

## Corporate Citizenship in den USA

# Innovationen beim Engagement

Unternehmen engagieren sich in der US-amerikanischen Gesellschaft. Und Deutschland? Die Skizze des Corporate Citizenships in den USA zeigt ein facettenreiches Gesamtbild, das für die deutsche Gesellschaft stimulierend wirken kann, wenn ...

Von Holger Backhaus-Maul

In den USA war und ist freiwilliges bürgerschaftliches Engagement eine weitverbreitete kulturelle Selbstverständlichkeit (1). Gleichwohl liegt die Vermutung auf der Hand, dass bürgerschaftliches Engagement in den USA – ohne Wohlfahrtsstaat und umfassende soziale Sicherung – vielfach eine unabdingbare soziale Notwendigkeit und keine freiwillige Wahlhandlung ist. Vor diesem Hintergrund bilden die Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen und ihren Mitarbeitern in den USA – anders als in Deutschland – seit Jahrzehnten eine der wichtigsten Grundlagen bürgerschaftlichen Engagements.

Seit den 1980er Jahren übernimmt ein relevanter Teil der Unternehmen in den USA eine wichtige und zugleich für sie neue gesellschafts- und engagementpolitische Rolle; groben Schätzungen zu Folge ist rund ein Viertel der US-amerikanischen Firmen als Corporate Citizen aktiv, wobei in dieser Gruppe global tätige und börsennotierte Unternehmen überdurchschnittlich stark vertreten sind (vgl. US Chamber of Commerce/Center for Corporate Citizenship, [www.bc.edu/centers/ccc](http://www.bc.edu/centers/ccc)). Traten Unternehmen in der Vergangenheit eher als generöse Spender und Stifter öffentlich in Erscheinung (Corporate Giving), so betätigen sie sich mittlerweile verstärkt als Förderer des tätigen Engagements ihrer Mitarbeiter/innen (Corporate Volunteering), sei es in Schulen, sozialen Brennpunkten oder in Kulturprojekten.

Anstelle relativ zufälliger Einzelaktivitäten sind unternehmensstrategisch ausgerichtete und auf Dauer angelegte bürgerschaftliche Aktivitäten von Unternehmen getreten. Dabei geht es in den USA nicht um die Übernahme öffentlicher Aufgaben durch Unternehmen, vielmehr ist selbstverständlich auch im Bereich bürgerschaftlichen Engagements Entscheidungsfreiheit und -autonomie ein unabdingbares Gütekriterium für Unternehmen. So verstehen sich in einem liberalen US-amerikanischen Kontext Unternehmen als Corporate Citizen, die über weitreichende Rechte verfügen, aus deren Inanspruchnah-

me sich „freiwillige“ Verpflichtungen dem Gemeinwesen gegenüber ergeben, und sie sehen ihre Rolle nicht primär – wie im Kontext westeuropäischer Sozialstaaten üblich – in der Übernahme sozialer Verantwortung, die ihnen von sozialstaatlichen Akteuren nahe gelegt wird. Vielmehr verstehen engagierte Unternehmen in den USA diese freiwillige Verpflichtung als Chance und Gelegenheit, Gesellschaft entsprechend eigener Vorstellungen, Ideen und Prioritäten mitzugestalten.

## Corporate Giving und Corporate Volunteering

Betrachtet man die konkreten Formen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, so ist vom traditionsreichen Corporate-Giving, das heißt Spendenzahlungen und die Errichtung von Unternehmensstiftungen, Corporate Volunteering zu unterscheiden, bei dem nicht Geld- sondern Personalressourcen zur Engagementförderung bereitgestellt werden.

Die in den USA praktizierten Corporate-Volunteering-Aktivitäten sind denkbar vielfältig und unterscheiden sich in der Intensität und Dauer des Mitarbeiterengagements sowie im Grad der Unterstützung durch das Unternehmen bzw. die Unternehmensführung. Typische Beispiele für Corporate-Volunteering-Aktivitäten sind etwa professionell vorbereitete und gemanagte eintägige Engagementprojekte für Mitarbeiter/innen insbesondere in der sozialen Arbeit, in der Kultur und im Umweltschutz, die Erstellung einer Homepage oder einer Broschüre für eine Nonprofitorganisation oder etwa die Entwicklung einer Kooperation mit einer öffentlichen Bildungseinrichtung.

Unternehmen, die sich selbst als Corporate Citizen verstehen, kombinieren Corporate Giving- und das Corporate-Volunteering-Strategien, indem etwa Mittelzuweisungen aus der gemeinnützigen Unternehmens- oder auch Mitarbeiterstiftung in Form eines Matching Funds für Corporate-Volunteering-Aktivitäten von bürgerschaftlich engagierten Mitarbeitern bereitgestellt werden. In der engagementpolitischen Praxis gibt es hierfür eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten, bei denen tätiges Mitarbeiterengagement entsprechend dem geleisteten Jahresstundenvolumen vonseiten der Unternehmens- oder Mitarbeiterstiftung monetär begünstigt wird – wohlgermerkt nicht als Aufwandsentschädigung für den jeweils engagierten Mitarbeiter, sondern als eine zusätzliche Ressource für das gemeinnützige Projekt, für das sich der Mitarbeiter engagiert. Corporate-Giving- und Corporate-Volunteering-Strategien erweisen sich so als ein höchst effektives und effizientes Instrument zur Gemeinwesenförderung an den Betriebsstandorten.

## Investition in Human- und Sozialkapital

Die Erweiterung des Corporate Giving um Corporate-Volunteering-Programme in den 1980er Jahren steht in engem Zusammenhang mit tiefgreifenden ökonomischen Veränderungen in den USA. Die US-amerikanische Wirtschaft hatte in vielen Branchen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit verloren und konnte sich allenfalls aufgrund ihres großen Binnenmarktes behaupten. Der Niedergang ganzer Wirtschaftszweige wurde auch auf die Erosion der sozialmoralischen Grundlagen erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns in den USA zurückgeführt. So fehlte es vielerorts mangels eines qualifizierten Bildungssystems an geeigneten Mitarbeitern und mit der Verarmung ganzer Stadtteile brachen die für einige Branchen wichtigen lokalen Absatzmärkte zusammen. Diese Defizite in der sozialen Infrastruktur und im Bildungssystem konnten aber mit den Mitteln eines residualen Sozialstaates nicht behoben werden, sondern verwiesen auf die Potenziale von Unternehmen und deren wohlverstandenes Eigeninteresse, in das Human- und Sozialkapital lokaler Gemeinschaften zu investieren.

## Unternehmensinteressen und Gemeinwohl

Das Selbstverständnis von Unternehmen als Corporate Citizen setzt zunächst einmal voraus, dass eine derartige gesellschaftspolitische Leitvorstellung von der Unternehmensführung geteilt und aktiv forciert wird. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass die entsprechende Unternehmenspolitik eine hinreichende Resonanz auf den verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen findet. Zudem ist es unabdingbar, dass innerhalb von Unternehmen für die Konzeptionsentwicklung und Umsetzung von Corporate-Citizenship-Programmen eine für die jeweilige Größe des Unternehmens hinreichende Anzahl professioneller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird.

Die Förderung des Mitarbeiterengagements geht mit unternehmensbezogenen Nutzenerwägungen und -kalkülen einher. So wird erwartet, dass Corporate Volunteering vor allem einen Beitrag zur Personalentwicklung leistet und zu einem positiven Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit beiträgt. Im tätigen Engagement erwerben Mitarbeiter/innen neue Kompetenzen, etwa im Bereich der Führung und Leitung sowie Teambildung und Projektentwicklung, die von unternehmensrelevanter Bedeutung sein können. Aber allein schon ein positives Image kann für Unternehmen von entscheidender marktstrategischer Bedeutung gegenüber Wettbewerbern im gleichen Marktsegment sein, die Konsumprodukte mit einer vergleichbaren Preis-Leistungs-Relation herstellen. In diesem Zusammenhang sind etwa Hersteller und Händler in den Bereichen Lebensmittel, Reinigungsprodukte und Automobile sowie Banken im Privatkundengeschäft zu nennen. Die Verknüpfung von Gewinnstreben und Gemeinwohlorientierung ist aus Unternehmensperspektive somit eine zweckmäßige und zugleich nachhaltige Strategie. Insofern zielen Corporate-Citi-

*„Ein positives Image kann für Unternehmen von entscheidender marktstrategischer Bedeutung gegenüber Wettbewerbern sein“*

zenship-Strategien nicht darauf ab, in erster Linie und ausschließlich Shareholder-Interessen zu bedienen, sondern sind auf eine längerfristige Unternehmensentwicklung unter Einbeziehung relevanter Stakeholdergruppen, wie etwa Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und auch Anteilseigner, ausgerichtet. Ein entsprechender Stakeholder-Dialog ist unternehmensintern voraussetzungsreich: Unternehmenspolitik und -führung müssen relativ transparent sein und auf kollektiv geteilte Grundüberzeugungen zurückgreifen können, die in der Unternehmenskultur auch institutionalisiert sind. Die Vielfalt und Vielzahl der Stakeholder verschafft Unternehmen auch Auseinandersetzungen und Konflikte. Ein konstruktiv geführter und produktiv gestalteter Stakeholder-Dialog bedeutet einerseits eine gewisse Öffnung und damit auch Unsicherheiten für das Unternehmen; im Sinne eines Frühwarnsystems erschließt sich das Unternehmen damit aber auch neuartige und wertvolle Möglichkeiten der Risikowahrnehmung und des Risikomanagements.

## Innovationen made in den USA

Vor dem deutschen Erfahrungshintergrund einer ausgeprägten Sozialstaatlichkeit wird der staatlichen Rolle in der Engagementpolitik besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Das liberale Staatsmodell der USA hingegen weist dem Staat jenseits einer schlichten Enthaltensamkeit zunächst keine wesentliche Rolle in der Engagementpolitik zu. Stellt man in Rechnung, dass die USA eine sozial ausdifferenzierte und heterogene Gesellschaft sind, deren Engagementpotenziale in den Nachbarschaften und Gemeinden höchst ungleich verteilt sind, so wären aus einem deutschen Gesellschaftsverständnis heraus sozialstaatliche Ausgleichshandlungen unabdingbar. In der engagementpolitischen Praxis hat der US-amerikanische Staat, sei es auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebene, die Funktion eines Initiators und Moderators bürgerschaftlichen Engagements übernommen, der zwar steuerliche Anreize schafft, aber nicht als gesellschaftspolitische Steuerungsinstanz agiert. Ein derartiges staatliches Selbstverständnis ist bürgerschaftlichem Engagement durchaus angemessen, da es eben nicht qua staatlicher Direktive „von oben“ zu steuern und direkt zu fördern ist. →

„Klein- und mittelständische Unternehmen engagieren sich seit Jahrzehnten zugunsten der Angelegenheiten der jeweiligen lokalen Gemeinschaft.“

Das in Deutschland bisweilen noch gepflegte Missverständnis, dass Corporate Citizenship durch Vorgaben, Interventionen und Bündnisstrategien staatlich gesteuert werden könnte, durchläuft zurzeit gerade einen für die Beteiligten manchmal schmerzlichen Selbstaufklärungsprozess: Ohne politische Macht gegenüber Unternehmen und der Offerte verlockender Fördermittelangebote wirkt manch ein politischer Akteur wie der viel zitierte Kaiser ohne Kleider. Für politische Akteure ist es somit unabdingbar zu akzeptieren, dass Unternehmen selbstverständlich eigennützige Ziele und selbst gesetzte Prioritäten verfolgen, also bestrebt sind, ihren Eigennutz zu maximieren und eben nicht die ihnen vielerorts angediente Statistenrolle eines Ausfallbürgers in ausgewählten Bereichen der öffentlichen Sozial- und Bildungspolitik übernehmen.

Aber warum sollten sich Unternehmen in Deutschland überhaupt bürgerschaftlich engagieren? Unter den skizzierten sozialstaatlichen Bedingungen hat sich in Deutschland die Mehrzahl der Unternehmen mit der Rolle des Beitrags- und Steuerzahlers abgefunden. Allenfalls wird Unternehmens- und Arbeitgeberverbänden die Aufgabe zugewiesen, eine Senkung von Steuern und Sozialabgaben zu fordern. Eine weitergehende gesellschaftliche Verantwortungsübernahme wird unter Verweis auf die im internationalen Vergleich als hoch bewerteten Steuern und Abgaben in der Regel abgelehnt.

Aber es gibt auch Absetzbewegungen von diesem traditionellen Rollenverständnis in Deutschland. So ist es insbesondere im Bereich von klein- und auch mittelständischen Unternehmen auf lokaler Ebene seit Jahrzehnten gängige Praxis, sich zugunsten der Angelegenheiten der jeweiligen lokalen Gemeinschaft zu engagieren. Mittlerweile gilt dieses auch für einige deutsche Großunternehmen wie etwa Siemens, Henkel und BMW, die an ausgewählten Standorten mit der Rolle des Corporate Citizen experimentieren. Selbst die in den deutschen Korporatismus eingebunden Arbeitgeberverbände scheinen ihre verbandspolitische Zurückhaltung in Fragen einer weitergehenden gesellschaftlichen Verantwortung nach langjährigem Zögern schrittweise aufzugeben. Förderlich wirkt sich dabei das Engagement einiger US-amerikanischer und britischer Unternehmen wie etwa Philipp Morris und British Petrol, in Deutschland aus, für die die Rolle des Corporate Citizens entsprechend

ihrer nationalen Herkunft eine kulturelle Selbstverständlichkeit ist, die man versucht auch in Deutschland zu pflegen. Ihr Engagement kann eine stimulierende Wettbewerbssituation erzeugen, die allein schon zur Vermeidung wirtschaftlicher Nachteile Mitwettbewerbern die Übernahme der Rolle eines Corporate Citizens nahe legt.

Die entscheidende Frage nach dem Anfang von Corporate-Citizenship-Aktivitäten eines Unternehmens verweist – so US-amerikanische Erfahrungen – zunächst auf die Unternehmensspitze und dann auf ein Netzwerk kooperativer Akteure. Die Vorstellung von einem Unternehmen als Corporate Citizen muss vor allem von der Unternehmensspitze geteilt und propagiert werden. Anschließend kommt es darauf an, dass diese Ideen auf Widerhall im mittleren Management und engagierten Teilen der Mitarbeiterschaft stoßen. Wenn man dann noch entsprechende Produkte und Dienstleistungen von Beratungs- und Mittlerorganisationen einkaufen kann, steht einer Implementierung der Corporate-Citizen-Rolle eigentlich nichts mehr im Wege – vorausgesetzt man hat als Unternehmen Vorstellungen von der Gesellschaft, in der man wirtschaftlich tätig ist, und ist gewillt, sie vor Ort oder auf nationaler und internationaler Ebene mitzugestalten. Die Kultivierung eines traditionellen Rollenverständnisses und die weitgehende gesellschaftspolitische Abstinenz einer Vielzahl der in Deutschland tätigen Unternehmen markieren – neben einer latent unternehmenskritischen Grundhaltung in der deutschen Gesellschaft – das Nadelöhr der Corporate-Citizenship-Debatte, – „homemade in Germany“.

#### Literatur

- Backhaus-Maul, H.: *Engagementförderung durch Unternehmen in den USA*. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hg.): *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*, Opladen 2003, S. 87–150.
- Backhaus-Maul, H.: *Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat*. Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 14, 2004, S. 23–30.
- Backhaus-Maul, H.; Brühl, H. (Hrsg.): *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*. Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin 2003.
- US Chamber of Commerce; Center for Corporate Citizenship at Boston College (Hrsg.): *The State of Corporate Citizenship in the United States*. Washington DC/ Boston 2003.

#### Anmerkung

- (1) Der vorliegende Beitrag ist eine gekürzte Version des gleichnamigen Beitrages in: André Habisch (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship Management*. Berlin 2006. Wir danken dem Herausgeber für die freundliche Genehmigung zum (Teil-)Vorabdruck.

#### AUTOR + KONTAKT

**Holger Backhaus-Maul** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; u.a. Vorstandsmitglied der Aktiven Bürgerschaft e.V. (Berlin); lebt in Potsdam.

holger.backhaus-maul@paedagogik.uni-halle.de;

www.aktive-buergerschaft.de.



(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.