

Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, Dr. Stefan Nährlich, Judith Polterauer

# Modernes gesellschaftliches Unternehmensmanagement durch Corporate Citizenship



**Corporate Citizenship: Alter Wein ...? – Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmern hat Tradition in Deutschland. Ein frühes Beispiel ist die Augsburger Fuggerei. Der Kaufmann und Bankier Jakob Fugger der Reiche erbaute diese Wohnsiedlung im Jahr 1514 für mittellose Bürger Augsburgs. Wohnberechtigt waren unverschuldet in Not geratene, katholische Augsburgs, die für eine Jahres(kalt)miete von einem Rheinischen Gulden (heute knapp 1 Euro) und drei Gebeten täglich für den Stifter in der Fuggerei wohnen konnten (die gleichen Konditionen gelten heute noch).**

Wohlbekannt ist auch das soziale Engagement von Lothar Freiherr von Faber, mittelfränkischer Bleistiftfabrikant aus der Unternehmerfamilie des heutigen Schreib- und Malgeräteherstellers A.W. Faber-Castell. 1844 begründete er eine der ersten Betriebskrankenkassen sowie Kindergärten, Bibliotheken, Schulen und Bäder. Und auch er war im sozialen Wohnungsbau tätig: Für Arbeiter stellte er Werkswohnungen zur Verfügung (Suppa, 2008).

Diese frühe Form von Corporate Citizenship stellt einen Aspekt in den Fokus, der bei vielen aktuellen Beispielen des persönlichen Engagements von Unternehmern, z.B. in Form von Vereinssponsoring und karitativem Engagement, unberücksichtigt bleibt. Denn Corporate Citizenship beschreibt nicht das persönlich motivierte, ggf. auch aus dem Privatvermögen des Unternehmers generierte Engagement. Corporate Citizenship meint vielmehr ein gesellschaftliches Unternehmensengagement, das im direkten Bezug zur Unternehmung, also einer Organisation, steht. Auch wenn die Unternehmerperson in der Regel Initiator und Motor für dieses Engagement ist, orientiert sich die inhaltliche Ausrichtung, Umsetzung und Zielsetzung daran, welche gesellschaftlichen Voraussetzungen für die langfristige Existenz des Unternehmens notwendig sind. Bei den oben genannten historischen Beispielen zählten dazu allgemeine Bildung, Hygiene und Unterkunft. Heute stehen z.B. Umweltgegebenheiten und Bedingungen gesellschaftlichen Zusammenlebens, beispielsweise ein lebendiges kulturelles Leben, Demokratie und Toleranz, moderne Familienmodelle etc., im Vordergrund. Gleichzeitig gewinnen auch die „historischen“ Themen, insbesondere Bildung, an Bedeutung. Ohne das persönliche Engagement damit abzuwerten,

stellt das Konzept von Corporate Citizenship explizit auf den Organisationsbezug ab. Und statt des Verständnisses von Unternehmen als rein wirtschaftliche Organisationen, wird bei Corporate Citizenship die gesellschaftliche Rolle thematisiert, die sich v.a. im Engagement manifestiert (vgl. Polterauer/Nährlich, 2009).

Ein Beispiel dafür gibt die u.a. im Februar 2009 für ihr Engagement ausgezeichnete Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB). In dem Editorial ihres Sozialengagementberichts beschreibt die Geschäftsführung, wie sie ihre enge betriebswirtschaftliche Tätigkeit – die Wohnungsbewirtschaftung – mit den sozialpolitischen Zielen der Stadt in Einklang zu bringen versucht: „Abgeleitet aus den sozialpolitischen Zielen der Stadt installierte das Unternehmen ein soziales Management, das die städtischen Aktivitäten ergänzt.“ Entsprechend liest sich die Begründung für die Ehrung mit dem Leipziger Agendapreis, die ebenfalls auf den Bezug von Engagement und Unternehmenstätigkeit verweist. Hier heißt es: „[...] Roter Faden dieser [geehrten] Projekte sind die Stärkung nachbarschaftlicher Beziehungen, die Organisation von Alltagsdienstleistungen für Bewohner und die Zusammenarbeit mit Vereinen und anderen Dienstleistern im jeweiligen Wohngebiet“ (Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH 2008, S. 3).

Als öffentliches Unternehmen ist die LWB an diese kommunalen, sozialpolitischen Vorgaben gebunden. Privatwirtschaftliche Akteure haben dagegen größere Handlungsfreiheit, da sie mit ihren Steuerleistungen bereits (sozial)politische Vorhaben unterstützen. In welchen Engagementbereichen, für welche gesellschaftlichen Probleme sie sich darüber hinaus freiwillig



engagieren, ist davon abhängig – ähnlich wie beim individuellen Bürgerengagement –, welche Ressourcen (Wissen, Kontakte, Geld, Sachmittel, Zeit) zur Verfügung stehen und welche gesellschaftspolitischen Interessen und Erfordernisse vorrangig sind. Spezialisiert sich ein Wohnungsunternehmen beispielsweise auf das Angebot von Wohnungen für Senioren, so ist es nahe liegend, sich in diesem Themenfeld zu engagieren. Dabei können die bestehenden Kontakte beispielsweise zu Pflegeeinrichtungen, Senioren-Sportvereinen etc. genutzt werden, um das Engagement fachlich und organisatorisch so umzusetzen, dass Unternehmen, Vereine (Vereinsziele) und allen voran die älteren Menschen davon profitieren. Im Zweifelsfall kann sich dieses Engagement privatwirtschaftlicher Unternehmen dann auch gegen (sozial)politische Vorgaben positionieren oder andere Wege beschreiten als politisch vorgegeben.

Um solche Suchbewegungen gesellschaftlicher Problemlösung durch und mit engagierten Unternehmen geht es bei Corporate Citizenship. Die Diskussion in Deutschland um den oftmals kritisch beäugten angelsächsischen Begriff und das dahinter liegende Konzept zeichnet sich durch verschiedene politische und kulturell-historische Entwicklungen aus.

## Ausgangslage in Deutschland

Über Unternehmen wurde und wird in Deutschland in der Öffentlichkeit häufig gesprochen. Seit einigen Jahren erfreuen sich „die“ Wirtschaft und „die“ Unternehmen geradezu einer gewissen Popularität, die mit einer eigenartigen Mischung aus öffentlicher Aufmerksamkeit, Ablehnung und Verantwortungszuweisung einhergeht. Nach dem Zweiten Weltkrieg richtete sich in der kritischen Öffentlichkeit der alten Bundesrepublik das Augenmerk auf die politische Mitverantwortung von Wirtschaft und Unternehmen; zeitgleich wurden in der DDR Unternehmen aufgrund ideologischer Präferenzen verstaatlicht. In der alten Bundesrepublik wurde mit der Studentenbewegung der 1970er Jahre kapitalistisches Wirtschaften grundlegend diskreditiert und dann mit den Mitteln eines investigativen Journalismus „demaskiert“.

In Teilen der deutschen Öffentlichkeit – so die aufmerksamen Beobachtungen des Berliner Sozialhistorikers Paul Nolte – hat sich eine grundlegend ablehnende Haltung gegenüber Wirtschaft und Unternehmen verfestigt. Begriffe wie „Neo-Liberalismus“ und „Heuschrecken“ markieren die vorläufigen Endpunkte dieser Diskussion. „Passend“ dazu tragen einige namhafte Unternehmen in Deutschland durch ihr Handeln und Unterlassen – sei es in Siegerpose oder in Feudalherrenart – mit dazu bei, dass der Öffentlichkeit und den Medien die Anlässe zur Kritik nicht ausgehen.

Gleichzeitig zeigt sich seit Ende der 1990er Jahre in Deutschland – so etwa die politischen Analysen des Publizisten Warnfried Dettling – ein wachsendes öffentliches Interesse an wirtschaftlichen Fragen und unternehmerischen Entwicklungen; die „stille Popularität“ der Wirtschaftszeitschrift „brand eins“

bringt diese Entwicklung treffend zum Ausdruck. Mit dem offensichtlichen Bedeutungsverlust staatlichen Handelns und Entscheidens einerseits und der bis ins Alltagsleben von Bürgern wirkenden Globalisierung des Wirtschaftens andererseits rücken Wirtschaft und Unternehmen – insbesondere im Vergleich gegenüber Politik, Parteien und traditionellen Verbänden – in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses.

Damit wird die grundsätzliche Frage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft virulent (vgl. Backhaus-Maul/Biedermann/Nährlich/Polterauer 2008). In Deutschland trifft die Suche von Unternehmen nach ihrer neuen Rolle in der Gesellschaft auf ein traditionsreiches, (sozial)staatlich geprägtes Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft („soziale Marktwirtschaft“). Demzufolge sind Unternehmen im Gesetzgebungsverfahren beteiligt, handeln mit Gewerkschaften Tarifverträge aus, engagieren sich im dualen Ausbildungssystem, führen in erheblichem Umfang Beiträge an das System der sozialen Sicherung ab und zahlen – mit „gewisser Varianz“ – Steuern.

Darüber hinaus engagieren sich Unternehmen – was oft in Vergessenheit gerät – in beachtlichem Maße freiwillig mittels Geld-, Sach- und Dienstleistungen in vielen gesellschaftlich relevanten Bereichen (weiterführend Biedermann/Nährlich 2007). Erste empirische Studien weisen auf die Besonderheiten dieses freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland hin. So sind es vor allem inhabergeführte Unternehmen, die sich in der Tradition eines deutschen Pfades von Corporate Citizenship verorten, wie etwa Bosch, Faber-Castell, Henkel oder Otto, um nur einige der bekannten Namen exemplarisch zu nennen. Auch kapitalmarktfinanzierte Unternehmen, allen voran betapharm, agieren als profilierte Corporate Citizen. Gleichzeitig scheinen sich aber wohlbekannte und hoch gelobte Unternehmen aus den Anfängen der deutschen Corporate-Citizenship-Debatte, wie etwa die Deutsche Telekom, Siemens oder auch Ford, getrieben von Korruptions- und/oder Absatzproblemen, schon wieder vom Spielfeld verabschiedet zu haben oder aber zumindest eine Verschnaufpause einzulegen. Hierbei ist zu bedenken, dass die Nennung bekannter Namen im Bereich von Corporate Citizenship bisweilen eine tatsächlich wichtige Gruppe von Unternehmen in den Schatten stellt: die kleinst-, klein- und mittelständischen Unternehmen. Mittlerweile schließen sich diese Einzelakteure – wohlgerne in der Regel ohne Beteiligung der konventionellen Unternehmens- und Arbeitgeberverbände – vor Ort und regional zu engagementbezogenen Unternehmensnetzwerken zusammen.

Vor diesem Hintergrund einer traditionsreichen Unternehmenspraxis aus gesetzlich geregelten Pflichtleistungen und darüber hinausgehendem freiwilligen Engagement wurde in Deutschland die internationale Debatte über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zunächst schlicht ignoriert oder als modische Erscheinung ohne substanziellen Neuigkeitswert (fehl)interpretiert.

## Internationale Debatte und Kontext der (wirtschaftlichen) Globalisierung

Bereits seit Ende der 1970er Jahre wird in den USA unter dem Begriff Corporate Citizenship über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen berichtet und diskutiert. Aber erst in den 1990er Jahren fand dieser Begriff auch Eingang in die entsprechenden Debatten in europäischen Ländern, allen voran Großbritannien, gefolgt von den Niederlanden und Dänemark. In Deutschland wurde er publizistisch erstmals 1995 von Achim Westebbe und David Logan verwendet, wobei es aber noch einige Jahre dauern sollte, bis er in der entsprechenden deutschen Fachöffentlichkeit überhaupt Aufmerksamkeit fand. Anfangs dominierten in der deutschen (Medien-)Öffentlichkeit schlichte positive Darstellungen über „die guten Taten von Unternehmen“. Zugleich wurde – gesellschaftspolitisch äußerst folgenreich – der kritisch-liberale und zivilgesellschaftliche Gehalt der Corporate Citizenship-Debatte US-amerikanischer Prägung ausgeblendet, der u.a. in der Wahrnehmung von Freiheit und Verantwortung in der Community, der Pflege von Entrepreneurship- und Selbstorganisationskompetenzen sowie Respekt und Anerkennung gegenüber „Fremden“ gründet.

Aber mittlerweile haben international gebräuchliche Begriffe wie Corporate Citizenship (gesellschaftliches Engagement von Unternehmen) und Corporate Social Responsibility (verantwortliche Unternehmensführung bei der Ausgestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen) Eingang in die deutsche Debatte gefunden (vgl. Backhaus-Maul 2008). Dieses dürfte nicht nur auf die bereits globalisierte Kommunikations- und Unternehmensberatungsbranche zurückzuführen sein, die einzelne, national begründete Managementinstrumente und -verfahren erfolgreich in unterschiedlichste Länder exportiert, sondern die mit wirtschaftlicher Globalisierung einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen stellen faktisch neue Anforderungen an Unternehmen in Deutschland.

Angesichts globaler wirtschaftlicher Prozesse und entsprechend tätiger Unternehmen erodieren die Handlungsspielräume von Nationalstaaten, die Teile ihrer staatlichen Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit verlieren oder abgeben. Vor diesem Hintergrund stehen auch die „Soziale Marktwirtschaft“ und die traditionelle Unternehmensrolle des Sozialpartners als kostenträchtige, Löhne und Unternehmensgewinne belastende Faktoren zur Disposition.

## Corporate Citizenship – eine Herausforderung für Unternehmen ...

Gleichwohl können sich Unternehmen aber nicht einfach auf ihr wirtschaftliches Kerngeschäft zurückziehen. Sie sind nach wie vor wirtschaftliche Organisationen in je spezifischen, sich dynamisch wandelnden Gesellschaften. Zweifelsohne ist die wirtschaftliche Tätigkeit Ausgangs- und Bezugspunkt un-

ternehmerischen Handelns. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens entscheidet über dessen Aufstieg und Fortbestand. Gegenüber diesem wirtschaftlichen Primärziel ist gesellschaftliches Engagement für Unternehmen nachrangig, gleichwohl aber nicht als „schmückendes Beiwerk“, „gelebtes Brauchtum“ oder „Organisationsfolklore“ fehlzudeuten.

Vielmehr stehen Unternehmen angesichts des sukzessiven Bedeutungswandels und Steuerungsverlustes von Nationalstaaten vor der Herausforderung, eigene Beiträge zur Human- und Sozialkapitalbildung sowie zur Gestaltung und Steuerung von Gesellschaft zu leisten. So kann das Wirtschaftssystem nicht mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie früher einfach davon ausgehen, dass das staatliche Bildungs- und Erziehungssystem allein in ausreichender Menge und Qualität die gesellschaftliche Human- und Sozialkapitalbildung sicherstellt. Oder noch grundlegender formuliert: Engagement bietet Unternehmen – jenseits der ausgetretenen Pfade politischer Einflussnahme – eine neuartige gesellschaftliche Möglichkeit und Verantwortung zur Mitentscheidung und Mitgestaltung. Dabei ist aber noch offen, welche staatlichen Steuerungs- und Leistungsdefizite – zumindest punktuell – überhaupt kompensiert werden sollen und können.

Die internationale Debatte über Corporate Citizenship bricht mit der konventionellen Sichtweise, dass Unternehmen rein wirtschaftliche Organisationen sind. Zunehmend häufiger verweisen Unternehmen auf ihr Selbstverständnis und ihre Expertise als eigenständige und eigensinnige wirtschaftliche Organisationen, die bestrebt sind, sich in ihrer gesellschaftlichen Umwelt zu verorten. Genau diese selbstbestimmten Suchbewegungen von Unternehmen nach einer zeitgemäßen Rolle in der Gesellschaft bringt der Begriff Corporate Citizenship zum Ausdruck (vgl. die Beiträge in Backhaus-Maul/Biedermann/Nährlich/Polterauer, 2008).

Betrachtet man die Engagementpraxis von Unternehmen in Deutschland eingehender, so fällt zunächst auf, dass die klassischen Geld- und Sachspenden nach wie vor im Mittelpunkt stehen. Aber Engagementformen wie Stiftungen und insbesondere das von Unternehmen unterstützte Mitarbeiterengagement (Corporate Volunteering) gewinnen demgegenüber an Bedeutung. Die vielfältige und schillernde Realität des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen ist in Deutschland mangels entsprechender wissenschaftlicher Untersuchungen bisher aber nur unzureichend erfasst (vgl. Polterauer 2008).

## ... und die Gesellschaft

Obwohl sich langsam in der aktuellen Diskussion über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auch in Deutschland eine gewisse Aufgeschlossenheit und Interesse besichtigen lassen, wird die Debatte bisweilen eher konventionell geführt. Sie ist – mit den jeweils ausgesuchten Beispielen auch meist als realistische Abbildung belegbar – geprägt von einem geringen öffentlichen Vertrauen in die Selbstregelungs-



kompetenz von Unternehmen, von latenten gesellschaftlichen Erwartungen an die Regulierungskompetenz des Staates und einer unternehmensfernen Zivilgesellschaft. Und Unternehmen, die eigentlichen Spieler in diesem Engagementfeld, wirken als Ganzes bisweilen abwesend oder auch einfach nur träge. Viele der ersten Gehversuche waren für Unternehmen aber auch nur mäßig attraktiv, da sie vor allem von staatsbürgerlicher Pflichtenrhetorik, kultiviertem Neid, ritualisierten Kooperationsbehauptungen, kurzfristigen Gewinninteressen und wirtschaftlicher Naivität geprägt waren. Insofern sind die Aktivitäten, Projekte und Programme derjenigen Unternehmen, die sich als Corporate Citizen engagieren, zunächst einmal anzuerkennen.

Gleichwohl drängen sich mittlerweile am Ende der unternehmerischen Suchphase bei vielen Aktivitäten, Projekten und Programmen im Bereich Corporate Citizenship kritische wissenschaftliche und gesellschaftspolitische Fragen zur Ressourcenausstattung, Professionalität, Evaluation und vor allem zur gesellschaftlichen Bedeutung und Wirkung auf. Und nicht alle selbsternannten Corporate-Citizenship-Spezialisten sind allerdings gleich gut geeignet, um Unternehmen bei ihrer Suche nach ihrem Beitrag für gesellschaftliche Problemlösung zu unterstützen.

Soll Corporate Citizenship auch in Deutschland Erfolg haben und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ein dauerhafter Bestandteil in der gesellschaftlichen Aufgabenteilung sein, so sind kreative Suchbewegungen bei der Entwicklung dieses Feldes unerlässlich. Hier erkunden Unternehmen Handlungsoptionen, schätzen Erfolgsaussichten und Risiken ein und kalkulieren den notwendigen Ressourcenbedarf. Dabei verschließen sich unternehmerische Suchbewegungen direkten politischen Interventionen. Demgegenüber könnte eine wirtschaftlich interessierte und informierte sowie souveräne Zivilgesellschaft Unternehmen – in einem wohlverstandenen

Eigeninteresse – gerade im Engagementbereich, in dem es im Kern um die Entwicklung von Human- und Sozialkapital geht, Chancen eröffnen, um „gesellschaftliche Investitionsbrachen“ zu erkennen und zu erschließen.

Holger Backhaus-Maul, Soziologie und Verwaltungswissenschaftler, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Christiane Biedermann, Projektleitung Corporate Citizenship & Presse/Kommunikation, Aktive Bürgerschaft e.V., Berlin

Dr. Stefan Nährlich, Wirtschaftswissenschaftler und Geschäftsführer der Aktiven Bürgerschaft e.V., Berlin

Judith Polterauer, Soziologin, Projektleiterin Bürgergesellschaft der Aktiven Bürgerschaft e.V., Berlin

## Quellen:

Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hrsg.) (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Backhaus-Maul, Holger (2008): Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 31, S. 14-20, [www.bpb.de/files/M5B1J7.pdf](http://www.bpb.de/files/M5B1J7.pdf).

Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan (2007): Gemeinnützige Organisationen als Partner von Unternehmen, in: Habisch, André/Schmidpeter, René (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 419-430.

Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (2008): Jahresbericht 2006/07. Leipzig: [www.lwb.de/get.php?f=f45ae876337e21382fcd2e751e47266a.pdf&m=download](http://www.lwb.de/get.php?f=f45ae876337e21382fcd2e751e47266a.pdf&m=download)

Polterauer, Judith (2008): Corporate-Citizenship-Forschung in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 31, S. 32-38, [www.bpb.de/files/M5B1J7.pdf](http://www.bpb.de/files/M5B1J7.pdf).

Polterauer, Judith/Nährlich, Stefan (2009): Corporate Citizenship: Funktion und gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmensengagement in der Bürgergesellschaft, in: Bode, Ingo/Evers, Adalbert/Klein, Ansgar (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 145-171.

Suppa, Sandra (2008): Engagement von Faber-Castell, in: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 387-392.

## Veranstaltungsankündigung

### Die Zukunft der Stadtplanung Aufgaben – Profession – Lehre

**PT-Tagung 2009 in der Reihe Stadtentwicklungen**

**29. Oktober 2009 in Aachen**

**Veranstalter:**

**Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung RWTH Aachen – Fakultät für Architektur**

Das Berufsbild der Stadtplanung hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert: Das Tätigkeitsspektrum erweiterte sich hin zu Management- und Entwicklungsaufgaben, die Bedeutung kooperativer Arbeitsformen nahm zu und nicht zuletzt wurden und werden immer mehr Arbeitsmöglichkeiten außerhalb der öffentlichen Verwaltun-

gen und im Ausland angeboten. Diese Entwicklungen gehen weiter: Welche Veränderungen sind zukünftig zu erwarten? Der Wandel von Aufgaben und Berufsbild hat auch Rückwirkungen auf die Universitäten und Hochschulen: Was sind die zukünftig wichtigen Qualifikationen? Wie sollen sie erworben werden?

**Veranstaltungsort:**

Service-Zentrum „Super-C“ der RWTH Aachen

**Weitere Informationen:** ab Anfang Juni 2009 unter <http://www.pt.rwth-aachen.de/tagung09>

**Ansprechpartner:**

Lucyna Zalas – Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung

[tagung09@pt.rwth-aachen.de](mailto:tagung09@pt.rwth-aachen.de)

Tel: +49 [0]241 80 98 300 / Fax: +49 [0]241 80 92 137