



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

MONITOR ENGAGEMENT

Bürgerschaftliches Engagement
von Unternehmen in Deutschland
Zwischen Tradition und Innovation

Ausgabe Nr. 3

Liebe Leserinnen und Leser,



bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen hat eine lange Tradition in Deutschland. Unternehmen engagieren sich mittlerweile in vielen gesellschaftlichen Bereichen und stellen dabei Zeit, Geld oder Sachleistungen zur Verfügung. Gerade auf lokaler Ebene wird ihr Engagement besonders sichtbar. Hier macht unternehmerisches Engagement oft den Unterschied – das geht von der Trikotspende für den örtlichen Jugendfußballverein bis hin zum Bau eines öffentlichen Krankenhauses.



Dieses vielfältige Engagement basiert auf einem demokratischen Selbstverständnis, bei dem Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft gemeinsam Verantwortung übernehmen. Engagement ist dabei keine Einbahnstraße, sondern ein Prozess des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Wer sich engagiert, hat auch persönlich etwas davon – das gilt auch für Unternehmen. Das ist nicht nur legitim, sondern sogar erwünscht, denn wer etwas bekommt, ist auch gerne bereit, etwas zurückzugeben.

Der Monitor „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland“ macht auf das unternehmerische Mitwirken am Zusammenhalt in unserer Gesellschaft aufmerksam. Gleichzeitig zeigt er, wie sich das Engagement von Unternehmen in Zukunft weiterentwickeln und in die Geschäftsstrategie integrieren lässt. Damit aus der Theorie Taten werden und den bereits zahlreich vorhandenen, guten Beispielen weitere Aktivitäten folgen, beschreibt der Monitor eine Vielzahl innovativer Möglichkeiten des Unternehmensengagements. Lassen Sie sich davon inspirieren!

Dr. Kristina Schröder
Bundesministerin für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Inhalt

I. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland: Daten und Fakten	5
II. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft	11
2.1 Traditionen des Unternehmensengagements in Deutschland	11
2.2 Neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft	13
2.3 Internationale Einflüsse	14
III. Nutzen des Unternehmensengagements: der Business Case im Social Case	18
3.1 Win-win-Konstellationen	20
3.2 Nutzen und Nutzenerwartungen	22
IV. Corporate Volunteering	28
V. Vernetzung und Partnerschaften	33
VI. Herausforderungen und Perspektiven	37
VII. Links und Hinweise	40
7.1 Lesenswert	40
7.2 Wettbewerbe	42
7.3 Plattformen, Initiativen und Anlaufstellen	44
7.4 Forschungs- und wissenschaftliche Beratungseinrichtungen	44
Literatur- und Quellenverzeichnis	45

I.

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland: Daten und Fakten

Unternehmen gestalten Gesellschaft nicht allein durch die Bereitstellung von Produkten, Waren oder Dienstleistungen, also durch ihr Kerngeschäft. Sie engagieren sich darüber hinaus bürgerschaftlich auf lokaler, regionaler, nationaler und auch internationaler Ebene. Für diese gesellschaftlichen Investitionen stellen Unternehmen Geld, Sachleistungen, Infrastruktur, Know-how und Zeit zur Verfügung – sei es für Sport und Freizeit, Erziehung und Bildung, Kommune und Gemeinwesen, Soziales und Gesundheit oder Entwicklungshilfe. Vielfach gehört unternehmerisches Bürgerengagement zu den traditionsreichen Selbstverständlichkeiten betrieblicher Wirklichkeit in Deutschland.

Die Erscheinungsformen dieses Engagements sind vielfältig – etwa im Hinblick auf Themen und Bereiche, Kooperationsformen, eingebrachte Ressourcen oder sozial-räumliche Bezüge. Unternehmen und Gesellschaft verbinden sich beispielsweise dort, wo Unternehmen Vereine oder Stiftungen gründen, Stadtquartiere beleben, Förderpreise ausschreiben, Krankenversorgung sichern oder das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten unterstützen. Dabei lernen sie andere und mitunter auch fremde Lebenswelten kennen, in denen sie die unterschiedlichsten Erfahrungen sammeln. Aus dieser Verbindung gehen oftmals Engagementimpulse und gesellschaftliche Innovationen hervor.

Meistens handelt es sich nicht um große Gesellschaftsprojekte, die vielfach die mediale Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen zeichnet sich durch eine Vielfalt überschaubarer und kleinerer Gemeinwesenprojekte häufig in Zusammenarbeit mit der Lebenswelt der Bürgergesellschaft aus. So engagiert sich ein sehr hoher Anteil der Unternehmen quer durch die Branchen und Größenklassen, indem vor allem die lokale Bürgergesellschaft und insbesondere das Vereinswesen in den Betriebsstandorten materiell unterstützt werden. Typisch dafür ist die Unterstützung von Projekten in Sport, Freizeit, Kultur und Kunst, angefangen vom Spenden des Trikotsatzes für die Jugendfußballmannschaft vor Ort über freiwillige Zuwendungen zugunsten regionaler Kulturfestivals bis hin zur kostenlosen Bereitstellung privater Exponate für Kunstausstellungen.

Insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen, aber auch bei „Unternehmen ohne Unternehmer“, wie z. B. Aktiengesellschaften, trägt dieses Bürgerengagement die Züge einer in den Unternehmenswerten verankerten „beiläufig-

Unternehmerisches Bürgerengagement ist bis heute eine Selbstverständlichkeit betrieblicher Wirklichkeit.

Unternehmen spenden bislang überwiegend zugunsten der lokalen Bürgergesellschaft.

gen Selbstverständlichkeit“ mit mäzenischer und philanthropischer Akzentsetzung. Demgegenüber spielt die strategische Verbindung von gesellschaftlichem und unternehmerischem Nutzen eine untergeordnete Rolle.

„Tue Gutes und profitiere davon“: Unternehmerisches Bürgerengagement steht vor der Herausforderung, das Engagement für die Gesellschaft mit dem unternehmerischen Nutzen strategisch zu verbinden.

„Tue Gutes und profitiere davon“ lautet das Stichwort, um unternehmerisches Bürgerengagement in Deutschland weiterzuentwickeln. Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung, Strategien des mittel- oder langfristigen unternehmerischen Nutzens eines bürgerschaftlichen Engagements zu konzipieren und mit dem gesellschaftlichen Nutzen zu verbinden. Wertvolle Anregungen dafür liefern die internationalen Diskussionen über Corporate Citizenship mit ihrer Betonung des Business Case im Social Case. Auf diese Verbindung macht der vorliegende Monitor Engagement in besonderer Weise aufmerksam, indem er hilfreiches Hintergrund- und Erfahrungswissen über Traditionen und Innovationen des unternehmerischen Bürgerengagements in Deutschland bereitstellt und mit praxisnahen Hinweisen für Unternehmen verbindet.

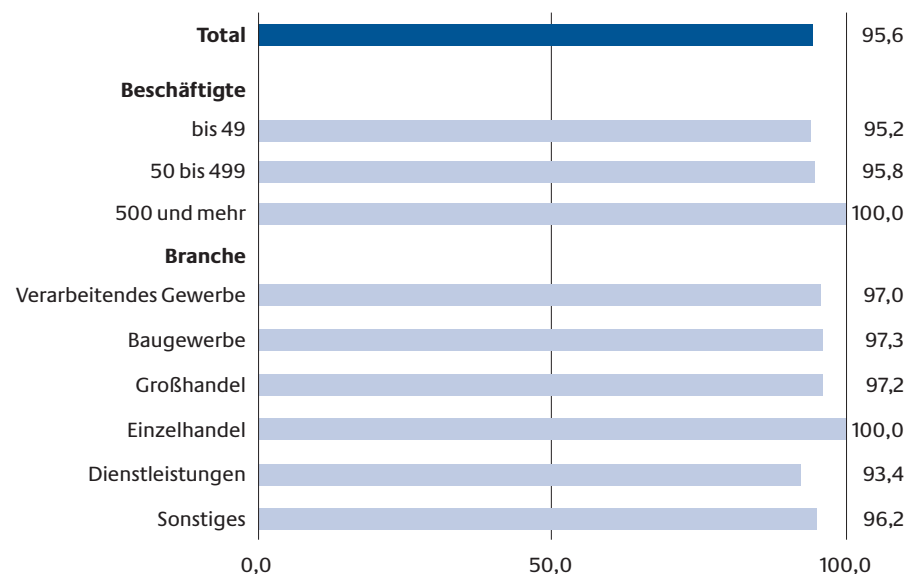


Engagementquoten

Vier von fünf Unternehmen engagieren sich, wenn man ein sehr weites Engagementverständnis zugrunde legt.

Unternehmerisches Bürgerengagement findet auch jenseits des reinen Sponsorings häufig statt (Schaubild 1). Legt man ein weites Begriffsverständnis von unternehmerischem Bürgerengagement zugrunde und fragt nach all jenen Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen Unternehmen das gesellschaftliche Umfeld freiwillig unterstützen, dann sind vier von fünf Wirtschaftsunternehmen bürgerschaftlich engagiert (Braun, 2008; CCCD, 2007; forsa, 2005).

Schaubild 1: Engagierte Unternehmen in Deutschland, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten und Branche. Prozentwerte (Quelle: Braun, 2008).



Das gilt nicht nur für Großunternehmen; gerade auch der in Deutschland so ausgeprägte Mittelstand oder Kleinbetriebe beteiligen sich nahezu durchweg.

Geld- und Sachspenden dominieren



Am häufigsten leisten Unternehmen Geld- und Sachspenden, die auch als Corporate Giving bezeichnet werden (Schaubild 2). Spendenaktionen werden hingegen vergleichsweise selten initiiert und die Gründung von Unternehmensstiftungen im Interesse des Gemeinwohls ist eher die Ausnahme. Allerdings unterstützt mehr als die Hälfte der engagierten Unternehmen auch das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten im Sinne einer Erleichterung des „Ehrenamtsalltags“ (z. B. Nutzung von Unternehmensressourcen, wie z. B. PC, Kopierer, Firmentelefon, oder aber Freistellungsregelungen).

Unternehmen unterstützen auch den „Ehrenamtsalltag“ der Beschäftigten.

Schaubild 2: Formen und Instrumente des unternehmerischen Bürgerengagements von engagierten Unternehmen in Deutschland. Prozentwerte (Quelle: Braun, 2010b).

	Corporate Giving	91,0
darunter	Geldspenden	83,4
	Sachspenden	59,7
	Durchführung von Spendenaktionen und Sammlungen	19,7
	Stiftungsgründung bzw. -unterhaltung	3,8
	Corporate Volunteering	60,5
darunter	Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	47,9
	Bereitstellung von Unternehmensmitarbeitern für gesellschaftliches Engagement	32,3
	Kostenlose Dienste	54,1
darunter	Bereitstellung von Dienstleistungen	41,3
	Nutzungsüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten oder Räumen	31,4
	Anderes Engagement	2,6

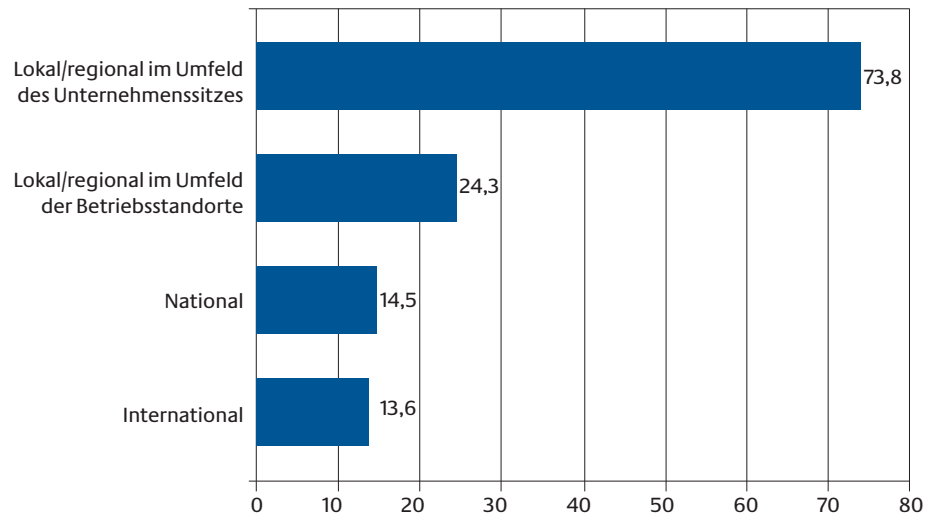
Standortbezogenes Engagement ist die Regel



Mit den verschiedenen Engagementformen werden überwiegend Aktivitäten im lokalen Raum der Unternehmensstandorte gefördert (Schaubild 3). Fast drei Viertel der engagierten Unternehmen sind lokal bzw. regional im Umfeld des Unternehmenssitzes oder Betriebsstandortes aktiv, während sich ein wesentlich geringerer Anteil (auch) auf nationaler (14,5 Prozent) oder internationaler Ebene (13,6 Prozent) engagiert. Unternehmerisches Bürgerengagement ist in Deutschland also ganz überwiegend ein sozialräumlich gebundenes Lokalengagement zur Förderung der Standorte.

Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen findet bisher vor allem im lokalen Umfeld statt.

Schaubild 3: Reichweite des unternehmerischen Bürgerengagements. Prozentwerte. Mehrfachantworten (Quelle: Braun, 2009b).



Reaktives Engagement überwiegt

Unternehmensstrategien spielen bei der Auswahl von Engagementprojekten derzeit eine untergeordnete Rolle.

Die Auswahl der Engagementprojekte erfolgt zumeist als Reaktion auf Anfragen aus dem gesellschaftlichen Umfeld. Dabei wird darauf geachtet, dass die Anfragen thematisch zum Unternehmen passen (Schaubild 4). Nur rund ein Drittel der Unternehmen sucht hingegen aktiv nach Möglichkeiten, sich mit selbst initiierten Projekten zu engagieren. Dabei gilt: Umso größer das Unternehmen ist, desto strategischer und aktiver werden Maßnahmen geplant, umgesetzt und evaluiert.



Strategische Einbettung als Zukunftsaufgabe

Unternehmerisches Bürgerengagement ist zumeist kein strategisches Instrument der Gewinnmaximierung.

Weniger als ein Drittel der engagierten Unternehmen gibt an, dass ihr Engagement Bestandteil der Geschäftsstrategie sei, also in eine längerfristig ausgerichtete Konstellation unternehmerischer Gewinnmaximierung eingebettet ist. Insofern überrascht es nicht, dass ein relativ geringer Anteil mit dem Engagement das Ziel verfolgt, die Bilanz des Unternehmens zu verbessern (11,9 Prozent) oder die eigene Wettbewerbsposition zu stärken (24,1 Prozent).

Engagement ist unternehmensintern vor allem personalisiert.

Korrespondierend dazu legt nur ein Drittel der Unternehmen dem eigenen Engagement klare messbare Zielsetzungen und Nutzenerwägungen zugrunde. Noch geringer fällt der Anteil derer aus, die für das Engagement einen festgelegten Aktionsplan haben (12,9 Prozent) oder Bewertungsinstrumente einsetzen (12,3 Prozent) (Schaubild 4). Das Unternehmensengagement ist bisher vielfach personalisiert, indem Führungs- und Leitungskräfte Maßnahmen fördern, die sie als unterstützenswert betrachten.

Schaubild 4: Strategischer Umgang der Unternehmen mit ihrem bürgerschaftlichem Engagement.
 Prozentwerte. Mehrfachantworten (Quelle: Braun, 2010b).

	Total	Beschäftigte		
		- 49	50-499	≤ 500
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

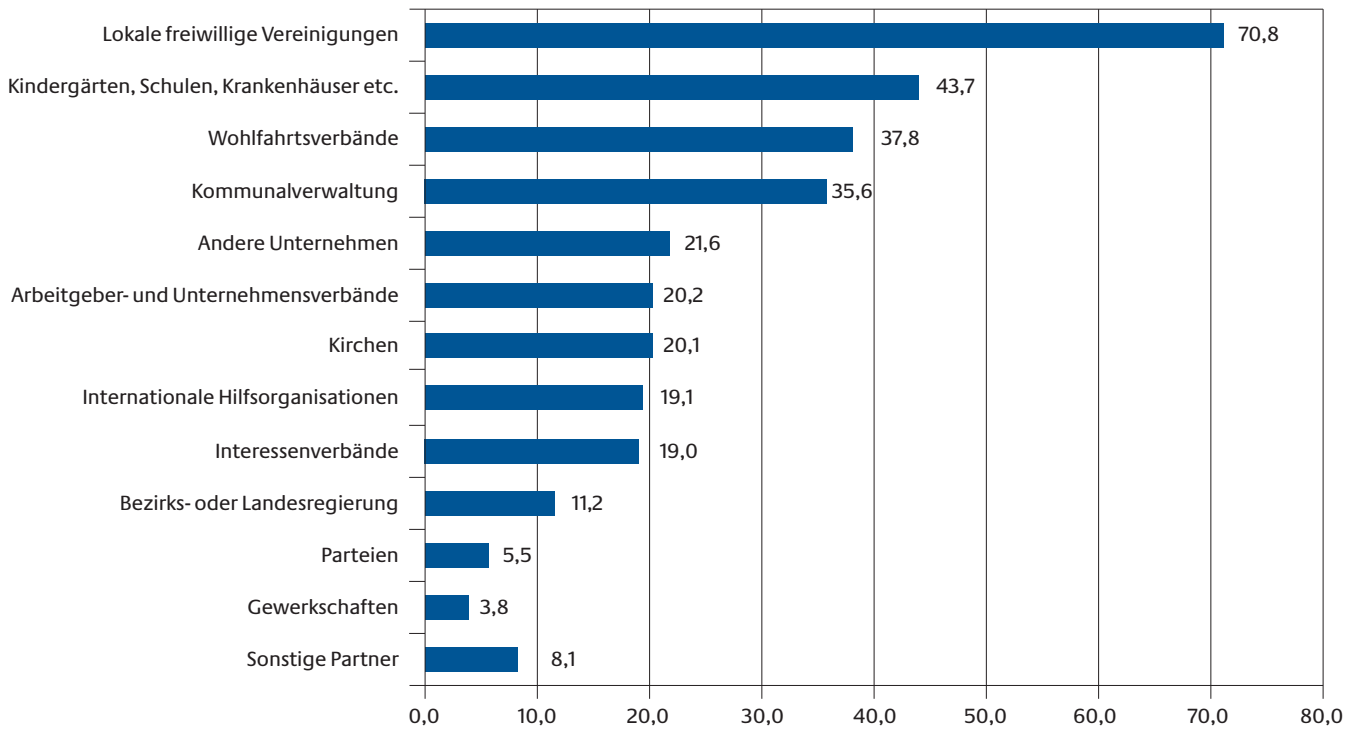
Engagementpartnerschaften werden gepflegt

Diese eher lose Verbindung des Gesellschaftsengagements mit unternehmerischen Geschäftsstrategien ist verbunden mit einer Offenheit gegenüber den Anliegen und Vorhaben der Gesellschaft und insbesondere von Non-Profit-Organisationen. Rund die Hälfte aller engagierten Unternehmen plant und realisiert die Engagementprojekte in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen aus dem gesellschaftlichen Umfeld – zumeist mit Verbänden, Projekten und Initiativen in der Bürgergesellschaft (Schaubild 5). Staatliche und politische Organisationen, aber auch andere Unternehmen bzw. Unternehmensverbände sind weitere Engagementpartner.

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 Kleinbetriebe auf Kooperationsbeziehungen verzichtet (vgl. Braun & Backhaus-Maul, 2010).



Projekte unternehmerischen Bürgerengagements erfolgen häufig in Zusammenarbeit mit Non-Profit-Organisationen, aber auch mit staatlichen Akteuren.

Schaubild 5: Kooperationspartner der engagierten Unternehmen in Deutschland. Prozentwerte (Quelle: Braun, 2008).

II.

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft

Libérale Grundpositionen entlasten Unternehmen von einer gesellschaftlichen Verantwortung jenseits ihres Kerngeschäfts. Berühmt geworden ist die Diktion des amerikanischen Ökonomen und Nobelpreisträgers Milton Friedman: „The Social Responsibility of Business is to increase its profits.“ Neben dieser betriebswirtschaftlichen Perspektive sind Unternehmen aber immer auch Organisationen, die in die Gesellschaft eingebettet sind. So betont das Grundgesetz: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ (Art. 14 GG).

„Unternehmensbürger“ haben in Deutschland eine lange Tradition des sozialen, und politischen Engagements.

2.1 Traditionen des Unternehmensengagements in Deutschland



Unternehmen sind in die Wirtschafts- und Sozialordnung Deutschlands fest eingebunden. Die Grundlage dafür wurde bereits im 19. Jahrhundert durch Reichskanzler Otto von Bismarck geschaffen. Er bündelte erste betriebliche Initiativen sozialen Engagements und überführte sie in geltendes Recht.

Unternehmen: Bosch Gruppe, ursprünglich gegründet als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“

Gründung: 1886

Personal: 271.000 weltweit

Mit seinem Verständnis von Unternehmertum, philanthropischem Handeln und mit seinem politischen Engagement setzte Robert Bosch schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts Akzente. Er wollte als Bürger und Stifter seinen Beitrag für die Allgemeinheit leisten. Bosch nutzte einen Teil seines Gewinns zur Gründung von Stiftungen und weiteren Einrichtungen, die sich etwa auf dem Gebiet der Technik, Bildung, Völkerverständigung und Gesundheit engagieren. Seine Schenkung von einer Million Mark an die Technische Hochschule Stuttgart im Jahr 1910 markierte den Beginn seines philanthropischen Handelns. Er förderte die Weiterbildung seiner Beschäftigten und führte als einer der ersten den achtstündigen Arbeitstag ein. Auch entstand durch sein Engagement 1940 in Stuttgart ein Krankenhaus für die Allgemeinheit. Bosch verankerte einen gemeinwohlorientierten Handlungsrahmen seines Unternehmens für Generationen und verfügte in seinem Testament, dass Erträge seines Unternehmens gemeinnützigen Zwecken zugeführt werden sollen. Heute ist die Bosch-Gruppe ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen.

Mit der Sozialgesetzgebung (1881 Krankenversicherung, 1884 Unfallversicherung, 1889 Invaliditäts- und Altersversicherung) wurde erstmals eine Basisabsicherung für die in Lohn und Brot stehende Bevölkerung geschaffen. Durch dieses „Zuckerbrot“ gelang nicht nur die Stabilisierung der unruhigen politischen Verhältnisse. Zugleich wurde der Grundstein gelegt für ein bestimmtes Verständnis von Sozialstaatlichkeit, das für das „deutsche Modell“ bedeutsam wurde.

Im internationalen Vergleich ist die unternehmerische Mitwirkung in Deutschland bisher in hohem Maße institutionalisiert und gesetzlich geregelt.

In diesem Ordnungsrahmen wurde den Unternehmen eine wichtige gesellschaftspolitische Rolle zugewiesen. Zum Ausdruck kommt sie in zahlreichen Gesetzen, die unternehmerische Mitwirkung in der Gesellschaft definieren. So sind die gesetzliche Mitbestimmung, Tarifverträge, das System der dualen Berufsausbildung oder die gesetzlichen Pflichtversicherungen im Rahmen der Sozialversicherung Kernbereiche, die die gesellschaftliche Mitwirkung von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft in gesetzlicher Form kennzeichnen (Backhaus-Maul, 2004, 2010).

Darüber hinaus existieren in Randbereichen (sozial-)staatlichen Handelns Möglichkeiten für Unternehmen zu einem bürgerschaftlichen Engagement. Dieses Engagement ist bislang zumeist philanthropisch und mäzenisch ausgerichtet. Gerade im Sport, aber auch in Kunst, Kultur, außerschulischer Bildungs- und Jugendarbeit oder der Entwicklungshilfe finden sich traditionell zahlreiche Beispiele dafür. Die Bedeutung dieser Handlungsfelder verweist auf deutsche Engagementtraditionen, die von kleinen und mittelständischen Unternehmen ebenso wie von Großunternehmen gepflegt werden (vgl. Braun & Backhaus-Maul, 2010).

Unternehmen: E.ON Westfalen Weser AG

Gründung: 2003, durch Fusion von EMR (Herford), PESAG (Paderborn), Wesertal (Hameln)

Personal: 1.061

Der Energiedienstleister E.ON Westfalen Weser ist in seinem regionalen Netzgebiet insbesondere im Sport bürgerschaftlich engagiert. So unterstützt das Unternehmen im Leistungs- und Spitzensport Reitsportereignisse ebenso wie Bundesligisten im Handball, Basketball, Fußball oder Tischtennis. Aber auch für den Breitensport setzt sich das Unternehmen ein, z. B. bei regionalen Volksläufen, für Jugendmannschaften oder auch bei der Pflege von Sportstätten. Sportvereine sind, neben anderen, auch Ziel des jüngsten Engagementprojektes „Ideen werden Wirklichkeit – 100 Förderpakete für Vereine der Region“. Prämiert werden innovative Projektideen in der Versorgungsregion – allein im Startjahr 2009 hatten sich 300 Vereine beworben. „Als heimischer Energiedienstleister fühlt sich E.ON Westfalen Weser der Region verbunden“, erklärt der Unternehmenssprecher. „So ist das Unternehmen ein verlässlicher Partner bei regionalen Kultur- und Sportveranstaltungen. Darüber hinaus unterstützen wir das ehrenamtliche Engagement, das die Vereine und ihre Mitglieder für die Region leisten.“

Unternehmen: DEICHMANN SE**Gründung: 1913****Personal: 28.000 in 20 Ländern**

Seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts ist das in dritter Generation familiengeführte Unternehmen DEICHMANN bürgerschaftlich engagiert – ganz im Sinne der Firmenphilosophie „Das Unternehmen muss den Menschen dienen“. Unter diesem Leitbild sind die sozialen Projekte der Firmengruppe breit gestreut. So lobt das Unternehmen seit 2005 jährlich den Deichmann-Förderpreis gegen Jugendarbeitslosigkeit mit einem Volumen von 100.000 Euro aus. Bewerben können sich Unternehmen, Vereine, Initiativen und auch Schulen, die jungen, benachteiligte Menschen eine Zukunftsperspektive eröffnen. Bereits 1977 gründete Dr. Heinz-Horst Deichmann das Hilfswerk „wortundtat“, das dem Leitmotiv folgt: „Gott liebt die Menschen – wir zeigen es ihnen in Wort und Tat.“ Auf drei Kontinenten hat der Verein Hilfsprojekte für die Ärmsten der Armen ins Leben gerufen. Umgesetzt werden sie ausschließlich mit einheimischen Kräften und immer mit dem Ziel, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. So z. B. für Leprakranke in Indien, mit dem Aufbau von Wasserversorgung und medizinischer Hilfe in Tansania und einem diakonischen Zentrum in der Republik Moldau. Die Familie Deichmann fühlt sich aus christlicher Verantwortung verpflichtet, Menschen in Not im In- und Ausland zu helfen. Dafür werden Teile des Unternehmensertrages eingesetzt. Daraus entsteht die Gleichung: In dem Maße in dem es dem Unternehmen gut geht, ist auch Hilfe für andere möglich.

2.2 Neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft



Die Globalisierung verändert nationalstaatliche Rahmenbedingungen und damit die Möglichkeiten politischer Steuerung. Dabei werden Bürgerinnen und Bürger, Non-Profit-Organisationen und zunehmend auch Wirtschaftsunternehmen mit ihrem bürgerschaftlichen Engagement zu einer immer wichtigeren Säule im gesellschaftlichen Bedarfsausgleich.

Eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft macht unternehmerisches Bürgerengagement zu einer immer bedeutsameren Säule.

Unternehmen: ORG.BERATUNG Schulten & Weyland**Gründung: 2000****Personal: 2**

Die zwei Personen starke Beratungsagentur hat sich auf Veränderungs- und Entwicklungsfragen in Organisationen, kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlich finanzierten Projekten spezialisiert. Gerade aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen im Bereich der kommunalen Vernetzungsarbeit ist das Kleinunternehmen seit 2002 in der Wuppertaler Nordstadt gesellschaftlich engagiert. „Wir leben und arbeiten in einem der letzten zusammenhängenden Gründerzeitviertel – der Elberfelder Nordstadt in Wuppertal. Soziale und wirtschaftliche Probleme werden immer unübersehbarer und führen zu einem negativen Trend in der Entwicklung des Stadtteils“, so die Organisationsberater. Da in den öffentlichen Kassen das Geld fehle, müssten die Bürger und die Unternehmen Initiative ergreifen und Veränderungen angehen. Das Kleinunternehmen setzt sich dabei für eine nachhaltige Belebung seines Quartiers ein und arbeitet mit vielen Unternehmen, Vereinen oder auch mit der Stadt Wuppertal zusammen. So entstanden Ausstellungen in leer stehenden Ladenlokalen, ein regelmäßiger Wochenmarkt wurde initiiert, der Fußballverein „Anadolu Wuppertal“ formierte sich, das Ölbergfest wurde ins Leben gerufen, es kam zur Gründung des Vereins Unternehmer/innen für die Nordstadt e. V. und der Wohnungsgenossenschaft Ölberg eG. „Um sich gesellschaftlich zu engagieren, braucht man Ideen, Überzeugungen und Eigeninitiative“, sagen Gaby Schulten und Thomas Weyland.

Parallel dazu fordern Globalisierungsprozesse ein verändertes Wirtschaften. Unternehmen sind globalem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Relativ hohe Produktionskosten sowie Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards verstärken in Deutschland den internationalen Konkurrenzdruck. Vor diesem Hintergrund steigt die Bedeutung unternehmerischer Gewinne als Basis für ein bürgerschaftliches Engagement.

Dabei sind Unternehmen zunehmend (auf-)gefordert, sich direkt und unmittelbar an der Gestaltung der Gesellschaft zu beteiligen. Bürgerschaftliches Engagement eröffnet Unternehmen neue Chancen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Sie können auch in Bereichen aktiv werden, die lange Zeit dem Einfluss des Staates vorbehalten waren – etwa im staatlich regulierten Bildungssystem.

Unternehmen: Alba Group**Gründung: 1968 (ALBA)/1991 (Interseroh)****Personal: rund 9.000 weltweit**

Die ALBA Group besteht aus den beiden unabhängigen Unternehmensgruppen ALBA und Interseroh und ist einer der führenden europäischen Umweltdienstleister und Rohstoffanbieter mit Standorten in Deutschland, weiteren zehn europäischen Ländern sowie in Asien und den USA. Soziale Verantwortung und Engagement gehören schon lange zum Selbstverständnis beider Unternehmensgruppen. So gründete ALBA 1997 mit Gleichgesinnten KINDERLEBEN – Verein zur Förderung der Klinik für krebskranke Kinder e. V. Berlin und veranstaltet seit 2001 jährlich eine Benefizgala zur Unterstützung dieses Vereins. Auf diese Weise kamen schon über 1,5 Millionen Euro an Spenden zusammen. Außerdem ist ALBA seit 1991 Hauptsponsor und Namensgeber des international erfolgreichen Basketballvereins ALBA BERLIN Basketball. Hier engagiert sich das Unternehmen insbesondere im Bereich der Nachwuchsförderung und investiert im Rahmen des ALBA-Jugend-Konzepts massiv in den Breitensport. Auch Interseroh widmet sich im unternehmerischen sozialen Engagement schwerpunktmäßig der Unterstützung von Kindern und fördert seit Jahren ein Kinderheim in Köln-Sülz. Dabei ist es nicht nur das Unternehmen, das seine Patenschaft mit Geldspenden und der Organisation von Sommerfesten wahrnimmt. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen viel bei, zum Beispiel in Form von privaten Geld- und Sachspenden sowie freiwilligen Aktivitäten. Dieses Engagement wurde sogar mit dem Bürgerpreis der Stadt Köln ausgezeichnet.



2.3 Internationale Einflüsse

Mit den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Bürgerengagement kamen auch neue Begriffe nach Deutschland. Zwei Leitbegriffe haben sich herauskristallisiert, die bislang noch relativ deutensoffen sind: Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC). Ob es sich beim Engagement um CSR oder CC handelt, ergibt sich aus dem Bezug zur wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Für den CSR-Begriff gibt es bislang noch keine einheitliche Definition. Im Kern beschreibt er die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über gesetzliche Forderungen hinausgeht (Compliance). CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), gegenüber der natürlichen und sozialen Umwelt, im Hinblick auf die Beschäftigten und den Austausch mit relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).

Beim CSR-Begriff geht es also um die unternehmerische Selbstverpflichtung zu einer ökologisch und sozial verantwortlichen Produktionsweise im unternehmerischen Geschäftsbetrieb. Den maßgeblichen Bezugspunkt bilden dabei innerbetriebliche Abläufe, die sich auf die Entwicklung und Einhaltung von Standards – z. B. Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards – mit Blick auf gesellschaftliche Herausforderungen beziehen (vgl. Backhaus-Maul et al., 2008).

Ein Beispiel: Vor gut 15 Jahren plante der Betreiber Shell UK die juristisch legale Versenkung der 15.000 Tonnen schweren Ölverladeplattform „Brent Spar“ in der Nordsee. Die ökologische und gesellschaftliche Verantwortung, die Interessengruppen dem Konzern zuschrieben, führte zu anhaltenden Protesten, die noch heute als ein Höhepunkt der internationalen Umweltbewegung gelten. Die Versenkung wurde abgebrochen und die Stahlplattform an Land zerlegt; heute dienen ihre Teile als Kaianlage bei Mekjarvik in Norwegen.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass CSR eine Form unternehmerischen Risikomanagements (Risk Management) im Interesse einer nachhaltigen Unternehmensführung beschreibt. Gesellschaftliche Veränderungen und daraus erwachsende Ansprüche unterschiedlicher Stakeholder werden als Risikofaktoren für das Unternehmen identifiziert, woraufhin Optionen verantwortlichen Handelns geprüft werden.

Corporate Citizenship (CC)

An dem Beispiel „Brent Spar“ wird auch deutlich, dass sich der CSR-Begriff vor allem auf die (betriebs-)wirtschaftliche Binnenwelt eines Unternehmens konzentriert. Wesentlich unmittelbarer als beim CSR-Begriff kommt die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen in den Diskussionen über Corporate Citizenship (CC) zum Ausdruck.

Zwar ist auch der CC-Begriff bisher nicht eindeutig definiert; er ist aber nicht einfach nur in das CSR-Konzept einzuordnen, sondern ein eigenständiges Konzept, das ohne die CSR-Gesamtperspektive auf betriebliche Verantwortungsbereiche auskommt. Beim CC-Begriff wird die gesellschaftliche Beteiligung von Unternehmen vor allem aus der gesellschaftlichen Außenwelt betrachtet. Dabei gilt CC als der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. „Unternehmensbür-

CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), gegenüber der natürlichen und sozialen Umwelt, im Hinblick auf die Beschäftigten und den Austausch mit Stakeholdern.

Corporate Citizenship (CC) ist eine mittel- und langfristige Strategie bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.

ger“ engagieren sich in der Regel gemeinsam mit Non-Profit-Organisationen (z. B. Verbände, Vereine, Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen), um gesellschaftliche Aufgaben zu bearbeiten, „also eine Art Pfadfinderfunktion auszuüben“ (Habisch, 2003, S. 1).

CC beschreibt das gemeinnützige und kontinuierliche Bürgerengagement in der Gesellschaft. Es steht in engem Bezug zur Kernkompetenz des Unternehmens.

CC bildet eine Form des Identitätsmanagements (Identity Management) von Unternehmen. Es eröffnet ihnen gesellschaftliche Beteiligungsmöglichkeiten in selbst gewählten Engagementfeldern und -projekten – sei es in den Bereichen Bildung und Soziales, Sport und Erziehung oder Kultur und Ökologie. Anders als beim mäzenischen und philanthropischen Engagement geht es beim CC-Engagement um das gemeinnützig und kontinuierlich erbrachte unternehmerische Bürgerengagement, das über den engen Unternehmenszweck hinausgeht und das – und dieser Aspekt ist besonders wichtig – in engem Bezug zur Kernkompetenz des Unternehmens steht (vgl. Polterauer, 2008).

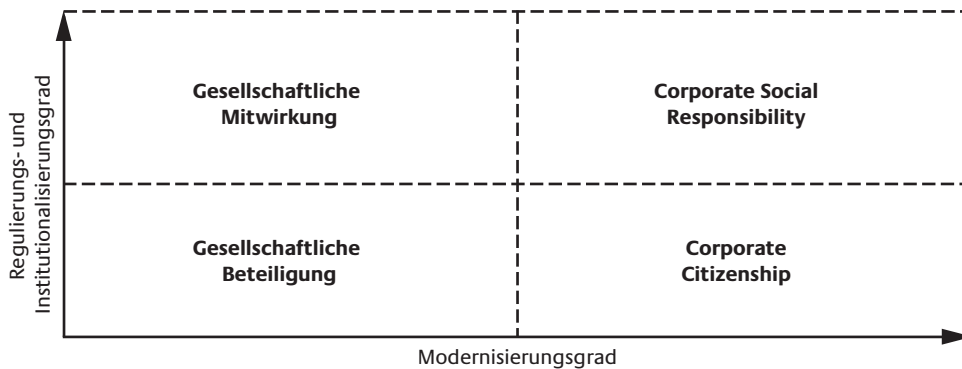
Der Bezug zur Kernkompetenz ist mindestens aus drei Gründen wichtig: der Kosteneffizienz, des Humankapitals und der Kommunikation. So macht es einen Unterschied, ob Beschäftigte einer IT-Firma den PC-Pool einer Berufsschule oder mit dem gleichen Zeitaufwand das Mini-Fußballfeld auf dem Schulhof zu verbessern suchen. Zugleich dürften die Beschäftigten bei der technischen Optimierung des PC-Pools beruflich verwertbarere Erfahrungen sammeln als bei der Sanierung des Fußballfeldes (vgl. dazu Kapitel 4). Schließlich erleichtert die Arbeit am PC-Pool der Schule auch die externe Kommunikation über das Bürgerengagement, da es exemplarisch für das Kerngeschäft steht (vgl. dazu Kapitel 3). Kurzum: Der Bezug zur Kernkompetenz ist unter unternehmensstrategischen Gesichtspunkten bedeutsam, weil so eine Win-win-Situation für die Gesellschaft und das Unternehmen erzielt werden kann.

Damit unterscheidet sich CC auch vom typischen Sponsoring; denn es geht nicht um den Tausch von Geld-, Sachmitteln oder Dienstleistungen gegen kommunikative Nutzungsrechte (vgl. Backhaus-Maul et al., 2008). Vielmehr geht es um das bürgerschaftliche Engagement zur gesellschaftlichen Problemlösung mithilfe unterschiedlicher Unternehmensressourcen, wobei der mittel- und langfristige unternehmerische Nutzen gleichberechtigt neben dem gesellschaftlichen Nutzen steht (vgl. dazu Kapitel 3).

Unternehmensengagement in Deutschland

Versucht man die in diesem Kapitel dargestellten Begriffe zu bündeln, dann können Entwicklung und Vielfalt des Unternehmensengagements in der Bundesrepublik Deutschland in einem Vier-Felder-Schema anschaulich abgebildet werden (Schaubild 6). Die vier Bereiche lassen sich als gesellschaftliche Mitwirkung, Corporate Social Responsibility (CSR), gesellschaftliche Beteiligung und Corporate Citizenship bezeichnen (Braun & Backhaus-Maul, 2010).

Schaubild 6: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland im Prozess der Modernisierung und Regulierung (Quelle: Braun & Backhaus-Maul, 2010).



Bei der **gesellschaftlichen Mitwirkung** sind Unternehmen in staatliches Entscheiden eingebunden, sie wirken – repräsentiert durch Arbeitgeber- und Unternehmerverbände – in politisch-parlamentarischen und gesetzlichen Verfahren mit. Bei der **gesellschaftlichen Beteiligung** engagieren sich philanthropisch motivierte Unternehmerpersönlichkeiten informell, spontan und freigiebig mit ihren persönlichen Vorstellungen von „guter Gesellschaft“.

Beide Varianten unterliegen durch den Bedeutungsverlust des Nationalstaates und die dynamische Globalisierung tief greifenden Veränderungen: So erweitert sich die gesellschaftliche Mitwirkung von Unternehmen (Korporatismus) zur **Corporate Social Responsibility (CSR)** im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung. Auf betrieblicher Ebene sollen gesellschaftliche Verpflichtungen in Einklang mit wirtschaftlichem Erfolg und betriebswirtschaftlichen Kriterien gebracht werden. Handlungsleitend sind Vorstellungen von einer regulativen Politik, die strukturierend auf Wirtschaft und Bürgergesellschaft einwirkt.

Zeitgleich entwickeln sich philanthropische Vorstellungen von Unternehmerpersönlichkeiten zu einem breiter angelegten Konzept von **Corporate Citizenship (CC)** im Sinne des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen als Organisationen. Dieses Engagement basiert auf Freiwilligkeit und gründet in unternehmerischen Nutzenerwägungen. Dabei verstehen sich engagierte Unternehmen als Teil der Gesellschaft.

Das unternehmerische Bürgerengagement bzw. bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen umfasst die vielfältigen philanthropischen und mäzenischen Varianten der gesellschaftlichen Beteiligung von Unternehmen in Deutschland ebenso wie das betriebswirtschaftlich rationalisierte CC-Engagement, das in der Unternehmenslandschaft in Deutschland eine immer wichtigere Rolle spielen wird.

Unternehmerisches Bürgerengagement umfasst traditionelle philanthropische Beteiligung und betriebswirtschaftliches CC.

III.

Nutzen des Unternehmensengagements: der Business Case im Social Case

Einbrechende Börsen, Konkurse von Banken: Die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise hinterlässt ihre Spuren. Auch deutsche Unternehmen sind davon betroffen. Nicht wenige müssen um ihr Bestehen am Markt fürchten. Das wirkt sich auch auf das bürgerschaftliche Engagement aus – vor allem dann, wenn es als mäzenisches oder philanthropisches Handeln verstanden wird.

Mäzene engagieren sich aus einer persönlichen Haltung heraus, wie etwa Liebe zur Sache, Nächstenliebe oder Vorstellungen von guter individueller Lebensweise: Sie blenden unternehmerische Vorteile und Gegenleistungen aus. Damit steigt auch das Risiko, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten „gute Taten“ zugunsten des Kerngeschäfts zu reduzieren oder einzustellen.

Von „guten Taten“ kann man profitieren, wenn das Engagement unternehmensstrategisch mit der Kernkompetenz verknüpft wird.

Ein bürgerschaftliches Engagement ist jedoch nicht zwangsläufig eine wirtschaftliche Selbstbegrenzung. Unternehmen sind immer stärker darum bemüht, ein solches Engagement strategisch mit eigenen Interessen zu verbinden. Sie wollen damit nicht nur der Gesellschaft Gutes tun, sondern auch selbst davon profitieren. Unternehmen, die dieses Ziel verfolgen, sollten strategisch planen und nachhaltig handeln. Je umfangreicher die Engagementkonzeption in der übergeordneten Unternehmensstrategie bzw. in Teilstrategien (z. B. Marketingstrategie) repräsentiert ist, desto eher wird auch das bürgerschaftliche Engagement zu einem elementaren Bestandteil des Unternehmenshandelns.

Verankerung von bürgerschaftlichem Engagement im Unternehmen erfordert Strategie und Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit ist in diesem Sinne die Folge einer umfassenden unternehmensinternen Akzeptanz des bürgerschaftlichen Engagements. Das führt zu einer Verankerung von Engagementprojekten innerhalb des Unternehmens. Auf diese Weise wird bürgerschaftliches Engagement zum Bestandteil der Geschäftsstrategie und auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht vor-schnell aufgekündigt. Vielmehr kann es Unternehmen in ihrem Bestehen stärken, wenn es systematisch mit der Kernkompetenz verbunden wird.

Unternehmen: Wall AG**Gründung: 1976****Personal: 703 weltweit**

Für die Wall AG ist bürgerschaftliches Engagement fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie – ganz im Sinne des Unternehmensmottos: „Für Städte. Für Menschen.“ Die Prämisse für das nachhaltige unternehmerische Handeln lautet: Ein intaktes gesellschaftliches Umfeld ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften. Daher fühlt sich das Unternehmen insbesondere der Kinder- und Jugend- wie auch der Bildungsförderung verpflichtet. So finanziert die Wall AG beispielsweise seit mehreren Jahren an einer Grundschule in Berlin-Kreuzberg Förderunterricht für Kinder mit Migrationshintergrund, um ihre Chancen auf ein Erlangen der Gymnasialempfehlung zu erhöhen.

Zudem ist das mittelstädtische Unternehmen Sponsor für 78 Brunnenanlagen in Berlin, kreiert und finanziert die Weihnachtsbeleuchtung rund um den berühmten Kurfürstendamm und Tauentzien und übernimmt die Unterhaltskosten sowie die Reinigung des Mahnmals zur Bücherverbrennung am Bebelplatz. „Mit der von uns geleiteten Förderung wollen wir zur Realisierung gesellschaftlich bedeutsamer Anliegen und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit Berlins beitragen“, erklärt der Vorstandsvorsitzende Daniel Wall. „Denn nur in einem stabilen und prosperierenden Umfeld können auch wir als Unternehmen uns langfristig erfolgreich weiterentwickeln.“

Um das bürgerschaftliche Engagement in Unternehmen nachhaltig einzubetten, sind unternehmensinterne Recherche-, Kommunikations- und Koordinationsaufgaben zur strategischen Ausrichtung und zu mittelfristigen operativen Maßnahmenplanungen des Unternehmens eine wichtige Voraussetzung. Die Etablierung flankierender Kommunikationsstrukturen ist dabei sehr hilfreich. So sind z. B. Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen zu gewinnen oder regelmäßige Rücksprachen mit der Unternehmensführung zu gewährleisten, um in der Geschäftsleitung einen belastbaren Konsens zum Bürgerengagement herzustellen.

Von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus die kritische Bewertung der Engagementprojekte, um die eigene Arbeit überprüfen, ggf. verbessern bzw. für künftige Projekte ein alternatives Vorgehen entwerfen zu können. Darüber hinaus dient ein Monitoring dazu, den Verlauf von Engagementprojekten transparent und glaubwürdig darzustellen – eine Berichterstattung, die bei unpopulären Entscheidungen oder bei sachlich unangemessenen öffentlichen Diskussionen über das Unternehmen besonders wichtig ist.

Grundsätzlich ist zu klären, welche Funktion die Evaluation erfüllen soll, um Aufwand und Kosten überschaubar zu halten: Geht es um die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen, so hat die Evaluation primär Erkenntnisfunktion. Die Evaluation kann vorrangig auch untersuchen, mit welchem Input welcher Output und welche Wirkungen über die Zeit hinweg erzielt wurden, um z. B. die Effizienz der Mittelverwendung zu legitimieren. Darüber hinaus schafft eine Evaluation Grundlagen, um im Dialog mit den Projektbeteiligten einen gemeinsamen Lernprozess zu initiieren. In diesem Kontext werden auch Herausforderungen identifiziert, die von den Akteuren zu bewältigen sind und die besonderer Unterstützung bedürfen. Während kleinere Projekte selbst evaluiert werden können, empfiehlt es sich bei größeren Projekten, externe Fachkräfte mit dem Monitoring zu beauftragen.

Erkenntnis-, Legitimations-, Dialog- und Kontrollfunktion des Monitorings sind immer wieder neu zu bestimmen.



3.1 Win-win-Konstellationen

40 Prozent der Unternehmen sehen in ihrem Bürgerengagement einen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Studien zufolge sehen 40 Prozent der deutschen Unternehmen in ihrem bürgerschaftlichen Engagement einen Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg (Braun, 2008, 2010b). Den Nexus von unternehmerischem Nutzen (Business Case) und gesellschaftlichem Nutzen (Social Case) betont das CC-Konzept: Engagierte Unternehmen streben gesellschaftlichen Nutzen im wohlverstandenen Eigeninteresse an. Legitime unternehmerische Interessen werden damit Bestandteil ihres Unternehmensengagements und unternehmerisches Engagement Bestandteil der Geschäftsstrategie. Das Unternehmen kann und soll von gemeinwohlorientierten Aktivitäten profitieren. Damit investiert es in Vermögenswerte (Brinkmann & Pies, 2005).

Studien belegen einen bemerkenswerten Trend: Das bürgerschaftliche Unternehmensengagement in Deutschland wird zunehmend strategischer angelegt mit Bezug auf betriebswirtschaftliche Kriterien des Unternehmenserfolgs. Dies gilt nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für mittelständische Betriebe (Maaß, 2010). Beide Nutzendimensionen hängen eng zusammen und sind kein „Nebeneffekt“. Ein ethisch begründeter Einsatz von Unternehmen für die Gesellschaft lässt sich heute nicht mehr als „unmoralisch“ bezeichnen, auch und gerade wenn unternehmerische Vorteile sichtbar sind (Suchanek, 2010).

Schaubild 7: Verhältnis von Business Case und Social Case (Quelle: Nährlich, 2008, S. 27).

Corporate Citizenship	Business Case	=	Social Case
Mäzenatentum/Philanthropie	Business Case	<	Social Case
Sponsoring	Business Case	>	Social Case

Corporate Citizenship = gesellschaftlicher und unternehmerischer Nutzen sind im Gleichgewicht und begründen Win-win-Konstellationen.

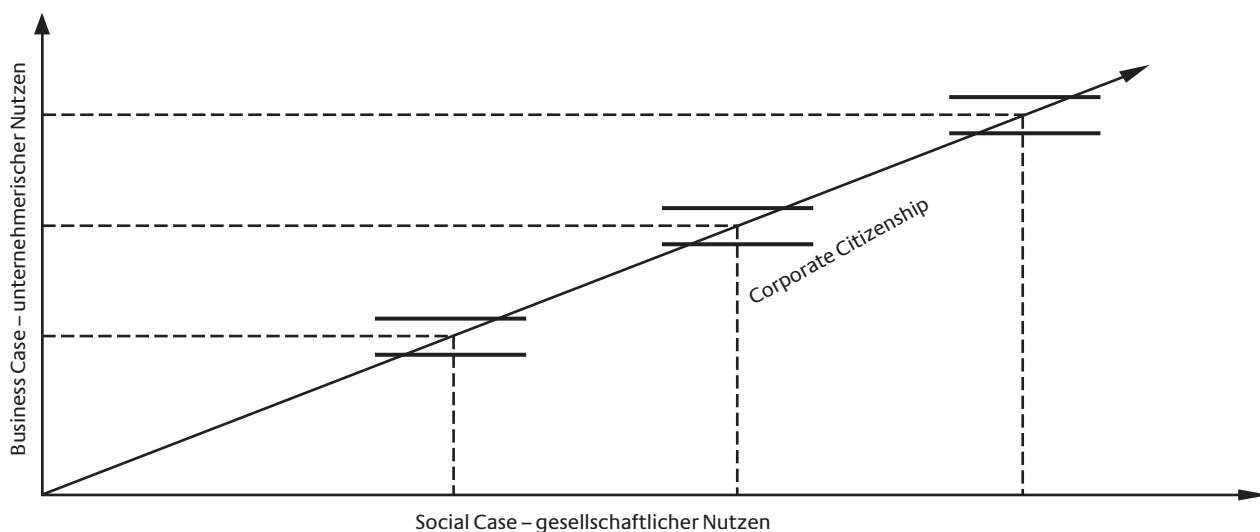
Wer sich engagiert, hat das eigene Unternehmen und das gesellschaftliche Umfeld gleichermaßen im Blick (Schaubild 7). „Corporate Citizenship ist dann erreicht, wenn Business Case und Social Case im Gleichgewicht sind. Der häufig zitierte, aber ebenso häufig missverstandene Terminus ‚Win-win‘-Situation meint eben nicht, dass jede Art von unternehmerischem Bürgerengagement automatisch zu beiderseitigen Vorteilen führt. Der Terminus ‚Win-win‘-Situation bezeichnet einen Zustand, bei dem man von Corporate Citizenship spricht, während bei Sponsoring oder Mäzenatentum ... der Vorteil im Wesentlichen auf der einen oder anderen Seite liegt und dementsprechend eben kein Corporate Citizenship ist.“ (Nährlich, 2008, S. 27).

Unternehmen: Generali Deutschland Holding AG**Gründung: 1968****Personal: 15.000**

Mitte 2008 hat die Management-Holding der zweitgrößten Erstversicherungsgruppe in Deutschland den Generali Zukunftsfonds als Hauptinstrument für die seit 1824 wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens etabliert. Umgesetzt und thematisch fokussiert werden damit die zentralen Grundwerte des Unternehmensleitbildes: „Wir schaffen Sicherheit, Freiräume, Lebensqualität“. Unter dem Motto „Demographischer Wandel – Unsere gemeinsame Herausforderung“ wird das bürgerliche Engagement insbesondere der Älteren gefördert und gesellschaftlich vorgebracht. Der Zukunftsfonds verfolgt festgelegte, strategische Ziele und verwirklicht diese gemeinsam mit Partnern aus der Zivilgesellschaft. Der Konzern versteht gesellschaftliche Verantwortung als verbindlichen Handlungsauftrag für das ganze Unternehmen. Durch ein gut erkennbares und glaubwürdiges gesellschaftliches Change-Management soll auch ein Reputationsgewinn für das Unternehmen erreicht werden.

Das Gleichgewicht zwischen unternehmerischem und gesellschaftlichem Nutzen kann auf unterschiedlicher Nutzenhöhe realisiert werden (Schaubild 8).

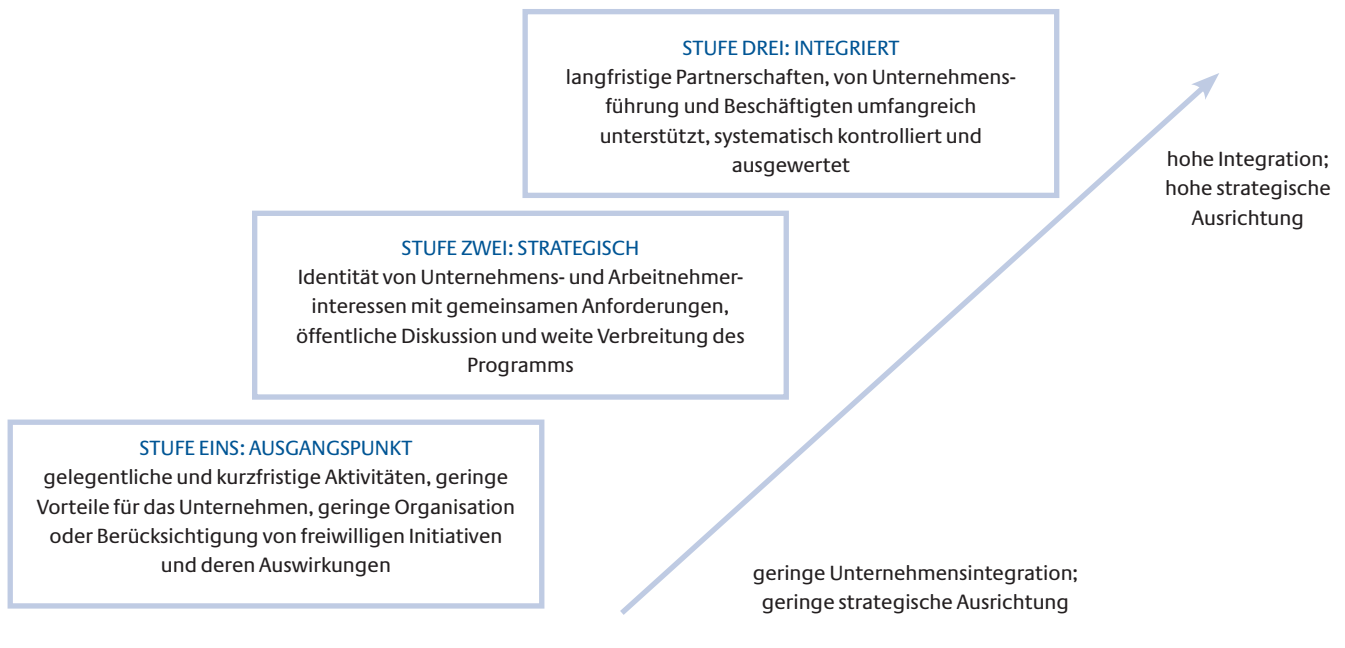
Schaubild 8: Optimierungspotenziale von Corporate Citizenship im Hinblick auf das Verhältnis Business Case und Social Case
(Quelle: Nährlich, 2008, S. 31)



Welche Nutzenhöhe zwischen dem unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen erzielt wird, ist maßgeblich von der zeitlichen Perspektive des Engagements und der strategischen Verankerung im Unternehmen abhängig. Diese beiden Dimensionen betonen den Prozesscharakter der unternehmensinternen Ausgestaltung eines strategischen Ansatzes von bürgerschaftlichem Engagement – ein Prozess, der sich idealtypisch in drei Stufen vollzieht (Schaubild 9): von gelegentlichen, kurzfristigen Aktivitäten (erste Stufe) über strategisch ausgerichtete Maßnahmen, bei denen Unternehmens- und Personalinteressen mit gesellschaftlichen Bedarfen verbunden werden (zweite Stufe), bis hin zu Programmen, bei denen langfristige und nachhaltige Partnerschaften mit Akteuren im gesellschaftlichen Umfeld fest in der Unternehmensstrategie und -kultur verankert sind (dritte Stufe).

Projekte unternehmerischen Bürgerengagements lassen sich in zeitlicher und strategischer Perspektive weiterentwickeln. Sie versprechen mit jeder Entwicklungsstufe einen höheren gesellschaftlichen und unternehmerischen Nutzen.

Schaubild 9: Stufen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen (Quelle: Googins, 2002, S. 90)



Das Unternehmen ist eine idealtypische Organisation, die in der Wirklichkeit vielfältige Formen aufweist. Für Engagementprojekte sind deshalb Maßnahmen und Ressourcen abzugleichen wie im Kerngeschäft.

Natürlich variieren materielle, sachliche und personelle Ressourcen, die Unternehmen für ihr bürgerschaftliches Engagement zur Verfügung stellen, mit Strukturmerkmalen der Unternehmen (Umsatz, Gewinne, Branche, Personal etc.) und im Zeitverlauf (z. B. in Phasen der Rezession und des Aufschwungs). Bei der Engagementplanung sollte deshalb eine unternehmensinterne Ressourcenbilanzierung ebenso durchgeführt werden wie bei Planungen von Projekten im Kerngeschäft.

Dabei sind zunächst die geplanten Ziele mit den verfügbaren materiellen und immateriellen Ressourcen abzugleichen. Während Geld- und Sachmittel in der Regel leicht zu bilanzieren sind, werden Kompetenzen der Belegschaft zur Realisierung eines Engagementprojekts häufig noch zu wenig beachtet (vgl. Kapitel 4). Die Bilanz zeigt, inwieweit das Engagementprojekt umsetzbar ist. Zeichnen sich auffällige Diskrepanzen ab, sind die Engagementziele anzupassen. Alternativ können auch zusätzliche unternehmensexterne Ressourcen (z. B. von Partnerorganisationen) mobilisiert werden (vgl. Kapitel 5). In der Regel ist es ratsam, die Engagementmaßnahmen möglichst eng zu fassen, damit die Ziele auch erreicht und transparent kommuniziert werden können.



3.2 Nutzen und Nutzenerwartungen

Auch wenn die Wirkungsforschung eines unternehmerischen Bürgerengagements noch am Anfang steht, lassen sich Nutzenerwartungen skizzieren, die Unternehmen an ihr gesellschaftliches Engagement haben. Im Unterschied zu den ökonomischen Effekten, unter denen unmittelbare Finanzeffekte zusammengefasst werden können, beziehen sich diese Nutzenerwartungen vor allem

auf vorökonomische Effekte in der unternehmerischen Außen- und Binnenwelt.

Fünf Nutzendimensionen sind dabei besonders hervorzuheben:

- Aufbau und Verbesserung der Unternehmensreputation
- Kundengewinnung und -bindung
- Verbesserung der Unternehmensbewertung
- Personalrekrutierung und -motivation
- Personalentwicklung und -arbeit

Unternehmensreputation

Nachhaltiges unternehmerisches Bürgerengagement dient dem Reputationsaufbau. Um glaubwürdig und vertrauenswürdig zu sein, müssen gemeinwohlbezogene Ziele erreicht werden. Bewährte Engagementpartnerschaften lassen dabei auf die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens schließen.

Ein glaubwürdiges und nachhaltiges Bürgerengagement führt zu Aufbau und Verbesserung der Unternehmensreputation.

Forschungsergebnisse verweisen auf die Potenziale unternehmerischen Bürgerengagements für den Reputationsaufbau. In einer Befragung der Bertelsmann Stiftung (2005) betonen zwei Drittel der Entscheidungsträgerinnen bzw. -träger in der deutschen Wirtschaft die Verbesserung der Außenwahrnehmung als handlungsleitendes Motiv für ihr Engagement. Von den 150 größten deutschen Universalbanken ist die Hälfte der Meinung, dass Bürgerengagement das Firmenimage am wirkungsvollsten verbessere (Fabisch, 2004).

Schaubild 10: Verstärkende Faktoren für ein bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen in Deutschland, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten (ausgewählte Items). Zusammengefasst wurden die Top-Zwei-Werte: „wirkt sich sehr stark positiv verstärkend aus“ und „wirkt sich stark positiv verstärkend aus“. Prozentwerte, Mittelwerte und Standardabweichungen (Quelle: Braun, 2010b).

	Total		Beschäftigte		
	%	M (SD)*	-49	50-499	≤500
Es verbessert unser Image.	49,6	2,7 (1,3)	45,8	54,4	73,7
Es erleichtert die Mitarbeitergewinnung und -bindung.	14,7	4,0 (1,2)	12,4	14,0	50,0
Es ist wichtig für unsere Kundinnen und Kunden.	24,2	3,6 (1,3)	21,1	28,3	36,8
Es ist eine Reaktion auf gesetzliche Aufgaben und/oder politische Vorgaben.	3,1	4,7 (0,7)	3,7	1,2	5,3

* Fünferskala: von 1= „wirkt sich sehr stark positiv verstärkend aus“ bis 5 = „wirkt sich überhaupt nicht positiv verstärkend aus“

Eine internationale Vergleichsstudie zeigt, dass sich 71 Prozent der untersuchten Unternehmen von ihrem Engagement eine höhere Reputation bei Medien versprechen (Seitz, 2002). Rund die Hälfte der Unternehmen in Deutschland, die sich bürgerschaftlich engagieren, verbindet das Engagement mit der Erwartung auf Imageverbesserung. Fast drei Viertel der Großunternehmen sehen darin sogar einen verstärkenden Faktor für ihr Engagement (Braun, 2010b; Schaubild 10).

Situations- und Kontextanalysen unterstützen die bedarfsgerechte Entwicklung glaubwürdiger Engagementprojekte.

Um diese Reputationseffekte zu erzielen, sollten bei der Konzeption von Engagementprojekten die Gegebenheiten der (Unternehmens-)Umwelt differenziert beachtet werden. Dafür ist eine Situations- und Kontextanalyse hilfreich, die Informationen über die Unternehmensumgebung sammelt, systematisiert und auswertet. Vielfach stehen solche Informationen als „Sozialreports“ im Internet oder bei staatlichen Einrichtungen zur Verfügung und enthalten thematische und zielgruppenspezifische Entwicklungsschwerpunkte (z. B. Bevölkerung, Migration, Kinder und Familie). Eine Kooperation mit einer Hochschule oder Forschungseinrichtung kann dabei helfen, die Informationen zu bündeln und zu strukturieren.

Auf dieser Grundlage können z. B. vorhandene Engagement fördernde Strukturen identifiziert werden. So kann ein regionales Leitbild richtungweisend für die Schwerpunktsetzung eines Engagementprojekts sein. Auch Förderprogramme, lokale Entwicklungsschwerpunkte oder bestehende Initiativen können in den Planungsprozess einfließen. Zudem werden Engagementbedarfe, etwa im Bildungs-, Kultur- oder Sportbereich, ersichtlich. So können unternehmerische Ziele eines Engagementprojekts und gesellschaftliche Bedarfe abgeglichen und Nutzen und Erfolg des Vorhabens verbessert werden.

Unternehmen: Malermeister Ahle GmbH

Gründung: 1922

Personal: 38

Die Malermeister Ahle GmbH ist durch ihr bürgerschaftliches Engagement für Graffiti-Kunst weit über die Grenzen Paderborns, der Heimat des mittelständischen Unternehmens, bekannt. Dabei waren die Sprayer und Dietmar Ahle einst Gegenspieler. So galt das Malerunternehmen als erste Adresse für die Entfernung der Farbschmierereien. Dank dieser Arbeit begann sich der Inhaber Dietmar Ahle mit den Beweggründen für das heimliche Besprühen von Wänden auseinanderzusetzen. Durch einen jungen Sprayer aus Berlin erfuhr er von der Leidenschaft für Kunst, aber auch vom informellen Wettbewerb des Höher-Sprühens und Schneller-Seins. Der Elan, mit dem die Jugendlichen voringen, beeindruckte Ahle. Er holte sie von der Straße und verschaffte ihnen Flächen, auf denen sie sich mit ihren Farben verwirklichen können. Das Firmengebäude, Schulen, eine lange Klostermauer und andere städtische Flächen werden auf ganz legale Weise besprüht – und: Die Auftragsarbeiten werden selbstverständlich bezahlt. Auch wenn Auftragsrückgänge bei der Graffiti-Entfernung zu verzeichnen sind, betrachtet Ahle das Projekt als Unternehmenserfolg. Nicht nur weil ungewollte Wandmalereien und unattraktive Ecken im Stadtbild verschwinden. Der Mittelständler erhöhte dadurch seinen Bekanntheitsgrad, was wiederum neue Aufträge einbrachte. „Dieses Engagement zeigt sehr deutlich, dass auch kleine und mittelständische Unternehmen mit kreativen Ideen, Mut und Durchsetzungskraft einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft und gleichzeitig für das Unternehmen leisten können“, erklärt der Malermeister.

Unternehmen: ASKANIA Uhren AG**Gründung: 1871, Re-Gründung 2004****Personal: 17**

1871 begründete Carl Bamberg in Berlin die Wurzeln des Unternehmens, um Präzisionsgeräte für Marine, Observatorien, Forschung und Expeditionen herzustellen. Seitdem ist der mittelständische Betrieb gesellschaftlich engagiert. Heute setzt er dabei vor allem auf das „Cause Related Management“: Ein bestimmter Betrag oder Anteil des Umsatzes wird für einen guten Zweck gespendet. So werden im Rahmen einer eigenen Förderinitiative musikbegeisterte begabte Kinder und Jugendliche des Julius-Stern-Instituts der Universität der Künste Berlin in ihrer Ausbildung mit Geldern gefördert, die bei Benefizauktionen von Uhren ersteigert werden. Spendengelder erhält auch das Kinderrestaurant „Fünf Jahreszeiten“ der Berliner Tafel e. V. Von jeder verkauften Uhr einer bestimmten Edition spendete das Unternehmen 50 Euro an das Kinderrestaurant, das bedürftige Kinder und Jugendliche für einen Euro mit einem Drei-Gänge-Menü versorgt. Auf 320 Großflächen in ganz Berlin wurde dazu aufgerufen, ein Exemplar der auf 600 Stück limitierten Sonderedition der Berliner Uhrenmanufaktur zu erwerben.

Kundengewinnung und -bindung

Kundengewinnung und -bindung spielen beim Reputationsaufbau eine zentrale Rolle. Den Absatz zu steigern heißt, sich mit Kundenansprüchen auseinanderzusetzen – und zwar nicht nur im klassischen Sinne: Die steigende Zahl kritischer Konsumentinnen und Konsumenten begründet Kaufentscheidungen mit Blick auf die soziale und ökologische Performance eines Unternehmens. Somit wird auf einem globalisierten Markt mit wachsendem Konkurrenzdruck und größerer Angebotsvielfalt das bürgerschaftliche Engagement eines Unternehmens zum Vergleichskriterium.

Die Wirkungen des Reputationsaufbaus bei (potenziellen) Kundinnen und Kunden betonen verschiedene Studien: 86 Prozent der Deutschen meinen, sozial verantwortliche Unternehmen seien langfristig erfolgreicher als ihre nicht engagierten Konkurrenten (Lunau & Wettstein, 2004). Zwei Drittel der Handwerksbetriebe stellen fest, neue Kundenkreise durch ihr bürgerschaftliches Engagement gewonnen zu haben und 60 Prozent der Betriebe gehen dabei von einer stärkeren Kundenbindung aus (Maaß, 2005). Rund 80 Prozent deutscher Unternehmen meinen, so das Ergebnis einer weiteren Befragung, durch bürgerschaftliches Engagement eine verbesserte Reputation bei den Kundinnen und Kunden zu erzielen (Seitz, 2002). Vor allem bei sonst gleichen Produktbedingungen (z. B. Preis und Qualität) bevorzugen Kundinnen und Kunden Produkte von bürgerschaftlich engagierten Unternehmen.

Vier von fünf Deutschen meinen, sozial verantwortliche Unternehmen seien langfristig erfolgreicher als ihre nicht engagierten Konkurrenten.

Unternehmen: betapharm Arzneimittel GmbH**Gründung:** 1993 (seit März 2006 zugehörig zum Pharmakonzern Dr. Reddy's Laboratories Ltd.)**Personal:** ca. 100

1998 suchte das mittelständische Unternehmen Perspektiven, um sich von den Mitbewerbern abzuheben und dabei die eigene ethische Grundüberzeugung zu leben: „Der Mensch steht im Mittelpunkt“. Es entstand das Sozialsponsoring für den „Bunten Kreis e. V.“, einen Nachsorgeverein, der im Raum Augsburg Familien mit chronisch und schwer kranken Kindern hilft. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit begründete die gemeinsame Idee, Bunte Kreise in ganz Deutschland zu gründen. Dafür errichtete der Generika-Hersteller die betapharm Stiftung. Diese modellhafte Arbeit führte ein grundsätzliches Problem des Gesundheitswesens plastisch vor Augen: Patientinnen und Patienten werden nach den modernsten Erkenntnissen der Medizin und Pharmazie versorgt, aber im Umfeld von schweren und chronischen Krankheiten entstehen viele Probleme und Belastungen, die Betroffene und Angehörige allein lösen müssen – mit negativen Folgen für die Krankheitsbewältigung. So mangle es an organisatorischen, finanziellen, sozialen, psychischen und anderen Hilfestellungen. Diese „soziale Lücke“ im Gesundheitswesen machte sich das Unternehmen zum Anliegen: Die Stiftung initiiert und unterstützt innovative soziale Projekte im Gesundheitswesen, die die ganzheitliche Krankheitsbewältigung fördern. Plattform dafür ist seit 1999 die gemeinnützige beta Institut GmbH, ein Institut für angewandtes Gesundheitsmanagement und Entwicklung und Forschung in der Sozialmedizin. Heute profitieren 50.000 Kindergartenkinder vom Präventionsprogramm „Papilio“, rund 60 Nachsorgeeinrichtungen in Deutschland kümmern sich um schwer und chronisch kranke Kinder und ihre Familien, 60.000 Fragen wurden in der Vergangenheit am „betafon“ beantwortet, dem Expertenrat für Sozialfragen im Gesundheitswesen, und um der Vielzahl und Vielfältigkeit der gestellten Sozialfragen im Gesundheitswesen noch besser gerecht zu werden, steht heute das „betanet“ zur Verfügung. „Das sind konkrete Ergebnisse, die es ohne das Engagement von betapharm nicht gäbe“, erklärt das Unternehmen, das seit März 2006 dem Pharmakonzern Dr. Reddy's Laboratories Ltd. gehört. „Sie beantworten stellvertretend für viele weitere große und kleine Erfolge die Frage: Gesellschaftliches Engagement – was bringt das? Und sie zeigen die hohe Eingriffstiefe und Wirkung, die gesellschaftliches Engagement entfalten kann“.

Unternehmen: XIQIT GmbH**Gründung:** 2000 (zunächst als Hahmann & Neuwirth GbR, seit 2004 als XIQIT GmbH)**Personal:** 5

Das kleine Unternehmen fördert gesellschaftliche Projekte im lokalen Umfeld. „Wir unterstützen diese Projekte, weil sie mit Herzblut betrieben und nicht allein durch Jobbeschreibungen determiniert werden. Diese Arbeit trägt Früchte, die weit in unsere Gesellschaft hineinwirken“, erklären die Geschäftsführer des Webunternehmens – und sie schafft Reputation in den Kundenkreisen. Unterstützt werden die Projekte durch kostenlose Bereitstellung von Infrastruktur (Serverkapazität) und unentgeltliche Arbeitszeit der beiden Webunternehmer. Davon profitiert auch das Freiwilligen-Zentrum Aachen (FWZ) als Einrichtung zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Der Internet Service for Professionals programmierte zum Beispiel eine webbasierte Plattform für Engagementinteressierte in Aachen und Umgebung. Zu den unterstützten Projekten gehört auch „Tanzen am Strand“. Auf dieser Webseite wird nicht nur auf Angebote der Jugendseelsorge in der Aachener Innenstadt hingewiesen. Man findet dort auch zahlreiche Texte zum Weiterdenken, Lachen und Staunen. Das Internetunternehmen hostet die Seiten ohne Gebühren und hilft bei kleineren technischen Problemen. Jüngstes Projekt ist die kostenlose Erstellung einer professionellen Website für das Aachener Fairkaufhaus „fairKauf“ der Caritas. Anspruch war hier: Die Seite sollte – wie der Laden – einen Kontrapunkt zu den manchmal sehr einfachen Kleiderkammern bilden. Sie sollte hochwertig wirken und so die Wertschätzung für die „fairKauf“-Kunden zum Ausdruck bringen. „Weil Business nicht alles ist“, erklären die Unternehmer.

Um die Öffentlichkeit an den unternehmerischen Engagementprojekten teilhaben zu lassen, ist eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von zentraler Bedeutung. Je mehr Menschen ein positives Bild von den Engagementvorhaben entwickeln, desto zielgruppenspezifischer kann die Kommunikation verlaufen. Relevante Stakeholder sollten bereits bei der „Geburt“ des Projekts (z. B. durch Auftakt- und Infoveranstaltungen) angesprochen werden, um das Engagement beständig begleiten zu können. Es sollte sichergestellt sein, dass nächste Etappenziele zeitnah erfolgen, um Glaubwürdigkeit, Transparenz und Vertrauen in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

Transparenz und Vertrauen in das unternehmerische Bürgerengagement wird durch kontinuierliche und partizipative Öffentlichkeitsarbeit hergestellt.

Genutzt werden sollten die unternehmenseigenen Kommunikationsstrukturen (z. B. Rundschreiben und Intranet für die interne und das Internet oder Pressemitteilungen für die externe Kommunikation). Eine an das Unternehmen angebundene und kontinuierlich aktualisierte Projektseite ermöglicht eine systematische Darstellung des Engagements und gibt Interessierten wichtige Informationen über Ziele, Maßnahmen zur Umsetzung und den aktuellen Stand der Arbeiten. Je deutlicher in der Kommunikation der Nutzen aller Beteiligten dargestellt wird, desto besser können alle Anspruchsgruppen die Aktivitäten einordnen und würdigen. Durch eine strategische Öffentlichkeitsarbeit über das unternehmerische Bürgerengagement können darüber hinaus Kooperationspartner gewonnen werden. Sie hilft dabei, das Engagement zu verstetigen und die Reputation des Unternehmens zu stärken.

Die Kommunikation sollte den Nutzen aller Beteiligten herausstellen.

Unternehmensbewertung

Die Beziehung zu Banken und Investoren bestimmt maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Wer soziale und ökologische Aspekte des Wirtschaftens berücksichtigt, kann auf ein nachhaltiges und zukunftsfähiges Management aufmerksam machen. Dabei dienen Nachhaltigkeits-Indizes wie der Dow Jones Sustainability oder FTSE4Good der Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung. Analysten und Investoren beziehen dies zunehmend in ihre Unternehmensbewertung ein.

Bürgerschaftliches Engagement bildet einen Indikator für nachhaltige Unternehmensführung und kann zu einer verbesserten Kapitalbeschaffung beitragen.

Forschungen über ethische Fonds unterstreichen dies: Das Investitionsvermögen in derartige Produkte steigt (imug & muk, 2001; imug, 2003). Ein Unternehmen nachhaltig zu führen, ist mehr als ein Kostenfaktor. Denn die Unternehmen der Nachhaltigkeits-Indizes sind nach Studien finanziell nicht schlechter gestellt als ihre Konkurrenz (Hiß, 2006).

IV. Corporate Volunteering

Corporate Volunteering beschreibt die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten und den Einsatz von Humanressourcen eines Unternehmens für gesellschaftliche Aufgaben.

Zeit, Know-how und Manpower der Beschäftigten gehen in die Engagementprojekte des Unternehmens ein. Corporate Volunteering bezeichnet diesen Einsatz des Personals. Mitunter geschieht dies während der Arbeitszeit. Dazu gehören z. B. stunden- und tageweise Freistellungen oder regelmäßige Freiwillingentage („days of service“). Unternehmen unterstützen aber auch die Projekte freiwillig engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanziell („matching grants“). Zeit- und Know-how-Spenden von Beschäftigten und speziell auch Führungskräften können sehr vielfältig sein. Sie reichen von punktuellen Einsätzen, bei denen meist handwerkliche Tätigkeiten im Vordergrund stehen, über einwöchige Hospitationen in sozialen Einrichtungen bis hin zu längeren Personaleinsätzen im Führungsbereich von gemeinnützigen Institutionen.

Unternehmen: Michael Grübel Trocknungsfachbetrieb KG

Gründung: 1998

Personal: 19

Mit seinem Unternehmenskonzept „Michael Grübel helfende Hände“ initiierte der Inhaber des Trocknungsfachbetriebs das Projekt „Hilfe durch Handwerk“. „Ziel des Projektes war und ist es, eine von mir tief verwurzelte Überzeugung des ‚Gebens und Nehmens‘ als Teil des unternehmerischen Handelns in die Unternehmenskultur einzugliedern“, erklärt der Unternehmer. Die Beschäftigten des Mittelständlers unterstützen öffentliche Einrichtungen wie Schulen oder Kindergärten durch unentgeltliche Handwerksarbeiten. Mit dem 2006 ins Leben gerufenen Projekt „Zeit im Alter“ wurde schließlich das kaufmännische Personal in das Unternehmensengagement integriert. Mit Gesang, Gedichten oder Geschichten bereichern die Beschäftigten den Alltag in Alten- und Pflegeheimen am Unternehmensstandort. Das jüngste Projekt entstand 2009 in Verantwortung der Auszubildenden. „Stadtglück“ gibt ortsansässigen Schulen und Kindergärten die Möglichkeit, Postkarten mit Wunschmotiven kostengünstig vom Unternehmen drucken zu lassen. Die Mehreinnahmen investieren die Einrichtungen in eigene Vorhaben, und die Kosten für die ersten 200 Postkarten spendet das Unternehmen. Durch die aktive Mitarbeiterbeteiligung kommt Grübel auf immer wieder neue Ideen. Die Projekte haben aber auch eine „strategische Dimension“, wie der Unternehmer erklärt. Es geht ihm vor allem um den Aufbau der Unternehmensmarke: „Allen Stakeholdern des Unternehmens sollen die Projekte ein Vorbild sein – Begeisterung durch Qualität. Durch den Ansatz, die Gesellschaft zu begeistern, gelangt ein Teil dieser Freude wieder zurück an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur begeisterte Beschäftigte können auch unseren Kundenkreis (letztendlich wiederum die Gesellschaft) begeistern. Unser Ziel, ‚Platzhirsch in Ostwestfalen-Lippe‘ zu werden, ist verbunden mit unserer Qualitätspolitik und dem Unternehmenskodex. Diese Elemente sind strategisch verbunden und mussten eine operative Dimension auf der Grundlage des ‚Gebens und Nehmens‘ erhalten.“

Personalrekrutierung und -motivation

Unternehmerischem Engagement in der Gesellschaft werden Potenziale zur Rekrutierung und Bindung qualifizierten Personals zugesprochen. Die Identifikation mit dem Engagement(-bereich) wird auf das Unternehmen übertragen. Dies gilt vor allem für aktive Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Eine Studie kommt zu dem Ergebnis: Über 80 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bürgerschaftlich engagierter Unternehmen sind zufriedener, motivierter, loyaler und verantwortungsbewusster (Schaller & Bachmann, 2004). Aber auch für zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Attraktivität eines Unternehmens gesteigert werden, wenn über das bürgerschaftliche Engagement Identifikationsmöglichkeiten bestehen. Exemplarisch dafür steht die Zusammenarbeit mit Kindergärten, Schulen und Hochschulen oder mit Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen (Backhaus-Maul, 2003).

Unternehmerisches Bürgerengagement fördert Identifikations- und Bindungspotenziale wie auch die Leitungsbereitschaft von (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Unternehmen: Niko Nissen GmbH

Gründung: 1905

Personal: 20

Seit Gründung des Fachgeschäfts für Optik, Hörgeräte, Uhren und Schmuck ist das Familienunternehmen gesellschaftlich aktiv. Dieser Tradition folgt auch das Engagement für Kinder aus der Tschernobyl-Region. Niko Nissen unterstützt seit 1995 Opfer des Reaktorunglücks. Mittlerweile unterhält das Unternehmen eine Partnerschaft mit einem Internat für hör- und sehgeschädigte Kinder in Pinsk und einer Schule für schwerhörige Kinder in Kobrin. Beide Einrichtungen können ein von dem Unternehmen ins Leben gerufenes Labor nutzen, in dem technisches Gerät zur Unterstützung der Hörleistung hergestellt und gewartet wird. Die Firma Niko Nissen hat zwei Baha-Geräte (Früherkennung kindlicher Hörstörung schon im 1. Lebensjahr) in Belarus installiert. Das Know-how dafür wurde den Ärzten in der Krefelder Stadtklinik und in der Universitätsklinik Hamburg-Eppendorf vermittelt. Hilfe zur Selbsthilfe lautet das Ziel – und so hat das Unternehmen Lehrkräfte zu Technikern ausgebildet. „Die strahlenden Augen von Vera, als sie die ersten akustischen Laute, den Wind in den Bäumen, das Zwitschern der Vögel, die Sprache der Menschen, das Knacken eines frischen Brötchens beim Reinbeißen hörte, öffneten die Tür für ein großes Vorhaben!“, erklärt Niko Nissen. Das Unternehmen kümmert sich aber auch direkt um betroffene Kinder: Beim alljährlichen Ferienprogramm können sie Urlaub am Standort des Unternehmens, einen Hör- und Sehtest und die Erstanpassung notwendiger Geräte machen. Wunsch und Freude daran, Menschen zu helfen, die Hilfe benötigen, treibt nicht nur die beiden Inhaber an, sondern motiviert auch die Beschäftigten.

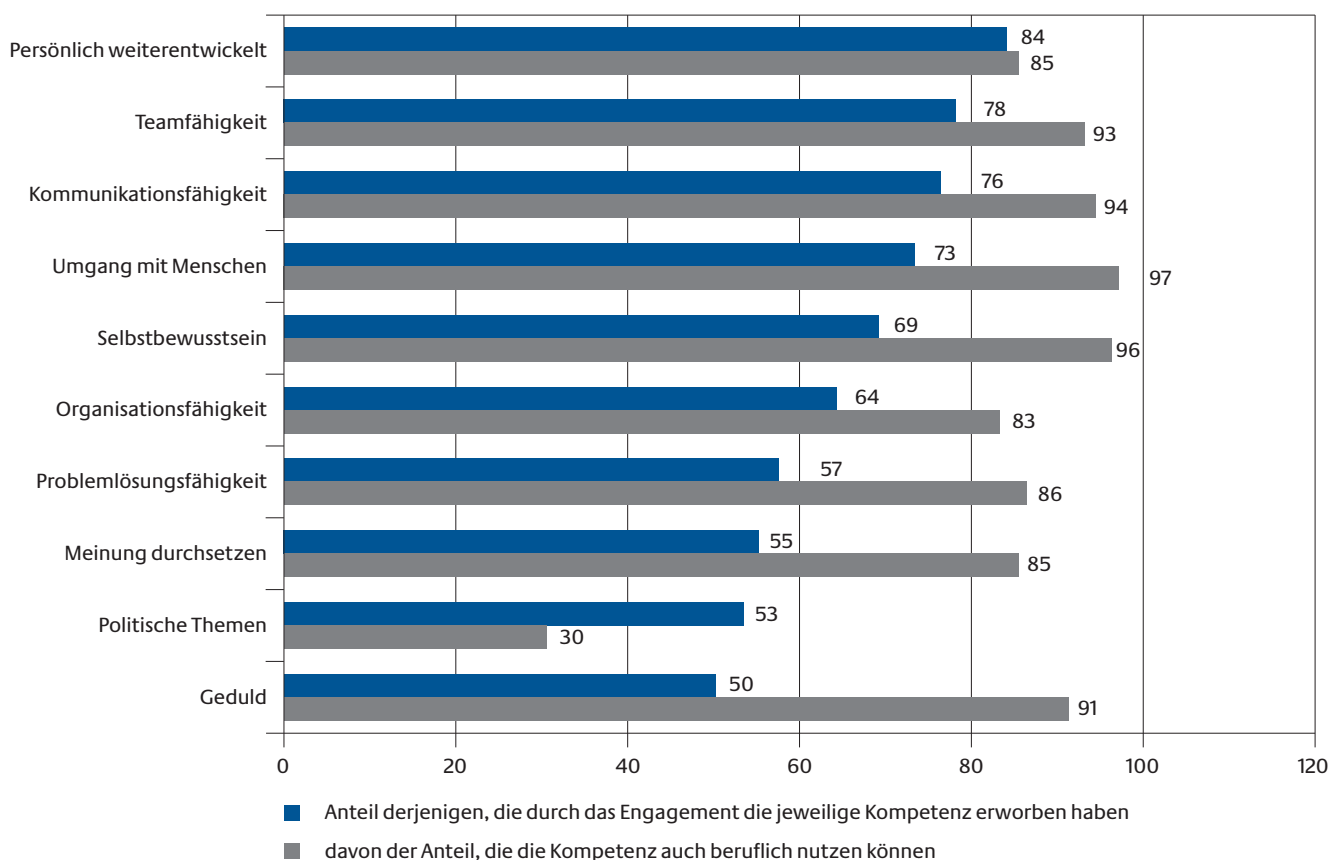
Personalentwicklung und -arbeit

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen kann auch als Instrument der Personalentwicklung und -arbeit genutzt werden, und zwar dann, wenn sich in Unternehmensprojekten das Personal selbst bürgerschaftlich engagiert. Forschungsergebnisse machen auf Kompetenzen und Eigenschaften aufmerksam, die im bürgerschaftlichen Engagement erworben und entwickelt werden.

Bürgerschaftliches Engagement von Beschäftigten schafft Humankapital. Beim Lernen im sozialen Umfeld werden Soft Skills erworben, die auch in der beruflichen Tätigkeit genutzt werden können.

In einem deutschen Großunternehmen wurden rund 1.500 Beschäftigte zu diesem Thema befragt (Braun, 2006). Die Ergebnisse zeigen: Sozialkompetenz, Toleranz und Organisationsfähigkeiten werden im bürgerschaftlichen Engagement gefördert. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Vereinen und Initiativen engagiert sind, sich vor allem persönlich weiterentwickeln, ihre Team- und Kommunikationsfähigkeit ausbauen und ihr Selbstbewusstsein stärken (Schaubild 11).

Schaubild 11: Kompetenzentwicklung durch bürgerschaftliches Engagement und Nutzung der entwickelten Kompetenzen in der Berufstätigkeit bei der E.ON Westfalen Weser AG, differenziert nach Kompetenzbereichen (Mehrfachantworten möglich). Angaben in Prozent (Quelle: Braun, 2006).



Bürgerschaftliches Engagement der Beschäftigten kann Fortbildung ergänzen.

Freiwilliges Engagement erfordert Soft Skills. Die Arbeit in Projekten, Initiativen und Vereinen scheint dafür wie geschaffen. Kommunikation, Teamarbeit, Kompromisse, Flexibilität und kreative Problemlösung sind notwendig. Wenn diese Fähigkeiten erst einmal erworben wurden, können sie auch auf die berufliche Arbeit übertragen werden. Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der Hand: leistungsfähigeres Personal, das aus seinen Engagementtätigkeiten motivierter und qualifizierter hervorgeht.

Unternehmen: GlaxoSmithKline GmbH**Gründung: 1911****Personal: 2.700**

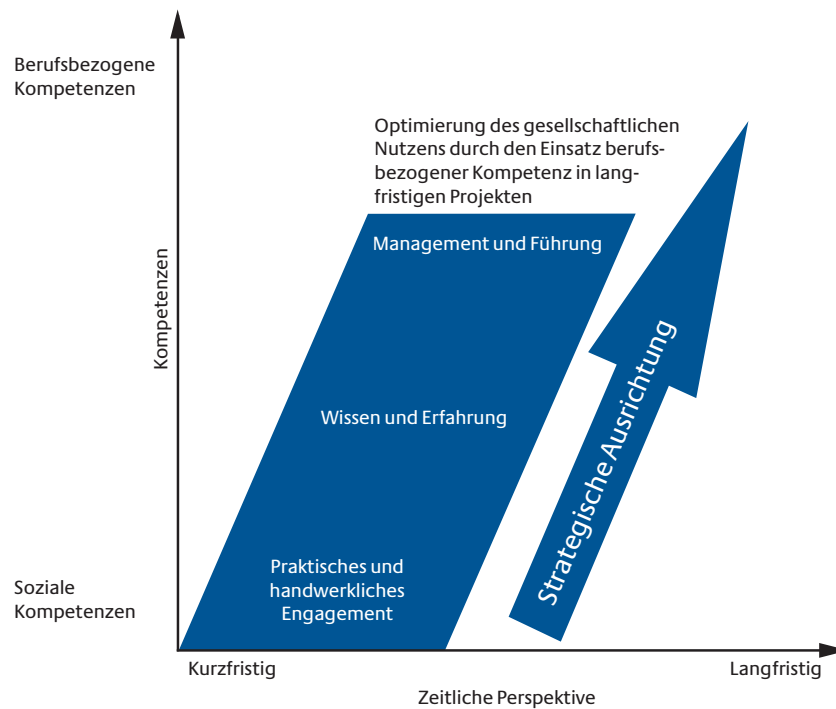
Das Geschäftsziel des Pharmaunternehmens liegt darin, die Lebensqualität von Menschen zu verbessern, indem ihnen ein aktiveres, längeres und gesünderes Leben ermöglicht wird. Seit 2004 gibt es den „OrangeDay“, den „Ich-tu-was-Tag“. Die Idee stammt von jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des forschungsorientierten Großunternehmens. Einmal jährlich kümmern sich die Beschäftigten um Menschen, die sonst leicht übersehen werden: Menschen, die in Armut oder mit einer Behinderung leben, Kranke, Senioren oder Kinder. Sie greifen dann zu Schaufel, Hammer, Pinsel, Säge, Rasenmäher, um in sozialen Einrichtungen aktiv zu werden. Auf diese Weise bekam etwa ein Kinderheim eine Sonnenterrasse, erlebten Körperbehinderte ein Kunstprojekt, wurde in einem Kinderhospiz der Garten bepflanzt. „GSK macht etwas vor, von dem ich mir viele Nachahmer wünschen würde. Die freiwillige Mitarbeit kommt direkt unseren Kindern zugute“, erklärt der Rektor einer Münchener Schule. Aber nicht nur in München, Hamburg, Dresden, Bad Oldesloe, Bühl und Berlin ist das Personal aktiv. Auch an anderen weltweiten Unternehmensstandorten wie in Kenia, Kanada, Spanien, Belgien, Großbritannien und den USA wird ein OrangeDay organisiert. „Der OrangeDay ist für uns ein ganz besonderer Tag“, sagt der Deutschland-Chef des Konzerns. „Es ist toll zu erleben, was unsere Hilfe für diese Menschen bedeutet.“ Aber speziell auch die Beschäftigten profitieren davon; sie erhalten Einblicke in Welten, die ihnen sonst verschlossen blieben. Viele waren besonders berührt und beeindruckt von der Begegnung mit Menschen, die auch in schwierigen Zeiten große Würde und Lebensfreude ausstrahlen, erklären Beschäftigte des Unternehmens.

Eine Befragung klein- und mittelständischer Unternehmen stellt fest: Mehr als die Hälfte der Unternehmen erzielt über ihr bürgerschaftliches Engagement Qualifikationszuwächse ihrer Beschäftigten (Maaß, 2005). Weitere Studien stützen Prozesse des „Lernens im sozialen Umfeld“ (Mutz & Korfmacher, 2003), die mithilfe von Verfahren der „Kompetenzbilanzierung“ für bürgerschaftlich Engagierte auch in der konkreten Praxis der Unternehmen erfasst werden können. Für die Personalentwicklung sind dabei auch Kompetenznachweise hilfreich, die z. B. in Form von Dokumentenmappen von zahlreichen Landesregierungen zur Erfassung, Bilanzierung und Dokumentation entsprechender Kompetenzen bereitgestellt werden.

Der gesellschaftliche Nutzen betrieblicher Freiwilligenprogramme zur Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten wird dabei umso größer sein, je umfangreicher professionell erworbene Berufskompetenzen in langfristige Projekte eingebracht werden (Schaubild 12).

Der gesellschaftliche Nutzen betrieblicher Freiwilligenprogramme ist umso größer, je mehr professionelle Berufskompetenzen in langfristige Projekte eingebracht werden.

Schaubild 12: Corporate Volunteering zur Optimierung des gesellschaftlichen Nutzens (Quelle: Baumeister, 27. April 2009)



Die Beschäftigten sollten systematisch in Engagementprojekte einbezogen und für das „Neue Ehrenamt“ Strategien des „Freiwilligenmanagements“ entworfen werden.

Dabei zeigt sich, dass die Professionalisierung der Engagementprojekte über die hausinterne Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. über eine Intranetseite, Rundschreiben, direkte Ansprache) Erfolg versprechender ist als das „Einkaufen“ externer Unterstützung. Um das Engagement für die Beschäftigten attraktiv zu gestalten, sind deren Erwartungen und Ansprüche zu berücksichtigen. Der „neue“ Ehrenamtliche möchte auch persönlich von seinem Engagement profitieren. Sind persönlicher Sinn und Nutzen des Engagements erkennbar, kann daraus motiviertes Handeln und eine langfristige Bindung zugunsten des Engagementprojekts resultieren.

Ein „Freiwilligenmanagement“ mit einigen einfachen Maßnahmen ist dabei sehr hilfreich. Dazu gehören z. B. strukturierte Erstgespräche, ein angemessenes Erwartungsmanagement mit Engagement interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Einrichtung einer modernen Anerkennungskultur. Wichtig ist zudem eine klare Verteilung von Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten, um den Rückhalt für das Engagementvorhaben zu befördern. Die Engagierten können dann besser ihre Kenntnisse und Kompetenzen einbringen und durch informelles Lernen erweitern.

V.

Vernetzung und Partnerschaften

Unternehmen sind nicht allein aufgrund von reinen Marktbeziehungen Teil ihres gesellschaftlichen Umfelds. Es findet auch ein sozialer Austausch statt, der durch unternehmerisches Bürgerengagement vertieft wird. Rund die Hälfte der engagierten Betriebe in Deutschland kooperiert mit Non-Profit-Organisationen oder staatlichen Akteuren, um Projekte in der Gesellschaft umzusetzen (Braun, 2008). Die Leistungen der Unternehmen reichen vom einfachen Spenden eines Geldbetrages über die Bereitstellung von Infrastruktur (Räume, Fahrzeuge etc.) bis zur gemeinsamen Projektplanung und -umsetzung.

Formen der intensiveren Zusammenarbeit kristallisieren sich dabei immer häufiger heraus. Bei dieser modernen Machart unternehmerischen Bürgerengagements gilt: Gemeinsame Ziele werden mit gemeinsamen Aktivitäten verfolgt. Ein Zusammenschluss mit „Expertinnen“ und „Experten“ aus den Feldern Sport und Bewegung, Bildung und Erziehung oder Kultur und Kunst unterstützt und ermöglicht ggf. auch erst die bedarfsorientierte und effektive Projektarbeit zum wechselseitigen Nutzen.

Kriterien zur Auswahl von Partnerorganisationen sind besondere themenorientierte und zielgruppenspezifische Zugänge und das Know-how, das die Partnerorganisationen über Engagementfelder zur Verfügung stellen können. In Gesprächen mit Behörden oder Non-Profit-Organisationen können Informationen über kooperationsbereite Einrichtungen und Handlungsbedarfe gewonnen werden. Auch der Erfahrungsschatz und die Kontakte bürgerschaftlich engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können bei der Suche nach Partnern hilfreich sein. Exemplarisch dafür steht das Projekt „Gute Geschäfte – Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige“ der Bertelsmann Stiftung. Marktplätze gelten als Orte, die sozialen und ökonomischen Austausch ermöglichen. Diese Idee überträgt die Stiftung auf das unternehmerische Bürgerengagement. Unternehmen unterstützen mit ihren spezifischen Ressourcen Non-Profit-Organisationen, die im Gegenzug Einblicke in ihre jeweiligen Projekt- und Erfahrungswelten anbieten. Wirtschaftsunternehmen können so ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen und Non-Profit-Organisationen mit zusätzlichen Mitteln ihre Ziele erreichen. Die Marktplatz-Methode erweist sich als erfolgreich bei der Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen und wirkt sich zudem förderlich auf die Entstehung von sozialem Kapital aus, wie die Ergebnisse einer bundesweiten Evaluation zeigen.

Vernetzungen und Partnerschaften mit Non-Profit-Organisationen und staatlichen Akteuren können bedarfsorientierte, effektive Projektarbeit zum wechselseitigen Nutzen begründen.

Marktplätze für Unternehmenskooperationen initiieren und moderieren Projekte unternehmerischen Bürgerengagements.

Unternehmen: bplusd agenturgruppe GmbH**Gründung: 1982****Personal: 110**

Die inhabergeführte Agenturgruppe bplusd gründete 1996 den gemeinnützigen Verein „1.000 Tage Urlaub für Kinder, e.V.“. Das Ziel war es, einmal pro Jahr Kölner Kindern aus sozial schwachen Familien einen zehntägigen Sommerurlaub zu ermöglichen. Geboten wird den 6- bis 12-Jährigen eine Mischung aus Erholung und Lernerlebnis. So wurden die Kinder im letzten Jahr unter dem Motto „Wenn ich die See seh‘, brauch‘ ich kein Meer mehr!“ an die kleinen Naturwunder der holländischen Nordseeinsel Amrum herangeführt. Bei den geplanten Highlights wie der Kutterfahrt zur Robbeninsel, der Traktorfahrt mit dem Strandexpress oder der Leuchtturm-besichtigung konnten die Kinder die maritimen Kuriositäten der Nordsee nicht nur bestaunen, sondern auch spielerisch verstehen lernen. Sowohl die Auswahl der „Urlaubskinder“ als auch die Planung und Durchführung der Reise erfolgen in enger Zusammenarbeit zwischen bplusd und den Jugendzentren der Stadt Köln. Alle Units der bplusd-Agenturgruppe und zahlreiche Kundinnen und Kunden sorgen dafür, dass die Reise seit jetzt 14 Jahren ein voller Erfolg und nachhaltiges Engagement der guten Sache ist: „Wir wollen gezielt Verantwortung in der Region übernehmen und jenen helfen, denen es vielleicht nicht so gut geht wie uns. Viele unserer Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Geschäftsführungsmitglieder haben Kinder, wir wissen, wie gerne die Kleinen in den Urlaub fahren. Deshalb freuen wir uns sehr, auch anderen Kindern dies zu ermöglichen“, erläutert Bernd Mannhardt, Vorstand von „1.000 Tage Urlaub für Kinder e.V.“ und geschäftsführender Gesellschafter in der Agenturgruppe. Die Organisation der Reise übernehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von bplusd, einen Großteil der Kosten trägt der Verein und seine Mitglieder, darunter auch Privatpersonen sowie Kundinnen und Kunden der Agentur.

Unternehmen: Bayer Schering Pharma AG**Gründung: 1880****Personal: 38.000 weltweit**

„Der Schwerpunkt unseres sozialen Engagements liegt auf der langfristigen Zusammenarbeit mit anerkannten Hilfsorganisationen und internationalen Gremien“, erklärt das Pharmaunternehmen. So fördert der Großkonzern in mehr als 130 Ländern den einkommensunabhängigen Zugang zu Methoden der Familienplanung, um die Lebenssituation von Frauen in den ärmsten Familien zu verbessern. Außerdem möchte das Unternehmen damit einen Beitrag zu den UN-Millennium-Zielen leisten: Stärkung der Position von Frauen, Reduzierung der Kindersterblichkeit, Verbesserung der Gesundheit der Mütter. Andere Beispiele sind der gemeinschaftliche Kampf mit der Weltgesundheitsorganisation gegen vernachlässigte Tropenkrankheiten wie Chagas oder die Afrikanische Schlafkrankheit, die intensive Suche nach verbesserten Therapiemethoden gegen Tuberkulose zusammen mit der Global Alliance for TB Drug Development und das Angebot von Hilfsprogrammen für Patienten, die sich den Zugang zu Spezialtherapeutika nicht leisten können. Typisch für all die Engagementprojekte ist die enge Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen. Dem Unternehmen gelingt es dadurch, Wissen und Kompetenzen zu bündeln. Hilfsprojekte können damit an die Bedürfnisse vor Ort angepasst und zugleich nachhaltig ausgestaltet werden.

**Kooperationen können
Sozialkapital aufbauen. Sie
institutionalisieren einen Dialog
mit Entscheidungsträgern
und Stakeholdern im
Unternehmensumfeld.**

Eine Vernetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld ist kein Selbstzweck. Die Partner profitieren von den vielfältigen Unternehmensleistungen, die sich nicht auf Geld und Sachmittel reduzieren. Ein Teil des unternehmerischen Nutzens lässt sich mit dem schillernden Begriff Sozialkapital umschreiben. Er bezeichnet vertrauensvolle Beziehungen zu Stakeholdern und wichtigen Entscheidungsträgern im Umfeld der Unternehmensstandorte.

Engagementprojekte bieten vielfältige Gelegenheiten, um unternehmensrelevante Kontakte und Beziehungen mit Stakeholdern aufzubauen und zu vertiefen. Durch die Einbindung in solche Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements kann die Kooperation und das Erreichen gemeinsamer Ziele gefördert werden. Letztlich profitieren alle Beteiligten von einem gefestigten Netzwerk des Kennens und Anerkennens, das einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen und politisch-administrativen Leistungsfähigkeit ermöglichen kann.

Der Aufbau dieses Sozialkapitals sollte im wohlverstandenen Eigeninteresse und im Interesse des gesamten Engagementprojekts unterstützt werden. Im Dialog kann das Unternehmen relevante Entwicklungen nachvollziehen und daraufhin vorausschauend handeln. So werden Voraussetzungen für erfolgreiches Wirtschaften im Einklang mit dem gesellschaftlichen Umfeld geschaffen. Darüber hinaus können mit den Informationen und Erfahrungen aus Engagementprojekten auch unternehmensinterne Veränderungsprozesse angestoßen werden.

Schaubild 13: Unternehmenscharta „Verantwortung Übernehmen – Sich Nachhaltig Engagieren – Vernetzt Handeln“ (Quelle: Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement & BBE, 2009).

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN – SICH NACHHALTIG ENGAGIEREN – VERNETZT HANDELN

Eine Erklärung von Unternehmen in Deutschland

Unsere Gesellschaft steht vor Herausforderungen, deren Bewältigung neue Ansätze und die Beteiligung unterschiedlicher Akteure erfordert. Unternehmen sind bereit, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Viele von ihnen übernehmen bereits heute Verantwortung, indem sie sich gesellschaftlich engagieren.

Die Formen des Unternehmensengagements sind sehr verschieden: Unternehmen engagieren sich, indem sie materielle Ressourcen und Know-how für konkrete Projekte zur Verfügung stellen oder Patenschaften für soziale Einrichtungen übernehmen, indem sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein Engagement freistellen, Freiwilligenteams organisieren, aber auch indem sie Projekte in Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen realisieren.

All diesen unterschiedlichen Formen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen gebührt Anerkennung.

Wir sind sicher: Es lohnt sich, weitere Unternehmen für gesellschaftliches Engagement zu gewinnen, weil dies eine gute Investition in die Qualität und in die Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens ist.

Wir sind überzeugt, dass das Engagement von Unternehmen umso nachhaltiger wirken kann, je stärker sich Unternehmen vernetzen:

- Der Austausch mit anderen Unternehmen bietet gute Anregungen für das eigene Unternehmensengagement.
- Die partnerschaftliche Kooperation mit staatlichen und gemeinnützigen Organisationen stellt sicher, dass das Unternehmensengagement effizient Wirkung zeigt. Sie kann darüber hinaus auch der Qualifizierung und Motivierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen.
- Die Einbindung von Mittelorganisationen kann dazu beitragen, dass Unternehmen und staatliche sowie gemeinnützige Organisationen eine für beide Seiten gewinnbringende Beziehung eingehen, in der ihre jeweiligen Kompetenzen zum Tragen kommen.

Wir wollen einen Beitrag zur Entwicklung einer gut vernetzten Bürgergesellschaft leisten, in der eine Vielfalt von Engagementformen und -möglichkeiten entstehen kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden wir:

- unser gesellschaftliches Engagement fortführen bzw. nach Möglichkeit erweitern,
- mit Akteuren aus gemeinwohlorientierten Organisationen, Mittelorganisationen und öffentlicher Verwaltung gemeinsam Projekte entwickeln und umsetzen,
- Vorschläge unserer Gesprächspartnerinnen und -partner aus den genannten Bereichen für gezielte Maßnahmen des Unternehmensengagements und für Kooperationen aufnehmen, um zu prüfen, inwiefern diese bei unseren Planungen berücksichtigt werden können,
- in Unternehmenskreisen für eine Vernetzung mit geeigneten gemeinnützigen und staatlichen Akteuren werben,
- unsere Aktivitäten im Bereich gesellschaftlichen Engagements öffentlich machen, um andere zum Mit- und Nachmachen zu animieren.

Die Unterzeichner appellieren an Politik und Verwaltung, förderliche Rahmenbedingungen für Unternehmensengagement zu schaffen und Beiträge für die Anerkennung des gesellschaftlichen Engagements zu leisten. Hierbei ist der Aspekt der Freiwilligkeit des Unternehmensengagements Grundvoraussetzung.

Die unterzeichnenden Unternehmen erwarten von staatlichen und gemeinnützigen Organisationen, dass gemeinsame Projekte mit Unternehmen problemnah entwickelt und qualitätsbezogen umgesetzt werden.

Mit Unterzeichnung dieser Erklärung bringen wir zum Ausdruck, dass eine Vernetzung der unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren einen Gewinn für alle Beteiligten bringt – auch für Unternehmen!

Ort, Datum

Unterschrift Unternehmen

CHARTA
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Interne und externe Kommunikation bilden eine zentrale Voraussetzung für Transparenz.

Voraussetzung dafür ist Transparenz im unternehmerischen Bürgerengagement, die vor allem durch umfangreiche Kommunikation hergestellt wird. Dabei ist nicht nur wichtig, *dass* und *was* kommuniziert wird. Insbesondere dem *wie* sollte eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Maßgeblich ist die regelmäßige und verlässliche Bereitstellung gebündelter und strukturierter Informationen. Das gilt für alle Beteiligten, die in das Engagementvorhaben eingebunden sind, die Beschäftigten und die Öffentlichkeit.

Um Transparenz innerhalb des Projekts herzustellen, ist es wichtig, die Engagementidee mit allen Beteiligten gemeinsam in regelmäßigen Arbeitsschritten zu entwickeln. Dabei sollten Gesprächsergebnisse immer schriftlich fixiert und dann allen Beteiligten mit der Möglichkeit zur Kommentierung zur Verfügung gestellt werden. So werden eine dialogorientierte Kommunikation und ein gemeinsamer Konsens sichergestellt.

Im Zentrum der Kommunikation nach außen sollte nicht „nur“ das Engagementprojekt mit seinen Zielen und Maßnahmen stehen. Wichtig ist auch eine regelmäßige Berichterstattung, wobei kenntlich gemacht werden sollte, wie diese gewährleistet wird. Damit verbunden ist eine öffentliche Selbstverpflichtung, die die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des Engagementvorhabens sowohl im Unternehmen als auch in der Öffentlichkeit unterstreicht.

Transparenz schafft Vertrauen innerhalb des Projekts und gegenüber Stakeholdern.

Transparenz schafft Vertrauen. Und eine transparente Kommunikation festigt Vertrauen – zwischen den Projektverantwortlichen und den Beschäftigten, zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit. Auf diese Weise werden zudem potenzielle Mitstreiterinnen und Mitstreiter gewonnen und es gelingt bereits in der Anlaufphase, das Projekt zu einer „gemeinsamen Sache“ zu machen.

VI.

Herausforderungen und Perspektiven

Unternehmen spielen in der Gesellschaft eine maßgebliche Rolle. Ökonomische Leistungskraft und wirtschaftliche Innovationsfähigkeit sind elementare Voraussetzungen zur Weiterentwicklung von Wohlfahrt und Demokratie. Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise birgt auch Chancen, neue Konzepte im Zusammenspiel zwischen Unternehmen, staatlichen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu erproben. In diesem Sinne ist für Unternehmen auch das bürgerschaftliche Engagement in der Gesellschaft eine konkrete Handlungsoption, den Business Case im Social Case zu suchen – nach der Maxime: „Tue Gutes und profitiere davon“.

Bei diesem Modernisierungsprozess philanthropischer und mäzenischer Traditionen in der deutschen Wirtschaft kommt einer staatlichen Engagementpolitik eine maßgebliche Rolle zu. Sie trägt dazu bei, durch das gezielte Zusammenwirken von Unternehmen, staatlichen und politischen Akteuren sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren unterschiedliche Sichtweisen auf vorhandene gesellschaftliche Bedarfe zu bündeln und in abgestimmte Regel- und Ordnungsstrukturen zu überführen. Damit kann ein institutioneller Rahmen gemeinsamen Arbeitens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme geschaffen werden.

Eine solche Engagementpolitik als sektorenübergreifend angelegtes Politikfeld ist aus der Sicht der Unternehmen nicht zuletzt deshalb bedeutsam, weil das unternehmerische Bürgerengagement vielfach noch mit Unsicherheiten und besonderen Herausforderungen verbunden ist. Denn Unternehmen engagieren sich außerhalb des Wirtschaftssystems in den sozialen, pädagogischen, kulturellen, sportlichen und ökologischen Handlungsfeldern von Non-Profit-Organisationen und auch staatlichen Einrichtungen. Sie engagieren sich dabei vielfach als Laien, die sich sukzessive Fachkompetenzen aneignen. Je enger das unternehmerische Bürgerengagement mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verbunden und in die Unternehmenstrategie eingebettet wird, desto höher ist auch die produktive Aussicht auf inspirierende Erfahrungen und innovative Ideen (vgl. Braun & Backhaus-Maul, 2010).

Eine maßgebliche Rolle kommt dabei den zivilgesellschaftlichen Akteuren und speziell den Non-Profit-Organisationen zu. Vielfach entwickeln sie gemeinsam mit engagierten Unternehmen konkrete Leistungen für Bürgerinnen und Bürger. Allerdings hat die traditionelle Trennung von Unternehmen und Non-Pro-

„Engagementpolitik“ stimmt unterschiedliche Sichtweisen von Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft auf gesellschaftliche Handlungsbedarfe ab, um gemeinsame Handlungsstrategien zu entwickeln.

fit-Organisationen zu parallelen Welten beigetragen, durch die neue Formen der Zusammenarbeit erschwert werden. Denn die Fähigkeit zu derartigen Kooperationen ist weder bei den Unternehmen noch den Non-Profit-Organisationen in Deutschland eine kulturelle Selbstverständlichkeit und gepflegte Routine.

Engagementpolitik schafft Rahmenbedingungen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen.

Engagementpolitik kann die Rahmenbedingungen zur Förderung des unternehmerischen Bürgerengagements in Deutschland verbessern. So findet man bereits verschiedene Initiativen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene, durch die gewinnbringende und erfolgreiche Maßnahmen gerade im Bereich der Anerkennungskultur für Unternehmen initiiert und unterstützt werden. Diese Initiativen sind bislang aber nur teilweise koordiniert, vielfach existieren sie nebeneinander. Bund, Länder und Kommunen können noch koordinierter vorgehen, um das unternehmerische Bürgerengagement nachhaltig zu entwickeln.

Beispielsweise stellen die Anforderungen an Arbeitszeiteinsatz, Flexibilität und Mobilität an die Unternehmen hohe Herausforderungen für die Entwicklung einer zeitgemäßen Engagementkultur. Entsprechende politische Lobbyarbeit zugunsten unternehmerischen Bürgerengagements kann dazu beitragen, das Thema in den Unternehmen zu stärken und zu festigen. Dazu sind in den Unternehmen aber auch Verantwortliche für das Thema Corporate Citizenship zu benennen. Zwar setzen immer mehr Unternehmen Verantwortliche ein und große Unternehmen schaffen sogar kleine Teams mit entsprechender Ausstattung. Insgesamt ist das Thema personalpolitisch aber noch unzureichend verankert. Darüber hinaus ist erforderlich, immer auch den Business Case im Blick zu haben, d. h. den Mehrwert des Engagements differenzierter als bisher aufzeigen zu können. Wirkungsforschung und die Entwicklung von Erfolgsindikatoren sind bislang aber bestenfalls in Ansätzen vorhanden.

Schließlich können vorhandene Informationsstrukturen umfangreicher ausgebaut und auch genutzt werden. Innovative Lösungen, die in der konkreten Praxis entwickelt werden, sind frühzeitig zu identifizieren und als „Innovationsorte“ im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit zu prüfen. Dazu können Strukturen für unternehmerisches Bürgerengagement als Umschlagplätze für gute Lösungen unterstützt werden. Solche Strukturen können auch Unternehmen dazu befähigen, ihre Engagementideen in strategische Unternehmenskonzepte zu übersetzen. Dazu sind nicht zuletzt Informationen erforderlich, welche Engagementbereiche welche Bedarfe haben und welche Erwartungshaltungen mit einem Engagement im jeweiligen Setting verbunden sind.

Das Management von Kooperationsbeziehungen ist eine zentrale Herausforderung für professionelle Lösungsansätze im unternehmerischen Bürgerengagement.

Damit im Rahmen des unternehmerischen Bürgerengagements ein Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft realisiert werden kann, ist die Kooperation von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen grundlegend. Ob solche Kooperationen erfolgreich zustande kommen, hängt nicht zuletzt davon ab, wie sich das Verhältnis von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen entwickelt und inwieweit es gelingt, von der einseitigen finanziellen Unternehmensförde-

zung eines gemeinnützigen Zwecks zur professionellen und lösungsorientierten Zusammenarbeit zu gelangen. Bei dieser Zusammenarbeit – und darin liegt eine zentrale Herausforderung der engagementpolitischen Gestaltung der Gesellschaft – müssen sehr unterschiedliche Akteure zusammenfinden. Dazu ist ein Management erforderlich, um typische Kooperationsprobleme unterschiedlicher Organisationen mit ihren jeweils eigenen Sachzwängen, Anforderungsprofilen und Zielsetzungen überwinden können (vgl. Braun, 2007).

In diesem Kontext kann Engagementpolitik als Initiator, Moderator und Förderer in Erscheinung treten. Dazu bedarf es einer Verantwortungsteilung mit gegenseitigen Verpflichtungen zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Klarheit und Transparenz über die Erwartungen, Möglichkeiten und Zuständigkeiten der einzelnen Akteure sind ebenso von entscheidender Bedeutung wie der Austausch über bewährte Methoden und gute Praktiken.

VII.

Links und Hinweise



7.1 Lesenswert

Aus Politik und Zeitgeschichte (2008). Schwerpunktheft Corporate Citizenship, Heft 31/2008. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Polterauer, J. & Nährlich, S. (Hrsg.). (2008). Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Backhaus-Maul, H. & Braun, S. (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen, empirische Befunde und engagementpolitische Perspektiven. In T. Olk, A. Klein & B. Hartnuß (Hrsg.), Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Bertelsmann Stiftung. (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Gütersloh: Eigenverlag.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2008). Mit Verantwortung handeln: Ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2009). Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Gütersloh: Eigenverlag.

Braun, S. (Hrsg.). (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Braun, S. & Backhaus-Maul, H. (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Braun, S. & Böttcher, C. (Red.). (2008). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext: Dokumentation zum Kongress am 25. & 26. September 2008 im HeinzNixdorfForum Paderborn. Berlin: Eigenverlag.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2002). Unternehmen und Gesellschaft. Köln: Eigenverlag.

CCCD (2007). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Berlin: Eigenverlag.

Damm, D. & Lang, R. (2002). Handbuch Unternehmenskooperation: Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Bonn: Stiftung Mitarbeit.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002). Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bericht. Opladen: Leske + Budrich.

Habisch, A. (2003). Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer.

Habisch, A. (Hrsg.). (2008). Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer.

Heidbrink, L. (Hrsg.). (2008). Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip: Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Homann, K. (2006). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung. Wittenberg: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.

Jakob, G. (Hrsg.). (2003). Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen: Leske + Budrich.

Lohrmann, S. (2007). Corporate Citizenship als strategisches Instrument: Eine Analyse in Deutschland tätiger Unternehmen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2008). Soziale Partnerschaften. Engagement für Menschen und Märkte. Düsseldorf: Eigenverlag.

Mutz, G., Korfmacher, S. & Arnold, K. (2002). Corporate Citizenship in Deutschland. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Olk, T., Klein, A. & Hartnuß, B. (Hrsg.). (2010). Engagementpolitik: Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Schöffmann, D. (Hrsg.). (2001). Wenn alle gewinnen: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg: Ed. Körber-Stiftung.

Suchanek, A. (2010). Die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft. In S. Braun (Hrsg.), Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext (S. 36–52). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Westebbe, A. & Logan, D. (1995). Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden: Gabler.

Wieland, J. (Hrsg.). (2002). Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis-Verl.



7.2 Wettbewerbe

Mittlerweile gibt es zahlreiche regionale und überregionale Wettbewerbe, die Unternehmen für ihr bürgerschaftliches Engagement auszeichnen. Mit der Teilnahme bietet sich Unternehmen eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, die Kommunikation über ihr Engagement zu erhöhen. Die folgende Liste enthält beispielhaft ausgewählte Bundes- und Landeswettbewerbe.

Bundesweite Wettbewerbe

Beschäftigung gestalten – Unternehmen zeigen Verantwortung

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales würdigt gemeinsam mit der Initiative für Beschäftigung positive Beispiele unternehmerischen Engagements für Arbeit und Ausbildung. Teilnehmen können Unternehmen aus Deutschland, die sich in besonderer Weise durch ihr Engagement in den Bereichen Personal- und Beschäftigungspolitik hervorgetan haben.

Freiheit und Verantwortung

Um das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern, haben BDI, BDA, DIHK und ZDH sowie die WirtschaftsWoche die Initiative Freiheit und Verantwortung begründet. Der Wettbewerb wird jährlich ausgelobt. Er richtet sich an kleine, mittlere und große Unternehmen aus Deutschland, die sich durch herausragendes, nachahmenswertes und nachhaltiges Engagement auszeichnen.

Zivil

Die Wirtschaftsunioren zeichnen jährlich besonders engagierte mittelständische Unternehmen aus. Durch die Würdigung sollen kreative, alltagsnahe und praxistaugliche Projekte Anerkennung erhalten.

Landeswettbewerbe

Engagiertes Unternehmen – Impulse für Hessen

Im Rahmen des Wettbewerbs würdigt die hessische Landesregierung mit der Auszeichnung „Unternehmen des Monats“ im Rhythmus von 4 Wochen herausragendes bürgerschaftliches Engagement. Ziel ist die Anerkennung des vielfältigen Engagements hessischer Unternehmen und die Verbreitung guter Beispiele mit Vorbildcharakter.

ENTERPreis

Mit dem „ENTERPreis“ will das Ministerium für Generationen, Familien, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen vorbildhaftes bürgerschaftliches Unternehmensengagement identifizieren, öffentlich würdigen und zur Nachahmung empfehlen. An dem Wettbewerb können sich alle Unternehmen beteiligen, die sich in NRW oder von NRW aus in anderen Teilen der Welt gesellschaftlich engagieren.

Franz-von-Mendelssohn-Medaille für bürgerschaftliches Engagement von Berliner Unternehmen

Die IHK Berlin ehrt gemeinsam mit der Handwerkskammer Berlin ortsansässige Unternehmen, die wirtschaftlichen Erfolg und ehrenamtliches Engagement in Einklang bringen. Neben der Medaille erhalten die Unternehmen einen Geldpreis.

Max-Schmeling-Medaille für bürgerschaftliches Engagement von Hamburger Unternehmen

Der Hamburger Senat würdigt mit der Medaille Unternehmen der Hansestadt, die im Rahmen ihrer Firmenkultur Beschäftigten Freiräume gewähren, um sich ehrenamtlich in gesellschaftlich relevanten Projekten zu engagieren.

Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg – Leistung, Engagement, Anerkennung

Die Caritas Baden-Württemberg und das Wirtschaftsministerium würdigen mit dem jährlich ausgelobten Preis das soziale Engagement kleiner und mittelständischer Unternehmen. Prämiert werden dabei Projekte, die nachhaltig angelegt sind, zum Unternehmen passen und mit einem externen Partner durchgeführt werden.

Thüringer Sonderpreis Ehrenamt für Wirtschaftsunternehmen

Das Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit zeichnet mit dem Sonderpreis Wirtschaftsunternehmen aus, die sich in besonderer Weise um die Förderung des Ehrenamts ihrer Beschäftigten verdient gemacht haben. Die jährliche Auszeichnung beinhaltet einen Sachpreis.

Unternehmen im Saarland: Aktiv & Engagiert

Die saarländische Landesarbeitsgemeinschaft Pro Ehrenamt prämiiert zusammen mit dem saarländischen Wirtschaftsministerium jährlich herausragendes bürgerschaftliches Engagement von ansässigen Unternehmen, die sich über Geldspenden hinaus in den gesamtgesellschaftlichen Kontext einbringen. Die prämierten Unternehmen erhalten als Anerkennung eine symbolische Auszeichnung, ihre Engagementpartner aus dem Non-Profit-Bereich ein Preisgeld.



7.3 Plattformen, Initiativen und Anlaufstellen

Aktive Bürgerschaft e. V., Albrechtstraße 22, 10117 Berlin-Mitte

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Michaelkirchstraße 17–18, 10179 Berlin-Mitte

CCCD e. V., Kollwitzstraße 73, 10435 Berlin

CSR Germany – Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V., Breite Straße 29, 10178 Berlin

econsense | Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V., Haus der Deutschen Wirtschaft, Breite Straße 29, 10178 Berlin

Initiative Freiheit und Verantwortung, Friedrichstr. 152, 10117 Berlin

Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e. V., Brunnenstr. 181, 10119 Berlin

Vis a Vis: Agentur für Kommunikation, Johannisstraße 79, 50668 Köln



7.4 Forschungs- und wissenschaftliche Beratungseinrichtungen

Center for Corporate Citizenship e. V., Kreuzstraße 14, 85049 Ingolstadt

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Adenauerplatz 1, 69115 Heidelberg

Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement (ForBE), Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin

Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung, Bugginger Straße 38,
79114 Freiburg

Literatur- und Quellenverzeichnis



Backhaus-Maul, H. (2003). Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement. In Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.), Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (S. 85–147). Opladen: Leske + Budrich.

Backhaus-Maul, H. (2004). Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage der Wochenzeitschrift Das Parlament, (14), 23–30.

Backhaus-Maul, H. (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung. Verantwortung und Engagement in der Sozialen Marktwirtschaft – der deutsche Institutionalisierungspfad unter globalen Einflüssen. In S. Braun (Hrsg.), Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext (S. 69–96). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Polterauer, J. & Nährlich, S. et al. (Hrsg.). (2008). Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Backhaus-Maul, H. & Braun, S. (2007). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. Stiftung & Sponsoring, Rote Seiten, 10(5), 1–15.

Baumeister, T. (2009, 27. April). Engagementförderung durch Unternehmen: Position der Unternehmensgruppe IZE für Impulsreferat. Berlin.

Bertelsmann Stiftung. (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Gütersloh: Eigenverlag.

Beschorner, T. (2008). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. In H. Backhaus-Maul, C. Biedermann, J. Polterauer & S. Nährlich (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven (S. 68–86). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Braun, S. (2006). Gastbeitrag: Bürgerschaftliches Engagement. In: E.ON Westfalen Weser AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 2005. Engagiert aus Überzeugung für unsere Region (S. 10–13). Paderborn: E.ON Westfalen Weser AG.

Braun, S. (2007). Corporate Citizenship und Dritter Sektor. Anmerkungen zur Vorstellung: „Alle werden gewinnen ...“ *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 20 (2), 186–190.

Braun, S. (2008). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Aus *Politik und Zeitgeschichte*, Beilage der Wochenzeitschrift *Das Parlament*, (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). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Wohlfahrtspluralismus der Stadtgesellschaft. *Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, (4), 196–201.

Braun, S. (Hrsg.). (2010a). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. *Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Braun, S. (2010b). Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft. In S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext* (S. 97–124). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Braun, S. & Backhaus-Maul, H. (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Braun, S. & Böttcher, C. (Hrsg.). (2009). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. *Der deutsche Weg im internationalen Kontext: Dokumentation zum Kongress am 25. & 26. September 2008 im HeinzNixdorfForum Paderborn*. Berlin: Eigenverlag.

Brinkmann, J. & Pies, I. (2005). *Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik*. Wittenberg: Wittenberg Center for Global Ethics.

CCCD (2007). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA*. Berlin: Eigenverlag.

Europäische Kommission/Generaldirektion Beschäftigung und Soziales (Hrsg.). (2001). *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen: Grünbuch. (Beschäftigung und Soziales, Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel)*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften.

Fabisch, N. (2004). Soziales Engagement von Banken: Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenship von Banken in Deutschland. München: Hampp.

forsa (Hrsg.). (2005). Corporate Social Responsibility in Deutschland. Berlin: Eigenverlag.

Googins, B. (2002). The Journey Towards Corporate Citizenship in The United States. Leader or Laggard? *Journal for Corporate Citizenship*, 5, 85–101.

Habisch, A. (2003). Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer.

Hiß, S. (2006). Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt/Main: Campus Verl.

imug & muk. (2001). Der Markt für sozial-ökologische Geldanlagen in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Privatanlegerbefragung. Hannover: Imug & muk Arbeitspapier No. 13.

imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e. V. (Hrsg.). (2003). Themenspot Verbraucher und Corporate Social Responsibility: Ergebnisse einer bundesweiten repräsentativen imug-Mehrthemenumfrage. imug news Sonderausgabe. Hannover.

Lunau, Y. & Wettstein, F. (2004). Die soziale Verantwortung der Wirtschaft: Was Bürger von Unternehmen erwarten. Bern: Haupt.

Maaß, F. (2005). Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung* (S. 67–129). Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag.

Maaß, F. (2010). Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand. In S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext* (S. 317–332). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Mutz, G. & Korfmacher, S. (2003). Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In H. Backhaus-Maul & H. Brühl (Hrsg.), *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen* (S. 45–62). Berlin: Eigenverlag des Deutschen Institutes für Urbanistik.

Nährlich, S. (2008). Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. *Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage der Wochenzeitschrift Das Parlament* (31), 26–31.

Polterauer, J. (2008). Unternehmensengagement als Corporate Citizen. Ein langer Weg und ein weites Feld für die empirische Corporate Citizenshipforschung in Deutschland. In H. Backhaus-Maul, C. Biedermann, J. Polterauer & S. Nährlich (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven* (S. 149–182). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Schaller, R. & Bachmann, R. (2004). Förderung und Unterstützung der Freiwilligkeit durch Schweizer Unternehmen: Eine qualitative Befragung. In H. Ammann, R. Bachmann & R. Schaller (Hrsg.), *Unternehmen unterstützen Freiwilligkeit* (Freiwilligkeit, 1. Aufl., S. 30–69). Zürich: Seismo.

Seitz, B. (2002). Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft: Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich. In J. Wieland (Hrsg.), *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen* (S. 23–194). Marburg: Metropolis-Verl.

Suchanek, A. (2010). Die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft. In S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext* (S. 36–52). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Westebbe, A. & Logan, D. (1995). *Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden: Gabler.



Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Autor:

Prof. Dr. Sebastian Braun
unter Mitarbeit von Carina Böttcher, Marcel Pillath, Doreen Reymann
Humboldt-Universität zu Berlin
Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement
Unter den Linden 6, 10099 Berlin
www.For-BE.de

Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0 18 05/77 80 90*
Fax: 0 18 05/77 80 94*
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50**
Fax: 0 30 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115***
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Juli 2010, 1. Auflage

Gestaltung: www.avitamin.de

Bildnachweis Fr. Dr. Schröder: BMFSFJ/L. Chaperon

Druck: Silber Druck oHG, Niestetal

* jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

** 3,9 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

*** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,
Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de;
7 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen