



Foto: Cornie Voigt

Das HRM kann die Mitarbeiter mit öko-sozialen Gedanken infizieren

Schon mit der Auswahl seiner Mitarbeitenden sowie mit Weiterbildungen kann ein Unternehmen sehr viel dafür tun, einen ökosozialen Grundhaltung ins Unternehmen zu bringen und sich so gegen den Marktfundamentalismus positionieren. Der Autor zeigt auf, welches breite Spektrum an Möglichkeiten der Personalabteilung zur Verfügung steht, um aktiv zu werden.

Die Menschheit steht vor gigantischen Herausforderungen. Die grössten langfristigen Risiken betreffen in einer Welt von zukünftig 10 Milliarden Menschen Probleme auf der Ressourcenseite (Wasser, Nahrung, Energie etc.) und die Folgen der Klimakatastrophe. Hier sind entsprechende Vereinbarungen zwi-

schen Nord und Süd erforderlich, um globale Leitplanken fair und im Konsens zu etablieren. Gelingt das nicht, drohen ein Kollaps oder eine Refeudalisierung der Welt. Können wir die Interessengegensätze, etwa zwischen USA und China überwinden? Können wir den möglichen technischen Fortschritt über eine geeignete Global Governance in eine gedeihliche Zukunft für alle übersetzen?

Ein grosses Problem stellt in diesem Kontext der sogenannte Bumerang-Effekt des technischen Fortschritts dar. Er besteht darin, dass in der Folge neuer technischer Möglichkeiten und höherer Effizienz sich niedrigere Kostenrelationen einstellen und deshalb mehr und nicht weniger Ressourcen bisher benutzten Typs und zudem neue Ressourcen verbraucht werden. Erhöhte Effizienz führt dann wie beim vermeintlich «papierlosen Büro» zu mehr und nicht weniger Ressourcenverbrauch und zu mehr und nicht weniger Umweltbelastung. Die Vermeidung des Bumerang-Effekts ist eine Frage der Global Governance. Hier hapert es bisher massiv. Das gilt auch mit Blick auf die aktuelle Weltfinanzmarkt- und Weltwirtschaftskrise, auch wenn

in der Tradition des Club of Rome* die Ressourcenfragen für unsere Zukunft noch wichtiger sind.

Eine bessere globale Regulierung ist die Schlüsselfrage

Wie ist in diesem Kontext die aktuelle Weltfinanzmarktcrise einzuordnen? Die Finanzkrise zeigt zum einen deutlich, was das Resultat ist, wenn «freie» Märkte «Plünderung» erlauben und honorieren und wenn es massive Interessen gibt, die diese «Bonanza» wollen – erinnert sei an die Ablehnung jeder zusätzlichen Regulierung im Finanzsektor auf dem G8-Gipfel in Heiligendamm in 2007 durch die USA und Grossbritannien. Die bisherigen Rettungsschirme für den Finanzmarkt sind daher nur ein erster Schritt zur Stabilisierung der Situation. Wenn es brennt, muss man löschen.

Untersuchungen des Forschungsinstitutes für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n (FAW/n) in Ulm zeigen, dass die Handlungsfähigkeit der Staaten, die in Krisensituation der Letztgarant für Stabilität



Der Autor

Prof. Dr. Dr. **Franz Josef Radermacher**, Jahrgang 1950, ist promovierter Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler. Er zählt zu den geistigen Vätern der Global Marshall Plan Initiative, deren Ziel die Entwicklung der Menschheit auf der Grundlage von Gerechtigkeit, Solidarität, Nachhaltigkeit sowie des Dialogs zwischen den Kulturen und

Religionen ist.

Seit 2001 ist er Vizepräsident des Ökosozialen Forums Europa und seit 2002 Mitglied in der Jury für die Auswahl des Deutschen Umweltpreises. 2002 wurde er Mitglied im Club of Rome, und seit 2005 ist er Präsident des Global Economic Network. Radermacher ist ferner Mitglied des Deutschen Nationalkomitees der UNESCO für die Weltdekade «Bildung für nachhaltige Entwicklung 2005 – 2014». Seit 1987 ist er Leiter des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW/n) in Ulm und Professor für Datenbanken und Künstliche Intelligenz an der Universität Ulm.

sind, mittelfristig verloren gehen könnte, wenn nicht energisch gegengesteuert wird. Die anstehenden Probleme, vor allem die nunmehr exorbitante Verschuldung der Staaten, kann die Staatengemeinschaft nur mit einer vollständigen Neuordnung der Finanzmärkte überwinden.

Mittelfristig erforderlich ist ferner eine weltweite Harmonisierung der Besteuerung, zunächst der Besteuerungsbemessungsgrundlagen sowie die Austrocknung der Steuerparadiese und die faire Einbeziehung aller Wertschöpfungsformen in diesen Rahmen. Die Verbesserung der Schuldsituation der Staaten ist überfällig und sie kann nicht zu Lasten der sozial Schwächsten erreicht werden. Vielmehr ist sicherzustellen, dass alle ökonomischen Akteure im Rahmen ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit dazu beitragen, unser Gemeinwesen zu finanzieren.

Die Lage ist schwierig, eine bessere globale Regulierung die Schlüsselfrage. Dass diese Thematik in der Folge der Weltfinanzkrise nun auf G20-Ebene und nicht mehr auf G8-Ebene adressiert wurde, ist der Problemlage angemessen. Sehr zu begrüßen ist deshalb die Grundsatzentscheidung von Pittsburgh, zukünftig die G20 anstelle der G8 zum zentralen Ort der Koordinierung der Weltwirtschaft und tangierender Fragen zu machen. Das stärkt die Hoffnung, dass endlich die richtigen Schritte im Bereich Global Governance initiiert werden: ökosozial statt marktradikal.

Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter ansprechen

Die HR-Abteilung kann viel tun um den Bumerangeffekt zu verhindern. Diese Vergrößerung der ökologischen Gesamtbelastungen menschlichen Tuns trotz gleichzeitiger Effizienzsteigerung von Produkten, resultiert häufig aus verbesserten Preisrelationen und neuen Möglichkeiten zu Steigerung humaner Aktivitäten, etwa im Kontext des papierlosen Büros oder bei Flatrates im Kommunikationssektor. Die klassische nationalökonomische Antwort bestünde in ordnungspolitischen Regelungen und gegebenenfalls veränderten Preisrelationen, beispielsweise durch Erhebung von Umweltabgaben. Ersatzweise bzw. ergänzen kann ethisch begründetes und systematisch eingeübtes Verhalten gegen den Bumerang-Effekt wirken.

Das HR Management kann viel in diese Richtung bewirken. Mitarbeiter können «infiiziert» werden, ein anderes Verhalten vorzuleben und dies auch breit nach aussen zu kommunizieren. Von Kampagnen über Wettbewerbe, von internen Kommunikationsprozessen bis hin zu Preisauslobungen und einer Zusammenarbeit mit einschlägigen NGOs gibt es ein grosses Spektrum von Möglichkeiten, von Seiten des HR Management aktiv zu werden.

Hier kommt auch die Selbstverantwortung der Mitarbeiter zum Tragen. Diese lässt sich fördern durch die Kommunikation mit anderen, die gegenseitige Bestärkung von Verhalten, regelmässiges Einüben und regelmässige Berichterstattung. Es hilft sehr zu wissen, dass sich jemand interessiert, dass jemand zuschaut. Und es kann sehr helfen, Mitarbeiter, beispielsweise in Hands-on-Projekten, an Brennpunkten aktiv werden zu lassen, in Schulen, in Krankenhäusern oder in Armenküchen. Ökologisches und soziales Handeln brauchen ferner, wie alles Handeln von Menschen, Motivation, Rückkopplung, Interesse und Ermutigung. Es ist immer hilfreich, wenn die Führung sich für bestimmte Themen positioniert, noch besser: als Vorbild wirkt. Und die gemeinsame Wahrnehmung von Geleistetem durch die jeweilige Führung und eine breite Kommunikation des Erreichten wirkt immer motivierend. Hinzu kommt folgendes: Wenn sich Führung in Hands-on Projekte übersetzt, die ein Unternehmen betreibt, dann hat das vielfache Wirkung. Das gilt vor allem dann, wenn ein Unternehmen in einem bestimmten Umfang, aufbauend auf eigenen Kernkompetenzen und Netzwerken, selbst zur Lösung bestimmter sozialer und ökologischer Fragen aktiv wird. Das eröffnet grosse Chancen, bestimmte Orientierungen sowohl professionell als auch privat und in Wechselwirkung miteinander, in Menschen zu verankern, insbesondere auch bei den eigenen Mitarbeitern. Hinzu kommen Incentive-Programme als weiterer interessanter Anreiz. Sie sind in vielen Konstellationen ein wirkungsvolles Instrument. Es würde nicht ausreichen alleine auf solche Programme zu setzen, aber in Wechselwirkung mit anderen Ansätzen ist das ein zielführender Ansatz.

Ein Ideenmanagement für ökologische und soziale Projekte macht in derselben Weise Sinn wie die etablierten Systeme dieser Art

Mit sehr wenig Aufwand können Unternehmen an dieser Stelle heute sehr viel in die richtige Richtung bewegen.

in den Bereichen kontinuierliche Verbesserung oder Sicherheit. Die Prozesse ähneln sich weitgehend und sind in vielen Betrieben verankert. In der Regel geht man so vor, dass Ideen gesammelt werden und dann zum Beispiel von einer Jury entschieden wird, welche dieser Ideen von Seiten des Unternehmens hervorgehoben, durch Preisvergaben gewürdigt oder in Projekte unter Beteiligung des Unternehmens übersetzt werden. Viele Unternehmen stellen standardmässig einen bestimmten Teil des Unternehmensgewinns für solche Zwecke zur Verfügung. Sie involvieren

die Mitarbeiter in die Auswahl entsprechender Projekte und kommunizieren die Ergebnisse intern und teilweise auch extern. Die Constantia Packaging AG aus Österreich vergibt beispielsweise seit Jahren entsprechende Auszeichnungen an Mitarbeiter bzw. Teams für ökonomische, aber auch vor allem ökologische Verbesserungen und Innovationen und die wirkungsvollsten Sozialprojekte erhalten.

Ohne politisch gesetzte Regelungen geht es nicht

Doch wie lässt sich nun der ökosoziale Gedanke in Organisationen verankern? Das ökosoziale Paradigma ist klassisch und ordoliberal, aber nicht marktfundamental. Schon Adam Smith wusste, dass die Wirtschaft aus sich heraus nicht die Regeln hervorbringen kann, die das Marktgeschehen in eine gesellschaftlich wünschenswerte Ergebniskonstellation transformieren. Dafür sind politisch gesetzte Regelungen wie zur Verhinderung von Monopolstrukturen oder zur Förderung von Innovationsprozessen im Mittelstand erforderlich. Von einer guten Ausbildung der breiten Bevölkerung bis zur Bereitstellung der Infrastruktur, von einem funktionierenden Rechtssystem bis zur Förderung der Neuqualifikation von Arbeitslosen gibt es ein grosses Spektrum erforderlicher Regelungen. Wer hier unkritisch Positionen vertritt, von der Art «Je weniger Staat, desto besser, je weniger Regulierung, desto besser, je weniger Steuern, desto besser», der fördert das Falsche. Und das gilt auch, wenn man Freiheit und Eigentum absolut setzt und wenn man unterschlägt, dass das Gleichheitsprinzip nicht nur die Gleichbehandlung des Gleichen, sondern häufig auch die Ungleichbehandlung des Ungleichen erfordert.

Unternehmen können in der Auswahl und vor allem in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sehr viel dafür tun, eine ökosoziale Position gegen einen Marktfundamentalismus zu positionieren. Und das gilt auch für die eigenen Firmengrundsätze, für die Zusammenarbeit mit Universitäten, die Förderung und Auslobung von Preisen, die Förderung von politischen Parteien und Organisationen und letztlich die Adressierung der Gesamthematik Markt. Mit sehr wenig Aufwand können Unternehmen an dieser Stelle sehr viel in die richtige Richtung bewegen, so wie sie heute, oft ohne es zu wissen, viel dazu beitragen, das Falsche zu fördern. Ein Umdenken ist dringend gefordert. Das Motto sollte heissen: Ökosozial statt marktradikal!

Franz Josef Radermacher

*Der Club of Rome ist eine nichtkommerzielle Organisation, die einen globalen Gedankenaustausch zu verschiedenen internationalen politischen Fragen betreibt. Der Club wurde 1968 gegründet und hat seit Juli 2008 seinen Hauptsitz in Winterthur. www.clubofrome.org
Weitere Informationen unter www.globalmarshallplan.org. Es kann kostenlos der wöchentliche Newsletter der Global Marshall Plan Initiative abonniert werden.