

Bürgerschaft und Unternehmensführung. Die praktische Philosophie des Corporate Citizenship am Beispiel Bildung

Man kann nicht sagen, dass deutsche Unternehmen der Idee des bürgerschaftlichen Engagements mit spontaner Begeisterung begegnet wären. Anders als in den USA, wo eine *licence to operate* als gesellschaftliche Legitimation erst als erteilt gilt, wenn ein Engagement für die Gemeinschaft feststellbar ist, sehen deutsche Unternehmen bis in die Gegenwart ihren bürgerschaftlichen *Dienst* in erster Linie durch die reguläre Produktion erfüllt – das Angebot hochwertiger Waren und Dienstleistungen wird als Beitrag für das Gemeinwohl betrachtet.

Andererseits haben Unternehmen schon immer aus der Mitte ihrer beruflichen Praxis heraus Maßnahmen betrieben, die auch jenseits ihrer Geschäftstätigkeit dem Wohl der Allgemeinheit dienen. Dabei lagen die Gründe für dieses Tun in der Regel im Nahbereich. Meist ging es darum, die Produktivkraft der tätigen Arbeitskräfte zu erhalten, für ihre Gesundheit zu sorgen, ihnen kulturelle oder sportliche Angebote zu offerieren, für ihre Familien und ihr Lebensumfeld einzutreten u.s.w. Aufgrund ihrer gesellschaftlichen Funktion haben Unternehmer als Einzelpersonen auf kommunaler Ebene häufig auch politische Ämter oder Verwaltungsaufgaben wahrgenommen und aus der Kenntnis um die drängenden Fragen einer Gemeinde, einer Stadt oder einer Region persönlich oder als Unternehmer Verantwortung übernommen. Wenn von Beispielen guter Mitbürgerschaft die Rede ist, steht zumeist noch der klassische Unternehmer im Blick, der selbst gegründet hat oder ein Familienunternehmen führt, das wiederum Mitarbeiterfamilien bereits seit mehreren Generation beschäftigt. Doch spätestens in Zeiten globaler Unternehmensstrukturen wird aus Corporate Citizenship ein komplexer Bestandteil der Unternehmensführung, der systematisch betrieben wird. Denn es gilt die Vielzahl der Erwartungen und Pflichten in den Ländern zu koordinieren, in denen die Unternehmung Mitarbeiter und Standorte besitzt und/oder Handel treibt. Dementsprechend ist das Engagement als guter Mitbürger in der lokalen Gemeinschaft heute in einem deutlich erweiterten korporativen Verantwortungsbe-
reich aufgegangen. Die Rede von Corporate Citizenship bringt anders als das klassische Mäzenatentum zudem zum Ausdruck, dass es sich um ein System von Rechten und Pflichten (besser: Verpflichtungen) handelt, in das Unternehmensbürger in der Postmoderne eingebettet sind. Was Unternehmen also als Beitrag leisten, basiert nicht nur auf Freiwilligkeit, sondern entspringt auch

der Notwendigkeit, sich als Bürger den geltenden Obliegenheiten zu unterwerfen.

In einem ersten Abschnitt werden hier kurz die Grundlagen einer global verstandenen unternehmerischen Bürgerschaft aufgegriffen und hinsichtlich der sich daraus ergebenden Anforderungen für die Unternehmensführung spezifiziert. Anschließend wird dargelegt, warum Bildung ein zentrales Handlungsfeld korporativen Engagements darstellt, um darauf aufbauend das Projekt *Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V.* anhand der von Habisch entwickelten Kriterien eines effektiven unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements zu bewerten. Dieses Projekt setzt sich für Verbesserungen der Bildungsinfrastruktur (vor allem in der frühkindlichen Bildung) und für die Förderung von Existenzgründern und jungen Unternehmern ein und wird mittlerweile von mehr als 60 Mitgliedsunternehmen unterstützt. Abschließend werden Perspektiven der zukünftigen Rolle von Unternehmen entwickelt und in diesem Zusammenhang ein mögliches Konkurrenzverhältnis zu NGOs aufgezeigt.

1 Die Idee des Global Corporate Citizenship

Den Begriff des Bürgers auf Unternehmen auszuweiten – und zwar im globalen Maßstab – ist eine voraussetzungsreiche theoretische Prämisse.¹ Diese Erweiterung des Bürgerbegriffs stützt sich auf Konzepte der politischen Philosophie und nimmt die Doppelrolle des Bürgers als Privatbürger (*Bourgeois*) und Staatsbürger (*Citoyen*) nun auch für Unternehmen in Anspruch, die sich ebenfalls in einem Spannungsverhältnis zwischen individuellem (hier: ökonomischem) Interesse und Gemeinwohlorientierung befinden.² Aus Sicht der Unternehmensführung entsteht damit laut Scherer und Baumann die Herausforderung, „dieses Konfliktverhältnis zu lösen und einen Ausgleich zwischen dem (privaten) Gewinninteresse der Unternehmung und dem öffentlichen Interesse zu finden“³. Der Anspruch von Unternehmen, als Bürger zu agieren, setzt dabei durch die Anknüpfung an einen Grundbegriff der politischen Theorie voraus, dass sie sich in ihrem Handeln sowohl von reiner Philanthro-

1 Vgl. dazu Curbach in diesem Band.

2 Vgl. Moon u.a.: „Can Corporations be Citizens?“, Pogge: „A cosmopolitan perspective on the global economic order“, Scherer u.a.: „Global Rules and Private Actors“, Scherer/Baumann: „Corporate Citizenship“.

3 Ebd., S. 861.

pie (*Corporate Giving*) als auch von einer alleinigen Maßnahme zur Verkaufsförderung (*Cause Related Marketing*) abgrenzen.⁴

Für Unternehmen als Weltbürger muss diese Rollenbeschreibung sogar noch ausgeweitet werden. Sie können nicht nur selbst als Inhaber bestimmter Rechte und Pflichten⁵ betrachtet werden und müssen private und öffentliche Interessen vereinbaren, sondern können als Corporate Citizens nach Matten und Crane⁶ Bürgerrechte auch stellvertretend für Individuen ausüben – oder deren Ausübung verteidigen:

Dies gilt insbesondere dort, wo (1) der Staat sich zurückzieht oder zurückziehen muss, wo (2) der Staat noch nicht die Verwirklichung von Rechten übernommen hat oder wo (3) er prinzipiell nicht in der Lage dazu ist.⁷

Die beiden letztgenannten Aspekte können einerseits auf Regionen oder Flächenstaaten bezogen werden, in denen die dort ansässige Unternehmung bestimmte Regelungen treffen muss, um die Ordnung zu stützen und das Zusammenleben zu verbessern oder können neue Entwicklungsbereiche betreffen (etwa die Telekommunikation), in denen durch technischen Fortschritt Problemstellungen und neue Rechtsräume entstehen, die zunächst nur durch die verantwortliche Haltung der involvierten Unternehmen sozial geregelt werden können. Die rechtliche Regelung solcher Segmente ist der technischen Entwicklung häufig nachgelagert, da die Notwendigkeit einer rechtlich verbindlichen Regelung erst im Laufe der Zeit augenscheinlich wird. Demgegenüber kann der erste Aspekt als relativ neues Phänomen in europäischen Gesellschaften beobachtet werden. Vor dem Hintergrund demographischer und ökonomischer Entwicklungen wie etwa der sinkenden Refinanzierungsquote der Sozialkassen⁸ wird die „Bürgergesellschaft“⁹ aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Lagern propagiert. Damit verbunden ist ein Mehr an Selbstver-

4 Scherer und Baumann verweisen allerdings am Beispiel des Sportartikelherstellers Nike darauf, dass eine Integration ökonomischer Interessen und Gemeinwohlorientierung sowohl als grundsätzliche Verhaltensänderung als auch als reine Kommunikationsstrategie angelegt sein kann, wobei sich die jeweilige Strategiewahl aus Ressourcengründen an dem von Stakeholdern ausgeübten Veränderungsdruck orientiert. Vgl. ebd.

5 Zu den Rechten und Pflichten von Unternehmensbürgern vgl. Kneip in diesem Band.

6 Vgl. Matten/Crane: „Corporate Citizenship“.

7 Scherer/Baumann: „Corporate Citizenship“, S. 861.

8 Vgl. Kaufmann: Schrumpfende Gesellschaft, S. 63-94.

9 Vgl. z.B. Nolte: Generation Reform, S. 76-84, 124-128.

antwortung des Staatsbürgers, aber vielfach auch ein Gestaltungsauftrag an den Unternehmensbürger. Das Konzept der Bürgergesellschaft zielt somit darauf, den Rückzug des Staates auf das minimal notwendige Verantwortungsspektrum zu legitimieren. Unbestritten bleiben das staatliche Gewaltmonopol und die Notwendigkeit staatlichen Handelns in der Judikative. In anderen Gebieten wie dem öffentlichen Transport oder der Bildung bestehen dagegen deutlich sichtbare Unsicherheiten was die Konturierung der Rolle des Staates betrifft. Während es in einigen Bundesländern z.B. völlig eindeutig zu sein scheint, dass Lehrer Staatsdiener sein sollten (wie in Bayern oder Baden-Württemberg), haben andere Länder (wie etwa Sachsen oder Mecklenburg-Vorpommern) bereits Erfahrungen mit angestellten Lehrkräften gesammelt. Trotz der Erfolge skandinavischer Länder, die für eine ausgeprägte staatliche Förderung des Bildungswesens zu sprechen scheinen, ist die deutsche Debatte durch widerstreitende Positionen geprägt. Beim öffentlichen Transport wird die Uneinigkeit über die Funktion des Staates noch deutlicher: Hier haben Beispiele aus dem Ausland (etwa Großbritannien) und Inland (regionale Bahndienstleister) Ängste geschürt und die Privatisierungsbestrebungen der Deutschen Bahn AG zunächst ins politische Patt geführt.¹⁰ An anderen volkswirtschaftlich zentralen Stellen wie der Energieversorgung werden sogar implizite Vergesellschaftungen diskutiert (z.B. bei den Altlasten des Steinkohlebergbaus in Form einer Stiftung).

Als Quintessenz dieser divergierenden Tendenzen lässt sich festhalten, dass im „Weltinnenraum des Kapitals“¹¹ eine Umverteilung der Verantwortung stattfindet, die ein gestiegenes Maß an Selbstverantwortung propagiert. Der Rückzug des Staates ist damit als Faktor des gesellschaftlichen Umbaus definitiv (wenn auch nicht irreversibel). In den ordnungspolitisch freiwerdenden Handlungsfeldern sind korporative Akteure zunehmend gefordert. Werden etwa Fragen der allgemeinen und speziellen Bildung vernachlässigt (wie dies z.B. die Ergebnisse der PISA-Studien nahe legen), sind die Interessen der Unternehmen zutiefst tangiert. Schon aus eigenwohlorientierten Motiven werden sie die Initiative ergreifen, um einen dauerhaften Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften zu sichern. In Ländern, in denen die Unternehmung langfristig agieren will und in denen ein verlässliches Bildungswesen noch gar nicht etabliert wurde, wird sie sogar zu dessen grundsätzlichem Aufbau beitragen wollen.

10 Erst in einer Staatssekretärsrunde am 28.06.2007 wurden Kompromisse für die umstrittenen Details der (Teil-)Privatisierung der Bahn gefunden. Das Schienennetz soll im Eigentum des Bundes bleiben, wobei die Nutzungsrechte der Bahn so übertragen werden sollen, dass sie das Netz bilanzieren und damit ihren Wert erhöhen kann. Vgl. Riedel: „Weg frei für die Bahn-Privatisierung“.

11 Sloterdijk: Im Weltinnenraum des Kapitals.

Was damit entsteht, kann durchaus als eine neue Art von Gesellschaftsvertrag verstanden werden. Matten und Crane sprechen hier von einem „Extended View“¹² des Citizenship und verweisen zur Erläuterung auf die von Marshall¹³ unterschiedenen Ebenen von Bürgerrechten, die üblicherweise durch den Verfassungsstaat garantiert, nun jedoch vor dem Hintergrund staatlichen Rückzugs bzw. Staatsversagens von Unternehmen zugesichert bzw. verteidigt werden: bürgerliche Freiheitsrechte (u.a. Eigentum, Vertragsfreiheit, Meinungs- und Willensbildung) und soziale Rechte (u.a. Bildung, medizinische Versorgung). Problematisch ist allerdings, dass die Übernahme derart umfangreicher Aufgaben durch Unternehmen mit fehlenden verbindlichen Rechtsstrukturen verbunden ist, die jedoch für das wirtschaftliche Agieren der Unternehmen selbst unabdingbar sind.

Generell kann das Auftreten von Unternehmen in der politischen Arena in Anlehnung an Ulrich Beck mit dem Begriff der *Subpolitik* umschrieben werden.¹⁴ Ulrich Beck betrachtet vor dem Hintergrund einer reflexiven Moderne den durch die Trennung der zivilgesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Sphäre bedingten Ausschluss von Wirtschaftsakteuren aus der politischen Gemeinschaft als hinfällig: „Der unpolitische Bourgeois des sozialstaatlich regulierten Spätkapitalismus wird zum politischen Bourgeois, der in seiner wirtschaftlichen Sphäre nach den Maßstäben legitimationsbedürftiger Politik ‚regieren‘ muss.“¹⁵ Was sich hier andeutet, muss dabei nicht zwangsläufig als Steuerungsdefizit des Nationalstaats bewertet werden, sondern kann auch Ausdruck der Überwindung eines überkommenen Denkens in nationalstaatlichen Kategorien hinsichtlich ausgewählter Bestandteile der globalen Wirtschaftsordnung sein – ausgelöst durch eine Evolution des Regelungskorridors.¹⁶

12 Matten/Crane: „Corporate Citizenship“, S. 172.

13 Marshall: Class, Citizenship and Social Development.

14 Vgl. z.B. Weiß: Unternehmensführung in der reflexiven Modernisierung, S. 149.

15 Beck: Die Erfindung des Politischen, S. 197.

16 In den letzten Jahren hat sich die Politische Philosophie dieser Entwicklung gestellt und bearbeitet nun intensiv das Feld des Kosmopolitischen. Dabei stehen Fragen der Vermittlung von nationalstaatlichen Ansprüchen und moralischen Verpflichtungen zu den Folgen der supranationalen Handels- und Arbeitsmobilität im Mittelpunkt. Der Kosmopolitanismus sieht uns in einer moralischen Verpflichtung auch dem Fremden gegenüber, die der Verpflichtung gegenüber Landsleuten gleich komme. Vgl. Brock/Brighouse: The Political Philosophy of Cosmopolitanism.

Manche Autoren argumentieren bereits, global agierende Unternehmen hätten die Rolle des Weltbürgers nach anfänglichem Zögern bereitwillig übernommen. Das scheint etwas zu optimistisch. Auch ob dadurch die globale Problemlösungskompetenz ansteigt, wie immer wieder vermutet wird, ist eher in Zweifel zu ziehen. Die neuere Literatur argumentiert mit einer Trias der unternehmerischen Handlungsrollen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft, in denen sich der Unternehmensbürger mal als Wirtschaftsbürger (1), mal als Regierender und Regierter (2) und mal als Mitglied einer sozialen Gemeinschaft (3) erweist.¹⁷ Mit dieser Trias wird der Rollenkonflikt zwischen Bourgeois und Citoyen begründet, zwischen Eigeninteresse und Gemeinwohl-orientierung. Doch letztlich erweist sich auch diese Aufteilung als ein Beschreibungs- oder Kategorisierungsproblem. Warum wird eine Eindeutigkeit zwischen philanthropischem Interesse und korporativem Eigeninteresse eingefordert? Weil wir so gern in dualistischen Verhältnissen denken? Ist dies nicht ein Anspruch, der nach lediglich heuristisch herstellbaren Eindeutigkeiten fahndet?

2 Citizenship als Teil der Unternehmensführung

Für die Systematisierung des Citizenship-Engagements als Bestandteil einer komplexen Unternehmenssteuerung muss nicht nur die Frage nach der ethischen oder politischen Motivation des Unternehmensbürgers gestellt werden. Aus Sicht des Unternehmens geht es zunächst maßgeblich um die Effektivität des unternehmerischen Handelns. Aus Perspektive der Unternehmensleitung kann das unternehmerische Engagement mehrere Aktionsfelder beeinflussen, in dem sich der Unternehmensakteur bewegt. Systematisch betrachtet, agieren Unternehmen in einem (*internen*) *Organisationsfeld*, im *gesellschaftspolitischen Umfeld* und im *Marktumfeld*.¹⁸ Schaut man zunächst auf das *Organisationsfeld*, so trägt das bürgerschaftliche Engagement zur Festigung und Explikation der Rollenerwartungen und Wertstrukturen der Unternehmung bei. Unternehmen haben trotz der Vielfalt der im Detail divergierenden Aufgaben übergeordnete Zielsetzungen zu erfüllen. Organisationen dienen daher immer auch der Sinnstiftung – und das in doppeltem Sinne. Die Aufgabenbewältigung, an deren Ende ein Produkt oder eine Dienstleistung steht, ist dadurch sinnerfüllt, dass durch die erstellten Produkte zur Bedürfnisbefriedigung beigetragen wird. Darüber hinaus ergibt sich auch eine individuelle Sinnstiftung für den Einzelnen, der sein Tun als Beitrag zu diesem Prozess erfährt. Alle Teilnehmer einer

17 Vgl. dazu Curbach in diesem Band.

18 Vgl. Zerfaß: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 279f.

Wertegemeinschaft, die an einem solchen Produktionsprozess beteiligt sind, können zusätzliche Bestätigung aus einem bürgerschaftlichen Engagement ihrer Organisation erfahren. Im *Marktumfeld* orientieren sich alle Handlungen an der „Durchsetzung strategischer Konzepte in Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen“¹⁹. Trotz des im globalen Maßstab zunächst unendlich anmutenden Aktionsfelds zeigen Binnendifferenzierungen, dass letztlich in einzelnen Branchen gehandelt wird, die als „strategiespezifische Arenen der Interaktion und Kommunikation“²⁰ gelten können. In diesen eingrenzbaren Aktionsfeldern kann die bürgerschaftliche Betätigung zur Differenzierung vom Wettbewerb beitragen. Als differenzierende Handlung kann Corporate Citizenship Beiträge zum unternehmerischen Reputationsmanagement liefern, die dann mittels Bewertung durch Externe (z.B. Rating-Agenturen²¹) in fiskalische Vorteile umgerechnet werden. Darüber hinaus können auch die direkten Umfeldbedingungen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit beeinflusst werden. Beispielsweise kann das bürgerschaftliche Engagement die formale Gleichstellung aller Marktteilnehmer im Sinne eines strukturpolitischen Effekts zum Ziel haben. Im *gesellschaftspolitischen Umfeld* ist schließlich eine Vielzahl von Sphären – von Recht und Politik über Wissenschaft und Bildung bis zu Religion und Kunst – für die Unternehmung von Bedeutung. Letztlich sind all diese Felder in mehr oder weniger starker Ausprägung miteinander verknüpft und liefern füreinander Voraussetzungen und Vorbedingungen. Zerfaß spricht in diesem Kontext von einer Vielzahl regulativer Beziehungen, in die Unternehmen eingebunden sind und in denen die eigenen Handlungsspielräume stets neu gesichert und legitimiert werden müssen.²² Das Unternehmen als Corporate Citizen kann hier Initiative in den genannten Sphären ergreifen und sich so etwa in der Förderung und Durchführung wissenschaftlicher Forschungsprojekte oder der Ausrichtung kultureller Veranstaltungen engagieren. Dabei ist die öffentliche Wahrnehmung dieser Initiativen bemerkenswert und kann nicht zuletzt auf einen gewissen *Überraschungseffekt* zurückgeführt werden – denn bürgerschaftliches Engagement wird immer noch nicht zwingend erwartet.

Was konkret besagt nun die Einbeziehung des Citizenship-Ansatzes in die Unternehmensführung? Dies meint zunächst eine Verwurzelung in den unternehmerischen Grundwerten und Leitlinien. An ihnen orientiert sich das Handeln der Gesamtorganisation. Grundwerte werden in Führungsanweisungen und konkreten Leitlinien ausformuliert und zumeist um Compliance-Stan-

19 Ebd., S. 281.

20 Ebd.

21 Vgl. dazu Mach in diesem Band.

22 Vgl. Zerfaß: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 282.

dards, also unternehmensübergreifende Rechtsvorschriften und Regelsysteme, ergänzt. Das Citizenship-Engagement geht aber über die Orientierung an geltendem Recht und üblichen Gebräuchen in zwei Dimensionen hinaus: einerseits durch seine inhaltliche Ausgestaltung, indem ordnungspolitisch relevante Grundfragen adressiert werden, die gemeinhin nicht auf der Agenda der Unternehmung stehen; andererseits durch die formale Ausgestaltung, indem bürgerschaftliches Engagement mit der gleichen strukturierten Arbeitsweise betrieben wird, die auch die gewöhnliche Geschäftstätigkeit auszeichnet. Erst die Verbindung von inhaltlicher Orientierung an ordnungspolitisch relevanten Fragestellungen²³ und professionalisierter Prozesshaftigkeit markiert den Übergang vom sporadischen und unsystematischen Engagement zum Unternehmen als Corporate Citizen, der seine Rechte und Pflichten offensiv annimmt und sein Verhalten in diesem Bezug *auf Dauer* stellt. In dem Moment, in dem ordnungspolitisch zentrale Fragen tangiert sind, handelt das Unternehmen politisch-strategisch. Dies fällt (unabhängig vom jeweiligen Handlungsträger) in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung, die Entscheidungen über den Ressourceneinsatz für zentrale Aufgaben treffen und eine Professionalisierung bisher unsystematisch betriebenen Handelns anregen kann.

Insbesondere auf der transnationalen Ebene sind mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen komplexe Steuerungsaufgaben verbunden, denn ein globaler Konzern muss sich darauf einstellen, nicht nur jeweils die in den Partnerländern geltenden Gesetzgebungen und Gebräuche zu beachten, sondern sich auch in die dort sinnvollen und nützlichen Citizenship-Handlungsfelder einzuarbeiten. Grundlage eines Global-Corporate-Citizenship-Programms kann es kaum sein, ein und dieselbe Maßnahme global einzusetzen, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Die Metro-Group betreibt im Jahr 2007 unter dem Slogan *Gut für Dich* eine Initiative *Ernährung + Bewegung*, dessen Testimonial Fußball-Bundestrainer Joachim Löw ist. Diese Maßnahme ist zugeschnitten auf eine reiche, westliche Industrienation mit tendenziell hohem Anteil adipöser Bevölkerung (vor allem Kinder und Jugendliche) und wäre denkbar ungeeignet in Asien oder Afrika. Ziel muss somit sein, Corporate Citizenship global auf Grundlage einer einheitlichen Haltung und Wertebasis zu betreiben, die konkreten Ausgestaltungen aber entsprechend der Länderspezifika zu variieren. Dies darf allerdings nie so weit gehen, dass die Grundwerte der Organisation zu Gunsten der Werte im Absatzland missachtet oder überdehnt werden. Wenn etwa in der Organisation die Gleichberechtigung von Mann und Frau gefördert wird, im Absatzland aber eine klare Hierarchisierung anhand des Geschlechts gelebt wird, kann die Unternehmung diesen für sie

23 Vgl. Habisch: „Unternehmergeist in der Bürgergesellschaft“, S. 17.

zentralen Wert nicht zur Disposition stellen. Sie muss ihn so gut es geht vorleben, soweit sie dadurch nicht ihre Mitarbeiter in Gefahr bringt. Da solche Entscheidungen von großer Tragweite sind, können sie letztlich nur vom Management der Unternehmung getroffen werden.

Sowohl im Hinblick auf die Bedeutung von Corporate Citizenship für ordnungspolitische Problemlagen als auch aus einer strategischen Perspektive wird deutlich, dass Unternehmen vor allem Themen für ihre Projekte aufgreifen sollten, die gesellschaftlich nutzenstiftend und sozial anerkannt sind. Dabei sind positive Effekte für die Unternehmensreputation einkalkuliert und erwünscht. Zu den wichtigsten ordnungspolitisch relevanten Themenfeldern zählen – unter dem Stichwort der Nachhaltigkeit – die Themengebiete Bildung und Umwelt, wobei im Folgenden der Bereich Bildung genauer beleuchtet wird.

3 Bildung als Handlungsfeld für Corporate Citizens

Bildung scheint immer mehr in die Mitte der gesellschaftlichen Debatte zu rücken, wie aktuelle Debatten zur deutschen Föderalismusreform oder zu den PISA-Studien exemplarisch zeigen, und kann als Voraussetzung für gesellschaftliche Entwicklung, Wohlstand und Freiheit verstanden werden. Die nachfolgende Skizze soll illustrieren, weshalb ein Engagement für verbesserte Bildung als zentrales gesellschaftliches Anliegen – nicht zuletzt für Unternehmen – gelten kann.

Insbesondere für Deutschland stellt Bildung ein zentrales Deutungsmuster dar, welches für die kollektive Identität des Landes seit jeher von großer Bedeutung ist.²⁴ Angeheizt wurde die Diskussion auf dieser Basis von einer Vielzahl neuer Studien und der wenig förderlichen Fixierung auf Fragen der Finanzierung von Reformvorhaben. So entstand im Bildungsbereich nach den reformfreudigen 1970er und 1980er Jahren mit vielen pädagogischen Experimenten seit den frühen 1990er Jahren ein Reformstau. Natürlich kann das Bildungssystem nicht so schnell auf Veränderungen reagieren wie andere Teile der Gesellschaft – Aktionismus ist selten ein gutes Rezept, aber die Pädagogik ist für ihre extrem langatmigen Veränderungszyklen zu Recht berüchtigt. Neu ist die massive Beteiligung von Unternehmen an der laufenden Bildungsdebatte vor dem Hintergrund mehrerer paralleler Entwicklungen: Die Föderalismusreform hat die Rechte der Länder in Sachen Bildung weiter gestärkt. Der Bund gibt immer mehr Kompetenzen auf – bis hin zur Abschaffung des Hochschulrahmengesetzes. Dies alles geschieht, obwohl seit Jahren über bun-

24 Vgl. Bollenbeck: Bildung und Kultur.

desweit einheitliche Bildungsstandards diskutiert wird, an denen insbesondere Unternehmen hohes Interesse zeigen, weil sie sich eine Vergleichbarkeit der Schul- und Hochschulleistungen wünschen. Prekär wird die Situation seit dem Spürbarwerden des wirtschaftlichen Aufschwungs ab 2006. Laut einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) konnten im Jahr 2006 rund 48.000 Ingenieurstellen nicht besetzt werden.²⁵ Andere schlugen schon früher Alarm, weil den Absolventen allgemeinbildender Schulen vielfach die Ausbildungsreife fehlt. Vor allem der deutsche Mittelstand leidet unter der geringen Qualifikation vieler Bewerber. Die Unternehmen sind sich einig, dass eine gute Ausbildung früher beginnen muss, sie wollen eine bessere Qualität in der Breite.²⁶ Stattdessen fördert der Staat Eliten mit einer Exzellenzinitiative.

3.1 Das Beispiel Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V.

Katalysatoren der aktuellen Bildungsdebatte sind – neben den politischen Handlungsträgern Gewerkschaften, Standesorganisationen von Lehrern und anderem pädagogischen Personal – auch Unternehmen. Vor allem Berater wie McKinsey oder die Boston Consulting Group bemühen sich um rege Einflussnahme auf die politische Willensbildung.²⁷ Viele Unternehmen (etwa BOSCH oder die Deutsche Telekom) sind über ihre Stiftungstätigkeiten im öffentlichen Diskurs präsent. Darüber hinaus sind Unternehmen mit konkreten Bildungsmaßnahmen aktiv geworden. Im Jahr 2005 gründeten neun Unternehmer das Netzwerk *Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V.*, dem mittlerweile über 60 Unternehmen angehören (Stand: Sommer 2007), darunter mehrere DAX-30-Unternehmen wie BASF, Siemens, ThyssenKrupp oder The Linde Group, aber auch eine Vielzahl renommierter Familienunternehmen wie Bosch, Trumpf oder Voith. Die Wissensfabrik fördert vor allem Grundkompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen, aber auch naturwissenschaftliches, technisches und wirtschaftliches Verständnis. Dabei werden besonders Projekte im

25 Vgl. Koppel: „Ingenieurmangel in Deutschland“.

26 So stellt beispielsweise Ludolf von Wartenberg, Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Präsidiums des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, zur Qualifizierung im deutschen Mittelstand fest: „Die aktuelle Lehrstellensituation wird stark von der mangelnden Ausbildungsreife vieler Bewerber geprägt. Zahlreiche Unternehmen mussten leider die unzureichende Qualifikation – laut PISA rund 25 Prozent der Schulabgänger – bei den Bemühungen zur Besetzung von Ausbildungsplätzen bestätigen.“ Wartenberg: „Leistungsfähige Knowledge Industry für den deutschen Mittelstand“, S. 80.

27 Vgl. Kluge: Schluss mit der Bildungsmisere; Kilius u.a.: Die Bildung der Zukunft; dies.: Die Zukunft der Bildung.

frühkindlichen Lernbereich hervorgehoben, die als Leuchtturmprojekte firmieren. Derzeit hat die Wissensfabrik vier solcher Leuchttürme:

- Sprache macht stark!,
- NaWi – geht das? Naturwissenschaften im Grundschulunterricht,
- KiTec – Kinder entdecken Technik und
- KIEWIS – Kinder entdecken Wirtschaft.

Allein im naturwissenschaftlichen Projekt *NaWi – geht das?* werden bereits über 250 Grundschulen und über 20.000 Kinder in Deutschland über die Mitgliedsunternehmen mit naturwissenschaftlichen Experimenten im Sachkundeunterricht versorgt. Vielfach kommen auch Schüler in die Unternehmen, besuchen auf Exkursionen Produktionsstätten oder haben Referenten der Partnerunternehmen zu Gast (Vgl. Abbildung 1).



Abb. 1: Erfahrungslernen im Betrieb²⁸

Da die Förderung bereits im zweiten oder dritten Schuljahr ansetzt, die Unternehmen selbst aber mit ihren Produkten oder Marken keinerlei Präsenz in den Bildungseinrichtungen zeigen, setzt sich das Unternehmensnetzwerk nicht dem Vorwurf aus, hier sollten die Konsumenten von morgen erzogen werden. Bei einer so frühen Förderung kann nicht einmal der Vorwurf erhoben werden, dem Unternehmen gehe es um die Rekrutierung zukünftiger Arbeitskräfte. Denn diese könnten schon innerhalb weniger Jahre die jeweilige Region verlassen und dem Unternehmen, das sie für Naturwissenschaften und Technik begeistern wollte, gar nicht mehr zur Verfügung stehen. Das Ziel ist viel-

²⁸ Quelle: Wissensfabrik.

mehr, insgesamt Impulse für die Bildung zu setzen. Je mehr Unternehmen sich beteiligen, so die Hoffnung der Initiatoren, umso mehr steigen Praxisbezug und Lernanreize in den Kindergärten, Schulen und für das Lehrpersonal – und damit letztlich flächendeckend die Qualität der Absolventen, was auch den Unternehmen zugute käme. Damit greifen Unternehmen mit konkreten Maßnahmen erstmals langfristig in die Bildungshoheit des Staates ein. Freilich tun sie dies noch als Partner der staatlichen Autoritäten mit dem Ziel, Konsens über Ziele und Reformbedarf herzustellen. Der Schwerpunkt auf der frühkindlichen Bildung macht dabei deutlich, wie langfristig und ernsthaft das Interesse und Engagement der beteiligten Unternehmen ist.

Ein weiteres Tätigkeitsfeld der Wissensfabrik ist der bundesweite Wettbewerb *Kids in Betrieb. Mit Unternehmen praktisch lernen*, der sich an Kindergärten und Grundschulen richtet. Ausgezeichnet werden im Rahmen dieser Initiative Projekte, die in den letzten beiden Jahren von Bildungseinrichtungen gemeinsam mit Unternehmen gestartet wurden, um Kindern außergewöhnliche (z.B. besonders praxisnahe) Lernerlebnisse zur ermöglichen. Sieger des ersten Durchgangs 2006/07 wurde die Gebrüder-Grimm-Grundschule aus Hannover mit dem Projekt *Kids auf der Baustelle*, einem fächerübergreifenden Projekt, das die benachbarte Großbaustelle der VHV Versicherungsgruppe zum Thema macht und sie in den Unterrichtsalltag integriert, statt die Baustelle als Sicherheitsrisiko zu dämonisieren (vgl. Abbildung 2).²⁹



Abb. 2: Projekt Kids auf der Baustelle³⁰

29 Weitere Informationen und Portraits der ersten 10 Plätze unter www.kids-in-betrieb.de.

30 Quelle: Wissensfabrik.

Um einen möglichst hohen Multiplikationseffekt zu erzielen und die frühkindliche Förderung immer wieder auf die Agenda der politischen Entscheidungsträger zu setzen, erarbeitet die Wissensfabrik darüber hinaus eigenständige Beiträge zum laufenden Diskurs. Darin soll die spezifische Perspektive von Unternehmen in Deutschland deutlich werden. Ein Beispiel ist die beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln in Auftrag gegebene Studie *Renditen der Bildung*³¹, mit der die Wissensfabrik belegt, dass sich Investitionen in die frühkindliche Förderung nicht nur sozial und für das Individuum *rechnen*, sondern auch monetär. Die Studie prognostiziert eine Rendite von 8 Prozent (volkswirtschaftlich sogar 13 Prozent) für eine Reinvestition der ab 2012 im Bildungssektor demographiebedingt frei werdenden Mittel in diesen Sektor. Diese Rendite liegt deutlich über der für langfristige Staatsanleihen. Damit wären Investitionen in die frühkindliche Bildung für den Staat attraktiver als den Schuldenabbau zu forcieren.

Insgesamt erfüllt ein solches Engagement für frühkindliche Bildung sämtliche der von Habisch³² aufgestellten Kriterien eines effektiven unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements:

- Das Engagement passt zu den beteiligten Unternehmen und deren Geschäftsfeldern (Technik und Naturwissenschaft), den Partnern und langfristigen Interessen.
- Da bei Bildung eine fast unmittelbare Betroffenheit gegeben ist, kann das Engagement von vielen Mitarbeitern mitgetragen werden.
- Da sich die Unternehmen bei den genannten Projekten immer mit eigenem Personal beteiligen und Geld und Ausstattung allenfalls hinzukommen, nutzt das Engagement die Potenziale des Unternehmens umfassend.
- Mit dem Thema Bildung wird ein relevantes Ordnungsproblem des 21. Jahrhunderts adressiert.
- Das grundlegende Prinzip der Wissensfabrik ist der Wissensaustausch im Netzwerk der Mitgliedsunternehmen, sodass Wissen und Kontakte verschiedener Partner eingebunden werden.
- Die Wissensfabrik möchte sich dauerhaft als Diskussionspartner zwischen Politik und Wirtschaft etablieren, wodurch Erfahrungen und innovative Lösungswege in die Öffentlichkeit zurückgespiegelt werden

31 Die Studie *Renditen der Bildung* ist als Volltext sowie als Summary unter www.wissensfabrik-deutschland.de zum Download verfügbar.

32 Vgl. Habisch: „Unternehmergeist in der Bürgergesellschaft“, S. 17.

können (z.B. in die Bildungspolitik). So werden Anregungen gegeben und Diskussionen ausgelöst. Insgesamt können die beteiligten Unternehmen einen nachhaltigen Beitrag zur Strukturverbesserung des Wirtschaftsstandorts erbringen.

4 Zur Zukunft des Corporate Citizen – eine Bedrohung der NGOs?

Wenn Unternehmen ihre Rolle als Experten für spezialisierte Produkte in der hochgradig differenzierten Gesellschaft weiter vorantreiben – und davon ist auszugehen –, dann muss auch mit einer fortschreitenden Professionalisierung des bürgerschaftlichen Engagements gerechnet werden. Was das bedeutet, lässt sich gegenwärtig sicher nur zum Teil abschätzen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Kombination aus professionellen Einsatzstäben, guter finanzieller Ausstattung und internationaler Vernetzung den Status multinationaler Konzerne weiter stärken wird. Schon heute treffen die Vorstände großer Aktiengesellschaften auf hochrangigen Treffen wie in Davos nicht nur auf den UN-Generalsekretär. Die politischen Ambitionen mancher Unternehmen gehen viel weiter. Informelle Netzwerke, die heute an noch peripheren, aber zentraler werdenden Themen ihre Arbeit aufnehmen, können schon morgen gewissermaßen *am offenen Herzen* der Gesellschaften operieren. Das ist für die staatlichen Autoritäten sicher zunächst ungewohnt. Denn ihnen wird eine ganz andere Erwartung an die kurzfristige Realisierbarkeit von Programmen und Maßnahmen von Seiten der korporativen Bürger entgegengebracht werden, die diese nicht nur einfordern, sondern mittels ihrer bis dahin aufgebauten Expertise wahrscheinlich auch selbständig umsetzen können. Nicht auszuschließen ist deshalb, dass sich der Staat in diesem Zuge aus einigen Gebieten (z.B. Wissenschaft und Forschung) noch weiter zurückzieht als bisher.

Neuen Herausforderungen dürften sich allerdings vor allem NGOs gegenüberübersehen. Es ist anzunehmen, dass sich Unternehmen teilweise ihrer Aufgaben annehmen werden und sie besser erfüllen als dies NGOs je konnten – schon aufgrund ihrer charakteristischen Ressourcenknappheit. Unter diesem Eindruck werden einige NGOs verstärkt Kooperationen mit Unternehmen eingehen. Andere werden völlig verschwinden oder in gemeinsam mit Unternehmen gegründeten *Pseudo-NGOs* aufgehen. Schließlich wird es NGOs geben, die weiterhin Unternehmen und ihr quasi-staatliches Gebaren genauestens beobachten. Auf diese NGOs und die ressourcenschwachen Staaten wird die Aufgabe zukommen, die gesamte Kontrolle der korporativen *Großbürger* zu bewältigen und deren Handeln öffentlich transparent zu machen. In einer solchen Konstellation wird sich herausstellen, ob Unternehmen nur aus strate-

gisch-wirtschaftlichen oder auch aus ethischen Positionen handeln, ob es ihnen stets nur um langfristige Geschäftsinteressen geht – oder um die Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaftsstruktur. Offen bleibt, ob das journalistische System seine Leistungsfähigkeit behält und damit die Kontrollfunktion von NGOs unterstützen kann. Ebenso bleibt abzuwarten, ob auch einzelne Bürger über ihren Konsum dauerhaft eine unterstützende Rolle und kritische Begleitung dieses Prozesses übernehmen. Zwar verfügen sie im Konsum über ökonomisches Stimpfpotenzial, doch was sich ausnimmt wie eine Neuerfindung der Demokratie, sollte nicht überschätzt werden. Denn längst gibt es gegenläufige Tendenzen: Auch im Internet existiert der organisierte Verbraucherprotest nicht voraussetzungslos, manchmal wird er inszeniert und katalysiert, manchmal werden Verbraucher fast unmerklich gesteuert. Das Zentrale sind dabei nicht die wenigen Fokuspunkte (wie dereinst die Versenkung der Brent-Spar-Ölplattform), sondern die geläufigen Alltagssituationen. In ihnen wird Steuerung des Konsumentenwillens unschwellig und mit langem Atem betrieben. Diesen Prozess der schleichenden Steuerung sollten Theoretiker, die auf die Macht der Verbraucher setzen, nie aus dem Auge lassen. Sonst gehen sie ihren Utopien am Ende selbst auf den Leim.

Literaturverzeichnis

- Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt a.M. 2003.
- Bollenbeck, Georg: Bildung und Kultur. Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters, Frankfurt a.M. 1996.
- Brock, Gillian/Brighouse, Harry: The Political Philosophy of Cosmopolitanism, Cambridge u.a. 2005.
- Habisch, André: „Unternehmergeist in der Bürgergesellschaft. Verfangen in mittelalterlichen Moralvorstellungen? Zur Kritik gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen“, in: Langenscheidt, Florian (Hrsg.): Deutsche Standards: Unternehmerische Verantwortung, Köln 2005, S. 13-23.
- Kaufmann, Franz-Xaver: Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen, Frankfurt a.M. 2005.
- Kilius, Nelson u.a. (Hrsg.): Die Bildung der Zukunft, Frankfurt a.M. 2003.
- Kilius, Nelson u.a. (Hrsg.): Die Zukunft der Bildung, Frankfurt a.M. 2002.
- Kluge, Jürgen: Schluss mit der Bildungsmisere. Ein Sanierungskonzept, Frankfurt a.M. 2003.

- Koppel, Oliver: „Ingenieurmangel in Deutschland – Ausmaß und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen“, in: IW-Trends, Nr. 2, 2007, www.presseportal.de/pm/51902/986685/institut_der_deutschen_wirtschaft_koeln_iw_koeln, 03.07.2007.
- Marshall, Thomas H.: *Class, Citizenship and Social Development*, New York 1965.
- Matten, Dirk/Crane, Andrew: „Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualisation“, in: *Academy of Management Review*, Jg. 29, Nr. 1, 2005, S. 166-179.
- Moon, Jeremy u.a.: „Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society“, in: *Business Ethics Quarterly*, Jg. 15, Nr. 3, 2005, S. 429-454.
- Nolte, Paul: *Generation Reform. Jenseits der blockierten Republik*, München 2004.
- Pogge, Thomas: „A cosmopolitan perspective on the global economic order“, in: Brock, Gillian/Brighouse, Harry (Hrsg.): *The Political Philosophy of Cosmopolitanism*, Cambridge u.a. 2005, S. 92-109.
- Riedel, Donata (2007): „Weg frei für die Bahn-Privatisierung“, in: *Handelsblatt*, 28.06.2007, www.handelsblatt.com/news/_pv/_p/200040/_t/ft/_b/1287300/default.aspx/index.html, 03.07.2007.
- Scherer, Andreas Georg/Baumann, Dorothee: „Corporate Citizenship: Herausforderung für die Unternehmenskommunikation“, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 859-873.
- Scherer, Andreas u.a.: „Global Rules and Private Actors. Towards a new role of the TNC in Global Governance“, in: *Business Ethics Quarterly*, Jg. 16, Nr. 4, 2006, S. 71-88.
- Sloterdijk, Peter: *Im Weltinnenraum des Kapitals*, Frankfurt a.M. 2005.
- Wartenberg, Ludolf von: „Leistungsfähige Knowledge Industry für den deutschen Mittelstand“, in: Franz, Otmar (Hrsg.): *Qualifizierung im deutschen Mittelstand im Zeitalter der Globalisierung*, Eschborn 2005, www.rkw.de/02_loesung/publikationen/Personal/1500_QualifizierungMittelstand.pdf, 03.07.2007.
- Weiß, Ralf: *Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung. Global Corporate Citizenship, Gesellschaftsstrategie und Unternehmenskommunikation*, Marburg 2002.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden 2004.

