APuZ
Aus Politik und Zeitgeschichte
31/2008 · 28. Juli 2008

Corporate Citizenship

Ludger Heidbrink
Wie moralisch sind Unternehmen?

Sebastian Braun
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Holger Backhaus-Maul
Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial

Jackson Janes · Tim Stuchtey
Making Money by Doing Good

Stefan Nährlich
Euphorischer Aufbruch und gesellschaftliche Wirkung

Judith Polterauer
Stand der Forschung über Corporate Citizenship

Beilage zur Wochenzeitung Das **Parlament**

Editorial

Die Soziale Marktwirtschaft scheint an Zustimmung zu verlieren. Nach einer Allensbach-Umfrage vom Juni 2008 haben nur noch 31 Prozent der Befragten „eine gute Meinung“ von der Wirtschaftsordnung in Deutschland. Der fortschreitende Ansehensverlust speist sich aus prominenten Korruptionsfällen und aus öffentlichen Debatten über Managergehälter. Die Kluft zwischen Arm und Reich vergrößert sich. Massenentlassungen bei Spitzenunternehmen zu Gunsten der Börsennotierung werden als zynisch bewertet.

Diesem schlechten Image zum Trotz sind immer mehr Unternehmen bestrebt, sozial verantwortlich zu agieren. „Wohltätiges“ Engagement von Unternehmern gab es bereits in der industriellen Revolution, und in Deutschland hat es eine lange Tradition. Was steckt hinter dem modernen Schlagwort von der Corporate Social Responsibility? Können auf Gewinn orientierte Unternehmen tatsächlich „gemeinnützig“ wirken? In den wenig sozialstaatlich verfassten USA ist die Praxis des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen weit entwickelt. Im Zusammenwirken mit Nonprofit-Organisationen werden immer häufiger öffentliche Aufgaben übernommen.

Soziales und ökologisches Engagement sind zu strategischen Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit geworden. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen verstehen sich als Corporate Citizens, die zu mehr Solidarität in der Gesellschaft beitragen wollen. Corporate Citizenship bietet Chancen zur Integration, zur Abfederung des demographischen Wandels und für verbesserte Bildungschancen, kurz: zur Fortentwicklung des Gesellschaftsvertrags. Zwischen sozialen und ökonomischen Interessen muss kein Widerspruch bestehen. Das ist auch eine Grundidee der Sozialen Marktwirtschaft.

Hans-Georg Golz

Ludger Heidbrink

Wie moralisch sind Unternehmen?

Essay

Lange Zeit hat in der Wirtschaft die Ansicht vorgeherrscht, die Übernahme sozialer Verantwortung koste viel Geld und bringe wenig Gewinn. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet. Immer mehr Unternehmen entdecken im gesellschaftlichen Engagement die Chancen, moralische und wirtschaftliche Zwecke miteinander zu verbinden. Unter der Devise *doing well by doing good* werden soziale Aktivitäten nicht mehr als lästige Pflicht betrachtet, sondern als ökonomisch sinnvolle Investitionen, die sich in der Wertschöpfung und der Marktkapitalisierung von Unternehmen niederschlagen. Nach einer jüngst veröffentlichten Studie des IBM Institute for Business Value sehen fast siebzig Prozent der befragten Unternehmen in Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Initiativen einen Renditefaktor, der in nachhaltigem Wachstum, Wettbewerbsvorteilen und höherer Reputation zum Ausdruck kommt.[1]

Ludger Heidbrink
Dr. phil., geb. 1961; Direktor des Center for Responsibility Research (CRR) am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen und Privatdozent für Philosophie an der Universität Kiel, Goethestraße 31, 45128 Essen.
ludger.heidbrink@kwi-nrw.de

Was ist davon zu halten? Sind wir Zeugen eines Wertewandels, der aus Unternehmen neue Wohltäter der Menschheit macht und die Attacken auf den entfesselten Marktkapitalismus Lügen straft? Oder handelt es sich bei der Konjunktur von CSR um ein bloßes Businessphänomen, das darin besteht, Moral möglichst gewinnbringend zu verkaufen? Unternehmensethische Aktivitäten werfen vor allem deshalb Profite ab, weil auf globalen Märkten moralische Integrität und soziales Engagement von Aktionären, Mitarbeitern und Konsumenten honoriert werden. Das „gute" Unternehmen wird zum erfolgreichen, indem es sich an gesellschaftlich erwünschten Verhaltensstandards orientiert. In den Augen skeptischer Beobachter erhält die unternehmerische Ethik damit einen instrumentellen Charakter, durch den sie ihre Glaubwürdigkeit einbüßt. Der Vorwurf lautet: Wo Moral aus ökonomischen Gründen befolgt wird, ist sie keine mehr.

Hinter diesem Vorwurf verbirgt sich die rigoristische Vorstellung, dass moralische Werte von der Indienstnahme für wirtschaftliche Zwecke freigehalten werden müssen. Diese Sichtweise ist nicht nur typisch für eine hierzulande weit verbreitete Abneigung gegen alles Ökonomische, die tief in der deutschen Nationalgeschichte verwurzelt ist. Verstellt wird damit auch der Blick auf die besondere Verbindung von Wirtschaft und Moral. Soziale und ökonomische Verantwortung müssen keinen Gegensatz darstellen, wenn die Verantwortung zu einem selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur wird, wovon die deutsche Wirtschaft freilich noch ein gutes Stück entfernt ist.

Streit um das Verantwortungsprinzip

Entsprechend umstritten ist die marktwirtschaftliche Rolle des Verantwortungsprinzips. Hält man sich an den bekannten Satz von Milton Friedman: „The social responsibility of business is to increase its profits", so besteht die moralische Verpflichtung von Unternehmen darin, rentabel zu wirtschaften und Gewinne zu erzielen. Auf der anderen Seite existiert eine lange Tradition der gemeinwohlorientierten Marktwirtschaft, wonach es zur Unternehmenspraxis gehört, sich für gesellschaftliche Aufgaben einzusetzen.

Heute verstehen sich immer mehr Unternehmen als „Corporate Citizens", die mit Geld- und Sachspenden öffentliche Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen oder Krankenhäuser subventionieren, ihre Mitarbeiter bei ehrenamtlichen Aktivitäten unterstützen oder Dienstleistungen und Gerätschaften kostenlos zur Verfügung stellen. Gleichzeitig haben die CSR-Initiativen zugenommen, zu denen nicht nur das soziale Engagement von Unternehmen zählt, sondern auch die moralische Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und anderen Stakehol-

[1] Vgl. George Pohle/Jeff Hittner, Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility, New York 2008, S. 3.

dergruppen sowie die Einhaltung von ökologischen, arbeits- und menschenrechtlichen Standards.

Währendessen wächst aber auch die Kritik an der Marktwirtschaft. Schon länger ist der Ausdruck „Neoliberalismus“ zum Schlagwort für zahlreiche Fehlentwicklungen der Wirtschaft und ihrer Protagonisten geworden, die gern mit Metaphern aus dem Tierreich wie „Raubtierkapitalismus“ oder „Heuschrecken“ attackiert werden. Kritiker werfen dem „Neoliberalismus“ vor, dass die Dominanz von Markt und Wettbewerb zu einer ökonomisch geprägten Gesellschaft geführt habe, die durch rücksichtsloses Vorteilsstreben gekennzeichnet sei. Der Abbau von Arbeitsplätzen, zahlreiche Korruptionsskandale und Bilanzfälschungen sowie überzogene Managergehälter haben zur Folge, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte gegenwärtig in einem äußerst schlechten Licht dastehen. In einer Studie des FAZ-Instituts von 2006 gaben die Befragten an, dass etwa siebzig Prozent der Manager und sechzig Prozent der Unternehmen nur eine „geringe oder keine Verantwortung“ tragen, womit die Wirtschaft noch hinter der Politik auf dem letzten Platz liegt.[2]

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auf große Zweifel trifft. Den CSR-Hochglanzbroschüren aus den PR-Abteilungen wird genauso wenig Glauben geschenkt wie Reports über „Socially Responsible Investing“ oder Bilanzen zum Kultursponsoring. Die „Mission-Statements“ und „Ethics-Guidelines“, mit denen Unternehmen ihre Homepages schmücken, werden von einem Großteil der Bevölkerung ebenso wenig ernst genommen wie die öffentliche Präsentation von unternehmerischen „Best-Practice“-Erfolgen, die vom Klimaschutz über Mikrokredite bis zur medizinischen Hilfe in Entwicklungsländern reichen. Das Öko- und Bio-Labeling von Produkten oder die Kooperation mit Organisationen wie Transparency International werden als notdürftige Kompensationen und moralische Ablenkungsmanöver betrachtet, die vorrangig der Imagepflege und dem Marketing dienen und entsprechend als „Greenwashing“ oder neuerdings „Bluewashing“ kritisiert werden.

Dem Vorwurf der ethischen Camouflage steht der Umstand gegenüber, dass immer mehr Unternehmen mit moralisch fundierten Geschäftspraktiken Gewinne machen. So führt nicht nur die Befolgung von Corporate-Governance-Regeln bei Aktiengesellschaften zu einer um zwanzig Prozent besseren Bewertung an der Börse, es lässt sich insgesamt beobachten, dass die Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards zur Wertschöpfung beiträgt. Nach Schätzungen des World Economic Forum gehen mehr als vierzig Prozent der Marktkapitalisierung eines Unternehmens auf dessen Reputation zurück. In wachsendem Maß sind Investoren und Konsumenten also daran interessiert, dass Unternehmen sich an integren Verhaltensprinzipien orientieren, in ihrer Geschäftspraxis Loyalität und Fairness walten lassen und sich für soziale Zwecke einsetzen.

Veränderte gesellschaftliche Erwartungen

Der Umstand, dass moralische Prinzipien zum „Business Case“ geworden sind, ist indes kein Indiz dafür, dass sich in der Wirtschaft ein Wertewandel vollzogen hat, durch den Kriterien der Rentabilität und Produktivität eine geringere Rolle als zuvor spielen. Die Berücksichtigung ethischer Standards in der Unternehmenspraxis ist vielmehr Ausdruck einer gewandelten gesellschaftlichen Lage, in der die sozialen Akteure insgesamt größeren Wert auf umweltverträgliche Produkte, humane Arbeitsbedingungen und faire Gewinnverteilungen legen. Die „Moralisierung der Märkte“, die sich seit einigen Jahren vollzieht, beruht auf dem Zusammenwirken widersprüchlicher Faktoren, zu denen nicht nur die globale Ausweitung der Marktzonen, sondern auch der wachsende Wohlstand und die zunehmende Informiertheit der Konsumenten gehören.[3]

Es ist vor allem das Ineinandergreifen von Produktion und Konsumtion auf einem hohen Aufmerksamkeits- und Anspruchsniveau der Bevölkerung, das die Unternehmen

[2] Vgl. FAZ-Institut für Management, Markt und Medieninformation/DBV-Winterthur Versicherungen, Studie 2006: Verantwortung, Frankfurt – Wiesbaden 2006, S. 21.

[3] Vgl. Nico Stehr, Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M. 2007, S. 49 ff.

dazu nötigt, in ihrer Geschäftspraxis stärker als bisher soziale und ethische Kriterien zu berücksichtigen. Damit stellt sich die Frage, wie nachhaltig die Moralisierung der Marktwirtschaft tatsächlich ist.

Es dürfte sehr wahrscheinlich sein, dass das soziale Engagement von Unternehmen nur so lange aufrechterhalten wird, wie es sich betriebswirtschaftlich rechnet. Der hohe Kostendruck und die Renditeerwartungen, denen vor allem Kapitalgesellschaften auf dem Weltmarkt ausgesetzt sind, sorgen dafür, dass CSR-Aktivitäten nur dann weiter vorangetrieben werden, wenn sie in den Bilanzen positiv zu Buch schlagen. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass die Bilanzierungsmethoden für soziales Engagement immer noch unterentwickelt sind und es nicht sicher ist, wie weit ethisches Investment tatsächlich zur Wertsteigerung oder zu Kursgewinnen führt.[4] Die Berücksichtigung sozialer und moralischer Verhaltensprinzipien wird deshalb stark konjunkturabhängig bleiben und eine unberechenbare Variable im operativen Geschäft bilden, dessen Ausrichtung auch in Zukunft von realen Gewinnverläufen bestimmt sein wird.

Unternehmenskultur und Moral

Umso wichtiger ist es für Firmen und Konzerne, moralische Überzeugungen in der eigenen Unternehmenskultur auszubilden. Der Schriftsteller und mittelständische Unternehmer Ernst-Wilhelm Händler drückte dies anlässlich der Korruptionsskandale bei Siemens so aus: „Wer wirklich mehr Moral im Wirtschaftsleben will, muss auf eine ebenso harmlose wie sarkastische Lösung setzen: Die Moral kann nur von innen kommen. Der Manager muss überzeugt sein, dass die Einhaltung der Normen und die Verfolgung der Werte, die Moral ausmachen, den wohlverstandenen, langfristigen Interessen seiner Firma dienen.“[5]

Die Glaubwürdigkeit von CSR-Aktivitäten hängt davon ab, wie weit es Unternehmen gelingt, das soziale Engagement in der Organisation zu verankern. Die Verankerung moralischer Überzeugungen in den „Köpfen“ der Mitarbeiter trägt dazu bei, dass Unternehmen auf dem Markt als authentische Akteure wahrgenommen werden, die Ethik-Kodizes ernst nehmen und sie aus wohl bedachten Gründen befolgen. Unternehmen mit einer intakten Organisationskultur sind nicht nur weniger anfällig für kriminelle Handlungen und die Missachtung sozial-ethischer Standards. Sie sind auch ökonomisch leistungsfähiger und besitzen eine höheres Ansehen bei Mitarbeitern, Arbeitnehmern und Kunden.

Wird damit aber nicht die Moral zum Geschäftsfaktor degradiert? In der Debatte um den Stellenwert von CSR taucht immer wieder der Vorwurf auf, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen nicht ernst zu nehmen sei, wenn sie nicht aus rein moralischen Gründen erfolge.[6] Der Vorwurf trifft bei genauerer Betrachtung jedoch nur bedingt zu. Denn in der Wirtschaft besitzt die Moral einen anderen Stellenwert als im normalen Leben. Wo Individuen zugemutet werden kann, gegen ihre Neigungen und Interessen ethischen Verpflichtungen zu folgen, weil sie in überschaubaren Anerkennungsverhältnisse leben, kann von Unternehmen nicht verlangt werden, dass sie ihre Marktoperationen kategorischen Moralprinzipien unterordnen, da Märkte durch unvollständige Informationen und defizitäre Anreizstrukturen gekennzeichnet sind. Die ökonomische Moral bleibt unter den Effizienznöten und Renditezwängen globaler Märkte ein nachgeordnetes Handlungsprinzip, das zwar in die kapitalistische Gewinnlogik eingreifen kann und muss, aber letztlich nur begrenzten Einfluss auf sie hat.

Ethik und Erfolg

Die Verfolgung von CSR-Aktivitäten ist deshalb keine Garantie, dass Unternehmen bei wachsenden Problemen nicht vom Pfad der Tugend abweichen und aus dem sozialen Engagement aussteigen. Es gibt genügend Bei-

[4] Vgl. David Vogel, The Market of Virtue. The Potentials and Limits of Corporate Social Responsibility, Washington 2006, S. 16 ff.

[5] Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. 1. 2008, S. 33.

[6] Vgl. Ulrich Thielemann, Unternehmensverantwortung ethisch ernst genommen: The Case against the Business Case und die Idee verdienter Reputation, in: Ludger Heidbrink/Alfred Hirsch (Hrsg.), Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, Frankfurt–New York 2008, S. 220 ff.

spiele dafür, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aufgeben, wenn sie sich nicht mehr „rechnet“. Das Energie-Unternehmen Enron gehörte bis zu seinem ökonomischen Absturz und den daraus resultierenden Bilanzfälschungen zu den umwelt- und sozialverträglichsten Arbeitgebern der USA. Unter dem Druck des globalen Wettbewerbs können Unternehmen soziale Ziele häufig nur dadurch erreichen, dass sie die Kosten an Anleger und Kunden weitergeben oder sich aus ethischen Aktivitäten zurückziehen.[7]

Umso entscheidender ist es, dass Unternehmen eine Kultur der Eigenverantwortung entwickeln, die dazu beiträgt, dass moralische und ökologische Standards auch dort eingehalten werden, wo sie ökonomische Belastungen mit sich bringen. Man kann von Unternehmen nicht erwarten, dass sie die Fehler der staatlichen Politik durch Zahlungen aus der Firmenkasse ausgleichen, wohl aber, dass sie sich an sozial- und umweltrechtliche Grundregeln halten. Solange dies gewährleistet ist, besteht kein Einwand dagegen, moralische Prinzipien zur Gewinnerzielung einzusetzen. Im Gegenteil, wo Unternehmen durch Ethik zum Erfolg gelangen, wächst das Vertrauen in die Integrität des Unternehmens, die am Ende wieder der wirtschaftlichen Produktivität zugute kommt.

Der Streit um die Alternative von sozialer und ökonomischer Verantwortung ist so gesehen müßig. Unternehmen müssen beiden Formen der Verantwortung gerecht werden. Erst, wenn sie Gewinne erwirtschaften, können sie moralisch agieren. Und indem sie moralisch agieren, erhöhen sie ihre Gewinnchancen. Für dieses produktive Wechselverhältnis zu sorgen, ist Aufgabe der Unternehmensführung, aber auch der Bürgerinnen und Bürger, die durch ihre Kaufentscheidungen dazu beitragen, dass Moral zum festen Bestandteil des Geschäfts wird.

[7] Vgl. Robert Reich, Superkapitalismus. Wie die Wirtschaft unsere Demokratie untergräbt, Frankfurt/M.–New York 2008, S. 226.

Sebastian Braun

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland

Im deutschen Sozialstaatsmodell führen Wirtschaftsunternehmen vielfältige gesellschaftliche Aktivitäten durch, die man als spezifische Form gesellschaftlichen Engagements bezeichnen kann. Sie beteiligen sich an Gesetzgebungsverfahren, sie verpflichten sich zur Einhaltung arbeits-, sozial- und umweltrechtlicher Regelungen, sie handeln Tarifverträge mit Gewerkschaften aus, sie beteiligen sich aktiv im dualen Ausbildungssystem, sie führen Beiträge an die Sozialversicherungen ab, und sie zahlen Steuern.

Sebastian Braun
Prof. Dr. soc., Dr. phil. habil., geb. 1971; Professor an der Universität Paderborn, Direktor des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement, Warburger Straße 100, 33098 Paderborn.
Sebastian.Braun@uni-paderborn.de

Dieses in der sozialen Marktwirtschaft institutionalisierte, korporatistisch ausgehandelte, in gesetzlichen Regelungen kodifizierte und insofern sehr traditionsreiche Unternehmensengagement sieht sich zunehmend internationalen Diskussionen ausgesetzt, die vor allem durch angloamerikanische Debatten geprägt sind. Leitbegriffe dieser Diskussionen sind Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) oder Corporate Citizenship (CC). Zwar unterscheiden sich diese Begriffe und die damit verbundenen Vorstellungen in ihrer inhaltlichen Akzentsetzung und politischen Stoßrichtung. Gemeinsam ist ihnen aber die Idee, dass Unternehmen über gesetzliche Vorgaben und über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in selbst gewählten gesellschaftlichen Bereichen und eigens initiierten Projekten von ihrer Freiheit zum Engagement Gebrauch machen (sollten) – sei es in den Bereichen Bil-

dung und Erziehung, sei es in den Feldern Ökologie oder Soziales, sei es in der Bereichen Kultur oder Sport.

Im Zentrum stehen Formen eines unternehmerischen Engagements, die deutlich über das Sponsoring als einem Instrument der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix eines Unternehmens hinausgehen. Vielmehr heben diese Engagementformen explizit auf die Rolle als „Unternehmensbürger" im sozialen und politischen Gemeinwesen ab. Als besonders bedeutsam gelten bereichsübergreifende Kooperationen mit Partnerorganisationen, um spezifische gesellschaftliche Aufgaben in gemeinsamen Projekten zu bearbeiten. Dazu gehören neben materiellen Aufwendungen im Sinne eines Transfers von Geld oder Sachmitteln in Projekte (Corporate Giving) z. B. der aktive Einbezug von Beschäftigten im Sinne eines Transfers von Zeit und Wissen (Corporate Volunteering).

Allerdings lassen sich die angloamerikanisch geprägten Diskussionen und Konzepte zu dieser Thematik nur bedingt auf den deutschen Kontext beziehen. Denn diese scheinbar neuen Formen eines unternehmerischen Engagements in der Gesellschaft lassen sich erst dann angemessen verstehen, wenn man das im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft institutionalisierte, mithin „alte" Engagement nicht als selbstverständlichen gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen betrachtet. Vielmehr muss man es als grundlegend für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland insgesamt anerkennen. Erst vor diesem Hintergrund gewinnen Umfang, Struktur und Differenzierungen des – darüber hinausgehenden – freiwilligen unternehmerischen Engagements, das im Zuge der internationalen Diskussionen besondere Aufmerksamkeit erfährt, ihre inhaltliche Bedeutung.[1]

Die Frage nach Umfang, Struktur und Differenzierungen dieses freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland steht im Zentrum dieses Beitrags. Skizziert und interpretiert werden Ergebnisse einer bundesweiten und branchenübergreifenden Befragung von Wirtschaftsunternehmen, auf deren Grundlage potenzielle Traditionen und Neuorientierungen dieses Engagements herausgearbeitet werden.[2] Dieser Rekonstruktionsversuch ist mit einem methodischen Vorbehalt zu versehen, denn unsere empirische Studie wurde im Herbst 2006 als Querschnittserhebung durchgeführt, die grundsätzlich keine Aussagen über Entwicklungstendenzen erlaubt. Insofern sind meine leitenden Thesen, die im Folgenden skizziert werden, auch nicht als empirische Konstatierungen zu verstehen, sondern als Interpretationsfiguren mit erfahrungsgesättigtem Plausibilitätsanspruch, die aufschlussreiche Hinweise auf institutionelle Pfade und Dynamiken des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland geben.

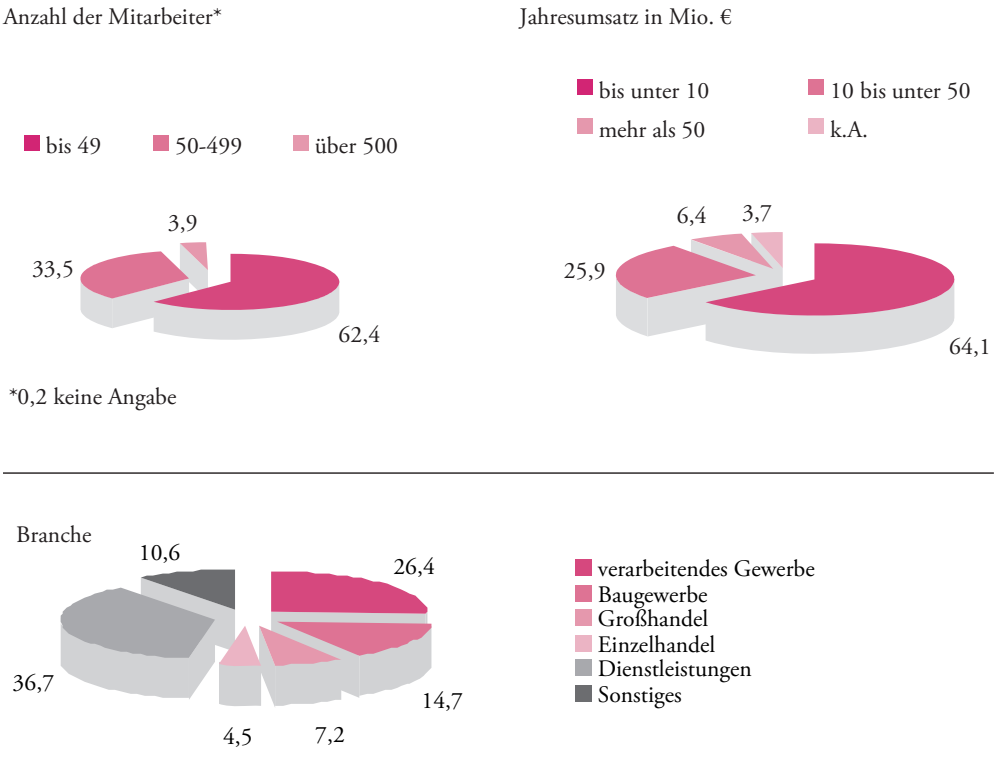
Unternehmensbefragung 2006

Die Grundgesamtheit unserer Befragung bilden privatgewerbliche Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mindestens einer Million Euro und mindestens zehn Mitarbeitern. Die empirische Basis bildete die „Firmendatenbank Deutschland" des Informationsdienstleisters Hoppenstedt, in der die bedeutendsten Unternehmen ab einer Million Euro Jahresumsatz oder 20 Beschäftigten aufgelistet sind. Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine Zufallsstichprobe gezogen. Da die Datenbank mit 225.000 Unternehmen, die rund 80 Prozent der Wertschöpfung in Deutschland repräsentieren, sehr umfangreich ist, dürften die Ergebnisse auch auf die Grundgesamtheit aller privatgewerblichen Unternehmen in Deutschland verallgemeinerbar sein.

[1] Vor diesem Argumentationshintergrund veranstalten das Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement an der Universität Paderborn und das BBE am 25./26. September 2008 einen internationalen Kongress zum Thema „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext" im Heinz-Nixdorf-Forum in Paderborn. Der Kongress wird gefördert vom BMFSFJ, dem MGFFI des Landes NRW und der Initiative „Paderborn überzeugt". Informationen unter: www.engagement-von-unternehmen.de.

[2] Die empirische Untersuchung wurde vom Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement (Projektleitung, Fragebogenkonstruktion, Datenauswertung und -dokumentation) in Kooperation mit FORSA (Datenerhebung) und dem CCCD (Vorbereitung des Vorhabens und Mitarbeit bei der Fragebogenkonstruktion) durchgeführt. Besonderer Dank gilt der Deutschen BP AG für die Projektförderung. Informationen unter: www.forschungszentrum-be.uni-paderborn.de.

Abbildung 1: Strukturmerkmale der Unternehmensstichprobe (Angaben in Prozent)



*0,2 keine Angabe

*0,3 keine Angabe

Die Unternehmensstichprobe, auf die in der folgenden empirischen Analyse Bezug genommen wird, zeichnet sich durch die in *Abbildung 1* dargestellten Strukturmerkmale der Unternehmen aus.

In den ausgewählten Unternehmen wurden im Herbst 2006 mit Hilfe computergestützter Telefoninterviews Mitglieder der Geschäftsführung oder diejenigen Mitarbeiter befragt, die für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit zuständig waren. Auf diese Weise sollten Expertinnen und Experten für das gesellschaftliche Engagement des jeweiligen Unternehmens interviewt werden. Die Ausschöpfung der Netto-Stichprobe betrug 41,7 Prozent (N = 501 Unternehmen). Diese Quote ist für telefonische Unternehmensbefragungen als gut einzuschätzen und liegt deutlich über den Realisierungsquoten entsprechender schriftlicher Erhebungen.

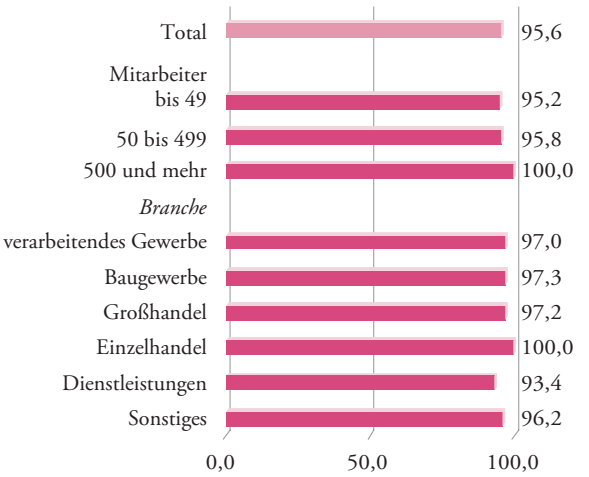
Da zu Beginn der Befragung nicht auf den Untersuchungsinhalt eingegangen wurde, ist davon auszugehen, dass die Stichprobe nicht zugunsten freiwillig gesellschaftlich engagierter Unternehmen verzerrt ist. Zum einen wurde einleitend das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens als „all jene Maßnahmen und Aktivitäten" bezeichnet, „mit denen das jeweilige Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld einwirkt und so freiwillig gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt". Zum anderen wurde die Frage, ob sich ein Unternehmen engagiert, mit Hilfe einer Liste möglicher Formen des gesellschaftlichen Engagements erhoben, um den Unternehmen das Spektrum aufzuzeigen und sich darin mit eigenen Aktivitäten wiederfinden zu können. In der Engagementliste wurde bewusst auf das Instrument des Sponsorings verzichtet, da Sponsoring als strategisches Instrument des Unternehmensmarketings und damit als eine Geschäftspraktik betrachtet wird, die auf vertraglich geregelten Gegenleistungen des Gesponserten beruht. Darüber hinaus wurde das Engagement der Unternehmen ab dem Jahr 2005 abgefragt.

Betrachtet man die empirischen Befunde der Unternehmensbefragung, dann lassen sich zentrale Ergebnisse in drei Thesen inhaltlich komprimieren. Sie werden mit den Begriffen „Persistenz-", „Ambivalenz-" und „Dualismus-These" bezeichnet und im Folgenden anhand ausgewählter empirischer Befunde illustriert.

„Persistenz-These": Gesellschaftliches Engagement in der Sozialen Marktwirtschaft

96 % der befragten Unternehmen sind freiwillig gesellschaftlich engagiert. Dieser hohe Anteil korrespondiert mit Ergebnissen anderer Untersuchungen, die – trotz erheblicher Unterschiede in der theoretischen und methodischen Anlage – Engagementquoten von über 80 bzw. mehr als 90 % ermitteln.[3] Die Engagementbereitschaft durchzieht sämtliche

Abbildung 2: Engagierte Unternehmen (nach Anzahl der Beschäftigten und nach Branche; in Prozent)



Branchen und Größenklassen[4] von Unternehmen, zwischen denen sich keine bedeutsamen Unterschiede erkennen lassen (vgl. *Abbildung 2*).

Überwiegend greifen die engagierten Unternehmen auf Engagementformen zurück, die (neben dem Sponsoring, das ausgeklammert wird) als klassische Instrumente des unternehmerischen Engagements bezeichnet werden können: materielle Ressourcen in Form von Geld- (83,4 %) oder Sachspenden (59,7 %) (vgl. *Tabelle 1*). Andere Formen des Corporate Giving, die in aktuellen Diskussionen als „moderne Engagementformen" thematisiert werden, findet man hingegen vergleichsweise selten (z. B. Spendenaktionen oder Stiftungsgründungen).

Anders verhält es sich mit der betrieblichen Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Beschäftigten, die unter dem Begriff Corporate Volunteering als innovatives Instrument unternehmerischen Engagements gilt. Mehr als 60 % der Unternehmen geben an, das ehrenamtliche Mitarbeiterengagement zu unterstützen, sei es durch die Bereit-

[3] Vgl. Frank Maaß/Reinhard Clemens, Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002, Wiesbaden 2002; Forsa, „Corporate Social Responsibility" in Deutschland, Berlin 2005.

[4] Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern bzw. unter 10 Mio. € Jahresumsatz werden im Folgenden als „kleine", mit 50 bis 499 Mitarbeitern bzw. 10 bis 50 Mio. € Jahresumsatz als „mittlere" und mit mindestens 500 Mitarbeitern bzw. mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz als „große Unternehmen" bezeichnet.

Tabelle 1: Formen und Instrumente gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen (in Prozent; Mehrfachantworten)

Formen und Instrumente		
Corporate Giving		91,0
darunter	Geldspenden	83,4
	Sachspenden	59,7
	Durchführung von Spendenaktionen und Sammlungen	19,7
	Stiftungsgründung bzw. -unterhaltung	3,8
Corporate Volunteering		60,5
darunter	Unterstützung ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter	47,9
	Bereitstellung von Unternehmensmitarbeitern für gesellschaftliches Engagement	32,3
kostenlose Dienste		54,1
darunter	Bereitstellung von Dienstleistungen	41,3
	Nutzungsüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten oder Räumen	31,4
anderes Engagement		2,6

Tabelle 2: Reichweite gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen (nach Anzahl der Beschäftigten; in Prozent, Mehrfachantworten)

Reichweite des gesellschaftlichen Engagements	insgesamt	bis 49	50–499	500 und mehr
lokal/regional im Umfeld des Unternehmenssitzes	73,8	79,5	64,4	57,9
lokal/regional im Umfeld der Betriebsstandorte	24,3	17,8	32,5	57,9
national	14,5	11,4	19,4	26,3
international	13,6	8,4	22,0	21,1

stellung der betrieblichen Infrastruktur oder durch Freistellungen für das Engagement.

Mit Hilfe dieser verschiedenen Engagementformen werden überwiegend Aktivitäten im lokalen Raum der Unternehmensstandorte gefördert. Fast drei Viertel der gesellschaftlich engagierten Unternehmen geben an, sich lokal bzw. regional im Umfeld des Unternehmenssitzes oder Betriebsstandortes einzubringen, während sich ein wesentlich geringerer Anteil auf nationaler (14,5 %) oder internationaler Ebene (13,6 %) engagiert (vgl. *Tabelle 2*).

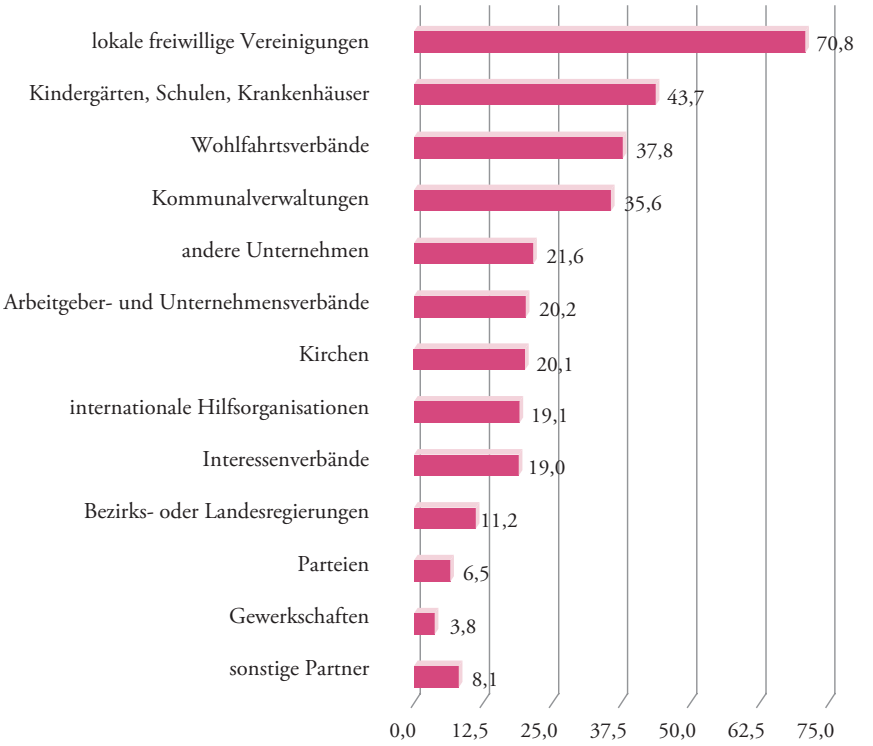
Die Auswahl entsprechender Maßnahmen und Projekte erfolgt dabei zumeist als Reaktion auf Anfragen aus dem gesellschaftlichen Umfeld, bei denen vor allem darauf geachtet wird, dass die Anfragen thematisch zum Unternehmen passen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Kontext die Bereiche „Sport" und „Freizeit", die für die Unternehmen die interessantesten Handlungsfelder ihres gesellschaftlichen Engagements darstellen. Erst mit deutlichem Abstand folgen die Bereiche „Erziehung und Bildung", „Kommune und Gemeinwesen" und „Soziales".

Um sich in den verschiedenen Handlungsfeldern zu engagieren, gehen rund 60 % der Unternehmen Kooperationen mit anderen Organisationen ein. Im Zentrum steht dabei offensichtlich das lokal und regional agierende Vereinswesen: 70 % der Unternehmen, die auf solche Interaktionen verweisen, arbeiten mit lokalen freiwilligen Vereinigungen zusammen (vgl. *Abbildung 3*). Erst mit deutlichem Abstand folgen Bildungseinrichtungen wie Kindergärten und Schulen (43,7 %), Wohlfahrtsverbände (37,8 %) oder Kommunalverwaltungen (35,6 %).

Fasst man die skizzierten Befunde zusammen, dann lässt sich das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland als selbstverständlicher Bestandteil unternehmerischer Aktivitäten in der lokalen Zivilgesellschaft der Betriebsstandorte beschreiben, das sich vorrangig durch die Bereitstellung materieller Unternehmensressourcen zugunsten von sport- und freizeitorientierten Projekten des lokalen Vereinswesens auszeichnet. Diese Befunde weisen darauf hin, dass ein solches Engagement offenkundig keine „Erfindung" einer erst aufkommenden gesellschaftspolitischen Diskussion ist, die sich vor dem Hintergrund internationaler Debatten zu entfalten sucht. Vielmehr scheint es in Traditionen der unternehmerischen Partizipation im Gemeinwesen eingebettet zu sein. Für diese Interpretation sprechen auch die Selbsteinschätzungen der engagierten Unternehmen: In vier von fünf Unternehmen gehört nach Auskunft der Befragten das gesellschaftliche Engagement zum Selbstverständnis und bei fast zwei Dritteln zu den Traditionen und Werten des Unternehmens.

In diesem Kontext scheinen die Unternehmen bevorzugt solche Handlungsfelder zu wählen, die eher zu den Randbereichen staatlichen Handelns zählen und die ihnen insofern ein vergleichsweise wenig reglementiertes, frei gewähltes und selbst bestimmtes Handeln eröffnen dürften. Exemplarisch dafür stehen die quantitativ eindeutig dominierenden Bereiche Sport und Freizeit, die ei-

Abbildung 3: Partnerorganisationen gesellschaftlich engagierter Unternehmen (in Prozent; Mehrfachantworten)



nerseits als vermeintlich „unpolitische" Handlungsfelder gelten und relativ „staatsfern" organisiert sind, die andererseits aber auch in der Öffentlichkeit positiv konnotiert sind und die insofern Imagegewinne (oder zumindest keine Imageverluste) zu garantieren scheinen.

„Ambivalenz-These": Gesellschaftliches Engagement zwischen Philanthropie und Verwertung

Gleichwohl unterliegt das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen offenbar nur sehr begrenzt der „Verwertungslogik" des Wirtschaftssystems im Sinne von Effektivität und Effizienz von Maßnahmen und Aktivitäten als prioritären Unternehmenszielen. Diese Ambivalenz zwischen einer originären unternehmerischen Handlungslogik und eines gesellschaftlichen Engagements, das dieser Handlungslogik nur sehr begrenzt untergeordnet wird, lässt sich an der unternehmensstrategischen und -organisatorischen Bearbeitung dieses Themas exemplarisch erkennen.

Weniger als ein Drittel der Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, gibt an, dass das Engagement Bestandteil der Geschäftstrategie sei, also in eine längerfristig ausgerichtete Konstellation unternehmerischer Gewinnmaximierung eingebettet ist. Insofern überrascht es auch nicht, dass ein relativ geringer Anteil der Unternehmen mit seinem gesellschaftlichen Engagement das Ziel verfolgt, die Bilanz des Unternehmens oder die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern (11,9 bzw. 24,1 %). Diese Ergebnisse korrespondieren mit dem Befund, dass weniger als ein Drittel der Unternehmen (31,5 %) seinem Engagement klare, messbare Zielsetzungen und Nutzenerwägungen zugrunde legt. Noch geringer fällt der Anteil derjenigen Unternehmen aus, die für ihr Engagement einen festgelegten Aktionsplan haben (12,9 %) oder Instrumente zur Bewertung der Engagementmaßnahmen einsetzen (12,3 %).

Spiegelbildlich dazu verhält es sich mit der unternehmensinternen Bearbeitung des Themas. Nur 1,5 % der engagierten Unternehmen haben eine Personalstelle oder eine

Abteilung eingerichtet; und auch die Bearbeitung dieser Herausforderung als übergreifende Querschnittsaufgabe, an der verschiedene Unternehmensbereiche mitwirken, ist die Ausnahme (1,9 %). Vielmehr scheinen Aktivitäten des gesellschaftlichen Engagements organisationsintern personalisiert zu sein, indem Führungs- und Leitungskräfte in unterschiedlichen Abteilungen und Stäben solche Aktivitäten fördern, ohne dass letztere in ein kohärentes Gesamtkonzept des Unternehmens eingebettet sind. Dafür scheint nicht zuletzt das Ergebnis zu sprechen, dass rund jeder Zehnte der Interviewten keine Auskunft darüber geben kann, in welchem finanziellen Umfang das Unternehmen Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements fördert (bei den Großunternehmen gilt das sogar für fast jeden dritten Befragten).

Bilanziert man die Ergebnisse, dann kann man sagen, dass das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland selten in eine übergeordnete unternehmerische Konzeption und Strategie eingebettet ist, überwiegend spontan, zufällig und unkoordiniert erfolgt und darüber hinaus eher personalisiert und informell als standardisiert und zentralisiert bewerkstelligt wird. Neben dem Sponsoring als einem weit verbreiteten, strategisch ausgerichteten Marketinginstrument scheint das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in erster Linie die Züge philanthropischen Handelns zu tragen und als freiwillige Selbstverpflichtung verstanden zu werden. Dazu gehört nicht zuletzt eine Gemeinwohlorientierung im Sinne eines Interesses an der Mehrung nicht nur privater, sondern auch öffentlicher Güter – eine Orientierung, die nur sehr begrenzt den strategischen Bewertungsmaßstäben aus dem Instrumentenkoffer der Betriebswirtschaftslehre untergeordnet werden kann.

Diese These spiegelt sich auch in der Einschätzung der Befragten selbst wieder. Zwei Drittel von ihnen sind der Ansicht, gesellschaftliches Engagement habe bei vielen Unternehmen zwar hohe Bedeutung, werde aber nicht mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Verfahren in die Praxis umgesetzt. Stattdessen wird dem gesellschaftlichen Engagement offenbar ein Freiraum des Experimentierens und Erprobens zugestanden, der den Eigensinn eines bürgerschaftlichen Engagements mit den charakteristischen Merkmalen der Freiwilligkeit, Autonomie und bedarfswirtschaftlichen Ausrichtung zu reflektieren scheint.

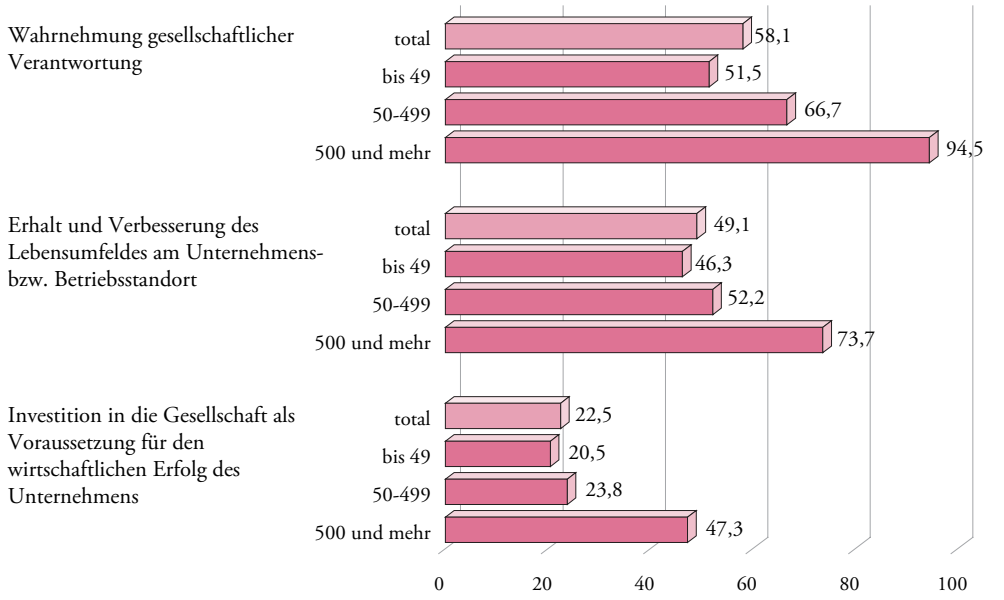
„Dualismus-These“: Gesellschaftliches Engagement und internationale Debatten

Bei einer differenzierten Betrachtung geben die Daten erste Hinweise darauf, dass die internationalen Diskussionen zumindest für ein Segment des privatgewerblichen Sektors in Deutschland an Bedeutung zu gewinnen scheint. Diese empirischen Hinweise lassen sich zu der These verdichten, dass der privatgewerbliche Sektor in Deutschland im Hinblick auf das gesellschaftliche Engagement eine tendenzielle Zweiteilung erfahren könnte.

Dabei stehen auf der einen Seite die kleineren und mittelgroßen Unternehmen, bei denen das gesellschaftliche Engagement in besonders ausgeprägter Weise die skizzierten Merkmale eines lokalen, zivilgesellschaftlich eingebetteten Engagements aufweist, das überwiegend philanthropische Züge „jenseits“ einer wirtschaftlichen Verwertungslogik trägt. Auf der anderen Seite scheinen die Großunternehmen zunehmend die Ideen und Metaphern der internationalen Debatten zu rezipieren, sich vor diesem Hintergrund zumindest tendenziell an den entsprechenden Vorstellungen und Deutungsmustern von gesellschaftlichem Engagement zu orientieren und in das unternehmensinterne Selbstverständnis zu integrieren.

Exemplarisch dafür stehen die Ziele des gesellschaftlichen Engagements von Großunternehmen, bei denen die in der internationalen Debatte zentralen Begriffe der „gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme“ und der „Investition in das Human- und Sozialkapital des Gemeinwesens“ als Voraussetzung für eigenen wirtschaftlichen Erfolg eine weitaus größere Rolle spielen als bei mittleren und kleineren Unternehmen (vgl. *Abbildung 4*). Diese Zielsetzungen bilden nicht nur die maßgeblichen Intentionen, die das gesellschaftliche Engagement der Großunternehmen begründen; sie werden auch statistisch signifikant höher bewertet als von den mittleren und kleineren Unternehmen.

Abbildung 4: Ziele des gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen, nach Anzahl der Beschäftigten (ausgewählte Items; in Prozent)



Um diese Ziele in die soziale Praxis umzusetzen, zeigen sich Großunternehmen offensichtlich auch wesentlich aktiver als mittlere und kleinere Unternehmen: Fast zwei Drittel der Großunternehmen suchen nach eigener Auskunft selbst aktiv nach Möglichkeiten, sich gesellschaftlich zu engagieren. Dementsprechend orientieren sie sich bei ihren Maßnahmen häufiger an einem definierten Aktionsplan und bewerten ihre Maßnahmen wesentlich häufiger mit Hilfe spezifischer Evaluationsinstrumente. Dabei bauen sie vielfach Kooperationen mit anderen Organisationen auf, insbesondere mit lokal und regional agierenden Vereinen und Verbänden. Immerhin vier von fünf Großunternehmen verweisen bei der Umsetzung ihres gesellschaftlichen Engagements darauf. Und dieses Engagement wird offenkundig auch offensiv in die Öffentlichkeit getragen: Fast 90 % der Großunternehmen berichten in Form regelmäßiger Presseberichterstattungen, Internetdarstellungen, Kundenzeitschriften oder öffentlicher Veranstaltungen über ihre Aktivitäten.

Versucht man diese empirischen Befunde zu resümieren, dann findet man bei den Großunternehmen Ansätze eines gesellschaftlichen Engagements, das erste Konturen dessen anzunehmen scheint, was in der internationalen Debatte als essentiell für gesellschaftliches Engagement angenommen wird: die Bereitschaft zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Investitionen in das Human- und Sozialkapital eines Gemeinwesens, dessen Funktionstüchtigkeit wiederum als Voraussetzung für das eigene erfolgreiche wirtschaftliche Handeln betrachtet wird; eine aktive Rolle bei der Suche nach entsprechenden Projekten im Gemeinwesen, die in Kooperation mit Organisationen insbesondere aus dem Nonprofit-Sektor umgesetzt werden; eine öffentliche Berichterstattung über die gemeinwohlbezogenen Projekte, um Transparenz über die Aktivitäten herzustellen und zugleich Imagegewinne zu erzielen.

Fazit

Versucht man die in drei Thesen gebündelten empirischen Ergebnisse zum freiwilligen gesellschaftlichen Unternehmensengagement zu bilanzieren, dann ist festzuhalten, dass dieses Engagement in spezifische sozialkulturelle und sozialstaatliche Traditionen in Deutschland eingebettet ist. Die deutliche Mehrheit der Unternehmen scheint insofern tradierten „Engagementpfaden“ zu folgen, als im Rahmen dieses Engagements eher eine gesellschaftspolitisch passive Rolle wahrgenommen wird, die den Unternehmen in der korpora-

tistisch verfassten deutschen Marktwirtschaft zumindest in diesem Bereich bisher überwiegend zugewiesen wurde. Betont wird dabei insbesondere die philanthropische Akzentsetzung des frei gewählten unternehmerischen Engagements in der Gesellschaft jenseits unternehmerischer Rationalität und Rentabilität betrieblicher Maßnahmen.

Dieses eher als „traditionell" zu charakterisierende Unternehmensengagement wird speziell bei den Großunternehmen – unter dem Eindruck der Globalisierung wirtschaftlichen Handelns – durch eine veränderte Sichtweise überlagert. In ihr scheinen sich Suchbewegungen widerzuspiegeln, um im Rahmen der korporatistisch verfassten Marktwirtschaft Elemente der internationalen Debatten über CSR, CR oder CC in das Selbstverständnis des eigenen gesellschaftlichen Engagements einzubinden und traditionell philanthropische Aktivitäten um Aspekte betrieblicher Rationalität und Rentabilität zu ergänzen. Gleichwohl sollte das nicht darüber hinwegtäuschen, dass die daraus resultierenden Suchbewegungen kein konturiertes Bild eines gesellschaftlichen Engagements von Großunternehmen abgeben, das die viel beschworene „Win-win-Konstellation" im Sinne eines messbaren Mehrwerts für das Unternehmen und die Gesellschaft beschreibt.[5]

Es muss offen bleiben, in welcher Weise sich dieses abzeichnende Muster eines freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen im Laufe der nächsten Jahre entwickeln wird. Einen maßgeblichen Einfluss darauf dürften das sich wandelnde Verständnis von Staatsaufgaben und die damit verbundene veränderte Aufgabenteilung im Wohlfahrtsmix zwischen Staat, Wirtschaft, Drittem Sektor und Privathaushalten haben. Institutionell geförderte Beteiligung in und Öffnung von staatlichen Einrichtungen für Unternehmen, Stärkung der Subsidiarität oder Kommunalisierung politischer Aufgaben lauten entsprechende Stichworte, unter denen eine veränderte Rolle von Unternehmen als „Unternehmensbürger" zu diskutieren sein wird.

[5] Vgl. dazu Sebastian Braun, Corporate Citizenship und Dritter Sektor. Anmerkungen zur Vorstellung: „Alle werden gewinnen. . .", in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, (2007) 2, S. 186–190.

Holger Backhaus-Maul

Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial

Unternehmen scheinen seit einigen Jahren die mit Abstand wichtigsten Akteure in modernen Gesellschaften zu sein, und die Gesellschaft erweckt den Eindruck, als würde sie vom Wirtschaftssystem dominiert werden. Das Schlagwort von der „Ökonomisierung der Gesellschaft"[1] bringt diesen „gefühlten Trend" treffend zum Ausdruck. Aber vor lauter selbst erzeugter Dynamik, modischen Trendbehauptungen und kommunikativen Artefakten[2] geraten die zu Grunde liegenden Vorstellungen, Begrifflichkeiten und Institutionalisierungspfade aus dem Blick. Im Kern geht es um die grundlegende Frage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft.[3] Eine unüber-

Holger Backhaus-Maul
Soziologe und Verwaltungswissenschaftler, geb. 1960; Vorstandsmitglied der Aktiven Bürgerschaft e.V.; wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Philosophische Fakultät III, 06099 Halle/Saale.
holger.backhaus-maul@paedagogik.uni-halle.de
www.philfak3.uni-halle.de/181465_paedagogik/rvo

[1] Vgl. Uwe Schimank/Ute Volkmann, Ökonomisierung der Gesellschaft, in: Andrea Maurer (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftssoziologie, Wiesbaden 2008.
[2] Vgl. Dirk Baecker, Die Form des Unternehmens, Frankfurt/M. 1999; Max Ringlstetter/Michael Schuster, Corporate Citizenship – Eine aktuelle Mode der strategischen Unternehmensführung, in: ders./Herbert A. Henzler/Michael Mirow (Hrsg.), Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen, Wiesbaden 2003; Stephanie Hiß, Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung. Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt/M. 2006; Jürgen Schultheiss, CC und CSR – ein schwieriges und unterschätztes Thema in den Medien, in: Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2008.
[3] Vgl. die Beiträge in A. Maurer (Anm. 1); Peter Ulrich, Corporate Citizenship oder: Das politische Moment guter Unternehmensführung in der Bürgergesellschaft, in: H. Backhaus-Maul u. a. (Anm. 2); Josef

sichtliche Vielzahl und Vielfalt von Deutungsversuchen und Begrifflichkeiten streifen diese gesellschaftspolitische Grundfrage, wobei sich global gebräuchliche Begriffe wie Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) mit je spezifischen Akzentsetzungen durchzusetzen scheinen.[4]

Der CSR-Begriff gründet im wirtschaftlichen Handeln von Unternehmen. Die Einhaltung von arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen, der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Formulierung und Implementierung ethischer Standards sind typische CSR-Themen. Das gesellschaftliche Selbstverständnis und das entsprechende Engagement von Unternehmen kommen in der Ausgestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen entlang der Wertschöpfungskette zum Ausdruck. Von diesem CSR-Begriff ist die Vorstellung vom freiwilligen gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft, Corporate Citizenship, zu unterscheiden, das über die wirtschaftliche Unternehmenstätigkeit hinausgeht. Grundlegend ist dabei die Annahme, dass sich Unternehmen freiwillig und – über den wirtschaftlichen Unternehmenszweck hinaus – zusammen mit Nonprofit-Organisationen in gesellschaftlichen Angelegenheiten engagieren, „also eine Art Pfadfinderfunktion ausüben",[5] um selbst gestellte Aufgaben vor Ort zu bearbeiten. In diesem Sinne nimmt der Begriff des Corporate Citizenship die als Corporate Social Responsibility beschriebenen und dezidiert wirtschaftlichen Bezüge des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen auf und eröffnet darüber hinaus für Unternehmen als Corporate Citizen gesellschaftliche Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in den von ihnen selbst gewählten Tätigkeiten und Projekten in Engagementfeldern wie Bildung, Soziales, Sport, Kultur und Ökologie.

Festzuhalten bleibt, dass beide analytisch zu trennenden Begriffe das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen aus zwei unterschiedlichen, sich gleichwohl aber ergänzenden Perspektiven thematisieren: einerseits aus der (betriebs-)wirtschaftlichen Perspektive (CSR) und andererseits aus der gesellschaftlichen Perspektive (CC) eines engagierten Unternehmens. Bei einer derartigen begrifflich-analytischen Differenzierung ist zu bedenken, dass sich CSR und CC „im wirklichen Leben" wechselseitig ergänzen. Implementiert z. B. ein Unternehmen in seinen Betrieben sachlich höhere und qualitativ bessere als die gesetzlich vorgeschrieben Arbeits-, Umweltschutz- und Sozialstandards, dann erfüllt es erstens CSR-Standards und entwickelt es zweitens darüber hinaus – in gesellschaftspolitischer Absicht – gemeinsam mit Nonprofit-Organisationen sowie auch Staat und Verwaltung beispielsweise Ideen und Projekte zur Vereinbarkeit von „Familie und Beruf", dann betätigt es sich als Corporate Citizen.

In diesem, die Dimensionen Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship umfassenden Verständnis des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen werden im Folgenden der traditionsreiche Institutionalisierungspfad des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen nachgezeichnet und dessen Entwicklungspotenziale ausgelotet.

Unternehmerische Fürsorge

Für die Entwicklung der deutschen Gesellschaft ist die relativ späte Herausbildung von Demokratie sowie von Sozial- und Rechtsstaat konstitutiv. Bürgertum und kapitalistisches Unternehmertum entwickelten sich im 19. Jahrhundert unter den Bedingungen einer Monarchie; zugleich wurden aber bereits die institutionellen Grundlagen moderner Staatlichkeit und kapitalistischen Wirtschaftens gelegt.[6]

Die kapitalistische Industrialisierung veränderte die Wirtschaftsstruktur des Kaiser-

Wieland, Corporate Citizens sind kollektive Bürger, in: Michael Behrent/ders. (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München – Mehring 2003.

[4] Vgl. Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer, Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte, in: dies. (Anm. 2); vgl. auch die Beiträge in: Thomas Beschorner/Matthias Schmidt (Hrsg.), Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, München – Mehring 2007.

[5] André Habisch, Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin – Heidelberg – New York 2003.

[6] Vgl. Hans-Ulrich Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte, 4 Bde., München 2003; Werner Abelshauser, Wirtschaftliche Wechsellagen, Wirtschaftsordnung und Staat: Die deutschen Erfahrungen, in: Dieter Grimm (Hrsg.), Staatsaufgaben, Baden-Baden 1996.

reichs grundlegend. Diese „schöpferische Zerstörung“[17] bzw. ökonomische Transformation ging einher mit tief greifenden sozialen Veränderungen und Konflikten. Dabei war das Bürgertum bestrebt, sich gegenüber Adel und Klerus zu etablieren, während die sich herausbildende Arbeiterklasse daran interessiert war, einen auskömmlichen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg für sich zu sichern und politischen Einfluss zu erringen. Die Unternehmer wiederum waren auf die Leistungs- und Folgebereitschaft ihrer Arbeiterinnen und Arbeiter angewiesen. Vor allem durch betriebliche Fürsorgeleistungen in den Bereichen Wohnen, Krankheit, Erwerbsunfähigkeit und Alter – bei gleichzeitig relativ geringen Löhnen – erhofften sich Unternehmer eine Rendite steigernde Leistungs- und Folgebereitschaft ihrer Arbeiterinnen und Arbeiter und darüber hinaus ein hinreichendes Maß an gesellschaftlicher Befriedung. Dabei ist zu bedenken, dass die betriebliche Fürsorge eine freiwillige, nur von einem Teil der Unternehmen gewährte soziale Leistung war.

Als soziale Klasse drängte das Bürgertum im 19. Jahrhundert auf politische Machtbeteiligung. In der Anfangsphase des deutschen Kapitalismus war die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen in erster Linie die eines wirtschaftlichen Akteurs, der darüber hinaus freiwillig und anhand subjektiver – zumeist religiös begründeter – Erwägungen in Art und Umfang höchst unterschiedliche Fürsorgeleistungen für seine Arbeiterschaft gewährte. In der Anerkennung sozialer Risiken und ihrer sachlichen Differenziertheit bildete die unternehmerische Fürsorge eine wesentliche Grundlage für die seit den 1880er Jahren in Deutschland aufgebauten öffentlichen Sozialversicherungen.[18] Manch ein namhafter Unternehmer – von Bosch bis Siemens – wurde so auch zum Vorkämpfer für ein zeitgemäßes Sozial-, Arbeits- und Tarifrecht.

Aber bis weit in die Weimarer Republik hinein entwickelten sich Wirtschaft und Politik als eigenständige Systeme nebeneinander. Während die wirtschaftliche Entwicklung dynamisch und rasch verlief, kam es zu einer verspäteten Herausbildung von Demokratie, Sozial- und Rechtsstaat, die aber – was das rasche Ende der Weimarer Republik und der Machtantritt der Nationalsozialisten zeigten – höchst fragil waren. Durch die „Politik der Gleichschaltung“ des nationalsozialistischen Regimes wurde das Wirtschaftssystem dem totalitären Staat „einverleibt“ und die Dualität von Wirtschafts- und Staatssystem beendet.

Der korporatistische Staat als Platzanweiser

Die DDR folgte – bei aller inhaltlichen Unterschiedlichkeit gegenüber dem Nationalsozialismus – diesem Strukturmuster eines verabsolutierten Staates und einer ihm untergeordneten Wirtschaft. In der Bundesrepublik Deutschland hingegen wurde zunächst am Strukturmuster eines Dualismus von Staat und Wirtschaft aus der Weimarer Republik angeknüpft. Die nachholende Modernisierung in den Bereichen Demokratie, Rechts- und Sozialstaat wurde in der Anfangszeit der Bundesrepublik durch die politischen Vorstellungen der westlichen Alliierten und später durch die innenpolitischen Auseinandersetzungen und die entstehenden sozialen Bewegungen forciert und stimuliert. Gleichzeitig erlebte die deutsche Wirtschaft ein dynamisches Wachstum und zeigte ein entsprechend gestärktes Selbstbewusstsein, das aber bis in die 1970er Jahre hinein unter Verweis auf die aktive Rolle führender deutscher Unternehmen im Nationalsozialismus in Frage gestellt wurde.

In den 1950er und 1960er Jahren konsolidierten sich Wirtschaft und Staat innerhalb kürzester Zeit. Mit der Rentenreform (1957) und der Einführung der Sozialhilfe (1961) wurden die gesetzlichen Grundlagen für die Expansion des deutschen Sozialstaates gelegt.[19] Die Definition von sozialen Risiken, die Entwicklung einer sozialstaatlichen Leistungspalette sowie von sozialen Diensten und Einrichtungen erlebte eine bis dahin nicht ge-

[17] Vgl. Joseph A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Tübingen 1947.

[18] Vgl. Manfred G. Schmidt, Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich, Wiesbaden 2005; Christoph Sachße/Florian Tennstedt, Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland, Bd. 2., Stuttgart 1988.

[19] Vgl. Gerhard Bäcker/Gerhard Naegele/Reinhard Bispinck/Klaus Hofemann/Jennifer Neubauer, Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, 2 Bde., Wiesbaden 2008; Franz Xaver-Kaufmann, Herausforderung des Sozialstaates, Frankfurt/M. 1997; Stephan Leibfried/Uwe Wagschal (Hrsg.), Der deutsche Sozialstaat, Frankfurt/M. 2000; M. G. Schmidt (Anm. 8).

kannte Erweiterung. Vor diesem Hintergrund konnte der deutsche Sozialstaat mit der Akzeptanz und Unterstützung seiner Bürger rechnen, da er ihnen in Aussicht stellen konnte, sie an der gesellschaftlichen Wohlstandsentwicklung über sozialstaatliche Mechanismen und Verfahren der Verteilung und des Ausgleichs teilhaben zu lassen.

Der expansive Sozialstaat wiederum begegnete diesen wachsenden Ansprüchen und Herausforderungen mit einer Strategie der Einbeziehung bzw. Inkorporierung privater Organisationen in die staatliche Politik.[10] In erster Linie zielt der Korporatismus auf die Schlichtung des für kapitalistische Gesellschaften grundlegenden Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit ab. Insofern steht die Inkorporierung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden im Mittelpunkt staatlicher Politik. Im Gegenzug können Unternehmen in Anerkennung ihrer Mitwirkung und als Entschädigung für ihren partiellen Autonomieverlust mit „staatlichem Wohlwollen" rechnen. Die Inkorporierung von Unternehmen in staatliche Entscheidungsprozesse erstreckt sich über alle Politikfelder, wobei die Finanz-, Arbeits-, Umwelt- und Sozialpolitik im Vordergrund stehen. Dabei sind Unternehmen und ihre Verbände in die politischen Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozesse einbezogen (politischer Mitentscheider), zahlen Beiträge und Steuern (Transferzahler) und erstellen in ihren Betrieben unmittelbar soziale Leistungen (Dienstleistungserbringer).

Im korporativen Sozialstaat sind Unternehmen an den Entscheidungen und der Ausgestaltung der Arbeits- und Tarifpolitik sowie der sozialen Sicherung, insbesondere der Sozialversicherungen, in institutionalisierter Form dauerhaft beteiligt. Die Institutionalisierungsformen reichen dabei von „informellen" Gesprächen über Selbstverwaltungsstrukturen bis hin zu gesetzlich geregelten Beteiligungsverfahren und -gremien. Im Rahmen der – vereinfach dargestellt – paritätischen Finanzierung der Sozialversicherungen durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen Unternehmen Beiträge an die Sozialversicherungen ab. Zudem sind sie als Steuerzahler – wohlgemerkt höchst ungleich – an der Finanzierung staatlicher Aufgaben beteiligt. Unternehmen sind im korporativen Sozialstaat aber nicht nur politische Mitentscheider und wichtige Transferzahler, sondern sie sind – im Rahmen sozialgesetzlicher Bestimmungen – auch Dienstleistungserbringer. Sie betreiben z. B. Kindergärten, bieten Ausbildungsplätze im Rahmen des dualen Ausbildungssystems an und beschäftigen Menschen mit Behinderungen.

Unter den Bedingungen des korporativen Sozialstaates hat das Verhältnis von Wirtschaft und Staat in der Bundesrepublik Deutschland seit den 1960er Jahren eine neue ordnungspolitische Gestalt angenommen. Der Staat reklamiert für sich – unter Verweis auf seine sozialstaatlichen Erfolge – eine gesellschaftliche „Führungsrolle". Unter dieser staatlichen Prämisse werden dem Wirtschaftssystem und den Unternehmen Rechte und Pflichten zugewiesen. Die Inkorporierung von Wirtschaft und Unternehmen in staatliche Politik bedeutet für beide einerseits einen Autonomieverlust, andererseits können sie in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen auf die vom regulierenden und gewährleistenden (Sozial-)Staat reklamierten Zuständigkeiten verweisen. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wird unter dieser sozialstaatlichen Prämisse und in Anerkennung der vermeintlichen Allzuständigkeit und -verantwortung des Staates für die Gesellschaft leicht zur gesetzlichen Pflichterfüllung, die sich darüber hinaus in ritualisierten Forderungen von Unternehmensverbänden an den Staat, das eine zu tun und das andere zu unterlassen, erschöpfen. Es überrascht dann auch nicht, dass in einer derart sozialstaatlich eingehegten Wirtschaft das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bzw. ihre Rolle als Corporate Citizen aus dem Blick der Öffentlichkeit verschwindet, ein Schattendasein führt und vielleicht sogar tatsächlich verkümmert.

Die Dominanz des korporativen Staates, seine Bestrebungen zur Befriedung des Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit sowie der Einbezug der entsprechenden verbandlichen Akteure in die staatliche Politik begünstigt aber auch die Entwicklung von Widerspruch und Selbstorganisation. So entwickelte sich in

[10] Vgl. Rolf G. Heinze/Thomas Olk, Sozialpolitische Steuerung, in: Manfred Glagow (Hrsg.), Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität, Bielefeld 1984; Wolfgang Streeck, Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, Frankfurt/M. 1999.

den 1970er und 1980er Jahren in Deutschland – mit leichter Zeitverzögerung parallel zur Expansion des korporativen Sozialstaates – eine nach gesellschaftlichen Anlässen und sozialen Milieus differenzierte Zivilgesellschaft, deren Selbstverständnis anfangs im hohen Maße antistaatlich und antikapitalistisch geprägt war.[11] Unter den Bedingungen des korporativen Staates blieb die Zivilgesellschaft bis Anfang der 1980er Jahre aus den zwischen Staat und Wirtschaft bestehenden Verflechtungen ausgeschlossen. Diese Exklusion wiederum „begünstigte" selbstbezügliche, zirkuläre und ideologische Deutungsmuster, die bis heute in Teilen der Zivilgesellschaft in abgeschwächter Form nachwirken und einen pragmatischen Umgang mit Wirtschaft und Unternehmen erschweren.

Es bleibt festzuhalten, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland bis zur deutschen Vereinigung von der Politik des korporativen Sozialstaates geprägt war, die Wirtschaft und Unternehmen gesellschaftliche Pflichten im Rahmen staatlicher Aufgaben zuwies. Unter diesen Bedingungen verlor das für Unternehmen in Deutschland konstitutive freiwillige gesellschaftliche Engagement auf Seiten von Zivilgesellschaft und Staat an Aufmerksamkeit und Wertschätzung, während es insbesondere in zahlreichen deutschen Familienunternehmen ununterbrochen eine hohe Wertschätzung und faktische Bedeutung erfahren hat.

Die Spielordnung der polyzentrischen Gesellschaft

Spätestens seit den 1990er Jahren – beschleunigt durch die deutsche Vereinigung und die forcierte Globalisierung des Wirtschaftens – erodiert die Bedeutung von Nationalstaaten.[12] Dieser Bedeutungsverlust bezieht sich nicht in erster Linie auf den staatlichen Aufgabenbestand, sondern auf die schwindende Steuerungsfähigkeit des Staates.[13] Die politische Vorstellung, der Staat könne durch die Inkorporierung gesellschaftlicher Akteure, insbesondere von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, die Gesellschaft steuern, verliert an Überzeugungskraft. Und selbst bei der Steuerung seiner eigenen Angelegenheiten werden dem deutschen Staat im internationalen Vergleich betrachtet erhebliche Mängel bescheinigt. Mit einem Paradigmenwechsel und der Einführung „neuer" bzw. wirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und -verfahren versuchen Bund, Länder und Kommunen seitdem ihre politische Steuerungsfähigkeit wiederzugewinnen und zu verbessern.[14]

Die Globalisierung des Wirtschaftens und die Grenzen staatlicher Steuerungsfähigkeit beschleunigten in den 1990er Jahren den Übergang von der Vorstellung und der Praxis eines korporatistischen Staates zum Typus einer polyzentrischen und pluralistischen Gesellschaft, in der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat begrenzte Aufgabenbereiche und ein je spezifisches Steuerungsrepertoire haben. In einer polyzentrischen Gesellschaft verliert der Staat seine selbsternannt dominante Position als gesellschaftliche Steuerungsinstanz und wird zu einem Akteur neben anderen, wobei ihm aber die Verantwortung für die Gewährleistung und Rahmensetzung staatlicher Aufgaben obliegt. Zur Erfüllung dieser Aufgaben kann er – auch im Vergleich mit anderen Akteuren – auf eine weit reichende demokratische Legitimation als Gütekriterium und Alleinstellungsmerkmal verweisen.

Unter diesen Bedingungen bedeutet Steuerung von Gesellschaft nicht mehr und nicht weniger als Interdependenzbewältigung zwischen unterschiedlichen Systemen und Akteuren.[15] Eine weitergehende, absichtsvolle

[11] Vgl. Karl-Werner Brand/Detlef Büsser/Dieter Rucht, Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1986; Roland Roth/Dieter Rucht (Hrsg.), Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. – New York 1987.

[12] Vgl. Wolfgang Streeck (Hrsg.), Staat und Verbände. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), Wiesbaden 1994; Paul Windolf, Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus, in: Jutta Allmendinger/Thomas Hinz (Hrsg.), Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der KZfSS, Wiesbaden 2002.

[13] Vgl. die Beiträge in Arthur Benz/Suanne Lütz/Uwe Schimank/Georg Simonis (Hrsg.), Handbuch Governance, Wiesbaden 2007; Jens Beckert, Wer zähmt den Kapitalismus?, in: ders./Bernhard Ebbinghaus/Anke Hassel/Philip Manow (Hrsg.), Transformation des Kapitalismus, Frankfurt/M. 2006.

[14] Vgl. die Beiträge in Bernhard Blanke/Stephan von Bandemer/Frank Nullmeier/Göttrik Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 2001.

[15] Vgl. Uwe Schimank, Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden 2005; ders., Organisationsgesellschaft, in:

Gestaltung von Gesellschaft ist in einer polyzentrischen Gesellschaft nur durch Interaktionen und Aushandlungen zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat denkbar und möglich, wobei Effekte und Folgen dieses Handelns nur begrenzt kalkulierbar sind.

Liaison zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft?

In dieser neuartigen Konstellation zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft kommt es infolgedessen zu einer gravierenden Bedeutungsverschiebung zugunsten von Wirtschaft und Zivilgesellschaft.[16] An die Stelle eines dominierenden korporativen Staates treten netzwerkartige Austauschbeziehungen zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und auch Staat. Diese Beziehungen basieren auf Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsprozessen der Beteiligten, die in der Freiwilligkeit des Handelns und der Einsicht in eine „immer irgendwie diffuse" gesellschaftliche Verantwortung gründen.[17] Als Instrumente und Verfahren der Handlungskoordination können die Beteiligten nicht auf hierarchische Weisungen zurückgreifen, sondern müssen sich in Abstimmungsprozessen verständigen und gemeinsame Vereinbarungen treffen.

In diesen Aushandlungsprozessen einer polyzentrischen Gesellschaft kommen die relative Autonomie und Ressourcenstärke von Wirtschaft und Unternehmen zum Tragen. Zivilgesellschaft und Nonprofit-Organisationen scheinen unter diesen Bedingungen zunächst „nur" Stakeholder oder sogar kulturell „Fremde" zu sein, während staatliche Akteure angesichts der Handlungsdynamik, Entscheidungsstärke und Ressourcenausstattung wirtschaftlicher Akteure versuchen, in der Position eines politischen Mittlers oder Moderators neue Bedeutung zu erlangen.

Gleichwohl gibt es in einer polyzentrischen Gesellschaft kein die Gesellschaft dominierendes System. Wirtschaft und Unternehmen sind vielmehr Teil der Gesellschaft und befinden sich in einem Interdependenzverhältnis mit Staat und Zivilgesellschaft. Dabei ist zu bedenken, dass Wirtschaft und Unternehmen kein monolithischer Block sind, sondern aus einer Vielzahl und Vielfalt von Organisationen mit zum Teil weit reichenden Handlungsalternativen bestehen. Entsprechend der Größe, der Rechts- und Organisationsform, der Branchenzugehörigkeit und der Stellung im Wirtschaftsprozess variiert auch das gesellschaftliche Selbstverständnis von Unternehmen über ihre Rolle in der Gesellschaft. Das unternehmerische Gesellschaftsverständnis reicht von Korruption über „Trittbrettfahren" und Tauschhandlungen bis hin zu ausgeprägt altruistischen Gemeinwohlorientierungen.[18]

Welche Ausprägungen eines unternehmerischen Gesellschaftsverständnisses sich in einer polyzentrischen Gesellschaft herausbilden, steht in engem Zusammenhang mit den Vorstellungen und Verhandlungspositionen von Zivilgesellschaft und Staat. So ist die Zivilgesellschaft in Deutschland trotz ihrer seit Ende der 1960er Jahre beschleunigten und dynamischen Entwicklung sachlich fragmentiert und organisatorisch vielgestaltig; eine kollektiv geteilte Vorstellung von Zivilgesellschaft konnte sich unter diesen Bedingungen bisher nicht herauskristallisieren. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Zivilgesellschaft in Deutschland trotz ihrer relativen Unübersichtlichkeit und Intransparenz in der Öffentlichkeit in hohem Maße als vertrauenswürdig angesehen wird. Insofern kann die Zivilgesellschaft in Abstimmungsprozessen mit Wirtschaft und Unternehmen bisher auf einen nicht unerheblichen Vertrauensvorschuss in der Öffentlichkeit verweisen. Der Staat hingegen hat in der

Wieland Jäger/ders. (Hrsg.), Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Wiesbaden 2005.

[16] Vgl. H. Backhaus-Maul u. a. (Anm. 2.); Holger Backhaus-Maul/Sebastian Braun, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Theoretische Überlegungen, empirische Befunde und engagementpolitische Perspektiven, in: Thomas Olk/Ansgar Klein/Birger Hartnuss (Hrsg.), Engagementpolitik, Wiesbaden 2008 (i. E.); Birgit Riess, Unternehmensengagement – ein Beitrag zur gesellschaftlichen Selbststeuerung zwischen Markt und Staat, in: H. Backhaus-Maul u. a. (Anm. 2). vgl. auch den Beitrag von Stefan Nährlich in diesem Heft.

[17] Vgl. Ludger Heidbrink/Alfred Hirsch (Hrsg.), Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, Frankfurt/M. – New York 2008.

[18] Vgl. Peter Imbusch/Dieter Rucht (Hrsg.), Profit und Gemeinwohl. Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, Wiesbaden 2007; Hannes Koch, Soziale Kapitalisten. Vorbilder für eine gerechte Wirtschaft, Berlin 2007; sowie die Unternehmensbeiträge in H. Backhaus-Maul u. a. (Anm. 2).

nachkorporatistischen Phase zunächst Akzeptanzprobleme, wobei die demokratische Legitimation als spezifischer Vorteil staatlicher Steuerung unterschätzt wird. In den Abstimmungsprozessen zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat ist nur der Staat aufgrund seiner breiten demokratischen Legitimation als potenzieller Gemeinwohlgarant in der Lage, die singulären Interessen von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen in ein universalistisches, gemeinwohlverpflichtetes Programm zu transformieren. Die Bedeutung der demokratischen Legitimation staatlichen Handels ist nicht hoch genug zu veranschlagen, wenn man sich vergegenwärtigt, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Regel mit betrieblichen und wirtschaftlichen Eigeninteressen verknüpft ist und dass Nonprofit-Organisationen zumeist spezifische Gruppeninteressen verfolgen.

Renaissance der Gesellschaftspolitik

In einer polyzentrischen Gesellschaft gibt es weder einen Primat des Staates noch der Wirtschaft. Vielmehr besteht zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat keine wie auch immer geartete Über- oder Unterordnung, sondern ein Interdependenzverhältnis zwischen Systemen und Akteuren, die jeweils auf ihre spezifische Art und Weise in die sozialkulturellen Grundlagen der Gesellschaft eingebettet sind und zur Sozialisation, Identitätsbildung und Integration ihrer Mitarbeiter, Mitglieder und Bürger beitragen.

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen hat selbstverständlich wirtschaftliche Anlässe und Begründungen; gleichwohl ist es weitaus mehr als „nur“ wirtschaftliches Handeln oder ein so genannter „business case“, denn es stiftet kollektiven Sinn, erweitert Lebenschancen und eröffnet gesellschaftliche Perspektiven. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen hat – in einem umfassenden Sinne verstanden als Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – einen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Gehalt und wird zukünftig verstärkt Gegenstand von Auseinandersetzungen und Aushandlungen zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat sein.

Jackson Janes · Tim Stuchtey

Making Money by Doing Good

Große, weltweit agierende Unternehmen wie General Motors, Deutsche Bank, Siemens und Microsoft legen in ihrer Außendarstellung erheblichen Wert darauf, sich als Corporate Citizen darzustellen. Damit ist ihre Rolle in der Gesellschaft gemeint und die damit verbundene Verantwortung für das sie umgebende Gemeinwesen. Die finanzielle Bewertung solcher Unternehmen hängt mittlerweile nicht mehr ausschließlich vom Quartalsgewinn und dem Ausblick auf die Geschäftsentwicklung ab, sondern auch von der Nachhaltigkeit ihres unternehmerischen Handelns. Dies umfasst neben dem offensichtlichen Umweltaspekt auch das Unternehmensengagement für die sie tragende Gesellschaft. Die Entwicklung des Gemeinwesens und die der in ihr agierenden Unternehmen bedingen einander, daher übernimmt der Corporate Citizen Verantwortung nicht nur für sein eigentliches Kerngeschäft, sondern auch für das Gemeinwesen.

Jackson Janes
Ph. D., geb. 1947; Executive Director des American Institute for Contemporary German Studies (AICGS) at Johns Hopkins University, 1755 Massachusetts Avenue, NW, Suite 700, Washington, DC 20036–2121, USA.
jjanes@aicgs.org

Tim Stuchtey
Dr. rer. oec., geb. 1968; Senior Research Fellow und Direktor des wirtschaftswissenschaftlichen Programms am AICGS (s.o.).
tstuchtey@aicgs.org

In Deutschland ist diese Ansicht nicht völlig neu. So haben die Kammern seit jeher Aufgaben insbesondere im Ausbildungsbereich übernommen, die nicht unmittelbar mit dem Kerngeschäft ihrer Mitglieder zusammenhängen. Doch die Ausprägung des Corporate-Citizen-Konzeptes in den Vereinigten Staaten reflektiert eine einzigartige Geschichte, welche für europäische Unternehmen und die Gesellschaft von Relevanz ist.

Individuelle Freiheit vs. Wohlfahrtsstaat

Das amerikanische und das deutsche Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell unterscheiden sich wesentlich durch ihre Geschichte und Tradition. So wird in den USA der Wert der individuellen Freiheit höher bewertet als die gesellschaftliche (und vom Staat durchgesetzte) Solidarität zwischen den Bürgerinnen und Bürgern. Entsprechend wird die individuelle Verantwortung für die eigenen Lebensumstände stärker gewichtet als die kollektive Daseinsvorsorge. Daraus ergibt sich ein wesentlich schlankerer Staat, der weit weniger Leistungen bereitstellt, als dies in Deutschland der Fall ist. Der Wohlfahrtsstaat deutscher Prägung definiert dagegen die Daseinsvorsorge großzügig und besetzt dabei häufig Lebens- und Wirtschaftsbereiche, die in den USA offen für bürgerschaftliches oder unternehmerisches Engagement sind. Für beide Seiten des Atlantiks aber gilt, dass die Qualität der staatlich hergestellten öffentlichen Güter aufgrund überlasteter öffentlicher Haushalte häufig mangelhaft ist und durch das Engagement Dritter ergänzt und verbessert werden kann.

Die Selbstverständlichkeit, mit der in den USA privates Engagement eingefordert wird, mag deutsche Beobachter manchmal erstaunen. Ebenso erstaunlich ist es aber, dass, während Staat und Verwaltung in den USA häufig sogar darauf angewiesen sind, Geld- oder Sachspenden für ihre Projekte von Individuen oder Unternehmen zu gewinnen und sich entsprechend offen und flexibel gegenüber Spendern zeigen, in Deutschland das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens oder einer Einzelperson noch immer eher skeptisch gesehen wird. Solch ein Engagement wird nicht selten von Politik und Verwaltung als Bedrohung für die eigene Daseinsberechtigung angesehen, weil hierdurch natürlich deren Entscheidungskompetenz eingeschränkt wird.

So sind in den USA Unternehmen oder deren freiwillig und unentgeltlich arbeitende Mitarbeiter nicht nur in die Arbeitsabläufe und Organisation entsprechender Projekte eingebunden, sondern erhalten darüber hinaus Mitentscheidungsmöglichkeiten in relevanten Fragen und Gremien.[1] Ehrenamtliche Mitarbeiter oder unternehmerisches Engagement in staatlichen Einrichtungen müssen sich in Deutschland dagegen meistens mit symbolischer Dankbarkeit zufrieden geben. Bürgerschaftliches Engagement findet hier mit Verweis auf die mangelnde demokratische Legitimation häufig dann seine Grenzen, wenn daraus Entscheidungsgewalt abgeleitet wird.

Eigentum verpflichtet?

Das Konzept des *Citoyen,* auf das auch das Verständnis des amerikanischen *Citizen* zurückgeht, wird mit dem revolutionären Gedankengut der Aufklärung des 18. Jahrhunderts assoziiert. Der Bürger wurde als Mitglied der Republik gesehen, die wiederum alle Bürger als frei und gleich verstand. Die inhaltliche Ausgestaltung dieses Konzeptes unterliegt in einer lebendigen Demokratie einer fortwährenden Debatte. Das Ausmaß und die Ausgestaltung von Rechten und Pflichten, Verantwortlichkeiten und Privilegien eines Bürgers sind Bestandteil des politischen Diskurses in Wahlkämpfen oder bei neuen Herausforderungen, wie sie sich etwa nach dem 11. September 2001 durch das Konzept der Homeland Security ergaben. Hier steht nun die Frage im Raum, wie man einem Unternehmen, also einer juristischen Person, Rechte und Pflichten auferlegt, die ansonsten der (natürliche) Bürger trägt.

Ist der kurze Satz im deutschen Grundgesetz (Art. 14), „Eigentum verpflichtet", als Aufforderung zu einer Corporate Citizenship zu verstehen? In der amerikanischen Verfassung findet sich ein solcher Satz nicht. Und in der Tat hat es hier immer wieder Meinungen gegeben, die in Unternehmen alles andere als Bürger mit Rechten und Pflichten sahen. So hat einer der ersten Richter am Supreme Court der Vereinigten Staaten, John Marshall, festgestellt, dass ein Unternehmen nichts anderes sei als ein künstliches Wesen, dessen Existenz auf rein rechtlichen Grundlagen beruhe. Der Ökonom Milton Friedman konstatierte, dass Unternehmen keine anderen Verpflichtungen hätten als so viel Geld für ihre Eigentümer zu erwirtschaften, wie es ihnen

[1] Vgl. Holger Backhaus-Maul, Bürgerschaftliches Engagement in den USA: Sozialkulturelle Traditionen und professionelles Management, in: Dieter Schöffmann (Hrsg.), Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (Edition Körber Stiftung), Hamburg 2001, S. 33.

im gesetzlichen Rahmen möglich sei.[2] Und tatsächlich muss man sich fragen, ob nicht besser der Eigentümer/Aktionär eines Unternehmens im Rahmen seines individuellen bürgerschaftlichen Engagements Verantwortung für das Gemeinwesen übernehmen soll statt der juristischen Person „Unternehmen".

Allerdings kann man feststellen, dass die Interessen einer großen, weltweit agierenden Aktiengesellschaft an einem funktionierenden Gemeinwesen den Fokus des einzelnen Aktionärs überschreiten und man daher eine eigenständige Corporate Social Responsibility des Unternehmens ableiten kann. Auch sind die Interessen eines solchen Unternehmens vielfältiger als bei einer traditionellen Personengesellschaft mit einer Unternehmerpersönlichkeit als Eigentümer. Gleichwohl würden in den USA viele diese These verneinen. Obgleich die USA führend in Sachen Philanthropie sind, darf man nicht aus den Augen verlieren, dass sich etwa 75 Prozent der amerikanischen Unternehmen nicht an Wohltätigkeitsprogrammen beteiligen. Sie glauben, was Präsident Calvin Coolidge einmal sagte: *The business of America is business.*

Dennoch, 25 Prozent der Unternehmen haben entschieden, dass sie eine Verantwortung haben, die über die reine Gewinnerzielung hinausgeht. Mit der Frage also, was „gut" für die Gesellschaft ist, beschäftigen sich nicht mehr nur Menschen im öffentlichen, privaten und im so genannten Non-Profit-Bereich. Die Frage übt auch einen gewaltigen Druck auf die Gestaltung des Leitungs- und Entscheidungssystems der Unternehmen aus. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass Unternehmen als Corporate Citizens selbstlos handeln. Vielmehr gilt es, durch das Engagement des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter die Unternehmensumwelt so zu gestalten, dass dies auch für die Unternehmensentwicklung positiv ist. Am offensichtlichsten ist dies bei der großen Unterstützung des Bildungs- und Hochschulbereichs durch Unternehmen, die weit über das hinaus geht, was man in Deutschland beobachten kann. Hierin zeigt sich einer der wesentlichen Unterschiede zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Verständnis von Corporate Citizenship: Während in den USA 63 Prozent der Unternehmen glauben, dass ihr bürgerschaftliches Verhalten einen messbaren wirtschaftlichen Effekt hat, trifft das in Deutschland gerade einmal auf 40 Prozent zu.[3]

Philanthropisches Bewusstsein

Vor hundert Jahren trat die Welt in eine Epoche ein, die später angesichts der Überlegenheit der Vereinigten Staaten in vielerlei Hinsicht das „Amerikanische Jahrhundert" genannt werden sollte. Geprägt war diese Zeit von der enormen und raschen Industrialisierung, die weit reichende Veränderungen und riesigen Wohlstand mit sich brachte. Corporate Citizenship war dabei zunächst ein unbekanntes Konzept. Großunternehmer wie John Rockefeller, J. P. Morgan, Henry Ford und Andrew Carnegie bauten riesige Firmen auf und kämpften gegen Regierungen ebenso wie gegen Gewerkschaften. Ihr Credo prägte John Paul Getty: *I believe that able business leaders who create wealth and employment are more worthy of historical notice than politicians or soldiers*.

Dieselben Unternehmer aber engagierten sich auch persönlich in Wohltätigkeitsprogrammen, in der Kunst oder der Bildung – ein Trend, den erfolgreiche Unternehmer bis heute fortsetzen, wie das etwa Bill Gates oder Ted Turner demonstrieren. Zahlreiche Bibliotheken, Krankenhäuser, Universitäten und Konzerthallen in den USA wurden durch große Schenkungen solcher Persönlichkeiten geschaffen. Und das verweist auf einen wichtigen Punkt: Im Jahr 2006 betrug der Umfang der wohltätigen Schenkungen in den USA 295 Milliarden US-Dollar – davon kamen 75,6 Prozent von Privatpersonen. „Nur" 12,72 Milliarden US-Dollar wurden unmittelbar durch Unternehmen oder Unternehmensstiftungen gespendet.[4]

Es waren vor allem die 1930er und dann wieder die 1950er Jahre, in denen das *corporate giving,* Schenkungen seitens der Unter-

[2] Vgl. Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine vom 13. 9. 1970.

[3] Vgl. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD), Corporate Citizenship in Germany and a Transatlantic Comparison with the USA, Berlin 2007, S. 29.

[4] Vgl. www.pgdc.com/pgdc/news-story/2007/06/26/u-s-charitable-giving-reaches-295–02-billion-2006 (18. 6. 2008).

nehmen, explosionsartig anstiegen. Dafür verantwortlich ist zum einen ein Gesetz von 1935, mit dem es die Roosevelt-Administration den Unternehmen erlaubte, von ihren Steuern bis zu fünf Prozent des Gewinnes vor der Steuer für gemeinnützige Zwecke abzusetzen.

Und es waren zwei weitere Innovationen in den 1950er Jahren, die mehr Unternehmensspenden ermöglichten: Zum einen war es Unternehmen nun erlaubt, Schenkungen an Organisationen und Institutionen außerhalb ihres Geschäftsbereiches zu machen. Und zum zweiten wurde ein Programm bei General Electric eingeführt, welches es allen Mitarbeitern ermöglichte, Schenkungen an ihre Colleges und Universitäten vorzunehmen, die dann vom Unternehmen um den jeweiligen Spendenbetrag erhöht – und damit verdoppelt – wurden. Im Laufe der vergangenen vier Jahrzehnte übernahmen mehr als 6000 Unternehmen diese *Matching-Fund*-Praxis. Das generierte mehrere Milliarden US-Dollar für Non-Profit-Organisationen und primär für Universitäten.

Die Unternehmen begannen, verstärkt Fördermittel an eine Vielzahl von Organisationen zu geben. Einige dieser Zuwendungen wurden ausgelöst durch die wachsende Aufmerksamkeit für bestimmte soziale Themen, mit der sich Unternehmen in den 1960er Jahren durch eine kritischere Öffentlichkeit konfrontiert sahen. Die Bürgerrechtsbewegung warf Fragen über die *Racial-hiring*-Praktiken von Unternehmen auf. Die Frauenbewegung thematisierte die Gleichberechtigung. Es wurde auch nach der Einbindung der Unternehmen in ihr unmittelbares lokales Umfeld gefragt und nach den Umweltfolgen unternehmerischer Aktivitäten. Die Unternehmen sahen sich sogar von internationalen Themen berührt – zum Beispiel der Kritik am Handel mit Südafrika und Rhodesien, dem späteren Zimbabwe.

Der Druck auf die Unternehmen wurde grundsätzlich gesteigert durch investigative Medien, die Entstehung des Internets und eine zunehmende Zahl kritischer und aktiver Aktionäre sowie Investmentfonds mit ethischen Investitionsregeln. Dies alles verstärkte die Erwartungen gegenüber Unternehmen, sich in gemeinnützige Programme und Projekte einzubringen.

Vom Sponsoring zur Sachleistung

Die unternehmerische Philanthropie befindet sich jedoch seit den späten 1980er Jahren auf dem Rückzug. Seit 1987 hat sich die Höhe der Unternehmensspenden als prozentualer Anteil des Gewinnes vor der Steuer etwa halbiert. Eine Erklärung dafür ist die Welle an Fusionen und Akquisitionen in den 1990er Jahren. Und: Die Art und Weise, in der Unternehmen sich sozial oder gemeinnützig engagieren, hat neue Formen angenommen.

Im vergangenen Jahr erfolgten über 25 Prozent der unternehmerischen Zuwendungen nicht in Geldspenden, sondern in Sachleistungen. Unternehmen unterstützen die von ihnen geförderten Projekte und Programme nun in zunehmendem Maße mit Dienstleistungen, Ausrüstung – und ihrem Personal. Führungskräfte werden an Non-Profit-Organisationen „ausgeliehen“, um dort betriebswirtschaftliches Wissen einzubringen und ein effizientes Projektmanagement zu betreiben. Damit wird das bürgerschaftliche Engagement in Non-Profit-Organisationen professionalisiert und dessen Effektivität erhöht.[15]

Mitarbeiter werden von ihrer Unternehmensleitung darin bestärkt, ehrenamtlich – teilweise während der Arbeitszeit – in ihren Gemeinden tätig zu sein. Dies kann soweit gehen, dass die Familienangehörigen in die ehrenamtliche Arbeit einbezogen werden, um durch die zusätzliche Arbeit nicht das Familienleben zu belasten. Gleichzeitig wird das ehrenamtliche Engagement im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung berücksichtigt und anerkannt, dass Mitarbeiter dadurch zusätzliche Kompetenzen gewinnen, die ihre Produktivität auch am herkömmlichen Arbeitsplatz steigert. Bürgerschaftliches Engagement ist daher ein hervorragendes Instrument, um Menschen nach längerer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit wieder in den herkömmlichen Arbeitsmarkt und die Unternehmensabläufe zu integrieren. So wird insgesamt das bürgerschaftliche Engagement in den USA durch die größere Flexibilität insbesondere des Arbeitsmarkts befördert. Beispielsweise existiert ein funktionierender Markt für haushaltsnahe Dienstleistungen, der es den Mitarbeitern erst ermöglicht, Zeit

[15] Vgl. H. Backhaus-Maul (Anm. 1), S. 34.

für bürgerschaftliches Engagement zu schaffen.[16] Vielleicht liegt es aber auch daran, dass deutlich mehr Amerikaner (55 Prozent) ehrenamtlich tätig sind als Deutsche (34 Prozent).[17]

Neben der Arbeitsleistung durch Mitarbeiter verschenken Unternehmen Kommunikationstechnologie und Computer an gemeinnützige Einrichtungen, Schulen und Universitäten ebenso wie die originären Produkte, die ein Unternehmen herstellt. Soziale Projekte können Infrastruktur und Büroräume von Firmen nutzen oder erhalten durch einzelne Abteilungen der Unternehmensverwaltung organisatorische und logistische Unterstützung. Gleichzeitig ist eine Vielzahl von Vermittlerinstitutionen entstanden, die solche Sachleistungen organisieren. Die Organisation „Gifts in Kind" etwa vermittelt weltweit jährlich über 900 Millionen US-Dollar in Form von Computern, Möbeln, Ausbildungsprogrammen und Technologie. Die seit 1983 tätige Organisation kann auf sprunghaft ansteigende Spenden in den vergangenen Jahren verweisen. Die „Local Initiatives Support Corporation" vermittelt zwischen Firmen und Städten bzw. Gemeinden und unterstützt Non-Profit-Einrichtungen, die sich in Form von *Community Development Corporations* lokalen Problemen widmen. Die Hilfsleistung erfolgt hier in Form von Spenden, technologischer Ausrüstung und Trainingsprogrammen für lokale Führungskräfte. Quer durch Amerika gibt es tausende solcher *Community Development Corporations*.

Die neue Dimension der gemeinnützigen Leistungen durch Unternehmen umfasst auch so genannte strategische Partnerschaften mit zahlreichen Organisationen. Das schließt eine engere Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der geförderten Hilfsorganisation und den Zielen des Unternehmens ein. Unternehmen sind nicht länger nur auf Gewinne ausgerichtet, sondern haben sich auch soziale und ökologische Ziele gesteckt, welche die langfristige Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells absichern, wenn sie beispielsweise Umweltprojekte oder Programme zur Aids-Prävention und zur Bekämpfung des Analphabetismus unterstützen. Unter den gleichermaßen interessierten Augen der internationalen Medien, verschiedener Aktivistengruppen, aber auch der eigenen Aktionäre setzen weltweit tätige Unternehmen solche Programme auch auf globaler Ebene um. Ein Beispiel für Partnerschaften mit Organisationen auf lokaler wie auf globaler Ebene ist das UN-Programm „The Global Compact".

Gemeinnütziges Engagement zu vernachlässigen kann sich für Unternehmen als zunehmend gefährlich erweisen: Profit und Image können Schaden nehmen, wenn sich ein Unternehmen (oder auch ein Zulieferer) nicht an soziale und ökologische Spielregeln hält, ohne dass diese auf juristischem Wege einklagbar wären. So behaupten acht von zehn Befragten in einer Studie im Auftrag der PR-Agentur Hill & Knowlton, dass sie das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen bei ihren Konsumentscheidungen berücksichtigen würden. Sieben von zehn Befragten berücksichtigen dies angeblich auch bei ihren Investitionsentscheidungen.[18]

So sah sich vor einigen Jahren die Firma Nike im Zusammenhang mit dem Thema Kinderarbeit mit harschen Anschuldigungen konfrontiert. Die Ölkonzerne Shell und Exxon waren nach den Unfällen von Brent Spar und der „Exxon Valdez" massiver weltweiter Kritik ausgesetzt. Der Philip-Morris-Konzern schließlich, öffentlich schwer angegriffen wegen seiner Tabakgeschäfte, gibt über 100 Millionen US-Dollar jährlich für philanthropische Zwecke aus – allerdings auch über 150 Millionen US-Dollar für Werbung.

Es ist heute aus ökonomischen Gründen erforderlich, auf nationaler und internationaler Ebene eine Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln, die soziale Verantwortung zeigt – nur so können Investoren, Kunden und talen-

[16] Vgl. ebd., S. 36 f.

[17] Vgl. www.nptrust.org/philanthropy/philanthropy_stats.asp (18. 6. 2008); Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 2: Joachim Braun/Helmut Klages (Hrsg.), Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern, Stuttgart 2001, S. 17.

[18] Vgl. Debra E. Blum, New Reports Focus on Business Social Investment and Corporate Citizenship, in: Chronicle of Philanthropy, 1040676X, 13 (2001) 19, vom 26. 7. 2001.

tierte Mitarbeiter gewonnen und das Vertrauen in Management und Aktien des Unternehmens aufrechterhalten werden. Diese Einsicht scheint sich in Deutschland bislang weit weniger als in den USA durchgesetzt zu haben.[9]

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Zahl der Investmentfonds mit Investitionskriterien, die sich an sozialer Verantwortung bemessen oder an einer Verantwortung für Bildung und Umwelt, in den vergangenen Jahren zweimal so stark angewachsen ist wie die traditionellen Pensionsfonds. Das ist ein wesentlicher Grund, warum immer mehr Unternehmen Berichte zu ihren sozialen und ökologischen Strategien und ihrem entsprechenden Handeln herausgeben. Letztlich ist es also auch die Nachfrage der Investoren/Eigentümer der Unternehmen, die ein bestimmtes Auftreten als Corporate Citizen erwarten. Ansonsten kann auch der Aktienkurs darunter leiden, wenn Fonds mit ethischen Investitionsregeln ein finanzielles Engagement verweigern oder ihr Geld aus einem Unternehmen abziehen: *The shareholder's values determine shareholder value!*

Trendsetter USA?

Die alte Tradition der Wirtschaft, auf Spendenanfragen zu warten oder allgemeine Fördertöpfe bereitzustellen, ist in den USA in der jüngeren Vergangenheit einer aktiveren Unternehmenspolitik gewichen: Wer heute als Corporate Citizen verstanden werden will, bemüht sich, zusammen mit gemeinnützigen Organisationen Projekte zu entwerfen und durchzuführen, die den eigenen Vorstellungen entsprechen. Dies trifft selbstverständlich auch auf deutsche Unternehmen und ihr Verhalten als Corporate Citizen in den USA zu. Es ist daher zu erwarten, dass dieser Trend seinen Weg über den Atlantik finden wird.[10]

Gemeinnützige Organisationen tun daher gut daran, wenn sie sich auf die Bedürfnisse der Corporate Citizens einlassen. Die Unternehmen sollten hingegen für ihr Engagement Bereiche wählen, die in einem Zusammenhang mit ihrem eigentlichen Geschäft stehen, um damit an Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Denn gemäß der Studie für Hill & Knowlton glauben 75 Prozent der Befragten, dass das philanthropische Engagement von Unternehmen nur in der damit verbundenen Publicity begründet ist. Ein gewisser Eigennutz ist daher auch bei dem gemeinnützigen Engagement angebracht und wird ohnehin unterstellt.

Das primäre Interesse eines Unternehmens ist zweifellos sein betriebswirtschaftliches Wohlergehen. Doch in den Diskurs, was „Wohlergehen" bedeutet oder was „gut" für Unternehmen und Staat ist, werden sich immer mehr Geschäftsführer und Investoren in eben dieser Funktion einsetzen – nicht nur in den Vereinigten Staaten, sondern weltweit. Dieses „Wohlergehen" wird zweifellos schwer zu definieren sein, aber die Lösung dieser Frage ist ein wichtiger Beitrag zu einer Demokratie mit aktiven und engagierten Bürgern – Individuen wie Unternehmen.

[9] Vgl. CCCD (Anm. 4), S. 8.
[10] Eine Umfrage des CCCD zeigt, dass deutsche Unternehmen bei ihrem Engagement als Corporate Citizen noch erheblich reaktiver als ihre amerikanischen Counterparts sind; vgl. ebd., S. 25.

Stefan Nährlich

Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung

Warum, so fragten sich Anfang der 1980er Jahre (nicht nur) amerikanische Manager, sind die japanischen Automobilbauer den US-Fabriken so überlegen, obwohl sich technisch-operativ die Produktionsweisen doch sehr ähnlich sind? Tom Peters und Robert H. Waterman, zwei Managementberater, machten sich wie viele andere auf die Suche nach einer Antwort und legten 1982 mit ihrem Buch „In Search of Excellence" das erste Managementbuch vor, das die Millionenauflage überschritt.[1] Ihre Analyse erfolgreicher US-Firmen begründete nicht nur einen neuen Aufbruch nach dem „Japan-Schock", sondern auch den Boom eines neuen Managementansatzes: der Unternehmenskulturforschung. Die „Lessons from America's best-run companies", so der Untertitel ihres Buches, zeigten, dass die Überlegenheit japanischer Firmen gegenüber US-Unternehmen auf deren komparative Kulturvorteile zurückzuführen war.

Stefan Nährlich
Dr. rer. pol., geb. 1963; Wirtschaftswissenschaftler; Geschäftsführer von Aktive Bürgerschaft, Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin-Mitte.
stefan.naehrlich@aktive-buergerschaft.de

Gut 25 Jahre später gehört die Berücksichtigung der Unternehmenskultur zum Standardrepertoire in Managementtheorie und -praxis. Die Erkenntnisse über das, was Unternehmenskultur ausmacht, welche positiven und negativen Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und -performance bestehen und inwieweit die Kultur eines Unternehmens gestaltbar und veränderbar ist, ist auf ein hohes Niveau gestiegen. Der Weg dahin war nicht frei von Anstrengungen, die erste Wegstrecke lediglich von vagem Erkenntnisgewinn geprägt, Irrwege eingeschlossen. So fand sich ein großer Teil der von Peters und Waterman aufgelisteten „excellent companies" fünf Jahre später in einer Liste kapitalverschwendender Unternehmen wieder, was unter deutschen Betriebswirten mit der Bemerkung quittiert wurde, dass die für die US-Aktionäre erzielte Rendite „selbst den Anlageberatern von Hausfrauen in ländlichen Raiffeisenbanken allenfalls ein mitleidiges Lächeln entlocken wird".[2]

Aus früher Euphorie lernen

Heute kann man eine andere Euphorie miterleben, die Beraterkreise und so manche Vorstandsetage erfasst hat. Sie heißt „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen" oder Corporate Citizenship und bedeutet, dass sich Unternehmen über ihre Geschäftstätigkeit hinaus gesellschaftlich engagieren und Ressourcen des Unternehmens für die positive Entwicklung der Gesellschaft einsetzen. Corporate Citizenship verheißt der Wirtschaft ein besseres Image, leistungsfähigere Mitarbeiter, mehr und zufriedenere Kunden, kurz, eine bessere Unternehmensperformance im harten Wettbewerb. Unternehmensberatungen und PR-Agenturen reden vom „business case" und versprechen, Unternehmen wirtschaftlich leistungsfähiger zu machen. „Antriebsfeder Eigennutz", „Kalkulierte Großzügigkeit", „Erfolgsfaktor Verantwortung", oder „Gewinnen mit gesellschaftlicher Verantwortung" lauten die Botschaften.[3]

[1] Deutsche Ausgabe: Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, München 2003.
[2] Ekkehard Wenger, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, in: Werner Kirsch/Arnold Picot (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 155–181.
[3] Vgl. Stefan Nährlich, Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship Aktivitäten, in: Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2008, S. 183–200.

So nachvollziehbar und notwendig die Verfolgung des „business case“, also des unternehmerischen Vorteils durch gesellschaftliches Engagement, auch ist, eine ausschließliche Fokussierung darauf liefe Gefahr, den innovativen Ansatz von Corporate Citizenship zu verfehlen. Der besteht nämlich darin, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, um dadurch einen betriebswirtschaftlichen Nutzen zu realisieren. Einen „business case“ bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen kann es demnach nur geben, wenn es auch einen „social case“, einen Nutzen für die Gesellschaft, gibt. Jede Art von Engagement für die Gesellschaft erfährt ihre Legitimation, Akzeptanz und Anerkennung durch den gemeinwohlförderlichen Beitrag, der mit dem Engagement geleistet werden soll, nicht aufgrund der Tatsache, dass der Engagierte (auch) etwas davon hat.[4]

Corporate Citizenship ist also dann erreicht, wenn „business case“ und „social case“ im Gleichgewicht sind. Der häufig zitierte, aber ebenso häufig missverstandene Terminus „Win-Win“-Situation meint eben nicht, dass jede Art von gesellschaftlichem Unternehmensengagement automatisch zu beiderseitigen Vorteilen führt. Der Terminus „Win-Win“-Situation bezeichnet einen Zustand, bei dem man von Corporate Citizenship spricht, während bei Sponsoring oder Mäzenatentum, wie *Abbildung 1* zeigt, der Vorteil im Wesentlichen auf der einen oder anderen Seite liegt und dementsprechend eben kein Corporate Citizenship ist.[5]

[4] Gleichzeitig werden Akzeptanz und insbesondere Anerkennung des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens auch von dessen Verantwortung hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Tätigkeit (Corporate Social Responsibility) beeinflusst. Man darf durchaus plausibel schlussfolgern, das Unternehmen, die in Bestechungs- oder Bilanzfälschungsskandale verwickelt sind oder die Arbeitnehmerrechte nachdrücklich missachten und Mitarbeiter überwachen lassen, mit ihrem gesellschaftlichen Engagement kaum einen „business case“ werden realisieren können.

[5] Ungeachtet der Tatsache, dass Sponsoring sich durch Leistung und Gegenleistung auszeichnet, wird hier die Ansicht vertreten, dass der gesellschaftliche Nutzen geringer als der betriebswirtschaftliche Nutzen ist. Nicht zuletzt stützt die Praxis der Steuergesetzgebung dieses Argument, da Sponsoringausgaben als Betriebsaufwendungen und nicht als steuerbegünstigte Zuwendungen geltend gemacht werden können.

Abbildung 1: Unternehmensengagement: Verhältnis von unternehmerischem und gesellschaftlichem Nutzen

Corporate Citizenship	business case	=	social case
Mäzenatentum	business case	<	social case
Sponsoring	business case	>	social case

Quelle: eigene Darstellung

Von der Euphorie über die Entdeckung der Unternehmenskultur und ihrer nachfolgenden Entwicklung lässt sich einiges lernen, unter anderem, dass so genannte „weiche Faktoren“ (wie auch Corporate Citizenship) substantielle Wirkung haben und nicht, wie gelegentlich vermutet wird, lediglich „gelebtes Brauchtum“ oder „Organisationsfolklore“ darstellen. Gleichzeitig führt jedoch nicht jedes Engagement automatisch zu substanziellen Ergebnissen, „social case“ und „business case“ können auch auf niedrigem Niveau im Gleichgewicht sein. Weiterhin kann man lernen, dass es letztlich nicht entscheidend ist, wie sehr ein Thema dem Zeitgeist entspricht oder wie groß die Resonanz ist, die es hervorruft, sondern wie gut mit seiner Hilfe Lösungen für relevante Probleme gefunden werden können. Corporate Citizenship ist der Anspruch, eine Antwort auf die Frage zu geben, welchen Beitrag Unternehmen für die Gesellschaft leisten können, wenn sich die bisherige Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft als nicht mehr tragfähig erweist.

Suche nach gesellschaftlicher Wirkung

Die Beschäftigung mit dem „social case“ muss daher, wie eingangs diskutiert, im ureigenen Interesse von gesellschaftlich engagierten Unternehmen liegen. Anders jedoch als der „business case“ ist der „social case“ keine betriebsinterne Zielgröße, die durch das engagierte Unternehmen definiert werden kann. Der „social case“ definiert sich unternehmensextern. Seine beiden wesentlichen Determinanten sind neben formalen Merkmalen (z. B. Gemeinnützigkeit) die Relevanz eines gesellschaftlichen Problems und die Reichweite des Lösungsbeitrags. Dass verschiedene gesellschaftliche Milieus, soziale Schichten oder Alterskohorten unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich gesellschaftlicher Probleme setzen, begünstigt eine aus zivilgesellschaftlicher Perspektive durchaus wünschenswerte

Pluralität, unterstützt die notwendige Freiwilligkeit und Eigensinnigkeit bürgerschaftlichen Engagements und führt letztlich zu einer Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements an den Präferenzen der jeweiligen Unternehmens-Stakeholder.[16]

Neben dem „business case", also den betriebswirtschaftlichen bzw. einzelbetrieblichen Vorteilen von Corporate Citizenship, nutzt selbstverständlich auch der „social case" mittelbar den Unternehmen, trägt er doch im Erfolgsfall dazu bei, die Grundlagen für erfolgreiches Wirtschaften überhaupt zu sichern. Durch den schrittweisen Bedeutungswandel und Steuerungsverlust von Nationalstaaten stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, eigene Beiträge zur Human- und Sozialkapitalbildung sowie zur Gestaltung von Gesellschaft insgesamt leisten zu müssen. Die Wirtschaft kann nicht mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie früher davon ausgehen, dass das Bildungs- und das Erziehungssystem in für Unternehmen ausreichender Menge und Qualität Human- und Sozialkapital bereitstellen; vielmehr fällt dem Wirtschaftssystem selbst sukzessive Mitverantwortung für die Reproduktion seiner eigenen sozialkulturellen Grundlagen erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns zu.[17]

Beim „social case" bestehen so genannte „Free-riding"-Probleme, die einen Zustand charakterisieren, bei dem es aus ökonomisch-rationaler Perspektive effizienter ist, Dritte einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu lassen, selbst aber davon zu profitieren. Ein Beispiel wären Unternehmen, die sich an ihrem Standort selbst nicht um die Integration von Zuwanderern bemühen, aber ebenfalls von sozialem Frieden, gesellschaftlicher Dynamik und attraktiven Wohngebieten für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte profitieren. Dieses Problem lässt sich vielfach nicht aufheben, es wird jedoch im Verständnis von Corporate Citizenship durch die Realisierung des „business case" ausgeglichen. Dabei erlangt im erwähnten Beispiel ein engagiertes Unternehmen für sich individuelle Vorteile, indem z. B. durch das Engagement von Unternehmensmitarbeitern, die vielleicht Sprachkurse geben, bei Behördenangelegenheiten oder beim Berufseinstieg helfen, positive Wirkungen auf das Betriebsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit und andere betriebsinterne Faktoren erreicht werden. Untersuchungen zu Corporate Volunteering zeigen dies.[18] Zugleich fördert das Unternehmen die Integration von Zuwanderern und leistet einen Beitrag zum Gemeinwohl („social case").

Die Ergebnisse der Studie von Nicole Fabisch zum sozialen Engagement von Banken deuten darauf hin, dass Unternehmen den Zusammenhang von „business case" und „social case" weitgehend erkannt haben oder zumindest nicht nur am eigenen Nutzen ihres gesellschaftlichen Engagements interessiert sind. So antworten die befragten Unternehmen mit hoher und eng beieinander liegender Zustimmung, dass sie „mehr Maßnahmen externen sozialen Engagements einsetzen" würden, wenn „die Maßnahmen nachweislich die Wettbewerbsposition verbessern" und „die Maßnahmen sichtbar mehr bewirken" würden.[19]

Mit den Worten von Peters und Waterman: Unternehmen in Deutschland sind durchaus aufgeschlossen dafür, sich mit ihrem bürgerschaftlichem Engagement auf den Weg zu gesellschaftlichen Spitzenleistungen zu machen. Ob der Weg zum Erfolg führt, wird nicht unwesentlich davon abhängen, wie sich das Verhältnis von Unternehmen zu Nonprofit-Organisationen entwickeln wird und inwieweit es möglich ist und gelingen kann, von der traditionell eher einseitigen finanziellen Förderung eines gemeinnützigen Zweckes durch ein Unternehmen zur professionellen und lösungsorientierten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zu gelangen.

[16] Vgl. Judith Polterauer/Stefan Nährlich, Corporate Citizenship: Funktion und gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmensengagement in der Bürgergesellschaft, in: Ingo Bode/Adalbert Evers/Ansgar Klein (Hrsg.), Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland (i. E.).

[17] Vgl. Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer, Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte, in: dies. (Anm. 3), S. 13–42.

[18] Vgl. S. Nährlich (Anm. 3), insbes. S. 198 f.

[19] Vgl. Nicole Fabisch, Soziales Engagement von Banken, München 2004, S. 238.

Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen

Gemeinnützige Organisationen leisten in Deutschland einen vielfältigen und positiven Beitrag zur Gesellschaft, wodurch ihr Gemeinnützigkeitsstatus und die damit verbundene steuerliche Privilegierung legitimiert sind. Finanziert wird das private Engagement von Bürgern und Organisationen zum großen Teil durch öffentliche Zuwendungen für Projekte, Maßnahmen und Programme.[10] Bedingt durch die Mittelakquise und bereits zu weiten Teilen in der historischen Entwicklung angelegt, hat sich eine umfangreiche und tief gehende Zusammenarbeit zwischen Staat und Nonprofit-Organisationen entwickelt.

In diesem Kontext war das traditionelle gesellschaftliche Engagement von Unternehmen nützlich, doch nicht von substantieller gesellschaftlicher Bedeutung. Seine Ausdrucksformen und seine mediale Darstellung waren dementsprechend häufig leicht gönnerhaft. Typischerweise „spendierten" Unternehmen dem örtlichen Fußballverein gelegentlich neue Trikots oder sponserten den „Kultursommer" ihrer Stadt, verfolgten als stille Mäzene ihre private Leidenschaft für die schönen Künste oder engagierten sich sozial für Kirche und Caritas. In Notfällen und Notlagen wurde dem Bürgermeister oder dem Bundeskanzler unbürokratisch und großzügig finanzielle Unterstützung für Betroffene zugesagt. „Gutes tun und darüber reden" war unüblich und insofern auch unnötig, als die für das Engagement erwartete „Gegenleistung" keine Öffentlichkeit brauchte und die „Gegenleistung" auch nicht von Relevanz und Wirksamkeit des Engagements abhing. Engagement hatte eher den Charakter eines „Gefallens", für den man dementsprechend bei jemand anderem „etwas gut" hatte. Insofern hatte die Frage nach dem „social case" als Voraussetzung für den „business case" kaum Bedeutung. Nonprofit-Organisationen kam vielfach nicht die heute angestrebte Funktion als Kompetenzpartner zu, sondern meist die des Legitimationspartners, was sich häufig auf die steuerbegünstigende Funktion einer gemeinnützigen Organisation beschränkte.

Die aktuelle Diskussion über Corporate Citizenship ist daher auch Ausdruck einer stattfindenden und erforderlichen Neubestimmung des Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft, genauer: zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. Diese sind ebenfalls durch den Wandel in der staatlichen Aufgabenwahrnehmung vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Dazu gehört eine verstärkte Übernahme von Leistungsangeboten der öffentlichen Hand, die keinesfalls nur in Richtung privatgewerblicher Privatisierungen gehen. So betreiben Sportvereine zunehmend Sportanlagen oder Freibäder, gründen sich mehr und mehr private Schulen (und Hochschulen), übernehmen Kulturvereine ehemals kommunale Büchereien oder betreiben karitative Organisationen soziale Dienste und Einrichtungen und tragen dabei zunehmend mehr fachliche Verantwortung und wirtschaftliches Risiko. In zahlreichen Städten, Gemeinden und Regionen gründen sich Bürgerstiftungen mit dem Ziel, bürgerschaftliches Engagement auf lokaler Ebene durch den Auf- und Ausbau von Stiftungsvermögen zu stärken und auf eine breite Basis zu stellen.[11]

Nonprofit-Organisationen sind vielfach die geborenen Partner für gesellschaftlich engagierte Unternehmen, da diese grundsätzlich nicht über ausreichende Fachkompetenz, Erfahrung und Vernetzung in sozialen, kulturellen oder anderen gesellschaftlichen Bereichen verfügen und auch nicht zu verfügen brauchen. Dementsprechend sind Nonprofit-Organisationen notwendig, um das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement effektiv umzusetzen, was hinsichtlich der gesellschaftlichen Wirkung zwar noch keine hinreichende, aber eine notwendige Bedingung ist. So wurde zu Recht darauf hingewiesen, dass sich erfolgreiches Corporate Citizenship auch dadurch auszeichnet, dass es in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen umgesetzt wird anstatt durch isoliertes Handeln des Unternehmens.[12]

[10] Vgl. dazu grundlegend Eckhard Priller/Annette Zimmer (Hrsg.), Der Dritte Sektor International. Mehr Markt – weniger Staat?, Berlin 2001.

[11] Vgl. Stefan Nährlich/Rupert Graf Strachwitz/Eva Maria Hinterhuber/Karin Müller, Bürgerstiftungen in Deutschland – Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2006.

[12] Vgl. Andre Habisch, Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin 2003.

Neue Kooperation als Herausforderung

Über die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Nonprofit-Organisationen ist wenig bekannt. Dass deutsche Unternehmen in ihren Kooperationsorientierungen staatsnäher sind als etwa amerikanische Firmen, hat bereits die Untersuchung von Seitz gezeigt.[13] Auch die Umfrage des Centrum für Corporate Citizenship Deutschland e.V. (CCCD) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Bei den knapp 60 Prozent der Unternehmen, die überhaupt in irgendeiner Weise mit unternehmensexternen Organisationen zusammenarbeiten, nehmen staatliche und politische Akteure, aber auch andere Unternehmen und Unternehmensverbände einen vergleichsweise hohen Stellenwert ein.[14]

Für diese Zurückhaltung der Unternehmen gegenüber Nonprofit-Organisationen können „gepflegte und professionalisierte Kulturgrenzen" ein Grund sein, die dazu führten, dass sich Unternehmens- und Nonprofit-Kultur im spezifisch deutschen Sozialstaatskontext eher als unvereinbare Gegensätze gegenüberstanden.[15] Hinzu kommen die daraus resultierenden Herausforderungen, Beziehungen nach Jahrzehnten des distanzierten Nebeneinanders erst aufbauen und dabei die wesentlichen Kriterien für ein erfolgreiches Passungsverhältnis erfüllen zu müssen. Dieses Passungsverhältnis bezieht sich auf kompatible Merkmale in den Bereichen Unternehmensphilosophie, Struktur und Strategie und wird heute vielfach als Grundlage für erfolgreiche Corporate-Citizenship-Partnerschaften zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen angesehen.[16]

[13] Vgl. Bernhard Seitz, Zwischen Idee und Geschäft. Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich, in: Josef Wieland/Walter Conradi (Hrsg.), Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen, Marburg 2002, S. 23–195.

[14] Vgl. CCCD (Hrsg.), Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA, Berlin 2007, S. 18 ff.

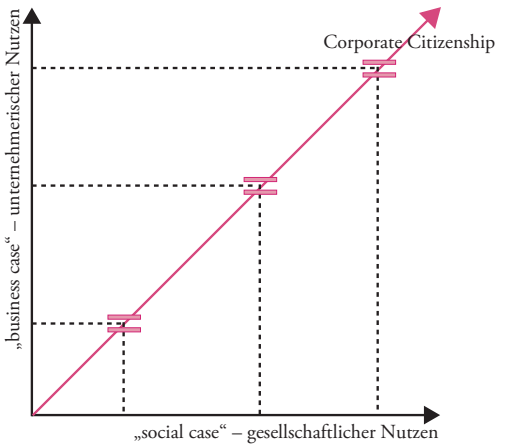
[15] Vgl. Holger Backhaus-Maul, Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, (2004) 14, S. 23–30.

[16] Vgl. Stefan Nährlich/Christiane Biedermann, Gemeinnützige Organisationen als Partner, in: André Habisch/René Schmidpeter/Martin Neureiter (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin 2007, S. 419–430.

Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung vieler Unternehmen, die Zusammenarbeit mit Nonprofit-Organisationen zu suchen, dürfte der in der Praxis häufig zu beobachtende Versuch der öffentlichen Hand sein, die in Ministerien und Kommunen rückläufigen Mittel für Zuwendungen an Vereine und Stiftungen durch Unternehmenszuwendungen zumindest teilweise zu ersetzen oder dies wenigstens als mögliche Option den Nonprofit-Organisationen in Aussicht zu stellen. Die Beobachtung, dass auf einschlägigen Veranstaltungen zwar häufig die Politik für Corporate Citizenship wirbt, Unternehmen unter den Teilnehmern aber nur selten anzutreffen sind, verstärkt diesen Eindruck. Von Unternehmensvertretern ist inzwischen fast ebenso häufig der Hinweis zu vernehmen, das gesellschaftliche Unternehmensengagement solle keinesfalls „den Staat aus seiner Verantwortung entlassen", wie dies im Allgemeinen von gemeinnützigen Organisationen zu hören ist. Dahinter steckt die Befürchtung, funktional staatsentlastend instrumentalisiert zu werden und damit die Freiwilligkeit und Eigensinnigkeit des eigenen Engagements schrittweise einzubüßen. Dabei ist weder Corporate Citizenship von Unternehmen noch bürgerschaftliches Engagement von Privatpersonen der Wegbereiter eines Sozialstaatsabbaus. Corporate Citizenship ist vielmehr die Reaktion auf einen tief greifenden sozialen und ökonomischen Wandel und der Versuch, diesen Wandel positiv zu gestalten und sich nicht damit zu begnügen, den Status quo der institutionellen Aufgabenteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft auf niedrigerem Niveau zu bewahren. Der Anspruch von Corporate Citizenship ist es, sich mit unternehmerischer Herangehensweise und in der Zusammenarbeit mit Nonprofit-Organisationen gesellschaftlichen Entwicklungen frühzeitig zu stellen und im subsidiären Vorrang vor staatlichem Handeln bürgerschaftlich aktiv zu werden.

Analog zu Public Private Partnerships bietet Corporate Citizenship in der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen (quasi als Civil Commercial Partnerships) einen viel versprechenden Ansatz, die Wirkung bürgerschaftlichen Unternehmensengagements zu erhöhen. Wie eingangs diskutiert, lässt sich von Corporate Citizenship dann reden, wenn „social case" und „business case" im Gleichgewicht sind. Das heißt zwar

Abbildung 2: Optimierungspotenziale von Corporate Citizenship



nicht, dass ein hoher unternehmerischer Nutzen automatisch zu einem hohen gesellschaftlichen Nutzen führt (oder umgekehrt), jedoch besteht, wie *Abbildung 2* veranschaulicht, grundsätzlich die Möglichkeit, solche Gleichgewichtszustände auf unterschiedlichen Nutzenhöhen zu realisieren.

Die Optimierungspotentiale von Corporate Citizenship werden sich in der Praxis genauer bestimmen lassen, wenn verbesserte Instrumente für die Bewertung und Messbarkeit von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen vorliegen.[17] Solche Optimierungspotentiale sind nicht nur theoretisch-modellhafter Natur. Viele Projekte bürgerschaftlichen Engagements sind oder werden angebotsorientiert entwickelt in dem Sinne, dass sich die Finanzierung und Ausgestaltung eines Projektes daran orientiert, aus welchen „Fördertöpfen" Mittel beantragt werden können. Mit Auslaufen der Fördermaßnahmen entstehen dann regelmäßig Probleme der Fortfinanzierung mit dem anschließenden Versuch, durch Sponsoren oder Fundraising die mehr oder weniger großen Finanzierungslücken schließen zu müssen. Auch diese Bemühungen sind dem Kern nach angebotsorientiert, denn sie wollen meist den Status quo nur mit anderen finanziellen Mitteln aufrechterhalten. Dementsprechend häufig lässt sich kein für den Erfolg einer Kooperation zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen notwendiges Passungsverhältnis (mehr) finden.

Folgerichtiger wäre eine nachfrageorientierte Herangehensweise, die sich mehr daran orientiert, ob und in welchem Maße ein bestimmtes Projekt bürgerschaftlichen Engagements, wie z. B. die Umnutzung alter Industrieanlagen oder -gebäude in Kultureinrichtungen, überhaupt und von welchen Zielgruppen nachgefragt werden wird. Dies würde nicht nur die Stabilität und Nachhaltigkeit solcher Projekte bereits im Ansatz verbessern helfen, sondern auch dazu beitragen, die Wirkung bürgerschaftlichen Engagements zu erhöhen.

Gleichzeitig liegt genau in diesem Ansatz der innovative Charakter von Corporate Citizenship: sich nicht damit zufrieden zu geben, dass eine Aktivität den steuerrechtlichen Merkmalen der Gemeinnützigkeit entspricht, sondern lösungsorientiert vorzugehen und somit dazu beizutragen, eine neue Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu finden.

Zwar ist die Kooperation von Unternehmen mit Nonprofit-Organisationen noch kein alleiniger Garant für eine stärkere gesellschaftliche Wirkung von Corporate Citizenship, aber eine notwendige Voraussetzung dafür. Gleichzeitig müssen in Wissenschaft und Fachpraxis mehr Anstrengungen unternommen werden, um das notwendige Wissen für eine ergebnis- und wirkungsorientierte Steuerung (Output und Outcome) zu erhöhen und die dafür erforderlichen Instrumente zu entwickeln und zu verbessern.

Ob Unternehmen mit ihrem Corporate Citizenship Anerkennung bei ihren Stakeholdern finden und dadurch einen stabilen „business case" realisieren können oder nur ein mitleidiges Lächeln ernten, entscheidet sich über den „social case" und das Maß, in dem die Unternehmen mit ihrem Engagement einen wichtigen Beitrag zur positiven Entwicklung der Gesellschaft leisten.

[17] Vgl. Nicole Fabisch, Corporate Citizenship Controlling, in: Christopher Zerres/Michael P. Zerres (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, Berlin 2006, S. 75–89.

Judith Polterauer

Corporate-Citizenship-Forschung in Deutschland

Judith Polterauer
Diplomsoziologin, geb. 1976; bis 2005 Promotionsstipendiatin der Aktiven Bürgerschaft an der Otto-Friedrich Universität Bamberg; Projektleiterin Bürgergesellschaft bei der Aktiven Bürgerschaft, Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin.
judith.polterauer@aktive-buergerschaft.de

Die Themen Corporate Citizenship (CC) und Corporate Social Responsibility (CSR) sind nicht nur als polarisierende Aufmerksamkeitsbeschaffer in Publikumsmedien, öffentlichen Veranstaltungen, Unternehmensabteilungen, Beratungsangeboten und Politikformulierungen präsent.[1] Zunehmend wird das gesellschaftliche Engagement und die Verantwortung von Unternehmen auch in der Forschung thematisiert.[2] Es dominieren zwar bisher Master- und Diplomarbeiten, kleinere Studien und Auftragsforschungen, aber einige aktuelle Forschungsprojekte lassen auf eine zunehmende wissenschaftliche Diskussion schließen und hoffen.

So setzt sich eine kürzlich erschienene Publikation im Rahmen des Kulturwissenschaftlichen Forschungskollegs „Medienumbrüche“ ausführlich mit Konzepten und Forschungsergebnissen zu Corporate Citizenship und der Rolle von Konsumenten auseinander,[3] und im Sonderforschungsbereich (SFB) 700 der Deutschen Forschungsgemeinschaft „Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit“ wird CSR als eigenständiges Thema berücksichtigt.[4] Auch die Sektionstagung „Soziologische Theorien“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Oktober 2007 mit dem Titel „Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft“ bezog sich an verschiedenen Stellen auf die Konzepte von CSR und CC. Nicht zuletzt lässt auch die neue Buchreihe „Wirtschaft und Gesellschaft“ in Zukunft eine verstärkte Berücksichtigung des Themas erwarten.[5]

Gleichwohl steht die wissenschaftliche Forschung noch am Anfang und müht sich mit Phänomenbestimmung, Begriffsabgrenzung und Verortung des Phänomens in den Einzeldisziplinen. Auch wenn man von einer Begriffsklärung noch weit entfernt ist – dies gilt sowohl für die Forschungsdisziplinen wie auch für die Demarkation zwischen ihnen –, und auch wenn die Abgrenzung beider Begriffe voneinander sowie zu inhaltsverwandten Konzepten wie Nachhaltigkeit, Wirtschafts- und Unternehmensethik unklar ist, entwickelt sich allmählich eine gemeinsame Diskussionsgrundlage: Beide Begriffe verweisen auf die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, die einerseits (CC) mit Referenz zum Bürgerschafts-, Bürgergesellschafts-, Bürgerengagement- und Bürgerrechtsbegriff und andererseits (CSR) mit Bezug zum Verantwortungsbegriff spezifiziert wird.[6]

[1] Den Hintergrund dieses Beitrags bildet eine Teilstudie im Rahmen einer breiter angelegten Untersuchung über „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Bestandsaufnahme der Potenziale unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements“. Die Untersuchung zielt darauf ab, den Forschungsstand und die gesellschaftspolitische Diskussion in ihren internationalen Bezügen zu rekonstruieren. Sie wird durchgeführt in Kooperation zwischen dem Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement an der Universität Paderborn und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wie auch dem Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) mit Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Der Ergebnisbericht wird im Jahr 2009 veröffentlicht. In diesem Beitrag werden ausgewählte Befunde vorab präsentiert.

[2] Vgl. Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland, Wiesbaden 2008.

[3] Vgl. Sigrid Baringhorst/Veronika Kneip/Annegret März/Johanna Niesyto (Hrsg.), Politik mit dem Einkaufswagen, Bielefeld 2007.

[4] Vgl. auch Peter Imbusch/Dieter Rucht (Hrsg.), Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, Wiesbaden 2007.

[5] Im VS-Verlag, Wiesbaden.

[6] Vgl. Ulf Schrader, Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin 2003; Thilo Pommerening, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Diplomarbeit, FU Berlin, 2005.

Erste Begriffserläuterungen

Inhaltlich kristallisieren sich zur Erläuterung dieser beiden Referenzpunkte zwei Unterscheidungsdimensionen heraus. Im Grad der Freiwilligkeit bzw. der Verpflichtung sowie im Bezug von Engagement und Verantwortung zur direkten unternehmerischen Tätigkeit („Kerngeschäft") scheinen Abgrenzungsmöglichkeiten zu liegen.[7]

Unter Corporate Citizenship wird demzufolge vor allem das freiwillige gesellschaftliche Engagement verstanden, das zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen soll. *Nicht* als Bürgerengagement versteht man deswegen die berufsbezogene Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten, Arbeitszeitregelungen, die den im Unternehmen beschäftigten Eltern eine Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit ermöglichen, oder die Einhaltung von Qualitäts-, Umwelt- oder Sozialstandards bei Produktionsprozessen, da diese Aktivitäten unmittelbar zur Erfüllung des Unternehmenszwecks beitragen. Die berufsbezogene Weiterbildung erhöht vor allem die Produktivität der Beschäftigten, und familienfreundliche Arbeitszeiten ermöglichen eine Bindung qualifizierten Personals an das Unternehmen. Obwohl die Einhaltung von Standards, die häufig auf Selbstverpflichtungserklärungen von Unternehmen basieren und damit keine rechtliche Bindung enthalten oder schlichtweg nicht kontrolliert werden können, bis zu einem gewissen Maße als „freiwillig" verstanden werden können,[8] sind bestimmte gesellschaftliche Erwartungen an das Unternehmensverhalten gebunden. Diese zu erfüllen wird eher der gesellschaftlichen Verantwortung als dem bürgerschaftlichen Engagement zugeschrieben. Die Freiwilligkeit ist hier insofern eingeschränkt, als Unternehmen den Handlungsbereich und die Handlungsform nicht frei wählen können, denn die Einhaltung von Sozialstandards und Umweltstandards stellen keine Alternativen dar, sondern werden beide gesellschaftlich erwartet.

Die Diskussion um Corporate Citizenship als bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen dagegen betont stärker das gesellschaftliche Gemeinwohl bzw. die Gemeinnützigkeit und überlässt dem Unternehmen eine größere Wahlfreiheit und in diesem Sinne auch Freiwilligkeit des Engagements. Engagiert sich also ein Unternehmen nicht nur im Rahmen von betriebsinternen Regelungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern fördert es auch gemeinwesenweit ein modernes Verständnis der Rollenaufteilung zwischen Männern und Frauen, könnte man dies als emanzipatorisches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship verstehen. Um zu betonen, dass es dabei weniger um Mildtätigkeit, sondern um Gesellschaftsgestaltung geht, wird von einigen Autoren auch der Begriff des gesellschaftspolitischen Engagements verwandt[9] und damit auch auf die Nähe zum gesellschaftlichen Lobbying[10] verwiesen. Empirisch und theoretisch ungeklärt ist allerdings die Beziehung beider Konzepte zueinander, denn möglicherweise werden Unternehmen nur dann als „Corporate Citizens" akzeptiert, wenn sie sich im engeren Sinne verantwortlich verhalten.

Alter Wein ... ?

Gesellschaftliches Unternehmensengagement ist den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften freilich nicht neu. Gemäß dem Zeitgeist der 1968er Jahre fragte bereits Friedhelm Nyssen nach dem Einfluss der Arbeitgeberverbände im Schulsystem.[11] Drei Jahre später publizierten die Soziologieprofessorin und Adorno-Schülerin Helge Pross und ihr Forschungskollege Karl W. Boetticher ihre Untersuchungsergebnisse zur Rolle von Managern im gesellschaftlichen Demokratisierungsprozess. Auch hier ist die Analyse kritisch: Zwar werde politisches Verhalten nicht

[7] Diese beiden Dimensionen ermöglichen keine trennscharfe Unterscheidung zwischen CSR und CC, sie dienen dennoch in der noch relativ jungen Fachdiskussion als erste Orientierung.

[8] Vgl. Jens Beckert, Sind Unternehmen sozial verantwortlich?, MPIfG Working Paper 4 (2006).

[9] Vgl. z. B. Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer, Corporate Citizenship in Deutschland – Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte, in: dies. (Anm. 2), S. 13–42.

[10] Vgl. Rudolf Speth, Lobbyismus als Elitenintegration? Von Interessenvertretung zu Public Affairs-Strategien, in: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bolender, Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt/M. 2006, S. 221–235.

[11] Vgl. Friedhelm Nyssen, Schule im Kapitalismus, Köln 1969.

durch ökonomische Interessen determiniert. Gleichwohl bringe letzteres „besondere Denk- und Verhaltensneigungen“ hervor: „Alle verfügbaren Unterlagen sprechen dafür, dass sie für ein konservatives Verständnis der Demokratie und für eine konservative Einstellung zur bestehenden Gesellschaftsverfassung prädisponieren.“[12] Michael Stitzel formulierte 1977 ganz ähnlich: „die Unternehmer, die von der Logik der Marktwirtschaft Motor der *wirtschaftlichen* Entwicklung sein sollen, (spielen) aus der gleichen Logik heraus im *gesellschaftspolitischen* Bereich eine beharrende, wandlungsnegierende Rolle (. . .). Die Rolle der Wandlungspromotoren fällt in einer Gesellschaft mit dezentraler Macht- und Interessenstruktur anderen Interessengruppen zu.“[13]

Während in den 1970er Jahren also keine gesellschaftliche Gestaltungsrolle von Managern und leitenden Angestellten im Sinne von (Corporate) Citizens erkannt werden konnte, entwickelte sich parallel dazu eine weitere Diskussion, deren Fokus auf „Sozialbilanzen“ und der „gesellschaftsbezogenen Berichterstattung“, also der Messung und Bewertung gesellschaftlicher Effekte durch Unternehmenshandeln, lag.[14] Neben der thematischen Ausrichtung und der – weniger normativ-gesellschaftskritischen als deskriptiv-analytischen – Fragestellung verschob sich auch die Untersuchungseinheit. Statt einzelner Unternehmerpersonen standen Unternehmen als Organisationen im Blick. Mit *Corporate* Citizenship und *Corporate* Social Responsiblity ist heute ebenfalls das Unternehmen als Organisation der konzeptionelle Referenzpunkt.

Dieser Bezug zur Organisation spielt in zweierlei Hinsicht eine Rolle. Einerseits ist dort, wo Unternehmen von Kunden, politischen Entscheidungsträgern oder Nichtregierungsorganisationen als „good Corporate Citizens“ wahrgenommen werden wollen, die Organisation und nicht eine einzelne Unternehmerperson die handelnde Einheit. Anderseits sind es auch Unternehmen, also meist über die Unternehmensmarke identifizierbare *corporate actors*, die von unterschiedlichen Seiten kritisiert werden. Dieser Organisationsbezug wird bisher kaum in konzeptionellen Überlegungen und noch weniger in der empirischen Forschung berücksichtigt.[15]

Mit der Betonung des Organisationsphänomens ergibt sich ein zweites Merkmal der Konzepte CC und CSR, das sich besonders von den vorhergehenden Diskussionen abhebt: die Betonung der Legitimität von unternehmerischem Eigeninteresse (*business case*). Denn wenn eine profitorientierte Organisation eine gesellschaftliche Aufgabe oder Rolle erfüllen soll, so die Argumentation, darf diese zumindest nicht in direktem Widerspruch zu den ökonomischen Zielen stehen.[16] Hier wird insbesondere eine Abgrenzung zu traditionellem Mäzenatentum oder philanthropischem Engagement vollzogen. Dieser in der Öffentlichkeit mit den Begriffen des *win-win* oder der Gleichzeitigkeit von *business case* und *social case* beworbene, scheinbar automatische Wirkungsmechanismus von CC oder CSR wird auch in der Forschung rezipiert, jedoch ohne dass dabei die Spannungsfelder zwischen den gesellschaftlichen und unternehmerischen Interessen diskutiert werden.

Ein weiterer Aspekt unterscheidet die aktuelle Diskussion von jenen der 1970er bis 1990er Jahre. Heute bestimmt die globalisierte Wirtschaft als entscheidende Rahmenbedingung die Debatte, der auf globaler Ebene weit weniger entwickelte politische und (zivil-)gesellschaftliche Strukturen gegenüberstehen. Der Handlungsraum und damit auch Verantwortungs- und Engagementraum von Unternehmen ist damit ungleich komplexer und differenzierter als noch vor wenigen Jahrzehnten. Vor diesem Hintergrund wird die Aufgabenverteilung zwischen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und ökonomischen Akteuren verhandelt und die Rolle von Unternehmen mit den Begriffen CC und CSR umschrieben.[17]

[12] Helge Pross/Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, Frankfurt/M. 1971.

[13] Michael Stitzel, Unternehmerverhalten und Gesellschaftspolitik, Stuttgart 1977, S. 148.

[14] Vgl. z. B. als Überblick H.-Helmut Heymann, Sozialbilanzen, Grafenau 1984; Meinolf Dierkes, Die Sozialbilanz, Frankfurt/M. 1974.

[15] Jedoch anders: Bernhard Seitz, Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft, in: Josef Wieland/Walter Conradi (Hrsg.), Corporate Citizenship, Marburg 2002, S. 23–195.

[16] Vgl. dazu den Beitrag von Stefan Nährlich in diesem Heft.

[17] Vgl. Andreas G. Scherer/Guido Palazzo/Dorothée Baumann, Global rule and private actors: toward a new role of the transnational corporation in global gover-

Charakteristika der Forschungslandschaft

Öffentliche Diskussion als Bezugspunkt empirischer Untersuchungen. Kennzeichnend für diese ersten wissenschaftlichen Arbeiten über CC und CSR ist die starke Orientierung an den von der öffentlichen Diskussion geprägten Argumenten und Themen. So wird im wissenschaftlichen Kontext in der Regel auf zwei Definitionsangebote zurückgegriffen, die aus der Praxis stammen: Arbeitsdefinitionen von CC beziehen sich häufig auf das frühe Definitionsangebot von Westebbe/ Logan, das 1995 aus Erfahrungen in der Kommunikationspraxis vorgelegt wurde. Im Diskussionskontext von CSR nehmen zahlreiche Autoren auf das von der EU im Grünbuch formulierte Konzeptverständnis Bezug.[18]

Diese Nähe von wissenschaftlicher und öffentlicher Diskussion zeigt sich auch in den ersten (häufig zitierten) Studien, die das Ausmaß und die Beschaffenheit des Engagements von Unternehmen in Deutschland wiedergeben. Deren Auftraggeber sind vor allem gesellschaftspolitische Akteure, etwa die Initiative Soziale Marktwirtschaft.[19] Um den Stand der Forschung in Deutschland einschätzen zu können wurde im Rahmen des Projekts „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland"[20] eine sekundäranalytische Recherche von sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten durchgeführt. Einbezogen wurden Texte mit wissenschaftlichem Anspruch, die zum Themenbereich „gesellschaftliches Engagement von Unternehmen" zwischen 1985 und Juni 2007 in Deutschland publiziert worden sind.[21]

Innovative Ansätze an den Rändern der Forschungsdisziplinen. Arbeiten zum Thema CC/CSR lassen sich nur schwer den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen zuordnen. Erklärt man wie Rudolph Speth[22] Corporate Citizenship als Möglichkeit der Ausgestaltung der Public Affairs eines Unternehmens, bewegt sich die Argumentation zwischen politologischen und betriebswirtschaftlichen Beobachtungen. Speth beschreibt CC als Konsequenz der verminderten Zufriedenheit von Unternehmen mit der Interessenvertretung durch die etablierten Verbände, so dass Unternehmen jeweils eigene „Public-Affairs"-Strategien entwickeln. Auch Arbeiten zu Kommunikationsleistungen von CC bewegen sich typischerweise an den Rändern der Disziplinen von Betriebswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft.[23]

Nicht so erstaunlich, aber dennoch bemerkenswert ist, dass insbesondere in den Forschungsbereichen, die sich als derartige Überschneidungsbereiche institutionalisiert haben, eine intensive Diskussion zum Thema stattfindet. Dies ist zum einen die Wirtschafts- und Unternehmensethik, zum anderen der Bereich der Nachhaltigkeitsforschung und der Ökologischen Managementforschung.[24] Auch in Spezialbereichen anderer Disziplinen

nance, in: Business Ethics Quarterly, 4 (2006), S. 505–532. Über die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Konstruktion des deutschen korporatistischen Systems schreibt Sebastian Brandl, der CSR als Anknüpfungspunkt dieser Diskussion zur sozialen Dimension der Nachhaltigkeit betrachtet: „Deutsches Modell" oder globalisiertes Arrangement?, Berlin 2006.

[18] Vgl. Achim Westebbe/David Logan, Corporate Citizenship, Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995; Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM(2001) 366, Brüssel 2001.

[19] Vgl. forsa, „Corporate Social Responsibility" in Deutschland, 2005; Als Überblick zu Ausmaß, Art und Weise des Unternehmensengagements siehe Judith Polterauer, Unternehmensengagement als „Corporate Citizen", in: H. Backhaus-Maul u. a. (Anm. 2), S. 149–182; vgl. auch Holger Backhaus-Maul/ Sebastian Braun, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Stiftung&Sponsoring 2 (2007), Rote Seiten, S. 1–14.

[20] Vgl. Anm. 1.

[21] Dazu wurde nach den Begriffen CC und CSR und deren deutschsprachigen Äquivalenten (soziale/gesellschaftliche Verantwortung, soziales/gesellschaftliches/ bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen) in Monographien, Sammelwerken, Zeitschriften, Forschungsberichten, Diplom- und Masterarbeiten sowie wissenschaftlichen Diskussions- oder Arbeitspapieren recherchiert. Die Eingrenzung auf Publikationen in Deutschland liegt in der Fragestellung des Gesamtprojekts begründet. Genauere Angaben zur Methodik der Recherche können bei der Autorin erfragt werden.

[22] Vgl. R. Speth (Anm. 10).

[23] Vgl. Ulla Wittke, „Tu Gutes, aber verständige dich vorher darüber", Magisterarbeit, FU Berlin 2003; Simone Paar, Die Kommunikation von Corporate Citizenship, Bamberg 2005.

[24] Vgl. u. a. Peter Ulrich, Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship, in: Herfried Münkler/Harald Bluhm (Hrsg.), Gemeinwohl und Gemeinsinn, Berlin 2002, S. 273–291; J. Wieland/W. Conradi (Anm. 15); Karl Homann, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten

wie der Geographie (Regionalforschung),[25] der Psychologie (v. a. im Bereich Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie),[26] „Technik und Bildung“,[27] der Kommunikationswissenschaft[28] und der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte[29] wird das Thema unter verschiedenen Gesichtspunkten bearbeitet. In der Regel wird hier jedoch nicht auf die Begriffe CC und CSR zurückgegriffen. Dies mag ein (weiterer) Grund dafür sein, dass sich die wissenschaftlichen Debatten bisher größtenteils gegenseitig nicht wahrnehmen.

Mangel volkswirtschaftlicher Beiträge. Besonders auffällig bei der Betrachtung des wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsstands ist das Fehlen volkswirtschaftlicher Publikationen. Trotz der thematischen Anknüpfungsmöglichkeiten makroökonomischer Fragestellungen an das Thema – als Beispiele seien die Analyse von Ressourcenflüssen zwischen Unternehmen und unterschiedlichen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und Bereichen (Schule, Kultur) genannt oder auch wirtschaftspolitische Überlegungen zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt – konnten nur zwei Diskussionspapiere als Beitrag für die Volkswirtschaftslehre ausfindig gemacht werden.[30]

Strategisches Management und Unternehmensführung in der Betriebswirtschaftslehre. In der Betriebswirtschaftslehre wird CC/CSR einerseits als übergeordnetes Thema der Unternehmensführung bzw. der Corporate Governance mit Bezug zu verschiedenen Stakeholdern, andererseits als strategisches Managementinstrument diskutiert. Im strategischen Management wird nach den Marktvorteilen eines engagierten bzw. verantwortlichen Unternehmens gefragt. Die beiden grundsätzlich unterschiedlichen Erklärungsansätze, *market-based-view* und *ressource-based-view*, finden sich auch in den Arbeiten zu CC/CSR wieder.[31] Im ersten Fall wird argumentiert, dass der Reputationsgewinn eines engagierten Unternehmens Marktbarrieren für die Konkurrenten darstellt; in der zweiten Lesart wird der Wettbewerbsvorteil durch eine vorteilhafte Ressourcenkombination erklärt. Sozialkompetenzen, die sich Beschäftigte im Rahmen eines Mitarbeiterengagements aneignen, oder Netzwerke, die durch das Unternehmensengagement mit Vereinen entstehen, werden als solche Ressourcen interpretiert.[32] Mit Fragen der Corporate Governance bzw. der Unternehmensführung beschäftigen sich einige Beiträge, welche die Umsetzung verantwortlichen Unternehmensverhaltens diskutieren. Im Mittelpunkt stehen hier Anreiz- und Kontrollmechanismen für eine Verbindung von gesellschaftlichen und unternehmerischen Interessen.[33]

Fokus Global Governance in den Sozialwissenschaften. In den Sozialwissenschaften liegt der Fokus der CC/CSR-Forschung auf

Welt, Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, Diskussionspapiere 1 (2006); Uwe Schneidewind, Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998.

[25] Vgl. Robert Fischer, Regionales Corporate Citizenship, Frankfurt/M. 2007.

[26] Vgl. Alexander Pundt/Erko Martins/Claes S. Horsmann/Friedemann W. Nerdinger, Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmenswert, in: Wirtschaftspsychologie, 1 (2007), S. 31–39.

[27] Vgl. Eileen Lübcke/Klaus Ruth/Il-Sop Yim, Corporate Social Responsibility „Made in China“, Bremen 2006.

[28] Vgl. Simone Bender, Corporate Social Responsibility als strategisches Instrument der Unternehmenskommunikation zur Stärkung der Unternehmensreputation. Unveröff. Diss., Universität Essen 2007.

[29] Vgl. Jan-Otmar Hesse/Jens Scholten/Tim Schanetzky (Hrsg.), Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt, Essen 2004.

[30] Vgl. Oliver Falck/ Stephan Heblich, Corporate Social Responsibility: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem, Passauer Diskussionspapiere V-45 (2006); Viktor J. Vanberg, Corporate Social Responsibility and the „Game of Catallaxy“: The Perspective of Constitutional Economics, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, 6 (2006).

[31] Meist werden allerdings nur einzelne CC/CSR-„Instrumente“ (Sozialsponsoring, Spenden, Cause-Related-Marketing, Public Relations) isoliert diskutiert und deren Nutzen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen betrachtet.

[32] Vgl. Jonas Meckling, Netzwerkgovernance, Münster 2005, Josef Wieland/Jürgen Volkert/Michael Schramm, Corporate Social Responsibility (CSR) und Netzwerkgovernance, Eine Projektskizze, KIeM Working Paper, Konstanz 2007; André Habisch/Hans-Peter Meister/René Schmidtpeter (eds.), Corporate Citizenship as investing in social capital, Berlin 2001.

[33] Vgl. z. B. Anja Schwerk, Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance, in: H. Backhaus-Maul u. a. (Anm. 2), S. 121–145. Matthias Münstermann, Corporate Social Responsibility – Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Wiesbaden 2007. Besonders interessant aus Sicht der modernisierungstheoretisch orientierten Umweltforschung: Ralf Weiß, Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung, Marburg 2002.

der internationalen bzw. der globalen Ebene von gesellschaftlicher Steuerung. Vor allem der von Kofi Annan initiierte United Nations Global Compact[34] dient als Ausgangspunkt und Referenz für die politikwissenschaftliche Diskussion.[35] Im Zentrum dieser Analysen steht das Handeln von global agierenden Unternehmen in Regionen und Bereichen, in denen der staatliche Regulierungsspielraum eingeschränkt ist. Das dadurch entstehende „Governance-Vakuum" wird am Beispiel von Konfliktprävention und -bearbeitung und von Etablierung, Umsetzung und Kontrolle von Sozialstandards in Entwicklungsländern problematisiert.[36] Dieser globale Fokus überrascht, weil in der individuellen Engagementforschung die Bedeutung der Region als Hauptengagementraum betont wird. Auch in den vorliegenden empirischen Studien zum Unternehmensengagement zeichnet sich ein starker Fokus der Aktivitäten im lokalen und regionalen Raum ab.[37]

Erste soziologische Problembeschreibungen. Verschiedene theoretische Ansätze aus der Soziologie werden als erste Erklärungsversuche der Entstehung der gesellschaftlichen Phänomene CC und CSR verwendet. Ein theoretisches Primat hat sich dafür, das ist angesichts der jungen Diskussion nicht verwunderlich, bisher nicht etabliert. Als eine mögliche Erklärung für die Entstehung von CC/CSR wird der Druck von Nichtregierungsorganisationen gegenüber international agierenden Konzernen erwogen. Diesem Druck begegnen Unternehmen mit einer Strategie der Entkopplung von Handeln und Kommunikation[38] oder durch die Erstellung eines kollektiven CSR-Deutungsmusters, das umfassende unternehmerische Verantwortungsübernahme suggeriert.[39] Einen anderen Blickwinkel nehmen konzeptionelle Überlegungen ein, die CC/CSR als denjenigen Zustand verstehen, in dem ökonomische und gesellschaftliche Anforderungen im Gleichgewicht stehen.[40]

Mehrdimensionalität der Diskussion: Empirisches Phänomen und konzeptionelle Idee der modernen Unternehmensrolle. An dieser Übersicht zu den Deutungsangeboten von CC und CSR wird ein Spezifikum der Debatte deutlich, das nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch in der Forschung Verwirrung stiftet: Viele Debatten über die Relevanz und Legitimität der Diskussion um CC/CSR sind durch eine Vermischung von zwei Ebenen gekennzeichnet. Einerseits werden CC/CSR bzw. deren kommunikative Verbreitung als empirisches Phänomen betrachtet. Andererseits dienen sie als Konzept, das – ähnlich dem Bürgergesellschaftsbegriff – die (positive bzw. *good*) gewünschte gesellschaftliche Rolle von Unternehmen in der Moderne widerspiegelt. So dient im argumentativen Streit der empirisch nachweisbare Mangel an positivem gesellschaftlichem Engagement, der sich in Korruptionsaffären, oder der Ausbeutung von Kindern in Produktionsbetrieben zeigt, als Argument dafür, CC/CSR sei an sich eine neoliberale oder sozialromantisierende Utopie und in der unternehmeri-

[34] Global Compact ist ein Programm zur ökologischen und sozialen Gestaltung der Globalisierung, das auf zehn Prinzipien zur Einhaltung von Standards beruht, zu denen sich Unternehmen freiwillig bekennen (sollen).

[35] Vgl. Klaus D. Wolf, Möglichkeiten und Grenzen der Selbststeuerung als gemeinwohlverträglicher politischer Steuerungsform, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, (2006) 1, S. 51–68; Lothar Rieth, Deutsche Unternehmen, Soziale Verantwortung und der Global Compact: ein empirischer Überblick, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, (2003) 3, S. 372–391.

[36] Vgl. Lothar Rieth/Melanie Zimmer, Transnational Corporations and Conflict Prevention, The Impact of Norms on Private Actors, Tübinger Arbeitspapiere zur internationalen Politik- und Friedensforschung 2004; Moira Feil/Alexander Carius/Aike Müller, Umwelt, Konflikt und Prävention, Berlin 2005; E. Lübcke u. a. (Anm. 27).

[37] Vgl. H. Backhaus-Maul/S. Braun (Anm. 19).

[38] Aus Sicht des soziologischen Neoinstitutionalismus diskutiert dies Stefanie Hiss, Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?, Frankfurt/M. 2006. Siehe außerdem aus Sicht der systemtheoretischen Organisationsforschung: Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Auf dem Weg zu einer postmodernen Organisationstheorie ohne französische Philosophie, in: Georg Schreyögg (Hrsg.), Organisation und Postmoderne, Wiesbaden 1999, S. 129–155.

[39] Vgl. Janina Curbach, Corporate Social Responsibility – Unternehmen als Adressaten und Aktivisten einer transnationalen Bewegung, in: Karl-Siegbert Rehberg (Hrsg.), Die Natur der Gesellschaft, Frankfurt/M. – New York 2008 (i. E.).

[40] Vgl. Judith Polterauer, Corporate Citizenship – Systemfunktionalistische Perspektiven, in: Frank Adloff/Ursula Birsl/ Philipp Schwertmann (Hrsg.), Wirtschaft und Zivilgesellschaft, Wiesbaden 2005, S. 97–126; aus wirtschaftsethischer Perspektive: Johanna Brinkmann/Ingo Pies, Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik, Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, Diskussionspapiere 1 (2005).

schen Praxis vor allem als „Greenwashing“[41] zu verstehen. In der (Sozial-)Wissenschaft zeichnet sich diese Argumentation oftmals bereits im Forschungsdesign oder den Forschungsfragen ab, wenn Unternehmensengagement hinsichtlich seines Beitrags zum Ausgleich von sozialer Ungleichheit betrachtet wird. Obwohl diese Fragestellung ohne Zweifel hohe Relevanz besitzt und empirisch sowie theoretisch differenzierter Antworten bedarf, wird dabei der Blick auf CC/CSR als Phänomen einer Anfangssituation gesellschaftlichen Wandels verstellt.

Herausforderungen für die Forschung

Daher ist für die wissenschaftliche Diskussion die Offenlegung des Referenzpunkts von CC und CSR wichtig. Dies schließt zunächst die Unterscheidung der Konzepte von Unternehmensverantwortung und -engagement ein, aber auch die Reflektion der gesellschaftstheoretischen Basis, denn ein kommunitaristisches Citizenship-Verständnis hat ein völlig anderes Referenzsystem als ein liberales.[42] Ähnlich wie beim Zivilgesellschaftsbegriff werden also auch bei CC und CSR auf unterschiedlichen Ebenen normative Annahmen getroffen, etwa über die „richtige“ Aufteilung politischer Aufgaben oder die Definitionshoheit von Gemeinwohl. Diese Annahmen dienen dann entweder der Bewertung von „gutem“ oder „erfolgreichem“ CC oder generell zur Anerkennung der legitimen Verwendung des CC-Begriffs und müssen deswegen offengelegt werden.

Nach der Phase der Begriffsab- und Verständniserarbeitung des Phänomens wird es essentiell sein, zentrale themenspezifische Fragestellungen als empirische Forschungsfragen voranzutreiben. Ausgangspunkte mit Aussicht auf Erkenntnisgewinn verspricht dabei die Berücksichtigung von thematischen Bezügen in unterschiedlichen Disziplinen, auch wenn diese begrifflich nicht als CC/CSR gekennzeichnet sind. In den Sozialwissenschaften ist beispielsweise im Bereich der Elitenforschung Informatives über sich wandelnde Gesellschaftsbilder und Selbstverständnisse von Managerinnen und Unternehmern zu erwarten, die mit organisationstheoretischen Überlegungen erweitert werden müssten. Die Nonprofit-Forschung und die Umweltsoziologie können die Diskussion über die Erstellung von Kollektivgütern und damit zu Chancen und Potentialen von Corporate Citizenship befruchten.[43]

Die Entwicklungssoziologie und die Transformationsforschung sind einerseits auch mit der spezifischen Herausforderung konfrontiert, soziales Handeln vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller Blickwinkel zu untersuchen, was bei CC und CSR zum Beispiel bei Fragen globalen Engagements relevant ist. Andererseits stehen dort insbesondere gesellschaftliche Wandlungsprozesse im Fokus – eine Perspektive, die für die CC/CSR Forschung erkenntnisreich sein kann.

Trotz der Vielzahl der derzeit am Markt erhältlichen Publikationen zum Thema CC und CSR besteht also beachtlicher Forschungsbedarf. Und trotz der multidisziplinären Anknüpfungspunkte des Themas scheint zu diesem Zeitpunkt vor allem eine profunde fachspezifische Auseinandersetzung notwendig. Ein fachübergreifender Austausch ist freilich begrüßenswert, jedoch gilt es zu verhindern, dass die disziplintypischen Blickwinkel mit ihren jeweils legitimen und eigenlogischen Fragestellungen zu Gunsten einer interdisziplinär harmonisierten Forschungsarbeit geopfert werden.

[41] Mit Greenwashing werden Methoden in der PR und Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet, die einem Unternehmen ein verantwortungsvolles Image geben sollen. Es wird v. a. im Bereich des Umweltschutzes angewandt.

[42] Vgl. die Überlegungen zum Citizenship-Konzept bei Jeremy Moon/Andrew Crane/Dirk Matten, Can corporations be citizens?, ICCSR Research Paper, Nottingham 2003.

[43] Vgl. Judith Polterauer/Stefan Nährlich, Corporate Citizenship: Funktionen und gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmensengagement in der Bürgergesellschaft, in: Ingo Bode/Adalbert Evers/Ansgar Klein (Hrsg.), Bürgergesellschaft als Projekt, Wiesbaden (i. E.).

Herausgegeben von
der Bundeszentrale
für politische Bildung
Adenauerallee 86
53113 Bonn.

Redaktion

Dr. Katharina Belwe
Dr. Hans-Georg Golz
(verantwortlich für diese Ausgabe)
Johannes Piepenbrink

Telefon: (0 18 88) 5 15-0
oder (02 28) 9 95 15-0

Internet

www.bpb.de/apuz
apuz@bpb.de

Druck

Frankfurter Societäts-
Druckerei GmbH
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main.

Vertrieb und Leserservice

- Nachbestellungen der Zeitschrift Aus Politik und Zeitgeschichte
- Abonnementsbestellungen der Wochenzeitung einschließlich APuZ zum Preis von Euro 19,15 halbjährlich, Jahresvorzugspreis Euro 34,90 einschließlich Mehrwertsteuer; Kündigung drei Wochen vor Ablauf des Berechnungszeitraumes

Vertriebsabteilung der
Wochenzeitung Das **Parlament**
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main.
Telefon (0 69) 75 01-42 53
Telefax (0 69) 75 01-45 02
parlament@fsd.de

Die Veröffentlichungen
in Aus Politik und Zeitgeschichte
stellen keine Meinungsäußerung
der Herausgeberin dar; sie dienen
der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke dürfen
Kopien in Klassensatzstärke herge-
stellt werden.

ISSN 0479-611 X

APuZ

Nächste Ausgabe 32/2008 · 4. August 2008

EU – Balkan

Achim Hurrelmann
Demokratie in der Europäischen Union: Eine Bestandsaufnahme

Holm Sundhaussen
Der Zerfall Jugoslawiens und dessen Folgen

Sabina Kajnc
Die slowenische EU-Ratspräsidentschaft

Björn Opfer-Klinger
Mazedonien zwischen äußerer Stabilisierung und innerer Krise

Marie-Janine Calic
Kosovo: der jüngste Staat in Europa

Heinz Brill
Geopolitische Motive und Probleme des EU-Einigungsprozesses

Corporate Citizenship

APuZ 31/2008

Ludger Heidbrink

3-6 **Wie moralisch sind Unternehmen?**

Immer mehr Unternehmen sehen im gesellschaftlichen Engagement die Chance, Gewinne zu machen. Obwohl die Verbindung von Ethik und Profit vielfach Skepsis hervorruft, lässt sich zeigen, dass zwischen sozialer und ökonomischer Verantwortung kein Widerspruch bestehen muss.

Sebastian Braun

6-14 **Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland**

Vor dem Hintergrund internationaler Diskussionen über Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship begründen die empirischen Ergebnisse einer bundesweiten Unternehmensbefragung über das freiwillige gesellschaftliche Engagement die Persistenz-, Ambivalenz- und Dualismus-These.

Holger Backhaus-Maul

14-20 **Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial**

Unternehmen in Deutschland können auf eine reiche Tradition gesellschaftlichen Engagements verweisen, die häufig übersehen wird. Im Zuge globaler Debatten über Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship werden die Konturen dieses „deutschen Weges" und seine Zukunftspotenziale sichtbar.

Jackson Janes · Tim Stuchtey

20-25 **Making Money by Doing Good**

Statt auf Spendenanfragen zu warten oder Fördertöpfe bereitzustellen, ist in den USA eine aktive Unternehmenspolitik zu beobachten: Wer sich als Corporate Citizen versteht, bemüht sich, zusammen mit gemeinnützigen Organisationen Projekte zu entwerfen, die den eigenen Vorstellungen entsprechen.

Stefan Nährlich

26-31 **Euphorie des Aufbruchs, Suche nach gesellschaftlicher Wirkung**

Ob Unternehmen mit ihrem Corporate Citizenship Anerkennung bei ihren Stakeholdern finden und einen stabilen „business case" realisieren können, entscheidet sich über den „social case" und das Maß, in dem sie einen wichtigen Beitrag zur positiven Entwicklung der Gesellschaft leisten.

Judith Polterauer

32-38 **Corporate-Citizenship-Forschung in Deutschland**

Auch wenn die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung zu Corporate Citizenship noch am Anfang steht, lassen sich erste Charakteristika der Forschungslandschaft beschreiben. Gefragt ist künftig eine stärkere Betrachtung des Themas unter dem Blickwinkel gesellschaftlichen Wandels.