

GASTWIRTSCHAFT

Für eine
andere KulturUnternehmen müssen ihre
Strukturen neu definieren

Von Marcel Schütz

Unternehmens- oder Organisationskultur ist ein schillerndes Schlagwort. Ob es um die Einrichtung der Büros, den Führungsstil, das Arbeitsverhalten, Symbole und Erzählungen geht: Ideen und Interpretationen in der Wirtschaftswelt, was Kultur sein soll, sind Legion.

Wenn aber alles irgendwie zur Unternehmenskultur zählt, ist das Konzept sinnlos. Kultur ist zur beliebigen Containerkategorie geworden, in die man sämtliche Phänomene hineinpresst, für die es sonst an Begriffen und Beschreibungen fehlt.

Die neuere Systemtheorie bietet einen anderen Ansatz. Unter Organisationskultur sind die informellen Strukturen zu verstehen – alles, was nicht durch Entscheidungen geregelt ist oder an diesen vorbeiläuft: kleine Regelabweichungen, Improvisationen oder die ungeschriebenen Gesetze der Kollegialität. Diese Praktiken können zweckvoll sein, da sie Arbeitsprozesse flexibilisieren und vereinfachen, Vorgänge beschleunigen und effektiver zum Ziel führen. Durch dauerhafte Wiederholung entstehen Bereichs- und Organisationskulturen.

Vieles, was formal gilt, erfährt auf informeller Ebene dennoch Abweichung. Oder es bestehen Regelungslücken, die man kreativ zu füllen sucht, da nicht alles entschieden werden soll oder kann: Kurze Dienstwege ergänzen die vorgegebene Hierarchie; bestimmte Anweisungen ändert man am Einsatzort kurzerhand passend ab. Die Qualifikation für Stellen wird nicht selten mit dem privilegierten Zugang zu wichtigen Netzwerken aufgewertet.

Der Kerngedanke dieses stark präzisierten Kulturbegriffs: So, wie die formale Ordnung informelle Praktiken überhaupt anregt, so kann man diese Praxis auch nur über formale Regeln und deren Änderung beeinflussen. Dies widerspricht der weit verbreiteten Methode in Unternehmen, mit sog. „Kulturprojekten“ Kultur freischwebend beschließen oder bessern zu wollen. Kultur bleibt in direkter Form unentscheidbar.

Stattdessen müssen Organisationen begreifen, dass ihre formalen Strukturen oder Regeln (und nicht abstrakte „Kulturideen“) darüber entscheiden, wie eng oder weit sich ein organisationskultureller Spielraum ausbilden kann und soll. Um das zu erreichen, benötigen sie Wissen darüber, wie in ihnen abseits des Protokolls tatsächlich gearbeitet wird. Für gar nicht so wenige Unternehmen Neuland.

Der Autor ist Professor für Organisation an der Northern Business School in Hamburg.

Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck schlägt eine Aussetzung des deutschen Lieferkettengesetzes vor bis die europäische Regelung greift. Die deutsche Regelung könne pausiert werden, sagte er am Freitag beim Tag des Familienunternehmens in Berlin. Damit greift der Grünen-Politiker eine Forderung von Wirtschaftsverbänden auf, die vor Wettbewerbsnachteilen gewarnt hatten. Für die kommenden Wochen kündigte er weitere Entscheidungen der Ampel-Koalition zur Entlastung der Wirtschaft an.

Das europäische Lieferkettengesetz wurde vor Kurzem verabschiedet. Die EU-Staaten haben nun gut zwei Jahre Zeit, die neuen Regeln in nationales Recht umzusetzen. Ziel des EU-Lieferkettengesetzes ist es, Menschenrechte weltweit zu stärken. Große Unternehmen sollen zur Rechenschaft gezogen werden können, wenn sie von Menschenrechtsverletzungen wie Kinder- oder Zwangsarbeit profitieren. Die Regeln müssen Unterneh-

Pause beim Lieferkettengesetz?

Robert Habeck will der Wirtschaft durch Bürokratieabbau unter die Arme greifen und dafür die nationale Regelung vorerst aussetzen

men mit 1000 Beschäftigten und 450 Millionen Euro Umsatz einhalten, allerdings erst nach einer Übergangsfrist von fünf Jahren – in dieser Zeit gelten zunächst noch höhere Grenzwerte.

In Deutschland gibt es bereits ein Lieferkettengesetz. Einer der größten Unterschiede ist die Haftbarkeit. Im deutschen Gesetz ist ausgeschlossen, dass Unternehmen für Sorgfaltspflichtverletzungen haftbar sind – das EU-Gesetz lässt das zu. Darüber hinaus gilt das deutsche Lieferkettengesetz für Unternehmen mit 1000 oder mehr Beschäftigten. In den kommenden Jahren wären von der deutschen Version damit in der Bundesrepublik mehr Unternehmen betroffen als von der EU-Variante.

Das Wirtschaftsministerium sei in Diskussionen mit dem federführenden Arbeitsministerium, sagte ein Sprecher. Dessen Sprecherin wollte Habecks Vorstoß nicht direkt kommentieren, betonte aber allgemein: „Uns geht es bei fairen Lieferketten darum, dass Ausbeutung, Zwangsarbeit und Kinderarbeit kein Geschäftsmodell unserer sozialen Marktwirtschaft sein dürfen.“ Eine „bürokratiearme“ Umsetzung sei dem Ministerium dabei immer wichtig gewesen.

Zuspruch erhielt Habeck aus der FDP. „Die Aussetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes wäre ein hilfreicher Baustein zur Stärkung unserer Wirtschaft“, sagte Bundesjustizminister Marco Buschmann. Dafür habe er auch

geworben. „Robert Habecks Vorstoß nährt nun eine neue Hoffnung, dass die Aussetzung in der Regierung mehrheitsfähig werden kann.“ Die EU-Lieferkettenrichtlinie müsse zudem „so eng und bürokratiearm wie möglich“ umgesetzt werden.

FDP-Fraktionschef Christian Dürr sagte, ein Stopp des deutschen Lieferkettengesetzes wäre „ein wichtiger Beitrag für die Wirtschaftswende“. Seitdem dieses Gesetz in Kraft sei, litten viele Betriebe unter enormer Bürokratie und zusätzlichen Kosten. „Der Abbau von bürokratischen Hürden ist das beste Konjunkturprogramm, denn es kostet uns nichts, aber es schafft große Entlastung für die Betriebe“, betonte Dürr. dpa

„Signal an Besserverdienende“

DIW-Experte Stefan Bach über die Steuerpläne von Finanzminister Christian Lindner

Bundesfinanzminister Christian Lindner will die Lohn- und Einkommensteuer senken. Im Interview spricht Ökonom Stefan Bach über die Vorschläge des FDP-Politikers.

Herr Bach, der Bundesregierung fehlen Dutzende Milliarden Euro, um ihren Haushalt 2025 aufzustellen. Mit der Steuerentlastung, die Bundesfinanzminister Christian Lindner (FDP) vorschlägt, nimmt er sich zusätzlich selbst Geld weg, oder?

Wenn die Entlastung voll umgesetzt würde, lägen die jährlichen Mindereinnahmen für den Staat bei rund 13 Milliarden Euro. Das passt nicht zur augenblicklichen finanzpolitischen Lage. Die Ausgabewünsche mancher Ministerien der Regierung übersteigen die Einnahmen deutlich, wobei große Einsparungen unrealistisch sind. Wenn gleichzeitig die Schuldenbremse eingehalten werden soll, müssen die Einnahmeausfälle begrenzt werden.

Dreimal soll nun 2024 und in den kommenden Jahren der Grundfreibetrag der Einkommensteuer steigen. Wer profitiert davon?

Das kommt vor allem den Privathaushalten im Eingangsbereich der Steuer zugute – also denen, die niedrige Verdienste erzielen und wenig Steuern zahlen. Singles ohne Kinder mit beispielsweise 26 000 Euro Bruttoeinkommen würden 150 Euro pro Jahr weniger abführen, eine entsprechende Familie mit zwei Kindern knapp 300 Euro weniger.

Aber auch Wohlhabende und Reiche entrichten dadurch geringere Steuern?

Ja. Aber der absolute Entlastungsbetrag ist für alle gleich. Leute mit hohen Verdiensten bemerken diese 150 Euro Entlastung kaum.



Lindner hält bislang an der Schuldenbremse fest.

IMAGO/PHOTOTHEK

Linders Begründung lautet unter anderem: Nachdem das Bürgergeld für Langzeitarbeitslose erhöht wurde, müssten auch Geringverdienende entsprechend entlastet werden. Ist der Zusammenhang gerechtfertigt?

Grundsätzlich ist das plausibel. Das Bürgergeld, das das Existenzminimum sichert, ist deutlich gestiegen, stärker als die Inflation. Nach Urteilen des Bundesverfassungsgerichts darf aber auch die Steuer das Existenzminimum nicht belasten.

Außerdem will der Finanzminister alle Sätze der Einkommensteuer insgesamt erst ab etwas höheren Verdiensten gelten lassen. Der Spitzensteuersatz soll beispielsweise erst ab Jahreserträgen von 69 800 Euro greifen, statt heute 66 760 Euro.

Wem nützt das?

Die absolute Entlastungswirkung steigt mit den Einkommen. Normalverdiener-Singles mit 44 000 Euro brutto sparen 200 Euro Steuern, Spitzenverdiener mit mehr als 200 000 Euro Gehalt hingegen über 500 Euro.

Warum macht der Bundesfinanzminister das?

Dieser Teil der geplanten Entlastung ist ein Signal an die höhere Mittelschicht und die Besserverdienenden. Lindner will auch diese Gruppen entlasten, anstatt neuen Ausgaben zuzustimmen, die höhere Einnahmen erfordern.

Ist die Annahme begründet, dass die Gutverdienenden ihre zusätzlichen Mittel investieren und damit die Wirtschaft voranbringen?

Geringere Steuern erhöhen die Gewinne und verbessern die Finanzierung von Selbstständigen und Unternehmen. Damit steht grundsätzlich mehr Geld für Investitionen bereit. Das heißt aber nicht, dass das vollständig passiert. Die Firmen können ihre zusätzlichen Mittel ja auch auf den internationalen Finanzmärkten anlegen. Wer wirklich Investitionen im Inland fördern will, muss beispielsweise die Abschreibungsmöglichkeiten verbessern oder Prämien zahlen.



Stefan Bach forscht am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin. DIW

Die Bundesregierung steht vor großen Herausforderungen. Es fehlt Geld für Waffen für die Ukraine, die bessere Ausstattung der Bundeswehr, Förderung der Solarindustrie, Unterstützung der Immobilienbesitzer:innen bei der Dämmung ihrer Gebäude. Sollten Steuerentlastungen in einer solchen Situation Vorrang haben?

Auch die Alterung der Gesellschaft erfordert zusätzliche Ausgaben. In einer solchen Lage lassen sich Steuererhöhungen für hohe Einkommen und Vermögen auf Dauer nicht vermeiden. Und auch die Schuldenbremse dürfte in ihrer heutigen Form früher oder später fallen. Denn dringend benötigte Investitionen kann man auch sinnvoll über Kredite finanzieren. Die Ampel wird diesen Wechsel aber nicht mehr schaffen. Das muss die nächste Regierung erledigen, die dann vermutlich auf einer schwarz-roten oder schwarz-grünen Koalition beruht. Hinweise aus der Union in diese Richtung gibt es bereits.

INTERVIEW: HANNES KOCH