

# Geschäftsstrategie Verantwortung

## – Der Business Case im Corporate Citizenship

Susanne Lang/Frank Solms Nebelung

- **Corporate Citizenship ist im Kern kein selbstloser Akt der Wohltätigkeit, sondern eine Frage der Geschäftspraxis: ein „business case“. Das Charakteristische dieses Konzepts – und darin liegt zugleich sein gesellschaftspolitischer Reiz – ist die systematische Verknüpfung von Unternehmens- und Gemeinwohlinteressen.**
- **Corporate Citizenship bedarf der systematischen Einbettung der gemeinwohlorientierten Aktivitäten eines Unternehmens in die Geschäftsstrategie. Denn ein Unternehmen wird sich nur dann nachhaltig engagieren, wenn dieses Engagement seinen genuinen (Geschäfts-)Interessen erkennbar nützt. Dieser Nutzen kann viele Facetten haben: öffentlicher Imagegewinn, motiviertere und qualifiziertere Mitarbeiter, Teamgeist, geringere Fehlzeiten oder auch Wettbewerbsvorteile bei den KundInnen u.a.m. Entscheidend ist, dass das Engagement auch von handfesten eigenen Interessen getragen wird, die im Regelfall eine zuverlässigere und nachhaltigere Triebkraft für menschliches Handeln sind als idealistische Überzeugungen, denn: „Die Idee blamiert sich immer vor dem Interesse“ (Karl Marx).**
- **Ein entscheidender Schritt im Prozess der systematischen Verknüpfung der gemeinwohlorientierten Aktivitäten mit der Geschäftstätigkeit ist die Einbeziehung der MitarbeiterInnen. Durch „Corporate Volunteering“ verleiht ein Unternehmen seinem bürgerschaftlichen Engagement ein Gesicht.**
- **Corporate Citizenship ist eine Investition in das Sozialkapital einer Gesellschaft, d.h. aus der Perspektive marktwirtschaftlicher Akteure: in die außerökonomischen Bedingungen der Möglichkeit wirtschaftlichen Erfolges überhaupt.**
- **Corporate Citizenship-Aktivitäten sind nicht substitutiv, sondern komplementär zu staatlichen und kommunalen Leistungen. In der Sache sind sie keine Alternative, weil sie zwangsläufig punktuell und selektiv bleiben. Vor allem aber wollen die engagierten Unternehmen nicht Lücken füllen, die ein anderer Akteur offen gelassen hat, sondern eigenständige Handlungs- und Gestaltungsoptionen wahrnehmen.**
- **Aus den US-amerikanischen Erfahrungen lassen sich vor allem zwei Lehren ziehen, die auch für Deutschland hilfreich sein können: Zum einen die konsequente Weiterentwicklung von**

**Corporate Citizenship als „business case“ – Unternehmen werden sich nur dann langfristig und massenhaft bürgerschaftlich engagieren, wenn die Gemeinwohlorientierung auch ihren eigenen Interessen nützt. Zum anderen entstehen die eindrucksvollen Corporate Citizenship-Programme, mit denen US-amerikanische Unternehmen glänzen, in der Regel nicht aus dem Stand, sondern sind das Ergebnis eines kontinuierlichen Entwicklungs-, Evaluierungs- und Lernprozesses.**

- **Lernen können wir auch vom britischen Unternehmensnetzwerk „Business in the Community“. Die entscheidenden Lehren aus zwanzig Jahren Netzwerkarbeit: 1. Führung ist entscheidend – Werte und normative Orientierungen müssen von der Spitze eines Unternehmens ausgehen werden. 2. Geld ist wichtig, aber nicht alles. Wichtiger noch sind Zeit, Talent, Tatkraft, Kontakte, kurz: „the muscle of business“. 3. Corporate Citizenship-Prozesse sollte nicht vom öffentlichen Sektor initiiert werden, sondern aus privater Initiative erwachsen.**
- **Bürgerschaftlich engagierte Unternehmen werden nicht nur Pflichten für das Gemeinwesen übernehmen wollen, sondern auch Rechte bei dessen Gestaltung beanspruchen. Ebenso wie beim freiwilligen Engagement von individuellen BürgerInnen gilt auch für die „Unternehmensbürger“: Wer mit anpackt, will auch mitentscheiden.**
- **Mit der Forderung und Förderung von mehr Corporate Citizenship stehen auch Grundzüge des Gesellschaftsvertrages in Deutschland zur Diskussion. Es bedarf daher einer breiten gesellschaftlichen Debatte über die Rechte und Pflichten von Corporate Citizens.**
- **Jedes gelingende Kooperationsprojekt zwischen Partnern aus Wirtschaft und Bürgergesellschaft ist ein Beitrag zum Aufbau einer neuen gesellschaftlichen Vertrauens- und Verständigungskultur. Und jedes gelingende Projekt ist ein praktischer Beitrag zum Diskurs der Bürgergesellschaft um die sozialvertragliche (und sozial verträgliche) Neujustierung des Verhältnisses von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.**

Es geht ums Geschäft: „Corporate citizenship is not about how a company gives away its money; it’s about how it makes its money“. Dieses Diktum des US-amerikanischen Experten Bradley Googins (2002, S. 96) mag auf den ersten Blick überraschen. Sind wir es doch gewohnt, Corporate Citizenship – deutsch: das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen<sup>1</sup> – als eine mehr

oder minder kostenintensive gute Tat zum Wohle der Allgemeinheit zu betrachten, nicht aber als ein Instrument der Gewinnmaximierung. **Richtig verstanden, ist Corporate Citizenship jedoch nicht ein selbstloser Akt der Wohltätigkeit, sondern eine Methode strategischer Un-**

---

1 Auch dieser u.E. beste deutsche Übersetzungsvorschlag, eingeführt von der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, konnte sich bislang nicht durchsetzen, so dass wir gerne beim englischen Begriff bleiben.

Andere bevorzugen den Ausdruck Corporate (Social) Responsibility, und gängige Begriffsdefinitionen unterscheiden gerne Corporate Citizenship als einen Teilbereich der umfassenderen Corporate Responsibility. Die-

---

se beliebte Differenzierung neigt dazu, die Komplexität des Corporate Citizenship zu unterschätzen. Wir ziehen Corporate Citizenship vor. Der Ausdruck vermeidet die moralisierenden Konnotationen, die den Verantwortungs-Diskurs belasten, und ist insoweit anschlussfähiger für strategische und funktionale Aspekte des Nutzens dieses Engagements für die engagierten Unternehmen. Zudem enthält er den deutlicheren Bezug auf bürgerschaftliches Engagement und dessen gesellschaftspolitischen Kontext von Bürgergesellschaft, Partizipation und Demokratie.

**Unternehmensführung. Das Charakteristische dieses Konzepts – und darin liegt zugleich sein gesellschaftspolitischer Reiz – ist die systematische Verknüpfung von Unternehmens- und Gemeinwohlinteressen.**

Die gemeinwohlorientierten Aktivitäten der Unternehmen in Deutschland bestehen nach wie vor primär in Spenden und Sponsoring. Mit etwas Optimismus kann man jedoch erste Schritte in die Richtung eines Corporate Citizenship im anspruchsvollen Sinne verzeichnen. Entscheidend für die weitere Entwicklung wird sein, eigene Zugänge zum Corporate Citizenship zu finden. Deutsche Unternehmen können nicht einfach die Ansätze anderer Länder nachahmen und kopieren, denn jedes Land muss seine eigene Corporate Citizenship-Kultur entwickeln, ausgehend von den eigenen nationalen Besonderheiten, der eigenen Wirtschaftsstruktur und -kultur und nicht zuletzt dem jeweiligen Arrangement zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Schon der Bezug auf (ganz!) Deutschland stellt eine nicht unproblematische Verallgemeinerung dar. So pflegt etwa der schwäbische Mittelstand eine ganz andere Engagementkultur als das nicht minder, jedoch auf andere Weise aktive hanseatische Großbürgertum, das eher angelsächsisch inspirierte Traditionen entwickelt hat. Kurz: Corporate Citizenship variiert regional sowohl quantitativ als auch qualitativ. Zudem lohnt sich auch eine nach Branchen differenzierte Sichtweise. Backhaus-Maul (2004, S. 28) identifiziert „Corporate Citizenship-intensive Branchen und Regionen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei die Auto-, die Konsumgüter- und auch die Pharmaindustrie, Finanzdienstleistungen und Unternehmensberatungen sowie vor allem das Handwerk. Örtliche Schwerpunkte von Corporate Citizenship-Aktivitäten in Deutschland sind in wirtschaftlich prosperierenden Großstädten und Regionen wie etwa ‚Rhein-Main‘, ‚Köln-Düsseldorf‘, München, Stuttgart sowie ansatzweise auch ‚Leipzig – Jena – Halle‘ auszumachen“.

## 1. Corporate Citizenship: Was ist das eigentlich?

Die Fachwelt ist sich uneins, und auch in der Unternehmenswirklichkeit hat sich (noch) kein einheitliches Verständnis herausgebildet. Insgesamt ist der Wissensstand über Corporate Citizenship gerade in Deutschland prekär. Seit Jahren beklagen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik das Fehlen systematischer empirischer Untersuchungen. Dennoch zeichnen sich allenfalls erste Ansätze einer quantitativen oder qualitativen Erforschung dieses gesellschafts- und unternehmenspolitischen Zukunftsthemas ab, denen es noch immer insbesondere an einer internationalen Perspektive mangelt.<sup>2</sup>

So bleibt Corporate Citizenship einstweilen ein schillernder Sammelbegriff für jedwede auf das Gemeinwohl bezogene Aktivität von Unternehmen: von der traditionellen Spende bis zum schieren Steuern zahlen oder gar, noch weitergehend, dem unternehmerischen Erfolg selbst, der als solcher bereits – so unlängst BDI-Präsident Rogowski (2004) in einem etwas eigenwilligen Diskussionsbeitrag – bürgerschaftliches Engagement darstelle. Für eine systematische An-

---

2 Interessante Aufschlüsse über den gegenwärtigen Stand von Corporate Citizenship in Deutschland liefert eine kleine qualitative Befragung von zehn engagierten Un-

---

ternehmen (Heuberger/Oppen/Reimer 2004). Eine ernstzunehmende quantitative Erforschung des Themas, setzt erst allmählich ein (Forsa 2005; Bertelsmann Stiftung 2005); frühere Untersuchungen hingegen, wie etwa eine viel zitierte Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (Maaß/Clemens 2002), können nicht überzeugen.

näherung an Corporate Citizenship im Sinne der Verknüpfung von Gemeinwohl- und Gewinnorientierung bietet sich zunächst eine Typologie von gemeinwohlbezogenen Unternehmenspraktiken an, namentlich die Unterscheidung von Corporate Giving und Corporate Volunteering.

### **Corporate Giving und Corporate Volunteering**

**Corporate Giving** steht als Sammelbegriff für monetäre Aktivitäten und reicht von der rein altruistisch motivierten Spende über das als Marketing-Instrument eingesetzte Social Sponsoring bis zu Unternehmensstiftungen wie der Robert-Bosch-, der Körber- oder der Bertelsmann-Stiftung, um nur einige der bekanntesten zu nennen. Das Spenden umfasst neben der traditionellen Geldzuwendung für gemeinnützige Zwecke, die gerade in Deutschland eine lange Tradition hat, auch neuere, innovativere Formen wie etwa das Aufstocken von Spenden der Beschäftigten durch einen entsprechenden Betrag seitens des Unternehmens (die so genannten Matching Grants) oder das Überlassen von Sachspenden wie etwa Computer oder andere Arbeitsmaterialien.

**Corporate Volunteering** wiederum bedeutet den Einsatz von Personalressourcen für gemeinwohlbezogene Aktivitäten. Formen des Corporate Volunteering sind etwa regelmäßige Freiwilligentage („days of service“) eines Unternehmens, an denen die Beschäftigten ausschwärmen, um in Projekten wie dem Bau eines Spielplatzes, der Renovierung einer Schule oder der Unterstützung einer sozialen Einrichtung Gutes zu wirken; oder die über den Tag hinausgehende Zusammenarbeit eines Unternehmens mit einer Schule, einer sozialen Einrichtung oder einer anderen gemeinnützigen Organisation, in der engagementbereite MitarbeiterInnen die Partnerorganisation regelmäßig unterstützen, sei es durch die Arbeit mit SchülerInnen, sei es durch die Betreuung von Bedürftigen, sei es durch den

Transfer von organisatorischen und/oder technischen Kompetenzen; aber auch ungewöhnliche Einsatzformen wie Sportangebote für Jugendliche in Berliner Problemstadtteilen durch MitarbeiterInnen der Firma Nike, die zur Durchführung dieser Trainings für eine bestimmte Stundenzahl pro Woche freigestellt werden.

**Für Beobachter und auch für Protagonisten der US-amerikanischen Entwicklung bedeutet das verstärkte Aufkommen des Corporate Volunteering in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts einen entscheidenden Durchbruch zum Corporate Citizenship im modernen Sinne (Backhaus-Maul 2003; Googins 2002, S. 93). Daran gemessen, sind die deutschen Unternehmen bestenfalls im Prozess der nachholenden Entwicklung einer modernen CC-Kultur, ist doch die systematische Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die gemeinwohlorientierten Aktivitäten eines Unternehmens hierzulande noch heute eher die Ausnahme.**

Man mag einwenden, dass „volunteerism“ einer der Grundzüge der US-amerikanischen Engagementkultur überhaupt ist (Googins 2002, S. 93), während die deutsche nichts Vergleichbares aufweist und in Fällen kollektiven Handlungsbedarfs eher nach staatlicher Intervention ruft, als auf bürgergesellschaftliche Problemlösungskompetenzen zu setzen. Ungeachtet aller engagementkultureller Unterschiede bereitet gleichwohl erst die systematische Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Konzept und Praxis des Corporate Citizenship den Weg für die volle Realisierung des wirtschaftlichen, kommunikativen und gesellschaftlichen Potentials dieses Ansatzes.

### **Vom Nutzen für das engagierte Unternehmen: der „business case“ im Corporate Citizenship**

Die systematische Verknüpfung von Gemeinwohl- und Unternehmensinteressen als charakteristisches Merkmal von Corporate Citizenship

impliziert, dass Unternehmen aus ihrem gemeinwohlorientierten Engagement auch wirtschaftlichen Nutzen ziehen wollen und sollen. Corporate Citizenship ist also, richtig verstanden, nicht eine altruistische Veranstaltung der Nächstenliebe, sondern motiviert durch handfeste Geschäftsinteressen des engagierten Unternehmens: ein „business case“. **Diese Orientierung am Nutzen für das Unternehmen ist ein weiteres charakteristisches Merkmal von Corporate Citizenship im modernen Sinne, im Unterschied zu traditionellen Formen unternehmerischer Wohltätigkeit. Experten diagnostizieren „eine markante Akzentverschiebung ...: Den Beteiligten geht es nicht um ein uneigennütziges öffentliches Engagement, sondern als Corporate Citizens verfolgen sie die Absicht, Unternehmensziele und Gemeinwohlinteressen strategisch miteinander zu verknüpfen“** (Backhaus-Maul 2004, S. 28).

**Diese Akzentverschiebung hin zu der systematischen Verbindung von Gemeinwohl- und Eigeninteresse ähnelt übrigens einem jüngeren Trend im Bereich des freiwilligen Engagements von BürgerInnen, wo in der Motivation der Engagierten ein strukturanaloger Veränderungsprozess zu beobachten ist.** Neben Motiven wie der Hilfe für andere, dem Lösen gesellschaftlicher Probleme, der Unterstützung von Schwächeren usw. werden zunehmend Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung und Verwirklichung eigener Vorstellungen genannt, nach Vertiefung eigener Kompetenzen und Fähigkeiten, nach Zugang zu Kontakten und Netzwerken usw. – Motive also, die den Nutzen des Engagements für die Engagierten selbst gleichrangig neben den Nutzen für das Gemeinwohl treten lassen. **Auch beim individuellen bürgerschaftlichen Engagement gehören Gemeinwohlinteressen und Eigennutz immer stärker zusammen.**

Den Corporate Citizens, den „Unternehmensbürgern“, kann bürgerschaftliches Engagement in vielfältiger Weise nützen:

### **Imagegewinn**

Corporate Citizenship hilft beim positiven öffentlichen Wahrnehmen werden: „If you are concerned to be seen you must be seen to be concerned“. So nannten im Rahmen einer Befragung des britischen Meinungsforschungsinstituts MORI (2000) im Auftrag von Business in the Community unter Klein- und Mittelunternehmen mehr als ein Viertel der Befragten die „**PR-opportunity**“ als eine der entscheidenden Triebkräfte für ihr Engagement (noch vor dem Interesse, einen Beitrag fürs Gemeinwohl zu leisten (22%) und vor der Mitarbeiterbindung (20%).

**Voraussetzung ist freilich, dass die Corporate Citizenship-Aktivität im Einklang mit den übrigen Unternehmensaktivitäten steht:** Ein Unternehmen, das den örtlichen Naturschutz durch Geld- oder Zeitspenden unterstützt, aber an Produktionsstandorten in Entwicklungsländern unterdessen ökologischen Raubbau treibt, ist wenig glaubwürdig und wird sein Image durch das lokale Engagement kaum auf mittlere und lange Sicht aufpolieren können – ein weiteres Argument dafür, warum Corporate Citizenship nicht als schmückender Appendix betrachtet, sondern systematisch in das eigene Geschäftsgebaren integriert werden sollte.

### **Wettbewerbsvorteile bei Kundengewinnung und -bindung**

Kritische VerbraucherInnen kaufen nicht (nur) Produkte, sondern (auch) Werte und machen ihre Kaufentscheidungen zunehmend von der sozialen und ökologischen Performance eines Herstellers abhängig. 70% aller europäischen KonsumentInnen geben an, dass sie beim Erwerb

eines Produktes oder einer Dienstleistung auf sozial verantwortliches Verhalten des fraglichen Unternehmens Wert legen (CSR Europe/MORI 2000). Und jede(r) Fünfte wäre sogar bereit, für sozial und ökologisch verantwortlich hergestellte Produkte einen höheren Preis zu bezahlen (ebd.).

Es bleibt eine gewisse Unsicherheit, ob diese Daten auf Deutschland übertragbar sind. Nicht nur sind inzwischen mehrere Jahre ins Land gezogen, in denen widersprüchliche Trends wirkten: einerseits die anhaltende Debatte um Nachhaltigkeit (einschließlich der Wirkung von Messinstrumenten wie dem Dow Jones Sustainability Index) und ein entsprechend gestiegenes öffentliches Problembewusstsein; andererseits die Sorge um Arbeitsplätze und auch um das Halten des eigenen Lebensstandards, die eher Preise als sozial und ökologisch verträgliche Produktionsstandards, eher Beschäftigung überhaupt als zuträgliche Arbeitsbedingungen in den Vordergrund treten lässt. Zu denken gibt, dass im Rahmen einer auf Deutschland begrenzten Umfrage des St. Galler Instituts für Wirtschaftsethik unter 1000 Befragten aus dem Jahr 2003 folgende Aussage mehrheitliche Zustimmung fand: „Die wichtigsten Unternehmensaufgaben sind gute Produkte und Leistungen, Arbeitsplätze und Steuern zahlen. Darüber hinaus sollen keine Ansprüche an Unternehmen gestellt werden“ (54% ja, nur 45% nein) (Lunau/Wettstein 2004, S. 138). Zudem gibt es gerade in Deutschland noch nicht viele Beispiele dafür, dass die VerbraucherInnen ihre Marktmacht im Sinne der Belohnung einer sozial und/oder ökologisch verantwortlichen Performance oder umgekehrt des Boykotts von Missetätern nutzten.

### **Mitarbeitermotivation und -qualifizierung: Corporate Citizenship bindet und bildet Humankapital**

Im Wettbewerb um hoch qualifizierte MitarbeiterInnen berichten US-amerikanische und briti-

sche Unternehmen schon heute, dass die begehrten BewerberInnen zunehmend nach Corporate Citizenship-Programmen fragen und die Attraktivität eines potentiellen Arbeitgebers auch an dessen sozialer und auch ökologischer Performance messen. Einer Umfrage der Cherson Group unter 800 US-AmerikanerInnen zufolge würden 78% der Angestellten eher ein geringeres Einkommen akzeptieren, um für ein Unternehmen mit ausgezeichnetem Ruf zu arbeiten, als sich für deutlich mehr Geld von einem Unternehmen mit zweifelhaftem Ruf einstellen zu lassen (Cherson Group 2002).

Der deutsche Arbeitsmarkt ist vermutlich (noch) nicht so weit, dass Corporate Citizenship eine derart entscheidende Rolle spielen würde. Jedoch gilt auch hierzulande, dass bürgerschaftliches Engagement einen erheblichen Beitrag zur Personalentwicklung leisten kann: Bürgerschaftlich engagierte MitarbeiterInnen erwerben und vertiefen Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Flexibilität, Kreativität und Eigenverantwortung und sind in der Regel auch am Arbeitsplatz überdurchschnittlich motiviert, engagiert und flexibel.

### **Corporate Citizenship schafft Sozialkapital**

Funktionsfähige Märkte basieren auf Voraussetzungen, die nicht marktförmiger Art sind: natürliche und soziale Lebensgrundlagen der Menschen, eine stabile Gesellschaftsordnung, Rechtsicherheit, etc. Schon die Verbindlichkeit geschlossener Verträge ist eine Ressource, derer jeder Marktakteur zwingend bedarf, die jedoch mit den Mitteln des Marktes nicht herstellbar ist, sondern aus anderen Quellen gespeist wird: aus der Verlässlichkeit gemeinsam geteilter Regeln, Normen und Werte, der Verbundenheit und dem Verständnis zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft und nicht zuletzt aus dem Vertrauen in die Institutionen des Staates. Kurz: **Funkti-**

**onsfähige Marktwirtschaften brauchen Sozialkapital, und der Erfolg jedes einzelnen Marktakteurs hängt auch von außerökonomischen Bedingungen ab – Corporate Citizenship präsentiert sich in diesem Sinne im US-amerikanischen Sprachraum gerne als „the art of giving back to the community“. Anders gewendet: Corporate Citizenship ist eine Investition in das Sozialkapital einer Gesellschaft, d.h. aus der Perspektive marktwirtschaftlicher Akteure: in die außerökonomischen Bedingungen der Möglichkeit wirtschaftlichen Erfolges überhaupt.**

Investitionen ins Sozialkapital weisen freilich über den unmittelbaren Business Case hinaus, geht es hier doch um Investitionen, die *allen* Marktakteuren zu Gute kommen. Wie existentiell diese gesellschaftlichen Bedingungen ökonomischen Erfolges sind, zeigt sich jedoch an Negativbeispielen von Marktwirtschaften, in denen diese Bedingungen nicht (mehr) erfüllt sind. So nimmt das moderne, auf Volunteering gestützte Corporate Citizenship in den USA seinen Ausgang in den 1980er Jahren unter Bedingungen einer tief greifenden Wirtschaftskrise, in der viele Branchen der US-amerikanischen Wirtschaft ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit verloren hatten und sich allein aufgrund ihres riesigen Binnenmarktes behaupten konnten. Dieser „Niedergang ganzer Wirtschaftszweige wurde auch auf die Erosion der sozialmoralischen Grundlagen erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns in den USA zurückgeführt. So fehlte es vielerorts mangels eines qualifizierten Bildungssystems an geeigneten Personalressourcen, und mit der Verarmung ganzer Stadtteile brachen die für einige Branchen wichtigen lokalen Absatzmärkte zusammen“ (Backhaus-Maul 2003, S. 88). Ganz ähnlich auch in Großbritannien: Die Gründung von „Business in the Community“ in den frühen 1980er Jahren fiel nicht von ungefähr in eine Zeit des Verfalls der öffent-

lichen Infrastruktur, des Auseinanderbrechens von städtischen Communities, usw.

### **Alle gewinnen: vom gesellschaftlichen Nutzen des Corporate Citizenship**

Zur win-win-(win-win...)-Situation wird Corporate Citizenship durch den komplementären Nutzen für das Gemeinwesen als ganzes sowie für die zivilgesellschaftlichen Organisationen, die eine einmalige Unterstützung durch ein bürgerschaftlich engagiertes Unternehmen erfahren oder auch eine mittelfristige Partnerschaft mit einem Wirtschaftsunternehmen eingehen.

Gesellschaftliches Nutzenpotential liegt nahe liegender Weise schon darin, dass die Wirtschaft über beträchtliche finanzielle Ressourcen verfügt, die via Corporate Citizenship dem Gemeinwohl zu Gute kommen. In Zeiten knapper öffentlicher Kassen wird es immer wichtiger, diese finanziellen Ressourcen gemeinwohlorientiert zu mobilisieren.

Gerade die finanziellen Engpässe der öffentlichen Haushalte sind freilich eine höchst ambivalente Rahmenbedingung: **Nichts beeinträchtigt die Engagementbereitschaft der Unternehmen (und auch der BürgerInnen) nachhaltiger als der Argwohn, als Ausfallbürge für einen kriselnden Sozialstaat einspringen zu müssen** (Rogowski 2004). **So lastet insbesondere auf der deutschen Corporate Citizenship-Entwicklung die Hypothek, dass die Initiative zur Thematisierung dieses Ansatzes hier nicht von Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden, sondern von politischen Akteuren ausging** (Backhaus-Maul 2004, S. 26). **Corporate Citizenship-Aktivitäten sind jedoch nicht substitutiv, sondern komplementär zu staatlichen und kommunalen Leistungen – schon allein deshalb, weil sie ihrer Struktur nach punktuell, selektiv und in ihrer Abhängigkeit von Wirtschafts- und**

**Themenkonjunkturen letztlich unberechenbar sind. Für die engagierten Unternehmen wiederum dürfen sie nicht einfach Lücken füllen, die ein anderer Akteur offen gelassen hat, sondern müssen mit eigenständigen Handlungs- und Gestaltungsoptionen verbunden sein.**

Es müssen also im öffentlichen Diskurs über die Rechte und Pflichten von „Unternehmensbürgern“ insbesondere seitens der politischen Akteure in Bund, Land und Kommunen einige Vorbehalte glaubwürdig entkräftet werden, und auch die zivilgesellschaftlichen Organisationen sind gut beraten, die Wirtschaft nicht nur als Geldgeber zu adressieren, der die knapper werdenden öffentlichen Zuwendungen ersetzt – hier wird eine andere Art von Beziehung entwickelt werden müssen.

Gleichwohl, oder besser: gerade deshalb, liegt in dem Beitrag der Wirtschaft zur Bürgergesellschaft ein beträchtliches Potential – nicht nur finanziell. **Immer wichtiger wird der Transfer von Know-how aus der Wirtschaft in die Bürgergesellschaft: immer anspruchsvollere Technik, immer raffiniertere Kommunikationstechnologien, immer komplexere Managementanforderungen, immer subtilere Organisationsfragen, immer höhere Qualifikationsanforderungen an die bürgerschaftlich Engagierten, kurz: eine Vielzahl von Kompetenzen, derer immer mehr bürgerschaftliche Organisationen bedürfen.** Wie umgekehrt die Unternehmen personalwirtschaftlich profitieren können von den (Schlüssel-)Qualifikationen, die bürgerschaftlich engagierte MitarbeiterInnen erwerben

und vertiefen, können andererseits sich professionalisierende bürgerschaftliche Organisationen durch BeraterInnen aus der Wirtschaft wichtige Hilfestellungen erhalten – die Initiativen Start-Social und Seitenwechsel basieren auf dieser Idee, um nur zwei der bekannteren Beispiele zu nennen.

Von hoher gesellschaftspolitischer Bedeutung ist Corporate Citizenship nicht zuletzt als ein Gegenwicht zur Globalisierung und der damit verbundenen, scheinbaren Entwurzelung der Unternehmen. Während sich die globalisierten Unternehmen von nationalstaatlichen Grenzen zunehmend unabhängig zu machen scheinen, zeichnet sich andererseits – selbst bei den Global Players – ein umgekehrter Trend zur Situierung in lokalen Kontexten ab. Dieses auf den ersten Blick widersprüchliche Phänomen der Glokalisierung bietet einen guten **Anknüpfungspunkt für die Entwicklung eines neuen sozialvertraglichen Konsenses zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft unter Bedingungen der Globalisierung. Corporate Citizenship könnte sich in diesem Sinne als zukunftssträchtiges Instrument zur Resozialisierung der sich ins Globale verflüchtigenden Unternehmen erweisen.** DIHK-Präsident Braun (2004, S. 6) etwa vertraut auf den bürgerschaftlichen Geist der Unternehmen: „Die Globalisierung und die notwendigen strukturellen Reformen ... rufen bei vielen Bürgern Ängste hervor. Viele Unternehmen begreifen dies als Chance und helfen den Bürgern mit ihrem Engagement, ein positives Bild von der Zukunft zu gewinnen“.

## 2. Internationale Erfahrungen: Lehren für Deutschland?

Oft genug haben ExpertInnen schon beklagt, dass Deutschland der internationalen Entwicklung in Sachen Corporate Citizenship hinterherhinkt, sowohl im Hinblick auf Quantität und Qualität

des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen als auch im Hinblick auf eine unterstützende Infrastruktur wie etwa Netzwerke für den Erfahrungsaustausch zwischen engagierten Un-



ternehmen und die Kommunikation von best practices etc. Das eine hängt mit dem anderen zusammen: **Engagierte Unternehmen suchen erfahrungsgemäß nach Gleichgesinnten, um mit- und voneinander lernen zu können, und bildet sich eine kritische Masse, entstehen lebendige Netzwerke. Vice versa entfalten diese Netzwerke engagierter Unternehmen erhebliche Ausstrahlungskraft und befördern dadurch die individuelle Engagementbereitschaft anderer Unternehmen. Beides zusammen, engagierte Unternehmen und lebendige Netzwerke, bilden gemeinsam eine bürgerschaftliche (Fach-)Öffentlichkeit, die Unternehmen zum Engagement motiviert, VerbraucherInnen sensibilisiert und zivilgesellschaftliche Organisationen inspiriert, Partner aus der Wirtschaft zu gewinnen.**

Wer nach Anregungen sucht, ist gut beraten, sich außerhalb der Landesgrenzen Deutschlands zu orientieren.<sup>3</sup> Zunächst durch einen Blick auf die USA als das gelobte Land des Corporate Citizenship. Einer der interessantesten dortigen Netzwerkknoten ist das Center for Corporate Citizenship at Boston College ([www.bcccc.net](http://www.bcccc.net)). Es handelt sich um eine Einrichtung, die, fokussiert auf die vielfältigen Aspekte des Nutzens von professionellem Corporate Citizenship für Unternehmen und Gesellschaft, ein anspruchsvolles institutionelles Design aufweist: Bildungseinrichtung mit einem umfangreichen Fortbildungsangebot für Corporate Citizenship-Verantwortliche und Führungskräfte in engagierten Unternehmen und solchen, die es werden wollen; Forschungsinstitut, das anwendungsorientierte For-

schung über die verschiedenen Aspekte des Corporate Citizenship bereitstellt, und Netzwerkknoten für rund 400 Mitgliedsunternehmen (hinter denen mehr als 2000 Einzelunternehmen weltweit stehen). Diese Institution an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Business und Öffentlichkeit, die Wissen sowohl produziert als auch praxisorientiert vermittelt, weist inzwischen übrigens über die Grenzen der USA hinaus und arbeitet mit einem globalen Netzwerk von Partnerorganisationen – Partner für Deutschland ist das CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland ([www.cccdeutschland.org](http://www.cccdeutschland.org)).

Die wichtigste europäische Organisation ist Business in the Community (BITC) ([www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)) – mehr dazu weiter unten. Andere gute Beispiele sind das dänische Copenhagen Centre for Corporate Citizenship ([www.copenhagencentre.org](http://www.copenhagencentre.org)), eingebettet in eine Art Nationalkontrakt zwischen Regierung und Wirtschaft, und die nicht minder vorbildliche Entwicklung in den Niederlanden (Kinds/Münz 2003), ebenso die supranationalen Institutionen, namentlich der Global Compact unter Schirmherrschaft von UNO-Generalsekretär Kofi Annan ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) und das europäische Netzwerk Corporate Social Responsibility CSR Europe ([www.csr-europe.org](http://www.csr-europe.org)). Sie sind als Foren für Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer sowie für die öffentlichkeitswirksame Kommunikation unerlässlich; gleichwohl können sie eigene unternehmerische Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Erfahrungen niemals ersetzen, sondern nur unterstützen.

### Ein neidloser Blick auf die USA

Auf dem Gebiet des Corporate Citizenship sind die USA unbestritten Vorreiter. Der Versuchung, Deutschland an US-amerikanischen Maßstäben zu messen und die dortigen Erfahrungen auf hiesige Verhältnisse übertragen zu wollen, soll-

3 Die folgende Darstellung bewegt sich in den selbstgesetzten Grenzen der Leseökonomie, die indes durch einen Click auf die Website der erwähnten Organisationen höchst sinnvoll erweitert werden können: Sämtliche Organisationen präsentieren nicht nur eine aufschlussreiche Selbstdarstellung, sondern auch umfangliches weiterführendes Informationsmaterial!

te man gleichwohl nicht erliegen. Wir haben es trotz aller scheinbaren Nähe mit einer anderen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, einer anderen Engagementkultur und anderen sozialvertraglichen Grundlagen zu tun als im europäischen Kontext.

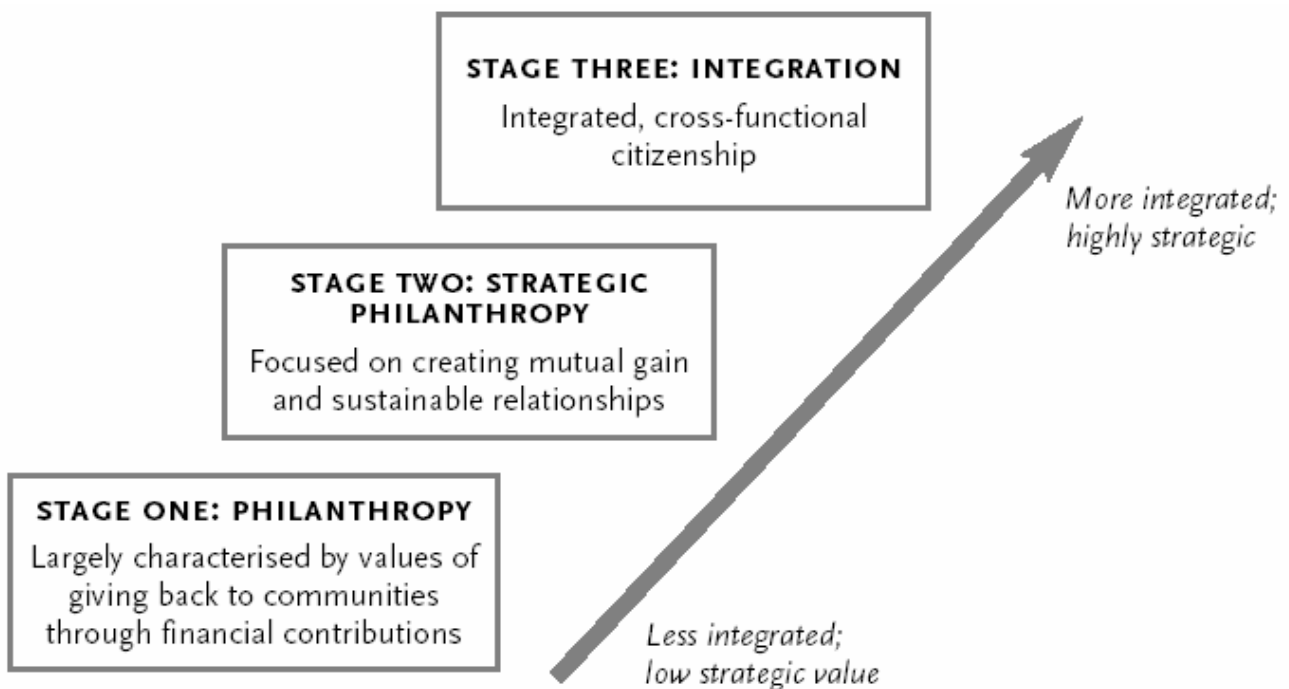
Das bürgerschaftliche Engagement ist einer der Grundpfeiler der US-amerikanischen Kultur, und es gehört zum fundamentalen Selbstverständnis dieser Gesellschaft, dass die BürgerInnen ihre Angelegenheiten soweit als möglich in selbst organisierter Form regeln. Das Komplementärphänomen zur starken Engagementkultur ist ein Staat mit geringen Regelungskompetenzen und minimalen Sozialleistungen. Individuelle Freiheit ist der höhere Wert gegenüber der gesellschaftlichen Solidarität; der individuellen Verantwortung gebührt der Vorrang vor der kollektiven Daseinsvorsorge. Flankiert wird die Eigenverantwortung durch Mitgefühl und Hilfsbereitschaft, die gespeist sind aus dem Bewusstsein, dass Lebensrisiken wie Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Armut jeden treffen können, aber verknüpft sind mit hohen Verhaltenszumutungen an das individuelle Wohlverhalten der Bedürftigen: Anders als im europäischen Sozialstaat, wo jedem Menschen aufgrund seiner schieren Existenz soziale Bürgerrechte gebühren, wird in den USA erwartet, sich der Mildtätigkeit als würdig zu erweisen. Im übrigen findet das hohe Maß an Eigenverantwortung in Fragen der sozialen Sicherung, das den BürgerInnen zugemutet wird, sein Gegenstück in traditionell geringen Erwartungen an den Staat (Backhaus-Maul 2003, S. 87). Kurz: wir haben es in wohl sämtlichen bürgerschaftlich relevanten Hinsichten mit dem Gegenmodell zu Deutschland zu tun – mit allen Vor- und Nachteilen.

Für die Entfaltung der Corporate Citizenship-Potenziale allerdings bildet die US-amerikani-

sche Situation offenbar günstige Bedingungen: die Engagementbereitschaft der Wirtschaftsunternehmen wird gefordert und gefördert unter Bedingungen geringer staatlicher Regelungs- und Leistungsdichte, vor allem aber unter Bedingungen hoher kultureller Selbstverständlichkeit des (Corporate) Volunteering und entsprechend hohen Erwartungsdrucks seitens der Öffentlichkeit – der VerbraucherInnen, der MitarbeiterInnen, der GeschäftspartnerInnen etc. Und **trotz aller engagementkulturellen Unterschiede gibt es Lehren aus den US-amerikanischen Erfahrungen, die auch für Deutschland hilfreich sein können. Vor allem zwei Momente sind von paradigmatischer Relevanz:**

**Zum einen die konsequente Weiterentwicklung von Corporate Citizenship als „business case“ – Unternehmen werden sich nur dann langfristig und massenhaft bürgerschaftlich engagieren, wenn überzeugend gezeigt werden kann, dass die Gemeinwohlorientierung ihren genuinen Interessen nützt.** Und sie werden in ihr bürgerschaftliches Engagement nur dann ihre ganze Kraft und ihre besten Kompetenzen einbringen, wenn sie davon erkennbar profitieren.

**Vielleicht sogar noch entscheidender ist ein zweites Lehrstück: Die eindrucksvollen Corporate Citizenship-Programme, mit denen US-amerikanische Unternehmen glänzen, entstehen nicht aus dem Stand, sondern sind häufig das Ergebnis eines kontinuierlichen Entwicklungs-, Implementierungs- und Lernprozesses.** Dieser gradualistische Ansatz lässt sich auf einer Entwicklungsleiter abbilden, die von der Stufe einer eher unsystematischen Gelegenheits-Philanthropie über die Zwischenstufe strategischer Philanthropie zur höchsten Stufe eines integrierten Corporate Citizenship führt (Googins 2002, S. 89f.).



Quelle: Googins 2002, S. 90.

So lassen sich Glanzlichter unter den best practices wie etwa das Programm „*Reinventing Education*“ von IBM, mit dem der Informationstechnologie-Riese weltweit mit Partnerschulen neue, technologiegestützte und -orientierte Lehr- und Lernformen entwickelt, oder das „*Network Academy Program*“ von Cisco Systems in Form dieses Stufenmodells beschreiben: Auf der Stufe eins der okkasionellen Philanthropie verfolgte etwa Cisco einen herkömmlichen Ansatz, indem das Unternehmen Netzwerktechnologie spendete. Das Erreichen von Stufe zwei, der strategische Philanthropie, wurde befördert durch zwei sich wechselseitig verstärkende Einsichten: Man merkte bald, dass die mit den Spenden bedachten Organisationen Training brauchten, um die geschenkten Computer anwenden zu können. Unterdessen stellte der Vertrieb fest, dass Schulen, die Computer erworben hatten, häufig nicht die Kompetenz besaßen, sie selbst zu installieren und zu warten. Das Unternehmen nutzte den Anlass, um ein Qualifizierungsprogramm für SchülerInnen zu entwickeln, die in die Lage ver-

setzt werden sollten, die Geräte selbst zu warten – mit dem dreifachen Nutzen, erstens SchülerInnen interessante Qualifizierungsmöglichkeiten zu eröffnen, zweitens die Schulen zu befähigen, ihr technologisches Potential voll auszuschöpfen, und drittens zugleich die Servicekosten für Cisco zu senken. Win-win-win ... Auf Stufe drei der integrierten Geschäftsstrategie schließlich wurde das Network Academy Programm zum Eckpfeiler einer Strategie, die zur Überwindung der digitalen Spaltung der Gesellschaft beitragen und Bildungs- und Karriereoptionen für Jugendliche aus einkommensschwachen Familien eröffnen sollte und zugleich zwei essentiellen Geschäftsanliegen diente: dem Aufbau qualifizierter zukünftiger Personalressourcen und dem Ausbau des Netzwerks externer Dienstleister, auf die Cisco bei Installation und Wartung von Computern zurückgreifen kann (Googins 2002, S. 91).

**In dieser gradualistischen Betrachtung, die auf den schrittweisen Auf- und Ausbau von Cor-**

porate Citizenship-Programmen als integrierter Geschäftsstrategie setzt, schadet es also nicht, wenn Unternehmen noch nicht die höchste Stufe des Corporate Citizenship erklommen haben. Entscheidend ist vielmehr, dass sie ausgehend von den ihnen eigenen Geschäftsfeldern und -strategien, Zielsetzungen und Werten allmählich ihre eigene Corporate Citizenship-Kultur entwickeln und ihre Aktivitäten immer wieder am Business Case justieren – vorausgesetzt freilich, sie wollen lernen, entwickeln unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen ein für sie maßgeschneidertes Programm und wenden bei der konzeptionellen Begleitung und systematischen Auswertung dieses Lernprozesses die nötigen Ressourcen auf.

### Das Beispiel Großbritannien: Business in the Community

Business in the Community (BITC) ist mit mehr als 700 Mitgliedsunternehmen, darunter 80% der britischen Top 100, das größte und außerdem älteste europäische Unternehmensnetzwerk. Gegründet im Jahre 1982, nahm es seinen Ausgang in einer historischen Situation, in der das britische Sozialkapital dramatisch im Schwinden begriffen war: enorm hohe Arbeitslosenquoten, Unruhen in den Städten, kurz: der gesellschaftliche Zusammenhalt bröckelte spürbar, so dass einige helllichtige Unternehmen realisierten, dass die gesellschaftlichen Ressourcen für unternehmerischen Erfolg knapp wurden, und eine Organisation für Unternehmen ins Leben riefen, die sich zur Aufgabe setzte, gemeinwohlorientierte Bündnisse zwischen privatem Sektor, staatlichen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu begründen, um die gesellschaftlichen Probleme gemeinsam zu bearbeiten. Der Entwicklungsprozess und die Methoden von BITC als Organisation sind ein paradigmatisches Beispiel für die bürgergesellschaftliche Selbstaktivierung

der Mitglieder eines nationalen Wirtschaftsraums.<sup>4</sup>

Der Erfolg von BITC gründet zu nicht geringen Teilen in der Autorität und Ausstrahlungskraft ihres Präsidenten: Kein Geringerer als His Royal Highness The Prince of Wales hat sich 1987 an die Spitze dieser Bewegung gesetzt und präsiert ihr seither ebenso engagiert wie erfolgreich. Er selbst beschreibt die Eigenart seiner Vorgehensweise mit dem Leitmotiv „**Seeing is believing**“:

„I began to realize after a bit of time with Business in the Community that there’s only a limited amount you could achieve through making speeches ... or writing letters ... I began to realize that the only way is to pick them from behind their desks in London or wherever ... and take them to see the problems for instance in inner city areas and deprived communities in Great Britain“ (The Prince of Wales 2002).

„Seeing is believing“ ist auch der Titel des Programms, das Prince Charles selbst betreibt. Im Laufe von mehr als zehn Jahren sind inzwischen rund 2.700 hohe Führungskräfte aus britischen Unternehmen auf Einladung des Thronfolgers an soziale Brennpunkte des Landes geführt und mit Freiwilligenorganisationen, NGOs, Selbsthilfegruppen und anderen potentiellen Partnerorganisationen zusammengebracht worden.

BITC identifiziert aktuelle Problemlagen und eröffnet deren Bearbeitung durch die Mitgliedsunternehmen und deren Partnerorganisationen in

---

4 Grundlage der folgenden Ausführungen sind neben der Online-Selbstdarstellung von BITC und verschiedenen Zeitungsartikeln die Beiträge des Seminars „Business in the Community – Unternehmen in der Gesellschaft. Erfahrungen aus England – Perspektiven für Deutschland“ am 12. Juni 2002 in der Britischen Botschaft, Berlin, sowie ein Informationsbesuch bei BITC in London im November 2004.

einer Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Projektlinien. Beispielsweise das Programm gegen den Bildungsnotstand in den britischen Grundschulen, wo immer mehr Kinder weder lesen noch rechnen können – 2002 gab es unter den Elfjährigen 25.000 AnalphabetInnen. Die Mitglieder von BITC engagieren sich mit insgesamt 20.000 „reading volunteers“ in den Grundschulen in Problemstadtteilen. Oder das Problem der Obdachlosigkeit, das BITC den Unternehmen als Betätigungsfeld erst nach einer Umfrage nahe bringen konnte: in einer Befragung der Unternehmen, welche gesellschaftlichen Probleme bearbeitet werden sollten, landete das Problem der Obdachlosigkeit in London nur auf Platz 10; die KundInnen jedoch setzten in der nämlichen Umfrage dieses Problem auf Platz 2. Die Unternehmen hörten auf die Stimme der KundInnen und engagieren sich jetzt, unterstützt von BITC, dafür, Obdachlosen wieder ins Arbeitsleben zu integrieren.

Ein wichtiges neueres Projekt ist der Corporate Responsibility Index, der einen transparenten, methodisch gesicherten Vergleichsmaßstab für die soziale und ökologische Performance von Unternehmen liefern soll und damit zugleich einen Maßstab, ob und wie tiefgehend die Corporate Citizenship-Programme in der Geschäftspraxis verankert sind. Die Methodologie dieses freiwilligen Benchmark-Verfahrens wurde gemeinsam

mit Mitgliedsunternehmen und einer Reihe von Stakeholdern entwickelt, das Kernstück ist ein umfanglicher Fragebogen. Im Ergebnis steht eine systematische Bewertung der „responsible business practices“ von Einzelfirmen und Branchen, die Identifizierung von „excellent practices“ und deren Verbreitung über ein „learning network“ von Mitgliedsunternehmen und nicht zuletzt ein Management-Tool zur Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen und zur Entwicklung geeigneter Strategien.

Business in the Community bietet eine Fülle von Beispielen und Lernprozessen, die sich auch in Deutschland zur Nachahmung empfehlen. Bei einer Veranstaltung in Berlin betonte Julia Cleverdon, Executive Director von BitC, für ein deutsches Publikum vor allem drei Punkte, die man in Großbritannien gelernt habe:

- 1. Führung ist entscheidend: Werte und normative Orientierungen müssen von der Spitze eines Unternehmens ausgehen werden,**
- 2. Geld ist wichtig, aber nicht allein entscheidend. Wichtiger noch sind Zeit, Talent, Tatkraft, Kontakte, kurz: „the muscle of business“.**
- 3. Corporate Citizenship-Prozesse sollte nicht vom öffentlichen Sektor initiiert werden, sondern aus privater Initiative erwachsen.**

### **3. Der deutsche Gesellschaftsvertrag und die gesellschaftliche Verortung der Unternehmen: schwierige Rahmenbedingungen für Engagement**

Im institutionellen Gefüge Deutschlands – wenn man so will: im deutschen Gesellschaftsvertrag – wird den Unternehmen traditionell eher geringer gesellschaftspolitischer Gestaltungsspielraum eingeräumt. Anders als etwa im angelsächsischen Raum, insbesondere anders als im US-amerikanischen Kontext, wo der Staat minimale Gestal-

tungsmacht beanspruchen kann, gab und gibt es in Deutschland einen breiten gesellschaftlichen Konsens für einen starken Sozialstaat mit durchgreifenden Umverteilungskompetenzen, hoher Regelungsdichte und einem umfassenden Leistungsangebot. Die anderen gesellschaftlichen Sektoren spiel(t)en gegenüber dem Sozialstaat

gesellschaftspolitisch eine deutlich untergeordnete Rolle.

**Die sozialvertragliche Verortung der Bürgergesellschaft ist unverkennbar im Umbruch: Spätestens seit den Neuen Sozialen Bewegungen in den 1970er und 1980er Jahren, der „partizipativen Revolution“ des letzten Jahrhunderts, hat die Bürgergesellschaft ihren Mitbestimmungsanspruch unüberhörbar artikuliert.** Demokratisch emanzipierte BürgerInnen mischen sich in die selbstgenügsamen Verwaltungsvollzüge von Staat und Kommunen immer spürbarer ein – Modernisierungsansätze wie die Bürgerkommune und andere Methoden der Bürgerbeteiligung reflektieren diese Entwicklung in den Diskursen und Praktiken der Kommunal- und Verwaltungsreform. Selbstbewusste „KundInnen“ des Sozialstaats stoßen an die qualitativen Leistungsgrenzen der sozialstaatlichen Leistungsangebote und nehmen die Gestaltung der eigenen Lebensverhältnisse und die „Koproduktion“ maßgeschneiderter Sozialleistungen in die eigene Hand – ein beeindruckendes Beispiel ist die wachsende Selbsthilfebewegung; allein im Gesundheitsbereich engagieren sich inzwischen rund drei Millionen BürgerInnen in Selbsthilfegruppen. Und spätestens die Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages sowie die fortwährenden Debatten um das Leitbild Bürgergesellschaft<sup>5</sup> indizieren, dass **die Frage der Macht- und Verantwortungsteilung zwischen Staat und Bürgergesellschaft in den Diskursen der politischen Öffentlichkeit angekommen ist.**

**Bei der gesellschaftlichen Verortung der Wirtschaft indes ist die Dynamik weniger offensichtlich.** Den Unternehmen wird in Deutschland „die Position eines Steuer- und Beitrags-

zahlers zu[gewiesen], deren Interessen durch die Arbeitgeberverbände ... artikuliert und vertreten werden. Darüber hinaus wird den Unternehmen staatlicherseits politische Mitverantwortung für das duale Ausbildungssystem und die Beschäftigung behinderter Menschen zugewiesen. Jenseits dessen können Unternehmen – individuell und freiwillig sowie steuerlich begünstigt – Geld- und Sachspenden für gemeinnützige Organisationen leisten“ (Backhaus-Maul 2004, S. 25). Im übrigen aber gebührt gesellschaftspolitische Entscheidungs- und Gestaltungsmacht nicht den einzelnen Unternehmen, sondern ihren Verbänden (ebd.).

Damit stellt sich die Frage nach dem gesellschaftlichen Ort eines „Corporate Citizen“, denn **ein Unternehmen wird nicht nur Pflichten für das Gemeinwesen übernehmen wollen, sondern auch Rechte bei dessen Gestaltung beanspruchen.**<sup>6</sup> Ebenso wie beim freiwilligen Engagement von individuellen BürgerInnen gilt auch für die „Unternehmensbürger“: „Wer mit anpackt, will auch mitentscheiden“. Es bedarf in diesem Sinne gerade in Deutschland einer breiten gesellschaftlichen Debatte über die Rechte und Pflichten von Corporate Citizens – welche individuellen Gestaltungskapazitäten sollen sie etwa im Bildungsbereich haben, und wie verhal-

5 Bürsch 2004; Enquete-Kommission 2002; ferner etwa verschiedene Beiträge in Meyer/Weil 2002.

6 Hierin liegt der rationale Kern der Polemiken etwa des BDI-Präsidenten und Gleichgesinnter gegen die „Standortbedingungen“ für Corporate Citizenship in Deutschland, die in der Tat nicht ganz unproblematisch sind. Allerdings eben nicht in dem Sinne, dass Steuern, Abgaben und gesetzliche Auflagen wie etwa der Kündigungsschutz oder gar das Betriebsverfassungsgesetz zu weit reichend seien – hier handelt es sich um eine durchsichtige Instrumentalisierung des Corporate Citizenship-Diskurses für andere wirtschaftspolitische Interessen –, sondern im Sinne eines unausgewogenen Verhältnisses von Rechten und Pflichten, die den „Unternehmensbürgern“ zugewiesen werden sollen: In der deutschen Öffentlichkeit dominiert ein latent moralinsaurer Ton, der die mangelnde Verantwortung der Unternehmen anprangert, die komplementäre Frage der Mitgestaltungsrechte jedoch misstrauisch ausklammert.

ten sich diese zum staatlichen Schulwesen? Und welche Rolle kann und soll ein engagementbereiter Unternehmensbürger in einem (trotz aller Modernisierungsschübe nach wie vor) korporatistisch verfassten Sozialsektor einnehmen?

**Der gegenwärtige Umbruch in den sozialstaatlichen und korporatistischen Routinen schafft Gelegenheiten, um Corporate Citizenship in Deutschland womöglich zum Durchbruch zu verhelfen. Allerdings sind diese günstigen Gelegenheiten nur eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Voraussetzung. Es werden im Kontext des Förderns und Forderns von gesellschaftlicher Verantwortung der Wirtschaft grundsätzliche gesellschaftspolitische Debatten um einen neuen Gesellschaftsvertrag ausgetragen werden müssen, geht es doch um nicht weniger als eine Neujustierung des Verhältnisses von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft. Die Eröffnung dieser Debatte ist als flankierende Maßnahme zum Corporate Citizenship einzelner Unternehmen unabdingbar und Bestandteil einer Art Doppelstrategie und -perspektive, die sich sowohl den betriebswirtschaftlichen als auch den gesellschaftspolitischen Vor- und Nachteilen des Corporate Citizenship widmen müssen. Diese Debatte wird sich weder an Teilöffentlichkeiten in der Politik oder in der Wirtschaft delegieren noch durch Festansprachen auf glanzvollen Veranstaltungen wie etwa**

„Freiheit und Verantwortung“ erledigen lassen,<sup>7</sup> sondern bedarf der breiten, sektorenübergreifenden Beteiligung auf deutlich unspektakuläreren Foren, kurz: sie bedarf des bürgergesellschaftlichen Diskurses.

In diesem bürgergesellschaftlichen Diskurs müssen neben Politik und Wirtschaft auch die zivilgesellschaftlichen Organisationen von den Wohlfahrtsverbänden bis zu den Selbsthilfegruppen und Bürgerinitiativen Ort und Stimme haben. Nicht wenige von ihnen pflegen hartnäckig ihre Vorbehalte und Berührungsängste gegenüber Wirtschaftsunternehmen, die sie allzu häufig nicht als potentielle Partner, sondern allenfalls als Gegner adressieren. Insbesondere muss die Frage geklärt werden, ob und in welcher Form diese Organisationen von der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen profitieren können, ob sie dadurch nicht genau das gefährden oder sogar verlieren, was ihren besonderen Charakter als zivilgesellschaftliche Organisationen ausmacht, u.a.m. **Jedes gelingende Kooperationsprojekt zwischen Partnern aus Wirtschaft und Bürgergesellschaft ist jedenfalls ein Beitrag zum Aufbau einer neuen Vertrauens- und Verständigungskultur. Und jedes gelingende Projekt ist ein praktischer Beitrag zum Diskurs der Bürgergesellschaft um die sozialvertragliche (und sozial verträgliche) Neujustierung des Verhältnisses von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.**

#### **4. Corporate Citizenship als Business Case: sieben Säulen einer erfolgreichen Geschäftsstrategie**

Der Kern von Corporate Citizenship ist weniger der bürgergesellschaftliche Diskurs als vielmehr die betriebliche Praxis, d.h. die Entwicklung und Implementierung einer konkreten Corporate Citizenship-Strategie. Ein Patentrezept gibt es nicht – im Gegenteil: **alle Zeichen weisen darauf hin, dass jedes Unternehmen für sich das zu ihm**

**passende Engagement finden muss.** So ist es

---

<sup>7</sup> Die Initiative ist unbestreitbar wichtig, schafft sie doch positive Öffentlichkeit für das Thema Corporate Citizenship und leistet ihren Beitrag zur Anerkennungskultur. Öffentlichkeitswirksame Preisverleihungen und gute Einzelbeispiele sind jedoch nur eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für die Entwicklung von Corporate Citizenship.

nicht ganz einfach, allgemeine Leitsätze für erfolgreiches Corporate Citizenship aufzustellen. Aus den vorliegenden Erfahrungen im In- und Ausland lassen sich gleichwohl einige Merkposten destillieren, die als die sieben Säulen des Corporate Citizenship gelten können. Das Corporate Citizenship-Programm eines Unternehmens muss nicht unbedingt auf allen sieben Säulen aufruhend, um stabil zu sein. Sitzt die Konstruktion jedoch auf weniger als vier Säulen, droht Einsturzgefahr.

1. Der Business Case: Geschäfte in gesellschaftlicher Verantwortung

Die bürgerschaftlich engagierten deutschen Unternehmen zeigen in ihrer Mehrheit eher unsystematische Wohltätigkeit, und selbst für die vergleichsweise hoch entwickelte CC-Kultur der USA beklagt Googins (2002, S. 96) dass noch immer zu viele Unternehmen Corporate Citizenship mit zielloser Philanthropie verwechseln. In der Praxis kann man daher nicht häufig genug darauf hinweisen, dass Corporate Citizenship kein schmückender Appendix ist, sondern der systematischen Einbettung der gemeinwohlorientierten Aktivitäten in die Geschäftsstrategie bedarf.

**Denn ein Unternehmen wird sich nur dann nachhaltig engagieren und in ein Engagement seine besten Ressourcen investieren, wenn dieses Engagement seinen genuinen (Geschäfts-) Interessen erkennbar nützt. Dieser Nutzen kann viele Facetten haben: öffentlicher Imagegewinn, motiviertere und qualifiziertere Mitarbeiter, Teamgeist, geringere Fehlzeiten oder auch Wettbewerbsvorteile bei den KundInnen – wichtig ist, dass das gemeinwohlorientierte Engagement auch von handfesten Interessen getragen wird, die im Regelfall eine zuverlässigere und nachhaltigere Triebkraft für menschliches Handeln sind als idealistische Überzeugungen, denn:**

**„Die Idee blamiert sich immer vor dem Interesse“ (Karl Marx).**

2. Systematische Entwicklungs- und Lernprozesse: von der gelegentlichen Philanthropie zur integrierten Geschäftsstrategie

Corporate Citizenship-Aktivitäten beginnen selten direkt mit dem großen Wurf. Weit wahrscheinlicher ist, dass exzellente Programme das Resultat allmählicher Suchbewegungen sind. Ein solches Resultat ergibt sich jedoch nicht zufällig und auch nicht von selbst. Soll ein Projekt im Sinne des Stufenmodells von der okkasionellen über die strategische Philanthropie zur integrierten Geschäftsstrategie reifen, bedarf es der systematischen Entwicklung. Sie wiederum verlangt **ernsthafte Engagementbereitschaft und einen langen Atem, gepaart mit Experimentierfreude, Frustrationstoleranz, Innovations- und Lernbereitschaft** sowie das Commitment auf der Ebene der wichtigsten Entscheidungsträger im Unternehmen.

3. Passung von Unternehmen und Engagement: Zusammenbringen, was zusammengehört

Soll ein Unternehmen sich dauerhaft engagieren, muss das Engagement in Form und Inhalt zu ihm passen. Kriterien für eine Passung gibt es viele, die gegenwärtige Unternehmensidentität, Traditionen und/oder die Zielvorstellung für die Zukunft, das Geschäftsfeld, die Kernkompetenzen und/oder die Geschäftsstrategie, das Qualifikationsprofil der MitarbeiterInnen und/oder die Personalentwicklungsstrategie, u.a.m. Wichtig ist jedoch, dass **Kriterien und Passung inner- wie außerhalb des Unternehmens nachvollziehbar sind und die Identifikation von Unternehmen und Corporate Citizenship in der Innen- wie auch in der Außenwahrnehmung möglich machen.**



4. Lasst viele Blumen blühen, aber: Gartenanlage statt Wildwuchs

Bürgerschaftliches Engagement ist quasi naturgemäß bunt und vielgestaltig. Gleiches gilt für das Engagement von Unternehmen. Indessen macht nicht die Quantität, sondern die Qualität der Geld- und Zeitspenden den guten Corporate Citizen aus. Ein Unternehmen, das zwar umfangreiche Hochglanzbroschüren mit weltweiten Aktivitäten für alles erdenkliche Gute von der Bekämpfung von Aids über die Rettung des Regenwaldes bis zur Überwindung der digitalen Spaltung füllen kann, aber den roten Faden in diesen Aktivitäten vermissen lässt, tut zwar Gutes, hat aber noch kein gutes Corporate Citizenship-Programm. Zu einem solchen wird es erst durch eine **systematische Verdichtung, die die verschiedenen Einzelaktivitäten konzeptionell zusammenbindet** und auf das individuelle, unverwechselbare Profil des engagierten Unternehmens bezieht. Zudem kann ein strategisches Corporate Citizenship-Programm, das verschiedene Aktivitäten konzeptionell und operativ bündelt, die Wirkung bei gleichem Ressourceneinsatz deutlich erhöhen und damit Effizienzgewinne ermöglichen.

5. Einbeziehung der MitarbeiterInnen: das Gesicht des Unternehmensbürgers

**Die Einbindung der MitarbeiterInnen ist einer der entscheidenden Schritte im Prozess der systematischen Verknüpfung der gemeinwohlorientierten Aktivitäten eines Unternehmens mit seiner Geschäftstätigkeit. Vor allem die Entwicklung von ansprechenden Formen des Corporate Volunteering** nutzt einem Unternehmen sowohl intern als auch bei der Außenwahrnehmung durch (potentielle) KundInnen und andere Öffentlichkeiten. Nach innen bereitet die Einbindung der Beschäftigten den Weg für deren Identifikation mit den Corporate Citizenship-

Aktivitäten als Bestandteil der Unternehmenskultur und -identität. Nach außen verleiht ein Unternehmen seinem bürgerschaftlichen Engagement durch seine MitarbeiterInnen ein Gesicht – Googins (2002, S. 93) spricht von „**the distinct advantage of putting a face on its citizenship**“.

6. Orientierung am gesellschaftlichen Bedarf: hart an der Wirklichkeit

Wer gemeinwohlorientiert wirken will, muss Anknüpfungspunkte finden an das, was eine Gesellschaft oder eine lokale Gemeinschaft als ihr Gemeinwohl resp. als ihr gemeinsames Problem begreift. Anders gewendet: er muss **an entgegenkommende gesellschaftliche Bedarfe und/oder Problemlagen anknüpfen**. Nicht zuletzt muss er Felder finden, in denen überhaupt Gestaltungsmöglichkeiten (auch für die positive Entwicklung der eigenen Umweltbedingungen) bestehen, in denen also traditionelle Praktiken und Routinen aufgebrochen sind und die Suche nach neuen Wegen begonnen hat.

Exemplarisch sind diese Bedingungen in Deutschland etwa im Bildungssektor erfüllt, in dem sich Unternehmen zunehmend engagieren: Nicht erst seit der PISA-Studie ist unstrittig, dass in diesem Bereich akuter Handlungsbedarf besteht, die Unternehmen haben an funktionsfähigen, leistungsstarken Bildungseinrichtungen mindestens zweifaches Interesse (an hoch qualifizierten zukünftigen MitarbeiterInnen ebenso wie an guten Kindergärten und Schulen, die im Wettbewerb um qualifiziertes Personal ein entscheidender Standortfaktor sind), und die Bildungsinstitutionen sind zunehmend bereiter für Kooperationen mit Partnern aus der Wirtschaft. Ähnliches gilt jedoch auch für den allmählich in Bewegung geratenden Sozial- und Gesundheitssektor und eine Reihe von anderen gesellschaftlichen Bereichen.

## 7. Ein neuer Trend des Wirtschaftens

Corporate Citizenship steht für einen neuen Trend des Wirtschaftens. Es geht um **Nachhaltigkeit und Verantwortung** – einschließlich ihres Nachweises mit neuen Instrumenten wie dem Dow Jones Sustainability Index oder der „triple bottom line“, die neben der ökonomischen auch die soziale und die ökologische Performance eines Unternehmens bilanziert. Es geht um **bewussteres Verbraucherverhalten** und den gezielten Einsatz von Marktmacht zur Sanktionierung sozial und ökologisch verantwortlichen Verhaltens eines Anbieters durch die Konsumentenscheidung. Und es geht um **neue Netzwerke und Partnerschaften** wie etwa den Global Compact als Beispiel für viele neue Allianzen zwischen politischen Institutionen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen. Im Verbund mit diesen innovativen Methoden, Instrumenten und Initiativen steht Corporate Citizenship – um abschließend nochmals Brad Googins (2002, S. 100) zu Wort kommen zu lassen – für „attempts across the globe to create a better fit between business goals and the health and sustainability of our families, workplaces and communities“.

## Zu den Autoren

**Dr. Susanne Lang**, Politologin (Dipl.) und Doktorin der Philosophie, Jahrgang 1962, ist Geschäftsführerin und Vorstandsmitglied des CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland ([www.cccdeutschland.org](http://www.cccdeutschland.org)) und arbeitet im übrigen als selbstständige Politikberaterin an der Schnittstelle zwischen Politik und Wissenschaft. Ihre thematischen Schwerpunkte sind bürgerschaftliches Engagement/Zivilgesellschaft, Corporate Citizenship, Sozial- und Gesundheitspolitik. Sie ist Mitbegründerin des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Aktiverender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung und engagiert sich im Bundesnetzwerk Bürgerschaftlich-

ches Engagement. Zahlreiche Veröffentlichungen, darunter: Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement in Russland. Internationale Politikanalyse, Politikinformation Osteuropa, Nr. 116. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Auch unter <http://library.fes.de/pdf-files/id/01930.pdf>.

**Frank Solms Nebelung**, Biologe (Dipl.), Jahrgang 1964, ist Partner der BCC Business Communications Consulting GmbH, Frankfurt, und berät Unternehmen, Politiker, staatliche und halbstaatliche Institutionen. Bürgerschaftlich engagiert ist er u.a. als Vorstandsmitglied im Verein „Deutschland liest vor“ und als Berater der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen.

## Literatur

- BACKHAUS-MAUL, Holger 2003: Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement, in: Enquete-Kommission 2003, S. 85–147.
- ders. 2004: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 14/2004 vom 29. März 2004, S. 23–30.
- BEHRENT, Michael/WIELAND, Josef (Hg.) 2003: Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. Schriftenreihe des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik, Folge 11. München und Mering: Rainer Hampp.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.) 2005: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- BRAUN, Ludwig Georg 2004: Vorwort, in: Dresewski, Felix 2004: Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Hrsgg. von der Bundesinitiative Unternehmen: Partner der Jugend, Berlin.
- BÜRSCH, Michael 2004: Leitbild Bürgergesellschaft – reformpolitische Orientierungen für Staat und Gesellschaft. betrifft: Bürgergesellschaft, Vol. 1, hrsgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

- <http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/Buersch.pdf>; geladen am 31.07.2004.
- CHERENSON GROUP 2002: Ethical Corporation Magazine: Reputation More Important Than High Salary, Says New US Research. <http://www.cherenson.com/news/ECM-Rep.shtml>; geladen am 31.07.2004.
- CSR Europe/MORI 2000: The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility (Kurzfassung) [http://www.csreurope.org/aboutus/CSRfactsandfigures\\_page397.aspx](http://www.csreurope.org/aboutus/CSRfactsandfigures_page397.aspx); geladen am 28.07.2003.
- ENQUETE-KOMMISSION „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag 2002: Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Schriftenreihe, Band 4. Opladen: Leske + Budrich.
- ENQUETE-KOMMISSION „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag 2003 (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Schriftenreihe, Band 2. Opladen: Leske + Budrich.
- FORSA – Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2005: „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland. Berlin.
- GOOGINS, Bradley 2002: The Journey towards Corporate Citizenship in the United States. Leader or Laggard? in: Journal for Corporate Citizenship, Vol. 5 (Spring 2002), S. 85 – 101; auch unter: <http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/jcc5goog.pdf>; geladen am 31.07.2004.
- HEUBERGER, Frank/OPPEN, Maria/REIMER, Sabine 2004: Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen – 10 Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland. betrifft: Bürgergesellschaft, Vol. 12, hrsgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- KINDS, Henk/MÜNZ, Angelika 2003: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in den Niederlanden. Entstehungsgeschichte, Praxiserfahrungen und Entwicklungstendenzen, in: Enquete-Kommission 2003, S. 173–193.
- LUNAU, York/WETTSTEIN, Florian 2004: Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik. Bern – Stuttgart – Wien: Haupt.
- MAAß, Frank/CLEMENS, Reinhard (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF.
- MEYER, Thomas/WEIL, Reinhard (Hrsg.) 2002: Die Bürgergesellschaft. Perspektiven für Bürgerbeteiligung und Bürgerkommunikation. Bonn: J.H.W. Dietz.
- MORI 2000: SMEs' Attitudes to Social Responsibility. Research Study Conducted for Business in the Community's 'Business Impact Taskforce' July 2000. Research Highlights. London: Mori.
- MUTZ, Gerd/Korfmacher, Susanne/Arnold, Karen 2002: Corporate Citizenship in Deutschland, in: Geschäftsstelle Internationales Jahr der Freiwilligen (Hg.): Internationales Jahr der Freiwilligen 2001. Freiwilliges Engagement. Selbsthilfe. Ehrenamt. Band 3. Frankfurt am Main.
- RAMTHUN, Christian 2003: Strategische Nächstenliebe. Initiative Freiheit und Verantwortung. In: Behrent/Wieland 2003, S. 87–95.
- ROGOWSKI, Michael 2004: Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je. Betrifft: Bürgergesellschaft, Vol. 7, hrsgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn. [http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/BB\\_+07\\_ROGOWSKI.PDF](http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/BB_+07_ROGOWSKI.PDF), geladen am 31.07.2004.
- SCHRÖDER, Gerhard 2000: Die zivile Bürgergesellschaft, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Heft 4, S. 200–207; auch in Meyer/Weil 2002, S. 185–194.
- THE PRINCE OF WALES 2002: Business and Society – die Idee von Business in the Community. Rede auf dem Seminar „Business in the Community – Unternehmen in der Gesellschaft. Erfahrungen aus England – Perspektiven für Deutschland“ am 12. Juni 2002 in der Britischen Botschaft, Berlin.

---

## **Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung**

Die Förderung der Bürgergesellschaft bleibt ein zentrales Thema der aktuellen Reformdebatte. Der Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ ist in diesem Diskurs seit langem ein Forum, das reformpolitisch relevante Themenstellungen aufgreift, analysiert und in der politischen Debatte Stellung bezieht. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, ein Netzwerk für die politische Beratung institutioneller Reformpolitik aufzubauen und dessen Überlegungen der Politik vorzustellen. Der Arbeitskreis versteht sich insofern als kritischer Impulsgeber für die öffentliche Reformdebatte.

Anlass und Ausgangspunkt bildet das Interesse, die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und des darin liegenden Demokratisierungspotentials einerseits und die Staatsmodernisierung in Kategorien des aktivierenden Staates andererseits zusammenzubringen. Das Augenmerk des Arbeitskreises gilt in erster Linie der Stärkung der Bürgergesellschaft und entsprechender Partizipationschancen: Diese Perspektive bestimmt die zu formulierenden Modernisierungsanforderungen an staatliche Instanzen und Akteure.

Die persönlich eingeladenen Mitglieder des Arbeitskreises reflektieren den interdisziplinären Arbeitsansatz: Die Friedrich-Ebert-Stiftung hat Persönlichkeiten aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Verbänden und anderen gesellschaftlichen Organisationen gewinnen können, ihre fachlichen und persönlichen Erfahrungen dem Arbeitskreis zur Verfügung zu stellen. Neben diesen ständigen Teilnehmern werden zu den jeweiligen Themen Einladungen an einen themenspezifisch kompetenten Adressatenkreis ausgesprochen.

In regelmäßigen Sitzungen diskutiert der Arbeitskreis Themen, die der praktischen Umsetzung bürgerschaftlichen Engagements sowie den Handlungsempfehlungen der Enquetekommission des 14. Deutschen Bundestages zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ förderlich sind. Sie werden zudem auf Fachkonferenzen, öffentlichen Veranstaltungen oder über Analysen und Gutachten aufgegriffen und vom Arbeitskreis kritisch begleitet. Zugleich dient dieser Gesprächszusammenhang dem Informations- und Erfahrungsaustausch und der Vernetzung seiner Mitglieder und ihrer Praxisfelder.

Der Arbeitskreis wird geleitet von Dr. Michael Bürsch, MdB (Vorsitzender der Enquetekommission des 14. Deutschen Bundestages) und koordiniert von Albrecht Koschützke, Friedrich-Ebert-Stiftung.

Ausführliche Informationen, Kontaktpersonen, Konzeptskizzen, Progress Reports, Ergebnisse der Plenardebatten und Sitzungen der Arbeitsgruppen sind auf den Internetseiten des Arbeitskreises dokumentiert. Die Publikationen sind abzurufen unter [www.fes.de/buergergesellschaft](http://www.fes.de/buergergesellschaft) - „Analysen“ - „Analysen des Arbeitskreises“ oder unter [http://www.fes.de/library/ask\\_digbib.html](http://www.fes.de/library/ask_digbib.html).

---

## **Publikationen des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat**

### **Analyse-Reihe „betrifft: Bürgergesellschaft“**

- 24/Advokatorische Think Tanks und die Politisierung des Marktplatzes der Ideen, Rudolf Speth
- 23/Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt. Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement, Wilhelm Schmidt
- 22/Die Planungszelle. Zur Praxis der Bürgerbeteiligung, Peter C. Dienel
- 21/Das soziale Engagement der Unternehmen im Handwerk, Otto Kentzler
- 20/Bürgerschaftliches Engagement und die Zukunft der Wohlfahrtsverbände, Rudolf Seiters
- 19/Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe, Barbara Stolterfoht
- 18/ Corporate Social Responsibility. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Dieter Hundt
- 17/ Das Dilemma von Tugend und Freiheit. Die Notwendigkeit von Eigenverantwortung in einer funktionierenden Bürgergesellschaft, Herfried Münkler und Anna Loll
- 16/ Auf dem Weg zur Bürgerkommune. Bürgerschaftliches Engagement in Heidelberg, Beate Weber
- 15/ Sport: Schlüsselbereich bürgerschaftlichen Engagements, Manfred von Richthofen, Michael Barthel und Manfred Spangenberg
- 14/ Geschäftsstrategie Verantwortung – Der Business Case im Corporate Citizenship, Susanne Lang und Frank Solms Nebelung, englische Version: Responsibility as a Business Strategy – the Business Case in Corporate Citizenship
- 13/ Wer braucht eigentlich die Bürgergesellschaft? Und wen braucht sie?, Wolfgang Hinte
- 12/ Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland, Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11/ (K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums, Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10/ Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht – Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen, Dietrich H. Hoppenstedt
- 09/ Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft, Michael Sommer
- 08/ Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik, Jochen Welt, MdB
- 07/ Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je, Michael Rogowski
- 06/ Umriss einer neuen Sozialpolitik – Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements, Konrad Hummel
- 05/ Bürgerschaftliches Engagement in der europäischen Zivilgesellschaft, Wolfgang Thierse, MdB
- 04/ Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen – Erfahrungen aus Ostdeutschland, Alexander Thumfart
- 03/ Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung, Ernst Ulrich von Weizsäcker, MdB
- 02/ Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten, Achim Trube
- 01/ Leitbild Lebendige Bürgergesellschaft – Plädoyer für einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Michael Bürsch, MdB, englische Version: Towards a New Social Contract - Civil Society, Civic Engagement and Participation

---

## **Sonstige Publikationen des Arbeitskreises**

**Going Gender für die BürgerInnengesellschaft: Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen.** Marianne Weg, Bonn 2005, 92 Seiten

**Bürgerschaftliches Engagement: stabilisieren, stärken, steigern – Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen.** Sabrina Born, Bonn 2005, 56 Seiten

**Netzwerke gegen Rechts. Evaluierung von Aktionsprogrammen und Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit.** Roland Roth unter Mitarbeit von Anke Benack, Bonn 2003, 84 Seiten

**Der Aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien.** Wolfram Lamping, Henning Schridde, Stefan Pläß, Bernhard Blanke, Bonn 2002, 44 Seiten

**Freiwilligendienste – Wege in die Zukunft. Gutachten zur Lage und Zukunft der Freiwilligendienste.** Thomas Rauschenbach, Reinhard Liebig, Bonn 2002, 88 Seiten

**Gender Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat.** Barbara Stiegler, Bonn 2002, 12 Seiten

**Gewerkschaften und bürgerschaftliches Engagement in der Arbeitswelt.** Kurzanalyse von Josef Schmid unter Mitarbeit von Stephanie Schönstein, Bonn 2002, 28 Seiten

**Bürgerschaftliches Engagement und Gewerkschaften.** Kurzanalyse von Jürgen Wolf, Bonn 2002, 25 Seiten

**Bürgerkommune konkret – Vom Leitbild zur Umsetzung.** Ein Leitfaden für die kommunale Praxis von Jörg Bogumil/Lars Holtkamp, Bonn 2002, 44 Seiten