

Holger Backhaus-Maul, Halle/Saale, und Sebastian Braun, Paderborn

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde

1. Zwischen Arrangement und Aufbruch – Thema und Diskussionskontext

2. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Zwischen (betriebs-) wirtschaftlichen Binnen- und gesell- schaftlichen Außenweltbezügen

- 2.1 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft
- 2.2 Globale Deutungsversuche und ihre Leitbegriffe
- 2.3 Besondere Ausprägungen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

3. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Zwischen Tradition und Neuorientierung

- 3.1 Unternehmensbefragung 2006
- 3.2 Ausgewählte empirische Befunde

3.2.1 Die „Persistenz-These“:
Gesellschaftliches Engagement
in der sozialen Marktwirtschaft

3.2.2 Die „Ambivalenz-These“:
Gesellschaftliches Engagement
im Spannungsfeld zwischen
Philanthropie und wirtschaftliche
Verwertung

3.2.3 Die „Dualismus-These“:
Gesellschaftliches Engagement
von Großunternehmen unter
dem Eindruck internationaler
Debatten

4. Lose Kopplung und partielle Öffnung: Facetten eines deutschen Musters des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

5. Kurz & Knapp

Holger Backhaus-Maul, Halle/Saale, und Sebastian Braun, Paderborn

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland

Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde

1 ZWISCHEN ARRANGEMENT UND AUFBRUCH – THEMA UND DISKUSSIONSKONTEXT

Unternehmen sind einerseits wirtschaftliche Organisationen, deren Erfolg mit betriebswirtschaftlichen Kriterien und Verfahren zu messen ist; andererseits sind die Wirtschaft und ihre Organisationen auch eine gesellschaftliche Institution. Und Gesellschaft wiederum hat die Eigenart, dynamisch zu sein, so dass die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen Veränderungen unterliegt und regelmäßig wieder neu bestimmt werden kann. Seit über 20 Jahren ist die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen Gegenstand internationaler fachpolitischer und fachwissenschaftlicher Diskussionen; seit Ende der 1990er Jahre wird diese Diskussion auch in Deutschland – zunächst in kleinen Fachzirkeln – rezipiert. Dabei wurde zunächst versucht, selektiv und relativ schlicht Bruchstücke der internationalen Diskussion auf die deutsche Situation zu übertragen, ohne aber der institutionellen Entwicklung und den Besonderheiten des vielfältigen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland Rechnung zu tragen¹. Die aktuelle Diskussion über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wird in Deutschland einerseits von Fachleuten, wie Unternehmens- und PR-Beratern sowie Kommunikations- und Sozialexperten, geführt. Andererseits wird sie in den verschiedenen Zweigen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, wie der Wirtschaftsethik und Betriebswirtschaftlehre sowie der Soziologie und Politologie, theoretisch-konzeptionell und empirisch bearbeitet².

In der deutschen Öffentlichkeit wurde das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bislang eher am Rande thematisiert und zumeist skeptisch kommen-

tiert. In erster Linie wurden sie als gewinnorientierte Arbeitgeber mit einem oftmals eher schlechten Image angesehen. Hinzu kommen die regelmäßig aufgedeckten Fälle von politischer Korruption und wirtschaftlichem Machtmissbrauch sowie die unzähligen Beispiele individueller Vorteilsnahmen in Führungspositionen³. Angesichts dieser weit verbreiteten, eher negativ geprägten öffentlichen Meinung ist es bemerkenswert, dass sich in den Fach- und auch Publikumsmedien seit einigen Jahren immer häufiger wohlwollende Beiträge über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen finden. Anfänglich waren es Berichte über einzelne Engagementaktivitäten von Unternehmen, die – ohne transparente und nachvollziehbare Kriterien – als „Best Practice-Beispiele“ klassifiziert wurden⁴. Mittlerweile sind es ausführliche und mehrheitlich „positive“ Berichte über Tagungen, Wettbewerbe und betriebliche Programme zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, die auf den Neuigkeitsgehalt dieses Engagements hinweisen⁵.

Vor dem Hintergrund der staatlich regulierten Rolle von Unternehmen verdient im deutschen Kontext vor allem das darüber hinausgehende freiwillige Engagement von Unternehmen Aufmerksamkeit. Dabei geht es nicht primär um gesetzliche Verpflichtungen und politische Vereinbarungen, die Unternehmen zum Engagement veranlassen. Vielmehr machen die Beteiligten – wie in liberalen Gesellschaften üblich – von ihrer Freiheit zum Engagement Gebrauch⁶. Es ist gerade dieses sich revitalisierende liberale Gesellschaftsverständnis, das vor dem Hintergrund einer traditionsgeprägten Staatlichkeit in Deutschland zumindest auf den ersten Blick zu überraschen scheint. Denn in der Tat präsentieren sich namhafte Großunternehmen, die in Deutschland tätig und auffällig oft

1 Vgl. Backhaus-Maul 2004. (zitierte Literatur s. unter „Zum Thema“, S.13 f.)

2 Grundlegend Polterauer 2007, vgl. die Beiträge in Backhaus-Maul/Biedermaier/Nährlich/Polterauer 2007; exemplarisch u.a. Homann 2000, Schwerk 2007, Polterauer 2005.

3 Vgl. dazu u.a. die Studien der Elitenforschung, u.a. Braun 1999; Hart-

mann 1996; Imbusch/Rucht/Alemann/Galonska 2007.

4 Siehe Langenscheidt 2005.

5 Vgl. u.a. Backhaus-Maul/Brühl 2003, Mutz/Korfmacher/Arnold 2002, Habisch 2003.

6 Vgl. Backhaus-Maul 2005.

in liberalen Gesellschaften wie den USA beheimatet sind, in der (medialen) Öffentlichkeit in besonderem Maße mit ihren freiwilligen Engagementaktivitäten⁷. Bei genauer Betrachtung ist allerdings davon auszugehen, dass sich das Gesamtbild des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland erst dann angemessen erschließen und einordnen lässt, wenn man dieses „neue“ freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland vor dem Hintergrund eines breiten und vielfältigen „alten“ gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen betrachtet, das in das spezifische institutionelle Arrangement der sozialen Marktwirtschaft eingebettet ist und in diesem Kontext über Jahrzehnte eine spezifische Ausprägung erfahren hat.

Es ist das Ziel des vorliegenden Beitrags, auf der Grundlage theoretisch-konzeptioneller Überlegungen und empirischer Ergebnisse einer umfangreicheren Unternehmensbefragung in Deutschland das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen – außerhalb der Sphäre betrieblicher Produktions- und Distributionsprozesse – im Hinblick auf das Selbstverständnis und die tätige Praxis der Unternehmen zu rekonstruieren und vor diesem Hintergrund Muster des freiwilligen gesellschaftlichen Unternehmensengagements in Deutschland herauszuarbeiten.

2 GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON UNTERNEHMEN: ZWISCHEN (BETRIEBS-)WIRTSCHAFTLICHEN BINNEN- UND GESELLSCHAFTLICHEN AUSSENWELTBEZÜGEN

2.1 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft

Die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen im deutschen und darüber hinaus im europäischen Kontext gründet in einer spezifischen sozialstaatlichen Tradition: Im Zuge der Industrialisierung hat die gesellschaftspolitische Enthaltensamkeit der Wirtschaft die Herausbildung nationaler Sozialstaaten begünstigt⁸. Gleichzeitig haben sich damals bereits einzelne Unternehmen, insbesondere protestantische Unternehmerpersönlichkeiten, freiwillig karitativ und im Rahmen betrieblicher Sozialpolitik engagiert. Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich auf der Grundlage der Vorstellungen von einer sozialen Marktwirtschaft eine „gezügelmte“ Variante des Kapitalismus⁹ in Deutschland. Dabei wurden – im Schatten der

staatlichen Hierarchie – die Rechte und Pflichten von Unternehmen gegenüber Arbeitnehmern und Gewerkschaften sowie der Gesellschaft insgesamt – gesetzlich geregelt und in Verhandlungen vereinbart.

Unter den Prämissen der sozialen Marktwirtschaft bildet die staatlich garantierte Freiheit zu wirtschaftlicher Betätigung, die durch gesetzliche Regelungen, Formen der institutionellen Beteiligung im Politik- und Gesetzgebungsprozess und den massiven Einsatz öffentlicher Mittel und Subventionen gewährleistet und begünstigt wird, eine wesentliche Grundlage unternehmerischen Handelns. Die staatliche Förderung unternehmerischer Betätigung geht einher mit der Zuweisung einer staatlich definierten Rolle von Unternehmen, der zufolge sie in Gesetzgebungsverfahren zu beteiligen sind, sich zur Einhaltung arbeits-, sozial- und umweltrechtlicher Regelungen verpflichten, Tarifverträge mit Gewerkschaften aushandeln, sich im dualen Ausbildungssystem aktiv beteiligen, mit einer gewissen Priorität Menschen mit Behinderungen beschäftigen sowie in erheblichem Umfang Beiträge an die Sozialversicherungen abführen und Steuern zahlen.

Der für kapitalistische Gesellschaften grundlegende Konflikt zwischen Arbeit und Kapital ist auf diese Weise in institutionalisierter Form auf Dauer gestellt worden. In diesem Kontext bringt die – mit Beteiligungsregeln sowie Leistungspflichten unterlegte – „Inkorporierung“ von Unternehmensverbänden und ihrer Mitglieder in den politischen Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozess die „deutsche“ Befriedung des Kapitalismus sinnfällig zum Ausdruck. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen hat unter korporatistischen Bedingungen einen deutlichen Verpflichtungscharakter und ist relativ stark – mit deutlichen Unterschieden in den einzelnen politischen Regelungsbereichen – institutionalisiert¹⁰. Angesichts globaler wirtschaftlicher Prozesse und entsprechend tätiger Unternehmen erodieren allerdings die Handlungsspielräume von Nationalstaaten¹¹, die Teile ihrer staatlichen Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit abgeben oder verlieren und zunehmend private Organisationen (privatgewerbliche Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen) mit der Erbringung öffentlicher Aufgaben beauftragen oder zumindest daran beteiligen¹². Vor diesem Hintergrund stehen auch die Sozialpartnerschaft und die soziale Marktwirtschaft als kostenträchtige, Löhne und Unternehmensgewinne belastende Faktoren in der Diskussion, ohne dass aber damit zu rechnen ist, dass sie grundsätzlich zur Disposition stehen.¹³

7 Vgl. American Chamber of Commerce/F.A.Z.-Institute 2005.

8 Vgl. Sachße/Tennstedt 1980, Schmidt 1998.

9 So Jens Beckert 2006.

10 Vgl. Streeck 1999.

11 Vgl. Kaufmann 1997.

12 Vgl. Leibfried/Zürn 2006.

13 Vgl. Windolf 2002.

Im Zuge dieser gesellschaftlichen Veränderungsprozesse kommen auch die staatlichen Regulierungskompetenzen gegenüber Unternehmen an Grenzen. Während etwa die klassischen sozial- und arbeitsrechtlichen Regelungen als relativ bestandssicher gelten, erweisen sich auf nationaler Ebene die Einführung von weitergehenden Umwelt- und Corporate Governance-Standards als schwierig. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nationalstaatliche Steuerungsmöglichkeiten, die Unternehmen zum gesellschaftlichen Engagement verpflichten, geringer werden. Gleichwohl bietet sich für Nationalstaaten – zumindest in einer Übergangsphase – die Möglichkeit, im Schatten der Hierarchie auf staatliche Regulierungen in Teilbereichen zu verzichten und quasi im Gegenzug Unternehmen zu eigeninitiativem gesellschaftlichen Engagement aufzufordern.

2.2 Globale Deutungsversuche und ihre Leitbegriffe

Spätestens Ende der 1990er Jahre sah sich – für die Beteiligten relativ unerwartet – die in der sozialen Marktwirtschaft begründete deutsche Tradition des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen globalen Deutungen und einer Vielzahl neuer Begriffe ausgesetzt. Als globale Leitbegriffe zur Beschreibung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen haben sich mittlerweile vor allem die Begriffe „Corporate Social Responsibility (CSR)“ und „Corporate Citizenship“ (CC) herauskristallisiert¹⁴. Der CSR-Begriff gründet im wirtschaftlichen Handeln von Unternehmen. Die Einhaltung von arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen, der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Formulierung und Implementierung ethischer Standards sind typische CSR-Themen¹⁵. Das gesellschaftliche Selbstverständnis und das entsprechende Engagement von Unternehmen kommen in der Ausgestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen entlang der Wertschöpfungskette zum Ausdruck. Ein derartiges Verständnis unternehmerischen Engagements als Corporate Social Responsibility ist spätestens seit Anfang dieses Jahrtausends grundlegend für die europäische Debatte¹⁶.

Von diesem CSR-Begriff ist die Vorstellung vom freiwilligen gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft (Corporate Citizenship) zu unterscheiden. „Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende

Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger¹⁷ für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen sein“¹⁸. Dieses freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bezieht sich insbesondere auf Mitarbeiter, Pensionäre, Zulieferer und sonstige Auftragnehmer, Tochterunternehmen sowie Verwaltungen und Bürger an den Betriebsstandorten, Kunden, Medien und die allgemeine Öffentlichkeit¹⁹. Grundlegend ist dabei die Annahme, dass sich Unternehmen freiwillig und unabhängig vom wirtschaftlichen Unternehmenszweck gemeinsam mit ausgewählten gemeinnützigen Organisationen (z.B. Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen, Verbänden, Vereinen oder Parteien) engagieren, um selbst gestellte Aufgaben vor Ort zu bearbeiten, „also eine Art Pfadfinderfunktion auszuüben. Corporate Citizens bringen dabei nicht nur Geld, sondern auch Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how, Organisationstalent, Informationen in diese Kooperation ein“²⁰.

In diesem Sinne nimmt der Begriff des Corporate Citizenship die als Corporate Social Responsibility beschriebenen wirtschaftlichen Dimensionen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen als gegeben an und eröffnet Unternehmen als Corporate Citizen darüber hinausgehende gesellschaftliche

Dimension	Corporate Social Responsibility (CSR)	Corporate Citizenship (CC)
Referenzrahmen	(Betriebs-)wirtschaftliche Entscheidungen (Binnenwelt)	Gesellschaftlicher Wandel (Außenwelt)
Programmformulierung	Korporatistisches Aushandeln und Entscheiden zwischen Staat und Unternehmensverbänden	Aushandlungen mit Stakeholdern
Institutionalisierungsformen	Verbindliche gesetzliche Regelungen	Freiwillige Vereinbarungen mit Kooperationspartnern
Instrumente	Erweitertes betriebswirtschaftliches Instrumentarium	Geld und Sachmittel sowie Mitarbeiterengagement (Zeit, Wissen, Sozialkontakte)

Abb. 1: Idealtypische Differenzierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

14 Vgl. Backhaus-Maul/Biedermann/Polteraue/Nährlich 2007.

15 Vgl. Ankele 2005.

16 Vgl. Europäische Kommission 2001.

17 Zur sprachlichen Vereinfachung wird im vorliegenden Zusammenhang

ausschließlich die männliche Form zur Bezeichnung von Personen verwendet, womit allerdings stets beide Geschlechter gemeint sind.

18 Westebbe/Logan 1995, S. 13.

19 Vgl. Westebbe/Logan 1995.

20 Habisch 2003, S. 1.

Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten in von ihnen selbst gewählten Engagementfeldern und -projekten – sei es in den Bereichen Bildung und Soziales, Sport und Erziehung oder Kultur und Ökologie. Während also der CSR-Begriff und seine betriebliche Realität eng mit den wirtschaftlichen Entscheidungen und Prozessen im jeweiligen Unternehmen verknüpft sind, ist der Corporate Citizenship-Begriff davon weitgehend losgelöst.

Festzuhalten bleibt, dass beide analytisch getrennten Begriffe das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen aus zwei unterschiedlichen, sich gleichwohl aber ergänzenden Perspektiven thematisieren: Einerseits aus der (betriebs-)wirtschaftlichen Binnenweltperspektive eines gesellschaftlich engagierten Unternehmens (CSR) und andererseits aus der gesellschaftlichen Außenweltperspektive eines gesellschaftlich engagierten Unternehmens (CC). Zudem ist bei einer derartigen begrifflich-analytischen Differenzierung zu bedenken, dass es in der Realität zwischen CSR und CC zahlreiche Überlappungsbereiche geben kann. Implementiert z.B. ein Unternehmen in seinen Betrieben sachlich höhere und qualitativ bessere als die gesetzlich vorgeschriebenen Sozialstandards, dann erfüllt es erstens CSR-Standards und betätigt sich zweitens möglicherweise als Corporate Citizen, indem es – relativ unabhängig von seinem wirtschaftlichen Kerngeschäft – in gesellschaftspolitischer Absicht etwa mit Ideen und Projekten zur Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ experimentiert.

2.3 Besondere Ausprägungen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

Mit Blick auf die globale und vor allem transatlantische Debatte über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass in Europa – insbesondere in Deutschland – mit der Herausbildung von Sozialstaatlichkeit, Demokratie und Rechtsstaat sozial-, arbeits- und umweltrechtliche Standards in die betrieblichen Wirtschaftsprozesse und -strukturen implementiert wurden. Insofern tragen europäische Länder und speziell Deutschland mit seinen grundlegenden rechtlichen Regulierungen des Wirtschaftens der vor allem in wirtschaftsliberalen Gesellschaften geforderten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – im Sinne der skizzierten Corporate Social Responsibility – bereits seit Jahrzehnten in vielfältiger Art und Weise Rechnung. Oder anders formuliert: Die Bedeutung des in wirtschaftsliberalen Gesellschaften

hoch gelobten freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen lässt sich erst dann ermessen, wenn das institutionalisierte, gesetzlich kodifizierte und verpflichtende gesellschaftliche Engagement von Unternehmen als Basis für ein freiwilliges gesellschaftliches Engagement in die Gesamtbetrachtung mit einbezogen wird. Eine solche Betrachtungsweise ist für den hier interessierenden deutschen Kontext von besonderer Bedeutung: Angesichts eines weit reichend institutionalisierten und verpflichtenden Engagements in der (betriebs-)wirtschaftlichen Binnenwelt von Unternehmen richtet sich das fachwissenschaftliche und engagementpolitische Augenmerk insbesondere auf das freiwillige und gering institutionalisierte gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der gesellschaftlichen Außenwelt.

3 GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON UNTERNEHMEN – ZWISCHEN TRADITION UND NEUORIENTIERUNG

Vor diesem Hintergrund sind in den letzten Jahren verschiedene empirische Untersuchungen durchgeführt worden, die aus unterschiedlichen Perspektiven das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland thematisieren²¹. Erste empirische Hinweise lieferten u.a. Frank Maaß und Reinhard Clemens in ihrer Studie zum „Unternehmen als guter Bürger“²², André Habisch²³ sowie Frank Heuberger, Maria Oppen und Sabine Reimer²⁴ zu Corporate Citizenship in Deutschland und Bernhard Seitz mit einem internationalen Vergleich²⁵. Habisch dokumentiert ohne explizite Nennung von Auswahl- und Analyse-kriterien Aktivitäten von Unternehmen, die sich für den Preis „Freiheit und Verantwortung“ beworben hatten. Die explorative Studie von Heuberger/Oppen/Reimer beschreibt Facetten des Themas auf der Grundlage von acht selbst gewählten Unternehmen, während die Studie von Maaß/Clemens auf der Basis einer quantitativen Erhebung ausschließlich mittelständische Unternehmen untersucht. Seitz analysiert typische Formen der Unternehmensführung im Bereich des Corporate Citizenship im Vergleich zwischen den beschäftigungsstärksten Unternehmen in Deutschland und den USA und liefert damit eine aufschlussreiche Analyse des Organisationsverhaltens im Hinblick auf Entscheidungsstrukturen und die Umsetzung von Corporate Citizenship-Maßnahmen.

Empirisch anspruchsvoll ist die Arbeit von Fabisch²⁶, die sich auf der Grundlage eines systematisch herge-

21 Vgl. Polteraer 2007.

22 Maaß/Clemens 2002.

23 Habisch 2003.

24 Heuberger/Oppen/Reimer 2004.

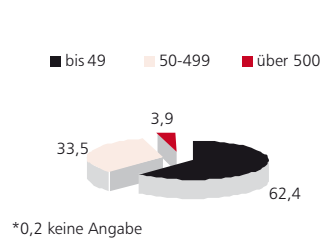
25 Seitz 2002.

26 Fabisch 2004.

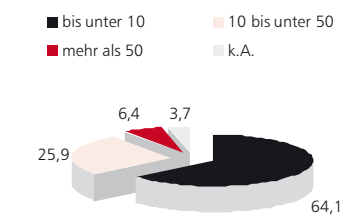
leiteten Hypothesensets und eines darauf abgestimmten Erhebungsinstruments mit dem sozialen Engagement von Banken auseinandersetzt. Während sie sich allerdings auf eine Branche beschränkt, nimmt die Untersuchung des Zentrums für zivilgesellschaftliche Entwicklung²⁷ in deskriptiver Hinsicht Unternehmen in Baden-Württemberg in den Blick. Branchenübergreifend und bundesweit sind schließlich die empirische Studie der Bertelsmann Stiftung²⁸ und die – im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft durchgeführte – Befragung von FORSA²⁹ angelegt. Unter dem Aspekt der „gesellschaftlichen Verantwortung“ thematisiert die Studie der Bertelsmann Stiftung die externe wie auch die interne Dimension des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und legt insofern ein breites und zugleich aber auch unspezifisches Begriffsverständnis zugrunde. Die Untersuchung von FORSA konzentriert sich hingegen auf die Frage, inwieweit sich Unternehmensinhaber ehrenamtlich für Staat und Gesellschaft engagieren und blendet damit den wirtschaftlich und engagementpolitisch besonders relevanten Bereich der kapitalmarktbasierten Unternehmen aus.

Die genannten Studien lieferten – zumindest teilweise – Anknüpfungspunkte für die vorliegende empirische Studie, aus der im Folgenden ausgewählte Befunde dargestellt werden, um potenzielle Traditionen und Neuerungen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland zu verdeutlichen. Diese empirisch fundierte Rekonstruktion kann allerdings nur auf einer Plausibilitätsebene erfolgen, da die empirische Studie nicht als Zeitreihenvergleich oder gar als Längsschnittstudie angelegt war, sondern als Querschnittserhebung im Herbst 2006. Gleichwohl können die empirischen Befunde aufschlussreiche Hinweise auf institutionelle Pfade und Dynamiken des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland geben. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden zunächst die empirische Datenbasis der Studie skizziert. Darauf aufbauend werden ausgewählte Ergebnisse thesenartig dargestellt und interpretiert.

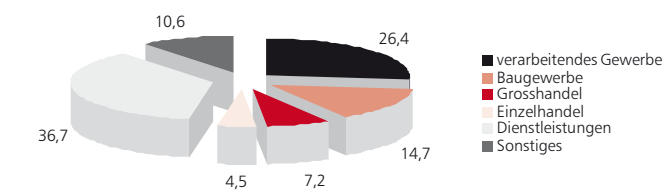
Anzahl der Mitarbeiter*



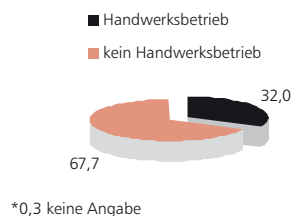
Jahresumsatz in Mio. €



Branche



Handwerksbetrieb*



Führungsart

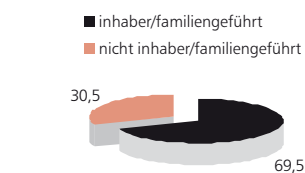


Abb. 2: Strukturmerkmale der Unternehmensstichprobe (Angaben in Prozent)

3.1 Unternehmensbefragung 2006

Die empirische Untersuchung, die auf einer bundesweiten und branchenübergreifenden Befragung von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland basiert, wurde in Kooperation zwischen dem Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement an der Universität Paderborn (Projektleitung, Fragebogenkonstruktion, Datenauswertung und -dokumentation), FORSA – Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (Datenerhebung) und dem Centrum für Corporate Citizenship Deutschland e.V. (Vorbereitung des Vorhabens und Mitarbeit bei der Fragebogenkonstruktion) im Jahr 2006 durchgeführt und von der Deutschen British Petrol AG gefördert³⁰.

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden privatgewerbliche Unternehmen in Deutschland mit einem

27 Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung 2006.

28 Bertelsmann Stiftung 2005.

29 FORSA 2005.

30 Vgl. dazu Braun/Kukuk 2007.

31 Da Großunternehmen in Deutschland im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen deutlich unterrepräsentiert sind, wurde die Stichprobe im Hinblick auf die Unternehmensgrößen disproportional angelegt: Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern und mindestens 50 Mio. € Jahresumsatz wurden überdurchschnittlich häufig

berücksichtigt, so dass auch für Großunternehmen statistische Analysen auf der Basis einer ausreichenden Fallzahl durchgeführt werden können. Die Disproportionalität wurde bei der Auswertung durch ein Gewichtungungsverfahren aufgehoben. Im vorliegenden Untersuchungszusammenhang wird – in Anlehnung an die Klassifikation des Instituts für Mittelstandsforschung (vgl. Maaß/Clemens 2002) – unterschieden zwischen „kleinen Unternehmen“ (bis zu 49 Mitarbeiter bzw. unter 10 Mio. € Jahresumsatz), „mittleren Unternehmen“ (50 bis 499 Mitarbeiter bzw. 10 Mio. bis 50 Mio. € Jahresumsatz) und „großen Unternehmen“ (mindestens 500 Mitarbeiter bzw. mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz).

Jahresumsatz von mindestens einer Mio. € und zehn Mitarbeitern³¹. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte durch eine Zufallsstichprobe, die es prinzipiell erlaubt, die Untersuchungsergebnisse für die Bundesrepublik Deutschland zu verallgemeinern. Als Grundgesamtheit diente allerdings nicht die Gesamtheit aller in Deutschland ansässigen Unternehmen, sondern die „Firmendatenbank Deutschland“ des Informationsdienstleisters Hoppenstedt. In diesem Verzeichnis sind die bedeutendsten Unternehmen ab 1 Mio. € Jahresumsatz oder 20 Beschäftigten gelistet. Streng betrachtet lassen sich die Ergebnisse also nur auf die Teilmenge der in dem Verzeichnis gelisteten Unternehmen generalisieren. Da die Datenbank mit 225.000 gelisteten Unternehmen, die rund 80 % der Wertschöpfung in Deutschland repräsentieren, sehr umfangreich ist, dürften die Ergebnisse aber auch auf die Grundgesamtheit aller privatgewerblichen Unternehmen in Deutschland übertragbar sein. Die gewichtete Unternehmensstichprobe, auf die in der folgenden empirischen Analyse Bezug genommen wird, zeichnet sich durch die in Abbildung 2 dargestellten wesentlichen Strukturmerkmale der Unternehmen aus.

In den ausgewählten Unternehmen wurden in der Zeit vom 19.09. bis zum 15.11.2006 mit Hilfe computergestützter Telefoninterviews (CATI-System) Mitglieder der Geschäftsführung oder diejenigen Mitarbeiter befragt, die für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit zuständig waren. Auf diese Weise sollten Experten für das gesellschaftliche Engagement des jeweiligen Unternehmens interviewt werden. Die Ausschöpfung der Netto-Stichprobe betrug 41,7 % (N = 501 Unternehmen). Diese Ausschöpfungsquote ist für telefonische Unternehmensbefragungen als gut einzuschätzen und liegt deutlich über den Realisierungsquoten entsprechender schriftlicher Erhebungen.

Da zu Beginn der Befragung nicht auf den genauen Untersuchungsinhalt eingegangen wurde, ist davon auszugehen, dass die Stichprobe nicht zugunsten freiwillig gesellschaftlich engagierter Unternehmen verzerrt ist. Zum einen wurde einleitend das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens als „all jene Maßnahmen und Aktivitäten“ bezeichnet, „mit denen das jeweilige Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld einwirkt und so freiwillig gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt“. Zum anderen wurde die Frage, ob sich ein Unternehmen engagiert, mit Hilfe einer Liste möglicher Formen des gesellschaftlichen Engagements erhoben

und insofern über konkrete Engagementformen definiert.³² Dieser Befragungsmodus hat den Vorteil, den Unternehmen das Spektrum gesellschaftlichen Engagements aufzuzeigen, um sich darin mit den eigenen Aktivitäten gegebenenfalls wiederfinden zu können. Darüber hinaus wurde durch eine vorgegebene zeitliche Beschränkung nur das Engagement der Unternehmen abgefragt, wie es seit dem Jahr 2005 im jeweiligen Unternehmen praktiziert wird.

3.2 Ausgewählte empirische Befunde

Betrachtet man die empirischen Befunde der Unternehmensbefragung, dann lassen sich zentrale Ergebnisse in drei Thesen inhaltlich komprimieren, die im Folgenden mit den Begriffen „Persistenz“, „Ambivalenz“ und „Dualismus“ bezeichnet werden und anhand ausgewählter empirischer Befunde illustriert werden.

3.2.1 Die „Persistenz-These“: Gesellschaftliches Engagement in der sozialen Marktwirtschaft

96 % der befragten Unternehmen sind gesellschaftlich engagiert. Dieser hohe Anteil engagierter Unternehmen korrespondiert mit Ergebnissen anderer Untersuchungen, die – trotz erheblicher Unterschiede in der theoretischen und methodischen Anlage – Engagementquoten von über 80 %³³ bzw. mehr als 90 % ermitteln³⁴. Die Engagementbereitschaft durchzieht dabei sämtliche Branchen und Größenklassen von Unternehmen, zwischen denen sich keine bedeutsamen Unterschiede erkennen lassen (vgl. Abbildung 3).

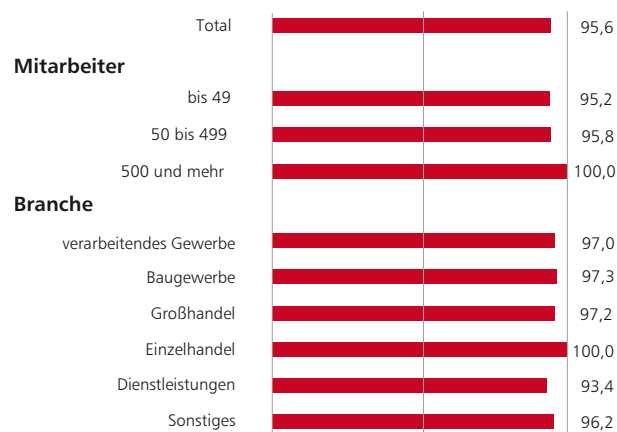


Abb. 3: Engagierte Unternehmen, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten und nach Branche. Prozentwerte.

32 Folgende Engagementformen waren in der Liste enthalten: Geldspenden; Sachspenden; kostenlose Bereitstellung von Dienstleistungen; kostenlose Nutzenüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten oder Räumen; Bereitstellung von Unternehmensmitarbeitern für gesellschaftliches Engagement; Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter; Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen; Durchführung von Spendenaktionen oder Sammlungen; Gründung und

Unterhalt einer Stiftung; Sonstiges (als offene Kategorie). In der Engagementliste wurde bewusst auf das Instrument des Sponsorings verzichtet, da Sponsoring als strategisches Instrument des Unternehmensmarketings und damit als eine Geschäftspraktik betrachtet wird, die auf vertraglich geregelten Gegenleistungen des Gesponserten beruht.

33 Maaß/Clemens 2002.

34 FORSA 2005.

Überwiegend greifen die engagierten Unternehmen auf solche Engagementformen zurück, die (neben dem Sponsoring, das im vorliegenden Zusammenhang ausgeklammert wird³⁵) als klassische Instrumente des unternehmerischen Engagements bezeichnet werden können: Materielle Ressourcen in Form von Geldspenden (83,4 %) oder aber Sachspenden (59,7 %) (vgl. Abbildung 4). Andere Formen des „Corporate Giving“, die in den aktuellen Diskussionen als „moderne Engagementformen“ thematisiert werden, findet man hingegen vergleichsweise selten. Dazu gehören z.B. die Durchführung von Spendenaktionen oder Stiftungsgründungen, die von weniger als einem Fünftel bzw. gerade einmal 3,8 % der Unternehmen praktiziert werden. Anders verhält es sich hingegen mit der betrieblichen Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Beschäftigten, die in der internationalen Debatte als „Corporate Volunteering“ bezeichnet wird und als ein „innovatives“ Instrument unternehmerischen Engagements gilt. Mehr als 60 % der Unternehmen geben an, das ehrenamtliche Mitarbeiterengagement zu unterstützen, sei es durch die Bereitstellung der betrieblichen Infrastruktur oder durch Freistellungen für das Engagement.

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

Abb. 4: Formen und Instrumente des gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen. Prozentwerte (Mehrfachantworten).

Mit Hilfe dieser verschiedenen Engagementformen werden überwiegend Aktivitäten im lokalen Raum der Unternehmensstandorte gefördert. Fast drei Viertel der gesellschaftlich engagierten Unternehmen geben an, sich lokal bzw. regional im Umfeld des Unternehmenssitzes oder Betriebsstandortes zu engagieren, während sich ein wesentlich geringerer Anteil

auf nationaler (14,5 %) oder internationaler Ebene (13,6 %) engagiert (vgl. Abbildung 5). Die Auswahl entsprechender Maßnahmen und Projekte erfolgt dabei zumeist als Reaktion auf Anfragen aus dem gesellschaftlichen Umfeld, bei denen vor allem darauf geachtet wird, dass die Anfragen thematisch zu dem jeweiligen Unternehmen passen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Kontext die Bereiche „Sport“ und „Freizeit“, die für die Unternehmen die interessantesten Handlungsfelder ihres gesellschaftlichen Engagements darstellen. Erst mit deutlichem Abstand folgen die Bereiche „Erziehung und Bildung“, „Kommune und Gemeinwesen“ und „Soziales“.

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

Abb. 5: Reichweite des gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten. Prozentwerte (Mehrfachantworten).

Um sich in den verschiedenen Handlungsfeldern zu engagieren, gehen rund 60 % der Unternehmen Kooperationen mit anderen Organisationen ein. Im Zentrum steht dabei offensichtlich das lokal und regional agierende Vereinswesen: 70 % der Unternehmen, die auf solche Interaktionen verweisen, arbeiten mit lokalen freiwilligen Vereinigungen zusammen. Erst mit deutlichem Abstand folgen Bildungseinrichtungen wie Kindergärten und Schulen (43,7 %), Wohlfahrtsverbände (37,8 %) oder Kommunalverwaltungen (35,6 %).



Abb. 6: Partnerorganisationen gesellschaftlich engagierter Unternehmen. Prozentwerte (Mehrfachantworten).

35 Zur Erklärung vgl. oben Fn. 32.

Fasst man die skizzierten Befunde zusammen, dann erhält man ein Bild des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland, demzufolge dieses Engagement als ein selbstverständlicher Bestandteil unternehmerischer Aktivitäten in der lokalen Zivilgesellschaft der Betriebsstandorte beschrieben werden kann und sich dabei vorrangig durch die Bereitstellung materieller Unternehmensressourcen zugunsten von sport- und freizeitorientierten Projekten des lokalen Vereinswesens auszeichnet. Diese Befunde weisen darauf hin, dass das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland offenkundig keine „Erfindung“ einer erst aufkommenden gesellschaftspolitischen Diskussion ist, die sich vor dem Hintergrund einer europäischen und internationalen Debatte zu entfalten sucht. Vielmehr scheint dieses Engagement in Traditionen der unternehmerischen Partizipation im Gemeinwesen eingebettet zu sein. Für diese Interpretation sprechen auch die Selbsteinschätzungen der engagierten Unternehmen: In vier von fünf Unternehmen gehört nach Auskunft der Befragten das gesellschaftliche Engagement zum Selbstverständnis und bei fast zwei Dritteln zu den Traditionen und Werten des Unternehmens.³⁶ In diesem Kontext scheinen die Unternehmen bevorzugt solche Handlungsfelder zu wählen, die eher zu den Randbereichen staatlichen Handelns zählen und die ihnen insofern ein vergleichsweise wenig reglementiertes, frei gewähltes und selbst bestimmtes Handeln eröffnen dürften. Exemplarisch dafür stehen die quantitativ eindeutig dominierenden Bereiche Sport und Freizeit, die einerseits als vermeintlich „unpolitische“ Handlungsfelder gelten und relativ „staatsfern“ organisiert sind, die andererseits aber auch in der Öffentlichkeit positiv konnotiert sind und die insofern Imagegewinne oder zumindest keine Imageverluste zu garantieren scheinen.³⁷

3.2.2 Die „Ambivalenz-These“: Gesellschaftliches Engagement im Spannungsfeld zwischen Philanthropie und Verwertung

Gleichwohl unterliegt das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen offenbar nur sehr begrenzt der „Verwertungslogik“ des Wirtschaftssystems im Sinne von Effektivität und Effizienz von Maßnahmen und Aktivitäten als prioritären Unternehmenszielen. Diese Ambivalenz zwischen einer originären unternehmerischen Handlungslogik und eines gesellschaftlichen Engagements, das dieser Handlungslogik nur sehr begrenzt untergeordnet wird, wird an der unterneh-

mensstrategischen und -organisatorischen Bearbeitung dieses Themas exemplarisch deutlich.

Weniger als ein Drittel der Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, gibt an, dass das Engagement Bestandteil der Geschäftsstrategie sei, also in eine längerfristig ausgerichtete Konstellation unternehmerischer Gewinnmaximierung eingebettet ist. Insofern überrascht es auch nicht, dass ein relativ geringer Anteil der Unternehmen mit seinem gesellschaftlichen Engagement das Ziel verfolgt, die Bilanz des Unternehmens oder die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern (11,9 % bzw. 24,1 %). Diese Ergebnisse korrespondieren wiederum mit dem Befund, dass weniger als ein Drittel der Unternehmen seinem Engagement klare, messbare Zielsetzungen und Nutzererwägungen zugrunde legt. Noch geringer fällt der Anteil derjenigen Unternehmen aus, die für ihr Engagement einen festgelegten Aktionsplan haben (12,9 %) oder Instrumente zur Bewertung der Engagementmaßnahmen einsetzen (12,3 %) (vgl. Abbildung 7). Spiegelbildlich dazu verhält es sich mit der unter-

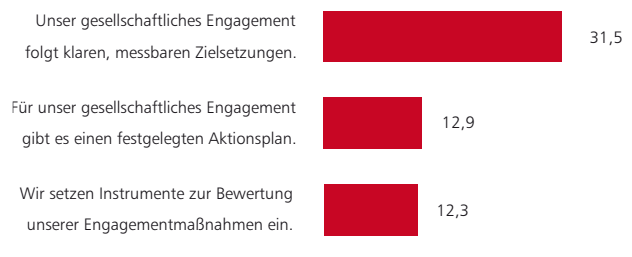


Abb. 7: Strategien und Vorgehensweisen bei der Implementation und Durchführung von Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen (ausgewählte Items). Prozentwerte.

nehmensinternen Bearbeitung des Themas. Nur 1,5 % der engagierten Unternehmen haben eine Personalstelle oder eine Abteilung eingerichtet; aber auch die Bewältigung dieser Herausforderung als übergreifende Querschnittsaufgabe, an der verschiedene Unternehmensbereiche mitwirken, ist die Ausnahme (1,9 %). Vielmehr scheinen Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements innerhalb von Unternehmen personalisiert zu sein, indem Führungs- und Leitungskräfte in unterschiedlichen Abteilungen und Stäben Aktivitäten des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements fördern, ohne dass letztere in ein kohärentes Gesamtkonzept des Unternehmens eingebettet sind. Dafür scheint nicht zuletzt das Ergebnis zu sprechen, dass

36 Für eine solche Verankerung des Engagements in der Unternehmenskultur sprechen auch die Befunde aus der Studie der Bertelsmann Stiftung (2005, S. 14). Sie zeigen, dass sich die gesellschaftlich engagierten Unternehmen durchschnittlich 30 Jahre (Westdeutschland) bzw. 20 Jahre (Ostdeutschland) gesellschaftlich engagieren.

37 Dass diese öffentliche Wahrnehmung bekanntlich nicht mit der realen Politisierung von Sport und Freizeit korrespondiert, zeigt die deutsche Geschichte (z.B. im Hinblick auf die Olympischen Spiele von 1936 und den „Diplomaten im Trainingsanzug“ der DDR) ebenso anschaulich wie die Gegenwart (etwa im Hinblick auf das Doping im Spitzensport bis hinunter zum Breitensport oder die durch eine expandierende Sportstätteninfrastruktur bedingte Umweltzerstörung).

rund jeder Zehnte der Interviewten keine Auskunft darüber geben kann, in welchem finanziellen Umfang das Unternehmen Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements fördert (bei den Großunternehmen trifft dieses sogar auf fast jeden dritten Befragten zu).

Bilanziert man die Ergebnisse, dann kann man sagen, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland selten in eine übergeordnete Konzeption und Strategie von Unternehmen eingebettet ist, überwiegend spontan, zufällig und unkoordiniert erfolgt und darüber hinaus eher personalisiert und informell als standardisiert und zentralisiert bewerkstelligt wird. Neben dem Sponsoring als einem weit verbreiteten, strategisch ausgerichteten kommunikationspolitischen Instrument im Marketing-Mix von Unternehmen scheint das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in erster Linie die Züge eines philanthropischen Handelns zu tragen und als eine freiwillige Selbstverpflichtung verstanden zu werden, zu der eine Gemeinwohlorientierung im Sinne eines Interesses an der Mehrung nicht nur privater, sondern auch öffentlicher Güter gehört und die insofern auch nur sehr begrenzt den strategischen Bewertungsmaßstäben aus dem Instrumentenkoffer der Betriebswirtschaftslehre untergeordnet werden kann.

Diese These spiegelt sich auch in der Einschätzung der Befragten selbst wider: Zwei Drittel von ihnen sind der Ansicht, gesellschaftliches Engagement habe bei vielen Unternehmen zwar eine hohe Bedeutung, werde aber nicht mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Verfahren in die Praxis umgesetzt. Stattdessen wird dem gesellschaftlichen Engagement offenbar ein Freiraum des Experimentierens und Erprobens zugestanden, der den Eigensinn bürgerschaftlichen Engagements mit den charakteristischen Merkmalen der Freiwilligkeit, Autonomie und bedarfswirtschaftlichen Ausrichtung zu reflektieren scheint.

3.2.3 Die „Dualismus-These“: Gesellschaftliches Engagement von Großunternehmen unter dem Eindruck internationaler Debatten

Bei einer differenzierten Betrachtung geben die Daten allerdings auch erste Hinweise darauf, dass die internationale Diskussion über Corporate Citizenship zumindest für ein Segment des privatgewerblichen Sektors in Deutschland an Bedeutung zu gewinnen scheint. Diese empirischen Hinweise lassen sich zu der These verdichten, dass der privatgewerbliche Sektor in Deutschland im Hinblick auf das gesellschaftliche Engagement eine tendenzielle Zweiteilung erfahren

könnte. Dabei stehen auf der einen Seite die kleineren und mittelgroßen Unternehmen, bei denen das gesellschaftliche Engagement in besonders ausgeprägter Art und Weise die skizzierten Merkmale eines lokalen, zivilgesellschaftlich eingebetteten Engagements aufweist, das überwiegend philanthropische Züge „jenseits“ einer wirtschaftlichen Verwertungslogik trägt. Auf der anderen Seite scheinen die Großunternehmen zunehmend die Ideen und Metaphern der Corporate Citizenship-Debatten zu rezipieren und sich vor diesem Hintergrund zumindest tendenziell an den entsprechenden Vorstellungen und Deutungsmustern von gesellschaftlichem Engagement zu orientieren und in das unternehmensinterne Selbstverständnis zu integrieren. Exemplarisch dafür stehen die Ziele des gesellschaftlichen Engagements von Großunternehmen, bei denen die in der internationalen Debatte zentralen Begriffe der „gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme“ und der „Investition in das Human- und Sozialkapital des Gemeinwesens“ als Voraussetzung für eigenen wirtschaftlichen Erfolg eine weitaus größere Rolle spielen als bei mittleren und kleineren Unternehmen. Rund 95 % der engagierten Großunternehmen geben an, durch ihr Engagement gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu wollen, rund drei Viertel von ihnen verfolgen das Ziel, durch das unternehmerische Engagement zum Erhalt oder zur Verbesserung des Lebensumfeldes am Unternehmens- bzw. Betriebsstandort beitragen zu wollen, und rund die Hälfte der Großunternehmen begreifen Investitionen in die Gesellschaft als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (vgl. Abbildung 8). Diese drei Zielsetzungen bilden nicht nur die maßgeblichen Intentionen, die das gesellschaftliche Engagement der Großunternehmen begründen; sie werden auch statistisch signifikant höher bewertet als von den mittleren und kleineren Unternehmen.

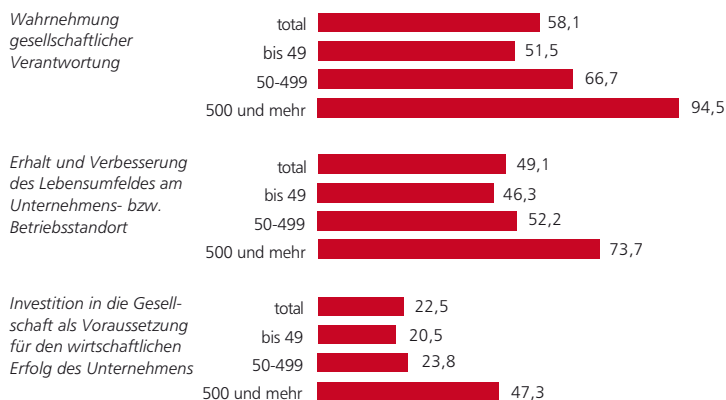


Abb. 8: Ziele des gesellschaftlichen Engagements der engagierten Unternehmen, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten (ausgewählte Items). Prozentwerte.

Um diese Ziele in die soziale Praxis umzusetzen, zeigen sich die Großunternehmen offensichtlich auch wesentlich proaktiver als die mittleren und kleineren Unternehmen: Fast zwei Drittel der Großunternehmen suchen nach eigener Auskunft selbst aktiv nach Möglichkeiten, sich gesellschaftlich zu engagieren. Dementsprechend orientieren sie sich bei ihren Maßnahmen häufiger an einem definierten Aktionsplan und bewerten ihre Maßnahmen wesentlich häufiger mit Hilfe spezifischer Evaluationsinstrumente. Dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der aktiven Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Engagement zu bestehen scheint, zeigt auch die Untersuchung der Bertelsmann Stiftung³⁸. Demnach versuchen vor allem die Großunternehmen proaktiv zu handeln und sich auf dem Gebiet des gesellschaftlichen Engagements als Vorreiter zu profilieren, indem sie Trends und Standards zu setzen suchen. Dabei bauen die gesellschaftlich engagierten Großunternehmen vielfach Kooperationen mit anderen Organisationen auf, insbesondere mit lokal und regional agierenden Vereinen und Verbänden. Immerhin vier von fünf Großunternehmen verweisen bei der konkreten Umsetzung ihres gesellschaftlichen Engagements auf Kooperationen mit anderen Organisationen. Und dieses Engagement wird offenkundig auch offensiv öffentlich kommuniziert: Fast 90 % der Großunternehmen berichten z.B. in Form regelmäßiger Presseberichterstattungen, Internetdarstellungen, Kundenzeitschriften oder öffentlicher Veranstaltungen über ihre Aktivitäten.

Versucht man diese empirischen Befunde zu resümieren, dann findet man bei den Großunternehmen Ansätze eines gesellschaftlichen Engagements, das erste Konturen dessen anzunehmen scheint, was in der internationalen Corporate Citizenship-Debatte als essenziell für gesellschaftliches Engagement angenommen wird:

- Die Bereitschaft zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Investitionen in das Human- und Sozialkapital eines Gemeinwesens, dessen Funktionstüchtigkeit wiederum als Voraussetzung für das eigene erfolgreiche wirtschaftliche Handeln betrachtet wird,
- eine aktive Rolle bei der Suche nach entsprechenden Projekten im Gemeinwesen, die in Kooperation mit Organisationen insbesondere aus dem Non-Profit-Sektor umgesetzt werden sowie
- eine öffentliche Berichterstattung über die gemeinwohlbezogenen Projekte, um eine Transparenz der Aktivitäten herzustellen und zugleich Imagegewinne zu erzielen.

Diese Befunde kann man – mit aller Vorsicht – als tendenzielle Suchbewegungen von Großunternehmen in Deutschland interpretieren, um die im Kontext der korporatistisch verfassten Marktwirtschaft, Elemente der internationalen Debatte über Corporate Citizenship in das Selbstverständnis des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen einzubinden und traditionell philanthropische Aktivitäten um Aspekte betrieblicher Rationalität und Rentabilität zu ergänzen. Gleichwohl sollte diese These nicht darüber hinwegtäuschen, dass die daraus resultierenden Suchbewegungen und Sozialexperimente kein konturiertes Bild eines gesellschaftlichen Engagements von Großunternehmen abgeben, das die viel beschworene „Win-win-Konstellation“ im Sinne eines messbaren Mehrwerts für das Unternehmen und die Gesellschaft beschreibt.

4 LOSE KOPPLUNG UND PARTIELLE ÖFFNUNG: FACETTEN EINES DEUTSCHEN MUSTERS DES GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS VON UNTERNEHMEN

Die skizzierten Ergebnisse über das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland lassen sich – wie in Kapitel 2 skizziert – erst dann angemessen verstehen, wenn man das im Kontext der sozialen Marktwirtschaft institutionalisierte, korporatistisch ausgehandelte und in gesetzlichen Regelungen kodifizierte Engagement von Unternehmen nicht als einen selbstverständlichen gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen versteht, sondern vielmehr als grundlegend für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland insgesamt anerkennt. Denn erst vor dem Hintergrund dieses institutionalisierten Engagements gewinnen Umfang, Struktur und Differenzierungen des – darüber hinausgehenden – freiwilligen gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen, das auf der Basis der empirischen Untersuchung beschrieben und interpretiert wurde, ihre inhaltliche Bedeutung.

Die Ergebnisse dieser Befragung lassen sich in drei Thesen bündeln, die allerdings mit einem „methodischen Vorbehalt“ zu versehen sind; denn die – den drei Thesen immanente – Argumentationsfigur im Hinblick auf Konstanz und Wandel des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland wurde nicht auf der Grundlage eines Zeitreihenvergleichs oder gar einer Längsschnittanalyse entwickelt, sondern auf der Basis einer Querschnittsanalyse, die grundsätzlich keine Aussagen über Entwicklungstendenzen erlaubt. Insofern sind die drei Thesen auch nicht als empirische Konstatierungen zu verstehen, sondern als Interpretationsfiguren mit erfahrungsges-

38 Bertelsmann Stiftung 2005.

sättigtem Plausibilitätsanspruch. Diese drei Thesen lassen sich mit Bezug auf die empirischen Befunde wie folgt zusammenfassen:

(1) Die **Persistenz-These** verweist auf die Einbettung des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in spezifische sozialkulturelle und sozialstaatliche Traditionen in Deutschland. Diese These wird einerseits dadurch gestützt, dass sich mit 96 % der Unternehmen ein sehr hoher Anteil von ihnen freiwillig gesellschaftlich engagiert. Andererseits trägt dieses weit verbreitete Engagement die Züge einer in den Unternehmenswerten verankerten „beiläufigen Selbstverständlichkeit“, die sich vor allem auf die materielle Unterstützung der lokalen Zivilgesellschaft in den Betriebsstandorten und dabei insbesondere des Vereinswesens in den Bereichen Sport und Freizeit konzentriert. Bei der Auswahl der Engagementfelder, -formen und -orte orientieren sich die engagierten Unternehmen also offenbar an gesellschaftspolitisch akzeptierten und selten kontrovers diskutierten Themen und beschränken sich dabei überwiegend auf das Bereitstellen von Geld- und Sachleistungen vor Ort. In dieser Perspektive scheint die deutliche Mehrheit der Unternehmen insofern tradierten „Engagementpfaden“ zu folgen, als im Rahmen des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements eher eine gesellschaftspolitisch passive Rolle wahrgenommen wird, die den Unternehmen in der korporatistisch verfassten deutschen Marktwirtschaft in diesem Bereich bisher überwiegend zugewiesen wird.

(2) Die **Ambivalenz-These** hebt insbesondere darauf ab, dass das freiwillige gesellschaftliche Engagement offenbar kaum der unternehmerischen Verwertungslogik von Rentabilität und Gewinnmaximierung untergeordnet wird. Dieser Befund verweist ebenfalls auf das Fortwirken spezifischer Engagementtraditionen in Deutschland, insofern als er die philanthropische Akzentsetzung des frei gewählten unternehmerischen Engagements in der Gesellschaft zu betonen scheint: Es geht den Unternehmen bei ihrem gesellschaftlichen Engagement vergleichsweise selten um strategische und an Effizienz und Effektivität orientierte Investitionen in das Gemeinwesen, mit der mittel- oder langfristige Ziele der Optimierung des Unternehmenserfolgs verbunden werden. Insofern kann man beim freiwilligen gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen – in Betonung von Eigenständigkeit und Eigensinn dieses Engagements – auch nur eine lose Kopplung mit der Wirtschaft im Allgemeinen und dem jeweiligen Unternehmen im Besonderen konstatieren. Diese lose Kopplung zeigt sich darin, dass das freiwillige gesellschaftliche Engagement als Aufgabe im Unternehmen in der Regel nicht oder nur rudimentär organisatorisch verankert ist. Das Engagement hat

eher einen spontanen, unkoordinierten Charakter, ist eher personalisiert als standardisiert und zeichnet sich insbesondere durch eine bedarfswirtschaftliche Orientierung vor dem Hintergrund von Anfragen aus der gesellschaftlichen Umwelt aus. Diese lose wirtschaftliche und unternehmensbezogene Verkopplung des freiwilligen Unternehmensengagements geht einher mit einer partiellen Öffnung gegenüber Gesellschaft und Non-Profit-Organisationen sowie deren Anliegen und Vorhaben.

(3) Die **Dualismus-These** hebt darauf ab, dass dieses eher als „traditionell“ zu charakterisierende freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in bestimmten Segmenten des privatgewerblichen Sektors unter dem Eindruck der Globalisierung wirtschaftlichen Handelns und der Veränderungen des Staatsverständnisses in Deutschland zumindest partiell durch eine neue, von den internationalen Debatten zu dieser Thematik beeinflusste Sichtweise auf ein solches Engagement überlagert zu werden scheint. Darauf verweisen insbesondere die markanten Unterschiede zwischen proaktiven Großunternehmen, die im Hinblick auf ihr Selbstverständnis von gesellschaftlichem Engagement offenbar zunehmend Ideen und Metaphern der internationalen Corporate Citizenship-Debatte rezipieren, und Mittel- und Kleinunternehmen, die eher dem Pfad des skizzierten Verständnisses eines philanthropischen Engagements folgen.

Vermutlich würde dem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland mitunter etwas Profanes und Biederer anhaften, wenn es nicht diese proaktiven, international eingebundenen Großunternehmen geben würde, die die internationale Corporate Citizenship-Diskussion rezipieren und das freiwillige gesellschaftliche Engagement für sich als ein gesellschaftliches Experimentierfeld in Deutschland begreifen würden. Für das Engagement dieser Unternehmen scheint sich ein zweiseitiger Außenweltbezug gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft herauszukristallisieren: Im Engagement werden sowohl (betriebs-)wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Bezüge deutlich, wenn etwa bei der Auswahl, Durchführung und Bewertung des eigenen Engagements der wirtschaftliche Wert (im Sinne einer Investition in das Gemeinwesen als Voraussetzung für eigenen wirtschaftlichen Erfolg) und die gesellschaftliche Bedeutung des Engagements (im Sinne der Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung) berücksichtigt werden.

Gleichwohl dürften aber auch hier die betriebswirtschaftlichen Effektivitäts- und Effizienzkriterien an ihre Grenzen stoßen. Dieses ist z.B. dann der Fall, wenn eher spontane und unkoordinierte Engagement-

aktivitäten von den Beteiligten retrospektiv anhand von Nutzenkalkülen, strategischen Überlegungen und Rationalitätsfiktionen legitimiert werden. Darüber hinaus wird die empirische Realität des unternehmerischen Engagements dadurch verzerrt, dass einige bekannte Großunternehmen ihr Engagement mit Marketing- und PR-Kampagnen verknüpfen, so dass ihre Aktivitäten die öffentliche Wahrnehmung prägen und engagementpolitisch innovative Klein- und Mittelunternehmen nicht in den Blick geraten. Insofern ist in den nächsten Jahren – bei einer erwartbar hohen Adaptations- und Entwicklungsfähigkeit unter dynamischen Umweltbedingungen – mit Ambivalenzen und Dissonanzen im heterogenen Feld von Klein-, Mittel- und Großunternehmen im Hinblick auf das freiwillige gesellschaftliche Engagement zu rechnen.

Auf der Grundlage der skizzierten empirischen Befunde und theoretisch-konzeptionellen Überlegungen lässt sich ein **Strukturmuster des in Deutschland praktizierten freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen** herausarbeiten: Einerseits nimmt das freiwillige gesellschaftliche Engagement den Gehalt der Freiwilligkeit und der relativen Autonomie von Corporate Citizenship auf; andererseits entwickelt es – in Rezeption des im Rahmen von Corporate Social Responsibility diskutierten Stakeholderbegriffs – eine **lose Kopplung mit dem jeweiligen Unternehmen und eine partielle Öffnung gegenüber Gesellschaft und Non-Profit-Organisationen**, ohne dabei aber das Engagement einseitig (betriebs-)wirtschaftlich oder gesellschaftspolitisch zu verengen. Diese lose Kopplung mit dem jeweiligen Unternehmen und die partielle Öffnung gegenüber Gesellschaft und Non-Profit-Organisationen gibt gesellschaftlich engagierten Unternehmen besondere Möglichkeiten zur Inspiration und Irritation, d.h. sie können im Rahmen ihres freiwilligen gesellschaftlichen Engagements wirtschaftliche Entscheidungen und gesellschaftliche Entwicklungen rezipieren und dabei die eigene Kreativität und Innovationsfähigkeit experimentell erproben.

Retrospektiv betrachtet dürfte die deutsche Variante des freiwilligen gesellschaftlichen Unternehmensengagements mit ihren Umweltbezügen und ihrer relativen Eigenständigkeit gegenüber einem originär wirtschaftlich begründeten und entlang der Wertschöpfungskette organisierten CSR-Konzept einerseits und einem bisweilen ordnungspolitisch konstruierten und wirtschaftlich enthaltsamen CC-Konzept andererseits überlegen sein. Prospektiv betrachtet muss allerdings offen bleiben, in welcher Weise sich das skizzierte deutsche Muster eines freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen im Laufe der nächsten Jahre institutionalisieren wird. Beim gesetzlich geregelten gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen

ist mit einer pfadabhängigen und kontinuierlich verhafteten Entwicklung zu rechnen. Demgegenüber ist das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen angesichts der Eigendynamik von Unternehmen in einer Aufbruch- und Übergangsphase. Die Bedeutung, die es zukünftig haben wird, steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklung des Verständnisses von Staatsfunktionen und -aufgaben und der damit verbundenen Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Bürgern.

5 KURZ & KNAPP

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility) – sei es als freiwillige Angelegenheiten oder als gesetzliche Verpflichtung – gehört zu den traditionsreichen Kernelementen der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Angesichts veränderter wirtschaftlicher und staatlicher Rahmenbedingungen ist auch im gesellschaftlichen Unternehmensengagement mit Neuigkeiten zu rechnen.

Der vorliegende Beitrag zeigt wichtige theoretisch-konzeptionelle Bezüge auf und verdeutlicht anhand ausgewählter empirischer Befunde einer im Jahre 2006 durchgeführten Unternehmensbefragung das Selbstverständnis und die tätige Praxis des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland. Die Analyse macht deutlich, dass sich das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Philanthropie und wirtschaftlicher Verwertung entwickelt und angesichts der Internationalität des Themas und der Beteiligung namhafter deutscher Großunternehmen derzeit besondere Dynamik erfährt, wobei die Tradition der sozialen Marktwirtschaft und die faktische Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen ein hohes Maß an schöpferischem Eigensinn erzeugen.

ZUM THEMA

American Chamber of Commerce / F.A.Z.-Institute (Hrsg.): Unternehmen und Verantwortung. Trends in Corporate Social Responsibility, Frankfurt am Main 2005

Ankele, Kathrin: Mit CSR zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung?, in: Ökologisches Wirtschaften 3/2005, S. 30-32

Backhaus-Maul, Holger: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 14/2004, S. 23-30

Backhaus-Maul, Holger: Corporate Citizenship – liberale Gesellschaftspolitik als Unternehmensstrategie in den USA, in: Adloff, Frank / Birsl, Ursula / Schwertmann, Philipp (Hrsg.): Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Perspektiven: Jahrbuch für Europa- und Nordamerika-Studien, Wiesbaden 2005, S. 225-243

Backhaus-Maul, Holger / Biedermann, Christiane / Polterauer, Judith / Nährlich, Stefan (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2007 (im Erscheinen)

Backhaus-Maul, Holger / Brühl, Hasso (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Berlin 2003

Beckert, Jens: Wer zähmt den Kapitalismus?, in: Beckert, Jens / Ebbinghaus, Bernhard / Hassel, Anke / Manow, Philip (Hrsg.): Transformation des Kapitalismus, Frankfurt 2006, S. 425-442

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

Braun, Sebastian: Elitenrekrutierung in Frankreich und Deutschland, Köln 1999

Braun, Sebastian: Die Wiederentdeckung des Vereinswesens im Windschatten gesellschaftlicher Krisen, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 1/2004, S. 26-35

Braun, Sebastian: Umbau des Sozialstaats und organisierter Sport, in: Sport und Gesellschaft – Sport and Society 2006, S. 124-129

Braun, Sebastian: Corporate Citizenship und Dritter Sektor. Anmerkungen zur Vorstellung: „Alle werden gewinnen...“ Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2/2007, S. 186-190

Braun, Sebastian / Kukuk, Marc: Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Kommentierter Datenbericht zum Forschungsprojekt, in: Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): Working Paper Nr. 1/2007

Europäische Kommission / Generaldirektion Beschäftigung und Soziales: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Brüssel 2001

FORSA / Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen: „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, Berlin 2005

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

Habisch, André: Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin / Heidelberg / New York 2003

Hartmann, Michael: Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt 1996

Heuberger, Frank / Oppen, Maria / Reimer, Sabine: Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu „Corporate Citizenship“ in Deutschland, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): betrifft: Bürgergesellschaft – Analysen des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat 12, Bonn 2004

Homann, Karl: Vorteile und Anreize: Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft, in: Korff, Wilhelm u.a. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik Bd. 4, Gütersloh 2000, S. 322-242

Imbusch, Peter / Rucht, Dieter / Alemann, Annette v. / Galonska, Christian: Über die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Wirtschaftseliten, Wiesbaden 2007

Kaufmann, Franz-Xaver: Herausforderungen des Sozialstaates, Frankfurt 1997

Langenscheidt, Florian (Hrsg.): Unternehmerische Verantwortung, Wiesbaden 2005

Leibfried, Stephan / Zürn, Michael (Hrsg.): Transformation des Staates? Frankfurt 2006

Maaß, Frank: Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Bonn 2005, S. 67-129

Maaß, Frank / Clemens, Reinhard: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002, Wiesbaden 2002

Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne / Arnold, Karin: Corporate Citizenship in Deutschland, Frankfurt 2002

Polterauer, Judith: Corporate Citizenship. Systemfunktionalistische Perspektiven, in: Adloff, Frank / Birsil, Ursula / Schwertmann, Philipp (Hrsg.): Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Perspektiven. Jahrbuch für Europa- und Nordamerika-Studien, Wiesbaden 2005, S. 87-126

Polterauer, Judith: Unternehmensengagement als „Corporate Citizen“. Ein langer Weg und ein weites Feld für die empirische Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland, in: Backhaus-Maul, Holger / Biedermann, Christiane / Polterauer, Judith / Nährlich, Stefan (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2007 (im Erscheinen)

Sachße, Christoph / Tennstedt, Florian: Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland Bd. 1, Stuttgart 1980

Schmidt, Manfred G.: Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich, Opladen 1998

Schwerk, Anja: Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance, in: Backhaus-Maul, Holger / Biedermann, Christiane / Polterauer, Judith / Nährlich, Stefan (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2007 (im Erscheinen)

Seitz, Bernhard: Corporate Citizenship. Zwischen Idee und Geschäft: Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich, in: Wieland, Josef / Conradi, Walter (Hrsg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg 2002, S. 23-195

Streeck, Wolfgang: Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, Frankfurt/New York 1999

Westebbe, Achim / Logan, David: Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995

Windolf, Paul: Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus, in: Allmendinger, Jutta / Hinz, Thomas (Hrsg.): Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden 2002, S. 414-442

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung: Corporate Citizenship. Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensstudie, Freiburg 2006.

In Stiftung&Sponsoring

Abke, Stephanie: Liebesheirat oder Zweckehe? Unternehmensverbundene Stiftungen, S&S 1/2007, S. 34

Backhaus-Maul, Holger: Engagementförderung durch Unternehmen. Amerikanischdeutsche Unternehmen, S&S 3/2002, S. 30-33

Bloching, Björn / Kähler, Wibke: Pro-bono. Fit für die Zukunft durch gemeinsame Beratungsprojekte, S&S 6/2003, S. 37-38

Claas, Babette: Engagement im Netzwerk. Das gemeinsame Engagement von Corporate Citizens hat Konjunktur, S&S 3/2007, S. 26

Clemens, Reinhard / Maaß, Frank: Corporate Citizenship im Mittelstand, S&S 6/2006, S. 36-38

Dänzer-Vanotti, Christoph: Changing Energy. Zum neuen CSR-Management bei E.ON, S&S 4/2007, S. 20-21

Fischer, Michael Rolf: Henkel-Smile – mehr als ein Lächeln. Wie Henkel sein gesellschaftliches Engagement bündelt, S&S 6/2005, S. 38-40

Fuchs-Gamböck, Karin: In zehn Schritten. CSR-Management im Unternehmen, S&S 4/2007, S. 22-23

Haist, Karin / Schöffmann, Dieter: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen – aber wie? Eine Projekttypologie, S&S 2/2002, S. 31-33

Heuberger, Frank / Lang, Susanne: Der Business Case im Corporate Citizenship. Vergleichende Studie des CCCD zu Deutschland und den USA, S&S 5/2007, S. 34-35

Kinzl, Petra: Soziales Engagement im Gesundheitswesen. Corporate Citizenship macht betapharm erfolgreich, S&S 2/2004, S. 36-37

Kostenbader, Uli: Projekt MobileKids. Eine Verkehrsinitiative der DaimlerChrysler AG, S&S 1/2003, S. 34-35

Kreibich, Heinrich / **Müller-Drexel**, Markus: Umweltengagement belohnen und Medienkompetenz verbessern. Corporate Citizenship in der Praxis, S&S 5/2003, S. 37-38

Krüger, Norbert: Vom Gesellschaftlichen Engagement zum Corporate Citizenship. Entwicklung bei Ford, S&S 5/2002, S. 40-41

Labetzsch, Unternehmen und ihr soziales Engagement. Ist Social Sponsoring am Ende oder wird es durch neue Kooperationen abgelöst?, S&S 3/2005, S. 32-33

Matthiesen, Tatiana: Wer in die Gesellschaft investiert, gewinnt. Eine Tagung in Tutzing zum zukünftigen Verhältnis von Unternehmen, Stiftungen und Staat, S&S 2/2003, S. 34-36

Münch, Michael / **Christ**, Tanja: Innovation mit Leidenschaft. Corporate Social Responsibility in der Deutschen Bank, S&S 4/2007, S. 30-31

Münch, Michael: Perspektiven eröffnen. Die Deutsche Bank und ihr Engagement für kulturelle Bildung, S&S 3/2005, S. 34-35

Reichenau, Jan: Corporate Volunteering: Neue Wege für Unternehmen in der Bürgergesellschaft, S&S 2/2003, S. 35-37

Rosignol, Petra: CSR ist gelebte Wertekultur. Deutsche Post World Net als Global Player stellt sich seiner globalen Verantwortung, S&S 5/2005, S. 38-41

Schöffmann, Dieter: Effizienz steigern – Wirkung messen: Das Konzept der London Benchmark Group zur Bewertung von Corporate-Citizen-Strategien, S&S 5/2006, S. 34-35

Schmitt-Lord, Thimo V.: Verstärktes Engagement für Bildung und Soziales. Die Bayer AG gründet zwei neue Stiftungen, S&S 4/2007, S. 38

Stoll, Bettina: Soziale Verantwortung in und durch kleine und mittlere Unternehmen: Das COSORE-Konzept zur geschäftsintegrierten und nutzerorientierten Umsetzung, S&S 1/2004, S. 32-34

Tewes, Nicolai: Allianz Group Corporate Responsibility, S&S 5/2003, S.35-36

Trümper, Frank: Eine Corporate Governance für Corporate Citizenship. Das Beispiel Deutsche Bank, S&S 5/2004, S. 31-33

Wegener, Martina: CSR – ein Thema, das Europa bewegt, S&S 2/2004, S. 32-33

Weger, Hans-Dieter: Preis „Freiheit und Verantwortung“. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, S&S 2/2002, S. 34

Wiesenberg, Stefan: Corporate Citizenship der Essener BOV Aktiengesellschaft „macht Schule“. Entwicklung von Berufsperspektiven durch Zugang zu neuen Medien, S&S 2/2004, S. 34-35

DIE AUTOREN



Dipl.-Soz., Mag. rer. publ. Holger Backhaus-Maul ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Leiter des Fachgebiets „Recht, Verwaltung und Organisation“ an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg/Philosophische Fakultät III. holger.backhaus-maul@paedagogik.uni-halle.de



Prof. Dr. Dr. Sebastian Braun ist Professor an der Universität Paderborn und Direktor des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement an der Universität Paderborn. Sebastian.Braun@uni-paderborn.de

IMPRESSUM

Rote Seiten

Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Non-Profit-Management und -Marketing
Ausgabe 5 | 2007 · Oktober 2007
10. Jahrgang · ISSN 1438-0617

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / Institut für Stiftungsberatung

Redaktion: Dr. Christoph Mecking (Chefredakteur) V.i.S.d.P., Dr. Ambros Schindler, Magda Weger

Redaktionsassistentenz: Josta Tepassee

Redaktionsbeirat: Arndt P. Funken, Bank Sarasin & Cie AG (Basel) · Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main · Ulrike Posch, Evangelisches Johanneswerk / Stiftung mitLeidenschaft (Bielefeld) · Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn) · Dr. Christoph Schumacher, AMB Generali Immobilien GmbH (Köln) · Harald Spiegel, Dr. Mohren & Partner (München) · Dr. Volker Then, Geschäftsführender Direktor des CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg · Linda Zurkinden-Erisman, Stiftungszentrum.ch (Bern)

www.stiftung-sponsoring.de

Verlag:

Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH
(Anzeigen-Service, Vertrieb, Herstellung, Sonderdrucke, Nachdrucke, Print)
Möwenweg 20, 33415 Verl
Tel. 05246 9219-0, Fax 05246 9219-99
verlag@stiftung-sponsoring.de

Abonnenten- und Leserservice:

Bleichestr. 305, 33415 Verl
Tel. 05246 92510-0, Fax 05246 92510-10
abo@stiftung-sponsoring.de

Redaktion:

Kurfürstenstraße 56, 10785 Berlin
Tel. 030 263 93 763, Fax 030 263 93 767
redaktion@stiftung-sponsoring.de

Leserbriefe:

an die Redaktion oder
an echo@stiftung-sponsoring.de

Produktion:

PER.CEPTO mediengestaltung
Königstraße 28, 48366 Laer
Tel. 02554 917921, Fax 02554 917922
info@percepto.de

Druck:

Lensing Druck – Westmünsterland Druck GmbH & Co. KG
van-Delden-Str. 6-8, 48683 Ahaus

Bezugsmöglichkeiten:

S&S erscheint sechsmal jährlich. Jahresabonnement 126,80 € inkl. MwSt. und Versand, Einzelheft 22,00 € inkl. MwSt. Auslandszuschläge; Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen (20 %), Studenten (40 %), Autoren und jedes weitere Abo (50 %).

Anzeigenpreise:

Gültige Liste vom 01.01.2007

Zitiervorschlag:

S&S RS

Namentlich gekennzeichnete Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

