

„Jeder ist auf seine Weise verantwortlich“

Gespräch mit Dr. Stefan Nährlich

Wen betrifft gesellschaftliches Engagement?

Grundsätzlich alle. Jeder kann sich fragen: Nehme ich Leistungen bürger-schaftlichen Engagements in Anspruch, z. B. eine Spende der Bank für meinen Verein, ein Stipendium einer Stiftung für mein Studium oder die ehrenamtliche Lesepatin in der Schule meiner Kinder? Jeder darf sich auch fragen: Kann ich etwas tun? Hier passt immer das schöne Zitat von John F. Kennedy: „Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, frage, was du für dein Land tun kannst.“

Welche Möglichkeiten gibt es?

Jeder wurde schon darauf angesprochen, Geld zu spenden, Fördermitglied zu werden usw. Man kann sich auch selbst fragen: Was haben oder können wir, was anderen hilft – jenseits von Geld? Ich denke an Zeit, Ideen, den guten Namen, Kontakte und Beziehungen. Unternehmen können ihre Infrastruktur einbringen, ihre Produkte oder Dienstleistungen, Kompetenzen und Netzwerke.

Ist gesellschaftliches Engagement für Banken und Unternehmen Pflicht oder Kür?

Engagement ist die Kür, denn bürger-schaftliches Engagement ist seinem

Wesen nach immer freiwillig. In diesem Zusammenhang sind Formulierungen wie „Man darf sich seiner Verantwortung nicht entziehen“ zu pauschal. Verantwortung besteht schließlich nicht nur gegenüber der Gesellschaft. Beispielsweise hat ein Unternehmen oder eine Bank auch ihren Eigentümern und Mitarbeitern gegenüber Verantwortung zu erfüllen.

Nicht erst seit der Finanzkrise ist deutlich zu spüren, dass sich die Verantwortungsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgern verschiebt. Wird gesellschaftliches Engagement deshalb noch wichtiger?

Ja, vor diesem Hintergrund gewinnt gesellschaftliches Engagement stark an Bedeutung – wobei die Diskussion über die Grenzen des Sozialstaates ja schon länger geführt wird. Aus meiner Sicht ist dieses Mehr an Engagement allerdings nicht nur die Folge knapper öffentlicher Haushalte, sondern die Konsequenz aus der wachsenden Heterogenität und Komplexität moderner Gesellschaften. Unterschiedliche Lebensstile, die Integration von Zuwanderern, die sich immer schneller verändernden beruflichen Anforderungen und vieles andere verlangen flexible Ansätze vor Ort. Dazu braucht es die Verlässlichkeit des Verwaltungshandelns ebenso wie das eigen-initiierte und gemeinwohlorientierte

Engagement von Bürgern, Vereinen, Stiftungen und Unternehmen.

Corporate Social Responsibility (CSR) gehört heute für die meisten Unternehmen zum guten Ton. Sehen Sie die vielen (und oft lauten) Aktivitäten als Imagepflege – oder glauben Sie an eine langfristige Umkehr?

In der Tat ist die Szene bunt und manchmal laut, und häufig ist unklar, was sich hinter Worten wie CSR oder Corporate Citizenship verbirgt. Um den Unternehmen das Thema gesellschaftliche Verantwortung schmackhaft zu machen, haben viele Berater das Blaue vom Himmel versprochen. Die Medien haben das aufgegriffen: „Sozial und rentabel“ oder „Mit Wohltaten den Firmenwert steigern“ lauten viele Überschriften einschlägiger Artikel. Dabei stand häufig der so genannte „business case“ im Vordergrund, also der Nutzen für das Unternehmen.

Natürlich ist es legitim, von dem Engagement, das man leistet, selbst zu profitieren. Viele Privatpersonen wollen das ja auch, zum Beispiel höheres Ansehen erreichen, Arbeitslosigkeit überbrücken, Zusatzqualifikationen erwerben usw. Man muss aber aufpassen, dass dies kein Eigentor wird: Einen „business case“ für Unternehmen kann es bei bürgerschaftlichem Engagement nur geben, wenn es auch einen „social case“, einen Nutzen für die Gesellschaft, gibt. Denn jede Art von Engagement für die Gesellschaft erfährt ihre Legitimation, Akzeptanz und Anerkennung durch den gemeinwohlförderlichen Beitrag – und nicht aufgrund der Tatsache, dass der Engagierte (auch) etwas davon hat.



Dr. Stefan Nährlich ist seit 1999 Geschäftsführer der Aktiven Bürgerschaft. Der Wirtschaftswissenschaftler ist gefragter Berater, Autor, Hochschuldozent und Referent zu den Bereichen Bürgerstiftungen und Bürgergesellschaft und prägt seit vielen Jahren die Fachdiskussionen wesentlich mit.



Die Aktive Bürgerschaft ist das Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Der QR-Code führt Sie zu einem Interview mit Christiane Biedermann, Projektleiterin für Corporate Citizenship der Aktiven Bürgerschaft.

Die Beschäftigung mit dem „social case“ muss daher im ureigenen Interesse von gesellschaftlich engagierten Unternehmen liegen. Anders jedoch als der „business case“ ist der „social case“ keine betriebsinterne Zielgröße, die selbst definiert werden kann. Vielmehr definiert sich der „social case“ unternehmensextern. Seine wesentlichen Determinanten sind neben formalen Merkmalen (z. B. Gemeinnützigkeit) die Relevanz eines gesellschaftlichen Problems und die Reichweite des Lösungsbeitrags.

Ob und in welchem Maße die Wirtschaft Verantwortung gegenüber der Gesellschaft tragen muss, soll und kann, wird derzeit in den Medien heiß diskutiert. Werden die Ansprüche an Unternehmen dabei manchmal zu hochgeschraubt?

Teilweise schon. Die wenigsten Unternehmen verfügen über eine Expertise, was gutes Engagement ist. Anders als bei der wirtschaftlichen Bewertung von Unternehmen gibt es noch keine nützlichen, allgemein zugänglichen Branchenreports über gutes Engagement. Unternehmen haben auch oft den Eindruck, kaum jemand würde das Ergebnis ihres Engagements kritisch hinterfragen. Vielmehr reichte die Absicht bzw. die gute Tat schon aus. Gleichzeitig sagen Unternehmen aber selbst, sie würden mehr tun, wenn nachweislich mehr bewirkt werden würde. Insofern verhalten sich Unternehmen spiegelbildlich zur Gesellschaft. Meine Prognose ist: In zehn Jahren wird das deutlich anders sein, denn die gesellschaftlichen Probleme werden nicht kleiner, die finanziellen Ressourcen aber schon. Also müssen wir auch beim Engagement effizienter und effektiver werden.

Glauben Sie an die viel zitierte „Macht der Verbraucher“, zum Beispiel bei der Entscheidung für oder gegen ein Produkt, für oder gegen eine Bank etc.?

Natürlich gibt es diese Macht der Verbraucher, aber das Ergebnis gefällt mir häufig nicht. Die meisten könnten sich finanziell ein anderes Verhalten leisten, z. B. fair gehandelte Waren kaufen. Laut Umfragen behauptet die Mehrheit der Verbraucher auch, sie würden genau dies tun. Realität ist das aber nicht. Man setzt andere Prioritäten, kauft aus Gewohnheit, scheut den Aufwand der Veränderung. Es gibt viele alltägliche Gründe, warum die Kaufentscheidungen so sind, wie sie sind. Und wenn die Politik hinterher individuelle Fehlentscheidungen mit Steuergeldern korrigieren hilft, besteht auch kein großer Anreiz, das eigene Verhalten zu ändern. Gleichzeitig gibt es heute in sehr vielen Bereichen umweltverträgliche, ethische oder gesundheitlich unbedenkliche Produkte. Sie haben meist keinen sehr großen Marktanteil, heben aber aus meiner Sicht das Niveau vergleichbarer Produkte in einer Branche an.

Sollten wirtschaftliche Zusammenhänge besser erklärt werden? Ein Beispiel: Regionalbanken haben durch die Geschäftsstellen und die Mitarbeiter eine ganz andere Kostenstruktur als Direktbanken. Trotzdem werden die Konditionen miteinander verglichen, und trotzdem sind die Erwartungen bezüglich des Engagements an die Regionalbank viel höher.

Auf jeden Fall. Umfragen zeigen, wie wenig die Deutschen über wirtschaftliche Zusammenhänge wissen und wis-



„Ich bin sehr gerne hierhergekommen – wobei ja nicht ganz klar ist, wer hier wem dankt. Sie bedanken sich dafür, dass ich hier bin, aber ich bedanke mich erst einmal dafür, dass es Sie gibt und dass Sie viel Gutes tun“, so Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel beim Festakt zur Preisverleihung des Förderpreises Aktive Bürgerschaft 2010. Mit diesem Preis prämiiert die Aktive Bürgerschaft schon seit 1998 innovatives Bürgerengagement in Deutschland. Dr. Peter Hanker ist seit 2006 ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender der Aktiven Bürgerschaft.

sen wollen. Sie interessieren sich auch nicht dafür, ob z. B. Kostenunterschiede aus den Geschäftsmodellen oder aus unterschiedlichen Gewinnerwartungen resultieren. Ich glaube, Unternehmen haben da eine Bringschuld – sie sollten deutlicher kommunizieren, warum ihre Kostenstrukturen so sind.

Wenn die Kunden die Geschäftsstelle vor Ort nutzen möchten, sollten sie auch wissen, dass jede Filiale für die Bank ein Kostenfaktor ist. Gleiches gilt im Bereich Engagement: Ökonomen weisen zu Recht auf die Free-Riding-Problematik hin, also Leistungen wie Filialnutzung, Kaufkraft für die Region, Steuerzahlungen für die öffentliche Hand, Spenden an örtliche Vereine direkt oder indirekt zu nutzen, selbst aber nichts dazu beizutragen. Dies lässt sich leider nicht verhindern. Indem man an der Herstellung eines Gemeinschaftsgefühls arbeitet, auch z. B. durch Engagementformen wie Bürgerstiftungen, kann man diese Effekte jedoch reduzieren.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Bürgergesellschaft?

Von der Politik erwarte ich, dass sie die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement zeitgemäß gestaltet. Von Unternehmen, Banken und jedem Einzelnen wünsche ich mir, dass sie dem Thema Bürgerstiftungen Aufmerksamkeit schenken und sich als Stifter, Spender oder ehrenamtlich Aktiver bei ihrer Bürgerstiftung vor Ort engagieren.