



Peter Stubbe

Corporate Citizenship und Stadtumbau – Do-it-yourself in der Stadtentwicklung?



Anders als ‚Do-it-yourself‘ ist ‚Corporate Citizenship‘ ein Ausdruck, den man nur schwer in die deutsche Sprache übersetzen kann. Das scheint der Verbreitung der Idee nicht entgegenzustehen. Denn sie kann an die Erfahrung anknüpfen, dass Unternehmen soziale Verantwortung tragen und in vielen Fällen auch übernehmen¹. Namentlich öffentliche Wohnungsunternehmen haben vielfache Formen der Zusammenarbeit mit Bewohnern entwickelt. Lässt also Corporate Citizenship neue Impulse für die Stadtentwicklung erwarten?

Das Verhältnis von Geld, Macht und Moral beschäftigt die Menschen seit ungefähr biblischen Zeiten. Das belegen ungezählte Bücher zu dem Thema und die Gründungsgeschichten vieler öffentlicher Unternehmen². Seit ungefähr zehn Jahren wird das Verhältnis in Wissenschaft und Medien zunehmend³ in Begriffen wie ‚Corporate Citizenship‘ und ‚Corporate Social Responsibility‘ diskutiert; in dieser Debatte geht es um „die Rolle des Unternehmens als Bürger“ (Beckmann, 2007, S. 5), darum also, „Fragen des Wirtschaftsgeschehens zunehmend in normativen Kategorien zu adressieren“ (ebd., S. 71).

Die Zitate stammen aus dem Jahr 2007. Im selben Jahr veröffentlichte Naomi Klein ein Buch unter dem Titel ‚Katastrophen-Kapitalismus‘⁴ und in der Wirklichkeit zeichnete sich die aktuelle Finanzkrise ab. Der zeitliche Kontext ist nicht zufällig; Corporate Citizenship befasst sich mit Normen, also Erwartungen an Unternehmen – Erwartungen, die sich aktuell offensichtlich nicht erfüllt haben. Deshalb stecken wir zunächst unsere Erwartungen an Corporate Citizenship ab mit der Frage:

Was heißt Corporate Citizenship?

„Weder in der Literatur noch in der Praxis herrscht Einigkeit darüber, wie Corporate Social Responsibility und Corporate

Citizenship (abgrenzend) zu definieren sind“ (Beckmann, 2007, S. 76). Tatsächlich „fehlt (...) eine allgemein anerkannte Definition beider Begriffe“ (ebd., S. 6). Ein Kanon von Aktivitäten, der damit gemeint sein könnte, bleibt unbestimmt. Das Bundeswirtschaftsministerium etwa stellt auf seiner Homepage bloße „Projektideen“⁵ für Corporate Citizenship vor. Die Unbestimmtheit ist ernüchternd, aber nicht ungewöhnlich⁶. Wir kennen sie vom ‚wohnen‘: Grammatikalisch betrachtet ist es ein Verb, ein Tätigkeitswort also – nur gibt es dazu keine Tätigkeit. Wir können zu Hause essen, schlafen, kochen oder lesen; nur wohnen, als eine eigene Tätigkeit, können wir eben nicht⁷.

Wie ‚wohnen‘ scheint sich auch Corporate Citizenship also nicht abschließend mit seinen Tätigkeiten zu erklären, sondern ist eher eine Art ‚Gewohnheit‘ oder ‚Einstellung‘. Corporate Citizenship wäre in erster Annäherung demnach die Bezeichnung für ein habituelles Verhalten in angelsächsischen Ländern; und wenn wir ihn zur hiesigen Gebrauchstauglichkeit übersetzen wollten, wäre das wohl ungefähr so, als würde uns ein kalifornischer Surfer erklären: Wohnen ist, wenn man neben dem Sofa ein Barometer aufhängt.

Um kulturelle Missverständnisse zu begrenzen, nähern wir uns Corporate Citizenship mit der aus Amerika stammenden Frage: „If corporate citizenship is the answer, what is the question?“⁸ Die Frage, die Corporate Citizenship ‚beantwor-

¹ Allerdings ist zu beobachten, dass mit der Begründung ‚Globalisierung‘ in den letzten Jahren vielerorts Werkwohnungen verkauft, Kantinen und Betriebskindergärten geschlossen, aber zunehmend geringfügige Arbeitsverhältnisse begründet wurden.

² Der Versuchung, diesen Aufsatz mit einer Leistungsschau öffentlicher Wohnungsunternehmen zu beginnen, wurde widerstanden. Der ungeduldige Leser mag sich über das soziale Engagement der LWB und die Leistungen ihrer Schwesterunternehmen in anderen Städten im Internet erkundigen: www.lwb.de oder www.gdw.de

³ Der empirische Befund aus Medienanalysen in D, GB und USA ist von Beckmann (2007), S. 31ff.

⁴ Deutsch: Die Schock Strategie, Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus, Frankfurt/M. 2009

⁵ www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/corporate-citizenship,did=60674.html; und spricht wie auch wikipedia von einem ‚Corporate Citizenship-Mix‘; 14.3.2009

⁶ Auch „Do-it-yourself“ verstehen wir nicht mit der bloßen Aufzählung von Häkelarbeit und Hobeln.

⁷ Vgl. Heidegger, 1979, S. 54; bekannter ist Ikeas Slogan: Wohnst Du noch oder lebst Du schon? – der das englische Wort für ‚wohnen‘ rückübersetzt.

⁸ Leitfrage einer „Expertenkonferenz des US-amerikanischen Center for Corporate Citizenship im Jahr 2006“ zit. nach Beckmann, 2007, S. 53



ten' möchte, hat anscheinend etwas mit gesellschaftlichem Wandel zu tun (Erwartungen an Unternehmen); und diesbezüglich stellen wir fest, dass sich auch unsere Gesellschaft gelegentlich in Begriffen beschreibt, über deren Inhalt nicht recht Einigkeit zu herrschen scheint:

- So sprechen wir in Bevölkerungsprognosen gleichermaßen von ‚demografischem Wandel‘, wenn wir das Älterwerden der Babyboomer meinen oder die Folgen der wirtschaftlichen Strukturkrise in Nordrhein-Westfalen und dem Saarland *oder* die Migration von Arbeitsuchenden und politischen Flüchtlingen *oder* die Umbrüche auf dem Territorium der ehemaligen DDR oder die Entscheidungsprozesse (nicht immer ganz) junger Menschen, ob, wann und mit wem sie Kinder haben möchten...
- Über den ‚Klimawandel‘, der ja auch zum alltäglichen Sprachgebrauch gehört, ist bei wikipedia der nur in diesem Zusammenhang belangvolle Satz zu lesen: „Diese Seite ist eine Begriffsklärung zur Unterscheidung mehrerer mit demselben Wort bezeichneter Begriffe.“⁹
- Auch ‚Stadtumbau‘ bezeichnet zunächst die Alltagserfahrung eines Wandels: Städte werden umgebaut. Außerdem bezeichnet er ein kodifiziertes städtebauliches Programm. Das Baugesetzbuch kommt mit wenigen Paragraphen aus¹⁰, um die Bestandteile Abbruch und Aufwertung zu erläutern. Das hier unvollständig zitierte Ziel des Programms ist neben ‚Anpassungen zur Herstellung nachhaltiger städtebaulicher Strukturen‘, dass ‚innerstädtische Altbaubestände erhalten‘ werden; in der öffentlichen Diskussion heißt das, die Tradition der europäischen Stadt *und* deren Zukunftsfähigkeit zu verbinden. ‚Stadtumbau‘, wenn er in diesem Aufsatz apostrophiert wird, meint diese begriffliche Verbindung von Legislatur¹¹ und Lebenswelt. Vergangenheit und Zukunft – Altbau und Nachhaltigkeit – fügen sich dabei zu einer Kontinuität. Sie entspricht der *Alltagserfahrung* beim ‚Umbau‘ eines Hauses; wäre sie auf den Stadtmaßstab übertragbar, Stadtumbau also ein Programm eines Wandels durch Anpassungen, gäbe es kein Erfordernis zur *gesetzlichen* Intervention¹².

Daraus leiten wir ohne weiteres ein Beispiel ab: Die drei Begriffe sind Anzeichen einer gesellschaftlichen Veränderung (‚Wandel‘), auf die sie zugleich Einfluss nehmen möchten. Solche Begriffe sind also zugleich deskriptiv und normativ – und insofern unbestimmt. Das wäre nicht weiter schlimm, wäre

damit nicht meist eine kollektive Überforderung des Lösungsprogramms vorgezeichnet. Einem derart umfassend verstandenen ‚demografischen Wandel‘ etwa kommen wir erst bei, wenn mit einer gelungenen Rentenreform zumindest auch die Armut in Afrika behoben ist. Das Ziel im ‚Stadtumbau‘ wäre wohl erreicht, wenn in den Städten nichts (Neues) mehr gebaut wird.

Und Corporate Citizenship? Es ist auch ein unbestimmter Begriff für einen Wandel; es wird die Finanzkrise nicht lösen und eine nächste nicht verhindern¹³. Aber es könnte eine kulturelle Routine bezeichnen, nach der Bürger und ‚corporates‘ entscheiden, ob sie ein Thema an andere, ‚die‘ Politik etwa, delegieren oder das Problem selbst definieren, um es zu lösen *versuchen*.

Für diese Deutung spricht, wenn Stefan Nährlich (2008, S. 27) erläutert, dass das entscheidende Erfolgskriterium von Corporate Citizenship ist, „wie gut mit seiner Hilfe Lösungen für relevante Probleme gefunden werden können“. Was ‚relevant‘ ist, bleibt demnach offen; und was ein ‚Problem‘ ist, entscheidet sich nicht an Maßstäben von Moral oder Dringlichkeit, sondern an den erwarteten Chancen für eine ‚Lösung‘. Corporate Citizenship behandelt ‚Probleme‘ nur, nachdem es sie als lösbar zugelassen hat¹⁴. Das erscheint nicht mehr abwegig, wenn man einbezieht, dass die Behandlung von Problemen in unterschiedlichen institutionellen Arrangements erfolgen kann: Wenn als *eine* ‚Lösung‘ für das ‚Problem‘ demografischer Wandel zum Beispiel die Steigerung der Geburtenrate angesehen wird, lässt sich dieses angehen, indem man sich vereinigt, oder indem man beruflich Kinder betreut, oder indem man sich in Parteien oder Parlamenten für bezahlte Elternjahre einsetzt.

Die LWB hat die mittlere Ebene gewählt, als sie 36 Tagesmüttern Wohnungen zu Vorzugskonditionen überlassen und den Weg in den Beruf geebnet hat. Damit beherbergt sie einige Kindergärten. Das wäre ohne interessierte Tagesmütter kaum möglich gewesen. Verstehen wir das als Corporate Citizenship, hieße die Verallgemeinerung, dass bei Corporate Citizenship das ‚Problem‘ wie seine ‚Lösung‘ im Einzelfall zwischen ‚corporates‘ und ‚citizens‘ vereinbart werden muss. Wenn es geschafft ist, nennt man beide neuerdings ‚Akteur‘; vermutlich verdeckt der gemeinsame Begriff einige Unterschiede.

Das Unternehmen – ein Bürger?

Eine zweite Annäherung an Corporate Citizenship versuchen wir nun fremdsprachlich. Dem Lateinischen entlehnt kennen

⁹ <http://wikipedia.org/wiki/klimawandel>, 2.3.09; zuletzt geändert am 3.11.2008. Zur Begründung heißt es, das Wort meine beides: die durch den Menschen verursachte Veränderung des Klimas und die Veränderung des Klimas allgemein.

¹⁰ Was hier ausdrücklich nicht moniert sein soll.

¹¹ Ohne Anführungszeichen bleibt der im BauGB normierte Stadtumbau.

¹² Tatsächlich formuliert das Städtebaurecht nicht nur städtebauliche Ziele, sondern maßgeblich Verfahren, wie diese Ziele zu erreichen sind. Im Vergleich zu Sanierungs- und Entwicklungsverfahren treten sie zurück und entlassen eine irgendwie – und im Zweifel medial – zwischen ‚Akteuren‘, kommunaler Planungshoheit und staatlicher Förderung auszuhandelnden Vorstellung, welche baulichen Aufgaben der soziale Wandel in den Städten stellt.

¹³ Das leiten wir ab von Ludger Heidbrink, Wie moralisch sind Unternehmen?, Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008 (nachfolgend APuZ), S. 6: „Das Energieunternehmen Enron gehörte bis zu seinem ökonomischen Absturz (...) zu den umwelt- und sozialverträglichsten Arbeitgebern der USA.“ Vgl. in demselben Heft Jackson Janes, Tim Stuchtey, Making Money by Doing Good, über Philipp Morris

¹⁴ Das sind viele! Sie unterscheiden sich von staatlichen und privaten aber genau in dieser Hinsicht: Denn wir erwarten von der Polizei, dass sie einen Mörder auch nach zwanzig Jahren sucht, und von unseren Kindern, dass sie sich auch scheinbar unlöslichen Hausaufgaben stellen.



wir Ausdrücke wie ‚korporativer Akteur‘ oder ‚juristische Person‘; wir hätten beide jedoch nie für einen Bürger (citizen) gehalten. Denn zur Bürgerschaft mit z.B. aktivem und passivem Wahlrecht gehören nur natürliche Personen. Das sah man in Frankreich kaum anders, als man zwischen dem Bürger als Subjekt wirtschaftlicher Tätigkeit (bourgeois) und als Inhaber politischer Rechte und Pflichten (citoyen) unterschied.

Infolge der Unterscheidung von citoyen und bourgeois trifft Wirtschaftunternehmen und Verbände (‚corporates‘), wenn sie sich mit den öffentlichen Angelegenheiten (der ‚citizens‘) beschäftigen, der nicht selten berechtigte Verdacht des Lobbyismus. Das desavouiert nicht jede Aktivität vor dem Werkstor, lässt es aber geraten erscheinen, zumindest deutlich zu machen, ob eine solche Aktivität im wirtschaftlichen Eigeninteresse gemeint ist oder nicht – und dass man in der Lage ist, diese Unterscheidung zu verstehen¹⁵.

Der begrifflichen Trennung von bourgeois und citoyen hält die Wirklichkeit nicht immer stand. Aber ‚corporates‘ und ‚citizens‘ sind unterschiedliche Arten von ‚Akteuren‘¹⁶. Unter welchen Bedingungen sie zusammenarbeiten (können), lässt Corporate Citizenship allerdings offen, wenn es ‚corporates‘ und ‚citizens‘ in einem Begriff zusammenzieht. Dabei scheint zumal in Deutschland das Verhältnis beider problematischer zu sein, als die sprachliche Verbindung erwarten ließe: So haben einerseits „83% der deutschen Unternehmer den Eindruck, dass sich der Staat (...) immer mehr zurückziehe und bei der Finanzierung von Gemeinschaftsaufgaben zunehmend auf private Initiative setze“ (Beckmann, 2007, S. 24); auch international sei der Druck gestiegen, sich „sowohl gesellschaftlich als auch politisch verstärkt einzubringen“ (ebd., S. 25). Andererseits nahm in der deutschen Bevölkerung die Überzeugung erheblich zu, Unternehmer dächten nur an ihren persönlichen Gewinn; dass sie auch sozial eingestellt seien, meinte gegenüber früheren Umfragen weniger als die Hälfte der Befragten (ebd.).

In dieser Ausgangslage ist es hilfreich zu erinnern, dass ‚corporates‘ einem Wandel unterlagen. Zwischen „den 1860er und 1970er Jahren erlernten die Unternehmen die Kunst der Stabilität; sie sorgten für langfristige Geschäftsprozesse und erhöhten die Zahl der Beschäftigten“ (vgl. Sennet, 2005, S. 22). Unter Einsatz einer wissenschaftlichen Betriebsführung entstanden streng hierarchische Industriebürokratien, um die Risiken des Marktes abzufangen; sie bildeten den Rahmen für die individuelle Lebensplanung der Beschäftigten. Inzwischen

¹⁵Das scheint nicht der Fall zu sein, wenn Stadtumbau als Lobbyismus von öffentlichen Wohnungsunternehmen dargestellt wird. Dieser Vorhalt verkennt die betriebswirtschaftliche Tatsache, dass Abbruch trotz Förderung einen Tausch nominellen Vermögens gegen langfristig erzielbare Liquiditätsvorteile darstellt, und der Vorwurf verwechselt die nicht immer eindeutige, städtebauliche Zielsetzung des Programms mit der verfassungsrechtlich sehr eindeutigen kommunalen Planungshoheit – und beides im erkennbaren Eigeninteresse der Beschwerdeführer.

¹⁶Öffentliche Unternehmen sind natürlich schon deshalb keine ‚Bürger‘, weil sie als Einrichtungen des Staates (oder der Kommunen) nicht gleichzeitig als dessen Souverän auftreten können. Deshalb ist es z.B. Geschäftsführern öffentlicher Unternehmen mancherorts verwehrt, im Parlament der Eigentümerin ein Mandat wahrzunehmen.

„sind die Institutionen, die dieses lebensgeschichtliche Denken ermöglichten, (...) ‚verdampft‘. Die Militarisierung der sozialen Zeit ist zerfallen“ (ebd., S. 25). Die Wortwahl zeigt an, dass ‚die Bürger‘ dieses ‚Verdampfen‘ der Institutionen für sich unterschiedlich und keineswegs nur nach den wirtschaftlichen Folgen bewerten (ebd., S. 26)¹⁷.

Der skizzierte Wandel der ‚corporates‘ markiert den Wechsel von einer Corporate Social Responsibility mit einer ausgebildeten betrieblichen Sozialpolitik¹⁸ hin zu Corporate Citizenship als einer Suche nach dem institutionellen Arrangement, das soziale Verantwortung trägt. Im Hinblick auf die ‚soziale Zeit‘ rücken die Akteure dabei einander näher; mit den langfristigen Geschäftsprozessen entfallen auch langfristige Lebensplanungen. Bleibt dabei ein Bedürfnis nach *Langfristigkeit* zurück, sind ‚corporates‘ und ‚citizens‘ reif für Corporate Citizenship. Dabei wiederholen die ‚corporates‘ anscheinend auch bürgerliche Initiationsriten¹⁹. Das mag die begriffliche Komposition Corporate Citizenship erklären und wird in der Literatur unter dem Rubrum ‚Orientierungsbedarf‘ als Grund gesellschaftlichen Engagements genannt, ist aber nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für eine Kooperation. Denn Unternehmen sind zwar in der Grundoperation von Corporate Citizenship geübt, ein Problem zu definieren, um es zu lösen; etwa in Einkauf oder Produktentwicklung. Dabei haben sie sich aber doppelt spezialisiert: Sie stellen ‚nur‘ bestimmte Produkte her und messen die Lösung in Geld. Entsprechend sind Geldspenden mit einer Häufigkeit von 83,4% nach einer Umfrage aus dem Jahr 2006 die häufigste Form gesellschaftlichen Engagements privater Unternehmen in Deutschland (vgl. Braun, 2008, S. 10). Die Kalkulation ist am einfachsten.

Wenn immerhin in rund der Hälfte der Fälle kostenlose Dienste oder ehrenamtliche und unentgeltliche Tätigkeiten genannt werden, ist das auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass 32% der befragten Unternehmen Handwerksbetriebe wa-

¹⁷Wir kennen das, wenn wir die ‚Konversionsmaßnahmen‘ in unseren Städten besuchen. Wir freuen uns, dass zentrale Bereiche der Stadt zugänglich geworden sind, nachdem sie lange Zeit als Industrie- oder Bahnflächen verschlossen waren; Arbeitsplatzverluste erinnern wir dabei in einer anderen Hirnhälfte. Diese allerorten stattfindenden, ‚stadtbildprägenden‘ Maßnahmen sind publikumswirksamer ‚Stadtumbau‘, aber kein staatlicher Stadtumbau, weil sie sich rechnen – und illustrieren die institutionellen Verschiebungen, von denen Corporate Citizenship handelt: Die Alltagserfahrung des ‚Stadtumbaus‘ und die Agenda des (normierten) Stadtumbaus sind nicht deckungsgleich, sondern Verhandlungsgegenstand.

¹⁸Etwa bei AEG, Hoechst oder den geschlossenen Zechen

¹⁹Jedenfalls scheint in Max Webers Beobachtungen vom amerikanischen Vereinsleben vor hundert Jahren die Praxis heutiger Audits für ‚corporates‘ auf: „Welches ist (...) das Vereinsland par excellence? Zweifelsohne Amerika – und zwar aus dem Grund, weil dort die Zugehörigkeit zu irgendeinem Verein für den Mittelstand direkt zur Legitimation als Gentleman gehört (...) Mir erzählte ein deutscher Nasenspezialist, dass sein erster Kunde in Cincinnati vor Beginn der Behandlung ihm sagte: „Ich gehöre der First Baptist Church in der soundsovielten street an.“ Was das mit dem Nasenleiden zu tun habe, konnte der betreffende Arzt nun nicht einsehen. Es bedeutete aber gar nichts anderes als: Ich bin ein patentierter Gentleman und zahle gut und prompt. Der zweite, der zu ihm kam, zeigte ihm als Erstes eine Art von Ehrenlegions-Rosette im Knopfloch. Der Arzt erkundigte sich und erfuhr, dass das ein bestimmter Club sei, in den man nach sorgsamem Recherchen über die Persönlichkeit hineinballotiert würde; wenn man dem nun angehöre, so war man eben als ‚gentleman‘ legitimiert.“ (Verhandlungen des Ersten Deutschen Soziologentages, Tübingen 1911, S. 53)



Abb. 1: Eine runde Sache: Wohnen in Leipzig (Foto: LWB)

ren und 69,5% inhabergeführt (ebd., S. 8)²⁰; für Eigentümer überlagern sich die Rollen von ‚corporate‘ und ‚citizen‘. In drei Viertel aller Fälle konzentrierte sich das Engagement auf das Umfeld des Unternehmens.

Dieselbe Spezialisierung wie private vollziehen öffentliche Unternehmen; jedoch sollen sie in der Regel satzungsgemäß mit den privaten Gütern aus ordnungspolitischen Gründen auch *öffentliche Güter* bereitstellen. Als privates Gut ist die Wohnung einer im öffentlichen Eigentum stehenden Gesellschaft ein wirtschaftliches Mietobjekt wie private Wohnungen auch; als öffentliches Gut stellen die Häuser der Gesellschaft eine Ressource dar, die nicht (ausschließlich) durch Allokation am Markt zugeteilt werden kann. Dafür stehen Begriffe wie Wohnraumversorgung, Siedlung, Quartier oder Nachbarschaft, Umwelt- und Stadtumbau²¹.

Diese öffentlichen Güter sind werthaltig meist in einem doppelten Sinn: ökonomisch und ethisch. Sie sind kein Grund zu moralischer Überheblichkeit, aber nicht zufällig anschlussfähig für Kooperationen mit Dritten. Deren Ziele lassen sich dem nicht ökonomischen Wert des öffentlichen Gutes zuordnen und unterstützen so – nicht immer – auch die Bewirtschaftung der privaten Güter²². *Kooperation* lässt also die doppelte interne Spezialisierung für private Güter zu und ist tauglich, öffentliche Güter bereitzustellen. Deshalb stellt der Wettbewerb Soziale Stadt zu Recht bei der Auswahl seiner Projekte auf Kooperationen ab. Die LWB war dabei mit einem ‚Netzwerk Pro Wohnen‘ vertreten, das altengerechtes und Mehrgenerationenwohnen bietet und in dem sich neben der LWB ein Bürgerverein, zwei Wohnungsgenossenschaften, der Pflegedienst ‚Löwenherz‘, die SOS (Schnelle Ordentliche Seniorenhilfe), und ein Kleinunternehmer zusammengeschlossen haben.

²⁰ Entsprechend stellt auch das Bundeswirtschaftsministerium Corporate Citizenship auf seiner Homepage unter der Rubrik ‚Mittelstand‘ vor.

²¹ Zum öffentlichen Gut Wohnungsrückbau Beermann, 2006; die ersten vier Begriffe meinen ein öffentliches Gut, für das die Worte ‚sozialer Frieden‘ stehen. Zum öffentlichen Charakter von Umweltgütern vgl. Wiesmeth, 2003, S. 64 ff.

²² Dem Familienstreit, ob öffentliche Unternehmen eher private oder öffentliche Güter bereitzustellen haben und ob im Verhältnis beider überhaupt ein Tradeoff besteht oder eine Win-win-Situation vorliegt, treten wir an dieser Stelle nicht bei.

Anwendungsgebiete

In diesen Tagen erhielt die LWB den agenda Preis der Stadt Leipzig für das soziale Engagement, mit dem sie Dritte in vielfältigen Partnerschaften unterstützt, sich für öffentliche Angelegenheiten einzusetzen. Wir leiten daraus ab, dass die LWB Corporate Citizenship betreibt, und versuchen eine dritte Annäherung an den Begriff – nun empirisch am Leitfaden der bislang angesprochenen Themen: a. Stadtumbau als öffentliches Gut, b. Erfahrung von Zeit, c. Kooperation.

Stadtumbau als öffentliches Gut

Theorien öffentlicher Güter versuchen, deren Bereitstellung ökonomisch zu erklären; dabei stellen sie sich dem Problem der ‚Trittbrettfahrer‘. Praktisch scheitern Kooperationen häufig, weil Einzelne zwar einen Nutzen aus der Kooperation ziehen wollen, aber nicht bereit sind, sich angemessen an ihren Kosten zu beteiligen. Ökonomisch geht es also um Grenzkosten und -erträge.

Die theoretische Auflösung des praktischen Problems gelingt häufig nur unter simplifizierten und kontrafaktischen Annahmen²³. Für Zwecke des Stadtumbaus legen wir deshalb Mancur Olsons Unterscheidung in große und kleine Gruppen zugrunde (Olson, 2004, S. 8 f): Große Gruppen kommen demnach nicht umhin, „Sanktionen einzuführen oder Anreize zu bieten, die mit dem Kollektivgut selbst nichts zu tun haben, um die Einzelnen zu bewegen, die Lasten (...) tragen zu helfen“ (ebd., S. 15). Übertragen auf den Immobilienmarkt: Die vielen privaten Eigentümer (große Gruppe) können auf das gemeinsame Ziel Stadtumbau nur eingestellt werden, wenn nicht zielkonformes Verhalten sanktioniert²⁴ oder das erwünschte Verhalten mit einem Vorteil belohnt wird, der mit dem Stadtumbau nichts zu tun hat²⁵.

Auf der Anbieterseite in Siedlungsbereichen des Stadtumbaus stehen kleine Gruppen; für deren Zusammenarbeit beobachtet Olson „eine systematische Tendenz zur ‚Ausbeutung‘ der Großen durch die Kleinen“ (ebd., S. 28)²⁶. Denn für die Großen ist es günstiger, Kleine an den Kosten für das Kollektivgut zu beteiligen, als es allein herzustellen.

Praktisch zeigt sich das nicht nur an den überproportionalen Anteilen, die kommunale Unternehmen am Abbruch getragen haben. Es gilt auch für die ‚Aufwertung‘: So ist es nicht zufällig, dass Angebote zum betreuten Wohnen überproportional in den Beständen der großen Unternehmen vorgehalten werden; die LWB bietet über 5.000 Wohnungen für altengerechtes Wohnen. Sie kann das, solange das Angebot im Gesamtportfolio ‚nur‘ knapp 15% der Wohnungen ausmacht. Dieselbe Anzahl Wohnungen auf einzelne Eigentümer verteilt,

²³ Auch Beermann (2006) überzeugt nicht, wenn er zur Auflösung des Problems z.B. die Annahme zugrunde legt, Abbruch bedeute im Stadtumbau eine Aufwertung.

²⁴ Vgl. dazu die Diskussion um die Grundsteuer

²⁵ Sonderabschreibungen für Denkmäler gehören dazu, wenn sie richtigerweise nicht in die Investitionsrechnung einbezogen werden.

²⁶ Olsons Entschuldigung für den moralischen Beigeschmack des Wortes Ausbeutung geben wir weiter.



würde ein geringeres Angebot zur Folge haben, weil allenfalls wenige Eigentümer ihr einziges Wohnhaus in eine Spezialimmobilie umwandeln würden und die Umbaukosten für eine anteilige Umrüstung unwirtschaftlich wären. Dasselbe gilt kleinteilig. Ein ‚Ökumenisches Wohnprojekt Quelle‘ für von Obdachlosigkeit bedrohte alte Menschen, das ‚Bootshaus‘ für Menschen mit psychischen Problemen oder eine Wohngemeinschaft für an Demenz erkrankte Menschen wären als Einzelprojekt kaum darstellbar. Im Ergebnis stellen öffentliche Unternehmen ‚Kollektivgüter‘ bereit, die auch privatwirtschaftlich bereitgestellt werden *könnten*, aber regelmäßig nicht in dem Umfang bereitgestellt werden.

Erfahrung von Zeit

Der Logistikdienstleister DHL übernimmt angabegemäß gesellschaftliche Verantwortung mit einem Engagement für Katastrophenmanagement (Beckmann, 2007, S. 3): Nach dem Tsunami wurden kostenlose Charterflüge, Landtransportmittel und Spendenaktionen organisiert. Seither besteht eine strategische Partnerschaft mit verschiedenen Stellen der UNO. Das Konzept wird hier zum Vergleich zitiert – als Gegenentwurf in räumlicher und zeitlicher Hinsicht:

Vorübergehende Ereignisse, wie eine Katastrophe, taugen zu einer episodischen Solidarität in der Weltgesellschaft (Holzer, 2008, S. 141 ff.). Je mehr Beteiligte an und je größer danach der räumliche Bezugsrahmen einer Kooperation, desto anfälliger wird sie zeitlich – und entsprechend ephemere. Langfristige Projekte, die für eine Wohnungsgesellschaft typisch sind, werden deshalb eher kleinräumlich ausgelegt sein.

Dazu gehört etwa eine Hofgestaltung, um Nutzungskonflikte im Mehrgenerationenwohnen zu mindern. Derartige Projekte aufzusetzen, erfordert zunächst Wiederholung: Planungsrounden, Ortstermine, Mieterfeste etc. Denn die Wiederholung erlaubt den Teilnehmern, ihre kurzfristige Lebensplanung mit einem auf Dauer angelegten Projekt zu synchronisieren; die Erwartung der Literatur, dass die Menschen aus dem Wunsch nach langfristiger Orientierung kurzfristig andere Termine verschieben (können), ist von unserer Erfahrung nicht gedeckt.

Projekte, die einen größeren Aktionsradius erfordern, etwa die Nachbarschaftsberatung im Stadtteil für neu Zugezogene (Wo ist ein Arzt? Wie bekomme ich einen Kindergartenplatz? Wann gibt es Mietminderung?), erfordern regelmäßig einen festeren organisatorischen Rahmen – bei diesem Projekt im Programm Soziale Stadt. An anderer Stelle übernimmt die Freiwilligenagentur als Mieterin die Aufgabe, einen stadtweiten Einsatz ehrenamtlicher Tätigkeit zu organisieren.

Kooperation

Die Beispiele deuteten schon an, dass die Kooperationspartner der LWB typischerweise Organisationen sind: Vereine, gemeinnützige GmbHs und andere. Das nun könnte eine ergänzend erforderliche Bedeutung von Corporate Citizenship sein. Nicht nur, dass Unternehmen sich wie Bürger verhalten, sondern dass eine wachsende Bereitschaft der Bürger besteht,

sich zu ‚corporates‘ zusammenzuschließen: in Stadtteilinitiativen, Bürgervereinen, Alten- und Kinderbetreuungen, Freiwilligenagenturen etc. Damit schaffen sie erst die Voraussetzung für das, was die Literatur als Corporate Citizenship versteht.

Dass solche „Parallelinstitutionen“ (Sennet, 2005, S. 146) in Deutschland zugenommen haben (und nicht nur die Zahl der [Kleinst-]Stiftungen), ist hier statistisch nicht zu belegen. Es scheint aber für fast alle Formen von Corporate Citizenship kennzeichnend, die in der Literatur erwähnt sind, dass der ‚citizen‘, wenn er denn von ‚corporates‘ begünstigt wird, keine Einzelperson ist.

Mit diesem Befund lassen sich nun die Eingangsfragen sehr kurz beantworten:

- Corporate Citizenship ist eine Kooperation, die sich nicht definieren lässt, wenn man sie monologisch als Tätigkeit von Unternehmen versteht; denn sie ist ein dialogisches Verhältnis zu Bürgern, die sich zusammengefunden haben, um zu kooperieren.
- Corporate Citizenship ist folgerichtig kein Do-it-yourself – auf Seiten der Bürger nach meinem Eindruck schon nach sozialdemografischen Merkmalen, wie Bildungspatenten, nicht. Es orientiert sich zudem im öffentlichen Raum und nicht im privaten. Hier trifft Corporate Citizenship auf eine Bürgerschaft, nicht auf Einzelpersonen. Sie vergibt deshalb nicht Almosen, sondern trifft auf Ansprüche; denn die Bürger ihrerseits haben sich in den Nischen organisiert, die Sozialstaat und Stadtumbau hinterlassen haben. Diese Erfahrung hat sie umsichtig werden lassen.
- Deshalb lässt Corporate Citizenship Impulse für den ‚Stadtumbau‘ erwarten.

Peter Stubbe

Geschäftsführer der LWB – Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH, Leipzig

Quellen:

- Beckmann, Markus (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, Halle.
- Klein, Naomi (2009): Die Schock Strategie, Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus, Frankfurt/M.
- Heidegger, Martin (1979): Sein und Zeit, Tübingen.
- Nährlich, Stefan (2008): Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008 (APuZ).
- Heidbrink, Ludger (2008): Wie moralisch sind Unternehmen?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008 (APuZ).
- Janes, Jackson/Stuchtey, Tim (2008): Making Money by Doing Good, über Philipp Morris, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008 (APuZ).
- Sennett, Richard (2005): Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Verhandlungen des Ersten Deutschen Soziologentages, Tübingen 1911.
- Braun, Sebastian (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008 (APuZ).
- Beermann, Frank (2006): Kooperativer Wohnungsrückbau, Göttingen.
- Wiesmeth, Hans (2003): Umweltökonomie, Berlin u.a.
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen.
- Holzer, Boris (2008): Das Leiden der Anderen, Episodische Solidarität in der Weltgesellschaft, in: Soziale Welt 2/2008.