

Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven

ARNE MANZESCHKE UND ELISABETH TAFELMEYER*

Rezension zu Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich und Judith Polterauer (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 747 Seiten.

Unternehmen als verantwortliche Bürger

Mit dem Zusammenbruch des Ostblocks und der zentralen Planwirtschaft ist – anders als es Francis Fukuyama noch proklamierte – nicht das Ende der Geschichte eingetreten, an dem Demokratie und Kapitalismus zu einer ewigen Synthese verschmelzen, die alle Menschen zu verbinden und zu beglücken vermag. Im Gegenteil: Politik und Marktwirtschaft stehen vor dramatischen Legitimationsproblemen, die nicht allein im Versagen Einzelner aus Politik und Kapital begründet ist, sondern auf tiefere Probleme der Transformation von Gesellschaften im Zuge der Globalisierung verweisen. *Corporate Citizenship* (CC) rückt in Deutschland seit den späten 1990er Jahren immer stärker in den Fokus von Unternehmensentscheidungen, aber auch die fachwissenschaftlichen Debatten und das gesellschaftliche Interesse am Thema wachsen beständig. Es geht darum, ob, wie und in welchem Maße Unternehmen *gesellschaftliche Verantwortung* übernehmen sollen bzw. welche Rolle ihnen im sich neu formierenden Feld zwischen Staat, Markt und Gesellschaft zukommt. *Corporate Citizenship* bezeichnet das freiwillige, über das originär betriebswirtschaftliche Interesse hinausgehende Engagement eines Unternehmens, das in der Gesellschaft einen Nutzen generiert und auf Anerkennung stößt. Nicht immer ist es leicht zu unterscheiden zwischen einem ehrlich gemeinten Engagement und einer nützlichen PR-Strategie. Die soziale Einbettung von Unternehmen mit ihren Mitarbeitern, Zulieferern, Kunden (*Stakeholder*) wie auch ihren Kapitalgebern und Anteilseignern (*Shareholder*) mag bei transnationalen Unternehmen sehr disparat sein und im Handeln die nötige Differenzierung erfordern – unstrittig ist jedoch der Tatbestand an sich: Wirtschaftliches Handeln erwächst aus sozialen Strukturen und wirkt auf diese zurück. Liegt es da nicht nahe, Unternehmen analog zu Bürgern als *Corporate Citizens* zu denken und sie als moralische Akteure zu adressieren? Dabei wird das Engagement der Unternehmen in betrieblicher Perspektive (*Corporate Social Responsibility* – CSR) unterschieden von dem in gesellschaftlicher Hinsicht (CC).

* PD Dr. theol. habil. Arne Manzeschke, Leiter der Arbeitsstelle für Theologische Ethik und Anthropologie, Universität Bayreuth, Tel: +49-921-554225; arne.manzeschke@uni-bayreuth.de; www.ethik.uni-bayreuth.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Technikethik, Ethik und Anthropologie im Gesundheitswesen.

Elisabeth Tafelmeyer, stud. BA Philosophy & Economics, Universität Bayreuth; Studentische Mitarbeiterin an der Arbeitsstelle für Theologische Ethik und Anthropologie.

CC entstammt dem US-amerikanischen Kontext. Dort hat der Staat eine ungleich geringere Bedeutung für die individuelle Daseinsvorsorge wie auch für die Gestaltung des kommunalen Lebens. Allerdings ist das *zivilgesellschaftliche* Engagement ausgeprägter. In Deutschland hingegen, wo fünf Säulen der Sozialversicherung die Daseinsvorsorge bisher auf ein starkes staatliches Fundament stellten, führt die prekäre Finanzlage zum Rückzug des Staates aus der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme. Es besteht eine „tendenzielle Verschiebung der Verantwortlichkeit für die Erstellung öffentlicher Leistungen von Staat und Kommunen auf die Gesellschaft.“ (S. 35). Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund sehen sich Unternehmen zunehmend mit der Forderung nach gesellschaftlichem Engagement konfrontiert, stehen aber ebenfalls unter Druck, dieses mit einem entsprechenden Nutzen für das Unternehmen zu verbinden. So versuchen sie z.B. mit Sponsoring win-win-Situationen zu generieren.

Der hier anzuseigende Band „Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven“ war in der ersten Auflage bereits kurz nach seinem Erscheinen (2009) ausverkauft. Die zweite und erweiterte Auflage (2010) verspricht eine „gehaltvolle Zwischenbilanz über die aktuell in Deutschland geführte – internationale – Debatte zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen“ (S. 17). Ziel ist es, „erstmals und umfassend sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Debatten, fachliche Expertisen sowie gesellschaftspolitische Analysen zum Thema ‚Corporate Citizenship‘“ zusammenzuführen (S. 35).

Mit 750 Seiten und zwölf neuen bzw. überarbeiteten Beiträgen hat die zweite Auflage ein stattliches Volumen erreicht. Die vier Herausgeber/innen sortieren die Materialfülle in sechs Kapitel, die das Phänomen CC aus der Perspektive fachwissenschaftlicher Beiträge (II), empirischer Forschungsarbeiten (III), ihrer Strategien und Instrumente (IV), engagierter Unternehmen und ihrer medialen Beobachter/innen (V) und schließlich gesellschaftspolitisch (VI) betrachten. Zahlreiche renommierte Experten aus Theorie und Praxis konnten für den Band gewonnen werden und beleuchten das Thema in vielfältiger und auch vielstimmiger Weise. Bei der Fülle des Materials und der Perspektiven ließen sich Redundanzen nicht völlig vermeiden. Perspektivenvielfalt und Materialfülle machen es bisweilen schwer, die Übersicht zu behalten. Hier wären konzeptionelle Überleitungen zwischen den Kapitel und eine Zusammenführung der Ergebnisse, der offenen Fragen und Forschungsdesiderata durch die Herausgeber/innen am Schluss hilfreich gewesen. Angesichts der Fülle des Materials konzentrieren wir uns auf einige wenige Aspekte, vor allem auf die theoretische Debatte zu CC und CSR, wir streifen die praktischen Beispiele und die mediale Diskussion lediglich, um die gesellschaftspolitische Dimension des Themas abschließend zu beleuchten.

Konturen und Reichweite des CC-Konzepts

Die Begriffe *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship* und *Corporate Governance* (CG) verweisen auf ein theoretisch keinesfalls einheitliches Konzept. Backhaus-Maul beginnt mit einem Abriss über die Entwicklung der CC-Bewegung in den USA und in Deutschland (Ost und West), zwei Ländern, die hinsichtlich der Strukturen ihres zivilgesellschaftlichen Engagements deutliche Unterschiede aufweisen. Er beschreibt CC als unternehmerisches Engagement, das über die Struktur des Unternehmens hinausgehend innovativ auf Lücken und Nachfragen im gesellschaftlichen Kontext, speziell

im Dritten Sektor, reagiere. Es stelle die komplementäre Seite zum CSR-Konzept dar, das auf die nachhaltige „Ausgestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen“ ziele (S.19f.). Diese Sicht ist jedoch keineswegs Konsens, auch wird im Folgenden nicht immer sauber zwischen CC und CSR unterschieden. Backhaus-Maul betrachtet CSR und CC als „zwei Seiten derselben Medaille“ (S. 20), während Wieland CC als den Rahmen für CSR-Aktivitäten sieht, und Beschorner genau den gegenteiligen Zusammenhang zwischen CSR und CC herzustellen scheint: „CSR, so will ich es hier verstehen, ist dabei ein wichtiger – vielleicht der zentrale – Modus, weil der Begriff der Verantwortung ein (...) dialogisches Moment betont.“ (S. 111). In den folgenden Beiträgen werden die Begriffe ebenso vielsinnig wie zum Teil auch gegenläufig verwendet – allen Definitionsversuchen (vgl. z.B. Polterauer S. 617) und Typologien (bes. Crane/Matten /Moon, Googin/Rochlin, Heuberger) zum Trotz. Die verschiedenen Ansätze stehen praktisch wertungsfrei nebeneinander und alle folgenden Kapitel fußen nicht auf einem einheitlichen Verständnis von CC, CSR und CG. Es sind vor allem die sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Beiträge, die zu einem vertieften Verständnis beitragen – und weiteren Forschungsbedarf signalisieren.

„Nur Personen können ethisch handeln“ (Beschorner, S. 116). Ausgehend von dieser Prämisse, hat Unternehmensethik zum einen das moralische Handeln der Mitarbeitenden zu ermöglichen, zum anderen die Organisation selbst als ethischen Akteur zu reflektieren, die mehr ist als die Summe ihrer Mitarbeitenden. Wirtschaftliches Handeln als soziales Handeln fragt nach der Art und Weise wo, von wem und wie produziert, vertrieben und gewährleistet wird. Damit wird unternehmerisches Handeln nicht mehr reduziert auf „einzelwirtschaftliche Probleme von Unternehmen“, sondern trägt konstruktiv zu gesellschaftlichen Problemkomplexen bei (S. 128). Allerdings könnte das freiwillige Engagement von Unternehmen im Dritten Sektor nicht das staatliche ersetzen, sondern nur komplementieren. So plädiert Habisch dafür, Unternehmen nicht als „Akkumulation von Einzelbürgern, sondern als ‚korporative Akteure‘“ (S. 163) zu verstehen, zumal auch die Öffentlichkeit sie so wahrnehme. Das schließe ein, CC nicht individualistisch engzuführen als qua Unternehmen strukturiertes Engagement einzelner Unternehmer (so etwa Matten/Crane), sondern als organisationales Handeln eigener Art. Wenig bedacht bleibt in diesem Zusammenhang die Frage, ob und wie sich das Unternehmen als moralischer Akteur überhaupt begreifen lässt.

Stärker als die öffentliche Wahrnehmung wiegt Wielands Argument, *Bürger* nicht als rechtlichen, sondern als einen demokratietheoretischen Status als „citizenship-as-a-desirable-activity“ (S. 135) zu verstehen. Wünschenswert sei der Bürgerstatus für Unternehmen, weil mit ihnen ein Akteur gegeben ist, der die anstehenden gesellschaftlichen Probleme effektiv und effizient angehe und eben diese Probleme anschlussfähig für Managemententscheidungen formuliere. Unternehmen agieren also auf zwei Ebenen: einer betrieblichen, auf der über CSR ein problemgetriebenes Wertemanagement betrieben werde und auf einer gesellschaftlichen, auf der mit CC die Einbettung der Unternehmen in die Gesellschaft und ihr Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung moralisch und ökonomisch geleistet werde. So gesehen könnte CC als das CSR umgreifende Konzept nach der ‚großen Transformation‘ (Polanyi) eine Wiedereinbettung von Markt und Unternehmen in die Gesellschaft bedeuten – eine spannende Frage, die im Rahmen des Buches nur sporadisch weiter verfolgt wird.

Ulrich bekräftigt in seinem Beitrag das demokratietheoretische Verständnis der Unternehmen, indem er ihnen – jenseits von PR-wirksamen Aktionen und Begriffen – eine echte „ordnungspolitische Mitverantwortung“ (S. 142) zuweist. Als Bürger einer demokratischen Ordnung tragen sie durch ihr (unternehmerisches) Handeln dazu bei, dass die Prinzipien einer freien, gleichen *res publica* mitkonstituiert und gewahrt werden. In dieser Perspektive könnte die Debatte um CC tatsächlich dazu beitragen, „den unauflöslichen, schon von Aristoteles begriffenen Begründungszusammenhang von Ethik, Politik und Wirtschaft – in dieser Reihenfolge“ zu reaktualisieren. Doch auch hier werden Differenzen sichtbar, wenn Beckmann/Hielscher/Pies aus ordonomischer Sicht von Ordnungsverantwortung CC als strategische Aufgabe fassen, „ein funktionales Management moralischer Bindungen zu organisieren, um sich selbst und andere besser zu stellen“ (S. 151). Hier erscheint die Gestaltung der Spielregeln weniger als ethisch-politisch-ökonomische als vielmehr rein ökonomische Aufgabe; das Konzept des *corporate citizen* schrumpft zu einer Optimierungsaufgabe für win-win-Situationen in einer Marktwirtschaft, die (fast) schon als das Ganze der Gesellschaft gilt.

Stand der Forschung, mediale Rezeption und politische Perspektiven

„Eine Klärung der Begriffe sowie deren Beziehungen zueinander“ (S. 205) ist für Polterauer sowohl aus der Forschungs- wie auch aus der Handlungsperspektive angezeigt. Nur wenn überzeugend gezeigt werden könnte, dass CC und CSR etwas substanzell Neues in der Debatte bezeichneten, lasse sich die Einführung der Begriffe rechtfertigen. Sie referiert den in Deutschland noch sehr rudimentären Forschungsstand und skizziert Methoden und Forschungsbereiche. Leitend müsse ein organisationstheoretischer Ansatz werden, der über Ansätze der Neuen Institutionenökonomik hinaus kulturelle und gesellschaftliche Faktoren sowie macht- und ressourcenorientierte Entscheidungsprozesse sichtbar machen könne (vgl. S. 231).

Die folgenden Kapitel (empirische Studien, Strategien und Instrumente, engagierte Unternehmen sowie mediale Beobachter) führen vor Augen, welche Themenvielfalt dem CC-Konzept zugeordnet werden kann – es scheint kaum ein Thema zu geben, das in Bezug auf das unternehmerische Handeln nicht zu bedenken wäre. So faszinierend und anregend diese *tour d'horizon* auch ist, so schwer fällt es dem Leser, die Bezüge zwischen den Themen herzustellen. Das ist nicht dem Buch und seinen Autoren anzulasten, sondern der gerade erst aufgebrochenen Diskussion – und wohl auch der allgemeinen Verunsicherung, wie in Zukunft das Verhältnis von Markt, Staat und Gesellschaft zu gestalten sei. Hier haben die Herausgeber zu Recht der gesellschaftspolitischen Dimension des Themas ein in der zweiten Auflage stark erweitertes eigenes Kapitel gewidmet.

In diesem fragen Ankele und Gebauer einführend nach den Erfolgsvoraussetzungen für CC und sehen diese vor allem in einer kohärenten Strategie, die ehrlich mit Fehlern umgehe und unternehmerisches Engagement und gesellschaftliche Bedürfnisse zur Deckung brächte. Das Problem inkohärenter, teilweiser widersprüchlicher Strategien, die auch viele US-amerikanische Unternehmen verfolgten, führen Googin et al. darauf zurück, dass sich klare Rahmenbedingungen und Modelle für die Umsetzung von CC weitgehend noch in der Entwicklungsphase befänden. Mit ihrer Darstellung

der „Stages of Corporate Citizenship“ (Compliant, Engaged, Experienced, Integrated, Transforming) tragen die Autoren wesentlich dazu bei, diese Theorielücke zu füllen. Das Stufenmodell wird von Heuberger für Deutschland adaptiert. Er betrachtet es als geeigneten Vergleichsstab, mit dem Unternehmen ihren Entwicklungsstand hinsichtlich CC-Aktivitäten beurteilen und vorantreiben könnten. Er ergänzt das Modell allerdings um die Frage nach der Verantwortungs- und Aufgabenverteilung zwischen Staat und Unternehmen, da der staatliche Einfluss auf Unternehmen und öffentliches Leben in Deutschland wesentlich stärker ist als in den USA. Schmidpeter und Neureiter setzen die internationale Debatte fort und berichten über die Einbettung von CC in die österreichische, „Öko-Soziale Marktwirtschaft“.

Das Buch schließt mit politisch-philosophischen Überlegungen von Warnfried Dettling zu den Beziehungen zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Das Konzept bürgerschaftlichen Engagements stehe am Scheideweg: Entweder es überzeuge als politikleitende Idee oder es werde an Strahlkraft verlieren. Die bürgerliche Skepsis gegenüber einer selbstzweckhaften Marktwirtschaft ebenso wie gegenüber einer selbstreferentiellen Politik mache die Dringlichkeit eines konzeptionellen Neuansatzes überdeutlich. Die Chance bestünde darin, sich gemeinsam über die Grundlagen des Zusammenlebens zu verständigen.

Noch vor wenigen Jahren wurde der Korporatismus der sog. „Deutschland-AG“ als Investitions- und Innovationshindernis beklagt. Erst das Aufbrechen dieser Strukturen habe es dem Standort ermöglicht, im globalen Wettbewerb mitzuhalten und mittlerweile eine Spitzenposition einzunehmen. Dass nun über den anglo-amerikanischen Diskurs eine andere Art von Korporatismus (CSR, CC, CG) eingeführt wird, sollte stärker reflektiert werden. Wie ist dieser Korporatismus der anderen Art zu verstehen? Hierbei scheint uns neben weitergehender Begriffsklärung und empirischer Forschung vor allem eine kritische sozialpolitische und sozialphilosophische Reflexion der Phänomene, Programme und Positionen erforderlich.

Insgesamt kommt den Herausgeberinnen und Herausgebern das unbestreitbare Verdienst zu, mit ihrem Buch einen wichtigen Impuls für diese Debatte geliefert zu haben. Auch haben sie mit ihrem kompendienartigen Ansatz die Basis für jede weitere Diskussion zum Thema gelegt.