

Prof. Dr. Dr. Sebastian Braun

## Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Wohlfahrtspluralismus der Stadtgesellschaft



Die Frage nach der „Zukunft des Sozialstaats“ steht in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise im Zentrum der öffentlichen Diskussionen in Deutschland. Diese Frage erhält in Ballungsgebieten – Verdichtungsräume, Stadtlandschaften, Agglomerationen – besondere Brisanz; denn der fortschreitende Urbanisierungsprozess lässt die zentralen Veränderungstendenzen und Herausforderungen der Gesellschaft vor allem in den multikulturellen, sozialstrukturell fragmentierten und überalternden Stadtgesellschaften sichtbar werden. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die mittlerweile fast schon klassische Frage: „Überlebt die soziale Stadt?“ heute wieder an erheblicher Dynamik gewinnt.

Nicht nur zwischen den politischen Parteien, sondern auch zwischen der etablierten Politik und der Vielfalt sozialer Bewegungen werden diese Fragen kontrovers diskutiert. Eins ist dabei jedoch unverkennbar: Jenseits staatsfixierter Ansätze auf der einen und marktliberaler Ansätze auf der anderen Seite wird das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Wirtschaftsunternehmen immer häufiger als alternative Steuerungsressource zur Umgestaltung des wohlfahrtsstaatlichen Arrangements der Gesellschaft betrachtet. Dabei wird von der leitenden Idee ausgegangen, dass der Wohlfahrtsstaat sukzessive in eine Wohlfahrtsgesellschaft transformiert werden müsse – eine Gesellschaft, die ihre wohlfahrtsrelevanten Güter und Dienste auf der Grundlage einer veränderten Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen staatlichen und privaten Akteuren (re)produziert.

Korrespondierend dazu wird das Leitbild vom „ermöglichenden“, „ermunternden“ und insbesondere „aktivierenden Staat“ propagiert, das im Kontrast zu erwerbswirtschaftlichen oder klassisch bürokratischen Lösungen bei der Herstellung wohlfahrtsrelevanter Güter und Dienste einen Mix unterschiedlicher Steuerungsinstrumente, netzwerk- und prozessförmige Steuerungsformen und die Einbindung gesellschaftlicher Akteure favorisiert (vgl. z.B. Enquete-Kommission, 2002; Evers/Olk, 1996). Während der Staat bisher die Gewährleistungs-, Finanzierungs- und Vollzugsverantwortung bei der öffentlichen Leistungserbringung innehatte, soll er sich nun auf die Gewährleistungsfunktion beschränken, die Vollzugs- und Finanzierungsverantwortung mehr und mehr an private Akteure abtreten und damit zugleich Gelegenheitsstrukturen für gesellschaftliches Engagement schaffen.

Pointierter formuliert lautet das Motto: „Weg von der Trägerschaft von Einrichtungen und Diensten, hin zu einer Betonung der Rolle des Staates als Moderator und koordinierender Förder- und Planungsinstanz. Gestaltungsoptionen ergeben sich im Konzept des Wohlfahrtspluralismus vor allem durch die staatliche Regulierung des wohlfahrtspluralistischen Arrangements“ (Blanke, 2001, S. 11). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass staatliche Akteure zunehmend versuchen, im Schatten der Hierarchie auf staatliche Regulierungen in Teilbereichen zu verzichten und – quasi im Gegenzug – Unternehmen zu eigeninitiativem Engagement in der Gesellschaft aufzufordern, um an der Lösung gesellschaftlicher Problemlagen und Herausforderungen mitzuwirken.

Jenseits dieser theoretischen und teilweise auch normativ überfrachteten Erwartungen an ein verändertes institutionelles Arrangement der Wohlfahrtsproduktion ist bisher allerdings bestenfalls ansatzweise diskutiert worden, welche spezifischen Formen und strukturellen Besonderheiten das gesellschaftliche Unternehmensengagement in Deutschland aufweist, das in neue Formen der Koordinierung, Regulierung und Steuerung in komplexen institutionellen Strukturen der Gesellschaft eingebunden werden soll, um an der Bereitstellung öffentlicher Leistungen mitzuwirken. Oder pointierter formuliert: Wenn das freiwillige gesellschaftliche Unternehmensengagement nicht einfach nur als Möglichkeit der Privatisierung und des Outsourcing bislang öffentlicher Aufgaben betrachtet werden soll, dann ist eine differenzierte Kenntnis der Struktur des freiwilligen Unternehmensengagements in Deutschland bedeutsam, um Unternehmen in den Prozess der Bereitstellung von Kollektivgütern gerade auch in städtischen



Sozialräumen einzubinden. Zwar ist die Forschungslage zu dieser Thematik bislang ausgesprochen defizitär, verschiedene konzeptionelle und empirische Hinweise lassen sich aber zumindest theseartig formulieren, so dass erste Antworten auf diese Fragestellungen umrissen werden können.

### Gesellschaftliche Mitwirkung von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft

Ein Kernelement des „Deutschen Kapitalismus“ der Nachkriegszeit bestand darin, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem Prinzip des sozialen Ausgleichs zu verbinden. Dieser ordnungspolitische Grundgedanke bildete die Basis für ein enges und konsensorientiertes Zusammenspiel von Staat und Wirtschaft. Auf dieser Grundlage entfaltete sich die Vorstellung von einer „sozialen Marktwirtschaft“, die zu einer „gezähmten“ Variante des Kapitalismus in der Bundesrepublik Deutschland führte (vgl. z.B. Beckert, 2006). Integraler Bestandteil dieser Variante des Kapitalismus war eine spezifische Form der staatlichen Inkorporierung von Unternehmensverbänden und deren Mitglieder über Beteiligungsregeln und Leistungspflichten, die den Konflikt zwischen Kapital und Arbeit abfedern sollten. In diesem Kontext wurden im Schatten staatlicher Hierarchie Rechte und Pflichten von Unternehmen gegenüber Arbeitnehmern, Gewerkschaften und der Gesellschaft insgesamt in Verhandlungen vereinbart und gesetzlich geregelt (vgl. z.B. Kaufmann, 1997).

Maßgeblich für diesen Institutionalisierungsprozess waren zwei Steuerungsinstrumente: Einerseits fungierte der „(Neo-)Korporatismus“ als politisches Steuerungsinstrument; er förderte die verbandliche Organisation von Unternehmen im Rahmen eigener Interessenvertretungen und band die Unternehmen in sektorale Repräsentanzen mit einem hohen Solidaritätscharakter ein. Andererseits diente die „Deutschland AG“ – im Sinne eines Verflechtungsnetzwerks zwischen Banken, Versicherungen und Unternehmen – als ökonomisches Steuerungsinstrument, das über Beteiligungen und Kredite das Bestehen deutscher Unternehmen – zumindest weitgehend – jenseits vom freien Spiel der Kräfte des Marktes ermöglichte.

Auch wenn beide Steuerungsinstrumente tendenziell an Bedeutung zu verlieren scheinen, so sind sie doch nach wie vor charakteristisch für das „Modell Deutschland“: Während die (neo)korporatistischen Strukturen Kompromisse entlang der Konfliktlinie zwischen Arbeit und Kapital eröffnen, ohne dass daraus Nachteile für die einzelne Unternehmung resultieren sollen, wird im Rahmen der Deutschland AG ein Tausch initiiert, der Unternehmen ein relativ hohes Maß an wirtschaftlicher Sicherheit bietet und sie im Gegenzug zur Einhaltung einer gesellschaftlichen Mitwirkung verpflichtet. Vor diesem Hintergrund ist zu konstatieren, dass die Einbindung von Unternehmen in die Wirtschafts- und Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland einer ausgeprägten sozialstaatlichen Tradition folgt. Die gesellschaftliche Mitwirkung von Unter-

nehmen trägt einen deutlich verpflichtenden Charakter und ist – je nach Regelungsbereich – stark institutionalisiert (vgl. Streeck, 1999). Gesetzliche Mitbestimmung, Tarifverträge, das System der dualen Berufsausbildung sowie die gesetzlichen Pflichtversicherungen im Rahmen der Sozialversicherung bilden Kernbereiche, die diese Mitwirkung in der sozialen Marktwirtschaft in gesetzlich kodifizierter Form widerspiegeln und institutionalisieren (vgl. z.B. Backhaus-Maul/Braun, 2007).

Zusammenfassend kann man also sagen, dass in Deutschland mit der Herausbildung von Sozialstaatlichkeit, Demokratie und Rechtsstaat im internationalen Maßstab betrachtet vergleichsweise weit reichende sozial-, arbeits- und umweltrechtliche Standards in die betrieblichen Wirtschaftsprozesse und -strukturen implementiert worden sind. Insofern trägt die Bundesrepublik mit ihren grundlegenden rechtlichen Regulierungen des Wirtschaftens der vor allem in wirtschaftsliberalen Gesellschaften geforderten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – im Sinne einer „Corporate Social Responsibility“ (CSR) – bereits seit Jahrzehnten auf unterschiedliche Weise Rechnung. Diese Institutionalisierungstheorie lässt sich noch weiter zuspitzen: Die Bedeutung des in wirtschaftsliberalen Gesellschaften immer wieder betonten freiwilligen Engagements von Unternehmen in der Gesellschaft lässt sich erst dann ermessen, wenn die institutionalisierte, gesetzlich kodifizierte und verpflichtende gesellschaftliche Mitwirkung von Unternehmen als Basis für ein freiwilliges gesellschaftliches Engagement in die Gesamtbetrachtung mit einbezogen wird.

### Freiwilliges Unternehmensengagement in der Gesellschaft

Dieses freiwillige gesellschaftliche Unternehmensengagement gewinnt vor dem Hintergrund umfangreicher internationaler Diskussionen unter Begriffen wie „Corporate Citizenship“ (CC) in den letzten Jahren auch in Deutschland an besonderer gesellschaftspolitischer Bedeutung. Zwar unterscheiden sich die vielfältigen Begriffe und die damit verbundenen Vorstellungen über ein solches freiwilliges Unternehmensengagement in ihrer inhaltlichen Akzentsetzung und politischen Stoßrichtung. Gemeinsam ist ihnen aber die Idee, dass Unternehmen über gesetzliche Vorgaben und über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in selbst gewählten gesellschaftlichen Bereichen und eigens initiierten Projekten von ihrer Freiheit zum Engagement Gebrauch machen – sei es in den Bereichen Bildung und Erziehung, sei es in den Feldern Ökologie oder Soziales, sei es in den Bereichen Kultur oder Sport.

Im Zentrum stehen dabei Formen eines unternehmerischen Engagements, die deutlich über das Sponsoring als einem gängigen Instrument der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix eines Unternehmens hinausgehen. Vielmehr heben diese Engagementformen explizit auf die Rolle als „Unternehmensbürger“ („Corporate Citizens“) im sozialen und



politischen Gemeinwesen ab. Zu diesen Engagementformen gehören neben materiellen Aufwendungen im Sinne der Bereitstellung von Geld oder Sachmitteln („Corporate Giving“) ebenso der aktive Einbezug von Beschäftigten im Sinne eines Transfers von Zeit und Wissen („Corporate Volunteering“). Als besonders bedeutsam gelten dabei bereichsübergreifende Kooperationen mit Nonprofit- und auch staatlichen Organisationen, um gesellschaftliche Aufgaben in gemeinsamen Projekten zu bearbeiten.

Speziell auch in der in Deutschland geführten Diskussion zu dieser Thematik steht allerdings nicht die historisch gewachsene, philanthropisch und mäzenisch geprägte freiwillige Beteiligung von Unternehmen in der Gesellschaft im Vordergrund. Vielmehr geht es um jenes gemeinnützig und kontinuierlich erbrachte Engagement von Unternehmen, das zwar über den engen Unternehmenszweck hinausgeht, das aber insbesondere in engem Bezug zur Tätigkeit bzw. Kernkompetenz des Unternehmens steht. In prononciertem Abgrenzung gegenüber dem Mäzenatentum auf der einen und dem Sponsoring auf der anderen Seite geht es also um den unternehmensstrategisch verankerten Nexus von „business case“ bzw. unternehmerischem Nutzen und „social case“ bzw. gesellschaftlichem Nutzen im Rahmen eines freiwilligen Engagements, um zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen (vgl. Braun, 2009a).

Insofern macht die laufende Diskussion zwar auf ein bedeutendes Spannungsverhältnis zwischen der „Verwertungslogik“ des Wirtschaftssystems einerseits und mäzenischem bzw. philanthropischem Handeln eines Unternehmens andererseits aufmerksam. Mit Blick auf die deutsche Unternehmenslandschaft speziell auch in Stadtgesellschaften droht sie aber durch die (Über-)Betonung des unternehmerischen Nutzens die traditionsreiche gesellschaftliche Beteiligung insbesondere der vielen „Unternehmen mit Unternehmern“ zu vernachlässigen, zu denen inhabergeführte Unternehmen in der Rechtsform einer Einzelfirma ebenso gehören wie Personen- oder Kapitalgesellschaften oder Familienunternehmen. Aber auch die „Selbstverständlichkeiten“ des freiwilligen Gesellschaftsengagements von „Unternehmen ohne Unternehmer“ wie z.B. Aktiengesellschaften drohen unterbelichtet zu bleiben. Diese Thesen scheinen zumindest die empirischen Forschungsergebnisse zu belegen.

### Die sozialräumliche Einbettung zivilgesellschaftlicher Beteiligung von Unternehmen

Die empirischen Forschungsergebnisse, von denen im Folgenden acht zusammenfassend skizziert werden, basieren auf einer Unternehmensbefragung aus dem Herbst 2006, also vor dem öffentlichen Sichtbarwerden der Finanz- und Wirtschaftskrise (vgl. Braun, 2008, 2009b). Die Grundgesamtheit unserer Befragung bilden privatgewerbliche Unternehmen in

Deutschland mit einem Jahresumsatz ab 1 Mio. Euro und mindestens zehn Mitarbeitern. Empirische Basis dafür bildete die „Firmendatenbank Deutschland“ des Informationsdienstleisters Hoppenstedt, in der die bedeutendsten Unternehmen ab 1 Mio. Euro Jahresumsatz oder 20 Beschäftigten gelistet sind. Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine Zufallsstichprobe gezogen. Da die Datenbank mit 225.000 gelisteten Unternehmen, die rund 80 Prozent der Wertschöpfung in Deutschland repräsentieren, sehr umfangreich ist, dürften die Ergebnisse auch auf die Grundgesamtheit aller privatgewerblichen Unternehmen in Deutschland verallgemeinerbar sein.

### Engagementquote

96 Prozent der befragten Unternehmen sind – jenseits des Sponsoring – freiwillig gesellschaftlich engagiert. Dieser Anteil engagierter Unternehmen korrespondiert – trotz erheblicher Unterschiede in der theoretischen und methodischen Anlage – mit Ergebnissen anderer Untersuchungen, die Engagementquoten von über 80 Prozent (vgl. Maaß & Clemens, 2002) bzw. mehr als 90 Prozent ermitteln (FORSA, 2005). Die Engagementbereitschaft durchzieht dabei sämtliche Branchen und Größenklassen von Unternehmen, zwischen denen sich keine bedeutsamen Unterschiede erkennen lassen.

### Engagementformen

Überwiegend greifen engagierte Unternehmen auf klassische Engagementformen zurück: auf Geldspenden (83,4 Prozent) oder Sachspenden (59,7 Prozent). Andere Formen des „Corporate Giving“, die in den aktuellen Diskussionen als „moderne Engagementformen“ thematisiert werden, findet man hingegen vergleichsweise selten. Dazu gehören z.B. Spendenaktionen oder Stiftungsgründungen, die von weniger als einem Fünftel bzw. gerade einmal 3,8 Prozent der Unternehmen praktiziert werden. Darüber hinaus unterstützen über 60 Prozent der untersuchten Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten im Sinne einer Erleichterung des „Ehrenamts-Alltags“ (z.B. Nutzung von Unternehmensressourcen wie z.B. PC, Kopierer, Firmentelefon oder Freistellungsregelungen). Weniger als ein Zehntel dieser Unternehmen fordert hingegen ihre Beschäftigten aktiv auf, sich bürgerschaftlich zu engagieren.

### Reichweite des Engagements

Mit Hilfe der verschiedenen Engagementformen werden überwiegend Aktivitäten im lokalen Raum der Unternehmensstandorte gefördert (vgl. Tab. 1). Fast drei Viertel der gesellschaftlich engagierten Unternehmen geben an, sich lokal bzw. regional im Umfeld des Unternehmenssitzes oder Betriebsstandortes zu engagieren, während sich ein wesentlich geringerer Anteil (auch) auf nationaler (14,5 Prozent) oder internationaler Ebene (13,6 Prozent) engagiert. Gesellschaftliche Unternehmensbeteiligung ist in Deutschland also überwiegend ein sozialräumlich gebundenes Lokalengagement.



|   | Total | bis 49 | 50-499 | 500 und mehr |
|---|-------|--------|--------|--------------|
| Lokal/regional im Umfeld des Unternehmenssitzes | 73,8  | 79,5   | 64,4   | 57,9         |
| Lokal/regional im Umfeld der Betriebsstandorte  | 24,3  | 17,8   | 32,5   | 57,9         |
| National  | 14,5  | 11,4   | 19,4   | 26,3         |
| International                                   | 13,6  | 8,4    | 22,0   | 21,1         |

Tabelle 1: Reichweite des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen in Deutschland, differenziert nach der Zahl der Beschäftigten. Prozentwerte. Mehrfachantworten (Braun, 2009b).

### Reaktives Engagement

Die Auswahl entsprechender Maßnahmen und Projekte erfolgt dabei zumeist als Reaktion auf Anfragen aus dem gesellschaftlichen Umfeld, bei denen darauf geachtet wird, dass die Anfragen thematisch zum jeweiligen Unternehmen passen (vgl. Tab. 2). Ein vergleichsweise deutlich geringerer Anteil von 37,5 Prozent sucht hingegen selbst aktiv nach Möglichkeiten, sich mit selbst initiierten Projekten in der Gesellschaft zu engagieren, wobei in diesem Kontext der Zusammenhang mit der Unternehmensgröße bedeutsam ist: Je größer das Unternehmen ist, desto strategischer und aktiver werden die Maßnahmen des unternehmerischen Engagements offenbar geplant, umgesetzt und auch evaluiert.

### Regionale Kooperationen

Darüber hinaus gehen die Unternehmen zu rund 60 Prozent Kooperationen mit anderen Organisationen ein – und zwar insbesondere mit dem lokal und regional agierenden Vereinswesen konkret vor Ort: 70 Prozent der Unternehmen, die auf solche Kooperationen verweisen, arbeiten mit lokalen freiwilligen Vereinigungen zusammen. Mit deutlichem Abstand folgen Bildungseinrichtungen wie Kindergärten und Schulen (43,7 Prozent), Wohlfahrtsverbände (37,8 Prozent) oder Kommunalverwaltungen (35,6 Prozent). Ob eine Kooperation eingegangen wird oder nicht, variiert mit der Unternehmensgröße: Drei von vier der mittleren und vier von fünf der großen Unternehmen verweisen auf entsprechende Kooperationen,

während etwa die Hälfte der engagierten kleinen Unternehmen auf Kooperationsbeziehungen verzichtet.

### Engagementbereiche

Von besonderer Bedeutung für das unternehmerische Engagement sind die Bereiche „Sport“ und „Freizeit“. Darüber hinaus spielen die Bereiche „Erziehung und Bildung“, „Kommune und Gemeinwesen“ sowie „Soziales“ als Engagementfelder für die befragten Unternehmen eine Rolle. Die verschiedenen Bereiche werden durch die verschiedenen Engagementformen in unterschiedlicher Weise unterstützt: Geht es um Geld- und Sachspenden, wird am häufigsten der Sport- und Freizeitbereich als Empfänger genannt. Vom „Corporate Volunteering“ profitiert an erster Stelle der Bereich „Kommune und Gemeinwesen“, gefolgt von „Sport und Freizeit“ und „Soziales“. Bei der Rangfolge der Themenfelder, die sich im Hinblick auf eine Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen zeigt, liegt der Engagementbereich „Soziales“ ganz vorne, der auf den Plätzen zwei und drei von den Bereichen „Sport und Freizeit“ sowie „Erziehung und Bildung“ gefolgt wird.

### Geschäftsstrategische Einbettung

Weniger als ein Drittel der engagierten Unternehmen gibt an, dass das Engagement Bestandteil der Geschäftsstrategie sei, also in eine längerfristig ausgerichtete Konstellation unternehmerischer Gewinnmaximierung eingebettet ist. So überrascht es auch nicht, dass ein relativ geringer Anteil der Unterneh-

|  | Total | bis 49 | 50 – 499 | 500 und mehr |
|--|-------|--------|----------|--------------|
| Das gesellschaftliche Engagement gehört zum Selbstverständnis unseres Unternehmens, für das eigens Geld, Arbeitszeit und Sachmittel bereitgestellt werden. | 78,2  | 78,5   | 76,7     | 84,2         |
| Wir achten darauf, dass entsprechende Anfragen zu unserem Unternehmen passen.  | 77,2  | 75,2   | 78,6     | 75,2         |
| Bei der Planung und Umsetzung unseres gesellschaftlichen Engagements folgen wir unserem Unternehmensleitbild.  | 68,5  | 64,1   | 74,4     | 84,2         |
| Wir suchen selbst aktiv nach Möglichkeiten, uns zu engagieren.   | 37,5  | 33,3   | 42,1     | 63,2         |
| Unser gesellschaftliches Engagement folgt klaren, messbaren Zielsetzungen.   | 31,5  | 33,2   | 27,7     | 31,6         |
| Für unser gesellschaftliches Engagement gibt es einen festgelegten Aktionsplan.  | 12,9  | 11,4   | 14,5     | 21,1         |
| Wir setzen Instrumente zur Bewertung unserer Engagementmaßnahmen ein.  | 12,3  | 13,1   | 9,4      | 26,3         |

Tabelle 2: Strategischer Umgang mit dem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement der engagierten Unternehmen in Deutschland, differenziert nach der Zahl der Beschäftigten. Prozentwerte. Mehrfachantworten (Braun 2009b).



men mit seinem Engagement das Ziel verfolgt, die Bilanz des Unternehmens oder die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern (11,9 bzw. 24,1 Prozent). Diese Ergebnisse korrespondieren wiederum mit dem Befund, dass weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen seinem Engagement klare messbare Zielsetzungen und Nutzenerwägungen zugrunde legt. Noch geringer fällt der Anteil der Unternehmen aus, die für ihr Engagement einen festgelegten Aktionsplan haben (12,9 Prozent) oder Instrumente zur Bewertung der Engagementmaßnahmen einsetzen (12,3 Prozent) (vgl. Tab. 2).

### Personalisierung

Maßnahmen des Unternehmensengagements scheinen innerhalb der Unternehmen überwiegend personalisiert zu sein, indem Führungs- und Führungskräfte entsprechende Maßnahmen fördern, ohne dass Letztere in ein kohärentes Gesamtkonzept des Unternehmens eingebettet sind. Dafür scheint nicht zuletzt das Ergebnis zu sprechen, dass rund jeder Zehnte der von uns Interviewten nicht einschätzen kann, in welchem finanziellen Umfang das Unternehmen Maßnahmen des unternehmerischen Engagements fördert (bei den Großunternehmen gilt dies sogar für rund jeden dritten Befragten) (vgl. Tab. 3). Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass deutlich mehr als die Hälfte der Interviewten, die diese Frage beantworten konnten, die zur Verfügung gestellten Beträge auf unter 10.000 Euro im Jahr 2005 beziffert.

### Zusammenfassung

Fasst man die skizzierten Befunde zusammen, dann erhält man das Bild von einem freiwilligen gesellschaftlichen Unternehmensengagement in Deutschland, wonach dieses Engagement als ein selbstverständlicher Bestandteil unternehmerischer Aktivitäten in der lokalen Zivilgesellschaft der Betriebsstandorte beschrieben werden kann und das sich vorrangig durch die Bereitstellung materieller Unternehmensressourcen zugunsten eher „unpolitischer“ und „sozialstaatsferner“ sport- und freizeitorientierter Projekte des lokalen Vereinswesens auszeichnet. Im Kontrast zum Sponsoring trägt dieses Engagement nach wie vor auch eher die Züge philanthropischer und mäzenischer Aktivitäten, während die Balance zwischen „business“ und „social case“ eine deutlich unterge-

ordnete Rolle spielt. Diese lose wirtschaftliche und unternehmensbezogene Verkopplung des Unternehmensengagements ist verbunden mit einer Offenheit gegenüber Gesellschaft und Non-profit-Organisationen sowie deren Anliegen und Vorhaben. Dies gilt gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen, die im Hinblick auf ihren quantitativen Verbreitungsgrad die Stadtgesellschaften nach wie vor prägen.

Bei den vielfältigen Unternehmensprojekten, die zumeist als Reaktion auf bedarfsorientierte Anfragen aus der gesellschaftlichen Umwelt entstehen, handelt es sich keineswegs immer um die vermeintlich „großen“ Projekte in der Gesellschaft, die in der Regel die mediale und politische Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die gesellschaftliche Beteiligung von Unternehmen zeichnet sich vielmehr durch eine Vielfalt überschaubarer und kleinerer Gemeinwesenprojekte überwiegend in Zusammenarbeit mit der assoziativen Lebenswelt aus. Bei diesen Projekten wird es sich nicht nur um erfolgreiche Projekte handeln, die – im Unterschied zur verbreiteten „Best-Practice-Literatur“ – kreative Lösungen finden, um öffentliche Aufgaben zu bewältigen. In ihrer Gesamtheit können die vielfältigen Unternehmensengagements aber zweifellos einen Beitrag zu Wohlfahrt und Demokratie gerade im sozialräumlichen Kontext leisten.

Gleichwohl kann der Ideenreichtum des „engagierten Unternehmens“ kein Ausfallbürgen für reduzierte sozialstaatliche Leistungen sein. Im Gegenteil: Schleicht sich nur der Verdacht einer Instrumentalisierung eines solchen Freiwilligenengagements für staatliche Zwecke ein, dann wird kommunale Unternehmensbeteiligung sehr schnell als Demokratisierung der Machtlosigkeit erfahren, die auf Dauer die Engagementbereitschaft enttäuschen muss. Gerade weil das Unternehmensengagement den Eigensinn eines philanthropischen Engagements mit den charakteristischen Merkmalen der Freiwilligkeit, Autonomie und bedarfswirtschaftlichen Ausrichtung reflektiert, muss es – anstelle einer Instrumentalisierung dieses Engagements für staatliche Zwecke – um Koproduktion und Kooperation von Unternehmen, Organisationen und Initiativen der Bürgergesellschaft sowie staatlichen Akteuren gehen.

Bei diesen Kooperationen – und darin steckt eine zentrale Herausforderung der zukünftigen wohlfahrtspluralistischen

| Beträge in Euro | Total | Mitarbeiter |       |       | Jahresumsatz |           |           |
|-----------------|-------|-------------|-------|-------|--------------|-----------|-----------|
|                 |       | < 50        | < 499 | 500 + | < 10 Mio.    | < 50 Mio. | ≤ 50 Mio. |
| < 5.000         | 29,1  | 37,9        | 15,6  | 5,3   | 38,0         | 13,9      | 0         |
| < 10.000        | 17,2  | 19,5        | 13,8  | 10,5  | 19,3         | 15,6      | 7,1       |
| < 50.000        | 30,5  | 28,9        | 36,3  | 10,5  | 28,5         | 37,7      | 32,1      |
| < 100.000       | 5,2   | 4,0         | 6,9   | 10,5  | 2,6          | 9,8       | 14,3      |
| ≤ 100.000       | 6,5   | 1,7         | 12,5  | 31,6  | 2,0          | 11,5      | 32,1      |
| weiß nicht      | 11,5  | 8,1         | 15,0  | 31,6  | 9,5          | 11,4      | 38,9      |

Tabelle 3: Investitionen für freiwilliges gesellschaftliches Engagement der Unternehmen in Deutschland, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten und Jahresumsatz im Jahr 2005. Prozentwerte (Braun, 2009b).



Abb. 1: Viele Wege – ein Ziel: Unternehmensengagement in Deutschland

Gestaltung von Stadtgesellschaften – müssen sehr unterschiedliche soziale Systeme auf organisationaler Ebene zusammenfinden, um Maßnahmen des freiwilligen Unternehmensengagements gemeinsam zu entwickeln, zu implementieren und nachhaltig durchzuführen. Allerdings ist die Integration der – immer selbstreferentiell angelegten – Ansprüche eines anderen Systems in den eigenen – ebenfalls selbstreferentiell angelegten – systemischen „Sinnhorizont“ nur sehr begrenzt möglich. Die damit vorhandenen Anpassungsprobleme zwischen den Organisationswelten können aber potenzielle „Win-win-Konstellationen“ einer Kooperation auch in das Gegenteil verkehren. Um dieses unerwünschte Ergebnis zu vermeiden, sind Regulierungs-, Koordinierungs- und Steuerungsleistungen in komplexen institutionellen Strukturen erforderlich, die das Problem einer strukturellen Koppelung zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Systemen und Organisationen mit ihren jeweils eigenen Handlungslogiken, Sachzwängen, Anforderungsprofilen und Zielsetzungen überwinden können.

Mit Blick auf moderne Stadtgesellschaften ist in dieser Argumentationsrichtung die Organisation und das Management der Interaktionen zwischen privatgewerblichen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren in Form einer komplexen institutionellen Integration unterschiedlicher Steuerungsformen in lokalräumlichen Handlungsräumen von besonderer Bedeutung, also „die Kombination von weniger Staat mit mehr Politik, sprich mehr gesellschaftlicher Beteiligung und Aktivität ... Und diese Kombination ist sicherlich neu, denn sie ist eine echte Alternative zu den bekannten Konzeptionen des schlanken Minimalstaats (weniger Staat, mehr Politik), und, nota bene, auch des technokratischen und autoritären Sozialstaats (mehr Staat, weniger Politik)“ (Jann/Wegrich, 2004, S. 207). Solche Formen der gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Regulierung, Koordinierung und Steuerung in komplexen institutionellen Strukturen, an denen private und staatliche Organisationen mitwirken, sind allerdings ausgesprochen voraussetzungsvoll. Denn die Arbeit in interorganisatorischen Netzwerken setzt voraus, dass Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren neu entwickelt und dabei eine Kohärenz öffentlicher und privater Aktivitäten erzielt werden, die sich an längerfristigen Wirkungen und Auswirkungen und weniger an kurzfristigen Outputs für Stadtgesellschaften orientieren.

In diesem Kontext kommt die Rolle der Stadtverwaltungen besonders zum Tragen, die sich dann nicht nur auf Probleme der Binnensteuerung beschränken kann, sondern als Initiator, Moderator und Förderer entsprechender Kooperationsbeziehungen in Erscheinung tritt. Gerade auf sie kommt es an, Unternehmen auf der Basis ihrer jeweiligen und – wie die dargestellten empirischen Befunde erkennen lassen – stark divergierenden und teilweise auch diffusen Erwartungen an ein freiwilliges gesellschaftliches Engagement in die Problembewältigung öffentlicher Aufgaben einzubinden und sie zu einem solchen Engagement zu motivieren. Dabei geht es nicht einfach nur darum, nach Möglichkeiten der Privatisierung und des Outsourcing zu suchen; eine einfache Verantwortungsübertragung bislang staatlich regulierter Aufgaben auf Unternehmen und deren Bereitschaft zu gesellschaftlichem Engagement reicht in dieser Perspektive nicht aus. Vielmehr bedarf es einer Verantwortungsteilung mit gegenseitigen Verpflichtungen.

Professor Dr. Dr. Sebastian Braun

Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement (ForBE), Humboldt-Universität zu Berlin

### Quellen

- Backhaus-Maul, H./Braun, S. (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. In Stiftung & Sponsoring, Rote Seiten, 10 (5).
- Beckert, J. (2006): Wer zähmt den Kapitalismus? In Beckert, J./Ebbinghaus, B./Hassel, A./Manow, P. (Hrsg.): Transformation des Kapitalismus (S. 425-442). Frankfurt am Main: Campus.
- Blanke, B. (2001): Aktivierender Staat – aktive Bürgergesellschaft. Eine Analyse für das Bundeskanzleramt. Hannover: Universität Hannover, Abteilung Sozialpolitik und Public Policy.
- Braun, S. (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Aus Politik und Zeitgeschichte, (31), 6-14.
- Braun, S. (2009a): Unternehmen in Gesellschaft: „Corporate Citizenship“ und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland. Forum Wohnen und Stadtentwicklung, 1, 59-64.
- Braun, S. (2009b): Unternehmerisches Zivilengagement in Deutschland. Eine Expertise im Rahmen des „Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“ im Auftrag des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB). Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Evers, A./Oik, T. (Hrsg.) (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- FORSA/Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen (2005): „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland. Berlin: Eigenverlag.
- Jann, W./Wegrich, K. (2004): Governance und Verwaltungspolitik. In A. Benz (Hrsg.), Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen (S. 193-214). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kaufmann, F.-X. (1997): Herausforderungen des Sozialstaates. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maaß, F./Reinhard, C. (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger. In Institut fuer Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002. Wiesbaden: Dt.-Univ.-Verl.
- Streeck, W. (1999): Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt am Main: Campus.