



Dr. Susanne Lang

# Corporate Citizenship: Zwischen Bürgergesellschaft und Wirtschaft



Noch bis in die 1990er Jahre hinein schien, zumindest in Deutschland, eigentlich alles ganz einfach. Der Staat erließ und vollzog Gesetze, legte die Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft fest und kümmerte sich im Übrigen um den Schutz der Schwachen und die gerechtere Verteilung des gesellschaftlichen Reichtums. Die Zivilgesellschaft organisierte und artikulierte sich in Vereinen und karitativen Organisationen, in Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen, in sozialen Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen, mischte sich auf ihre eigene, oft originelle und mitunter auch unbequeme Weise ins öffentliche Leben ein und setzte Themen wie Ökologie und Nachhaltigkeit, Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit im globalen Maßstab auf die Tagesordnung.

Die Wirtschaft kümmerte sich unterdessen ums Geschäft, um Wirtschaftswachstum und Mehrung des gesellschaftlichen Reichtums, und der Beitrag der Wirtschaft zum Gemeinwesen erschöpfte sich im Wesentlichen darin, Steuern zu zahlen, Gesetze zu befolgen und Arbeitsplätze anzubieten. So wusste jeder, was er zu tun und was er von anderen zu erwarten hatte.

Heute ist das anders: So wie man bürgergesellschaftliche Organisationen an Stellen findet, wo vor kurzem noch der Staat agierte, finden wir inzwischen auch Unternehmen in Rollen, in denen man Marktakteure erst einmal nicht vermuten würde. Ein Pharmaunternehmen kümmert sich ums Gesundheitswesen und arbeitet dabei zusammen mit einer Selbsthilfeorganisation, eine Unternehmensberatung entwickelt Unterrichtseinheiten für Schulen, ein Spirituosenhersteller legt Kampagnen für den verantwortlichen Umgang mit Alkohol auf. Kurz: Es gibt mehr und mehr gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Es engagieren sich multinationale Konzerne ebenso wie mittelständische Unternehmen, der Einzelhändler um die Ecke ebenso wie die größten deutschen Unternehmen, und ihr Engagement reicht von der Spende für den örtlichen Sportverein bis zu millionenschweren globalen Programmen. Es ist gewiss nicht alles Gold, was in den Hochglanzbroschüren der Unternehmen glänzt. Doch ist insgesamt erkennbar, dass das Thema immer mehr Bedeutung gewinnt und dass die engagierten Unternehmen für diese Aktivitäten beträchtliche Ressourcen aufwenden.

In der Vielfalt von Beziehungen und Austauschprozessen zwischen Unternehmen und Bürgergesellschaft kristallisieren sich drei Typen von Handlungen heraus, mit denen Unternehmen als bürgergesellschaftliche Akteure in Erscheinung treten können: Philanthropie, Partnerschaft und ‚civil regulation‘, d.h. zivilgesellschaftliche Regulierung.

## Philanthropie

Die Philanthropie macht quantitativ den größten Teil des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen aus. Unternehmen unterstützen zivilgesellschaftliche Organisationen durch Geld- und Sachspenden oder auch durch die Entsendung von Freiwilligen, den so genannten Corporate Volunteers. Dieses Engagement kann durch rein philanthropische oder auch durch strategische Motive bestimmt sein. Unternehmen sind oft aufgrund eines ethisch geprägten Weltverhältnisses oder religiösen Glaubens des Inhabers bzw. Vorstandsvorsitzenden engagiert oder auch deshalb, weil die Wohltätigkeit einfach zum „guten Ton“ gehört. Oder aber das Engagement ist bestimmt durch strategische Nutzenerwägungen im Sinne von „strategischer Philanthropie“ (Porter/Kramer 2003) – dem Interesse des Unternehmens an Reputationsgewinn, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Marktdifferenzierung usw.

## Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen

Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen unterscheiden sich von der Philanthropie durch die Struktur. Die Partner aus verschiedenen Sektoren stellen sich *gemeinsam* eine Aufgabe, wobei jeder die ihm eigenen Kompetenzen und Ressourcen einbringt. Der Begriff „Partnerschaft“ wird allmählich inflationär und wird im Alltagsgebrauch der sektorenübergreifenden Kooperation häufig bereits für die einseitige Unterstützung oder die einmalige Zusammenarbeit gebraucht. In der konzeptionell ausgereiften Verwendung und Praxis indes ist Partnerschaft eine komplexe Aufgabe. Für die Londoner *Partnering Initiative* etwa ist Partnerschaft eine „sektorenübergreifende Allianz, in der Individuen, Gruppen oder Organisationen verabreden, gemeinsam eine Verpflichtung oder eine spezifische Aufgabe zu erfüllen,

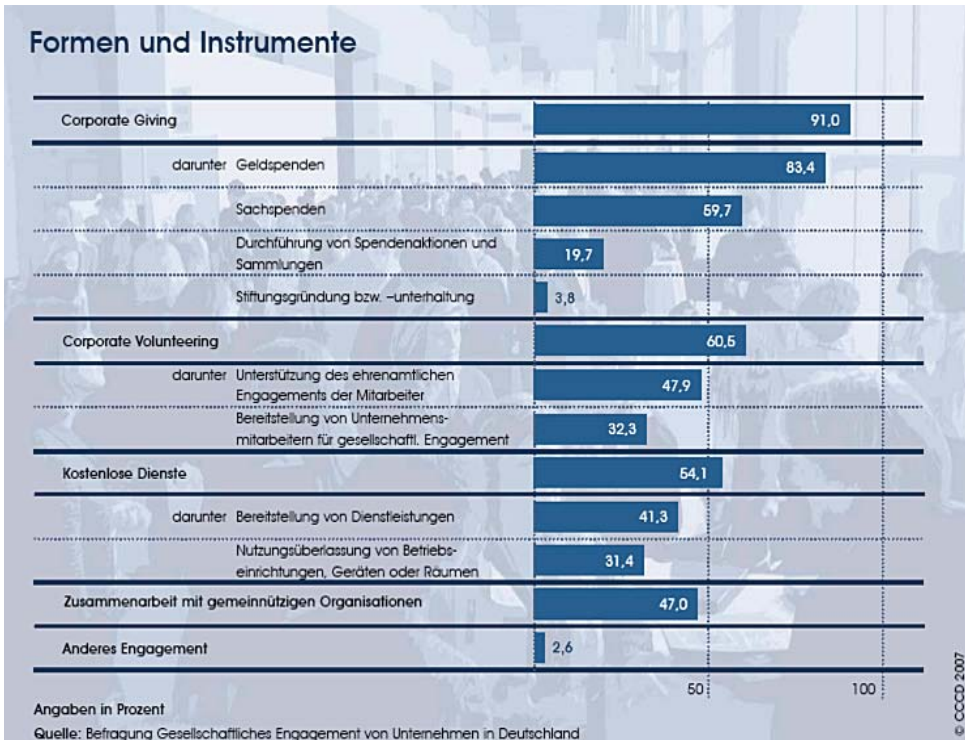


Abb. 1: Formen und Instrumente von Corporate Citizenship (Quelle: CCCD, 2007, S. 15)

dabei sowohl die Risiken als auch den Nutzen miteinander zu teilen, ihre Beziehung regelmäßig zu überprüfen und ihre Übereinkunft nach Bedarf zu revidieren“. (Tennyson, 1998, S. 8). Das *Copenhagen Centre for Corporate Responsibility* wiederum, das in den späten 1990er Jahren wichtige Forschungen zum Thema unternommen hat, definiert Partnerschaften als „Menschen und Organisationen, die sich in sektorenübergreifender Kooperation von öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren engagieren in freiwilligen, innovativen und auf gegenseitigen Nutzen ausgerichteten Verbindungen, um gemeinsam gesellschaftliche Ziele zu verwirklichen, und dabei sowohl ihre Ressourcen als auch ihre Kompetenzen zusammenbringen“. (Nelson/Zadek, 2001, S. 254). Die Copenhagen Centre-Definition konzentriert sich stärker auf den Aspekt der Wirkung, die Partnering Initiative legt demgegenüber größeren Wert auf die Beziehungsdimension und -qualität. Die beiden Definitionsangebote stehen damit für die beiden Säulen von Partnerschaften: *Projekt und Beziehung*. Gemeinsam aber sind diesen Definitionen die folgenden Charakteristika des Partnerschafts-Konzepts. Entscheidend ist, dass

- die Partnerschaft ein gesellschaftliches Problem behandelt und in diesem Sinne gesellschaftlichen Nutzen bringt bzw. bringen kann,
- die Partnerschaft zudem auch beiden Partnern nutzt,
- beide Partner ihre je spezifischen Kompetenzen und Ressourcen einbringen und
- beide Partner sich für die Ergebnisse und den Erfolg der Partnerschaft verantwortlich fühlen.

## Zivilgesellschaftliche Regulierung

Zivilgesellschaftliche Regulierung ist ein informeller Regulierungsmodus unterhalb der Verbindlichkeit kodifizierten Rechts, aber über die Besonderheiten des Einzelfalls und über je individuelle Verhandlungsergebnisse hinausgehend. Zu solchen Regelwerken gehören branchenspezifische Standards ebenso wie etwa die Industriestandards der ISO (*Industrial Organization for Standardization*), die demnächst auch Unternehmensverantwortung standardisieren sollen, die *Global Reporting Initiative* (GRI), die Standards für die Nachhaltigkeits- und CR-Berichte von Unternehmen setzt, die *Equator Principles* der Weltbank, die Kriterien für eine verantwortliche Kreditwirtschaft festlegen, oder auch die Standards des *FSC – Forest Stewardship Council* für verantwortliche Forstwirtschaft und Holzverarbeitung. Ihre Verbindlichkeit verdanken solche Regelwerke weder der demokratisch legitimierten Legislative eines Staates noch der Kosten-Nutzen-Struktur von Marktmechanismen, sondern zivilgesellschaftlich erzeugter Aufmerksamkeit in Verbindung mit der Kontrolle durch eine kritische zivilgesellschaftliche Öffentlichkeit. Es handelt sich in diesem Sinne um einen genuin zivilgesellschaftlichen Regulierungsmodus, angesiedelt im Zwischenreich zwischen Markt und Staat. Die Schwäche dieses Typus von Regelwerk ist seine Unverbindlichkeit. Anders als bei staatlicher Regulierung gilt ein zivilgesellschaftliches Regelwerk nur für diejenigen Unternehmen, die es freiwillig anerkennen. Die Stärke indes liegt darin, dass die Bürgergesellschaft auf diesem Weg direkten Einfluss auf die Wirtschaft ausüben kann.

Oft sind es zivilgesellschaftliche Organisationen, die den Unternehmen solche Regelwerke vorgeben, mindestens aber

mit der ihnen eigenen Autorität, die sich einer Mischung aus Öffentlichkeit, Kampagnenfähigkeit und Glaubwürdigkeit verdankt, die Einhaltung durchsetzen. Und genau diese politische Druck- und Kontrollfunktion der Zivilgesellschaft macht den entscheidenden Unterschied zwischen zivilgesellschaftlicher Regulierung und freiwilliger Selbstverpflichtung der Wirtschaft aus. Diese wie jene sind freiwillig und teilen in diesem Sinne dieselbe Schwäche. Die zivilgesellschaftliche Regulierung verfügt jedoch anders als freiwillige Selbstverpflichtungen über ungleich wirksamere Kontroll- und Durchsetzungsmechanismen.

## Die zivilgesellschaftliche Rolle und Verantwortung von Unternehmen

Der Erkundungsgang in das Grenzgebiet zwischen Bürgergesellschaft und Wirtschaft eröffnet ein Terrain voll neuer Verbindungslinien und Allianzen zwischen den beiden Sektoren. Die Beziehungen werden intensiver und besser – Beobachter diagnostizieren einen Trend von der traditionellen, wenig zielgerichteten unternehmerischen Philanthropie zu strategischeren, wirkungsorientierteren Engagementformen sowie eine Entwicklung von eher oppositionellen zu mehr kooperativen und konsultativen Beziehungen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Nicht dass damit der Gegensatz von Markt und Menschlichkeit aufgehoben wäre – das Terrain bleibt spannungsgeladen und voll tatsächlicher und potenzieller Grenzkonflikte. Bürgergesellschaftlich aufschlussreich ist der Erkundungsgang gleichwohl, oder besser: gerade deshalb. Er zeigt einerseits, wie wirkungsvoll zivilgesellschaftlicher Protest sein kann. Ist es doch keinesfalls selbstverständlich, dass milliardenschwere Weltkonzerne sich von protestierenden Menschenrechts- oder Umweltorganisationen beeindrucken lassen müssen. Andererseits macht er deutlich, dass bürgerschaftliche Handlungsmuster bis weit in die Unternehmenswelt vorgedrungen sind: das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen für Bildungs- und Sozialeinrichtungen, für benachteiligte Jugendliche oder für Kultur ebenso wie das genuin politische Engagement für Rahmenbedingungen, die verantwortungsvolles, nachhaltiges Wirtschaften erleichtern und die Ausbeutung von Mensch und Umwelt bestrafen.

## Neue Verantwortung – neue Zuständigkeiten

Dass Wirtschaft und Bürgergesellschaft füreinander an Bedeutung gewinnen, hat auch zu tun mit der Rolle des Dritten im Bunde: dem Staat sowie mit den Zuständigkeitsarrangements zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft. Während sich über das Leistungsvermögen, die Qualität und die Beteiligungskultur staatlich organisierter Politik Ernüchterung breitgemacht hat, verzeichnet die Bürgergesellschaft kontinuierliche Zuwächse in der Zahl der Engagierten und der Organisationen, in den gesellschaftlichen Bereichen, in denen sich Bürger freiwillig engagieren, und nicht zuletzt in der Professionalität, der Durchsetzungskraft und der Innovationsfähigkeit bürgerschaftlicher Akteure. Die zivilgesellschaftliche

Regulierung ist nur ein Beispiel, wie die Bürgergesellschaft dem Staat auf seinem ureigenen Terrain Konkurrenz macht.

## Die gesellschaftliche Wirkung von Corporate Citizenship

Ein Unternehmen, das sich gesellschaftlich engagiert, begibt sich auf fremdes Terrain – als Grenzgänger zwischen Wirtschaft und Bürgergesellschaft wechselt es das Bezugssystem, die Handlungslogik und auch das Zielsystem: ein Computerexperte, der als Freiwilliger in einer Schule das IT-System verbessern soll, ist noch vergleichsweise nahe an seinen Kernkompetenzen. Ein Automobilbauer, der ganze Tage in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen verbringt, ist hingegen sehr weit weg von dem, was er gelernt hat und womit er vertraut ist. Der Corporate-Citizenship-Verantwortliche schließlich, der ein solches Engagement plant und organisiert, mag ein hervorragender Techniker oder Manager sein, aber was weiß er von Abläufen in einer Behinderteneinrichtung oder einer Schule, von deren Bedürfnissen jenseits der nachgefragten Produkte und Dienstleistungen? Woher nimmt er die Kompetenz, gesellschaftliche Problemlagen zu diagnostizieren und die richtigen Lösungsansätze zu finden? Wer legitimiert die gesellschaftspolitische Gestaltungsabsicht? Und wer haftet für Risiken und Nebenwirkungen? Anders gewendet: Wer identifiziert und wer beurteilt den gesellschaftlichen Nutzen von Corporate Citizenship?

Kritische Corporate-Citizenship-Experten sehen darin eine der entscheidenden Fragen, die sowohl engagierte Unternehmen als auch die Öffentlichkeit betrifft. Der *gesellschaftliche* Nutzen wird im Unterschied zum wirtschaftlichen Nutzen noch viel zu wenig untersucht. So zeigt sich bei genauerem Hinsehen eine sensible Schiefelage beim viel beschworenen Win-Win im *Corporate Citizenship*. Um beurteilen zu können, ob und unter welchen Bedingungen *Corporate Citizenship* ein Gewinn für alle ist, muss man erst verstehen, was ‚Gewinnen‘ in diesem Zusammenhang überhaupt bedeutet. Die Spieltheorie, der die Rede von „win-win“ entlehnt ist, unterstellt eine Eindeutigkeit, die wir mindestens in bürgerschaftlichen – und das heißt letztlich politischen – Zusammenhängen nicht ohne weiteres voraussetzen sollten. Alle Beteiligten müssen sich ihrer Bedürfnisse und Interessen bewusst sein, einen Nutzen für sich erkennen und diesen Nutzen definieren können, und das klingt einfacher als es ist. Die Unternehmen und die über sie nachdenkende Wirtschaftswissenschaft haben ihre Antwort, im Prinzip jedenfalls, gefunden: Gesellschaftliches Engagement muss gut fürs Geschäft sein, es muss einen *Business Case* im *Corporate Citizenship* geben. Eine vergleichbar klare, kohärente und systematisch überzeugende Antwort seitens der Bürgergesellschaft aber steht bis heute aus.

## Bürgergesellschaft und Corporate Citizenship – engagementpolitische Suchbewegungen

Im Grunde geht es um die Frage, ob und unter welchen Bedingungen *Corporate Citizenship* die Bürgergesellschaft stärkt. Diese Frage weist über die ausgetretenen Pfade vom wirt-



schaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen hinaus. Der so genannte *Business Case*, also der unternehmerische Nutzen des Engagements, ist wichtig für die engagierten Unternehmen und indirekt auch für deren bürgerschaftliche Partner, weil sich Unternehmen nur dann zuverlässig und dauerhaft engagieren werden, wenn es ihnen nutzt. Der *Social Case* wiederum kommt dem zivilgesellschaftlichen ‚Mehrwert‘ zwar nahe, fällt aber nicht mit ihm zusammen – ein Bildungsprojekt etwa, das den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht an Schulen nachweislich verbessert, hat fraglos einen gesellschaftlichen Nutzen. Ob es jedoch auch einen bürgerschaftlichen Nutzen hat, muss nach anderen Parametern bemessen werden, z. B. an der Frage, ob die Kinder zu eigenem Engagement und zu Verantwortungsübernahme befähigt werden, etwa dadurch, dass die besseren Schüler die schlechteren unterstützen, oder dass Experimente in Gruppenarbeit durchgeführt werden, in denen die Kinder Gruppenprozesse und Sozialverhalten einüben.

Was den *Civic Case* im *Corporate Citizenship* ausmacht, wird an jedem einzelnen Projekt zu konkretisieren sein und bedarf zugleich einer engagement- und demokratiepolitisch ambitionierten Annäherung entlang von Grundprinzipien der Bürgergesellschaft. Die folgenden Anforderungen sind unvollständig und sollten es sein. Die Unvollständigkeit ist eine Einladung, den *Civic Case* im *Corporate Citizenship* weiterzudenken und diesen Diskurs der Bürgergesellschaft tatsächlich zu führen.

## ■ Corporate Citizenship soll Inklusion und Teilhabechancen fördern

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen kann, ebenso wie bürgerschaftliches Engagement überhaupt, Inklusion und Teilhabe stärken. Allerdings müssen die selektiven Zugangswege zur Bürgergesellschaft geöffnet und erweitert und die dahinter stehenden sozialen Ausschlussmechanismen durchbrochen werden. Wenn ein Unternehmen eine Kulturinstitution unterstützt, ist das verdienstvoll, der gesellschaftliche Nutzen liegt auf der Hand. Ein bürgerschaftlicher Nutzen aber entsteht erst dann, wenn dieses Engagement beispielsweise Zugangswege und Anreize für Bevölkerungsgruppen schafft, die der Hochkultur typischerweise fernstehen. Ein interessantes Beispiel, das einen solchen *Civic Case* aufweist, ist etwa das Projekt „Rhythm is it“. Sir Simon Rattle und die Berliner Philharmoniker inszenieren, unterstützt u.a. von Unternehmen, ein Ballett, in dem 200 sozial benachteiligte Jugendliche aus Berliner Problemkiezen auftreten und zu klassischer Musik tanzen.

## ■ Corporate Citizenship soll deliberative Öffentlichkeit herstellen

Stakeholder-Dialoge, d.h. die Dialoge zwischen einem oder mehreren Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen, sind immer auch eine Chance zum sozialen Lernen – für Unternehmen, aber auch für die Stakeholder. Und ein Stakeholder-Dialog, der seinen Namen verdient, ist ein Stück deliberative

Öffentlichkeit. Öffentlichkeit wird hier als ein Medium verstanden, in dem gemeinsam beraten wird, wie sinnvolle, für alle akzeptable Regelungen etwa in Umwelt- oder Menschenrechtsfragen aussehen. Unternehmen, die sich darauf einlassen, schaffen durch ihre Dialog- und Lernbereitschaft einen zivilgesellschaftlichen Mehrwert, d.h. einen *Civic Case*.

## ■ Corporate Citizenship soll die Eigenlogik der Bürgergesellschaft anerkennen

*Corporate Citizenship* soll Brücken schlagen zwischen der Welt der Bürgergesellschaft und der Unternehmenswelt. In Zeiten, in denen die Sektorengrenzen verschwimmen, braucht man die Brückenbauer dringender noch als sonst. Dazu gehört auch eine gewisse Einlassungsbereitschaft von beiden Seiten – Unternehmen, die möglichst effizient ihren Spendetat unterbringen wollen, zeigen diese ebenso wenig wie bürgerschaftliche Organisationen, die ihre Vorbehalte gegen die Unternehmenswelt pflegen und allenfalls bereit sind, einen Scheck entgegenzunehmen, aber ansonsten lieber unter ihresgleichen bleiben. Partnerschaften hingegen sind ein hervorragendes Experimentierfeld für die Brückenbauer von heute.

Ein Beitrag zur Stärkung der Bürgergesellschaft wäre schließlich auch der eingangs eingeforderte zivilgesellschaftliche Diskurs über die gesellschaftliche Rolle und Verantwortung von Unternehmen als solcher. In diesem Diskurs, der auch Unternehmen und Politik als Teilnehmende einschließt, ließe sich jenes zivilgesellschaftliche Anforderungsprofil für *Corporate Citizenship* entwickeln, das den sozialvertraglichen Kontext für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bilden und das ‚Leitbild Bürgergesellschaft‘ in diesem Sinne vervollständigen und konkretisieren könnte. Die Bürgergesellschaft im Sinne einer gesellschaftlichen Lebensform, die getragen ist von zivilen Wert- und Handlungsorientierungen wie gegenseitigem Respekt, Solidarität, Engagement und Verantwortung, hat Konsequenzen auch für die Wirtschaft der Gesellschaft

Dr. Susanne Lang

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des CCCD –  
Centrum für Corporate Citizenship in Deutschland, Berlin

## Quellen:

Michael E. Porter/Mark R. Kramer (2003): The competitive advantage of strategic philanthropy, in: Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Cambridge, May 2003, 27-64.

Ros Tennyson (1998): Managing Partnerships. Tools for mobilizing the public sector, business and civil society as partners in development. London (Übersetzung durch die Autorin).

Jane Nelson/Simon Zadek (2001): Partnership Alchemy. Engagement, innovation and governance. In: Simon Zadek. Tomorrow's History. Selected Writings. Sheffield, 253-266 (Übersetzung durch die Autorin).

CCCD (2007): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD, August 2007