

aus: Sabine Reimer, Rupert Graf Strachwitz (Hg.): Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Heft 16. Maecenata Verlag. Berlin 2005.

Corporate Citizenship: Über den Nutzen von Sozialen Kooperationen für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und das Gemeinwesen

Von Felix Dresewski und Reinhard Lang

Corporate Citizenship ist in der Gesellschaft angekommen. Das Bewusstsein für die Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Potenzial „Sozialer Kooperationen“ zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlicher Verwaltung für neue Problemlösungen nimmt in der Wirtschaft, im Gemeinwesen und auf Seiten von Politik und Verwaltung stetig zu. Betrachtet man Corporate Citizenship als Ausdruck des sich in vielen Bereichen vollziehenden Wandels im Verhältnis zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, mit dessen praktischen Erscheinungsformen und Konsequenzen alle Akteure ihre Erfahrungen im Alltag noch machen müssen (und in solchen Kooperationsprojekten auch machen können), dann liegen die "Mühen der Ebene" bei der Verankerung und Verstetigung von Corporate Citizenship („Mainstreaming“) noch vor uns

In den letzten Jahren hat vor allem die Frage nach dem „Was“ und dem „Ob“, nach Definition, praktischen Beispielen und sozialstaatlichen Implikationen im Mittelpunkt gestanden. Wenn Corporate Citizenship bleiben und - wie offenbar allseits gewünscht - verbreitet werden soll, müssen jetzt sehr viel stärker Umsetzungsfragen, die Frage nach dem Nutzen und den damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten von Corporate Citizenship ins Zentrum rücken; und zwar nicht nur bezogen auf die Unternehmen, sondern auch auf Seiten ihrer Partner: den gemeinnützigen Organisationen, sowie Politik und Verwaltung, ohne die das Engagement von Unternehmen nicht zustande käme. Diese können die Entwicklung auch ihrerseits vorantreiben, müssten sich dafür noch stärker als bisher mit ihrer Rolle und ihren Zielen auseinandersetzen.

Dieser Beitrag bietet dafür im Folgenden grundlegende Systematisierungen zu Ressourcen, Instrumenten und verschiedenen Nutzendimensionen an. Diese wurden aus der Untersuchung von ca. 200 Kooperationsprojekten im Rahmen der Praxisforschung des bundesweiten Corporate Citizenship Netzwerks „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ), aus der Auswertung von nationalen und internationalen Studien und Manuals (z.B. Gribben u.a. 1999; Halley 1999; Logan und Tuffrey 1999; Habisch 2003), aus Workshops mit großen, mittleren und kleinen Unternehmen, sowie aus unseren *praktischen Erfahrungen* in der Arbeit mit Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Verwaltungen bei der Initiierung, Beratung und Begleitung von Corporate Citizenship Projekten gewonnen (Lang 2000; Damm und Lang 2001; Lang 2003; Dresewski 2004; Dresewski u.a. 2004).

Begriffsklärung

Vorab eine kurze Klärung, was wir unter Corporate Citizenship verstehen - für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen werden zurzeit viele unterschiedliche Begriffe und Definitionen verwendet, vieles ist noch nicht abschließend geklärt und das ganze Feld noch kaum empirisch und theoretisch durchdrungen. Die beiden folgenden Definitionen entsprechen aus unserer Sicht etwa dem derzeitigen Stand der Diskussion:

Die *enge Definition* beschreibt, was Corporate Citizenship aus Unternehmenssicht¹ in der *praktischen Umsetzung* bedeutet:

- Das längerfristige freiwillige Engagement von Unternehmen in Kooperationsprojekten mit anderen Akteuren im Gemeinwesen, die sich am allseitigen Nutzen der Partner (Win-Win-Situation) orientieren.
- Die Entwicklung einer Strategie, die das Engagement im Gemeinwesen auf längerfristige Unternehmensziele ausrichtet. So wird Corporate Citizenship als fester Bestandteil der Unternehmenskultur und unternehmerischen Handelns nutzenbringend verankert.

¹ Der Begriff der Sozialen Kooperation (Damm und Lang 2001) rückt die Zusammenarbeit von Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und gemeinnützigen Organisationen auf lokaler Ebene stärker ins Betrachtungsfeld und schafft somit eine Perspektive, die über die reine Unternehmenssicht hinausgeht.

Auf diese Weise wird ein neuartiges "Arbeitsverhältnis eines Unternehmens zu seinem sozialen, kulturellen, wissenschaftlichen und sonstigem Umfeld" (Strachwitz 1995: 3) begründet und ökonomische Ziele mit gesellschaftlichen verbunden - die bislang getrennt und ausschließlich mit den Instrumenten Sponsoring und Spende verfolgt wurden. Engagement wird damit zu einem Investment in die Schaffung positiver Umfeldbedingungen eines Unternehmens, womit die Aspekte Nachhaltigkeit und Problemlösung zentral werden.

Daran knüpft die *weite Definition* an, die eher das *unternehmerische Selbstverständnis* beschreibt, das mit Corporate Citizenship verbunden ist: Ein Unternehmen, das sich als "Corporate Citizen" begreift, sieht sich in der Rolle des „Bürgers“, der Verantwortung für das Gemeinwesen übernimmt und damit gleichzeitig, wie die anderen Bürgerinnen und Bürger auch, seine spezifischen Interessen im Gemeinwesen verfolgt – und so beispielsweise auf Standortfaktoren einwirkt².

1. Ressourcen und Kompetenzen

Die folgende Übersicht systematisiert die Ressourcen und Kompetenzen, mit denen sich Unternehmen in Kooperationsprojekten gewinnbringend engagieren.

Dabei wird deutlich, dass die Ressourcen und Kompetenzen, die Unternehmen in Kooperationsprojekten in das Gemeinwesen investieren, bei weitem vielfältiger sind, als gemeinhin angenommen wird. Das gilt v.a. mit Blick auf die kleineren Unternehmen, deren Aktivitäten oftmals nicht als CC-Aktivitäten gewertet werden, was zu verzerrten Einschätzungen der Verbreitung und des (geldwerten) Umfangs von Corporate Citizenship in Deutschland führt³.

² Demgegenüber ist Corporate Social Responsibility - die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - das ‚breitere‘ Konzept, d.h. die Palette an Themen und Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen dieser Verantwortung nachkommt, ist größer und umfasst alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit: Von der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über die Austauschbeziehungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und Anspruchsgruppen im Gemeinwesen (Corporate Citizenship) bis hin zu ökologisch relevanten Aspekten (Umwelt) - vgl. Europäische Kommission / Generaldirektion Unternehmen (2004), Bethin und Bonfiglioli (2002).

³ Diese Überlegung wird gestützt von einer Studie der IHK Koblenz aus dem Jahre 1988 (noch bevor der Begriff Corporate Citizenship in Deutschland verbreitet war), die v.a. die Breite des Engagements von kleinen und mittleren Unternehmen belegt.

Einsetzbare Ressourcen und Kompetenzen

Finanzmittel	Dienstleistungen, Produkte und Logistik
<ul style="list-style-type: none"> • Geldspenden z. B. an Organisationen, in denen Mitarbeiter/innen sich engagieren • Sponsoring • zinslose oder zinsgünstige Kredite • Förderpreise • geschäftliche Partnerschaften (Aufträge an gemeinnützige Organisationen, Produktentwicklung) • Beteiligung an Bürgerstiftungen, Förderfonds, Spendenparlamenten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • kostenlose oder kostengünstige Dienstleistungen • kostenlose oder kostengünstige Bereitstellung von Produkten und Sachmitteln • Nutzung von Räumen, Gelände, Kopiergerät, Werkstätten, Frankiermaschinen, Fuhrpark, Büromaterial, Werbeflächen etc. • Bereitstellung zusätzlicher Praktikums-, Beschäftigungs-, Qualifizierungsmöglichkeiten z. B. für Behinderte oder benachteiligte Jugendliche • ...
Zeit, Know-how, Wissen (der Mitarbeiter/innen)	Kontakte und Einfluss
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Engagements von Mitarbeitern/innen in deren Freizeit • Freistellungen in der Arbeitszeit • Engagement-Einsätze von Teams oder der gesamten Belegschaft • Entsenden von Führungskräften in Vorstände von gemeinnützigen Vereinen, Fördervereinen etc. • Beratung / Schulung / Qualifizierung sozialer Organisationen z. B. im Bereich PR, IT, Controlling, Strategische Planung, Finanzierung etc. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Kontakten (z. B. zu Lieferanten, Kunden, Service Clubs, Experten) • Lobbyarbeit für Gemeinwesenorganisationen bzw. Anliegen im Gemeinwesen • Fundraising für die Organisation • ...

Dresewski (2004) in Anlehnung an "Business in the Community" (2001) und Damm und Lang 2001

2. Instrumente

Das Spektrum möglicher Aktivitäten von Unternehmen im Gemeinwesen systematisiert der „Corporate Citizenship-Mix“, der neun Instrumente beschreibt, die Unternehmen aller Größen in der Praxis bereits einsetzen (Dresewski 2004: 21f.).

1. **Corporate Giving** (Unternehmensspenden) ist der Oberbegriff für ethisch motiviertes selbstloses Überlassen, Spenden oder Zustiften von Geld oder Sachmitteln, sowie für das kostenlose Überlassen oder Spenden von Unternehmensleistungen, -produkten und -logistik.
2. **Social Sponsoring**⁴ (Sozialsponsoring) ist die Übertragung der gängigen Marketingmaßnahme Sponsoring - als ein Geschäft auf Gegenseitigkeit - auf den sozialen Bereich, womit dem Unternehmen neue Kommunikationskanäle und der gemeinnützigen Organisation neue Finanzierungswege eröffnet werden.

⁴ Der Begriff wird oftmals unter „Corporate Giving“ subsumiert. Diese Einteilung halten wir für nicht angebracht, da damit die grundsätzliche Unterschiedlichkeit von Spenden (selbstlos, ohne Gegenleistung) und Sponsoring (kommerziell, mit Gegenleistung, Marketinginstrument) verwischt wird.

3. **Cause Related Marketing** (Zweck-Gebundenes Marketing⁵) ist ein Marketinginstrument, bei dem der Kauf eines Produkts / einer Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil der Erlöse einem sozialen Zweck oder einer Organisation als „Spende“ zukommen lässt.
4. **Corporate Foundations** (Unternehmensstiftungen) bezeichnet das Gründen von Stiftungen durch Unternehmen - eine Art des Engagements, die auch von mittelständischen Unternehmen immer häufiger benutzt wird⁶.
5. **Corporate Volunteering** (Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement⁷) bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch die Investition der Zeit, des Know-hows und Wissens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in und außerhalb der Arbeitszeit.
6. **Social Commissioning** (Auftragsvergabe an soziale Organisationen) bezeichnet die gezielte geschäftliche Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen, die z. B. behinderte und sozial benachteiligte Menschen beschäftigen, als (gleichfalls kompetente und konkurrenzfähige) Dienstleister und Zuliefererbetriebe, mit der Absicht, die Organisationen durch die Auftragsvergabe zu unterstützen.
7. **Community Joint-Venture** (Gemeinwesen Joint-Venture) bezeichnet eine gemeinsame Unternehmung von einer gemeinnützigen Organisation und einem Unternehmen, in die beide Partner Ressourcen und Know-how einbringen und die keiner allein durchführen könnte⁸.
8. **Social Lobbying** (Lobbying für soziale Anliegen) bezeichnet den Einsatz von Kontakten und Einfluss des Unternehmens für die Ziele gemeinnütziger Organisationen oder für Anliegen spezieller Gruppen im Gemeinwesen⁹.

⁵ Dieses Instrument wird in Deutschland zunehmend relevant. Cause Related Marketing ähnelt mit seinem kommerziellen Charakter dem Sponsoring, geht aber darüber hinaus, weil es hier nicht „nur“ um Kommunikation (Image, Bekanntheit, etc.) geht, sondern um direkte Verkaufsförderung.

⁶ Auch dieses Instrument wird häufig unter „Corporate Giving“ subsumiert. Das Verlagern (eines Teils) des gesellschaftlichen Engagements in eine eigene, dem Unternehmen "auf ewig" verbundene Rechtsform ist u.E. jedoch mit so vielen spezifischen Voraussetzungen und Konsequenzen verbunden (mit der Formalisierung verbundenes Commitment für einen ideellen Zweck, festgelegte Ressourcenausstattung, Langfristigkeit, Management etc.), dass eine analytische Unterscheidung gerechtfertigt ist.

⁷ Der Begriff wurde geprägt von David Halley (1999); siehe auch Schöffmann (2001).

⁸ Ein Beispiel für dieses Instrument ist die Entwicklung einer Software für Bildungsstätten, bei der die gemeinnützige Organisation „Betreiber-Know-how“ und das Unternehmen die Programmierung und den Vertrieb eingebracht hat (Dresewski 2004: 10f).

⁹ bspw. wenn sich Unternehmen für die Einrichtung eines Jugendzentrums stark machen oder den Aufruf zur Teilnahme an einem Freiwilligentag an ihre Belegschaft und Geschäftspartner weiterleiten.

9. **Venture Philanthropy** (Soziales Risiko-Kapital) bezeichnet unternehmerisch agierende Risiko-Kapitalgeber, die für eine begrenzte Zeit und ein bestimmtes Vorhaben sowohl Geld als auch Know-how in gemeinnützige Organisationen investieren¹⁰.

Die Unterscheidung von Ressourcen und Instrumenten mag zur begrifflichen Klärung in mancher Debatte beitragen, deutlich wird damit vor allem, wie vielfältig und wie insgesamt noch wenig erprobt und ausgelotet die praktischen Möglichkeiten von Corporate Citizenship in Deutschland sind.

3. Nutzen von Corporate Citizenship für Unternehmen

Zur Frage des unternehmerischen Nutzens von Corporate Citizenship – oft mit dem Begriff „Business Case“ umschrieben – gibt es eine Vielzahl von Studien und praktischen Beispielen (z.B. Weiser und Zadek 2000; Weiser und Zadek 2001; Rochlin und Christoffer 2000; Schäfer u.a. 2004; Orlitzky u.a. 2004), die zeigen, dass sich ein gezieltes Investment ins Gemeinwesen rechnet und dem Unternehmen hilft, in gewissem Umfang auch die Oberziele jeglichen unternehmerischen Handelns zu unterstützen: Kosten zu senken, die Produktivität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und den Absatz seiner Produkte zu steigern.

Die verschiedenen Nutzendimensionen von Corporate Citizenship lassen sich folgendermaßen systematisieren:

1. Personalentwicklung, z.B. Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterwerbung, Soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Work-Life-Balance.
2. Marketing und Vertrieb, z.B. Produktinnovationen und Zugang zu neuen Märkten, Kundenbindung und Gewinnung von Neukunden, Verkaufsförderung mit sozialem Engagement.
3. Unternehmenskommunikation, z.B. Bekanntheit, Reputation und Markenaufbau, Differenzierung in einem Markt austauschbarer Produkte.

¹⁰ bspw. in einer neuen Entwicklungsphase, bei der Implementierung eines neuen Projekts oder der Verbreitung der Unterstützungsbasis im Gemeinwesen. Nach den US-Vorbildern v.a. in Seattle gibt es seit kurzem mit BonVenture den u.W. ersten Social Venture Fund in Deutschland. Ebenfalls in Deutschland aktiv geworden ist die internationale Organisation Ashoka, die v.a. Personen mit sozialem Risikokapital bei der Entwicklung neuer Problemlösungen unterstützt - siehe www.bonventure.de bzw. <http://germany.ashoka.org>.

4. Standort- und Regionalentwicklung, z.B. Standortfaktoren und Lebensbedingungen von Mitarbeiter/innen, unmittelbare Kontakte zum direkten Umfeld.

Um jedoch die *strategische* Bedeutung von Corporate Citizenship für die Unternehmensentwicklung zu erfassen, müssen diese Dimensionen mit den o.g. Oberzielen unternehmerischen Handelns kombiniert werden. Damit entsteht folgende Matrix¹¹:

Business Case für Corporate Citizenship			
	Kosten senken	Produktivität erhöhen	Absatz steigern
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch niedrigere Werbe- und Qualifizierungskosten aufgrund erhöhter Bindung und weniger Fluktuation ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch eine höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch eine erhöhte Mitarbeitermotivation ▪ ...
Marketing und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch Einblick in schnelllebigere Märkte / Konsumverhalten ohne kostspielige Marktforschung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch erhöhte Motivation der Vertriebs- und Außendienstmitarbeiter/innen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch innovative Produktideen ▪ durch die Erschließung neuer Märkte ▪ ...
Unternehmenskommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch positive Pressereaktionen, die mit anderen Mittel nicht oder nur schwer erreicht werden ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch unternehmensinterne Kommunikation des Engagements steigt die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch erhöhte Bekanntheit und Reputation ▪ ...
Standort- und Regionalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attraktives Lebensumfeld senkt Kosten für die Suche nach neuen Mitarbeiter/innen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch gute Lebensbedingungen für Mitarbeiter/innen = höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch ein intaktes Umfeld = kaufkräftiger Absatzmarkt und prosperierendes Wirtschaftsumfeld ▪ ...

Dreowski (2004) in Anlehnung an Grayson (2002)

Die Übersicht zeigt dreierlei: 1. dass die Anknüpfungspunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für Kooperationsprojekte sehr vielfältig sein können (und weit über Image und Reputation hinausgehen), 2. dass es bei Corporate Citizenship nicht um Wohltätigkeit oder die Unterstützung einer gesellschaftspolitischen Agenda geht und 3. dass die gemeinnützigen Partner von Unternehmen ebenso wie Politik und Verwaltung an der Realisierung dieser Ziele aktiv mitwirken (wollen) müssen.

¹¹ Die Matrix ist ein Ausschnitt aus einer umfangreicheren Übersicht in Dreowski (2004: 34f).

Der so verstandene "Business Case" stellt einerseits einen hohen Anspruch an die "fachliche" Kompetenz aller Akteure, verweist andererseits aber auch darauf, dass die Beförderung von Corporate Citizenship im politischen Raum eher eine Aufgabe der Kammern und der Wirtschaftsförderung (auf Bundes- wie auf kommunaler Ebene), als der Sozial-, Familien-, Jugend- oder Engagementpolitik ist, und hier in ähnlicher Weise fachliches Know-how zur Verfügung gestellt werden muß, wie das zu anderen Fragen der Unternehmensentwicklung (z.B. Unternehmensnachfolge, Qualitätsmanagement) auch geschieht.

4. Der gesellschaftliche Nutzen von Corporate Citizenship

Corporate Citizenship geht idealtypisch von einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten aus. Der Nutzen auf Seiten der Partner im Gemeinwesen und der Gesellschaft - der "Social Case"¹² von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility - ist bislang jedoch noch nicht so unter die Lupe genommen worden, wie der "Business Case". Dazu ebenfalls erste Überlegungen und Systematisierungen.

4.1. Der Nutzen von Corporate Citizenship für Organisationen

Die in den letzten Jahrzehnten entwickelte Haltung, soziale Probleme vor allem in Geldeinheiten zu übersetzen, die damit verbundene Fixierung auf den Staat und die gewohnten formalisierten öffentlichen Beschaffungswege verstellen gemeinnützigen Organisationen oft den Blick auf weitergehende Möglichkeiten für die Schaffung eines "Mehr" an sinnvoller Leistung für ihre Adressaten im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement insgesamt. Dieser Mehrwert kann dort entstehen, wo die professionellen Leistungen der Organisationen mit spezifischen Ressourcen kombiniert werden, die gerade Unternehmen in Kooperationsprojekte einbringen (z.B. Know-how, Zeit, persönliche Beziehung von Mitarbeitern, Produktionsmittel, Werbemöglichkeiten, Vertriebswege, Mobilisierung von Kontakten, Lobby für Anliegen im Gemeinwesen), und die nicht mit Geld (Fördermitteln) eingekauft werden können. Voraussetzung für die Erzielung eines solchen v.a. qualitativ bedeutsamen Nutzens der Organisationen ist es, dass auch sie - wie die Unternehmen - Corporate Citizenship strategisch zur Unterstützung ihres Kerngeschäfts einsetzen.

¹² vgl. Mallen Baker (2002), dessen Überlegungen wir für einen Expertenworkshop der Bertelsmann Stiftung zur zivilgesellschaftlichen Dimension von CSR aufgegriffen haben.

Der Nutzen von Kooperationsprojekten kann in folgenden Bereichen entstehen (Damm und Lang 2001):

- **Ressourcen:** Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-how, Wissen, Kontakte, Einfluss.
- **Projekte und Angebote:** Umsetzung, Verbesserung und Absicherung von Projekten, die ohne Kooperation nicht bestehen könnten; zusätzliche/neue Angebote für Adressaten/innen; Erweiterung der Problemlösungskompetenz; Innovationen.
- **Kommunikation:** Profilierung gegenüber Unterstützern, Politik, Verwaltung, Adressaten/innen, potenziellen Mitarbeiter/innen, Öffentlichkeit; Zugänge zu wichtigen Austauschpartnern; Unterstützung der sozialpolitischen Botschaften der Organisation.
- **Organisationsentwicklung:** Erweiterung der Methodenkompetenz durch zusätzliches Know-how; Professionalisierung der Organisation; Erschließung neuer Zielgruppen; Personalentwicklung; Erhöhung der Flexibilität; Erweiterung der Unterstützerbasis.

Kombiniert man diese Nutzendimension mit allgemeinen Zielen von gemeinnützigen Organisationen (etwa analog zu den Oberzielen, die von Unternehmen verfolgt werden) - wirtschaftliche Erbringung von Leistungen, Wirkungen für die Adressaten steigern, soziales Kapital erhöhen - erhält man folgende Matrix:

Möglicher Kooperations-Nutzen für Organisation			
	wirtschaftliche Leistungserbringung	Wirkungen für Adressaten steigern	soziales Kapital erhöhen
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zusätzliche Ressourcen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neue Beziehungen, Gelegenheiten schaffen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfluss erhöhen ▪ neue Partner gewinnen ▪ ...
Projekte und Angebote	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugänge zu kostengünstigen Beschaffungs- und Vertriebswegen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bessere/zusätzliche/neue Angebote für Adressat/innen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konzeptionelle Innovation im Arbeitsfeld ▪ ...
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profilierung ggb. Politik und Verwaltung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ öffentliche Wertschätzung, Aufwertung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sozialpolitische Anliegen besser kommunizieren ▪ ...
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalentwicklung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung der Methodenkompetenz ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung der Unterstützerbasis ▪ ...

Natürlich gilt auch hier, dass nicht jedes Kooperationsprojekt alle Nutzendimensionen enthalten muß; auch werden die in der Matrix abgebildeten Handlungsebenen für unterschiedliche Organisations-Typen in der Praxis unterschiedlich mit Leben gefüllt werden bzw. unterschiedliche Schwerpunkte ergeben. Aber es wird deutlich, welche fachlichen, organisatorischen und politischen Gestaltungsspielräume sich mit Corporate Citizenship eröffnen lassen, wenn man die passenden Kooperationspartner dafür findet, die ihr Engagement entsprechend Ernst nehmen. Das kommt jedoch nicht von alleine, dazu müssen diese mit überzeugenden Konzepten durchaus noch etwas mehr als bisher motiviert werden.

4.2. Was bewirken Kooperationsprojekte im Gemeinwesen?

Eine griffige Systematisierung des Nutzens für das Gemeinwesen als Ganzes ist sicherlich nur schwer möglich, aber es lassen sich aus unserer Sicht einige Tendenzen beobachten, beispielsweise:

- Corporate Citizenship ist Ausdruck durchlässiger werdender Grenzen von Unternehmen, staatlicher Verwaltung und gesellschaftlicher Akteure und „stiftet“ somit neue Zusammenhänge und Beziehungen - *zwischen* Menschen, deren Lebenswelten weit voneinander entfernt sind und die sich gegenseitig wertvolle neue Erfahrungen ermöglichen; *zwischen* Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, die bislang "institutionell" voneinander abgegrenzt sind und u.U. gemeinsame Interessen gegenüber Politik und Verwaltung entdecken; und auch *zwischen* Verwaltungsressorts, die ihre unterschiedlichen Beiträge zur Standortentwicklung zur Kenntnis nehmen und anfangen, miteinander zu sprechen. Soziale Kooperationen mit ihrer direkten Kommunikation stellen andere praktisch erfahrbare Zusammenhänge her, deren Wirkung für das Gemeinwesen nicht zu unterschätzen ist.
- Damit einher geht eine gewisse Öffnung der Akteure gegenüber den „fachfremden“ Sichtweisen und Interessen der Anderen: Unternehmen sehen sich mit Ansprüchen an die Umwelt- und Sozialverträglichkeit ihrer Produkte, Arbeitsprozesse und Lieferantenbeziehungen konfrontiert; gemeinnützige Organisationen, Politik und Verwaltungen mit einem Verlust an „Definitionsmacht“ über Bildung, Soziales und Kultur. Anders ausgedrückt:

Kooperationsprojekte bieten eine Erfahrungsbasis für das veränderte Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie können neue Zugänge und Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe, für Engagement und Eigeninitiative, sowie zusätzliche Kompetenzen und Ressourcen für regionale Entwicklung erschließen. Und letzten Endes erhöhen sich durch die Verständigung über die jeweiligen Interessen aller von einem Problem betroffenen Akteure im Gemeinwesen und die Kombination von unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen die Chancen, neue "ganzheitlichere" gesellschaftliche Problemlösungen zu entwickeln.

Durch die Konzentration auf den unternehmerischen Nutzen in der bisherigen Debatte droht, insgesamt gesehen, ein blinder Fleck. Fehlende staatliche Mittel mögen ein Motiv im Gemeinwesen sein, sich mit Corporate Citizenship zu beschäftigen, allein darauf zu setzen, ist jedoch weder von der Sache her begründet noch aussichtsreich. Das praktische Forschen nach dem "Business Case" muß demnach ergänzt werden von einem ebenso engagierten Bemühen um die Begründung und praktische Erprobung des „Social Case“. Es geht demnach um die Suche nach den Schnittmengen von Interessen und Nutzenerwartungen aller Akteure zum Nutzen der Gesellschaft und das gezielte Experiment mit dem Einsatz noch nicht ausreichend erprobter Ressourcen, Instrumente und Nutzendimensionen. Dafür müssen unserer Erachtens - und das gilt gleichermaßen für Unternehmen, wie für gemeinnützige Organisation und Verwaltung - soziale Kooperationen ernst genommen, praktisch weiterentwickelt und im Organisationsalltag verankert werden (Mainstreaming). Darin besteht die Aufgabe für die kommende Entwicklungsphase von Corporate Citizenship in Deutschland.

Literatur

Baker, Mallen (2002): But is there a social case for CSR? Business Respect Newsletter, Nr. 43. Siehe auch http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/page.php?Story_ID=695.

Bethin, Claudia und Bonfiglioli, Elena (2002): Corporate Social Responsibility – ein umfassendes Konzept in Europa. In: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Dokumentation der gleichnamigen UPJ-Tagung vom 11. September 2001 in Hamburg. Für die UPJ-Bundesinitiative und die Hamburg Mannheimer Versicherung AG hg. von Barbara Braun und Peter Kromminga. Hamburg. S.18-35

Business in the Community (2001): How to Get Started with CCI. London.

Damm, Diethelm und Lang, Reinhard (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. UPJ: Bonn / Hamburg.

- Dreowski, Felix (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. UPJ: Berlin 2004
- Dreowski, Felix, von Mutius, Bernhard und Kromminga, Peter (2004): Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewinnen. Ein kurzer Leitfaden für die praktische Arbeit. In: Wieland, Josef (Hg.): Handbuch Wertemanagement. Murmann Verlag: Hamburg. S.489-525
- Europäische Kommission / Generaldirektion Unternehmen (2004): Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: Luxemburg.
- Grayson, David (2002): Successfully Engaging Europe's Smaller Businesses in Environmental and Social Issues. Copenhagen Centre: Copenhagen.
- Gribben, Chris, Wilson, Andrew und Dale, Avril : Making Community Investment Work. Ashridge Centre for Business and Society: UK.
- Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
- Halley, David (1999): Employee Community Involvement - Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen. Fundus – Netzwerk für Bürgerengagement: Köln.
- Industrie und Handelskammer zu Koblenz (1988): Unternehmer und Gemeinwohl. Bandbreite und Zielrichtung außerbetrieblichen Engagements in der mittelständischen Wirtschaft. Koblenz.
- Lang, Reinhard (2000): Zur gesellschaftspolitischen Dimension von Corporate Citizenship: Unternehmen als engagierte "Bürger" im Gemeinwesen. In: Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Dokumentation des gleichnamigen UPJ-Kongresses am 6.12.99 in der Hamburger Handelskammer. UPJ: Hamburg 2000, S.20-24.
- Lang, Reinhard (2003): Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ). In: Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ / Deutscher Bundestag (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Bd.2 der Schriftenreihe der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages. Opladen, S.219-248.
- Logan, David und Tuffrey, Michael (1999): Companies in Communities - valuing the contribution. Charities Aid Foundation: Kent.
- Orlitzky, Marc, Schmidt, Frank L. und Rynes, Sara L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies 24(3): 403–441.
- Rochlin, Steven und Christoffer, Brenda (2000): Making the Business Case: Determining the Value of Corporate Community Involvement. Boston College Center for Corporate Community Relations: Boston.
- Schäfer, Henry, Hauser-Ditz, Axel und Preller, C. (2004): Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility. Siehe http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-A06E995E/stiftung/Studie_CorporateSocialResponsibility.pdf
- Schöffmann, Dieter (Hg.) (2001): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Edition Körber-Stiftung: Hamburg.
- Strachwitz, Rupert Graf (1995): Corporate Community Investment: Spendenwesen, Sponsoring und andere Formen im Überblick. In: Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing. Abschnitt B 2.3. Düsseldorf.
- Weiser, John und Zadek, Simon (2000): Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges. Ford Foundation: New York.
- Weiser, John and Zadek, Simon (2001): Ongoing Conversations with Disbelievers: Persuading Business to Address Social Challenges. Siehe <http://www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/Ongoing%20Conversations%20With%20Disbelievers.pdf>.