

# Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen

## Thesen zu „Corporate Citizenship“ in Deutschland

Frank Heuberger / Maria Oppen / Sabine Reimer

- Erfahrungen und Konzepte zum „Corporate Citizenship“ können für Deutschland nicht unverändert von anderen (vor allem angelsächsischen) Ländern übernommen werden.
- Unternehmerisches soziales Engagement in Deutschland ist oft Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses der jungen Gründergeneration.
- Es hat eine deutliche Aufwertung und Akzeptanzsteigerung der Verbindung ökonomischer Ziele mit Gemeinwohlorientierung stattgefunden.
- Durch den partiellen Rückzug des Staates hat sich der Handlungsspielraum für Kooperationen zwischen Unternehmen und öffentlichen Partnern erweitert.
- Die positive Wahrnehmung des Unternehmens von außen wie von den Beschäftigten als sozial engagiert ist ein wichtiger Stabilitätsfaktor für das Engagement.
- Viele Unternehmen sind auf der Suche nach einem eigenständigen Weg der Entwicklung und Vermittlung ihres Sozialengagements, der den Pfadabhängigkeiten des deutschen Sozialstaates, der korporatistischen Verfasstheit des sozialen Sektors und gesellschaftlich verankerten Werthaltungen sowie den jeweils darin liegenden Chancen und Grenzen Rechnung trägt. Der Blick über den nationalstaatlichen Tellerrand ist dabei durchaus üblich.
- Dennoch zeichnet sich der „deutsche Weg“ durch eine im internationalen Vergleich zurückhaltendere „Vermarktung“ des Engagements aus. Denn in Deutschland herrscht weiterhin die Haltung vor, dass soziales Engagement nur gut sein kann, wenn es nicht ökonomischen Nutzenkalkülen folgt.
- In Deutschland ist bislang kaum eine systematische Berücksichtigung sozialen Engagements in der Geschäftsstrategie erkennbar.

## Einführung

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung und das gemeinnützige Engagement von Unternehmen gewinnt in Deutschland zunehmend an Aktualität. Konzepte zu „Corporate Social Responsibility“/„Corporate Citizenship“ sind jedoch nicht neu. In den USA bereits in den zwanziger Jahren entwickelt, erlangten sie in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts auch in Kreisen von Wissenschaft und Wirtschaft hoch entwickelter Länder Europas eine gewisse Aufmerksamkeit. Mit zunehmendem gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen, die sozialen Auswirkungen ihrer Entscheidungen stärker in den Blick zu nehmen und über die Art und Weise ihrer Berücksichtigung mehr Transparenz herzustellen, wurden zum einen verschiedene Ansätze und Konzepte zu gesellschaftsbezogener Berichterstattung und Sozialbilanzen erarbeitet (vgl. Dierkes/Bauer 1973; Antal u.a. 2002). Zum anderen entwickelte sich eine Auseinandersetzung um die Einführung von Unternehmensgrundsätzen.

Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers wurde im Davoser Manifest von 1973 von der europäischen Managementelite folgendermaßen als Verhaltenskodex formuliert: Erstens seien bei Entscheidungen des Managements alle Bezugsgruppen des Unternehmens (Kunden, Mitarbeiter, Geldgeber, Gesellschaft) zu beachten, zweitens habe das Management die widerstreitenden Interessen dieser Bezugsgruppen zum Ausgleich zu bringen und drittens seien die Voraussetzungen für die Erfüllung dieser dienenden Funktion durch Erwirtschaftung eines „angemessenen Gewinns“ zu schaffen.

In den 80er Jahren traten solche Ansätze angesichts ökonomischer Liberalisierung und Deregulierung sowie der Stärkung des Shareholder-Einflusses auf die Unternehmenssteuerung in

den Hintergrund. Insbesondere seit den 90er Jahren wird ein Wiederaufleben der Debatte um gesellschaftliche Kosten und Leistungen unternehmerischen Handelns konstatiert. Hierfür werden verschiedene miteinander verbundene Faktoren identifiziert (vgl. z.B. Scholes/Clutterbuck 1998; Marsden 2000; Antal u.a. 2002). Dazu zählen u.a. die zunehmende Artikulationsfähigkeit verschiedener Stakeholdergruppen wie Beschäftigte, Menschenrechtsorganisationen, Umweltgruppen oder Konsumenteninitiativen, die ihre Ansprüche geltend machen, und deren öffentliche Wahrnehmung.

Ökologisches, soziales oder managerielles Fehlverhalten insbesondere von großen multinational agierenden Unternehmen und deren mediale Skandalisierung haben wesentlich zu diesen Entwicklungen beigetragen. Die Verbreitung des Internet hat den weltweiten Zugang zu entsprechenden Informationen beschleunigt. Auch gibt es immer mehr Investoren, die nicht nur die ökonomische Leistung, sondern auch die soziale und ökologische Reputation von Unternehmen in ihre Entscheidungen einbeziehen. Die wachsende Zahl neuer Institutionen und partnerschaftlicher Initiativen unter Beteiligung von Unternehmen, die auf die gesellschaftlichen Wirkungen des Wirtschaftens zielen und sie berücksichtigen, werden als ein Indikator für Verschiebungen in den Beziehungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft interpretiert. Unternehmen würden zwar als wesentlicher Teil des Problems, als „single biggest threat to society and the natural world“, aber auch als Teil der Lösung wahrgenommen – so zitiert Marsden (2000) den World Wide Fund for Nature.

Vor diesem Hintergrund kann „Corporate Citizenship“ mit bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen übersetzt werden. Die Über-

nahme sozialer Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility) kann u.a. in der Beteiligung an und der Investition (corporate involvement bzw. corporate investment) in gesellschaftliche Initiativen zur Wohlfahrtssteigerung der lokalen Gemeinschaft, in der die Unternehmen operieren bzw. in der Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements von Mitarbeitern (Corporate Volunteering) liegen<sup>1</sup>. Auf einen einfachen Nenner gebracht, **bedeutet „Corporate Citizenship“ (CC) in unserem Zusammenhang die mehr oder weniger strategisch ausgerichtete Investition in das natürliche und soziale Umfeld des Unternehmens mit dem Ziel, nachhaltiges Wachstum und Profitabilität zu fördern, die Reputation nach außen und nach innen zu steigern und dabei zugleich das Gemeinwohl zu befördern.**<sup>2</sup>

In der neueren Diskussion um die sogenannten „stakeholder relationships“ wird der gleiche Sachverhalt mit der bewussten Gestaltung der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen relevanten gesellschaftlichen Partnern ausgedrückt. Hierzu zählen die lokale Gemeinschaft am Standort des Unternehmens ebenso wie die Beschäftigten, die Zulieferer und Konsumenten sowie, nicht zuletzt, die „share holder“. Im Unterschied zu älteren unternehmenszentrierten Ansätzen von CC, welche die Prärogative des Managements nicht in Frage stellen, wird aus dieser Perspektive das Konzept der Partnerschaft in den

Vordergrund gestellt (vgl. z.B. Andriof 2001). „Stakeholder“-Partnerschaften sind hier als **Zusammenarbeit zwischen privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren** konzipiert, die **freiwillig und zum gegenseitigen Nutzen** gebildet werden. Sie verfolgen dabei neben jeweils eigenen Zielen auch einen gemeinsamen sozialen Zweck, zu dessen Erreichung sie Ressourcen und Kompetenzen zusammenschließen.

**Die Verbreitung solcher Partnerschaften und Kooperationsformen ist das Neue am bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen.** Denn klassische Formen wie die unternehmerische Selbstverwaltung in der beruflichen Ausbildung, Spenden und Stiftungswesen für gemeinnützige Zwecke (vgl. Enquête-Kommission 2002) oder unmittelbare Investitionen in soziale Einrichtungen im Umfeld der Unternehmen (wie z.B. Kindertagesstätten) sind seit langem bekannte Varianten unternehmerischen Engagements.

Gleichwohl sind empirische Arbeiten zu „Corporate Citizenship“ in Deutschland nach wie vor rar. Auf quantitativer Seite sind insbesondere zwei Studien zu nennen, die allerdings beide mit dem Problem ausgesprochen geringer Rücklaufquoten von unter 10 Prozent und einer zu vermutenden Selbstselektion bereits engagierter Unternehmen zu kämpfen haben (vgl. Maaß/Clemens 2002; Seitz 2002). Darüber hinaus existiert inzwischen eine Reihe von Best-practice-Sammlungen, doch fehlen tiefergehende qualitative Untersuchungen.

Hier setzt unsere im Rahmen der Arbeitsgruppe „Wirtschaft“ des Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und aktivierender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung durchgeführte explorative Studie an<sup>3</sup>. Auf der Basis leitfadengestützter Experten-

1 Wir verwenden hier „Corporate Citizenship“ und „Corporate Social Responsibility“ synonym, was keineswegs durchgängig in der Literatur der Fall ist. Vgl. zu den sozialwissenschaftlichen Diskursen zusammenfassend Sabine Reimer (2002) sowie Mutz/ Korfmacher (2003).

2 Gegenüber einer strategischen Ausrichtung von CC lassen sich auch Ansätze mit einer ethischen Begründung finden. Hier wird etwa gefordert, dass in unternehmerischen Entscheidungen auch soziale und ökologische Faktoren in der Weise einzubeziehen seien, dass sie gesellschaftlichen Normen entsprechen und zugleich das Gewinnstreben begrenzen (vgl. Ulrich 2000).

3 Mitglieder der Arbeitsgruppe „Wirtschaft“ waren neben den AutorInnen: Annette Brackert, Susanne Lang, Susanne Litzel, Carola Schaaf-Derichs und Sabine Werth.

## Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen

interviews und Dokumentenanalysen werden Facetten der Initiierung und Umsetzung von „Corporate Citizenship“ sowie fördernde und hemmende Rahmenbedingungen in acht deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe unter die Lupe genommen. Hierunter sind national wie international agierende Dienstleister und Güter produzierende Unternehmen vertreten. Die Auswahl der Unternehmen fand unter den Teilnehmern am Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“<sup>4</sup> statt. Im Vordergrund unseres Interesses stand dabei jeweils das zentrale CC-Projekt bzw. -Programm des Unternehmens. Die gesamte Bandbreite des Engagements wurde dagegen eher cursorisch erfasst. Sie ist bei Großunternehmen wie etwa Siemens ausgesprochen breit gefächert.

Untersuchte Unternehmen und die jeweils im Zentrum stehende Initiative sind:

- Betapharm: „Nachsorgemodell“

- Boston Consulting Group (BCG): „business@school,“
- BMW Group (BMW): „Schulen im gesellschaftlichen Verbund“
- BOV: „Computer-Schule“
- FORD: „Volunteering-Programm“
- Niketown Berlin/Nike: „Volunteering-Programm“
- Siemens/Bonn: „Computer helfen heilen und leben“
- Siemens/München: „Switch“
- Xynias, Wetzel, v. Büren (Xynias): „Tatendrang“.

Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen, teils auch mit staatlichen Stellen sind bei den von uns untersuchten Unternehmen die Regel. In allen Fällen handelt es sich um soziales Engagement im Unterschied etwa zu kulturellem Engagement.

## Charakterisierung der Projekte

Das Engagement des 1993 gegründeten Pharmaunternehmens **betapharm** für das Augsburger **Nachsorgemodell** geht auf das Jahr 1994 zurück. Hier entstand eine zunächst lockere Zusammenarbeit mit dem „Bunten Kreis“, einem Verein zur psychosozialen Nachsorge von Familien kranker Kinder. Dieser wurde über Socialsponsoring unterstützt. 1999 wurde das betapharm Institut gegründet, das Maßnahmen zur

ganzheitlichen Krankheitsbewältigung erforscht und Schulungen und Beratungen dazu anbietet. Das Institut wird von betapharm als Dienstleistungsproduzent genutzt und mit rund einer Million Euro jährlich subventioniert. So wurde etwa die „beta Liste“, ein Nachschlagewerk zu Medikamenten, Sozialrechtsfragen und Selbsthilfegruppen im Gesundheitswesen, sowie das „betafon“ entwickelt. Das ist eine allen Interessierten und Betroffenen offen stehende Hotline für Sozialfragen im Gesundheitsdienst, die zugleich Leistungen im Auftrag zahlender Kunden übernimmt.

Die deutsche Niederlassung der **Boston Consulting Group** wurde 1973 gegründet und investiert ihre Personalkapazität – zum Zeitpunkt der Befragung rund 2,5% – seit der Gründung in

---

4 Die Initiative „Freiheit und Verantwortung“, die jährlich einen gleichnamigen Preis für herausragendes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen vergibt, ist der Versuch der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft zusammen mit der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“, die Vielfalt unternehmerischen Bürgerengagements in Deutschland zu dokumentieren und für seine Verbreiterung neue Impulse zu setzen (hierzu ausführlich Habisch 2003).

## Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen

„pro-bono“-Projekte. Hierunter fallen Beratungsleistungen unter anderem für Museen und Hochschulen. Mit business@school, einem Kernprojekt, sollen Kenntnisse und Freude im Umgang mit dem Thema Wirtschaft vermittelt werden. Zielgruppe sind Schüler der elften bis dreizehnten Klasse an Gymnasien; auch Lehrer werden in das Projekt einbezogen, dem ein Drei-Phasen-Modell zugrunde liegt. In der ersten Phase wird den Schülern wirtschaftliches Grundwissen näher gebracht. In der zweiten Phase werden Exkursionen in Unternehmen im Umfeld der Schule durchgeführt. In der dritten Phase gilt es, einen eigenen Business-Plan zu erstellen. Die Initiative geht auf das Jahr 1998 zurück; derzeit beteiligen sich rund 100 BCG Mitarbeiter und 50 Schulen.

Der Webservices-Anbieter **BOV** wurde 1992 gegründet und ist seither sozial engagiert. Die Stiftung FAIRNETZEN wurde im Jahr 2000 gegründet, um bereits bestehendes Engagement zu bündeln. Die Aufgabe der Stiftung besteht darin, Kontakte und Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu vermitteln, um „Corporate Volunteering“-Programme zu initiieren und durchzuführen. Es handelt sich also um eine Mittlerorganisation. Das Modellprojekt des Engagements von BOV ist eine **Computerschule** im ökonomisch besonders rückständigen Norden von Brasilien, die 1997 ins Leben gerufen wurde und bis heute betreut wird. Diesem Modell folgten inzwischen verschiedene eigene und mitinitiierte Projekte. Eines davon ist der „Computainer“ in Essen-Vogelheim, einem sozial benachteiligten Stadtteil. Zusammen mit dem Jugendamt und unter Beteiligung weiterer engagierter Bürger und Unternehmen werden hier Lern- und Freizeitangebote für Jugendliche mit berufsvorbereitenden und anderen Jugendhilfeleistungen kombiniert.

Das gesellschaftspolitische Engagement der **BMW Group** (Konzernzentrale Standort München) ist

aus dem Engagement des Unternehmens als Teil der Standortpolitik/Community Relations der 80er Jahre erwachsen. Im Bereich der Schulbildung ist BMW unter anderem mit dem Projekt **Schulen im gesellschaftlichen Verbund** engagiert, das 1990 als „KidS – Kreativität in der Schule“ an einer Berliner Oberschule entstand. Ziel des Projektes ist die Förderung von selbstgesteuertem, kooperativem Lernen und die Erhöhung der Motivation der Schüler sowie eine stärker auf die spätere Berufstätigkeit abzielende Schulbildung. Hierfür werden schulexterne Dritte in den Unterricht mit einbezogen. Seit dem Schuljahr 2000/2001 wird das Projekt an Hauptschulen in direkter Nachbarschaft von vier BMW-Standorten unter Einbeziehung der BMW-Ausbildungsbereiche als Modellvorhaben durchgeführt. Das Projekt wird durch die Freie Universität Berlin wissenschaftlich begleitet.

**FORD Deutschland** stellt seine Mitarbeiter seit 2000 für (bezahlte) sechzehn Stunden im Jahr für gemeinnützige Projekte frei. Dieses CC-Programm wurde 1999 in der US-amerikanischen Zentrale entwickelt. Dabei kooperiert das Unternehmen mit einer Reihe gemeinnütziger Organisationen. Im Zentrum des Engagements stehen vor allem die Bereiche Bildung, Umwelt und Soziales. In der Regel handelt es sich um kleinere, weniger öffentlichkeitswirksame Projekte, die in ein bis zwei Tagen von Gruppen von zehn bis zwanzig Mitarbeitern umgesetzt werden. Als Beispiele des Engagements mögen Fälle dienen, in denen Fordmitarbeiter Schulen Internetzugänge eingerichtet, Bildungsprojekte in Schulen (etwa im Bereich Chemie) durchgeführt oder im Sinne des Naturschutzes Weidenbauten erstellt haben.

Das Engagement von **Niketown Berlin** geht auf das Gründungsjahr 1998 zurück. Niketown Berlin stellt 16 Mitarbeiter (von insgesamt rund 100 Beschäftigten) pro Jahr oder pro halbem Jahr –

## Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen

abhängig von der Entscheidung des Mitarbeiters – für zweieinhalb Stunden pro Woche für das Engagement in Organisationen der Jugendhilfe bezahlt frei. Diese Zeit wird für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen aus sozialen Brennpunkten Berlins investiert, etwa für die Organisation von Fußballturnieren. Das Engagement wird vollständig über eine Mittlerorganisation abgewickelt (agens27 GmbH). Diese hat das Volunteering-Programm auch entworfen und pilotiert. Vorgaben von Nike Deutschland waren, dass es sich um das Thema Sport, die Zielgruppe benachteiligte Jugendliche und einen Rahmen von 2,5 Stunden Arbeitszeit pro Mitarbeiter pro Woche handeln müsse. Für das Volunteering-Programm werden über die Mittlerorganisation pro Jahr 50.000 Euro investiert. Für den Verdienstausschlag der Mitarbeiter werden weitere 50.000 Euro zur Verfügung gestellt.

Das Projekt **Switch** ist 1998 aufgrund eines Kontaktes zwischen einer Mitarbeiterin der **Siemens Konzernzentrale** und dem Sozialreferat der Stadt München entstanden. Idee war hier, auf der einen Seite bürgerschaftliches Engagement zu unterstützen und auf der anderen Seite die soziale Kompetenz von Führungskräften zu verbessern. Führungskräfte werden für acht Tage an eine gemeinnützige Organisation „ausgeliehen“. Dafür kooperieren die Stadt als Mittlerorganisation, gemeinnützige Organisationen – explizit solche, die Ehrenamtliche generell in ihre operative Arbeit integrieren – und Siemens. Seit 1998 wurden bisher etwa 50 bis 60 Mitarbeiter an soziale Organisationen „entliehen“. Siemens entrichtet für jeden Mitarbeiter mittlerweile ca. 1400 Euro. Hiervon geht ein Teilbetrag an die Stadt als intermediäre Organisation, der andere Teil fällt gemeinnützigen Organisationen zu. Für den Einsatzzeitraum werden die Mitarbeiter von Siemens bezahlt freigestellt. Fand das Projekt bisher nur für einen Bereich des Konzerns am Standort München statt, wird dies nun auch auf Ber-

lin, Bremen, Erlangen, Nürnberg und Fürth ausgeweitet. Das Projekt ist mittlerweile patentiert.

„**Computer helfen heilen und leben**“ ist vor zwanzig Jahren entstanden. Die Initiative ging dabei von externen Anfragen, so von Hannelore Kohl als Vorsitzende des ZNS-Kuratoriums<sup>5</sup> an das Unternehmen **Siemens** aus. Grundidee war, behinderten Menschen einen Zugang zur Informationstechnologie zu verschaffen sowie diese zur Therapieunterstützung einzusetzen. Inzwischen besteht eine eigene Abteilung des Unternehmens „Computer helfen heilen und leben“, die Hard- und Software für Behinderte entwickelt. Andere Aktivitäten sind etwa der Verkauf der von Behinderten hergestellten Produkte (Weihnachtspostkarten), dessen Erlös wiederum für Behindertenorganisationen eingesetzt wird. Hard- und Software werden einzelfalladäquat entwickelt. Die Beratung ist dabei grundsätzlich für jeden – Kliniken, Privatpersonen, gemeinnützige Organisationen – kostenfrei. Siemens Bonn arbeitet dabei auch mit verschiedenen Stiftungen zusammen. Bislang wurden 1200 Rechner in rund 200 Einrichtungen installiert.

Die **Werbeagentur Xynias**, gegründet 1998, ist im Rahmen einer „pro-bono“-Tätigkeit engagiert, für **Tatendrang e.V.** Hierbei handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein, der Ehrenamtliche für die Arbeit in sozialen Organisationen sucht und vermittelt. Für „Tatendrang e.V.“ hat Xynias den Namen, das Logo und eine umfassende Werbekampagne unter Einschluss der lokalen Medien, Plakataktionen und Flyer entworfen. Die Organisation wird bis heute von Xynias betreut. Das Unternehmen hat weiterhin seine Geschäftspartner in das Engagement für die Freiwilligenagentur mit einbezogen und in diesem Zusammenhang auch selbst „fund raising“ betrieben.

5 Das ZNS-Kuratorium setzt sich für Unfallverletzte mit Schäden des zentralen Nervensystems ein.

Die Projekte unserer Untersuchung sind über alle bekannten Formen des Corporate Volunteering hinweg verteilt. So kann etwa das Projekt von BCG, in dem jeder zweite Mitarbeiter eine Schule betreut, als „Mentoring“ bezeichnet werden. Bei Niketown werden im Zuge des Volunteering-Programms für die Betreuung sozial benachteiligter Jugendlicher Mitarbeiter für ein Jahr 2,5 Stunden pro Woche bezahlt freigestellt. Siemens München entsendet seine Führungskräfte als Strategie zur Personalentwicklung im Rahmen des „Switchens“ für acht Tage in gemeinnützige Organisationen. Ford stellt im Prinzip alle Mitarbeiter für sechzehn Stunden im Jahr für die Arbeit in gemeinnützigen Organisationen bezahlt frei. Die Einsätze dauern in der Regel ein bis zwei Tage. Es ließe sich also von einer Serie von „Days of Caring“ sprechen. Eher projekt- oder betriebsförmiges Engagement unter Bündelung vielfältiger Ressourcen inklusive des freiwilligen Engagements von Beschäftigten finden sich bei Xynias, betapharm, Siemens Bonn sowie BMW.

**Ein auffälliges Unterscheidungsmerkmal der Projekte ist neben der Art des Ressourceneinsatzes die Nähe des Engagements zur Kernkompetenz des Unternehmens.** Eine enge Relation zur Kernkompetenz ist vor allem bei „pro-bono“-Projekten gegeben. Dabei handelt es sich

um Einsätze, bei denen die reguläre Leistung des Unternehmens für gemeinnützige Zwecke (pro bono: für das Gute) kostenlos angeboten wird. Dies ist etwa bei der Werbeagentur Xynias der Fall, die ihre Dienste unentgeltlich für Tatendrang e.V. zur Verfügung stellt. Ein teilweise vorhandener Bezug zur Kernkompetenz ist auch beim Volunteering-Programm von Ford gegeben. Einige der Projekte, für die die Mitarbeiter freigestellt werden, weisen eine Nähe zur regulären Unternehmenstätigkeit auf, andere nicht. Ford versucht, in der Auswahl der Projekte zwei Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen: Zum einen soll eine möglichst große Nähe zur Kernkompetenz in den Projekten hergestellt werden. Zum anderen wird insbesondere auf die Förderung der Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen Wert gelegt. Dies werde vor allem in solchen Projekten erreicht, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen nicht im Rahmen ihrer üblichen Tätigkeit zusammenarbeiten (Teambildungserfahrung). Als mit geringem Bezug zur Kernkompetenz ausgestattet, kann etwa „Switch“ von Siemens München bezeichnet werden. Hier ist geradezu die Begegnung entgegengesetzter Welten Programm. Insgesamt sind die Projekte über unterschiedliche Grade der Relation zur Kernkompetenz hinweg verteilt.

## Elemente eines „deutschen Weges“

Bislang weiß man hierzulande wenig über die Erfahrungen der Unternehmen mit und die Wissensbestände über „Corporate Citizenship“. Nichtsdestoweniger ist man in der populärwissenschaftlichen und politischen Diskussion schnell bei der Hand mit Vorschlägen, wie ein solches unternehmerisches Engagement aktiviert, gefördert, weiter entwickelt oder gar gesteuert werden könnte. Als Akteure werden der

Staat oder professionelle Vermittlungsinstanzen in den Blick genommen (vgl. z.B. Enquête-Kommission 2002; Halley 1999). Ebenso kommen Leitlinien, Standards „guter Praxis“ oder Leistungskriterien ins Gespräch, die dann zu Systemen eines lange angemahnten „corporate social reporting“ (vgl. Antal u.a. 2002) zusammengeführt werden und als Grundlage für „benchmarking“ oder Zertifizierung genutzt werden sollen.

Dieser stark normativ geprägte Diskurs bezieht seine Argumente wesentlich aus angelsächsischen Vorbildern mit einem gewissen „bias“ bezogen auf international agierende Großunternehmen. Unsere wenn auch sehr begrenzte empirische Evidenz verweist demgegenüber auf eine recht komplexe Gemengelage, mit der Unternehmen in ihrer Responsivität auf veränderte gesellschaftliche Konstellationen und Investitionen in soziale Innovationen hierzulande konfrontiert sind. **Eine Übernahme von Konzepten, die in anderen Ländern durch korporative oder intermediäre Akteure entwickelt wurden, erscheint uns aufgrund unserer Ergebnisse zumindest problematisch.** Denn in Umrissen lässt sich unseres Erachtens so etwas wie ein spezifisch „deutscher Weg“ ausmachen. Zwei Beobachtungen haben unseren Blick hierauf gelenkt.

**Erstens war die relativ junge politische und öffentliche Aufmerksamkeit für das Leitbild „Corporate Citizenship“ nicht Auslöser für die Initiierung unternehmerischen Engagements.** Viele Initiativen reichen bis in die erste Hälfte der 90 Jahre zurück. Vereinzelt haben sie ihre Wurzeln bereits in den 80er Jahren (Siemens/BMW). Bei einigen jungen mittelständischen Unternehmen ist soziales Engagement bis in die „start-up“-Phase zurück zu verfolgen und kann eher als **Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses der jungen Gründergeneration** gewertet werden. So hat etwa BOV auch aufgrund des ausgeprägten Interesses der Unternehmensgründer zeitgleich zu seiner Entstehung mit dem Engagement begonnen. Allerdings wurden insbesondere bei etablierten und großen Unternehmen bereits existierende gesellschaftsbezogene Initiativen mit Ausweitung der Debatte um „Corporate Citizenship“ und „corporate social responsibility“ auch hierzulande entsprechend umgedeutet und unter diesen Bezeichnungen zusammengeführt. So wurde das seit langem be-

stehende Engagement von Siemens am Standort Bonn, in dessen Rahmen Hardware- und Softwarekomponenten speziell abgestimmt auf die Bedürfnisse Behinderter konzipiert werden, in jüngster Zeit als „Corporate Citizenship“ Maßnahme des Unternehmens umgetauft.

Die verstärkte politische und öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema in den letzten Jahren hat dem Engagement zusätzliche Schubkraft verliehen. Sie hat zu einer **Aufwertung und Akzeptanzsteigerung gegenüber der legitimen Verbindung von ökonomischen Zielen und Gemeinwohlorientierung sowohl im Binnenverständnis der Unternehmen als auch in ihrem gesellschaftlichen Umfeld beigetragen.**

**Zweitens sind die von uns befragten Unternehmen überwiegend auf der Suche nach einem eigenständigen Weg der Entwicklung und Vermittlung ihres Sozialengagements, der den Pfadabhängigkeiten des deutschen Sozialstaates, der korporatistischen Verfasstheit des sozialen Sektors und gesellschaftlich verankerten Werthaltungen sowie den jeweils darin liegenden Chancen und Grenzen Rechnung trägt.** Der Blick über den nationalstaatlichen Tellerrand ist dabei durchaus üblich. Zuweilen informiert man sich ganz gezielt über angelsächsische oder niederländische Diskurse, Konzepte und Erfahrungen. Und in global operierenden Unternehmen ist ein solcher Austausch auch intern institutionalisiert. **Es wird aber ebenso deutlich gemacht, dass ein unmittelbarer Transfer so genannter „guter Praktiken“ aus dem Ausland überwiegend als nicht möglich und nicht sinnvoll erachtet wird.** Recht selbstbewusst klingt bei mehreren Interviewpartnern an, dass man hierzulande zwar von den Amerikanern lernen könne, dass dies aber auch umgekehrt gelte. Hier wird insbesondere auf langjährige Erfahrungen mit dem Umweltschutz und in der ökologischen Produktgestaltung verwiesen.



Auf der Grundlage der mehr als schwachen Datenbasis erscheint es verwegen, Elemente eines deutschen Weges zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen identifizieren zu wollen. Gleichwohl repräsentieren die untersuchten Beispiele „guter Praxis“ sehr unterschiedliche Ansätze und Formen sozialen Engagements, und sie bilden einen Querschnitt durch die verschiedenen Unternehmenstypen: Großbe-

triebe und KMU, Güterproduktion und Dienstleistungssektor, „Old“ und „New Economy“, national und international agierende Unternehmen sowie international agierende Unternehmen deutscher und amerikanischer Herkunft. Vor diesem Hintergrund lassen sich zumindest erste Hypothesen zum gegenwärtigen Stand der Herausbildung eines „deutschen Weges“ formulieren.

## Triebkräfte und Gelegenheitsstrukturen

Die finanzielle Aushöhlung von immer mehr öffentlichen Aufgabenfeldern wie Bildung, Gesundheit, Arbeitslosigkeit oder Armut, aber auch die wahrgenommene defizitäre Qualität staatlicher Problemlösungsansätze (traditionelle Handlungsmuster, fragmentierte Problemlösungen etc.) werden von vielen Unternehmen als Anstöße für ihr Engagement thematisiert. **Durch den partiellen Rückzug des Staates sowie insbesondere durch eine zunehmende Öffnung von Verwaltungen und Wohlfahrtseinrichtungen gegenüber partnerschaftlichen Arrangements werden die Handlungsspielräume für Unternehmen größer, eigene Vorstellungen in Kooperation mit öffentlichen und gemeinnützigen Partnern einzubringen und auszuprobieren.** Immer mehr potenzielle Partner sind aus Ressourcengründen zunehmend auf die Kooperation mit der Wirtschaft angewiesen. Und deren – immer noch verbreitete – ideologische Vorbehalte gegenüber Unternehmenskooperationen scheinen im Zuge ihrer eigenen internen Umbaumaßnahmen nach Effizienzkriterien und einer sich auch dort verbreitenden Wettbewerbsorientierung rückläufig zu sein (Stichwort: Neue Steuerungsmodelle). Umgekehrt **wächst aber auch der Problemdruck, dem sich Unternehmen selbst mittelbar oder unmittelbar ausgesetzt sehen.** Die Defizite öffentlicher Aufgaben-

wahrnehmung und Infrastruktur berühren ihre eigenen Verwertungsbedingungen und damit ihre Wettbewerbsposition (z.B. im Bildungssektor). Sie sehen sich mit Wettbewerbern konfrontiert, die selbst, vermittelt über ihr bürgerschaftliches Engagement, Wettbewerbsvorteile für sich zu erringen hoffen. Nicht zuletzt spielt aus Sicht der Interviewpartner soziales Engagement von Unternehmen in der Konkurrenz insbesondere um junges, hoch qualifiziertes Personal eine zunehmende Rolle. Bei einem untersuchten Unternehmen würde Kritik der Mitarbeiter erwartet, führe man das gemeinnützige Engagement herunter. Denn bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist die Erfahrung gemacht worden, dass **Engagement und verantwortliche Unternehmensführung ein wichtiges Kriterium für die Wahl des künftigen Arbeitgebers** gerade bei überdurchschnittlich hoch qualifizierten Kräften gewesen ist.

### Autonomie und Passfähigkeit

Auch wenn alle untersuchten Unternehmen ohne Ausnahme eine Kombination von letztendlich ökonomischem Nutzen und gesellschaftlicher Verantwortung/Investition in die Gemeinschaft anstreben, oder, wie von Ford formuliert, „to make the world a better place“, besteht einmü-

tige Übereinstimmung darin, **sich nicht als Lückenbüßer für Staatsversagen und Rückzug des Staates in Dienst nehmen zu lassen**. Dementsprechend lassen sich Unternehmen weder von staatlichen Instanzen noch von gemeinnützigen Einrichtungen, die ja wesentlich auch Dienstleistungen „im öffentlichen Interesse“ und finanziert über Steuermittel erbringen, zum „Stopfen irgendwelcher Löcher“ instrumentalisieren.

**Unternehmen entwickeln Projekte und Programme aus der Logik ihrer Unternehmensphilosophie heraus oder schlicht entsprechend der Interessen einzelner Unternehmensmitglieder**, seien es Inhaber, Vorstände oder ganz einfach MitarbeiterInnen(-gruppen). Projektentwicklung und die inhaltliche Zielgruppenorientierung und Prioritätensetzung spezifischer Aktivitäten wird dominant durch die Unternehmen selbst gesteuert, wenn auch besonders bei längerfristigen Beziehungen in Absprache mit den Partnern. Beobachten lässt sich darüber hinaus insbesondere bei denjenigen Unternehmen, deren schon länger andauerndes Engagement sich herumgesprochen hat, eine wachsende Nachfrage von Seiten sozialer Einrichtungen. Die meisten Unternehmen sind inzwischen mit einer Vielzahl von externen Anfragen konfrontiert, behalten sich aber alle vor, hier nach ihren eigenen Vorstellungen eine Auswahl zu treffen: Man ist da „nicht sehr reaktiv“. Zuweilen kommen auch Anfragen von den eigenen Kunden, die selbst sozial engagiert sind, wodurch ein besonderer Druck entsteht. Aber auch da will man sich keiner Sachzwanglogik unterwerfen. Ganz zentral ist bei der Auswahl für die meisten Unternehmen der thematische Bezug zum Selbstbild, zum Kerngeschäft, zu den eigenen Kompetenzen (BOV, BCG, Xynias, Siemens Bonn). „Es gibt Themen, die passen besser zu uns und welche, die passen weniger.“ Während Kriterien für diese „Passfähigkeit“ oft fehlen, legt eines der be-

fragten Unternehmen seinem Engagement explizit ein Modell zugrunde, bei dem drei Dimensionen berücksichtigt werden: a) es soll auf gesellschaftliche Missstände mit b) der spezifischen Unternehmenskompetenz c) zum Nutzen auch des Unternehmens selbst (direkt als Personalentwicklungsmaßnahme, indirekt z.B. als Public Relations Effekte) geantwortet werden. **Hintergrund des Engagements ist dabei generell auch die Erkenntnis eines notwendigen gesellschaftlichen Wandels im Sinne einer Aufgabenneuverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und einer notwendigen Neudefinition von Arbeit und Arbeitsformen.**

#### **Experimentell und informell**

Diese Suche nach angemessenen Formen für eine stärkere Beteiligung an der Gestaltung des Gemeinwesens in Anbetracht des sozio-ökonomischen Strukturwandels, kommt etwa in einer verbreiteten experimentellen Vorgehensweise zum Ausdruck. **Trotz einer zum Teil schon langjährigen Erfahrung sind Such- und Reflexionsprozesse überall auf der Tagesordnung, auch dort, wo Engagementstrategien bereits zu expliziten Konzepten verarbeitet worden sind.** Dies betrifft etwa die Vermittlung zwischen dezentralen und zentralen Unternehmensaktivitäten (vor allem in Großbetrieben) oder die Austarierung bzw. Verkopplung von „top down“- oder „bottom up“-Initiativen. Ein weiteres Kennzeichen der gegenwärtigen Entwicklungsphase scheint auch eine (noch) weitgehende Informalität des Managements neuer sozialer Partnerschaften zu sein. Nicht zuletzt, um die hierzulande keineswegs selbstverständliche Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten einerseits und der Dritt-Sektor-Organisationen andererseits zu fördern und dem Prinzip der Freiwilligkeit Nachdruck zu verleihen, sind **formalisierte Verfahren etwa einer Zeiterfassung oder eines Controlling, der Wir-**

**kungsanalyse und Evaluation nur in Ansätzen entwickelt.** Auch vertragliche Vereinbarungen mit externen Partnern beschränken sich auf Kooperationsprogramme, die explizit auf betriebliche Personalentwicklung ausgerichtet sind. Im Binnen- wie im Außenverhältnis spielt nach Aussagen fast aller Interviewpartner **Vertrauen als weiche Steuerungsressource** vor diesem Hintergrund eine zentrale Rolle. Bei einem der befragten Unternehmen sind über Jahrzehnte Engagementprojekte in einzelnen Abteilungen an unterschiedlichen Standorten entstanden, teils auch aufgrund des ausgeprägten Interesses eines Mitarbeiters. Die Aktivitäten werden auch heute nirgendwo zentral gebündelt und gesteuert. Lediglich in der Public Relations Abteilung laufen für die Berichterstattung die Hinweise auf die unterschiedlichen Projekte zusammen.

### Dynamik und Stabilisierung

Ist der Einstieg in bürgerschaftliches Engagement einmal erfolgreich gelungen, lässt sich eine Reihe von Dynamiken erkennen, welche die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Engagements befördern. Ein wesentlicher Faktor liegt in der **Bindekraft unternehmerischen Sozialengagements im Binnenverhältnis**. Es steigt nicht nur die Attraktivität der Unternehmen für besonders motivierte potenzielle BewerberInnen, hervorgehoben wird insbesondere auch die **motivierende Wirkung auf die Beschäftigten**. Ein Interviewpartner bringt dies besonders deutlich zum Ausdruck: „Weil die Motivation der eigenen Mitarbeiter so enorm zunimmt, dass ich es anders mit Prämien usw. gar nicht erreiche. Alleine dafür würde ich es tun.“ In einem anderen Unternehmen wird geradezu ein „Aufstand“ der Belegschaft erwartet, würde man das soziale Engagement wesentlich zurückfahren. Ein zweiter wichtiger Faktor ist die über die Zeit entstehende **Reputation des Unternehmens als sozial en-**

**gagiert**, die Rückkopplungseffekte aufweist. Je stärker das Unternehmensimage mit bürgerschaftlichem Engagement assoziiert wird, Kunden und andere Partner oder Wettbewerber aus dem Umfeld entsprechende Nachfragen stellen oder Beteiligungsangebote machen, umso eher entsteht ein Druck auf das Unternehmen, sich auch weiterhin (verstärkt) zu engagieren. Ein dritter Aspekt, der sich in unserer Untersuchung andeutet, ist die **binnenorganisatorische Institutionalisierung von CC**, sei es als eigenständige Abteilung, als definierte Aufgabe eines Funktionsträgers oder gar als Stiftung oder Verein. Solche Institutionalisierungsprozesse haben – wie aus der Organisationsforschung bekannt ist – die Tendenz, sich nicht nur zu stabilisieren, sondern ihr Aufgabenfeld und ihre Ressourcenbasis auszuweiten. Dies folgt besonders aus der Etablierung von Stiftungen und Vereinen speziell für CC (immerhin drei von acht Unternehmen), die ihre Beteiligung über Organisationsgrenzen in Unternehmensnetzwerke hinein ausdehnen.

### Ambivalenz

Der deutsche Weg zeichnet sich – zumindest bislang – durch eine **deutlich zurückhaltende „Vermarktung“ des sozialen Engagements in der medialen Öffentlichkeit aus**. Ansätze wie Preisverleihungen oder Symposien werden zwar gerne genutzt und gelten in den Augen mehrerer Interviewpartner als geeignete Instrumente für eine stärkere Verbreitung von CC, das Unternehmen mit seinen Initiativen zu präsentieren und zu profilieren. Aber eine proaktive oder gar aggressive Öffentlichkeitsarbeit wird insbesondere von großen Unternehmen – als „sehr amerikanisch“ – eher gescheut. Dies geschieht einerseits mit Blick auf eine Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft, die in der Wahrnehmung der Unternehmen ihrem Engagement mindestens ambiva-

lent gegenübersteht oder dieses misstrauisch be-  
äugt. Es wird auf eine **verbreitete Haltung in  
Institutionen wie in der Bevölkerung Bezug  
genommen, wonach soziales Engagement nur  
„gut“ sein kann, wenn es nicht auch ökonomi-  
schen Nutzenkalkülen folgt, wenn es sich also  
nicht rechnet.** Andererseits wird möglichen Vor-  
behalten unter den sozial engagierten Beschäf-  
tigten Rechnung getragen, die sich zu Zwecken  
der Imagepflege instrumentalisiert fühlen könn-  
ten. Die Angst vor „negativem Erfolg“, vor ein-  
seitigem Presseecho und kritischen Reaktionen  
der Belegschaft macht vorsichtig. Es scheint so,  
als werde gegenwärtig einer positiven „Mund-  
zu-Mund-Propaganda“ der Vorrang gegeben. So  
wird etwa von einem multinationalen Unterneh-  
men geäußert, dass die Public Relations Regel  
der US-amerikanischen Zentrale: „Tue Gutes  
und rede darüber“ in Deutschland nur bedingt  
Anwendung fände. Ein Gegenbeispiel stellt ein  
mittelständisches Unternehmen dar, für das das  
Engagement auch im Sinne der Absatzsteige-  
rung eine große Rolle spielt. In dem harten Ver-  
drängungswettbewerbsmarkt wird versucht, die  
wenig profilierte Marke über das Engagement zu  
differenzieren. „Corporate Identity“ und „Cor-  
porate Citizenship“ sind hier eng verwoben. So  
geht dieses Unternehmen mit seinem Engage-  
ment auch deutlich an die Öffentlichkeit und  
bringt sich intensiv in Fachdiskussionen zum  
Thema „Corporate Citizenship“ ein bzw. initi-  
iert diese aktiv.

### **Glaubwürdigkeit**

Der Glaubwürdigkeit des unternehmerischen  
Engagements wird in öffentlichen und fachwis-  
senschaftlichen Diskursen für die Konstituie-  
rung wechselseitiger „win-win“-Beziehungen  
ein wichtiger Stellenwert eingeräumt, so auch  
mehr oder weniger explizit von mehreren Inter-  
viewpartnerInnen unseres Samples. **Vor einem**

**unreflektierten Aufspringen auf einen „Mode-  
trend“ wird sogar explizit gewarnt; dies könne  
einem Unternehmen im Zweifel mehr schaden  
als nutzen.** Keines der Programme/Projekte der  
untersuchten Unternehmen ist aus unserer Sicht  
dem Typus „kurzfristiges Strohfeuer“ zuzurech-  
nen. Insbesondere drei Indikatoren weisen in  
diese Richtung: das soziale Engagement ist Be-  
standteil der Philosophie der Gründer und der  
gesamten Unternehmensgeschichte; es ist im  
Unternehmensleitbild verankert und wird intern  
– wenn auch teils zurückhaltend – wie extern  
kommuniziert (man ist bereit, sich daran „mes-  
sen“ zu lassen) – und dies ist in allen kleineren  
Unternehmen des Untersuchungssamples zu be-  
obachten – oder soziales Engagement wird durch  
die Organisationsspitze praktisch gelebt und er-  
zeugt eine offensichtliche (wenn auch nicht ge-  
nauer quantifizierbare) Sogwirkung entweder  
durch eine entsprechend ausgerichtete Rekrui-  
tierungsstrategie oder durch diskursive Überzeu-  
gung und/oder emotionale Begeisterung. **Über-  
zeugungs- und Begeisterungsfähigkeit schei-  
nen überhaupt zentrale Kompetenzen der För-  
derer bürgerschaftlichen Engagements im Un-  
ternehmen zu sein.** Bei einem der befragten Un-  
ternehmen wurde das Engagement zunächst als  
Public Relations Maßnahme wegen der hohen  
Wirkung und der geringen Kosten eingesetzt,  
jetzt wird es als Personalentwicklungsmaßnah-  
me gesehen und zugleich davor gewarnt, derar-  
tige Projekte als eine bloße Mode der Personal-  
entwicklung zu verstehen. Auch wenn in den  
Leitsätzen des Unternehmens selbst eine gesell-  
schaftliche Verantwortung nicht explizit festge-  
halten ist, kann diese als Bestandteil der Unter-  
nehmensidentität seit seiner Gründung gelten.

### **Nachhaltigkeit**

Mindestens lose verbunden mit dem Glaubwür-  
digkeitsaspekt ist nach unseren Ergebnissen der

Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit des Engagements und der Engagementbereitschaft. **Mehrheitlich zurückgewiesen werden soziale Investitionen in die Gemeinschaft nicht nur als Modephänomen, sondern auch als Inszenierung eines „Pseudoaltruismus“.** Dabei werden mindestens drei unterschiedliche Dimensionen von Nachhaltigkeit von den Interviewpartnern thematisiert:

- man will „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten (z.B. durch „train the trainer“-Angebote und Erstellung von Unterrichtsmaterialien);
- man ist sich im Klaren darüber, dass durch einmal in Gang gesetzte Kooperationen Erwartungshaltungen erzeugt werden, die man nicht enttäuschen will und darf; längerfristige Beziehungen und Bindungen werden als konstitutiv für die Wirksamkeit des Engagements kalkuliert und bewusst eingegangen;
- man will modellhaft Standards (psychosoziale Betreuung, „case management“) und Kooperationsverfahren bis zur Anwendungsreife entwickeln, die dann weit über das originäre Modellprojekt hinaus ausstrahlen sollen und – unter Einbeziehung anderer, insbesondere staatlicher Akteure – implementiert werden können, auch im Sinne der Initiierung von gesellschaftlichem Umdenken auf breiter Ebene.

### Professionalität

Für die Mehrzahl der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen ist „Professionalität“ des sozialen Engagements ein hohes Gut. Man möchte nicht in Aufgabenfeldern „herumdiletieren“, für die es Spezialisten gibt (Ausnahmen sind solche „volunteering“-Programme, die explizit das Engagement ihrer Beschäftigten in kulturell fremden Erfahrungswelten mit dem Ziel der Teambildung und Entfaltung von Sozialkom-

petenz fördern wollen). **Das sprichwörtliche deutsche Berufsethos, die Berufsfachlichkeit der Erwerbsarbeit scheint in gewisser Weise auch auf Selbstansprüche und -verständnisse im sozialen Engagement abzufärben.** Der ebenso bekannte „Produzentenstolz“ wird offensichtlich durch tendenziell perfekte und quasi wettbewerbsfähige Projektabschlüsse auch im ehrenamtlichen Bereich angesprochen. Dem unterliegt zugleich die von einigen Gesprächspartnern formulierte oder angedeutete Überzeugung, dass sich das Unternehmen nur durch originelle („Alleinstellung“) und qualitativ hochwertige Beiträge zum Gemeinwohl besondere Reputationsvorteile erwerben kann. Und dort, wo es um „pro bono“-Projekte geht, die dem originären Geschäftsfeld zuzurechnen sind, kann man sich Minderleistung schon gar nicht erlauben. Insofern das Ergebnis aber auch vom Einsatz und der Kompetenz des sozialen Partners abhängt, ist Qualität auch ein herausgehobenes Merkmal bei der Partnerwahl. Hier kommen vor allem Faktoren wie Reputation, absolute Zuverlässigkeit und Kontinuität des Partners und konzeptionelle Güte seiner Leistungen ins Spiel. Auch die Überlegung, Intermediäre einzuschalten, fällt vor dem Hintergrund der Professionalität. So schätzt ein Unternehmen seine eigene Kompetenz und Zuständigkeit im Feld der Gemeinnützigkeit als nicht ausreichend ein und hat vor diesem Hintergrund eine Mittlerorganisation mit der Konzeption des Programms und der Auswahl gemeinnütziger und öffentlicher Partnerorganisationen auf der Grundlage einiger durch das Unternehmen vorgegebener Kriterien beauftragt.

### Entgrenzung und Entkoppelung

Infolge der Komplexität vieler sozialer Probleme wird auch die Entwicklung neuer Lösungsvarianten immer anspruchsvoller. In einigen der

untersuchten eher projektförmigen Fälle zeigt das Engagement in solch komplexen Handlungsfeldern eine Tendenz zur doppelten Erosion von tradierten Grenzbeziehungen. **In der Binnenperspektive des Unternehmens findet eine Entgrenzung des unmittelbaren bürgerschaftlichen Engagements statt; die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit, bezahlter Freistellung und ehrenamtlicher Arbeit außerhalb der Arbeitszeit zerfließen.** Diese Entwicklung ist insbesondere im Segment der hoch qualifizierten Angestellten bzw. der wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen virulent, für die formalisierte Arbeitszeitsysteme immer mehr an Bedeutung verlieren. Deutlich wird dies insbesondere bei den kleineren Unternehmen. Bei einem etwa kümmert sich vorrangig einer der Vorstände, ansonsten aber „jeder mal“ um die Aktivitäten für die „pro-bono“-Initiative, in Abhängigkeit etwa von der situativen Auslastung. Oft geschieht dies auch nach Arbeitsende – allerdings in einer Branche, in der lange Arbeitszeiten auch ohne zusätzliches Engagement die Regel sind. In größeren Unternehmen werden vielfach Unterstützungsleistungen eher informell über Bereichsgrenzen hinweg eingeholt. Weiterhin werden unterschiedliche Typen unternehmerischen Engagements wie Sozialsponsoring, Stiftungswesen, traditionelle Spenden sowie Zeit- und Know-how-Spenden vermittelt über Personalfreistellungen zu stärker projekt- und ergebnisorientierten Ressourcenbündeln zusammengeführt. In der Außenperspektive zeichnen sich Tendenzen zu unternehmensübergreifenden, gemeinwohlorientierten Kooperationen ab. Denn spezifische komplexe Anforderungen sind in Anbetracht der Konzentration auf das Kerngeschäft, dies gilt insbesondere für spezialisierte Mittelständler, kaum noch mit Bordmitteln zu erfüllen. Bestehende Unternehmensnetzwerke werden genutzt, um Partner mit dem nötigen Know-how oder als Sponsoren zu gewinnen. In der Konse-

quenz bedeuten solche Formen der Entgrenzung, dass einzelbetriebliche „Investitionen“ in soziale Projekte nur schwer kalkulierbar sind. Und umgekehrt die Zuerkennung von Gewinnen ebenso wie von Preisen an einzelne Unternehmen an der Realität solcher komplexer, netzwerkförmiger Sozialpartnerschaften vorbeiläuft.

Nicht zuletzt ist anzumerken, **dass sich hierzulande bislang kaum Elemente einer systematischen Integration des sozialen Engagements in die Geschäftsstrategie abzeichnen.** Vielmehr wäre eher von einer weitgehenden Entkopplung des „social marketing“, das auf die Vermittlung von Werten und einer ethischen Unternehmenskultur nach innen und außen zielt, von dem manageriellen Marketing zu sprechen, das auf Profitsteigerung ausgerichtet ist (vgl. Pientak/Timmerberg 2002). Besonders zugespitzt stellt sich das dort dar, wo am untersuchten Standort ein Programm bürgerschaftlichen Engagements durchgeführt wird und sich das Unternehmen auch insgesamt etwa mit einem „Corporate Social Responsibility Report“ als gesellschaftlich verantwortlich präsentiert, der Konzern als Ganzes aber immer wieder in die Kritik gerät, seine Produkte unter sozial nicht akzeptablen Arbeitsbedingungen zu produzieren. Auch in weniger krassen Fällen deutet das neue soziale Engagement nach unseren Befunden nicht unbedingt „auf ein neues, sozialverträglicheres und nachhaltigeres Wirtschaften hin, sondern es existiert quasi neben dem harten Kurs, als Ausgleich zu diesem“ (ebenda: 130). Inwieweit durch eine solche Diskrepanz interne und externe Glaubwürdigkeitsprobleme erzeugt werden (vgl. Baethge 1991), welche die Bereitschaft der Beschäftigten zur Beteiligung am unternehmerischen Sozialengagement schmälern und umgekehrt Reputationsgewinne der „Corporate Citizen“ im Umfeld wieder zunichte machen, wird sich noch erweisen müssen.

## Probleme und offene Fragen

Die vorliegenden Befunde unserer explorativ angelegten Studie werfen mehr Fragen auf als sie zu beantworten beanspruchen können. Offensichtlich werden denn auch erhebliche weiße Flecken unseres gegenwärtigen Wissensstandes und entsprechende Forschungsbedarfe.

Wenn der Zuwachs an sozialem Engagement von Unternehmen durch Medien, Politik und Fachöffentlichkeit als wichtiger Beitrag zur Bereicherung des zivilen gesellschaftlichen Lebens und zur Neuaufteilung der Verantwortung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft gefeiert wird, dann muss die **Frage nach den Legitimationsgrundlagen und gesellschaftlichen bzw. gemeinwohlbezogenen Wirkungen ebenso wie nach den Begrenzungen** gestellt werden. Jenseits verstärkter Forschungsbemühungen sind dafür auch Verständigungsprozesse über geeignete Maßstäbe zu initiieren. Mit Bezug auf unsere Ergebnisse lassen sich einige vorläufige Überlegungen anstellen (vgl. hierzu auch Prewitt 1999).

### Wirksamkeit/sozialer Nutzen

Ein systematisches Monitoring oder gar Wirkungsanalysen unternehmerischen Sozialengagements sind gegenwärtig (noch) nicht die Regel. Begleitforschung ist eher dort vorzufinden, wo traditionelle staatliche Domänen berührt sind. Dies betrifft etwa schulische Experimente, deren Wirkung mit Blick auf Lehrer und Schüler eruiert werden, oder Gesundheitsprojekte. Wenn allerdings die Mitarbeit in sozialen Projekten der Personalentwicklung dienen soll, haben die Unternehmen hierzu entsprechende Feedbackverfahren installiert (oder wollen dies tun). Insbesondere der konkrete Nutzen für die gemeinnützigen Partner wird bisher eher anekdotisch belegt nach dem Motto: „das gut Gemeinte kommt

dort auch gut an“. Eine unabhängige externe Bewertung der Effekte von Kooperationen mit der Privatwirtschaft ließ sich nicht feststellen. **Ob die verschiedentlich bemühte Aussage verifiziert werden kann, der Dritte Sektor könne von der ökonomischen Logik und manageriellen Kompetenz der privaten Partner profitieren und so seine Problemlösungskompetenz und effiziente Verfolgung gemeinwohlorientierter Ziele steigern, bleibt eine umstrittene Frage** (Kreibich 2002). Unsere Untersuchungsanlage war zur Aufklärung dieser Fragen nicht geeignet. Hier besteht also noch erheblicher Forschungsbedarf.

### Gerechtigkeit

Hier ginge es um die Umverteilungskapazität, vermittelt über das soziale Engagement von Unternehmen, sowohl in vertikaler als auch in horizontaler bzw. regionaler Hinsicht. Ist es so, dass „corporate investment“ vor allem den sozial Bedürftigeren oder Regionen mit besonderen Entwicklungsbedarfen zugute kommen? Unsere Recherchen legen diesbezüglich Zweifel nahe. Am Beispiel des schulischen Engagements mehrerer Unternehmen lässt sich zeigen, dass es eher privilegierte Schulen sind, die von der Kooperation mit der Wirtschaft profitieren: Herkunftsschulen von engagierten MitarbeiterInnen, Schulen am Standort des jeweiligen Unternehmens bzw. an Standorten ihrer Wirtschaftspartner und Schulen mit aufgeschlossenem Lehrpersonal. **Die Herstellung von Chancengerechtigkeit kann also eher nicht vom freiwilligen unternehmerischen Sozialengagement erwartet werden.** Es setzt selektiv da auf, wo bereits ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft und eine zivilgesellschaftliche Engagementkultur vorhanden sind. Denn nur so können mit begrenztem Einsatz eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit und damit

verbunden Reputationsgewinne erwartet werden. Nicht nur ist das **Fehlen einer Breitenwirkung und der sozialen Ausgleichsfunktion** zu konstatieren; verständlicherweise ebenso eine **nur bedingte Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit von sozialen Angeboten**. Unternehmen können jederzeit entscheiden oder sich gezwungen sehen, ein spezifisches Projekt oder ihr Engagement aufzugeben.

### Transparenz

Legitimität und gesellschaftliche Anerkennung unternehmerischen Sozialengagements hängen auch damit zusammen, in welcher Weise darüber berichtet und Rechenschaft abgelegt wird. Dies zu tun ist aber vollständig ins Ermessen des einzelnen Unternehmens gestellt. **Auch wenn gegenwärtig häufig vom Trend zur Selbstverpflichtung oder Selbstregulierung der Wirtschaft insbesondere vor dem Hintergrund der vehementen Ablehnung gesetzlicher Vorschriften die Rede ist, können wir hiervon in der Realität noch nicht viel erkennen.** Zwar stellen alle untersuchten Unternehmen ihre zivilgesellschaftlichen Initiativen und Projekte im Internet vor. Auskünfte über die konkreten Investitionen, Auswahlkriterien, Entscheidungsverfahren und Ergebnisse fehlen aber bislang überwiegend. In Anbetracht weitgehender Intransparenz und mangelnder Nachprüfbarkeit können wir dementsprechend den konkreten Umfang und Gehalt der Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen nicht einschätzen. **Statt von „responsibility“ ist allenfalls von einer „responsiveness“ auszugehen**, einer kooperativen Suche nach neuen Antworten auf solche sozialen Herausforderungen, die Unternehmen als „passfähig“ identifiziert haben.

### Innovation

Unternehmen beanspruchen häufig für sich, mit ihrem sozialen Engagement einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel, zu einer Modernisierung von Angebotsstrukturen und Produktionsprozessen von Gütern und Dienstleistungen „im allgemeinen Interesse“ zu leisten. Sie berufen sich dabei üblicherweise auf ihre Unabhängigkeit gegenüber dem staatlich-wohlfahrtsverbandlichen Komplex und insbesondere auf ihre unternehmerische Flexibilität und Kreativität. Unsere Ergebnisse zeigen, dass in der Mehrzahl der untersuchten Fälle tatsächlich **wichtige Innovationsimpulse oder zumindest Unterstützungsleistungen für Anpassungsprozesse von unternehmerischen Initiativen ausgehen. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass solche innovativen Anstöße zuweilen gesellschaftlich unterschiedlich bewertet werden bzw. Opposition hervorrufen können.** Dies gilt etwa für die Übertragung ökonomischer Handlungslogiken und managerialistischer Praktiken auf gemeinwohlorientierte Organisationen und Handlungsfelder. Die Legitimation solcher unternehmerischen Innovationsbeiträge erscheint so lange prekär, wie Publizität von privaten Investitionen in die Gemeinschaft und eine öffentliche Diskussion über erwünschte und unerwünschte Folgen ausbleibt. Ein bislang wenig beleuchtetes Problem kann sich dann auftun, wenn Unternehmen die „Verwertungsrechte“ für gemeinsam mit sozialen Einrichtungen erarbeiteten innovativen Lösungen und Konzepte für sich beanspruchen („intellectual property rights“) und soziale Innovationen zur „Ware“ gemacht werden, für die andernorts mit barer Münze zu zahlen ist. Auch diesbezüglich besteht weiterer Aufklärungsbedarf.



### Pluralisierung

Am wenigsten zu bestreiten scheint gegenwärtig der grundlegende Beitrag bürgerschaftlicher Einmischung von Unternehmen zur Pluralisierung von Lösungsansätzen und sozialen Experimenten sowie zur Vervielfältigung der Zugangsmöglichkeiten und -wege für BürgerInnen und Beschäftigte wie für andere Unternehmen zu sozialem Engagement zu sein. Ihre Unabhängigkeit und Freiheit in den Zielsetzungen ihres En-

gagements versetzt Unternehmen in besonderer Weise in die Lage, **neue Entwicklungen zu fördern bzw. anzustoßen**, die vom Staat und Dritt-Sektor-Organisationen nicht aufgegriffen wurden oder nicht aufgegriffen werden können. Sie haben die Möglichkeit, die **Vielfalt potenzieller Umgangsweisen mit gesellschaftlichen Herausforderungen und bürgerschaftlichen Kooperationsformen zu erhöhen**. In dieser Weise arbeiten sie als „Stütze und Förderer des Pluralismus“ (Then 2002: 138).

## Handlungsperspektiven für Staat und Gesellschaft

### Corporate Citizenship und Staat

Vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen und politischen Debatte um die Entstehung eines neuen Verhältnisses zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wird auch nach der neuen Rolle von Politik und Staat im Kontext von „Corporate Citizenship“ gefragt. Auf der Grundlage unserer – zugestandenermaßen eng begrenzten – Befunde werden die **Möglichkeiten für eine aktive Stimulierung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen eher skeptisch beurteilt**.

Neben dem von Unternehmerseite mehrfach geäußerten Wunsch nach steuerlicher Entlastung als Mittel zur Schaffung eines möglichen unternehmerischen Anreizes für bürgerschaftliches Engagement, kann kaum von einer Regulierungsanforderung oder einem Steuerungsbedarf von Seiten der Unternehmen an den Staat in Sachen „Corporate Citizenship“ gesprochen werden. Es bleibt beim nicht weiter spezifizierten Wunsch nach allgemeiner Verbesserung der Rahmenbedingungen. Am ehesten würde auf Unternehmensseite noch die staatliche Bereitstellung (etwa durch die Länder) von Haftpflicht- und Unfallversicherungsverträgen für freiwillig Engagierte

die Angst vor unkalkulierbaren Folgen aus Projektkooperationen abbauen und somit positiv stimulierende Effekte erzielen. Einige Länder haben derartige Verträge inzwischen abgeschlossen (Hessen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz) und damit die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement entscheidend verbessert.

Denkt man jedoch in Richtung der Schaffung eines Rechts auf bürgerschaftliches Engagement, der Vorgabe von Standards oder der Einrichtung eines „benchmarkings“ für sich engagierende Unternehmen, stößt man auf eine Front der Ablehnung. Die Relevanz des Freiwilligkeitsprinzips dürfe nicht angetastet werden. Entscheidungen zu „Corporate Citizenship“ seien allein in der „business community“ und jeweils in Kooperation mit den sozial aktiven Partnerorganisationen zu treffen. **Einig ist man sich daher in der dezidierten Ablehnung gesetzlicher Regelungen jeglicher Art. Gewünscht ist die Anerkennung der Leistungen durch die Politik, nicht aber die Einbeziehung in die Politik**. Zugleich könne der Staat helfen, in der Bevölkerung ein Bewusstsein zu fördern, dass die Erzielung eines ökonomischen Nutzens durch Corporate Citi-

zenship moralisch nicht fragwürdig sei, sondern dem Geist einer Win-Win-Strategie entspreche.

So, wie sich in jüngster Zeit Unternehmensnetzwerke gegründet haben, die sich einem thematischen Schwerpunkt im Rahmen ihrer CC-Anstrengungen widmen – z.B. Jugendarbeitslosigkeit – könnten auch von staatlicher Seite Foren bereit gestellt werden, in denen Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren zusammenkommen, um über mögliche Kooperationen und deren Bedingungen zu beraten. Hier wäre der Staat unter Einbeziehung der Kommunen gefragt. In den Begriffen „Lokale Bürgergesellschaft“ und „Bürgerkommune“ reflektiert sich in jüngster Zeit der Wille einiger Landesregierungen und Kommunen, nicht nur gemeinsam mit Bürgergruppen, sondern auch mit engagementwilligen Unternehmen neue Formen kooperativer Partnerschaft auf kommunaler Ebene auszuprobieren. Die Begriffe signalisieren auf Seiten der Bürger Bereitschaft zur Übernahme von mehr Verantwortung und Mitgestaltung und stehen zugleich für die Öffnung der Kommunen hin zu ihren Bürgern. Die Stelle der Unternehmen in diesem neuen Beziehungsgefüge bleibt jedoch noch allzu oft unbesetzt.

**Überlegenswert wäre sicherlich eine staatliche Forschungsförderung zum Engagement von Unternehmen zur Herstellung einer breiteren und detaillierteren Wissensbasis** und nicht zuletzt zur Generierung valider empirischer Befunde auch im europäischen und internationalen Vergleich.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Eine überwiegend unternehmensfinanzierte Forschungs- und Trainingseinrichtung wie „The Center for Corporate Citizenship at Boston College“ ([www.bc.edu/corporate\\_citizenship](http://www.bc.edu/corporate_citizenship)) ist in Deutschland gegenwärtig kaum realisierbar. Das ist umso bedauerlicher, da hier die Forschung bereits den im engeren Sinne wirtschaftlichen Nutzen von CC nachweisen konnte. Über 400 (!) amerikanische Unternehmen sind Mitglied des Centers in Boston (vgl. auch Heuberger, in: Maecenata Aktuell, 2002).

## Corporate Citizenship und intermediäre Organisationen

Betrachtet man den Entstehungsprozess auf Seiten der Unternehmen, der dem Zustandekommen der ersten Kooperationen mit einer zivilgesellschaftlichen Einrichtung, dem ersten sozialen Projekt oder „switchen“ vorausgeht, so sind es in der Mehrzahl der von uns untersuchten Fälle persönliche Bekanntschaften und zufällige Kontakte, die zur Aufnahme der Beziehung führen. Meist sind es Begegnungen von Vertretern zweier sehr unterschiedlicher gesellschaftlicher Sphären und Erfahrungszusammenhänge, die ein Projekt ermöglichen, oder es ist die Wahrnehmung eines als gravierend empfundenen gesellschaftlichen oder explizit sozialen Mangels, für dessen Linderung und Abhilfe das Unternehmen bereit ist, Ressourcen zu mobilisieren.

Immer aber sind es das Entstehen und Wachsen von Vertrauen in der persönlichen Begegnung der Projektpartner, das für die Bereitschaft, sich gemeinsam zu engagieren, ausschlaggebend ist. So formulierte ein interviewter Unternehmensvertreter exemplarisch über seinen Kooperationspartner eines sozialen Projektes: „...das funktioniert nur, wenn die Menschen, die auf beiden Seiten, Interessenseiten stehen, vertrauensvoll miteinander können. Hier muss eine Vertrauenskultur aufgebaut werden, wenn die nicht funktioniert, entwickelt sich nichts.“ Nur so wird ein mitunter langwieriger wechselseitiger Verständigungs- und Lernprozess eingeleitet, der nicht ohne weiteres ersetzt oder übersprungen werden kann.

Wir sehen daher eine gewisse Schwierigkeit für intermediäre Organisationen, seien es Freiwilligenagenturen oder professionelle PR- und Marketingagenturen, über die Mittlerfunktion ein neues Geschäftsfeld zu etablieren. **Unsere Daten zeigen, dass die Suche nach dem richtigen Passungsverhältnis zwischen Unternehmen und**

**zivilgesellschaftlicher Organisation bzw. Projekt sich primär über Vertrauen und wechselseitige Kompetenzabschätzung herausbildet.** Zugleich wird besonders auf die Autonomie der Entscheidung über die Projektdurchführung Wert gelegt. In wieweit dieser Prozess über Mittler ersetzt werden kann, ist noch nicht abschließend beantwortbar. Ihre bisherige geringe Bedeutung für das Zustandekommen von „Corporate Citizenship“ Projekten in Deutschland, etwa gegenüber Holland, mag jedoch als Indiz gelten.

### **Corporate Citizenship und Gesellschaft**

Als Beitrag zur Pluralisierung von Ideen und Konzepten durch bürgerschaftliches Engagement kann trotz des ausgeprägten Eigeninteresses von Unternehmen die Initiative gewertet werden, besonders die Bereiche Bildung und Jugend zum bevorzugten Engagementfeld zu erklären. Unternehmen fühlen sich dazu aufgerufen, die Mängel staatlicher Bildungspolitik offen zu legen und diesen Ansätze einer wirtschaftsorientierten Bildungspolitik gegenüber zu stellen. Ihr Engagement an staatlichen Schulen ist dabei primär auf die Bereitstellung technischen Equipments, die Entwicklung von Trainingsprogrammen, die Unterstützung von Lehrern und die Beeinflussung von Unterrichtscurricula gerichtet.

Den möglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung ihres Unterfangens und des potenziellen Widerstandes der Bildungseinrichtungen sind sich die Firmen durchaus bewusst. Als exemplarisch kann hier die Einlassung eines Interviewpartners mit viel Erfahrung auf diesem Gebiet gelten: Das Engagement ist aus seiner Sicht „... eigentlich entstanden, aus der tiefen Frustration und Mitverantwortung eines unserer ... Geschäftsführer, der in seinem Heimatort ... irgendwelche Kumpels hat, die dort Gymnasiallehrer

sind ... und irgendwie gesehen hat, dass das Thema Wirtschaft an der Schule überhaupt nicht vermittelt wird, nicht weiterkommt, weil's auch daran scheitert, dass die Lehrer kein Interesse oder keine Qualifikation dafür haben. Und wir haben uns irgendwie gesagt, da können wir eigentlich nicht zuschauen und ständig drüber jammern, dass die Curricula der Ministerien schlecht sind, dass es ein bildungsfeindliches oder wirtschaftsfeindliches Kultusministerium gibt oder dass da irgendwie 68er noch die Lehrergeneration dominieren, wir müssen das selber in die Hand nehmen.“ „Also ich weiß, dass Schulen teilweise sehr skeptisch am Anfang sind. Ich weiß, dass es also in Lehrerkollegien gigantische Diskussionen geben muss, ob man jetzt bei so was mitmacht oder nicht und da praktisch die Schüler damit versaut und irgendwie vor den Karren der Wirtschaft spannt oder ob man ihnen was Gutes tut und ihnen, ... im Rucksack mitgibt, was sie später im Leben gebrauchen können.“

Nicht zuletzt im Kontext der gegenwärtigen Bildungsdebatte stellt sich hier die Frage, zu welchem Preis der gesetzlich verankerte und demokratisch legitimierte Einfluss des Staates in Fragen von Personalhoheit, Qualitätssicherung und -prüfung des Schulunterrichts und seiner Inhalte zurückgedrängt wird. Gleiches gilt für die Aufrechterhaltung einer politischen, wirtschaftlichen und religiösen Neutralität. **Werden mit zunehmendem unternehmerischem Engagement im Bildungsbereich auch wirtschaftliche Mess- und Bewertungsmaßstäbe in den Schulbetrieb eingeführt?**

Trotz gleicher Einschätzungen der bildungspolitischen Gesamtlage sind sich die Unternehmen untereinander nicht in gleicher Weise einig, was Motive und Auswirkungen des unternehmerischen Einflusses im Bildungsbereich angeht. Gerade auf diesem Gebiet existiert auch ein harter

Konkurrenzkampf der Unternehmen untereinander. Als die Firma Microsoft Anfang 2003 bekannt gab, Software und Trainingsprogramme unentgeltlich den Schulen und Regierungseinrichtungen in den ärmsten Ländern der Welt zur Verfügung zu stellen und auch die Trainings selbst durchzuführen, war der Aufschrei der Konkurrenz groß. Nicht nur wurde Microsoft offen unterstellt und dafür kritisiert, Wohltätigkeitsverhalten nur als Deckmantel für eine perfide Marketingstrategie zu nutzen, zugleich wurde auch offen darüber philosophiert, dass es kaum im Interesse dieser Länder liegen könne, sich in die (informationstechnologische) Abhängigkeit von Microsoft zu begeben. Von einer Win-Win-Strategie für beide Seiten war hier nicht mehr die Rede.<sup>7</sup>

Über den Einfluss der Unternehmen in öffentlichen Schulen wurde bisher wenig Transparenz hergestellt. Der Bedeutung des Themas angemessen wäre ein breiter gesellschaftlicher Diskurs, der dem Diktum der gesellschaftlichen Öffnung der Schule auch Rechnung tragen würde. Ein solcher Diskurs über eine grundsätzlich willkommene Beteiligung unterschiedlichster Bezugsgruppen an der Weiterentwicklung von Schule hätte auch andere stakeholder, vor allem Eltern und Schüler, ebenso mit einzubeziehen wie der Frage nach der Chancengerechtigkeit zwischen Schulen mit und ohne unternehmerischem Engagement nachzugehen.

## Zu den AutorInnen

**Dr. Frank Heuberger** ist in der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz zuständig für Grundsatzfragen gesellschaftlicher Modernisierung und Perspektiven der Bürgergesellschaft. Von 1990 bis 1995 lehrte er Soziologie an der Boston University, USA. Er ist

Mitglied des Sprecherrates des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement

**Dr. Maria Oppen** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin (senior researcher) der Abteilung „Innovation und Organisation“ des Wissenschaftszentrums Berlin. Sie arbeitet derzeit in aktuellen Forschungsprojekten u.a. zu Corporate Citizenship und Public-Private-Partnership.

**Sabine Reimer** ist Diplom Soziologin und seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin des Maecenata-Institutes für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Neben Corporate Citizenship ist sie für den deutschen Teil des internationalen Civil Society Index (CSI) Projektes zuständig.

## Literatur

- Andriof, J. (2001): Patterns of Stakeholder Partnership Building. In: Andriof, J.; McIntosh, M. (eds.): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield, pp. 215–238.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung und Identität – Zur normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 42, H. 1, S. 6ff.
- Berthoin Antal, A.; Dierkes, M.; MacMillan, K.; Marz, L. (2002): Corporate Social Reporting Revisited. WZB-Discussion Paper FS II 02–105. Berlin.
- Birch, D. (2001): Corporate Citizenship, Rethinking Business beyond Corporate Social Responsibility. In: Andriof, J.; McIntosh, M., Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield, pp. 53–65.
- Braun, S. (2001): Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie. In: Leviathan, 29. Jg., H. 3, S. 337–354.
- Dierkes, M.; Bauer, R. A. (1973): Corporate Social Accounting. New York, Washington, London.
- Dierkes, M. (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt a. Main.
- Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Deutscher Bundestag.

<sup>7</sup> Vgl. Fuller, International Herald Tribune, 13.06.2003.

- Bericht: Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.
- Fombrun, C. J. (1997): Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit, Profitability. In: Tichy, N. M.; McGill, A. R.; Clair, L. S. (Hrsg.), Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye. New York, S. 27-42.
- Fuller, Thomas (2003): „Microsoft looks to poor nations“, in: International Herald Tribune, „Business“, 13.06.2003.
- Habisch, A. (2002): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/Heidelberg/New York.
- Halley, D. (1999): Employee Community Involvement. Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen. Köln.
- Heuberger, Frank W. (2002): „Auf der Suche nach der Konsensdemokratie. Anmerkungen zum Internationalen Jahr der Freiwilligen und den Schwierigkeiten, die Zivilgesellschaft politisch ernst zu nehmen“. In: Maecenata Aktuell, Nr. 32, S. 15-23.
- Geschäftsstelle Internationales Jahr der Freiwilligen im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Hrsg.) (2001): Corporate Citizenship in Deutschland. Frankfurt a. Main.
- Kreibich, R. (2002): Herausforderungen der Bürgergesellschaft. In: Kreibich, R.; Trapp, C. (Hrsg.), Bürgergesellschaft. Floskel oder Programm. Baden-Baden, S. 8-20.
- Maaß, F.; Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship, Das Unternehmen als „guter Bürger“. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF. Wiesbaden.
- Marsden, C. (2000): The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability? In: Business and Society Review 105:1, pp. 9-25.
- Mutz, G.; Korfmacher, S. (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: Backhaus-Maul, H.; Brühl, H. (Hrsg.), Bürgergesellschaft und Wirtschaft - Zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin.
- Pientak, E.; Timmerberg, V. (2002): Die Arbeitskultur in neuen Dienstleistungsunternehmen. In: Pientak, E.; Sieben, G.; Timmerberg, V., Neue Dienstleistungen und Kultur. Lohmar/Köln, S. 95ff.
- Prewitt, K. (1999): The Importance of Foundations in an Open Society. In: Bertelsmann Foundation (ed.), The Future of Foundations in an Open Society. Gütersloh, S. 17-29.
- Reimer, Sabine (2002): Corporate Citizenship, Zwischen Gemeinwohlorientierung und Gewinnmaximierung. Eine empirische Studie. Unveröff. Ms.
- Schöffmann, D. (2001): Corporate Volunteering. Gelebte Unternehmensverantwortung. In: Schöffmann, D. (Hrsg.), Wenn alle gewinnen, Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Transatlantischer Wettbewerb USable, Amerikanische Ideen in Deutschland II. Hamburg.
- Scholes, E.; Clutterbuck, E. (1998): Communication with Stakeholders: An Integrated Approach. In: Long Range Planning, Vol. 31, No. 2, pp. 227-238.
- Seitz, B.; Zentrum für Wirtschaftsethik GmbH; The Conference Board. (2002): Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft, Abschlußbericht. Stuttgart/Konstanz/New York.
- Steinmann, H.; Schreyögg, H. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Funktionen - Fallstudien. Wiesbaden.
- Then, V. (2002): Stiften gehen? Zur Rolle und zur Bedeutung von Stiftungen. In: Kreibich, R.; Trapp, Chr. (Hrsg.), Bürgergesellschaft. Floskel oder Programm. Baden-Baden, S. 134-141.
- Ulrich, P. (2000): Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship - Von der ökonomistischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure. Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 88.
- Ulrich, P. (1993): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik, Hochschule St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 55.
- Westebbe, A.; Logan, D. (1995): Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden.

Windsor, D. (2001): Corporate Citizenship, Evolution and Interpretation. In: Andriof, J.; McIntosh, M., Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, S. 42ff.

Wood, D. J.; Logsdan, J. M. (2001): Theorising Business Citizenship. In: Andriof, J.; McIntosh, M., Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, S. 84ff.

---

## **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 der 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“*

- 12/ **Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland**, von Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11/ **(K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums**, von Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10/ **Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht - Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen**, von Dietrich H. Hoppenstedt
- 09/ **Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft**, von Michael Sommer
- 08/ **Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik**, von Jochen Welt, MdB
- 07/ **Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen - seit langem gepflegt, nötiger denn je**, von Michael Rogowski
- 06/ **Umriss einer neuen Sozialpolitik - Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements**, von Konrad Hummel
- 05/ **Bürgergesellschaft als reformpolitisches Leitbild**, von Wolfgang Thierse, MdB
- 04/ **Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen - Erfahrungen aus Ostdeutschland**, von Alexander Thumfart
- 03/ **Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung**, von Ernst Ulrich von Weizsäcker, MdB
- 02/ **Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit - Chancen und Handlungsmöglichkeiten**, von Achim Trube
- 01/ **Leitbild Bürgergesellschaft - reformpolitische Orientierungen für Staat und Gesellschaft**, von Michael Bürsch, MdB

### **Sonstige Publikationen des Arbeitskreises**

- 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
- Die Planungszelle - Zur Praxis der Bürgerbeteiligung. Demokratie funkelt wieder.** Peter C. Dienel, Bonn 2002, 20 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