiten. Sie wollen das aber nicht über die Ochsentour im Ortsverein machen. Virtuelle Teams werden die Parteien mit neuen Ideen befruchten, wenn es zugelassen wird. Die Ergebnisse solcher Teams liegen nicht immer auf der mühsam gefundenen Kompromisslinie der Partei.

Die Furcht vor dem Bedeutungsverlust der herrschenden Funktionärselite hat in der SPD breitere Meinungsbildungsprozesse nur bedingt zugelassen. Sigmar Gabriel und Andrea Nahles sind mit ihren richtigen Ansätzen zu einer Modernisierung der Partei nicht weitergekommen. Junge Leute müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen. Sie müssen die Möglichkeit erhalten, sich dort einzubringen, wo sie Spaß haben und einen echten Mehrwert einbringen können. Sie kleben nicht Plakate, kreieren aber ein tolles Konzept für einen webbasierten Wahlkampf auf lokaler Ebene. Die Parteien müssen auch mehr Nichtmitglieder in die Arbeit einbinden.

Der Managerkreis bietet Freiräume für Menschen in der Wirtschaft, sich in die politische Diskussion einzubringen. Hier kann ich inhaltlich an Themen mitarbeiten, die mich unmittelbar interessieren. Die Ergebnisse werden auch dann veröffentlicht, wenn sie nicht dem Mainstream entsprechen. Der Managerkreis der FES spricht damit eine Gruppe von Menschen an, die sich in den heutigen Parteistrukturen nur schwer engagieren können oder wollen.

Nun ist die SPD dabei, neben dem Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ein eigenes Wirtschaftsforum aufzubauen. Sigmar Gabriel hat den Managerkreis oft als zu alt und zu männlich kritisiert. Sicher nicht zu Unrecht, aber Führungsfunktionen in der Wirtschaft erreicht man eben in der Regel nicht mit 30 Jahren. Es gibt viel zu wenige Frauen in den Führungsetagen der Wirtschaft. Dies spiegelt sich dann auch im Managerkreis wider. Nach dieser Kritik verwundert es umso mehr, dass Sigmar Gabriel zum Präsidenten des SPD-Wirtschaftsforums einen fast siebzigjährigen Mann beruft. Aus anderen Gründen gilt zu alt und zu männlich plötzlich nicht mehr. Glaubwürdig und konsistent ist anders. Ein Problem, das die SPD trotz der guten Arbeit der SPD-Minister im Kabinett daran hindert, richtig nach oben zu kommen.

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung hat in den 25 Jahren seines Bestehens bewiesen, dass Menschen in der Wirtschaft sich engagiert in politische Prozesse einbringen, wenn ihnen die entsprechenden Rahmenbedingungen geboten werden. Dies gilt es fortzusetzen. Die regionalen Gruppen des Managerkreises lassen örtliche Netzwerke entstehen, die die politische Arbeit ergänzen. Mir hat die Arbeit in den 25 Jahren für den Managerkreis der FES viel Spaß gemacht. Wir haben meinungsstarke und anregende Papiere geschrieben, die über den Tag hinaus gedacht haben. Ich habe außerdem zahlreiche interessante Leute kennengelernt. Und nicht zuletzt ist mein unternehmerisches Handeln durch die Arbeit im Managerkreis positiv beeinflusst worden.

Entwurf einer Festrede „50 Jahre Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung“



Marc H. Hall

Marc H. Hall berät und führt Energieunternehmen
in Europa seit 25 Jahren.



► Berlin, 2041

Liebe Alle,

mit großer Begeisterung bin ich heute nach Berlin gekommen, um mit Ihnen das Jubiläum „50 Jahre Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung“ zu feiern.

Von den Managerinnen, die sich über das Globalnetz zu dieser Veranstaltung dazugeschaltet haben, begrüße ich alle aus den europäischen Territorien – von Nuuk bis Vladivostok und von Hammerfest bis Istanbul. I am happy to welcome all of you.

Ich möchte mich bei meinen Ausführungen mit den großen Veränderungen der Gesellschaft und Wirtschaft Deutschlands in den letzten 25 Jahren beschäftigen. Seit dem 25-Jahre-Jubiläum des Managerkreises im Jahre 2016 hat sich vieles und Entscheidendes zum Besseren gewandelt. Damals aber dominierten diese drei Themen die Wirtschaft:

- *der demografische Wandel und die Zuwandererbewegung;*
- *der Klimawandel und die Energiewende;*
- *das permanente Versagen marktwirtschaftlicher Ordnungsprinzipien.*

Für die europäischen Eliten – auch für die fortschrittlichen – boten diese Themen ausreichend Raum für obskure globale Dystopien: Übervölkerung und kultureller Clash, Zerstörung weiter Landstriche unseres Planeten und das Ende der friedlichen und demokratischen Weiterentwicklung der globalen Zivilisation. Die Eliten waren damals zunehmend auf Pessimismus gebürstet.

Es ist anders gekommen. Dank der Überzeugung und durch das aktive Engagement für eine positive, gesellschaftliche Veränderung. Das Zitat unserer Bundespräsidentin „Wer Dystopien frönt, braucht viele Ärzte. Utopien brauchen Macher“ ist ja inzwischen in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen.

Ich will die Probleme der damaligen Zeit nicht kleinreden. Die Wanderungsbewegungen aus Asien und Afrika nach Europa setzten in einigen europäischen Staaten die Menschen und die internationalen, nationalen und kommunalen Institutionen vor unvorhergesehene Herausforderungen. Ähnlich wie bei der deutschen Wiedervereinigung: Stets gefordert, aber als sie plötzlich Realität wurde, fehlte jeder Plan. Das demografische Problem Deutschlands, die alternde und schrumpfende Bevölkerung, war klar erkannt. Die massiven Auswirkungen, die zur Instabilität der sozialen Institutionen führen würden, waren gut erforscht. Als dann sowohl die rasch ansteigende Geburtenrate als auch die organisierte Zuwanderung nach Deutschland real wurde, also die unverhoffte Lösung sich abzeichnete, wurde die Lösung zum politischen Problem.

► Aber wir haben es geschafft – und Deutschland dabei nicht abgeschafft!

Ohne die grundlegenden Veränderungen im Bildungssystem wäre das nicht möglich gewesen. Ich darf erinnern, dass wir damals in Deutschland, als einer der wenigen Staaten

der Welt, noch ein System der Halbtagsschule und der Trennung der Schüler nach einer vierjährigen Grundschule in schichtenspezifische Bildungswege hatten. Wir bildeten zu spät, zwar lange, aber weder effizient noch effektiv aus. Die Erwachsenenbildung kaschierte zwar einige Mängel, schloss aber nicht die Bildungslücken und Anforderungen an das lebenslange Lernen. Die Überleitung der Arbeitsentschlossenen in den Arbeitsmarkt drohte zunehmend zu misslingen. Heute fragt man sich, wie ein solches im Feudalismus konzipiertes System überhaupt so lange überleben konnte. Vielleicht hat es erst der Herausforderungen der Integration durch die progressive Zuwanderung bedurft, um die Unzulänglichkeit des damaligen Bildungssystems besser zu erkennen.

Die Schulen mussten ganz neu aufgestellt werden, was nicht wirklich schwierig war, denn in anderen Industriestaaten gab es die besseren Schulmodelle. Länder, die sich traditionell als Einwandererstaat verstanden, hatten diese Lösungen. Wir mussten sie nur übernehmen, adaptieren, modernisieren und deutschlandspezifisch und flächendeckend einführen. Das löste in der Folge einen enormen Beschäftigungs- und Modernisierungsboom aus. Interessanterweise hatte Deutschland damals bereits mit dem sogenannten Bologna-Prozess die Hochschulen dem angelsächsischen Modell angepasst, bei den Schulen gab es einen längeren und organisierten Widerstand, die Gesamt- und Ganztageschulen als Regelschule durchzusetzen. Ob in Deutschland geboren oder zugewandert machte in der Beurteilung keinen großen Unterschied mehr, weil auch die Geburtenrate von den Zuwanderern dominiert wurde. Es musste sich die einfache Erkenntnis durchsetzen: Jedes Kind, welches in Deutschland zur Welt kommt, ist per se analphabetisch, Hilfe bedürftig und nicht arbeitsfähig. Säuglinge kann man zwar taufen, aber ein Bekenntnis zum Grundgesetz kann man ihnen nicht abringen. Der erwachsene, vorgebildete und arbeitswillige Zuwanderer ist im Vergleich dazu einfacher zu integrieren. Der nichtdiskriminierte Zugang zur Bildung ist der entscheidende Beitrag zur Forcierung einer gleichberechtigten Aufstiegs-gesellschaft. Deutsche werden nicht geboren oder spätausgesiedelt, erfolgreiche Deutsche werden mit großem Einsatz und großem Aufwand gemacht!

Das zweite dominierende Thema vor 25 Jahren war der Klimawandel oder damals viel drastischer ausgedrückt: der drohende Klimakollaps unseres Planeten.

In den täglichen Nachrichten wurde darauf Bezug genommen und jede ungewöhnliche Wettersituation, jede wahrgenommene, aktuelle Veränderung in der Biosphäre wurde mit dem Klimawandel in Zusammenhang gebracht. Weltuntergangspropheten hatten ihre tägliche Bestätigung, ob es regnete oder nicht, ob es warm war oder kalt. Die Meteorologen lieferten täglich aus ihren Daten ein lokales, neu gemessenes Superlativ. Bei der Konkretisierung der Reduktion des CO²-Ausstoßes fielen die Werteskalen jedoch völlig auseinander: Lokalen Einsparungen im Mikrobereich, die mit großem Ressourceneinsatz erzielt wurden, standen wachsende Emissionen im globalen Maßstab gegenüber. Vor allem das Aufschließen des Südens an den Wohlstand des Nordens verursachte einen enormen Energiebedarf und damit steigende Rauchgasemissionen. Der Smog in den Städten Indiens und Chinas war unerträglich. In Deutschland wurde der hohe Anspruch der Reduktion der CO²-Emissionen mit dem Ausstieg aus der Nutzung der Kernenergie zu einem historischen Projekt, der sogenannten Energiewende, kombiniert. Man wollte Vorreiter für die ganze Welt sein, vergaloppierte sich jedoch regelmäßig bei der konkreten Umsetzung. Der globale Emissionshandel funktionierte nicht einmal in Europa und er wurde nie global. Ineffiziente

Technologien an ineffizienten Standorten wurden mit großem Aufwand gefördert, was dazu führte, dass die Energiepreise verfielen und der Preis lenkende Einfluss von Energie verloren ging. Die konventionelle Energiebereitstellung wurde um ihre Möglichkeiten der Effizienzsteigerung gebracht und die Entwicklung Klima schonender neuer Technologien stagnierte.

Und was haben wir dann gemacht? Wieder das gleiche Prinzip: Die Lösungen sollten sich nicht an der Dystopie des Weltuntergangs, der Klimakatastrophe orientieren, wo der individuelle Verzicht und die lokale CO²-Vermeidung jeden biologischen Prozess und jede kreative Atmung abwürgt. Die Utopie einer Wohlstandsgesellschaft, basierend auf ausreichender Energie für eine hohe Produktivität, brauchte eine Vielzahl neuer Methoden und Technologien und eine optimierte Energieeffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der globalen Erzeugung, über Transport und Verteilung bis zur Endnutzung. Das waren die Herausforderungen, denen sich die deutschen Ingenieure und Unternehmer stellen konnten, Hochtechnologie und systemische Lösungen und nicht der Wettbewerb um die kostengünstigste, unentwickelte Wrong-Tech-Installation. Und wir wissen, dass wir an den Lösungen noch sehr lange tüfteln und optimieren werden. Wen stört das? Eine Utopie die unter heutigen Bedingungen schon morgen umgesetzt werden kann, verdient es nicht verfolgt zu werden.

Am Anfang der Diskussion um die deutsche Energiewende wurde diese bereits stolz – im Ausland mehr sarkastisch – als das deutsche Man-to-the-Moon-Project bezeichnet und sie drohte ein solches zu werden: ein Milliarden schweres Prestigeprojekt, hauptsächlich der politischen Kommunikation dienend. Die Apollomissionen der NASA im vorigen Jahrhundert haben ebenso wenig zum gesellschaftlichen Fortschritt beigetragen wie die enormen Rüstungsanstrengungen des Kalten Krieges. Diese drohten übrigens vor 25 Jahren wieder aufzuleben, aber dank der erfolgreichen Intervention der deutschen Außenpolitik konnte diese Bedrohung abgewendet werden.

Unsere energietechnologischen Forschungsinstitutionen und die industriellen Energie-Cluster sind dem gegenüber geerdet und folgen einer gesellschaftlich und ökologisch wertvollen Entwicklungsaufgabe. Im Wochenrhythmus werden nunmehr neue Technologien präsentiert und die Messen in Deutschland sind die wichtigsten energetischen Leistungsschows der Welt. Die neuesten Infrastrukturen in Deutschland unterstützen den Produktions- und Dienstleistungsstandort nachhaltig.

Den dritten Punkt, den ich ansprechen will, ist die Frage, wie wir es mit der Marktwirtschaft halten. Vor 25 Jahren war die Situation mehr als ambivalent: Während der Großteil der Absolventinnen von Wirtschaftshochschulen noch nie den Begriff „Marktversagen“ gehört hatte, versagten damals reihenweise die globalen Märkte, insbesondere die Finanzmärkte. Selbst in den frühen 20er Jahren dieses Jahrhunderts hatten sich viele Staaten und ihre öffentlichen Haushalte noch nicht von den Rettungsaktionen für die Banken in den Jahren 2008/2009 erholt. Die irrationalen Preisentwicklungen auf den Energiemärkten konnten nur sehr mühsam mit der Relation von Angebot und Nachfrage erklärt werden. Dazu mussten immer neue, verschwörerische Ursachen konstruiert werden.

Trotzdem war das Oxymoron „Soziale Marktwirtschaft“ der beliebteste Begriff, unter dem sich jeder seine eigene Interpretation einer kapitalistischen Gesellschaft zu Recht legen

konnte. Zur gleichen Zeit, in der Papst Franziskus I seine Unfehlbarkeit als ein überholtes und damit falsches Dogma bezeichnete, konnte auch die Unfehlbarkeit des Marktes zu Grabe getragen werden. Der Markt wusste nunmehr nicht mehr alles und niemand konnte ausschließlich auf die Kräfte des Marktes vertrauen und diese ungestört wirken lassen. Der Markt – oder der Wettbewerb – war einfach ein praktisches, in manchen Fällen sehr brauchbares, in anderen Fällen ein völlig unbrauchbares Verteilungs- und Selektionsverfahren geworden. Von seiner Allmacht und der Rolle als Leitideologie befreit, konnte das Prinzip des Wettbewerbs nunmehr pragmatischer eingesetzt werden. Wobei der Erfolg von den Marktbedingungen, von den Regeln bestimmt wird. Die Regeln sind das Wichtigste für das Funktionieren jedes Wettbewerbs, ob im Sport, in der Ökonomie oder im Sozialen. Wie langweilig wäre doch der Fußball, wenn am Ende tatsächlich immer die deutsche Frauenmannschaft gewinnen würde oder in Deutschland immer nur die Frauen vom FC Bayern München Deutscher Meister würden.

Bekenntnis zu mehr Wettbewerb erfordert natürlich eine hohe Transparenz und einen leichteren Zugang aller zum Wettbewerb. Die Forderung nach stärkerer Inklusion bislang ausgeschlossener, potenzieller Wettbewerber in bislang intransparente und geschlossene marktwirtschaftliche Strukturen bleibt aktuell. Die Durchflutung der geschützten Bereiche unserer Gesellschaft mit mehr ehrlichem Wettbewerb hat sich bewährt.

Ich weiß, dass bei Managerinnen die damals erfolgreiche, inzwischen historische Fernsehshow „Deutschland sucht den Supermanager“ mitunter abschätzig betrachtet wird. Am Anfang stand tatsächlich der Showcharakter im Vordergrund. Aber die langjährigen Statistiken zeigten die soziale Herkunft der Manager aus Manager nahen Familien eindeutig auf. Managerin wurde man durch Geburt und nicht durch seine individuelle Leistungsfähigkeit. Und so war es ein wichtiges Anliegen, mehr Transparenz und Wettbewerb zu entwickeln, um in Zukunft die am besten ausgebildeten und qualifizierten Bewerber für Managementfunktionen zu finden. Angehende Manager wissen heute viel besser über die Anforderungen Bescheid, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Wenn ich von der Durchflutung geschützter Bereiche gesprochen habe, kennen Sie sicher die Vorbereitungen für die Wettbewerbe „Europa sucht die Supererben“. Die Verfügung über große Vermögen soll in Zukunft auch nicht mehr nach dem Feudalprinzip der Geburt oder Eheschließung erfolgen, sondern nach Marktkriterien bestimmt werden. Seit Jahrzehnten bringen Vermögende ihren Besitz in sogenannte wohltätige Stiftungen ein und wollen damit individuell entscheiden, wo und zu welchem Zweck die vermiedene Steuerleistung eingesetzt wird. Wir versuchen dieser Entwicklung das Modell der privaten Vermögensübernahme über einen bestimmten Zeitraum durch die aus dem Wettbewerb am besten Qualifiziertesten entgegenzusetzen. Die Marktbefürworter werden begeistert sein.

Liebe Alle,

es gäbe noch viele andere gesellschaftlich wichtige Fragen zu analysieren, die sich in den letzten 25 Jahren sehr positiv weiterentwickelt haben, zum Beispiel in der Bildungstechnologie und in der Medizin. Und wir stehen – wie immer – vor bedeutenden gesellschaftlichen Entwicklungen. Als ersten Schritt beginnen wir, den demokratischen Anforderungen entsprechend, diese für die gesellschaftliche Debatte und Entwicklung vorzubereiten. Soziale Demokratien erweisen sich in der Bewältigung der Fragen der Zukunft stets als das effizienteste und robusteste politische System. Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung hat in den letzten 50 Jahren daran immer wieder sehr erfolgreich mitgewirkt.

Als die erste direkt gewählte Europäische Präsidentin wünsche ich Ihnen dabei viel Erfolg für das nächste halbe Jahrhundert.

© 2016 Friedrich-Ebert-Stiftung Herausgeber: Zentrale Aufgaben/Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung Hiroshimastraße 17 10785 Berlin

Verantwortlich: Dr. Marc Meinardus Redaktion: Sina Dürrenfeldt, Laura Lüth, Dagmar Merk, Dr. Martin Röw www.managerkreis.de Bestellungen/Kontakt: managerkreis@fes.de

Fotonachweise: Agentur Bildschön, Hans-Werner Blume, Mark Bollhorst, Conrad Sebastian, Foto di matti, Matti Hillig, Fotofeactory, Friedrich-Ebert-Stiftung, Dorit Gätjen, Marcus Hammes, Karina Heßland, Brigitte Hiss, Joanna Kosowska, Joachim Liebe, Olaf Malzahn, Martin Margraf, Marc Meyerbröker, Jörg F. Müller, Gerd P. Müller, Jörg Peters, Rainer Ruffer, Jens Schicke, Maren Strelau, Marc-Steffen Unger, Marco Urban, Dr. Klaus Wagner, Gaby Waldek, Rayk Weber, Rainer Weisflog, Eberhard Priebe, zenobi, Reiner Zensen

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Druck: Druckerei Brandt, Bonn Design & Produktion: lobo-design.com ISBN: 978-3-95861-550-2



FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG

VERANTWORTUNG

SOZIALPARTNERSCHAFT



PRODUKTIVITÄT

GLOBALISIERUNG