

# SOCIOLOGY IN SWITZERLAND

## Sociology of Work and Organization

### **Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen**

***Ann-Sophie Gnehm***

*Zürich, März 2008*

#### **Inhalt**

1. Einleitung.....	2
2. Begriffsverständnis.....	4
2.1 Definitionen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen .....	4
2.2 Abgrenzungen des Begriffs bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen.....	6
2.3 Corporate Social Responsibility .....	7
2.4 Verständnis des Begriffs Corporate Citizenship in dieser Arbeit .....	8
3. Erklärungen zur Aktualität des Corporate Citizenship .....	10
4. Motivationen und Ethik des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen .....	13
4.1 Wandel der Motivationen über die Zeit .....	13
4.2 Ethische Überlegungen zur Motivation .....	14
4.3 Motivationen aus dem Blickwinkel einer Theorie des Helfens.....	16
5. Potentiale und Ziele bürgerschaftlichen Engagements .....	18
6. Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen .....	22
7. Handlungsfelder bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen .....	25
8. Zusammenfassung und abschliessende Bewertung .....	28
Literatur .....	30

---

#### **Bibliographische Zitation:**

Gnehm, Ann-Sophie: *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. In: *Sociology in Switzerland: Sociology of Work and Organization*. Online Publications. Zürich 2008.  
[http://socio.ch/arbeit/t\\_gnehm.pdf](http://socio.ch/arbeit/t_gnehm.pdf)

## 1. Einleitung

Corporate Responsibility, Corporate Environmental Responsibility, Social Sponsoring, Cause Related Marketing, Venture Philanthropy – dies sind nur einige der Schlagworte, die momentan mediale Hochkonjunktur erleben. Was sich genau hinter diesen Schlagworten verbirgt, wo die Unterschiede liegen, welche Label, Kodizes und Siegel wofür stehen, darauf kann kaum ein Normalbürger kompetente Antworten liefern. All diese Schlagworte stehen mit der selben Thematik in Zusammenhang, es geht das um das Verhältnis von Unternehmen zur Gesellschaft. Unternehmen sind Teil der Gesellschaft, bewegen sich in ihr und können sich gesellschaftlichen Strukturen und Mechanismen nicht entziehen. Wie weit sich Unternehmen als mitverantwortlich für die Ausgestaltung der Gesellschaft fühlen sollen, wie weit sie sich auch dafür engagieren sollen, darüber herrschen schon seit langer Zeit gegensätzliche Ansichten. Vor allem in den letzten Jahren scheinen aber die Vertreter der Meinung, Unternehmen profitieren von gesellschaftlich günstigen Rahmenbedingungen und sollen sich dementsprechend auch darum bemühen, kräftigen Aufschwung erhalten zu haben. Ständig neue Massnahmen und alte Ideen unter neuen Namen sorgen so für viel Verwirrung und Unklarheiten. Diese Verwirrung kann hier nicht vollständig geklärt werden, das Ziel dieser Arbeit ist vielmehr, einen spezifischen Bereich dieser Thematik zu betrachten, nämlich Corporate Citizenship, zu deutsch bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Da das nächste Kapitel Definitionen und Abgrenzungen des Begriffs ausführlich behandelt, soll an dieser Stelle darüber nicht berichtet werden. Im Mittelpunkt der Arbeit steht dabei der Versuch, das Phänomen Corporate Citizenship zu erfassen, zu verstehen, sowie seine Manifestationen zu beschreiben. Darüber hinaus ist beabsichtigt, bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen als Form des organisierten Helfens zu analysieren. Die Motivationen der engagierten Unternehmen, ihre Zielsetzungen sowie die Art der Realisierung von Corporate Citizenship sollen dabei auf ihre Effektivität im Sinne einer Hilfeleistung aus theoretischer Sicht des Helfens geprüft werden. Dies führt zu folgenden Fragestellungen, die in der Arbeit hauptsächlich theoretisch, am Rande auch durch Einbezug empirischer Betrachtungen zu beantworten versucht werden.

*Wie erklärt sich die momentane Beliebtheit von Corporate Citizenship?*

*Welche Motivationen sind auf Seiten der Unternehmen auszumachen und wie sind diese aus ethischer Sicht zu beurteilen?*

*Welche Potentiale birgt bürgerschaftliches Engagement und welche konkreten Zielsetzungen werden verfolgt?*

*Wie manifestiert sich bürgerschaftliches Engagement in konkreten Aktivitäten und Handlungsfeldern?*

*Wie ist bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen als Form des Helfens aus theoretischer Sicht zu beurteilen?*

Im nächsten Teil dieser Arbeit werden verschiedene Verständnisformen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen erläutert, Abgrenzungen des Begriffs im weiten Themenfeld der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen werden vorgenommen, sowie das für diese Arbeit wesentliche Begriffsverständnis von Corporate Citizenship wird erarbeitet. Das dritte Kapitel dieser Arbeit versucht, nach einem kurzen Blick in die Vergangenheit, die momentane Beliebtheit des Konzeptes Corporate Citizenship zu erklären. Die Motivationen, die hinter Corporate Citizenship stecken, der Wandel der Motivationen über die Zeit, sowie einige grundsätzliche ethische Überlegungen dazu sind Thema im vierten Kapitel. Der fünfte Teil befasst sich mit den Potentialen, die dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in der Theorie zugeschrieben werden, und mit den Zielsetzungen, die in der Praxis verfolgt werden. Wie sich bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen manifestiert, wird in den zwei folgenden Kapiteln behandelt, im sechsten Kapitel sind die konkreten Aktivitäten der Unternehmen das Thema, im siebten Kapitel die Handlungsfelder oder Unterstützungsbereiche, in denen Corporate Citizenship praktiziert wird. Die Fragestellung, wie bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen als Form des Helfens aus theoretischer Sicht zu beurteilen ist, wird in den Kapiteln vier bis sieben aufgegriffen, und im Rahmen der jeweiligen Thematik der Ka-

pitel analysiert. Im Schlussteil sollen die Ergebnisse kurz zusammengefasst und bewertet werden.

## **2. Begriffsverständnis**

### **2.1 Definitionen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**

Unter bürgerschaftlichem Engagement wurden nach Maaß und Clemens (2002) lange Zeit nur wohltätige Handlungen von Privatpersonen, beispielsweise die Ausübung von Ehrenämtern, verstanden. Erst seit wenigen Jahren werden auch gemeinwohlorientierte Aktivitäten von Unternehmen (z.B. Schenkungen) damit assoziiert. Geläufiger sind solche Massnahmen seitens der Privatwirtschaft unter dem Begriff Corporate Citizenship - das englische Pendant zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen - ein Hinweis darauf, dass die aktuelle Diskussion in Deutschland und der Schweiz ursprünglich im angelsächsischen Raum entbrannt ist. Pommerening (2005) merkt an, dass der Begriff in der Praxis sehr unterschiedlich interpretiert wird und auch in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitlichen Definitionen zu finden sind.

Corporate Citizenship bezeichnen Hermanns und Thurm (1999) als integratives Konzept, welches auf dem Ansatz der Corporate Philanthropy aufbaut und versucht, deren Gedankengut zu konkretisieren und damit den Unternehmen Möglichkeiten zur Umsetzung eröffnet. Corporate Philanthropy ist nach Hermanns und Thurm (1999, S. 40) ein langfristiges und strategisches Konzept, welches soziale und ökonomische Aspekte beinhaltet: „Das zentrale Motiv, aus einem Gefühl der Verantwortlichkeit für die Gemeinschaft dieser etwas Gutes zu tun, wird gleichzeitig genutzt, um die soziale Verantwortlichkeit des Unternehmens zu demonstrieren“. Damit liefert der Ansatz Grundlagen für sämtliche am Gemeinwohl orientierte strategische Konzepte, wie Maaß und Clemens (2002) feststellen.

Maaß und Clemens (ebd.) verwenden den Begriff Corporate Citizenship gleichbedeutend mit Unternehmensphilanthropie. Sie beziehen sich dabei auf die Ausführungen zum unternehmensbezogenen Begriff der Philanthropie von Paqué (1986). Dieser versteht unter dem Begriff Philanthropie Wohltätigkeit im Sinne freiwilliger Umverteilung. Das bedeutet, Philanthropie liegt vor, wenn ein privates Wirtschafts-

subjekt bei einem Transfer von Gütern oder ökonomischen Ressourcen freiwillig auf eine Gegenleistung zu marktüblichen Konditionen verzichtet und so materiell benachteiligt wird. Paqué (ebd.) erkennt, dass die Definition gewisse Interpretationsspielräume offen lässt, indem zum einen der Begriff marktübliche Konditionen dehnbar ist, und indem zum andern Schwierigkeiten auftauchen können bei der Beurteilung ob eine Schenkung oder eine Investition vorliegt. Im zweiten Falle wäre der Verzicht auf eine Gegenleistung nur momentan, die Gegenleistung wird quasi aufgeschoben und nicht aufgehoben. Maaß und Clemens (2002) engen diesen Spielraum ein, indem sie Aktivitäten, die zwar dem Gemeinwohl dienen, aber primär aus anderen Motiven ergriffen werden, nicht als philanthropische Handlung klassifizieren. Investitionen, beispielsweise in Sprachkurse für ausländische Mitarbeitende, die zwar auch einen Nutzen für die Allgemeinheit schaffen, aber aus einer anderen Zielsetzung getätigt werden, sind in ihrem Verständnis also ausgeschlossen. Unter Corporate Citizenship verstehen Maaß und Clemens (ebd.) also Leistungen von Unternehmen, die freiwillig und ohne gleichwertige Gegenleistung zu Gunsten externer Instanzen (seien die Privatpersonen, gemeinnützige Vereine oder ähnliches) erfolgen und die zwingend einem wohltätigen Zweck dienen.

Habisch (2003) kritisiert diese Sichtweise des unternehmerischen Bürgerengagements in gewissen Punkten. Er lehnt diesen rein philanthropischen Zugang, der seinem Verständnis nach karitative Elemente zu stark betont, ab. Die finanziellen Aufwendungen des Unternehmens stellen seiner Ansicht nach vielmehr nur einen notwendigen Baustein dar, bürgerschaftliches Engagement benötigt darüber hinaus die Kooperation des Unternehmens mit Partnern aus anderen Gesellschaftsbereichen. Habisch (ebd.) beruft sich dabei auf die Bürgergesellschaft, die von der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des deutschen Bundestages als Leitbild gewählt wurde, und zu der sich die Enquete-Kommission (2002, S. 6) äussert: „Im Spannungsfeld von Markt, Staat und Familie wird Bürgergesellschaft überall dort sichtbar, wo sich freiwillige Zusammenschlüsse bilden, wo Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten genutzt werden und Bürgerinnen und Bürger Gemeinwohlverantwortung übernehmen“. Philanthropie versteht Habisch (ebd.) weniger als finanzielle Unterstützung bestimmter benachteiligter Gruppierungen, für die keine staatlichen Mittel vorhanden sind, sondern als Weiterentwicklung des Gesellschaftssystems. Daraus leitet sich auch der zweite Kritikpunkt von Ha-

bisch (ebd.) am Zugang von Maass und Clemens ab. Der Ansatz übersieht seiner Meinung nach die wesentliche Stärke des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, nämlich vielfältige wechselseitige Vorteile, die den beteiligten Partner daraus entstehen. Damit verbunden ist auch die Idee, Massnahmen und Projekte des Corporate Citizenship auf strategische Ziele des Unternehmens abzustimmen. Definitiv äussert sich Habisch (2003, S. 58) zum Begriff unternehmerisches Bürgerengagement folgendermassen:

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesem Prozess bringen sich nicht nur Geld, sondern all ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein“.

## **2.2 Abgrenzungen des Begriffs bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen**

Habisch (2003) erläutert, dass der Begriff bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in der Praxis gerne sehr allgemein als gemeinwohlorientiertes Handeln verstanden wird. Pommerening (2005) sieht dies ähnlich, und weist auf ein entstehendes Glaubwürdigkeitsproblem hin, wenn Unternehmen den Begriff mit beliebigen Inhalten füllen. Obengenannte Definitionen erhalten bereits implizit Abgrenzungen, welche Bereiche unternehmerischen Handelns nicht als Corporate Citizenship zu betrachten sind. So ist offensichtlich, dass Massnahmen, die dem Gemeinwohl dienen, aber aus gesetzlichen Pflichten getroffen werden, nicht als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet werden können, wie Maaß und Clemens (2002) ausführen. Daraus leiten sie ab, dass Massnahmen als bürgerschaftliches Engagements zu verstehen sind, wenn sie strategischen Entscheiden des Unternehmens

entspringen, und zudem an erster Stelle dem Zweck, das Gemeinwohl der Gesellschaft zu fördern, dienen.

Kritisch äussert sich Habisch (2003) ausserdem dazu, Reporting- und Auditingssysteme im Zusammenhang mit Corporate Citizenship zu nennen. Da diese Instrumente hauptsächlich der Sicherung von rechtlichen und ethischen Standards innerhalb einer Organisation dienen und zudem mehr auf Kontrolle und Sanktionen als auf unternehmerische Kreativität setzen, schliesst er sie aus seinem Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement aus. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass Reporting- und Auditingssysteme auch im Zusammenhang mit dem Begriff Corporate Social Responsibility auftauchen. Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility werden oft im gleichen Atemzug erwähnt. Im Folgenden werden die Schnittstellen und Unterschiede kurz analysiert um schliesslich zu erläutern, wie bürgerschaftliches Engagement in dieser Arbeit verstanden werden soll.

### **2.3 Corporate Social Responsibility**

Genau gleich wie für den Begriff Corporate Citizenship existiert auch für Corporate Social Responsibility keine allgemein anerkannte Definition, wie Pommerening (2005) feststellt. Die Europäische Kommission (2001, S. 8) meint dazu: „Die meisten Definitionen bezeichnen sie als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“. Grundlegend für beide Konzepte ist die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Da innerhalb dieses Rahmens die Begriffe unterschiedlich weit gefasst und anders interpretiert werden, ist die Lage relativ unübersichtlich. Pommerening (2005) grenzt die beiden Konzepte nach ihrem Wirkungsbereich ab: Während sich Corporate Social Responsibility auf das Wahrnehmen von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit - also auf die Unternehmensbereiche entlang der Wertschöpfungskette - bezieht, meint Corporate Citizenship das Wahrnehmen von Verantwortung ausserhalb der Geschäftstätigkeit.

Weiter unterscheidet Pommerening (ebd.) in Anlehnung an Carroll nach dem Grad der Verpflichtung, der sich für die Unternehmen in Bezug auf die zwei Konzepte er-

gibt. Der Grad der Verpflichtung leitet sich dabei aus den gesellschaftlichen Erwartungen ab. Als grundlegende unbedingte Pflicht sieht Pommerening (ebd.) die Gesetzeskonformität. Die Gesellschaft habe auf der nächsten Stufe zudem die Erwartung, dass Unternehmen sich über die gesetzlichen Pflichten hinaus verantwortungsbewusst zeigen, was sich im Rahmen von Corporate Social Responsibility abspielen kann. Unternehmerisches Engagement für die Gesellschaft als nächste und höchste Stufe, welche durch ein Konzept wie Corporate Citizenship realisiert werden kann, sei mehr ein Wunsch der Gesellschaft als eine stabilisierte Erwartung. Corporate Citizenship ist daher durch einen höheren Grad an Freiwilligkeit gekennzeichnet als Corporate Social Responsibility.

Carroll (1991) selbst baut bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in das Konzept Corporate Social Responsibility ein. Er versteht die gesellschaftliche Verantwortung als Pyramide vier aufeinander aufbauender Stufen: Die ökonomische Verantwortung, die gesetzlichen Verpflichtungen, ethische Verpflichtungen und als oberste Stufe die philanthropische Verantwortung. Philanthropische Verantwortung, die Carroll (1991, S. 42) mit „Be a good corporate citizen“ umschreibt, unterscheidet sich in seinem Verständnis von ethischer Verantwortung dadurch, dass sie nicht in einem ethischen oder moralischen Sinne erwartet wird, also freiwillig übernommen wird.

## **2.4 Verständnis des Begriffs Corporate Citizenship in dieser Arbeit**

In dieser Arbeit wird Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen synonym mit Corporate Citizenship verwendet und soll im Sinne der erwähnten Definition von Maaß und Clemens (2002) als Leistungen von Unternehmen, die freiwillig und ohne gleichwertige Gegenleistung zu Gunsten externer Instanzen erfolgen und die zwingend einem wohltätigen Zweck dienen, verstanden werden. Nicht als wesentlich wird hier erachtet, ob Corporate Citizenship als eigenständiges Konzept betrachtet wird oder quasi als oberste Stufe der Corporate Social Responsibility, bürgerschaftliches Engagement meint aber das Wahrnehmen von gesellschaftlicher Verantwortung ausserhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit. Ob die Leistungen, die aus dem Transfer jeglicher ökonomischer Ressourcen (z.B. Geld, Arbeitskraft, Wissen, Nutzungsgestaltungen) bestehen können, rein karitativen Charakter aufweisen,



oder als Weiterentwicklung der Gesellschaft mit wechselseitigen Vorteilen betrachtet werden, wird dabei bewusst offen gelassen, entscheidend ist lediglich die Wohltätigkeit als primäres Motiv.

Diese Definition und die erläuterten Abgrenzungen erscheinen sinnvoll, wenn bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen als Form des Helfens, wie sie von korporativen Akteuren geleistet wird, betrachtet werden soll. Die nachfolgenden Charakteristika von Helfen beziehen sich grundsätzlich auf interpersonelle Hilfe und nicht auf Hilfehandlungen korporativer Akteure, als die Unternehmen betrachtet werden müssen. Dennoch sind sie im wesentlichen problemlos auf diese Form des organisierten Helfens übertragbar. Fischer (1973, zitiert nach Maclean und Gould 1988) nennt verschiedene Merkmale, die Hilfehandlungen kennzeichnen. Mindestens zwei Parteien müssen bei einer Hilfehandlung involviert sein, ein Punkt der durch die Leistung eines Unternehmens zu Gunsten externer Instanzen auch in der Definition von bürgerschaftlichem Engagement enthalten ist. Das Ziel des Helfens muss nach Fischer (ebd.) ein Nutzen für den Hilfeempfänger sein. Auch dieses Element berücksichtigt die obige Definition, indem eine Leistung zu Gunsten des Hilfeempfängers konstitutives Element des bürgerschaftlichen Engagements ist. Maclean und Gould (1988) stellen – aufbauend auf Fischer – fest, dass Hilfeverhalten in zweifacher Sicht absichtsvoll sein muss, indem zum einen ein Ziel mit Nutzen für den Hilfeempfänger angestrebt wird und das Ziel zum andern auch mit der Absicht, Nutzen für den Hilfeempfänger zu generieren verfolgt wird. Da bürgerschaftliches Engagement strategischen Entscheidungen entspringt, und als primäres Motiv die Wohltätigkeit gilt, trifft auch dieses Merkmal von Hilfeleistungen auf bürgerschaftliches Engagement zu. Nach Fischer (ebd.) soll Helfen weiter informiertes Verhalten sein, das heisst, der Helfer hat sowohl Kenntnis über die menschliche Natur als auch über das Helfen selbst. Dieser Punkt ist in der Definition von bürgerschaftlichem Engagement nicht enthalten, da dieses Merkmal aber von Bedeutung für die Effektivität einer Hilfeleistung ist, wird er später in dieser Arbeit noch einmal aufgegriffen.

### 3. Erklärungen zur Aktualität des Corporate Citizenship

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, in deren Rahmen sich die Frage nach bürgerschaftlichem Engagement stellt, ist nicht neu, auch wenn die aktuelle Aufmerksamkeit für das Thema dies vermuten lassen würde, wie Pommerening (2005) erklärt. Während klar ist, dass gemeinwohlorientierte Tätigkeiten seit ewigen Zeiten eine wichtige Rolle spielen in der Geschichte der Menschheit, herrscht in der Literatur Uneinigkeit in der Frage, seit wann diese Tätigkeiten im Rahmen der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen betrieben werden. Wie Wulfson (2001) erläutert, spendeten bedeutende Unternehmerpersönlichkeiten wie Andrew Carnegie, Henry Ford und J. D. Rockefeller anfangs des 20. Jahrhunderts riesige Geldbeträge zu karitativen Zwecken. Anlass dazu sei auch das negative Bild der Unternehmen in der Öffentlichkeit gewesen. Zudem hielt Andrew Carnegie es für die Pflicht der Wohlhabenden, ihr Vermögen zu Gunsten der Ärmern und Benachteiligten einzusetzen, wie Wulfson (ebd.) ausführt. Post (1996, zitiert nach Wulfson 2005, S. 136) interpretiert die Spenden vermögender Unternehmenseigentümer als Massnahmen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen: „The point to emphasize is that these business leaders believed that business had a responsibility to society that went beyond or worked in parallel with their efforts to make profits.“

Habisch (2003) hingegen beurteilt die lange philanthropische Tradition in den USA in diesem Zusammenhang anders. Solches Verhalten wohlhabender Unternehmenseigentümer entstand seiner Meinung nach aus allgemeinen, grundlegenden moralischen Verpflichtungen heraus, die nicht mit der Tätigkeit als Unternehmer in Zusammenhang stand. Die Ursache für das stärkere Bewusstsein der Unternehmen um ihre gesellschaftliche Mitverantwortung sieht er in der amerikanischen Wirtschaftskrise in den 1980er-Jahren. Trotz hoher Arbeitslosigkeit habe es aufgrund des qualitativ schlechten Bildungssystems an qualifizierten Arbeitskräften gefehlt. Durch dieses und andere Probleme ist den Unternehmen klar geworden, wie sehr wirtschaftlicher Erfolg von gesellschaftlichen Voraussetzungen abhängt, erklärt Habisch (ebd.).

Unabhängig von der Frage, zu welchem Zeitpunkt erstmals die Übernahme gesellschaftlicher Mitverantwortung von Unternehmen gefordert wurde ist klar, dass eine

Gegenposition existiert, deren Stimme auch heute noch nicht verstummt ist. Grundaussage dieser Position ist, dass die einzige unternehmerische Verantwortung in der Gewinnmaximierung besteht und durch diese über eine optimale Ressourcenallokation für das Wohl der Allgemeinheit am besten gesorgt wird, wie Pommerening (2005) beschreibt. Weiter wird Unternehmen oft das Recht sowie die Eignung, sich gesellschaftlich zu engagieren, abgesprochen. Bei Henderson (2001) finden sich dazu zwei Argumente. Da die Entscheidungsträger der Unternehmen nicht über ihre eigenen finanziellen Mittel entscheiden, sondern diejenigen der Unternehmenseigentümer, sind sie letztlich diesen verpflichtet, und sollen daher ausschliesslich das Ziel der Profitmaximierung verfolgen, also Wertsteigerungen für die Eigentümer erzielen. Gesellschaftliches Engagement, in welcher Form auch immer, benötigt finanzielle Mittel und steht daher diesem Ziel im Wege. Dieses Argument hat hauptsächlich mit der Verbreitung neuer Unternehmensformen wie der Publikumsaktiengesellschaft, die durch Manager als Angestellte geführt werden und dem damit verbundenen Rückzug der Eigentümerunternehmung - mit dem Besitzer als Entscheidungsträger - Bedeutung erhalten. Die zweite Argumentation stammt von Friedman, der Unternehmen als privaten Akteuren die Eignung zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung abspricht (Friedman 1962, zitiert nach Henderson 2001, S. 21): *„(...) If businessmen do have a social responsibility other than making maximum profits for stockholders, how are they to know what it is? Can self-selected private individuals decide what the social interest is?“*.

Trotz solch grundlegender Kritik ist bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen auf dem Vormarsch. Dies hat verschiedene Gründe. Als ursächlich für die neue Betonung gesellschaftlicher Verantwortung – im Sinne des Konzepts Corporate Social Responsibility – sieht Henderson (2001) eine Verschiebung der Werte, welche zu neuen Erwartungshaltungen gegenüber Unternehmen führt. Diese neuen Erwartungen gehen einher mit verschiedenen Entwicklungen, die sich positiv auf die Verbreitung von Corporate Social Responsibility auswirken, wie Henderson (ebd.) ausführt: Die Entwicklung von Stakeholdertheorien, die (vermuteten) Effekte der Globalisierung, der wachsende Einfluss von NGOs sowie imageschädigende Kampagnen gegen führende Unternehmen. Auf diese veränderten Erwartungen, die einerseits auch eine neue Nachfrage (beispielsweise nach nachhaltigen Produkten) schaffen, und andererseits – wie Henderson (ebd.) erklärt – eine gute Reputation

unabdinglich für Erfolg machen, reagieren die Unternehmen, unter anderem mit Konzepten wie Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship.

Die Beliebtheit dieser Konzepte erklärt sich nach Pommerening (2005) aus der Tatsache, dass sie ermöglichen, verantwortungsvolles Handeln zur (langfristigen) Gewinnmaximierung zu nutzen. Insbesondere Corporate Citizenship birgt viel Potenzial für Unternehmen im Sinne einer langfristigen Investition. Um dies zu verdeutlichen, unterscheidet Habisch (2003) zwischen unmittelbaren und konstitutionellen Interessen eines Unternehmens. Konstitutionelle Interessen sind als langfristige und grundlegende Bedürfnisse zu verstehen, die für die Unternehmen so bedeutend sind, dass sie bereit sind, situative Handlungsfreiheiten aufzugeben, um solche Interessen zu wahren. Konstitutionelle Interessen hat das Unternehmen beispielsweise an der relativen Stärke des Wirtschaftsstandortes oder an der Reputation seiner Branche, also an den Voraussetzungen in seinem Umfeld, die seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern, wie Habisch (ebd.) weiter erklärt. Eine Schlüsselrolle unter den Voraussetzungen zur Wettbewerbsfähigkeit weist Habisch (ebd.) dem sozialen Kapital zu, und beruft sich dabei auf Putnam. Soziales Kapital definiert Putnam als Netzwerke innerhalb einer Gruppe oder einer Region, und er zeigt in einer empirischen Untersuchung, dass mit dem sozialen Kapital auch der ökonomische Erfolg steigt. Bürgerschaftliches Engagement ist in seiner Zielsetzung nun genau auf die Verbesserung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und insbesondere auf die Bildung von Sozialkapital ausgerichtet, wie Habisch (ebd.) erklärt. In diesem Sinne ist die oben zitierte Aussage von Pommerening (2005) zu verstehen, Unternehmen tätigen eine Investition im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung, die sich für sie langfristig auszahlt.

Ebenfalls zur Verbreitung der Konzepte beigetragen hat die bereits erwähnte Wirtschaftskrise in den 80er-Jahren. Neben der Offenbarung des Wertes günstiger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen Erfolg hatte dies nach Habisch (2003) auch eine andere Auswirkung. In einigen Ländern, unter anderem in den USA und in den Niederlanden, führte die Krise zu einer Überdenkung der Rolle des Staates. In den Niederlanden zog sich der Staat aus Konsequenz einer schweren Finanzkrise der Sozialsysteme aus gewissen Bereichen zurück. Dies steigerte die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements und bot den Unternehmen gleich-

zeitig mehr Handlungsspielraum um sich bei der Erstellung sozialer Leistungen einzubringen.

Wie die obigen Ausführungen gezeigt haben, wird das Zusammenspiel bei der Verwirklichung eigennütziger ökonomischer Interessen und gemeinnütziger gesamtgesellschaftlichen Interessen als ein Hauptgrund für die rasante Verbreitung des Konzeptes Corporate Citizenship betrachtet. Da bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen hier auch als Form der Hilfeleistung betrachtet werden soll, ist es angebracht, einige – auch ethische – Überlegungen zur Motivation im Kontext von Hilfeleistungen anzustellen und im folgenden Kapitel zu erläutern.

## **4. Motivationen und Ethik des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**

### **4.1 Wandel der Motivationen über die Zeit**

Das Verständnis gemeinnütziger Aktivitäten und die Sichtweise der Unternehmen dazu haben sich in den letzten 40 Jahren stark verändert. Vogel (2005) umschreibt diesen Wandel, in dem er bürgerschaftliches Engagement in den 1960er-Jahren mit „Doing good to do good“ betitelt, während er heutige Praktiken als „Doing good to do well“ bezeichnet. Bürgerschaftliches Engagement in den 60er- und 70er-Jahren wurde selten, und wenn, dann eher indirekt mit strategischen Interessen des Unternehmens in Verbindung gebracht, wie Vogel (ebd.) erklärt. In dieses Bild passt, dass Aktionäre philanthropische Spenden ihrer Unternehmen als unrechtmässige Verschwendung ihres Vermögens gerichtlich einklagten. Gutes Tun war also primär auch dem Ziel, Gutes zu tun gewidmet und die Aktionäre konnten in solchen Aktivitäten keinen Nutzen im Sinne einer Steigerung des Unternehmenswertes erkennen. Ganz anders präsentiert sich die Situation heute. Nach Vogel (ebd.) wimmelt die Literatur von wissenschaftlichen Studien, die die Rentabilität von Projekten im Rahmen von Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship nachweisen sollen und von Ratgebern, die in der Praxis bei der Umsetzung solcher Projekte helfen. Gutes tun („doing good“) und wirtschaftlicher Erfolg („doing well“) werden gemäss Vogel (ebd.) heute eng verknüpft. Dieses Vorgehen wird oft als Strategic

Philanthropy bezeichnet, ein Verhalten, dass nach Wulfson (2001) in den 80er-Jahren erstmals beobachtet wurde. Eine verbreitete Praktik der strategischen Philanthropie ist das Cause Related Marketing, welches Varadarajan und Menon (1988, zitiert nach Wulfson 2001, S. 141) wie folgt definieren: „the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue-producing exchanges that satisfy organizational and individual objectives“. Im Gegensatz zum bürgerschaftlichen Engagement in den 60er- und 70er-Jahren verbinden die Unternehmen heute ihre als gemeinwohlorientiert bezeichneten Aktivitäten direkt mit kurzfristigen ökonomischen Zielen. Solches Verhalten kann schnell als opportunistisch ausgelegt werden und so weisen Vardarajan und Menon (1988, zitiert nach Wulfson 2001) auch darauf hin, dass sich Unternehmen hier auf einem schmalen Grat zwischen Goodwill und Umsatzsteigerung auf der einen Seite und negativer öffentlicher Wahrnehmung auf der anderen Seite bewegen. Dieses Nebeneinander von ethischen und pragmatischen, an ökonomischen Eigeninteressen orientierten Motiven wird in den USA nach Habisch (2003) wesentlich gelassener aufgenommen als in Europa. Zumindest teilweise erklärt dies wohl auch die stärkere Verbreitung von Konzepten wie Corporate Citizenship in den USA. Habisch (ebd.) erkennt – wie Wulfson und Vogel – einen Trend weg von rein philanthropischen Einzelhandlungen hin zu bürgerschaftlichem Engagement im Rahmen eines Managementkonzeptes, welches sich nach stärker an den strategischen Unternehmenszielen, und daher auch am ökonomischen Erfolg ausrichtet. Diese Entwicklung ist gemäss Habisch (ebd.) auch ein Hinweis auf eine Entmoralisierung gemeinnützig orientierten Engagements, die in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat.

## **4.2 Ethische Überlegungen zur Motivation**

Wie ist nun diese Entmoralisierung, die zunehmende Orientierung an eigenen Interessen aus ethischer Sicht und im Kontext der Motivation zu Hilfeleistungen zu beurteilen?

In der normativen Ethik finden sich verschiedene Argumentationsweisen, wie die folgenden Erläuterungen, die sich auf Göbel (2003) stützten, zeigen. Aus Sicht der

deontologischen Ethik, die strikte Ausrichtung an moralischen Prinzipien fordert, ist solches Verhalten zumindest nicht als sittlich qualifizierbar, da dazu die Handlung (bürgerschaftliches Engagement) aus moralischer Pflicht erfolgen müsste und nicht, um andere Zwecke (z.B. Gewinnmaximierung) zu erreichen. Betrachtet man das oben diskutierte Verhalten aus der Warte der Utilitaristen, so findet sich dabei nichts Unethisches. Im Utilitarismus, einer Spielart der teleologischen Ethik ist das anzustrebende Ziel das grösste Glück der grössten Zahl, wobei der Nutzen des Handelnden als gleichwertig dem Nutzen anderer eingestuft wird. Bürgerschaftliches Engagement, durch welches sowohl Ziele des Unternehmens erreicht werden, als auch ein Nutzen für externe Instanzen generiert wird, ist also moralisch gutes Handeln. Eine teleologische, nur an den Folgen einer Handlung orientierte Verantwortungsethik ist jedoch in gewissem Sinne problematisch. Damit würde jedes Handeln, dessen Folgen als moralisch gut beurteilt werden, automatisch auch als moralisch gut qualifiziert, ungeachtet dessen, ob die Folgen zufällig erfolgten, oder sogar eigentlich aus einer moralisch verwerflichen Absicht ungewollt entstanden sind.

Auch wenn Gewinnmaximierung hier nicht als unethisch abgeurteilt werden soll, so stellt bürgerschaftliches Engagement mit ökonomischen Interessen (zumindest im Hinterkopf) aus gesinnungsethischer Betrachtung keine moralische Handlung dar. Wird nun genau aus der angeblichen Moralität dieser Handlung Profit geschlagen, so ist dies fragwürdig. Göbel (ebd.) begegnet diesem Problem, in dem sie fordert, Moralität dürfe nicht auf einen strategischen Erfolgsfaktor reduziert werden, und schliesst (Göbel 2003, S. 190): „Was verantwortbar ist, darf auch profitabel sein, nicht aber umgekehrt.“

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen wird in dieser Arbeit als Handeln eines korporativen Akteurs analysiert. Beurteilt man dieses Handeln unter dem Gesichtspunkt der Ethik und Moralität, so muss über folgende Unterscheidung, deren Erläuterung sich auf Göbel (2003) bezieht, Klarheit herrschen: Allein das Individuum ist Träger sittlicher Gesinnung und Vollbringer sittlicher Handlungen und damit ein moralischer Akteur. Da sich Individuen aber immer in bestehenden Institutionensystemen bewegen, wird sowohl ihre Gesinnung als auch ihr Handlungsspielraum durch Institutionen mitbestimmt, also beispielsweise durch das Unternehmen, in dem sie angestellt sind. Die Institutionenethik befasst sich mit der Frage, welche Rahmenbedingungen unter anderem in Unternehmen geschaffen werden müssen,

um moralisches Handeln von Individuen zu ermöglichen und zu fördern. Solche Rahmenbedingungen können aber nur durch Individuen geschaffen werden, und nur Individuen nutzen schlussendlich den geschaffenen Handlungsspielraum. Die Entscheidungsträger der Unternehmen sind es, die über Projekte im Rahmen von Corporate Citizenship bestimmen und Mitarbeiter nutzen die erteilte Handlungskompetenz individuell unterschiedlich. Um zu beurteilen, ob beispielsweise das in die Wege leiten einer Sponsoringaktivität aus gesinnungsethischer Sicht als moralische Handlung zu betrachten ist oder nicht, müsste das verfolgte Ziel des Entscheidungsträgers bekannt sein. Wenn aber die Gesinnung des Entscheidungsträgers in Unternehmensziele oder Leitbilder transportiert wird, wenn Handlungen und deren Folgen im Namen dieser Unternehmung geschehen, wird die Zuständigkeit für die Moralität quasi auf die Ebene der Organisation verschoben. Nach Geser (2002) versuchen Organisationen tendenziell, Verantwortung auf Individuen zuzurechnen. Diese Strategie widerspreche jedoch dem Charakter einer formalen Organisation, die als horizontal und vertikal ausdifferenziertes Sozialsystem Zurechnung von der individuellen auf die organisationale Ebene transferieren muss. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen wird also als Handeln eines korporativen Akteurs verstanden, der folgerichtig auch für die ethische Vertretbarkeit dieser Handlungen verantwortlich ist. Während die Handlungen, die der konkreten Implementierung von Corporate Citizenship dienen, relativ einfach als Handeln des korporativen Akteurs qualifiziert werden können, fällt eine Zuordnung zum Individuum oder zur Organisation auf der Stufe der Intention und der Zielsetzung schwerer.

#### **4.3 Motivationen aus dem Blickwinkel einer Theorie des Helfens**

Bürgerschaftliches Engagement soll als Form einer Hilfeleistung betrachtet werden. Das Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement und die Motivationen, denen es entspringt, haben sich in den letzten 40 Jahren gewandelt. Hier stellt sich die Frage, ob Hilfeleistungen zwingend aus einer bestimmten Motivation und/oder mit einer bestimmten Zielsetzung erfolgen müssen, um als Hilfeleistung gelten zu können. Basieren Hilfeleistungen unabdingbar auf Altruismus? Versteht man Altruismus simpel als Bereitschaft zur Hilfeleistung an andere, wie dies Lunau und Wettstein (2004) tun, ist dies sicherlich der Fall. Wuketits (1997) unterscheidet zwischen ver-



schiedenen Formen von Altruismus, den echten Altruismus, das heisst ohne Aussicht auf eine Belohnung bezeichnet er als seltenste menschliche Verhaltensweise. Auch in diesem Verständnis von Altruismus kann der wohlätig Handelnde jedoch seinen eigenen Nutzen erhöhen, indem er beispielsweise ein positives Selbstbild erreicht. Auch Hardy und Van Vugt (2006) sehen altruistisches Verhalten nicht als selbstlose Aufopferung: Wie sie in einigen Experimenten gezeigt haben, kann ein Akteur seinen sozialen Status durch altruistisches Verhalten erhöhen und durch gesteigertes Prestige ergeben sich langfristige Wettbewerbsvorteile. Dies zum Verständnis des Altruismus. Wie stellt sich nun die Theorie des Helfens zur Motivation des Helfers? Geser (1983, S. 3) meint zur Intention des Helfers, sie sei darauf ausgerichtet, sich in ein alter Ego zu versetzen „um in der Lage zu sein, Zielsetzungen zu den Zwecken seines eigenen Handelns zu machen, die mit den subjektiven Wünschen und Interessen des Hilfebedürftigen entweder zusammenfallen oder zumindest mit dessen (wie auch immer verstandenem) ‚Wohl‘ im Einklang stehen“. Zur Motivation des Helfers meint Geser (ebd.) weiter, sie müsse beispielsweise auf einer altruistischen Ethik oder auf dem Streben nach Wertschätzung basieren. Altruismus ist demzufolge nicht die als einzige akzeptierte Motivation, um von Hilfeleistungen sprechen zu können und zudem muss die Zielsetzung des Helfers nicht identisch sein mit den Interessen des Hilfebedürftigen. Maclean und Gould (1988) weisen jedoch darauf hin, dass Helfen in zweifacher Hinsicht als absichtsvolles Handeln zu verstehen ist, nämlich in dem erstens ein Ziel angestrebt wird, das dem Hilfebedürftigen nützt, und zweitens das Ziel auch mit dieser Absicht verfolgt wird, dass also der Nutzen für den Hilfebedürftigen nicht zufällig als Nebenprodukt eines bestimmten Verhaltens des Helfers resultiert.

Diese Ausführungen lassen den Schluss zu, dass auch bürgerschaftliches Engagement als entmoralisiertes Managementkonzept noch als Hilfeleistung verstanden werden kann, sofern das Ziel, wohlätig für andere einen Nutzen irgendwelcher Art zu schaffen, nicht durch andere, eigennützige Ziele dominiert wird. Dies folgt aus der Erkenntnissen, dass auch Altruismus oft nicht als völlig uneigennützig betrachtet wird, dass Altruismus nicht die einzig legitime Motivationsquelle für Hilfeleistungen darstellt, dass die Hilfeleistung die Nutzensteigerung für den Bedürftigen zur Intention haben müssen und die Ziele des Helfers mit dem Wohl des Bedürftigen im Einklang stehen müssen, dass aber die Ziele des Helfers und des Hilfeempfängers

nicht identisch sein müssen, respektive eine gewisse Eigennützigkeit in den meisten Fällen besteht.

## 5. Potentiale und Ziele bürgerschaftlichen Engagements

Ein grosser Teil der Literatur sieht bürgerschaftliches Engagement als gewinnbringend für alle Beteiligten. Thematisiert werden jedoch meist nur die Vorteile, die seitens der Unternehmen aus einem solchen Engagement gezogen werden können, sei dies in Ratgebern oder in der wissenschaftlichen Literatur. Die Vorteile, die sich für Empfänger der Hilfeleistungen ergeben, werden kaum analysiert. Düsedau (2001, S. 9) meint dazu: „Für die beteiligten Unternehmen geht es dabei – über die Beteiligung an einer guten Sache hinaus – auch um ganz handfeste Eigeninteressen (...)“. Ebenso sieht dies Habisch (2003, S. 60): „Unternehmerisches Bürgerengagement verhilft zu konkreten Wettbewerbsvorteilen – und zwar in ganz unterschiedlichen Bereichen“. Beispielsweise weist Habisch (ebd.) bürgerschaftlichem Engagement eine Informationsfunktion zu. Für das Unternehmen geschäftsrelevante Informationen seien oft nicht auf professionellem Weg, sondern nur im Kontakt mit relevanten Stakeholdergruppen beschaffbar, ein Kontakt, der durch bürgerschaftliches Engagement hergestellt und gepflegt wird. Weiter generiert Corporate Citizenship nach Habisch (ebd.) dem Unternehmen Nutzen durch eine Versicherungsfunktion: Indem sich Unternehmen als Corporate Citizen positionieren, schaffen sie Goodwill auf Seiten der Behörden und der Öffentlichkeit, der ihnen bei eventuellen Fehlritten, gerade bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, zu Gute kommt. Durch bürgerschaftliches Engagement signalisieren die Unternehmen bestehenden und potentiellen Geschäftspartnern Kooperationsbereitschaft, was Vertrauen schafft und somit produktivere Austauschbeziehungen ermöglicht, wie Habisch (ebd.) weiter ausführt. Potentiale für die Unternehmen sieht er auch in einer möglichen Produktdifferenzierung durch Reputationseffekte. Dies sei vor allem in Branchen mit homogenen Gütern von Relevanz. Schliesslich erläutert Habisch (ebd.) positive personalpolitische Effekte: durch Corporate Citizenship kann die Unternehmenskultur und die soziale Kompetenz der Mitarbeiter gefördert werden, und die dadurch entstehende Reputation könne die Rekrutierungschancen auf dem Ar-

beitsmarkt erhöhen. Maaß und Clemens (2002) beschäftigen sich empirisch mit den konkreten Zielen, die Unternehmen durch bürgerschaftliches Engagement verfolgen. Sie verwenden für ihre Analysen, deren Resultate hier an verschiedenen Stellen erwähnt werden, Daten einer empirischen Befragung des IfM Bonn, die im Jahr 2001 durchgeführt wurde. Das Sample umfasst 940 Unternehmen. Die Autoren unterscheiden anhand des Personenkreises, der angesprochen werden soll öffentlichkeitsbezogene, personalbezogene und kundenbezogene Ziele, sowie Eigeninteressen der Unternehmer. Neun von zehn Unternehmen nennen öffentlichkeitsbezogene Ziele als bedeutend für ihr Engagement. Am meisten Nennungen erhält dabei das Ziel Imageverbesserung der Firma, vor der Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung und einer angestrebten Verbesserung des Unternehmerbildes. Dieses letzte Ziel, das rund die Hälfte der Unternehmen als wichtig erachtet, interpretieren Maaß und Clemens (ebd.) als ein Zeichen für ernst gemeinte Hilfe und nicht nur Werbestrategie. Sie gehen nämlich davon aus, dass der gesamte öffentliche Personenkreis von einem respektierten Unternehmertum und damit einem wirtschaftsfreundlichen Klima profitiert. Die übrigen drei Zielkategorien werden jeweils von rund der Hälfte der engagierten Unternehmen als besonders wichtig oder wichtig bezeichnet. Unter personalbezogenen Zielen summieren Maaß und Clemens (ebd.) die Förderung der Arbeitsmotivation, die Mitarbeiterbindung und die Steigerung der Personalrekrutierungschancen. Unter kundenbezogenen Zielen werden die Nennungen Verbesserung der Kundenbeziehungen, Absatzsteigerung und Abgrenzung von der Konkurrenz zusammengefasst. Dass Absatzsteigerung immerhin von einem Drittel der Unternehmen als wichtiges oder besonders wichtiges Ziel genannt wird, ist ein Hinweis darauf, dass durch bürgerschaftliches Engagement nicht nur konstitutionelle und somit langfristige Interessen verfolgt werden, sondern durchaus bereits kurzfristig ein Eigennutzen beabsichtigt ist. Maaß und Clemens (ebd.) konnten in ihrer Untersuchung weiter zeigen, dass die im Zusammenhang mit Corporate Citizenship verfolgten Ziele mit strukturellen Merkmalen wie Branche und Grösse von Unternehmen in Zusammenhang stehen. So betrachten Unternehmen des produzierenden Gewerbes öffentlichkeitsbezogene Ziele häufiger als wichtig oder besonders wichtig als Dienstleistungsunternehmen dies tun. Personalbezogene Ziele werden vom produzierenden Gewerbe und unternehmensnahen Dienstleistungserstellern überdurchschnittlich oft als bedeutend genannt, während kundenbezoge-

ne Ziele vor allem für Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette nahe am Endverbraucher stehen - wie Handelsunternehmen und gastgewerbliche Betriebe - wichtig sind. Vergleicht man die Zielsetzungen unterschiedlich grosser Unternehmen, so stellt man fest, dass Grossunternehmen hauptsächlich die öffentliche Wahrnehmung als bedeutendes Anliegen betrachten, während sich kleinere Unternehmen eher auf kundenbezogene Ziele, oder persönliche Interessen des Unternehmers selbst konzentrieren. Diese mit strukturellen Merkmalen der Unternehmen einhergehenden Unterschiede in den Zielsetzungen sind ein starker Hinweis darauf, dass Unternehmen ihr Engagement mit strategischen Zielen in Verbindung bringen, und dort ansetzen, wo sie Handlungsbedarf sehen. Während die vorteilhaften Möglichkeiten, die sich für Unternehmen aus bürgerschaftlichem Engagement ergeben und die konkreten Zielsetzungen, die sie damit verbunden verfolgen, relativ grosse Aufmerksamkeit erhalten, ist wenig darüber bekannt, wie dies auf Seiten der Empfänger der Hilfeleistung aussieht. Erwähnt werden verschiedentlich Potentiale, die sich für allfällige Partner aus dem dritten Sektor durch ein Engagement von Unternehmen eröffnen. Ob diese Partner als Empfänger einer Hilfeleistung oder als Kooperationspartner in der Erbringung von Hilfeleistungen zu Gunsten anderer betrachtet werden, muss wohl von Projekt zu Projekt unterschiedlich beurteilt werden. Geser (1983) unterscheidet helfendes Sozialhandeln von kooperierendem Handeln anhand der empathischen Dezentrierung: ein Hilfeakt ist typischerweise von Interessensunterstellungen und Situationsinterpretationen seitens des Helfers charakterisiert, während sich beim kooperierenden Handeln alle Beteiligten auf eine gemeinsame äusserliche Handlungsperspektive beziehen.

Rudolph (2001) sieht die Beziehungen zwischen den Unternehmen und Sozialeinrichtungen des dritten Sektors noch nicht als partnerschaftlich, sondern eher traditionell als karitativ geprägt. Profitieren können Sozialeinrichtungen des dritten Sektors nach Rudolph (ebd.) beispielsweise durch einen Einblick in andere Handlungslogiken, durch einen Abbau gegenseitiger Vorurteile sowie eine Aufwertung der Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter. Darüber bescheinigt Rudolph (2004) aufgrund von Resultaten einer empirischen Arbeit den Sozialeinrichtungen grosses Lernpotenzial durch Kooperation mit Unternehmen: Angewandte Problemlösungsstrategien, sachlich-analytisches Denken oder das Hinterfragen der Strukturierung können die Sozialeinrichtungen von Unternehmen lernen und dadurch ihre Arbeitsabläufe effizienter

gestalten. Einen Zuwachs an Professionalität und Managementkapazität sowie ein Beziehungsnetz als Türöffner für weitere Projekte sieht Habisch (2003) als Chancen, die sich Partnern aus dem dritten Sektor eröffnen. Über die Effekte, die sich die – in welchem Sinne auch immer – Bedürftigen und damit Endadressaten der Hilfeleistungen von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen versprechen können, wird in der Literatur kaum Konkretes berichtet. Rudolph (2004) erwähnt vor allem die Bedeutung monetärer Unterstützung, die die Umsetzung vieler sonst nicht realisierbarer Projekte ermöglicht. Weiter kann angenommen werden, dass die Bedürftigen von einer Horizonterweiterung und Professionalisierung der Sozialeinrichtungen profitieren werden. Wie diese Nutzensteigerung konkret aussieht und welches Ausmass sie hat, ist nicht bekannt.

Häufig wird erwähnt, dass die Potentiale, die sich durch bürgerschaftliches Engagement auf Seiten der Unternehmer eröffnen, nur im Verbund mit Öffentlichkeitsarbeit realisiert werden können. Maaß und Clemens (2002) beispielsweise meinen, ein wesentliches Element von Corporate Citizenship sei die systematische Kommunikation von wohlütigem Engagement. Ihre empirische Untersuchung zeigt auch, dass Sponsoring als Instrument des Corporate Citizenship von den befragten Unternehmen praktisch ausnahmslos im Verbund mit anderen kommunikationspolitischen Instrumenten wie der Verkaufsförderung, Absatzwerbung und Public Relations praktiziert wird. Rudolph (2001) meint dazu: „'Tu Gutes und sprich darüber' stößt jedoch in Deutschland auf sozio-kulturelle Widerstände. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass viele hilfreiche und gesellschaftsintegrativ wirkende Unternehmensaktivitäten besonders im lokalen Umfeld deutscher Unternehmen noch weitgehend im Verborgenen stattfinden“. Dies ist auch ein Hinweis darauf, dass die bereits erläuterte Entmoralisierung hin zu Corporate Citizenship als Managementkonzept in Deutschland noch nicht so weit fortgeschritten ist wie in anderen Ländern.

Trotzdem ist augenfällig, wie viel Aufmerksamkeit die Potentiale, die sich für Unternehmen aus bürgerschaftlichem Engagement ergeben, erhalten. Dies mag vielleicht darin begründet sein, dass eine weitere Verbreitung von Corporate Citizenship oder von verantwortungsvollem Handeln von Unternehmen allgemein gewünscht wird. Betrachtet man bürgerschaftliches Engagement jedoch als eine Form der Hilfeleistung, ist dies bedenklich. Maclean und Gould (1988) weisen darauf hin, dass Helfen mit Werten, Vorstellungen und Wissen des Helfers verbunden ist. Diese Werte fließ-

sen unweigerlich in das Hilfeverhalten ein. Es ist daher wichtig, sich diesen Vorstellungen und Werten bewusst zu sein. Darüber hinaus erfordert Helfen, welches tatsächlich den Anspruch hat, hilfreich zu sein, sich mit der Situation, dem Umfeld, den Bedürfnissen des Hilfeempfängers zu befassen, wie Maclean und Gould (ebd.) weiter erläutern. „What really is the essence of helping? What happens when you help somebody? What do you do to them? What do you do for them? What do they do for you? What are you doing to, and for, yourself when you offer to help people?“ sind Fragen, die sich nach Maclean und Gould (1988, S. 4) Helfer stellen sollten. Auch nach Geser (1983) muss die Intention des Helfers sein, sich kognitiv und motivational in die Lage des Hilfebedürftigen zu versetzen, um geeignete Problemlösungsmöglichkeiten zu erkennen. Wenn die oben erläuterte Schwerpunktsetzung nicht nur in der Literatur, sondern auch in der Praxis so deutlich auf dem Nutzen, den Unternehmen durch bürgerschaftliches Engagement erzielen liegt, ist zu bezweifeln, dass die Interessen und besonderen Situationsmerkmale der Bedürftigen genügend berücksichtigt werden, um effektiv hilfreiches Tun zu ermöglichen.

## **6. Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**

Maaß und Clemens (2002) unterscheiden Massnahmen, Instrumente und Konzepte des Corporate Citizenship. Massnahmen sind Geldzuwendungen, Sachzuwendungen, Dienstleistungen, Nutzungsgestattungen und persönlicher Einsatz von im Unternehmen Tätigen, also verschiedene Unternehmensressourcen, die sich zur Realisierung von bürgerschaftlichem Engagement einsetzen lassen. Die beliebteste Massnahme dafür ist die finanzielle Zuwendung. In der empirischen Untersuchung von Maaß und Clemens (ebd.) gaben über 90% der Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren an, Geld zu spenden. Ebenfalls weit verbreitet sind Sachzuwendungen, über 80% der engagierten Unternehmen überliessen den Geförderten ausgediente Betriebsmittel (zum Beispiel alte Werkzeuge) oder eigene Produkte. An dritter Stelle rangieren kostenlose Dienstleistungen. Hier gibt über die Hälfte der Betriebe an, mehr Lehrlinge auszubilden, als sie selbst Bedarf hätten. Auch die Ressource Humankapital wird oft für bürgerschaftliches Engagement verwendet,

rund die Hälfte der Unternehmen hat schon Mitarbeiter für wohltätige Zwecke freigestellt, oder die Unternehmer engagierten sich persönlich. Die Wahl bestimmter Massnahmen hängt kaum mit der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen zusammen, wie die Autoren in ihrer Studie zeigen, jedoch ist sie teilweise durch die Unternehmensgrösse erklärbar. Grossunternehmen (mit 500 und mehr Beschäftigten) engagieren sich besonders oft durch Sachzuwendungen und ein grosszügiges Lehrstellenangebot, während die Bereitschaft der Unternehmer, sich persönlich zu engagieren mit der Grösse der Unternehmen tendenziell abnimmt. Die Untersuchung zeigt auch, dass relativ klare Beziehungen zwischen den Zielen, die Unternehmen durch bürgerschaftliches Engagement erreichen wollen und den gewählten Massnahmen bestehen. Ist das Personal der Personenkreis, der angesprochen werden soll, wird als Massnahme der persönliche Einsatz der im Unternehmen Tätigen, konkret Mitarbeiterfreistellungen, eingesetzt. Soll durch Corporate Citizenship eher die Öffentlichkeit angesprochen werden, werden andere Ressourcen genutzt. Besonders häufig offerieren Unternehmen, die ihr Image verbessern wollen oder gesellschaftliche Verantwortung dokumentieren wollen, kostenlose Dienstleistungen. Dadurch signalisieren die Unternehmen eine besondere Verbundenheit mit dem Empfänger, wie Maaß und Clemens (ebd.) erklären, da diese Art der Hilfeleistung nicht ohne nähere Kenntnis der Bedürfnisse des Empfängers erfolgen kann. Geld- und Sachzuwendungen als beliebteste und auch traditionellste Massnahmen des Corporate Citizenship hingegen stehen nach Maaß und Clemens (ebd.) nicht mit spezifischen Unternehmenszielen im Zusammenhang, sie werden nicht zur Erzielung von Aufmerksamkeit bei bestimmten Gruppen eingesetzt, sondern eher um sich – unabhängig von Zielgruppen - als engagiertes Unternehmen zu präsentieren. Diese Massnahmen verwenden Unternehmen, um die Konzepte des Corporate Citizenship umzusetzen. Maaß und Clemens (ebd.) nennen als Konzepte das Corporate Giving und das Volunteering, innerhalb derer wiederum verschiedene Instrumente differenziert werden können. Corporate Giving verstehen Maaß und Clemens (2002, S. 11) als „kostenlose Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens“. Spendenwesen, Sponsoring und das Stiftungswesen sind Instrumente, die dem Konzept Corporate Giving zugeordnet werden. Unter Volunteering verstehen die Autoren die Übernahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Die erbrachte Leistung besteht dabei im persönlichen Einsatz und wird dabei meist im institutionellen

Rahmen der geförderten Instanz erbracht. Instrumente des Volunteering sind der Employee-Volunteerism und die ehrenamtliche Tätigkeit von Unternehmen, das heisst, Engagement der Unternehmer selbst, oder durch Unternehmer aktiviertes Engagement Dritter. Pommerening (2005) zählt in etwa die gleichen Aktivitäten zum bürgerschaftlichen Engagement. Er bezeichnet Corporate Giving und Volunteering als Instrumente, und sieht das Stiftungswesen als eigenständiges Instrument, das er als Corporate Foundation bezeichnet. Auch als Aktivitäten, die zu Corporate Giving zählen, sieht er das Employee Matched Giving und das bereits an früherer Stelle erläuterte Cause Related Marketing. Von Employee Matched Giving spricht man, wenn das Unternehmen eine private Spende des Mitarbeiters um einen bestimmten Betrag ergänzt. Da die Initiative dazu vom Mitarbeiter ausgeht, und die Massnahme daher nicht als Unternehmensstrategie zu verstehen ist, schliessen Maaß und Clemens (2002) dies jedoch explizit aus ihrem Verständnis von Corporate Giving aus.

Wie man nach den Ausführungen des vorangehenden Kapitels zu den Zielsetzungen vermuten konnte, setzen die Unternehmen bürgerschaftliches Engagement in der Praxis auch oft ihren Nutzenüberlegungen entsprechend um, indem sie bewusst die im konkreten Fall als erfolgsversprechend erscheinenden Ressourcen einsetzen. Geld- und Sachzuwendungen sind als traditionelle Elemente des Corporate Citizenship allerdings auch heute noch die beliebtesten Massnahmen. Dies lässt den Schluss zu, dass der von Habisch (2003) angesprochene Wandel des Corporate Citizenship – weg von der philanthropischen Geldspende, hin zu einem Managementkonzept, welches sich stark an den Kernkompetenzen des Unternehmens orientiert und unternehmerische Kreativität als bedeutende Ressource einbringt – noch nicht stattgefunden hat. Die Frage, welche Form der Hilfeleistung als hilfreicher und effektiver anzusehen ist, und in welche Richtung bürgerschaftliches Engagement sich aus Sicht der Theorie des Helfens entwickeln sollte, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Einerseits die interpersonelle Differenzierung, die Geser (1983) als eines von zwei einander widerstrebenden Elementen sieht, die auf einem möglichst hohen Niveau gehalten werden sollen, als hochgradig eingestuft werden, wenn Angehörige eines Unternehmens hilfebedürftigen Privatperson gegenüberstehen. Erstens ist das Kapazitätsgefälle gross, da der Helfer als Angehöriger des Unternehmens viele verschiedene Hilferessourcen aktivieren kann, zu denen der Hil-



feempfänger selbst keinen Zugang hätte, und zweitens wird dies wohl auch übereinstimmend von Helfer und Hilfebedürftigem so wahrgenommen. In diesem Sinne wäre es wohl zu begrüßen, wenn Unternehmen vor allem diejenigen Ressourcen in Hilfeleistungen integrieren würden, die sie zu ihren Kernkompetenzen zählen, und die Hilfebedürftigen ansonsten nur in sehr geringem Masse zur Verfügung stehen. Allerdings steigt mit dem Grad an Differenzierung die Schwierigkeit, das zweite Element, welches nach Geser (ebd.) zur Erbringung effektiver Hilfe hohes Niveau aufweisen muss beizubehalten, nämlich die interpersonelle Integration. Mit Ansteigen des Kapazitätsgefälles wird es also zunehmend schwierig, sich kognitiv und motivational ausreichend in die Lage des Hilfeempfängers zu versetzen, um tatsächlich hilfreich handeln zu können, wie Geser (ebd.) erläutert. Geldspenden könnten dieses Problem umgehen, indem sie dem Hilfeempfänger ein höheres Niveau an Autonomie gestatten und somit dem Helfer ermöglichen, auf eine Art zu helfen, die wenig Auseinandersetzung mit der Situation und den Bedürfnissen des Hilfeempfängers benötigt.

## **7. Handlungsfelder bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**

Da Corporate Citizenship als „das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens außerhalb seiner eigentlichen Geschäftstätigkeit“ (Pommerening 2005, S. 20) verstanden wird, kann das Konzept in beliebigen Bereichen ausserhalb der Unternehmen angewandt werden. Habisch (2003) erwähnt als Handlungsfelder in der Praxis die Lern- und Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen, Schule und Bildung, Beschäftigung und Soziales, Kultur, Gesundheit und anderes. Maaß und Clemens (2002) unterscheiden die Unterstützungsbereiche Soziales, Kultur und Bildung, Sport, Wissenschaft sowie Umwelt. Diese Reihenfolge gibt die Häufigkeit wieder, nach der sich Unternehmen gemäss den Resultaten ihrer Untersuchung in den genannten Bereichen engagieren. Gut 85% der engagierten Unternehmen betätigen sich im Bereich Soziales, drei Viertel der Unternehmen engagieren sich in Kultur und Bildung, die anderen Bereiche erhalten deutlich weniger Zuwendung, für die Umwelt setzt sich ein Drittel der engagierten Unternehmen ein. Wie entscheidet

nun ein Unternehmen, in welchem Bereich es sich engagiert? Wählt es diese Bereiche nach Kriterien des Eigennutzes? Oder nach der Dringlichkeit der Lage der Hilfsbedürftigen? Aus der Sichtweise von Friedman (1961, zitiert nach Henderson 2001) dürfte Letzteres kaum der Fall sein, da Unternehmen als private Akteure nicht in der Lage sind, zu entscheiden, worin das gesellschaftliche Interesse besteht. Ersteres ist wahrscheinlicher, eine Erklärung, wie dies funktioniert findet sich bei Pommerening (2005). Unternehmen bewegen sich nicht einfach in der Gemeinschaft als Allgemeinbegriff, sondern in einem spezifischen Umfeld mit verschiedenen Akteuren, die je nach Unternehmen unterschiedlich oder von unterschiedlicher Bedeutung sein können, beispielsweise Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter und Behörden. Diese Akteure werden als Stakeholder bezeichnet, einen Begriff den Freeman (1984, S. 46, zitiert nach Pommerening 2005, S. 3) folgendermassen definiert: „*A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organizations's objectives*“. Stakeholder sind also Gruppen, die in irgendwelcher Form Ansprüche an das Unternehmen stellen. Für den Unternehmenserfolg ist es von essentieller Bedeutung, diese Ansprüche mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Um zu erkennen, welche der potentiell unbegrenzten Menge von Ansprüchen verschiedener Gruppen für das Unternehmen tatsächlich relevant sind, wird oft eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, wie Pommerening (2005) erklärt. Es ist nun durchaus anzunehmen, dass Unternehmen ihr bürgerschaftliches Engagement vor allem auf die Bereiche konzentrieren, in denen sie Möglichkeiten sehen, ihre Beziehungen mit den relevanten Stakeholdern zu verbessern. Empirisch fanden Maaß und Clemens (2002) durchaus Hinweise dafür, dass Unternehmen sich in diesen Bereichen engagieren, die sich zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele eignen. So gaben über die Hälfte der bürgerschaftlich engagierten Unternehmen als Grund für die Wahl des Unterstützungsbereiches an, das Image des Bereichs passe zur Firmenphilosophie und fast 30% der Unternehmen meinten, der Bereich sei für eine Vielzahl der Kunden von besonderer Bedeutung. Unternehmen, die das Image des Bereichs als Grund nannten, engagierten sich am häufigsten in den Bereichen Soziales sowie Kultur und Bildung. Unternehmen, die die Bedeutung des Bereichs für die Zielgruppe hervorhoben, betätigten sich am häufigsten im Bereich Sport. Ein Fünftel der Unternehmen gab als Grund an, der Staat sei in diesem Bereich überfordert, was

die Autoren als Zeichen für eine gesellschaftlich besonders verantwortungsvolle Haltung interpretieren. Genannt wurde dies am häufigsten bei Engagements im Bereich Kultur und Bildung. Maaß und Clemens (ebd.) fanden weiter auch Hinweise für Zusammenhänge zwischen den gewählten Unterstützungsbereichen und den Branchen, in denen Unternehmen tätig sind. Besonders häufig für die Bereiche Wissenschaft und Umwelt setzten sich Unternehmen des produzierenden Gewerbes und Erbringer nicht unternehmensnaher Dienstleistungen ein, während sich Handel und Gastgewerbe in diesen Bereichen selten engagieren. Dies kann durchaus als Hinweis für eine Berücksichtigung der relevanten Stakeholdergruppen interpretiert werden: Unternehmen des Handels und des Gastgewerbes weisen wohl wesentlich weniger Berührungspunkte mit Wissenschaft (z.B. Forschung und Entwicklung) auf, als Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Auch die Unternehmensgrösse erklärt teilweise die Wahl der Unterstützungsbereiche, wie die Untersuchung von Maaß und Clemens (ebd.) zeigt: Von den engagierten Unternehmen betätigen sich kleine und mittlere Unternehmen etwa gleich häufig im Bereich Sport wie Grossunternehmen, jedoch deutlich weniger oft in den Bereichen Wissenschaft und Umwelt. Keinen Zusammenhang fanden Maaß und Clemens (2002, S. 75) zwischen Unterstützungsbereich und Massnahmen des Corporate Citizenship: „Wenn die Prioritäten für bestimmte Empfängerkreise festgelegt sind, ziehen Unternehmen meist sämtliche betriebliche Ressourcen für ihr Engagement in Betracht“. Habisch (2003, S. 91) stellt fest, dass sich Unternehmen vor allem in denjenigen Themenbereichen engagieren, die sie selbst betreffen und beurteilt dies auch als sinnvoll: „Denn auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht sollten Unternehmen prinzipiell diejenigen Problemfelder angehen, die zu ihren spezifischen Kompetenzen, Interessenlagen, zu ihrer Kultur und ihrer jeweiligen Markt- und Branchensituation am besten passen. Nur so eröffnet das gesellschaftliche Engagement dem Unternehmen neue Chancen und vermag nachhaltigen positiven Einfluss auf die Prozesse und Ergebnisse des Kerngeschäfts zu entfalten.“ Pommerening (2005, S. 29) sieht dies allerdings nicht so problemlos, und weist darauf hin, dass bei einer solchen Sichtweise in der Praxis vor allem diejenigen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, „die entweder eine Öffentlichkeitswirksamkeit versprechen oder eine Bedrohung für das Unternehmen darstellen können“. Stakeholdergruppen, die über

wenig Macht verfügen, oder als unpopulär gelten, werden somit vernachlässigt, wie Pommerening (ebd.) weiter erklärt.

## **8. Zusammenfassung und abschliessende Bewertung**

Im Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren eine Veränderung abgezeichnet. Vollzogen hat sich der Wandel vom philanthropischen Spendewesen zum entmoralisierten Managementkonzept noch nicht vollständig, wie die empirischen Analysen zeigen, dennoch ist er greifbar. Pointiert ausgedrückt könnte man sagen, nur der verschärfte Wettbewerb auf den Märkten bringt die Unternehmen dazu, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Auch wenn dies nicht die ganze Wahrheit ist, spielt die stärkere Wahrnehmung von Eigeninteressen bei der Verbreitung des Corporate Citizenship eine bedeutende Rolle. Aus ethischer Sicht ist dies weder als wünschenswert noch als besonders verwerflich zu beurteilen, von Unternehmen rein altruistisches Verhalten zu erwarten, wäre auch eine naive Haltung. Kritik ist jedoch laut Göbel (2003) angebracht, wenn moralisches Verhalten auf einen strategischen Erfolgsfaktor reduziert wird. Aus theoretischer Sicht des Helfens ist eine Fokussierung auf die Ziele des Helfers äusserst problematisch. Sowohl Geser (1983) als auch Maclean und Gould (1988) erachten die Reflexion der eigenen Vorstellungen des Helfers und das Hineinversetzen in den Hilfebedürftigen als essentielle Voraussetzungen um eine tatsächlich hilfreiche Leistung zu erbringen. Dadurch bieten sich zwei Erklärungen dafür an, dass die Geldspende nach wie vor als beliebtestes Instrument des Corporate Citizenship gilt. Zum einen kann man darin ein motivationales Defizit der Unternehmen erkennen, sich mit den Situationen der Empfänger der Hilfeleistung auseinanderzusetzen, zum anderen kann es dahingehend interpretiert werden, dass die Unternehmen ihre Grenzen erkennen, und anderen die Kompetenz eingestehen, darüber zu entscheiden, wie diese Mittel am effektivsten eingesetzt werden. Nicht nur in den Unternehmen, auch in der Literatur liegt der Fokus eindeutig auf den Vorteilen, die sich für Unternehmen aus einem bürgerschaftlichen Engagement ergeben. Gesicherte Erkenntnisse über den Nutzen für die Gesellschaft im Allgemeinen und die Empfänger der Hilfeleistungen im speziellen gibt es kaum. Rudolph (2004) sieht in

Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Organisationen des dritten Sektors aufgrund ihrer Analysen grosse unausgeschöpfte Synergiepotentiale. Hier herrscht allerdings weiterer Forschungsbedarf, noch ist nicht geklärt, ob Corporate Citizenship die teilweise hohen Erwartungen tatsächlich erfüllt.

Wenig erstaunlich, und wie die empirischen Analysen von Maaß und Clemens (2002) bestätigt haben, konzentrieren Unternehmen ihr Engagement auf Bereiche, die in Bezug auf die jeweiligen Zielsetzungen als lohnenswert erscheinen. Dies erscheint auch als sinnvoll, einerseits könnten Unternehmen ansonsten wohl kaum für gesellschaftliches Engagement begeistert werden, andererseits bringen Unternehmen ihre Kompetenzen nach Habisch (2003) so am erfolgsversprechendsten ein. Dennoch offenbaren sich dadurch auch deutlich die Grenzen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, denn wie Pommerening (2005) betont, bringt dies die Gefahr mit sich, dass undankbare Bereiche ausserhalb des medialen und öffentlichen Interesses vernachlässigt werden.

Positive Rückmeldungen von Sozialeinrichtungen, die Kooperationen mit Unternehmen eingingen - wie bei Rudolph (2004) erwähnt - sind als Hinweis darauf zu deuten, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen durchaus als wirkungsvolle Form organisierten Helfens zu betrachten ist, auch wenn man sich der erwähnten Grenzen und Schwächen bewusst sein muss.

## Literatur

Carroll, Archie B. (1991). „The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders“. *Business Horizons*, Volume 34, S. 39-48.

Düsedau, Dieter (2001). „Bereit, zurückzugeben“. S. 9-10 in: Schöffmann, Dieter (Hrsg.). *Wenn alle gewinnen: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg: Edition Körber-Stiftung.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002). „Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“. Drucksache 14/8900.

URL: <http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf> [Stand 06.03.2008]

Europäische Kommission (Hrsg.) (2001). „Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.pdf) [Stand 06.03.2008]

Geser, Hans (1983). „Grundrisse einer allgemeinen (aber praxisnahen) soziologischen Theorie des Helfens“. S. 217-245 in: Staub-Bernasconi, Silvia, von Passavant, Christina & Antonin Wagner (Hrsg.). *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit*. Bern: Haupt Verlag.

Geser, Hans (2002). „Organizations as social actors“. In: *Sociology in Switzerland: Sociology of Work and Organization*. Online Publikationen. Zürich. URL: [http://socio.ch/arbeit/t\\_hgeser5.htm](http://socio.ch/arbeit/t_hgeser5.htm) [Stand 06.03.2008]

Göbel, Elisabeth (2003). „Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde“. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 4, Heft 2, S. 170-192.

Habisch, André (2003). „Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland“. Berlin: Springer.

Hardy, Charlie L. & Mark Van Vugt (o.J.). „Giving for Glory in Social Dilemmas: The Competitive Altruism Hypothesis“. University of Kent at Canterbury.

URL: <http://www.kent.ac.uk/psychology/department/people/van-vugtm/personal/documents/compaltmvvsub.pdf>  
[Stand 06.03.2008]

Henderson, David (2001). „Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility“. London: Institute of Economic Affairs.

Hermanns, Arnold & Manuela Thurm (1999). „New Charity“. Absatzwirtschaft, Heft 5, S. 40-43.

Lunau, York & Florian Wettstein (2004). „Die soziale Verantwortung der Wirtschaft: Was Bürger von Unternehmen erwarten“. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 35. Bern: Haupt Verlag.

Maaß, Frank & Reinhard Clemens (2002). „Corporate Citizenship: Das Unternehmen als ‚guter Bürger‘“. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Maclean, Doug & Sue Gould (1988). „The Helping Process: an Introduction“. London: Croom Helm.

Paqué, Karl-Heinz (1986). „Philanthropie und Steuerpolitik: Eine ökonomische Analyse der Förderung privater Wohltätigkeit“. Kieler Studien, Band 203. Tübingen: Mohr.

Pommerening, Thilo (o.J.). „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“. WorldOne 2005.  
URL: [http://www.upj.online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom\\_etc\\_Arbeiten/Pommerening\\_Thilo.pdf](http://www.upj.online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf)  
[Stand 06.03.2008]

Rudolph, Brigitte (2001). „Ein Gewinn für beide Seiten und für die Gesellschaft: Erste empirische Fallstudien zum bürgerschaftlichen Engagement deutscher Unternehmen“. Blätter der Wohlfahrtspflege 11+12.

URL: [http://www.socialscience.de/look/pdf/Blaetter\\_Wohlfahrtspflege.pdf](http://www.socialscience.de/look/pdf/Blaetter_Wohlfahrtspflege.pdf) [Stand 06.03.2008]

Rudolph, Brigitte (2004). „Neue Kooperationsbeziehungen zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor – Wege zu nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Partnerschaften?“. S. 35- 97 in: Birkhölzer, Karl, Kistler, Ernst & Gerd Mutz. Der Dritte Sektor: Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vogel, David (2005). „The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility“. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Wuketits, Franz M. (1997). „Soziobiologie: Die Macht der Gene und die Evolution sozialen Verhaltens“. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Wulfson, Myrna (2001). „The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures“. Journal of Business Ethics, 29, S. 135-145.