

## »Es betrifft uns alle!«

### Soziale Verantwortung von Unternehmen in Dänemark zielt vor allem auf den Arbeitsmarkt

■ Martin Kunze

*Dänemark vereinigt hohes Wirtschaftswachstum mit geringer Arbeitslosigkeit. Zu diesem Zustand beigetragen hat die konsequente Einbindung der Unternehmen in Politik und Gesellschaft. Insbesondere die in Dänemark entwickelten lokalen »Partnerschaften für sozialen Zusammenhalt« haben sich als geeignetes Instrument erwiesen, um der sozialen Exklusion von Menschen vorzubeugen.*

Dänemark ist eines der ersten europäischen Länder, wo Corporate Social Responsibility (CSR) in die gesellschaftliche Praxis integriert wurde. Dabei entwickelte sich ein Modell von Corporate Social Responsibility, das aus internationaler Perspektive viele Besonderheiten aufweist. Das charakteristischste Merkmal ist, dass der Fokus dabei nicht auf breiten Stakeholder-Interessen in Bereichen wie Umweltschutz, Menschenrechte oder gesellschaftliches Engagement liegt (vgl. Boll 2007, S.21). (1) Soziales Engagement von Unternehmen in Dänemark richtet sich vor allem auf den Arbeitsmarkt. Soziale Verantwortung wahrnehmen bedeutet dabei, Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen ein Beschäftigungsverhältnis zu ermöglichen.

Im Folgenden wird das dänische Corporate-Social-Responsibility-Modell vorgestellt. Aus deutscher Perspektive ergeben sich dabei interessante Anknüpfungspunkte, da durch Corporate Social Responsibility in Dänemark Probleme angesprochen werden, welche auch für Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnen: zunehmender Arbeits- und Fachkräftemangel bei gleichzeitig wachsender Zahl von Menschen, die den steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht mehr gerecht werden können.

#### Der Staat als treibende Kraft

Im Jahr 1994 lancierte das dänische Sozialministerium die Kampagne »Es be-

trifft uns alle!« mit der Intention, Unternehmen stärker in die Lösung arbeitsmarktbezogener Probleme einzubinden. Dies war der Beginn der dänischen CSR-Politik, der »Inclusive Labor Market Strategy« (ILMS). Ziel war es, neue Akteure ins Spiel zu bringen, um zu verhindern, dass die von Arbeitslosigkeit betroffenen Menschen aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden. Die damalige Sozialministerin Karen Jespersen sagte dazu in einer Presseerklärung: »(Unternehmen) haben einfach nicht den Platz im sozialen Wohlfahrtssystem, der ihrer zentralen gesellschaftlichen Rolle gerecht wird ... Es geht darum, dass Unternehmen dort zugreifen, wo es öffentliche Behörden nicht können. Sie können dabei sozialen Problemen vorbeugen, welche sonst in der Sozialverwaltung oder im Gesundheitswesen enden. Wir haben es lange versäumt, die Potenziale eines engen Zusammenspiels zwischen Politik und Wirtschaft auszunutzen.« (Karen Jespersen, Politiken 10. Januar 1994; eigene Übersetzung)

Die Ursachen für diese Genese von Corporate Social Responsibility liegen vor allem im wohlfahrtsstaatlichen Setting Dänemarks begründet. Während die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen in einer marktliberalen Gesellschaft wie die der USA notwendigerweise zum festen Bestandteil des sozialen Sicherungssystems gehört, scheint der dänische Sozialstaat ein ähnliches Engagement eher zu verhindern (vgl. Boll 2002, S.94).

Anders als beispielsweise in den USA richten sich potenzielle Stakeholder-Interessen nicht an Unternehmen, sondern an den Sozialstaat oder die Gewerkschaften (vgl. ebd. S.91 f.; Holt 2000, S. 5). Der Wohlfahrtsstaat übernimmt in sozialdemokratischer Tradition weitgehend soziale Verantwortung für die Bevölkerung. Auf der anderen Seite stehen einflussreiche Gewerkschaften, welche etwa 80 Prozent der Arbeiterschaft repräsentieren

---

Martin Kunze hat in Dänemark studiert und gearbeitet. Derzeit studiert er Erziehungswissenschaft, Soziologie und Psychologie an der Friedrich-Schiller Universität in Jena und ist freier Mitarbeiter des Zentrums für Nonprofit-Management gGmbH in Münster. Die Organisation ist eine gemeinnützige Forschungs-, Beratungs- und Bildungseinrichtung, die sich auf die aktive Gestaltung und Weiterentwicklung der deutschen und europäischen Zivilgesellschaft spezialisiert hat. E-Mail martin.kunze@uni-jena.de

und deren Rechte vertreten. Strategische unternehmerische Verantwortung beschränkt sich darauf, Steuern zu zahlen und Arbeitsplätze zu schaffen. Zur Finanzierung des Sozialstaates werden neben hohen Unternehmenssteuern auch Lohnsteuern von bis zu über 60 Prozent erhoben. Die durch weitreichende Umverteilungsprozesse entstandene breite Mittelschicht gilt als eine Voraussetzung für das Gelingen dieses Systems.

Anfang der 1990er Jahre führte eine schwierige wirtschaftliche Lage dazu, dass große Teile der erwerbsfähigen Bevölkerung auf staatliche Transferleistungen angewiesen waren und drohten, aus der gesellschaftlichen Mitte exkludiert zu

werden. Davon betroffen waren insbesondere früh in Ruhestand tretende Ältere sowie eine stark wachsende Zahl von Menschen, welche den Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht (mehr) voll genügen, beispielsweise Personen mit psychischen Erkrankungen. Die Finanzierung des sozialen Sicherungssystems war unter diesen Umständen langfristig nicht gesichert. Mitte der 1990er Jahre kam es daher zu einem Umdenken innerhalb der dänischen Politik. Neben der in Deutschland viel beachteten aktiven Arbeitsmarktpolitik wurden die Rollen gesellschaftlicher Akteure neu bewertet, und Unternehmen sollten hinsichtlich ihrer integrierenden Funktion in den Arbeitsmarkt stärker beteiligt werden.

## »Das soziale Engagement von Unternehmen wird in Dänemark in drei Kategorien gemessen: vorbeugen, festhalten, integrieren«

werden. Davon betroffen waren insbesondere früh in Ruhestand tretende Ältere sowie eine stark wachsende Zahl von Menschen, welche den Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht (mehr) voll genügen, beispielsweise Personen mit psychischen Erkrankungen. Die Finanzierung des sozialen Sicherungssystems war unter diesen Umständen langfristig nicht gesichert. Mitte der 1990er Jahre kam es daher zu einem Umdenken innerhalb der dänischen Politik. Neben der in Deutschland viel beachteten aktiven Arbeitsmarktpolitik wurden die Rollen gesellschaftlicher Akteure neu bewertet, und Unternehmen sollten hinsichtlich ihrer integrierenden Funktion in den Arbeitsmarkt stärker beteiligt werden.

Im Gegensatz zur Aktivierung von Arbeitslosen zielt diese Strategie darauf ab, an individuelle Bedürfnisse angepasste Arbeitsplätze zu schaffen. Durch die Kampagne »Es betrifft uns alle!« sollte die Einstellung von Unternehmen gegenüber auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen verändert und freiwilliges soziales Engagement gefördert werden (vgl. Bredgaard 2004, S. 364).

Vertreter der Wirtschaft reagierten zunächst skeptisch auf die »Inclusive Labor

Market Strategy«, da vermutet wurde, die Kampagne sei nur der erste Schritt hin zu gesetzlichen Regulationen (vgl. Holt 2000, S. 10). Um diese Bedenken auszuräumen und um die Interessen der Unternehmen zu bündeln, wurde auf Initiative der Regierung 1996 das »National Network of Corporate Managers« gegründet. Dieses besteht aus 17 einflussreichen Unternehmensleitern und übernimmt eine Vermittlerrolle, indem es politischen Vertretern als beratendes Gremium zur Seite steht, und die Idee der Übernahme sozialer Verantwortung unter den Unternehmen anregt und verbreitet. Ferner wird jährlich der »Netzwerkpreis« für beson-

deres unternehmerisches soziales Engagement auf dem Arbeitsmarkt verliehen. Die wirtschaftlichen Umweltfaktoren haben sich in Dänemark mittlerweile stark verändert. Die dänische Wirtschaft zeichnet sich aktuell durch ein seit Jahren kontinuierlich hohes Wirtschaftswachstum sowie eine nahezu Vollbeschäftigung aus. Die Arbeitslosigkeit liegt aktuell auf dem historischen Tiefpunkt von zwei Prozent. (2) Während Deutschland in vielen Bereichen Fachkräftemangel beklagt, erlebt Dänemark einen Fachkräfte- plus Arbeitskräftemangel. So wirbt Dänemark nicht nur um ausländische und deutsche Ärzte und Ingenieure, sondern auch um Busfahrer, Briefträger, Krankenschwestern und Mechaniker. Zu dem normativen Druck sich zu engagieren kommt also ein betriebswirtschaftlicher Nutzen hinzu.

### »Partnerships for Social Cohesion«

Eine zentrale Rolle bei der »Inclusive Labor Market Strategy« haben die »Partnerschaften für sozialen Zusammenhalt« (»Partnerships for Social Cohesion«).

Nach der zugrundeliegenden Idee sind diese Partnerschaften mit den lokalen Bündnissen für Familie in Deutschland zu vergleichen. Auf lokaler Ebene kooperieren Akteure aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, um Probleme vor Ort zu identifizieren, passgenaue Lösungen zu erarbeiten und anzuwenden. Diese Partnerschaften wurden 1998 für alle Kommunen in Dänemark gesetzlich festgeschrieben, wobei darauf verzichtet wurde, die Art der Zusammenarbeit festzulegen.

Wie in Deutschland treten auch in Dänemark vorwiegend Großunternehmen öffentlichkeitswirksam mit Corporate-Social-Responsibility-Projekten in Erscheinung. Dabei prägen kleine und mittlere Unternehmen die Wirtschaftssektoren beider Länder. Die lokalen Partnerschaften bieten gerade kleineren und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kompetenzen, Ressourcen und Erfahrungen zu bündeln. Aus deutscher Perspektive stellen besonders diese Partnerschaften ein interessantes Tool dar, Unternehmen, aber auch zivilgesellschaftliche Akteure stärker in die Lösung lokaler Herausforderungen einzubinden.

### Corporate Social Responsibility in der Praxis

Wie genau können sich Unternehmen in dem beschriebenen Kontext sozial engagieren? Vonseiten der Politik wird das soziale Engagement seit 1994 vor allem durch subventionierte Beschäftigungsverhältnisse, Initiativen oder Zusammenarbeitsformen zwischen Unternehmen und Behörden gefördert, beispielsweise innerhalb der lokalen Partnerschaften. Möglichkeiten hierfür sind der »CSR-Kompass« (3), ein Projekt des Dänischen Industrieverbandes und dem Institut für Menschenrechte, welcher eine Art Corporate-Social-Responsibility-Werkzeugkasten für kleine und mittlere Unternehmen darstellt und nützliche Informationen sowie Hilfestellungen anbietet. Das Projekt »People&Profits« sollte durch Corporate Social Responsibility die Konkurrenzfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen aus Dänemark auf dem globalen Markt steigern. Dafür wurden Unternehmensleiter speziell auf dem Gebiet unternehmerischen Engagements weitergebildet. Die Zertifizierung »Der

soziale Index« (4) soll Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit Organisationen dabei helfen, eine Kommunikationsstruktur über Werte und soziale Verantwortung aufzubauen. Über das Internet-Portal [www.sozialengagement.dk](http://www.sozialengagement.dk) können Unternehmen Informationen zu Corporate Social Responsibility erhalten, sich aber auch mit konkreten Fragen an Experten wenden.

Das Hauptziel dieser flexiblen Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen ist es, allen Menschen Arbeit anzubieten, auch wenn diese lang- oder kurzfristig nicht den vollen Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen. Die Engagement- und Förderpolitik hat sich dabei in den letzten Jahren immer wieder an veränderte Umweltbedingungen angepasst. Ein zentrales Element bei der Erfassung dieser Entwicklung ist der seit 1999 jährlich erscheinende Bericht zum sozialen Engagement von Unternehmen.

Entlang der beschriebenen Herausforderungen wird das soziale Engagement von Unternehmen in drei Kategorien gemessen: vorbeugen, festhalten und integrieren. Die ersten beiden Punkte betreffen interne Bereiche des Unternehmens und hier besonders die Personalpolitik. Engagement in diesen internen Bereichen zielt darauf ab, Beschäftigte auch unter veränderten Bedingungen weiter zu beschäftigen, beispielsweise Arbeitsausfälle trotz chronischer Erkrankungen durch flexible Arbeitszeitgestaltung zu verringern. Der Bereich Integration misst das Engagement von Unternehmen, Menschen einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Dabei werden neben Unternehmen auch öffentliche Einrichtungen in die Erhebung des Berichts miteinbezogen. Dies ist insofern konsequent, da in Dänemark weite Teile des Dienstleistungssektors, öffentlichen Trägern angehören. Speziell für das Engagement von Behörden wurde 1999 das sogenannte »Social Chapter« erarbeitet. Dieses Programm soll lokale Behörden dabei unterstützen, nicht nur aktiv in den lokalen Partnerschaften mitzuwirken, sondern selbst Menschen mit verringerter Arbeitsleistung zu beschäftigen (vgl. Morsing 2005, S. 28). Dem Verständnis von Corporate Social Responsibility in Dänemark liegt ein Organisationsbegriff zugrunde, welcher hinsichtlich der sozialen Verantwortung nicht zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen

Einrichtungen unterscheidet. Die Ergebnisse des Corporate-Social-Responsibility-Berichts sowie zahlreiche weitere Publikationen erlauben einen differenzierten Blick auf Potenziale, Barrieren und die Entwicklung von Corporate Social Responsibility in Dänemark. Außerdem ist es so möglich, dass Unternehmen bei der Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Corporate Social Responsibility mehr Mitspracherechte, und Präsenz in öffentlichen Debatten erhalten.

### Ausblick

Besonders lokale Partnerschaften haben sich als geeignetes Instrument erwiesen, soziale Exklusion vorzubeugen, bzw. ihr entgegen zu wirken. Die Europäische Kommission betrachtet diese Partnerschaften als ein Kernelement in der Entwicklung des europäischen Wirtschaftsraums (vgl. Europäische Kommission 2001, S.11). Und auch für Deutschland kann der Blick über die Grenzen nach Dänemark hier lehrreiche Impulse geben.

### Anmerkungen

- (1) Das bedeutet jedoch nicht, dass diese Themen unbedeutend sind. Ebenso wie in Deutschland erfüllen Unternehmen in Dänemark sehr hohe Umwelt- und Sozialstandards und angesichts von Klimawandel und Skandalen um Menschenrechtsverletzungen spielen diese Themen auch zunehmend in der CSR-Debatte eine Rolle. Auch im Hinblick auf die UN-Weltklimakonferenz 2009 in Kopenhagen setzt die dänische Regierung Umweltschutz und Sozialstandards verstärkt auf die politische Agenda.
- (2) Quelle: Internet <http://www.dst.dk>, Statistics Denmark, letzter Zugriff 30. März 2008
- (3) Internet <http://www.csrkompasset.dk>, letzter Zugriff 30. März 2008. Internet <http://www.detsocialeindeks.dk>, letzter Zugriff 30. März 2008. ◆

### Literatur

- Boll, Joachim (2002): Virksomhedernes sociale ansvar og velfærdsstaten. In: Kvist, Jon (Hg.): *Beskæftigelsespolitik i et nyt Europa*. The Danish National Institute of Social Research 2002:17, S.88–102.
- Boll, Joachim (2007): Corporate Social Responsibility and Welfare State Institutions. Copenhagen Business School&The Danish National Institute of Social Research, conference paper 20.
- Boxenbaum, Eva (2006): Social Construction as a Mode of Regulation: Reconstructing CSR in Denmark. In: Kakabadse, Andrew/Morsing, Mette (Hg.): *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*. New York, S.140–152.
- Bredgaard, Thomas (2004): *Virksomhedernes sociale ansvar - fra offentlig politik til virksomhedspolitik*. Ph.D afhandling. Aalborg.
- Europäische Kommission (2001): *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel.
- Holt, Helle (2000): *Corporate Social Responsibility in a Danish Context*. SFI, Copenhagen.
- Morsing, Mette (2005): Inclusive Labour Market Strategies. In: Habisch, André/Jonker, Jan/Wegner, Martine/Schmidtpeter, René (Hg.): *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Springer, S.23–35.
- Rosenstock, Maja/Jensen, Søren/Boll, Joachim/Holt, Helle/Wiese, Niels (Hg.) (2008): *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2007*. The Danish National Institute of Social Research 2008:03.