

# Local Governance und bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen

**Die deutsche Sozialwissenschaftlerin zeigt Dimensionen von Erwartungen an bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen und konkrete (deutsche) Fallbeispiele. Sie macht deutlich, dass ein Überblick über die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, Staat und der Wirtschaft gewonnen werden sollte, um daraus auch Maßnahmen zu gewinnen, mit denen Engagement und Initiative der Unternehmen vorangetrieben werden können.**



Maria Oppen

Lokale Politik und Verwaltung haben Wirtschaftsunternehmen lange Zeit hauptsächlich in ihrer ökonomischen Rolle wahrgenommen. Indem

sie Arbeitsplätze schaffen (aber auch vernichten), haben sie wesentlichen Anteil an Wohlstand und Entwicklungschancen von Regionen. Von deren Prosperität sind finanzielle Handlungsspielräume ebenso wie Probleme und Aufgabenvolumen des politisch-administrativen Systems betroffen. Wirtschaftsunternehmen sind zudem Auftragnehmer und Zulieferanten der öffentlichen Hand bei der Produktion von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen. Sie treten zunehmend auch als Konkurrenten zu öffentlichen Leistungsproduzenten um das effizienteste „Produktionsmodell“ in Erscheinung.

Neueren Datums ist dagegen die politische und öffentliche Aufmerksamkeit für Unternehmen als Mitglieder und Mitgestalter der lokalen Gemeinschaft. Zwar sind Spenden für gemeinnützige Organisationen, Sponsoring-Aktivitäten und ehrenamtliche

Betätigung von Unternehmen, etwa in Sportvereinen und Kultureinrichtungen seit langem verbreitete Praxis, aber es bilden sich gegenwärtig neue Formen unternehmerisch-bürgerschaftlichen Engagements („Corporate Citizenship“) heraus, die sich von solchen eher philanthropisch motivierten, langfristigen und einseitigen Entscheidungen für und Bindungen an bestimmte Institutionen unterscheiden. Es sind eher projektförmige, nutzen- und/oder problemlösungsorientierte Kooperationsbeziehungen in dem „Dreiecksverhältnis“ zwischen wirtschaftlichen, gemeinnützigen und öffentlichen Akteuren, die die neue Entwicklung charakterisieren.

Nicht nur Großkonzerne, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen engagieren sich mit kostenlosen Arbeitseinsätzen bzw. der Freistellung ihrer Beschäftigten, durch Geld- und Sachmittel oder stellen ihre Infrastruktur und ihre Geschäftsverbindungen für soziale und ökologische Projekte und gemeinwesenbezogene Initiativen zur Verfügung. Dabei kooperieren sie mit Schulen und Jugendhilfeeinrichtungen, mit Kindertagesstätten, Behindertenorganisationen oder Sozialstationen.

## Dimensionen von „Corporate Citizenship“

Was genau erhofft man sich nun vom verstärkten bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen? Aufschluss hierüber können die Analysen und Empfehlungen der „Enquete-Kommission: Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ geben, die von der Deutschen Bundesregierung 2000 eingerichtet wurde.<sup>1</sup> Fünf Dimensionen von Erwartungen lassen sich hier isolieren, die sich mit der gezielten Förderung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen durch die öffentliche Hand verbinden:

- Mit dem unternehmerischen Engagement gehe ein Ressourcentransfer auf soziale Einrichtungen einher, insbesondere in Zeiten notorisch leerer öffentlicher Kassen bei zugleich erheblichem Innovationsbedarf ein zentrale Aspekt (Ressourcentransfer).
- Mit dem Engagement verbunden sei das Einbringen besonderer Kompetenzen, wodurch die Möglichkeit geschaffen werde, innovative For-

<sup>1</sup> Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag: Bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen 2002.

men der Bearbeitung zu erproben, um Probleme im Gemeinwesen zu lösen (Innovation).

- Wenn sich Unternehmen in der lokalen Gemeinschaft engagieren, werden den MitarbeiterInnen neue Zugänge zum gemeinwohlorientierten Engagement eröffnet und somit könne das vermutete unausgeschöpfte Potenzial an Engagementbereitschaft besser genutzt werden (Engagementförderung).
- Unternehmen könnten mit ihrem Engagement substanziell an der Mitgestaltung des Gemeinwesens, an der Schaffung neuer Ordnungsmuster bei der Verbesserung der Standort- und Lebensqualität mitwirken, wenn sie sich in lokale Entwicklungsprozesse und -projekte stärker einbringen (Ordnungsbildung).
- Ein solches Engagement könne einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer Unternehmenskultur leisten, in der die Übernahme sozialer Verantwortung und die Orientierung am Gemeinwohl Kernelement unternehmerischer Aktivitäten sind (Unternehmenskultur).

Als konkrete Fallbeispiele für Corporate Citizenship<sup>1</sup> seien hier genannt:

- das Engagement des Pharmaunternehmens **betapharm** für den Augsburger Nachsorgeverein;
- die deutsche Niederlassung der **Boston Consulting Group** mit ihrem Projekt „business@school“;
- der Webservices-Anbieter **BOV** mit seiner Stiftung FAIRNETZEN;
- die **BMW Group** (Konzernzentrale Standort München) mit dem Projekt „Schulen im gesellschaftlichen Verbund“, das 1990 als „KidS – Krea-

tivität in der Schule“ durch die Initiative eines Mitarbeiters an einer Berliner Oberschule entstand;

- **FORD Deutschland**, die MitarbeiterInnen für gemeinnützige Projekte freistellt;
- **Niketown Berlin**, die MitarbeiterInnen für das Engagement in Organisationen der Jugendhilfe bezahlt freistellt;
- das Projekt Switch, ein Kooperationsprojekt der **Siemens Konzernzentrale** und dem Sozialreferat der Stadt München;
- das Projekt „Computer helfen heilen und leben“ des Unternehmens **Siemens**, das auf Initiative externer Anfragen, so von Hannelore Kohl als Vorsitzende des ZNS-Kuratoriums, zurückgeht.
- die Werbeagentur **Xynias**, die sich im Rahmen einer Probono-Tätigkeit für Tatendrang e.V. engagiert.

Die Projekte sind über alle aus der internationalen Diskussion bekannten Formen des Corporate Citizenship hinweg verteilt. So kann etwa das Projekt der **Boston Consulting Group**, in dem jede zweite MitarbeiterIn eine Schule betreut, als „Mentoring“ bezeichnet werden. Bei **Niketown** und **Ford** werden im Zuge des Volunteering-Programms MitarbeiterInnen für die Arbeit in gemeinnützigen Organisationen bezahlt freigestellt. Es ließe sich also von einer Serie von „Days of Caring“ sprechen. Eher projektförmiges Engagement unter Bündelung vielfältiger Ressourcen inklusive freiwilligem Engagement von Beschäftigten finden sich bei **Xynias**, **betapharm**, **Siemens Bonn** sowie **BMW**. In einigen Fällen handelt es sich um so genannte Probono-Aktivitäten, bei denen reguläre Unternehmensleistungen kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

### Governance-Dynamik?

Die angeführten Fälle legen die Vermutung nahe, dass sich die Governance-Dynamik im Kontext der neuen sozialen Partnerschaften empirisch komplexer und vielfältiger darstellt, als dass hier ein ganz spezifischer Typus von Handlungskoordination adäquat sein könnte. Einige vorläufige empirische Beobachtungen bieten Anlass, mit vorschnellen Vorschlägen zurückhaltend zu sein, wie unternehmerisches Engagement mit staatlichen Mitteln aktiviert, gefördert, koordiniert oder gar reguliert werden könnte.

Erstens wird erkennbar, dass es in der Mehrzahl der Fälle nicht staatliche Akteure waren, die bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen direkt etwa durch Anreize aktiviert oder gefördert hätten. Darauf verweist schon der Sachverhalt, dass in etwa der Hälfte der Fälle der unternehmerische Einsatz zeitlich bereits vor der „Wiederentdeckung“ zivilgesellschaftlicher Potenziale durch die Politik gestartet wurde. Allenfalls indirekt gehen von wahrgenommenen staatlichen Leistungsdefiziten und Rückzugsbewegungen „Anreize“ aus, im Sinne von neuen Handlungsspielräumen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, auch wenn man sich explizit nicht zum „Stopfen irgendwelcher Löcher“ instrumentalisieren lässt. Zudem folgt die Handlungslogik von Unternehmen sei der Entscheidung für soziale Investitionen weniger einem eventuellen Förder- oder Anreizmechanismus als vielmehr dem Konkurrenzmechanismus.

Zweitens ist ebenso wenig von einer „Orientierungsfunktion“ des aktivierenden Staates für die Definition von Problemen im Rahmen bürgerschaft-

<sup>1</sup> Siehe weitere Beispiele für Österreich in der Publikation von André Habisch (Hrsg.): corporate social responsibility across Europe. Berlin 2005

lichen Engagements von Unternehmen zu erkennen. Sie entwickeln Ziele und Programme aus ihrer Unternehmensphilosophie heraus oder schlicht entsprechend der Interessen einzelner Unternehmensmitglieder. Zielgruppenorientierung und Prioritätensetzung spezifischer Aktivitäten wird dominant durch die Unternehmen selbst gesteuert, in Absprache mit den jeweiligen Partnern. Auch wenn die meisten der befragten Unternehmen inzwischen mit einer Vielzahl von externen Anfragen nach Unterstützung sozialer Initiativen konfrontiert sind, behalten sie sich vor, hier nach eigenen Vorstellungen auszuwählen: Man ist da „nicht sehr reaktiv“ und will sich keiner Sachzwanglogik unterwerfen. Ganz zentral ist bei der Auswahl für die meisten Unternehmen der thematische Bezug zum Selbstbild, zum Kerngeschäft: „Es gibt Themen, die passen besser zu uns und welche, die passen weniger“. Drittens lässt sich auch für die Koordinations- und Organisationsleistungen

innerhalb der neuen sozialen Partnerschaften keine herausgehobene Funktion der öffentlichen Partner erkennen. Die Frage nach den „Steuerungsakteuren“ lässt sich dahingehend beantworten, dass die Strukturierung von sozialen Partnerschaften keine Spezialistenangelegenheit von Moderatoren oder Regulatoren ist, sondern Aufgabe mehrerer Akteure. In allen Fällen lässt sich beobachten, dass es nicht ein spezifischer Akteur – schon gar nicht die Öffentliche Hand – alleine ist, der den Prozess initiiert, strukturiert und thematisch orientiert. Solche Aufgaben werden mit wechselnden oder überlappenden Rollen wahrgenommen. Erst auf der Stufe der Verallgemeinerung der in sozialen Partnerschaften neu entwickelten Prinzipien und Verfahren, die Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen oder Ressourcenumschichtungen erfordern, kommt in einzelnen Fällen der Staat mit seinen genuinen Steuerungsreserven ins Spiel. Hier aber fehlt gegenwärtig

der Überblick über die Bandbreite experimentell und dezentral entwickelter Lösungsansätze und ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile. Eine gründlichere Aufbereitung des Erfahrungswissens neuer sozialer Partnerschaften, die über die Präsentation von Erfolgsgeschichten deutlich hinausreicht und einen systematischeren Transfer von gesellschaftsrelevantem Wissen und ein Lernen von den Besten erlauben würde, ist von hohem öffentlichem Interesse. Hier liegen im Bereich Wissensmanagement neue Aufgaben, die von einem „aktivierenden Staat“ initiiert und koordiniert werden könnten, der nicht nur Engagement und Initiative, sondern auch Innovation fördern und vorantreiben möchte. ■

Dr. Maria Oppen ist Wissenschaftlerin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Zu ihren Forschungsinteressen zählen: der Strukturwandel und Steuerungsprobleme im öffentlichen Sektor, Dienstleistungsinnovationen und Kompetenzentwicklung, der Wissenstransfer in Netzwerken sowie der Wandel der Geschlechterverhältnisse.

## KDZ SEMINAR

### Mittelfristige Haushaltsanalyse und Haushaltskonsolidierung – Ansätze und Beispiele

Ein aussagekräftiges Kennzahlenset, mit dem öffentliche Haushalte in kurzer Zeit umfassend analysiert werden können und die sich daraus ergebenden Konsolidierungsbedarfe stehen im Zentrum des Seminars.

- Seminarinhalt**
- Aktuelle Haushaltsentwicklungen
  - Mittelfristige Haushaltsanalyse – Aufbau, Kennzahleneinsatz, Auswertung
  - Konsolidierungserfordernis ermitteln – Handlungsmöglichkeiten herausarbeiten
  - Ansätze zur Haushaltskonsolidierung – Überblick und Bewertung der Praxistauglichkeit
  - Aufbau eines mittelfristigen Haushaltscontrolling
  - Hinweise zur Umsetzung vor Ort

**Referent** • Mag. Peter Biwald (KDZ)

**Termin** • 4. Oktober 2005, Wiener Neustadt

**Detaillierte Informationen erhalten Sie unter <http://www.kdz.or.at/seminare>**