

Corporate Citizenship

Unternehmen in der Zivilgesellschaft

Judith Polterauer

**Diplomsoziologin,
Forschungsstipendiatin Aktive
Bürgerschaft, Berlin und
Doktorandin an der Otto-
Friedrich Universität Bamberg**

*Die Rede von „Corporate
Citizenship“ und
„Corporate Social
Responsibility“ schmückt
Geschäftsberichte,
Interviews und
Konferenzen. Mit der
Umsetzung in die
Praxis wächst und
wandelt sich die Rolle
zivilgesellschaftlicher
Akteure.*

Corporate Citizenship wird oft als strategisches Sponsoring/Spenden (miss)verstanden. Meist werden „Corporate Citizenship“ (CC) und „Corporate Social Responsibility“ (CSR) deckungsgleich verwendet. Allerdings wird es mit der zunehmenden Etablierung der beiden Konzepte notwendig, den Unterschied und die zu Grunde liegenden Mechanismen nachvollziehen zu können. Aus zivilgesellschaftlicher Perspektive hat das Bedeutung, denn die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure wächst und wandelt sich mit der Entwicklung von CSR und CC. Es ändern sich die Formen des Leistungsempfangens, aber vor allem auch die Funktionen der zivilgesellschaftlichen Organisationen. Hier wird die These vertreten, dass mit CSR und CC sowohl die kontrollierende als auch die Funktion eines kooperierenden Themenpioniers wichtiger werden (vgl. z.B. Sima, 2001).

Corporate Citizenship betont den zivilgesellschaftlichen Charakter des Engagements

Die zahlreichen Definitions- und Abgrenzungsversuche von CSR und CC sollen hier nicht wiederholt werden. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es bei CSR um Formen der freiwilligen Selbstverpflichtung geht. CC betont dagegen den zivilgesellschaftlichen Charakter des Engagements. Dahinter steht die Vorstellung als „corporate citizen“ - also als „Unternehmensbürger“ - Gesellschaft mitzugestalten.

CSR wird häufig als Legitimationsfaktor für wirtschaftliches Handeln interpretiert, das durch die Globalisierung der Wirtschaft und der fehlenden nationalstaatlichen Kontrolle notwendig wird. CC dagegen baut auf legitimiertem Handeln auf – das entweder durch CSR erreicht wird, oder z.B. durch die traditionelle Einbettung des Unternehmens in die Gesellschaft besteht.



JUDITH POLTERAUER

Betrachtet man die Instrumente, mit denen beide Konzepte umgesetzt werden, wird der Unterschied noch deutlicher: Bei CSR stehen (Berichterstattungen über) die Produktionsweisen (Keine Kinderarbeit! Keine Zwangsarbeit! Umweltschutz!) und Corporate Governance Regelungen im Vordergrund. Um übermäßige Bürokratie und wenig hilfreiche Verallgemeinerungen zu vermeiden, basieren diese Instrumente auf freiwilliger Umsetzung, begleitet oder begleitend kontrolliert durch Nonprofit Organisationen oder Zertifizierungsinstitute. Bei Corporate Citizenship liegt der Fokus auf der gesellschaftlichen Mitgestaltung. Im schlechten Fall bedeutet das lobbyistische Einflussnahme; im positiven Fall das kooperative Bearbeiten gesellschaftlicher Probleme. Um eine dauerhafte und motivierte Zusammenarbeit zu gewährleisten ist die Freiwilligkeit genauso konstitutiv wie der beidseitige Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft (oft unter dem Schlagwort „win-win“ Situation diskutiert). In einem solchen positiven Fall geht es darum, zivilgesellschaftliche und betriebswirtschaftliche Logiken klug zu verbinden. Zivilgesellschaftliche Akteure spielen in diesem Fall weniger die Rolle von Kontrolleuren, sondern von Kooperationspartnern mit spezifischen Ressourcen v.a. Wissen und Vertrauen.

Betriebswirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Logiken klug verbinden

Das Beispiel einer Bürgerstiftung als zivilgesellschaftliches Unternehmensengagement (vgl. Nährlich, 2005) soll diese Logik verdeutlichen (siehe auch das Schaubild weiter unten). Ein Unternehmen gründet gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern einer Region oder einer Stadt eine Bürgerstiftung. Das Unternehmen übernimmt dabei beispielsweise die Organisationsarbeit (Vorbereiten von Sitzungen, Einladungen etc.), stiftet einen Teil des Stiftungskapitals und stellt Kontakte zu potentiellen Stiftern her. Ein Ziel des Unter-

nehmens ist es, dadurch ein positives Image bei den Kunden und den Mitarbeitern zu erreichen und die Kundenbeziehungen zu verbessern („unternehmerische Problemlösung“). Die Bürgerstiftung kann durch die Erträge des Stiftungskapitals und durch akquirierte Spenden regionale Projekte fördern und damit das Kultur- und Sozialleben der Region fördern. Strukturell trägt eine Bürgerstiftung dazu bei, das Problem des fehlenden zivilgesellschaftlichen Eigenkapitals zu lösen: Nur die Erträge des Stiftungskapitals werden zur Projektförderung verwendet, das Stiftungskapital bleibt ungeschmälert erhalten. Der Zivilgesellschaft steht so langfristig ein eigener Kapitalstock zur Verfügung. Bürgerstiftungen können außerdem als Plattform für Vereine und Initiativen in der Region dienen, indem sie zivilgesellschaftliche Akteure miteinander in Kontakt bringen und ihnen so möglicherweise eine stärkere Stimme geben und den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken („Gemeinschaftsorientierung“). Wenn durch die Bürgerstiftung Projekte gefördert werden, die z.B. das kulturelle Leben der Region unterstützen, nutzt das auch dem Unternehmen als Standortverbesserung. Davon profitiert nicht nur das engagierte, sondern auch die übrigen Unternehmen und die Bürger („Gestaltungsorientierung“). Diese unterschiedlichen Handlungsorientierungen verbinden sich - aus der Perspektive des Unternehmens betrachtet - basierend auf der „Idee des Corporate Citizenship“ (vgl. dazu Polterauer, 2005). Siehe Grafik.

Dem konkreten Engagement eines Unternehmens wird also nicht eine der genannten Orientierungen zugeordnet. Das konkrete Handeln – oder anders ausgedrückt: das besondere Charakteristikum von Corporate Citizenship – konstituiert sich dagegen in der Gleichzeitigkeit der Handlungsorientierungen

und den daraus resultierenden Spannungen. Das Schaubild verdeutlicht diese unterschiedlichen Kontexte, in denen Corporate Citizenship steht und macht deutlich, dass es als Konzept diese verbindet, zwischen ihnen aber gleichzeitig Spannungen bestehen.

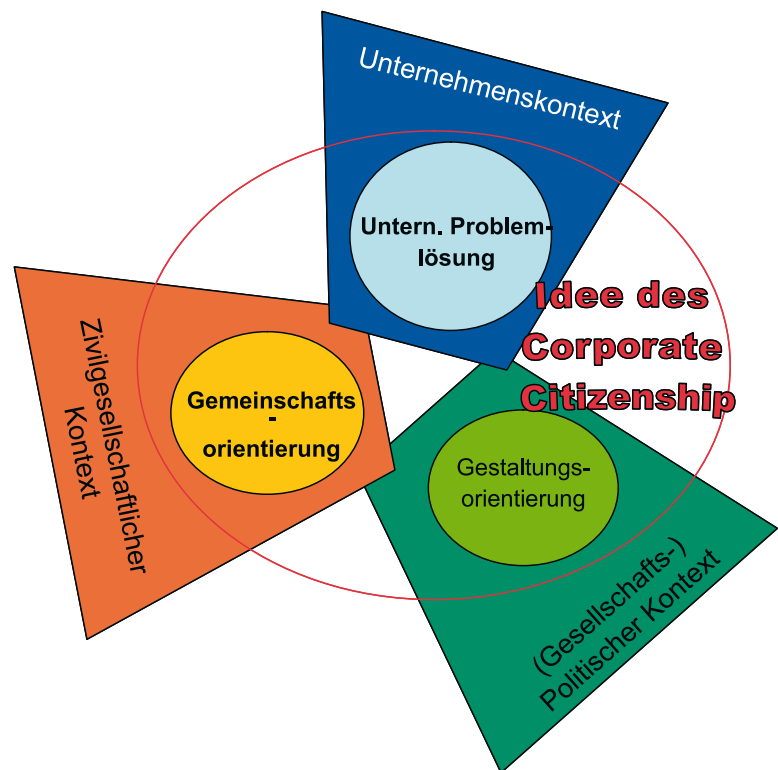
Aushandeln und Aushalten von Spannungen

Das Aushalten und Aushandeln der verschiedenen Motive und Ziele, die sich hinter dem Corporate Citizenship Konzept verbergen, ist das eigentliche Kunststück. Gerade weil nicht nur ökonomische sondern auch zivilgesellschaftliche Aspekte berücksichtigt werden, ist meist aus Kompetenzgründen – und die hervorragenden Corporate Citizenship Beispiele

legen das nahe – eine enge Kooperation von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (z.B. NPOs) notwendig. Innerhalb dieser Kooperationen wird ausgehandelt, in welchem Umfang und mit welchen Ressourceneinsatz Projekte realisiert werden, um den Ansprüchen gerecht zu werden. Einzelne Beispiele zeigen, dass dieser Aushandlungsprozess innerhalb spezialisierter gemeinnütziger Organisationen geschieht.

Spannungen oder Widersprüche zeigen sich dabei an folgenden Stellen:

- Während in Unternehmen vor allem monetär messbare Ergebnisse Grundlage von Entscheidungen sind, ist in zivilgesell-



schaftlichen Organisationen der Output oft nicht messbar bzw. der messbare Output nicht der relevante. Gerade in einer Phase einer intensiveren, strategisch orientierten Zusammenarbeit kommt es an dieser Stelle zu unterschiedlichen Erwartungen über die Messbarkeit von Projekterfolgen.

- Eine elementare Spannungsstelle ist die Definition der stakeholder bzw. der Zieldefinition. Für Unternehmungen sind Kunden und Eigentümer die entscheidende Gruppe. Für zivilgesellschaftliche Akteure existieren solche stakeholder häufig nicht in dieser eindeutigen Form, vor allem weil öffentliche Güter eine weniger starke Interessensvertretung haben und kein klassisches Tauschverhältnis besteht.

- Mehr noch als die unterschiedliche Sprache scheint ein differierendes Zeitverständnis und –wahrnehmung zu Spannungen führen zu können. Tendenziell wird angemerkt, dass Entscheidungen in NPOs langsamer als in Unternehmen gefällt werden (Das kann z.B. an der ehrenamtlichen Mitarbeit liegen oder an der Form der Entscheidungsprozessen.) Gleichzeitig wird mit der Dauer der Entscheidungsfindung in Sinne eines Reifungsprozesses auch die Qualität der Entscheidung unterschiedlich bewertet. ■

Literaturangaben:

Backhaus-Maul, H.(2004): „Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat“ In: Aus Politik und Zeitgeschichte 14/2004

Hinterhuber, E. (2005): „Bürgerstiftungen in der Zivilgesellschaft“ In: Nährlich, S./ Hinterhuber, E./ Müller, K./ Strachwitz, R. (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland - Bilanz und Perspektiven. VS-Verlag.

Nährlich, S. (2005): „Bürgerstiftungen als Ausdruck modernen Corporate Citizenships“ In: Nährlich, S./ Hinterhuber, E./ Müller, K./ Strachwitz, R. (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland - Bilanz und Perspektiven. VS-Verlag.

Polterauer, J. (2005): „Corporate Citizenship – Systemfunktionalistische Perspektiven“ In: Adloff, F./ Birsl, U./ Schwertmann, P. (Hrsg.): Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Perspektiven. VS-Verlag.

Sima, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit Organisation. Eine systemtheoretische Analyse. Peter Lang Verlag.

GLOCALIST: EINE ANDERE INFORMATION IST MÖGLICH.

Auch nachträglich!

O K T	Neue Wege der Wirtschaft - CSR, Nachhaltigkeit, Wirtschaftsethik ... ? <i>vergriffen</i>
N O V	Nachhaltigkeit <i>Restexemplare</i>
DEZ/JAN	ÖKO-Fonds <i>Restexemplare</i>
F E B	Gesundheit Quo vadis
A P R	Alter
M A I	Zivilgesellschaft
A K T U E L L	
J U N	Energie
V O R S C H A U	
J U L	Europa
S E P	Wirtschaftsethik

Heftbestellung:

per Fax: 01/597 68 55

per Mail: abo@glocalist-review.com