

### Corporate Citizenship als Politik- und Handlungsfeld und die Rolle der sozialwissenschaftlichen Begleitung

Schwarz, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schwarz, M. (2006). Corporate Citizenship als Politik- und Handlungsfeld und die Rolle der sozialwissenschaftlichen Begleitung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 29(2), 279-297. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38763>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Corporate Citizenship als Politik- und Handlungsfeld und die Rolle der sozialwissenschaftlichen Begleitung<sup>1</sup>

*Michael Schwarz*

## Einleitung

Das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ hat Konjunktur. Es wird sowohl in der Wirtschaft als auch auf politischer Ebene, in der Wissenschaft wie auch im zivilgesellschaftlichen Diskurs um die Zukunft des Sozialstaats, die gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung und den sozialen Wandel zunehmend diskutiert. Das Spektrum der dabei thematisierten bzw. in den Vordergrund gerückten Aspekte ist äußerst heterogen und die vorgetragenen Argumente sind bisweilen überaus kontrovers. Die Debatte changiert zwischen der Befürchtung eines Rückzugs des Staates aus seiner Verantwortung bei zunehmender Ökonomisierung der Gesellschaft und der Hoffnung auf einen Bedeutungszuwachs der Zivilgesellschaft<sup>2</sup>, von ethischen und moralischen Aspekten im Verhältnis von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

## 1 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

### 1.1 Konträre Positionen

Zum einen wird in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen eine Chance für soziale Innovationen und neue Steuerungsformen auf der Basis von (mehr) Selbstorganisation und Eigenverantwortung, für eine Synergie von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Belangen und ein Indikator für eine Modernisierung des Verhältnis-

- 1 Dieser Beitrag geht auf einen Vortrag zurück, den der Autor auf Einladung des BDS am 10. Februar 2006 auf dem gemeinsam mit Prof. Dr. Eckart Pankoke, Institut für Soziologie der Universität Duisburg Essen, veranstalteten Blockseminar „Corporate Citizenship: Ergebnisse soziologischer Forschung und Reflexion der Praxis“, Studienfeld: Organisationen und Netzwerke, gehalten hat. Für hilfreiche Anregungen danke ich neben den engagierten Diskutanten vor allem Marcel Braun, mit dem ich gemeinsam die wissenschaftliche Begleitung der Aktion Corporate Citizenship in NRW durchgeführt habe, für seine inhaltliche Unterstützung (siehe auch Schwarz/Braun 2005; Braun/Schwarz 2006). Wolfram Breger danke ich für die kritische Durchsicht des Manuskripts und zahlreiche konstruktive Anregungen.
- 2 Zum Diskurs über Zivilgesellschaft und der damit verbundenen veränderten bzw. zu verändernden Verantwortungsteilung siehe z.B. Beck 1999 und Giddens 2001.

ses von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft sowie für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur gesehen (Jonker 2005; Bluszcz/Hanke/Stark 2005). In diesem Sinne gilt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (Mutius 1998) und gleichermaßen zur Entwicklung des sozialen wie zum Erhalt des natürlichen Kapitals (Jonker 2005, S. 19); das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wird als neue „Geschäftsstrategie“ (Lang/Solms Nebelung 2005) betrachtet und propagiert. Zum anderen wird in kapitalismuskritischer Perspektive Ideologieverdacht formuliert und werden primär imagefördernde Ablenkungsmanöver auf Seiten der Wirtschaft (Christian Aid 2004; CorpWatch 2002) vermutet oder aber weitere Belege für ein umfassendes Staats- und Marktversagen identifiziert. Bisweilen wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Managementkonzept auch gänzlich zurückgewiesen, etwa von Clive Crook (2005) im britischen Wirtschaftsmagazin *The Economist*, oder zumindest – wie beispielsweise von Christian Ramthun (2005) in einem Beitrag in der *Wirtschaftswoche* – kritisch betrachtet. Die EU-Kommission dagegen fokussiert darauf, dass die Übernahme von Verantwortung in einem über Gewinnerzielung und wirtschaftliches Überleben hinausgehenden Sinne zunehmend von den internen und externen Stakeholdern der Unternehmen, von den Mitarbeitern und Gewerkschaften über die Kunden, Investoren und Aktionäre bis hin zu den Verbraucher- und Umweltverbänden eingefordert wird (EU-Kommission 2001, S. 4). Von Teilen der in diesem Zusammenhang relevanten Stakeholder, insbesondere von gewerkschaftlicher Seite, wird allerdings weniger auf Freiwilligkeit und Selbstregulation als vielmehr auf eine dementsprechende staatliche Regulation und Kontrolle gesetzt (Schneider 2006, S. 7).

## 1.2 Gegenstand und Perspektive des Beitrags

Auf Seiten der Soziologie provoziert die Debatte aus nachvollziehbaren Gründen vor allem die Einnahme einer ideologiekritischen Perspektive, in der die begrifflich, programmatisch oder auch strategisch aufgeworfene Neukombination von ökonomischer Rationalität auf der einen Seite und gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne der politischen Bürgerrolle auf der anderen Seite als (realitätsfernes) Angebot einer neuen Vergemeinschaftungs-ideologie gedeutet wird. Die theoretische und praktische Relevanz der in solcher Perspektive identifizierbaren Ambivalenzen und strategisch instrumentalisierbaren begrifflichen Diffusitäten sowie die Janusköpfigkeit von „Corporate Citizenship“ kann nicht bestritten werden. Allerdings setzt dieser Beitrag einen anderen, eher deskriptiven als konzept- oder diskursanalytischen Schwerpunkt. Nach einem Überblick über die EU-Positionen zum Thema soll am Beispiel einer seitens der Landesregierung Nordrhein-Westfalen durchgeführten „Aktion“ die Praxis von Corporate Citizenship näher beleuchtet werden. Dabei interessiert vor allem, welchen Beitrag die Politik zur Unterstützung wie zur konzeptionellen Profilierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen leistet bzw. leisten kann. Damit verbunden soll anhand reflektierter Praxiserfahrungen darauf eingegangen werden, wie sich die Frage- und Aufgabenstellung im Anwendungsfall, d.h. in der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung und Politikberatung darstellt. Beides zusammengenommen kann möglicherweise einen Beitrag dazu leisten, die zu beobachtende analytische Diffusität bei der Behandlung der begrifflichen und konzeptionellen Schwammigkeit von Corporate Citizenship ein wenig zu mindern.

## 2 Ein zunehmend bedeutsames Politik- und Handlungsfeld auf der Ebene der Europäischen Union und in Deutschland

Im März 2000 hatte der Europäische Rat von Lissabon als strategisches Ziel der Europäischen Union für das nächste Jahrzehnt formuliert, „der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt zu werden, fähig zu nachhaltigem wirtschaftlichem Wachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und größerem sozialen Zusammenhalt“<sup>3</sup>. Im Rahmen dieser „Lissabon-Strategie“ wird Corporate Social Responsibility (CSR) als wesentliches Instrument zur Zielerreichung verstanden (Spidla 2006). Die EU-Kommission definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 8). Mit dem *Grünbuch* der EU-Kommission (Juli 2001) „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Europäische Kommission 2001) wurden die Grundsteine für die Umsetzung dieses Konzepts gelegt. Das Europäische Parlament schlägt vor, CSR in allen unter die Zuständigkeit der EU fallenden Politikbereichen – u.a. regionale und soziale Entwicklung, Beschäftigung und Soziales, Unternehmenspolitik, Umweltpolitik – zu einer Querschnittsaufgabe zu machen.

Spätestens seit Erscheinen des Grünbuchs entwickelte sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu einem immer bedeutsamer werdenden Politikfeld. Die Konsultationen im Anschluss an die Veröffentlichung mit Arbeitgeberorganisationen, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Organisationen der Zivilgesellschaft, Investoren und vielen anderen<sup>4</sup> haben ergeben, dass Gemeinschaftsmaßnahmen im Bereich CSR auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene als sinnvoll und notwendig angesehen werden. Mit der Arbeit des „Europäischen Multi-Stakeholder Forums“ (Europäische Kommission 2004) kristallisiert sich ein Verständnis von CSR auf Seiten der EU-Kommission heraus, dem gemäß

- CSR nicht als Alternative zu gesetzlichen Regelungen und vertraglichen Vereinbarungen gesehen wird und nicht die Verantwortung der Politik „ersetzen“ soll,
- CSR nur eine von vielen Möglichkeiten ist, wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte im Rahmen der Unternehmenstätigkeit gleichermaßen zu berücksichtigen,
- die Mitarbeiter eines Unternehmens und die Arbeitnehmervertretungen sowie der Dialog mit diesen zentraler Fokus der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist.

Seit Beginn der Debatte um CSR innerhalb der EU-Kommission geht es auch um die Frage, ob und inwieweit die Politik zumindest „Spielregeln“ festlegen soll. Ebenso offen wie die Frage nach allgemein gültigen Verpflichtungen ist nach wie vor die nach entsprechen-

3 Siehe: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/index_de.htm). Stand: 21.06.06.

4 Für eine Übersicht der eingegangenen Reaktionen auf das Grünbuch siehe: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_responses.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_responses.htm). Stand: 21.06.06.

den staatlichen Anreizen. Um diese Debatte weiterzuführen, hat die EU-Kommission jüngst die Gründung eines „Europäischen Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ angekündigt (Europäische Kommission 2006), das sich an alle europäischen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe richtet.

Festzuhalten bleibt, dass trotz des Engagements auf der EU-Ebene die Integration von CSR in nationale, regionale und lokale Politikfelder noch in den „Kinderschuhen“ steckt, die Konturierung des Programms im Dialog mit den relevanten Akteuren noch zu leisten und die Umsetzung entwicklungs offen ist.

In Deutschland ist einer der zentralen CSR-Promotoren auf Bundesebene der „Rat für Nachhaltige Entwicklung“, der das freiwillige Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft als wichtigen Indikator einer bürgergesellschaftlichen Nachhaltigkeitspolitik betrachtet (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006). Konkret möchte der Rat mit seinen Empfehlungen erreichen, dass erstens mehr Unternehmen motiviert werden, CSR-Maßnahmen zu ergreifen, zweitens die Überzeugungskraft von CSR gestärkt und die mit CSR zusammenhängenden Betriebsabläufe optimiert werden, drittens deutlicher zwischen CSR-Konzepten für kleine und mittlere Unternehmen auf der einen und für Großunternehmen auf der anderen Seite differenziert wird, viertens Deutschland den Anschluss an die internationale CSR-Diskussion nicht verpasst und schließlich, dass CSR-Netzwerke aufgebaut werden, da diese ein wichtiges Lern- und Experimentierfeld darstellen.

Aus diesen Überlegungen leitete der Rat Empfehlungen für die Bundesregierung wie auch für die Wirtschaft ab (Rat für nachhaltige Entwicklung 2006, S. 17 f). Letzterer empfiehlt er,

- aus der Vielfalt an CSR-best-practice-Beispielen drei bis fünf Leuchtturmprojekte zu bestimmen, die positive Auswirkungen von CSR öffentlichkeitswirksam dokumentieren, um damit den gesellschaftlichen CSR-Dialog weiter zu forcieren;
- CSR „in ihrer Organisation und in den Managementprozessen mit klarer Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung“ langfristig zu verankern;
- vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) verstärkt mit Blick auf CSR zu unterstützen, beispielsweise durch die Intensivierung der Vernetzung von KMU.<sup>5</sup>

Auch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit sieht seine Aufgabe darin, die Wirtschaft im Sinne des CSR-Konzepts anzuregen und zu unterstützen, die damit verbundenen Herausforderungen anzunehmen (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit [BMU] 2006, S. 14). Das Ministerium hat deshalb einen Dialog mit Vertretern von Unternehmen zentraler Branchen, Gewerkschaften, Verbraucher- und Wirtschaftsverbänden sowie von Nichtregierungsorganisationen geführt, um eine Verständigung darüber zu erreichen, wie CSR-Strategien „aus Umweltsicht“ umgesetzt werden können und welche Erwartungen seitens der Gesellschaft bestehen. Mit ei-

5 Zur Diskussion dieser Empfehlungen im Rahmen eines „Leadershipforums“ und eines „Multi-Stakeholder-Forums“ siehe die Dokumentation unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/termine/2006/1705\\_01/RNE\\_Kurz-Dokumentation\\_Leadershipforum\\_CSR\\_17-05-06.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/termine/2006/1705_01/RNE_Kurz-Dokumentation_Leadershipforum_CSR_17-05-06.pdf). bzw. unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/termine/2006/18-05\\_01/RNE\\_Kurz-Dokumentation\\_Multistakeholderforum\\_CSR\\_18-05-06.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/termine/2006/18-05_01/RNE_Kurz-Dokumentation_Multistakeholderforum_CSR_18-05-06.pdf). Stand: 21.06.06.

ner daran anknüpfenden Broschüre „soll für ein anspruchsvolles Verständnis von CSR erworben“ und aufgezeigt werden, „in welchen Handlungsfeldern Unternehmen gefordert sind, wenn sie CSR im Kerngeschäft verankern wollen. Sie reichen vom betrieblichen Umweltschutz über die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bis hin zur Verantwortung für die Zulieferkette.“ (BMU 2006, S. 3).

Zahlreiche Verbände und Vereinigungen der deutschen Wirtschaft beteiligen sich aktiv an der Diskussion über die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung tragfähiger CSR-Konzepte: Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), die zusammen mit der „Wirtschaftswoche“ den Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“<sup>6</sup> ausloben. BDA und BDI, die eine Webseite „Social Responsibility“ unterhalten<sup>7</sup>, haben eine gemeinsame Stellungnahme zum CSR-Grünbuch verfasst (BDA/BDI 2001); eigene Stellungnahmen liegen vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH 2001), vom Verband der Chemischen Industrie (VCI 2001), vom Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC 2001) sowie vom Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI 2001) vor. Das Unternehmensnetzwerk „econsense“, Forum für nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft, plädiert für eine unternehmerische CSR-Politik, die durch Kreativität, Innovation und Regionalbezug gekennzeichnet ist. Das Entscheidende bei CSR ist für econsense der freiwillige Ansatz, in dem Unternehmen Lösungen für Probleme in spezifischen Regionen erarbeiten. „Die zukünftige wirtschaftliche und soziale Entwicklung findet ihre Effizienzpotentiale nicht in einem überregulierten Staat, sondern im Corporate Citizen, der seine Kompetenz auch in den Dienst der Gesellschaft stellt.“ (econsense 2004, S. 6).

Mit einer zugleich kritischen und konstruktiven Perspektive hat sich das Forum Zukunftsökonomie – ein Zusammenschluss „kritischer Medien“<sup>8</sup> – der Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen angenommen. Das Forum Zukunftsökonomie versteht sich als eine offene Plattform und will keine „gültige Definition“ von Corporate Social Responsibility (CSR) vorgeben, sondern den öffentlichen Dialog über Unternehmensverantwortung suchen. Um diese Debatte zu forcieren und mit nachvollziehbaren vorbildlichen Ansätzen zu unterfüttern, werden im Herbst 2006 Einzelbetriebe, deren unternehmerische Entscheidungen wirtschaftliche, soziale, ökologische, emanzipatorische und demokratische Kriterien in herausragender Weise erfüllen, mit dem „Preis der Arbeit“ ausgezeichnet<sup>9</sup>.

Ob Ansätze einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung, die mehr darstellen als ein bloßes Additiv singulärer CSR-Dimensionen, an Bedeutung gewinnen (Bertelsmann-Stiftung 2005) oder ob in dieser Hinsicht weiterhin oder sogar zunehmend „gährende Leere bei der betrieblichen Praxis“ (Schneider 2006) herrscht, ist hochgradig umstritten. Auch die mittlerweile zahlreichen Rankings bringen wenig Licht ins Dunkel. Sie sind inhaltlich meist nur auf bestimmte Aspekte und Informationen beschränkt, kaum vergleichbar und hinsichtlich der zugrunde liegenden Methoden intransparent (Neumann

6 [www.freiheit-und-verantwortung.de](http://www.freiheit-und-verantwortung.de). Stand: 21.06.06.

7 [www.csgermany.de](http://www.csgermany.de). Stand: 21.06.06.

8 Darunter die „tageszeitung“, die ver.di-Mitgliederzeitung „Publik“, das BUNDmagazin des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland, das Organ der Verbraucherinitiative „Verbraucher konkret“, die SPD-Parteizeitung „vorwärts“, der DGB-Infoservice „einblick“.

9 Vgl. [www.preis-der-arbeit.de](http://www.preis-der-arbeit.de). Stand: 21.06.06.

2006). An einheitlichen Standards arbeitet seit September 2004 die Internationale Normierungsinstitution ISO.<sup>10</sup> Fertigstellung und Veröffentlichung sind für 2008 vorgesehen.

### 3 Aktuelle Daten und offene Fragen zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen

Einer aktuellen deutschlandweit repräsentativen Befragung (Groß/Schwarz 2006) zufolge engagieren sich mehr als die Hälfte aller Unternehmen und über 80 % der Großunternehmen gelegentlich oder häufig in besonderer Weise für gesellschaftliche Belange. Die Betriebe engagieren sich größtenteils in mehreren Bereichen gleichzeitig. Je größer die Betriebe sind, umso vielfältiger sind die praktizierten Engagementformen (durchschnittlich mehr als 3 bei den Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten). Über alle Betriebsgrößenklassen hinweg ist die mit Abstand am häufigsten genannte Engagementform: Sach- und Geldspenden (57,9 %), gefolgt von Sponsoring (39,9 %). Bei den größeren Unternehmen (ab 250 Beschäftigten) steht allerdings die Förderung und Unterstützung des Mitarbeiterengagements noch vor Sponsoring an zweiter Stelle. In der Häufigkeit der genannten Engagementformen folgen

- das persönliche Engagement der Unternehmensleitung (33,7 %),
- die kostenlose Bereitstellung von Unternehmensressourcen und Dienstleistungen (33,1 %),
- die vor allem bei größeren Unternehmen stärker verbreitete Förderung des Mitarbeiterengagements (19,6 % aller Betriebe),
- Netzwerkarbeit und Vermittlung von Kontakten (12,5 %),
- Transfer von Kompetenzen (9,7%) sowie
- Stiftungs- und Vereinsgründungen (8,8 %).

„Im Jahr 2004 gaben deutsche Unternehmen – die reinen Geld- und Sachspenden nicht eingerechnet – knapp 6 Milliarden Euro für soziale Zwecke aus. Die Palette reicht von lokalen Initiativen vor Ort bis hin zu weltweiten Aktionen wie etwa dem Schutz des Regenwaldes“ (Hüttl/Meschnig 2005, S. 1).

Empirisch völlig ungeklärt sind die konkrete unternehmensstrategische Einbindung des unternehmerischen Engagements für gesellschaftliche Belange sowie der darüber tatsächlich erzielte bzw. erzielbare wirtschaftliche wie gesellschaftliche „Mehrwert“. Auch ist weitgehend unklar, ob und gegebenenfalls wie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen von Seiten der Politik, insbesondere im regionalen und lokalen Umfeld der Unternehmen, flankierend und am Bedarf der Wirtschaft wie der Gesellschaft gleichermaßen orientiert, gefördert und unterstützt werden kann.

Allerdings zeichnen sich einige, im Einzelnen noch näher zu untersuchende Unterschiede zwischen gesellschaftlich engagierten und nicht engagierten Unternehmen ab. So deutet z.B. einiges darauf hin (Groß/Schwarz 2006), dass

- der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens eine entscheidende Voraussetzung für ein besonderes Engagement für gesellschaftliche Belange in seinem Umfeld ist,
- sozial engagierte Betriebe tendenziell weniger Personal abbauen als andere Betriebe,

10 [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07\\_gen\\_info/about.html](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07_gen_info/about.html). Stand: 24.05.06.

- Betriebe, die sich sozial engagieren, in Sachen Unternehmensstrategie und -planung tendenziell besser aufgestellt sind als andere Betriebe,
- bei gesellschaftlich engagierten Betrieben eine unternehmensstrategische und arbeitspolitische Orientierung auf moderne und auf Interessenausgleich ausgerichtete Formen der Arbeitszeitflexibilisierung sowie Aktivitäten des schonenden Umgangs mit den Humanressourcen tendenziell stärker ausgeprägt sind.

Auch wenn sich der Nutzen von CSR (bislang) nur schwer in Zahlen bzw. harten Kennziffern fassen lässt, ist dennoch festzustellen, dass Investoren zunehmend darauf achten, wo sie ihr Kapital platzieren (Wickel 2006). „Anleger haben erkannt, dass eine gute CSR-Strategie nicht nur dem Unternehmensimage dient, sondern auch dem Aktienkurs.“ (Hagen 2006)<sup>11</sup> Und gut zwei Drittel der Mittelständler geben an, dass soziales Engagement ihnen den Weg zu neuen Kunden und Mitarbeitern bahnt (Krieger 2006).

#### 4 Die „Aktion Corporate Citizenship“ in NRW

Das Thema und der Begriff Corporate Citizenship kommen Anfang dieses Jahrzehnts relativ unbeeinflusst von der zu diesem Zeitpunkt bereits laufenden Debatte um CSR auf die Agenda der nordrhein-westfälischen Landesregierung. Die Anstöße dazu stammen aus der in den 1990er Jahre verstärkt geführten Diskussion um Bürgergesellschaft und ehrenamtliches bürgerschaftliches Engagement. Das große und facettenreiche Spektrum des zwischen Staat und Wirtschaft entfalteten bürgerschaftlichen Engagements innerhalb der Gesellschaft wird als wichtiger Grundpfeiler einer lebendigen und sozialen Demokratie und auch als Reformperspektive eines Sozialstaats an den Grenzen seiner Leistungsfähigkeit thematisiert. Damit kommt die Notwendigkeit einer Neubestimmung des Verhältnisses von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft auf die Tagesordnung.

Die Kernpunkte einer solchen Neubestimmung sind Eigenverantwortung und Partizipationsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger, Übernahme sozialer Verantwortung durch die Wirtschaft und ein dies ermöglichendes und unterstützendes Handeln des Staates. Um konkrete politische Strategien und Maßnahmen in diesem Sinne zu erarbeiten, setzte der 14. Deutsche Bundestag im Dezember 1999 die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ ein, die im Sommer 2002 die Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit zur Diskussion stellte (Enquete-Kommission 2002). Parallel dazu startete die Landesregierung Nordrhein-Westfalen ressortübergreifend vielfältige, aber zumeist unkoordinierte Aktivitäten, um bürgerschaftliches Engagement im Lande zu stärken und zu unterstützen. Ein Schwerpunkt der Engagementförderung im Bereich des sozialen Ehrenamts lag bis zum Jahr 2005 beim damaligen Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW (MGSFF), nach dem Regierungswechsel unter dem Titel „Engagiert in NRW“ bei dem neu gebildeten Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (MGFFI).

Mit der Zusammenlegung des Arbeits- und Wirtschaftsministeriums im Jahre 2002 waren vom Referat „Politische Grundsatzfragen“ erste Recherchen zu den im Lande praktizierten Engagementformen und hierzu relevanten Unternehmensbeispielen durch das

<sup>11</sup> Als Indikator hierfür gilt insbesondere die überdurchschnittliche Performance des Dow Jones Sustainability Index; vgl. z.B. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) 2006, S. 5.



ISO Institut in Köln<sup>12</sup> in Auftrag gegeben worden. Anfang 2003 begann sich die „Aktion“ bzw. „Initiative Corporate Citizenship in NRW“ zu konturieren. Im Mittelpunkt stand dabei für das Ministerium der „Win-win-Gedanke“ von Corporate Citizenship. Demnach sollen beide Seiten – sowohl die Wirtschaftsunternehmen als auch die Gesellschaft – von Partnerschaften profitieren. Unterstützt durch wissenschaftliche Begleitung wurde das Thema zunehmend systematisch und im regen Austausch mit Fachleuten sowie interessierten und engagierten Praktikern in Workshops und öffentlichkeitswirksam auf einem ersten Corporate-Citizenship-Kongress im Mai 2003 behandelt. Es folgten die Herausgabe einer Corporate-Citizenship-Zeitung, Ministerbesuche in gesellschaftlich engagierten Unternehmen sowie der Aufbau einer Internetplattform mit Projektbeispielen und Hintergrundinformationen ([www.corporate-citizenship.nrw.de](http://www.corporate-citizenship.nrw.de)).

## 4.1 Motive und Absichten

Investitionen in die Standortqualität, in das soziale Kapital, in den Nachwuchs, in das Vertrauen der Konsumenten zahlen sich langfristig auch für die Unternehmen aus. Denn unternehmerisches Handeln wird zunehmend ganzheitlich und nicht mehr nur unter dem Gesichtspunkt des kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Erfolgs bewertet. Insofern wird unternehmensstrategisch verankertes gesellschaftliches Engagement zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor.

Aus den entsprechenden öffentlichen Erklärungen lassen sich die Motive für das Engagement des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit ablesen. Sie stellen sich wie folgt dar: In der Wahrnehmung der Landesregierung sind Corporate-Citizenship-Projekte „wichtige Investitionen in den Standort“; sie fördern den „gesellschaftlichen Zusammenhalt“, „wechselseitiges Lernen“, „Erfahrungsaustausch“, „neue Kommunikationswege“ sowie „die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Region“. Um dies auf Dauer bewirken zu können, benötigen sie „gute Rahmenbedingungen“, eine „lebendige Diskussion“ über Entwicklungsperspektiven sowie eine öffentlichkeitswirksame „Anerkennung und Wertschätzung des Engagements“. Im Verhältnis von Staat und Wirtschaft ist Corporate Citizenship „die angemessene Form einer neuen problemlösungsorientierten und zukunftsweisenden Arbeits- und Verantwortungsteilung zwischen Wirtschaft und Staat. Seine politische Unterstützung und Anerkennung sind deshalb Ausdruck eines modernen Staatsverständnisses“ – so der damalige Ministerpräsident Peer Steinbrück im Februar 2005.

## 4.2 Der Wettbewerb ENTERPreis

Um die in NRW vorhandenen Potenziale für „Corporate Citizenship“ auszuloten und den Gedanken zu verbreiten, dass eine strategisch mit dem Kerngeschäft verknüpfte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gleichermaßen für die Unternehmen wie für ihr gesellschaftliches Umfeld von Nutzen ist, rief der damalige Wirtschafts- und Arbeitsminister Harald Schartau auf der erwähnten Großveranstaltung zur Teilnahme am Wettbewerb ENTERPreis auf. Angesprochen wurden mit diesem, von der wissenschaftlichen Beglei-

12 Wegen Einstellung der Zuwendungen seitens des Landes NRW musste das ISO Institut Ende 2004 seinen Betrieb nach mehr als dreißig Jahren erfolgreicher und anerkannter Forschungstätigkeit einstellen (siehe Heinz/Schwarz 2005).

tung in enger Kooperation mit einer Agentur für Kommunikation und Design<sup>13</sup> entwickelten und umgesetzten Wettbewerbskonzept Unternehmen, die dem Standort Nordrhein-Westfalen verbunden sind und sich in herausragender Weise für gesellschaftliche Belange engagieren. Gesucht wurde nach überzeugenden und kommunizierbaren unternehmerischen Konzepten, mit denen Kompetenzen und Ressourcen bewusst freigesetzt werden, um Lücken in Bildung und Kultur, im sozialen Bereich, in Arbeits- und Lebenswelt zu schließen und neue Entwicklungen anzustoßen, und nach Investitionen, die erkennbar und wirksam dazu beitragen, die Lebensqualität und den Zusammenhalt in der Gesellschaft und im Umfeld des Unternehmens zu verbessern.<sup>14</sup>

Die Wettbewerbsbeiträge wurden detailliert, systematisch und vergleichend ausgewertet<sup>15</sup>; durch das transparente Verfahren und durch die Einbeziehung einer kompetent besetzten Jury konnte zudem eine Qualitätssicherung und Reduktion von Diffusität und Beliebigkeit erreicht werden.<sup>16</sup>

Die Resonanz war mit insgesamt 102 Bewerbungen beachtlich. Ganz offensichtlich ist Corporate Citizenship kein randständiges Nischenthema mehr und die CSR-Debatte in Deutschland angekommen. Vielmehr wurde mit diesem Wettbewerb ein wesentlicher Beitrag zur thematischen Strukturierung und qualitativen Bewertung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten geleistet, sodass er als eine „beachtliche und einzigartige Initiative“ der (damaligen) nordrhein-westfälischen Landesregierung gewertet werden kann (Jonker 2005, S. 20).

Besonders hervorzuheben ist, dass deutlich mehr Bewerbungen von kleinen und mittleren Unternehmen als von großen Unternehmen eingegangen sind. Dies widerlegt die häufig geäußerte Einschätzung, dass Corporate Citizenship eine „Spielwiese“ vor allem großer Konzerne sei.

### 4.3 Zentrale Erfolgsfaktoren: lokale/regionale Verankerung und Vernetzung

Eine genauere Betrachtung der prämierten Bewerbungen zeigt, dass Unternehmen, die sich in hohem Maße freiwillig engagieren, lokal bzw. im regionalen Umfeld des jeweiligen Standortes verankert sind und sich deren Entscheidungsträger persönlich für den Erhalt bzw. die Verbesserung der Standortqualität verantwortlich fühlen. Das macht sich vor allem an den ausgeprägten und intensiven unternehmensübergreifenden Kooperationen mit anderen Unternehmen, Institutionen oder regional aufgestellten Netzwerken fest. Diese Kooperations- und Netzwerkbeziehungen vor Ort bilden vielfach den Anstoß oder Auslö-

13 Die bis dahin vom ISO Institut in Köln durchgeführte wissenschaftliche Begleitung wurde nach dessen Schließung (siehe Fußnote 12) personell unverändert von mir (seit 1.1.2005 sfs Dortmund) und Marcel Braun (seit Ende 2004 Wuppertal Institut) im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit der Agentur flowconcept, Bielefeld (seit Ende 2005 mit Sitz in Detmold) weitergeführt.

14 Dem Wettbewerb war der Sonderpreis Tech4KIDS angeschlossen. Damit wurden Initiativen ausgezeichnet, die Technik und Naturwissenschaften für Kinder unter 10 Jahren altersgerecht erfahrbar machen.

15 Siehe ausführlicher zu den Bewertungskriterien unter: [http://www.corporate-citizenship.nrw.de/wett\\_kriterien.html](http://www.corporate-citizenship.nrw.de/wett_kriterien.html). Stand: 21.06.06.

16 Vgl. im Unterschied dazu z.B. „we care – charity-label.com“.

ser für das unternehmerische Engagement im gesellschaftlichen Umfeld des Standorts, indem sie auf Problemfelder und ungedeckten Handlungsbedarf aufmerksam machen, Projektideen und Umsetzungsperspektiven generieren und neue Kooperationen stiften.<sup>17</sup>

Sowohl mit Blick auf das reichhaltige Potenzial an vorbildlichen Beispielen für Corporate Citizenship in NRW als auch mit Blick auf den von den Unternehmen selbst artikulierten Bedarf erweist sich mithin die Bündelung der vorhandenen Kompetenzen, Erfahrungen sowie der relevanten Akteure vor allem auf der regionalen Ebene und die Nutzung bestehender Netzwerke als ein zentraler Erfolgsfaktor. Weitere hervorzuhebende Merkmale eines erfolgreichen Corporate-Citizenship sind:

- Das Projekt ist eng mit dem Kerngeschäft, den Geschäftsprozessen und der Personalentwicklung verknüpft.
- Es entsteht ein nach innen und außen hin kommunizierbarer Nutzen sowohl für das Unternehmen wie für das gesellschaftliche Umfeld und, darüber vermittelt, ein nachvollziehbarer Image- und Positionierungsgewinn.
- Die Organisation und Nutzung eines wechselseitigen Kompetenztransfers ist von entscheidender Bedeutung.
- Unzureichende finanzielle Ressourcen bei kleineren Unternehmen lassen sich durch Kreativität und Kooperation kompensieren.

#### 4.4 Perspektiven der Förderung von Corporate Citizenship durch die nordrhein-westfälische Landesregierung

Wie sich am Beispiel der Aktion „Corporate Citizenship“ in NRW und an der breiten Resonanz von Seiten der Unternehmen darauf gezeigt hat, ist die politische Unterstützung und Anerkennung des unternehmerischen Engagements für die Gesellschaft ein relevanter Faktor, um das in dieser Hinsicht vorhandene Potenzial der Wirtschaft zu mobilisieren, breiter bekannt zu machen und in sinnvolle Projekte und Kooperationen einmünden zu lassen. Die überwiegende Mehrheit der befragten, im Bereich Corporate Citizenship aktiven und interessierten Unternehmen wünschen sich die Förderung, Koordination und Moderation einer stärkeren Vernetzung durch die (Landes-)Politik. Bei aller Betonung von Eigenverantwortung und Freiwilligkeit ist es den Unternehmen wichtig, dass von Seiten der Politik klare und verlässliche Rahmenbedingungen für ihr gesellschaftliches Engagement gesetzt werden (Bertelsmann-Stiftung 2005).

Ob und inwieweit die nordrhein-westfälische Landesregierung sich diesen Aufgaben allerdings auch künftig stellen wird, ist derzeit nicht abzusehen. Mit dem Wechsel der Zuständigkeit für Corporate Citizenship vom Wirtschafts- und Arbeitsministerium ins Ministerium für Generationen, Familien, Frauen und Integration in Folge des Regierungswechsels in 2005 ist an die Stelle einer weiteren Profilierung dieses Aktionsfeldes, der Pflege und des Ausbaus der aufgebauten Kontakte und Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen zunächst einmal ein Handlungsvakuum entstanden. Aus heutiger Sicht ist weitgehend unklar, ob und ggf. mit welcher thematischen Neuausrichtung es sich in absehbarer

17 Insbesondere in denjenigen Regionen, in denen bereits Ansätze einer dementsprechenden Vernetzung von Unternehmen bestehen, wie z.B. im Bergischen Städtedreieck und in der Rhein-schiene, ist das Interesse der Unternehmen sehr ausgeprägt, sich gesellschaftlich zu engagieren und darüber in einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Lernprozess einzusteigen.

Zeit wieder füllen wird und ob die dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen bereitgestellt werden (können bzw. sollen).

## 5 Aufgaben, Grenzen und Möglichkeiten der sozialwissenschaftlichen Begleitung: Erfahrungsbericht und Reflexion

Vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklung stellt sich nicht nur die im Rahmen dieses Beitrags nicht zu klärende Frage nach der Rationalität des politisch-administrativen Systems bzw. der darin verantwortlich handelnden Akteure. Es ist damit zugleich auch die Frage nach der Rolle, den Gestaltungschancen und -restriktionen der im Auftrag der Politik agierenden wissenschaftlichen Begleitung bei der Neuaufnahme eines gesellschaftspolitisch bedeutsamen und prinzipiell gestaltungsoffenen Themen- und Handlungsfelds aufgeworfen. Bevor ich auf diese Frage – weniger unter dem Gesichtspunkt der vereinbarten und damit selbstverständlichen Absicht der Indienstnahme als vielmehr unter dem Aspekt der damit auf Seiten der Wissenschaft verbundenen Probleme einerseits, der „benefits“ andererseits – eingehe, will ich kurz das Aufgabenspektrum, um das es sich in diesem Fall handelte, erläutern.

### 5.1 Die Aufgabenstellung

Mit der Zusammenlegung des Arbeits- und Wirtschaftsministeriums Ende 2002 tauchte die Frage nach der Rolle von Unternehmen beim bürgerschaftlichen Engagement auf und ob und ggf. in welcher Weise dieses Thema politikfähig zu machen sei. Zur Unterstützung der ministeriumsinternen Entscheidungsfindung wurden der Autor und Partner<sup>18</sup> beauftragt, empirische Recherchen zur Verbreitung und den spezifischen Formen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Nordrhein-Westfalen durchzuführen, Konzeptvorschläge für mögliche, darauf bezogene unterstützende Aktivitäten seitens der Landesregierung zu unterbreiten und Vorschläge für die Organisation und inhaltliche Fundierung diesbezüglicher Expertendiskurse zu machen. Darauf aufbauend wurden intern klare Zuständigkeiten für seine mittelfristige Ausgestaltung geschaffen. So wurde ab 2003 die „Aktion“ bzw. „Initiative Corporate Citizenship in NRW“ gestartet, innerministeriell koordiniert und mit wissenschaftlicher wie organisatorischer Begleitung und Unterstützung über diverse Maßnahmen und Aktivitäten sukzessive breit und öffentlichkeitswirksam umgesetzt.

Bei der Suche nach Kommunikationsformen, die die aktivierende und moderierende, aber nicht direkt fördernde Rolle der Landesregierung den interessierten Unternehmen näher bringen und zugleich strategisch wie qualitativ wichtige Fragen im Zusammenhang mit der konkreten Ausgestaltung von Corporate Citizenship einer Diskussion und Klärung zuführen sollten, fiel Mitte 2004 die Wahl auf einen Unternehmenswettbewerb und die Durchführung einer initiierenden Großveranstaltung, begleitet von dezentralen Veranstaltungen in verschiedenen Regionen des Landes. Ende 2004 wurde die Konzep-

18 Marcel Braun, seinerzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter am ISO Institut Köln, heute am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

tionsentwicklung und organisatorische Abwicklung ausgeschrieben.<sup>19</sup> Die Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung waren im Wesentlichen:

- Definition der Themenfelder und Kriterien für die Wettbewerbsausschreibung,
- Definition und Operationalisierung von Bewertungskriterien,
- Vergabe und Auswertung von Expertisen zur Operationalisierung des Themenfelds für den Sonderpreis Tech4Kids: Zugänge von Kindern bis zu 10 Jahren zu Technik und Naturwissenschaften,
- Erstellung von inhaltlichen Beiträgen für diverse Begleitmaßnahmen und -aktivitäten (Veranstaltungen, Reden, Veröffentlichungen, Präsentationen, Internetauftritt, „Kommunikationsstrategie“),
- kontinuierliche Zuarbeit und Unterstützung der internen und externen Kommunikation des Ministeriums,
- Expertengespräche (Unternehmer, Verbände, regionale Netzwerke, Wissenschaftler),
- systematische Auswertung der eingegangenen Bewerbungen und Aufbereitung für die Entscheidungsfindung der Jury und Präsentation einer Vorauswahl preiswürdiger Beiträge,
- Aufbereitung der Wettbewerbsbeiträge für eine Dokumentation des Wettbewerbs<sup>20</sup> und eine ständig fortzuschreibende Online-Datenbank.<sup>21</sup>

## 5.2 Sozialwissenschaftliche Begleitforschung und Politikberatung im Themenfeld Corporate Citizenship: Ein thesenförmiges Zwischenresümee

1. Von den Unternehmen wird Corporate Citizenship und der Nachweis einer sozial verantwortlichen Unternehmensstrategie zunehmend als ein relevanter Wettbewerbs- und Standortfaktor wahrgenommen. Die konkrete Ausformung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist stark regional geprägt, setzt auf freiwillige Leistungen, Projekte und Kooperationen von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen und bedarf einer darauf abgestimmten Moderation, Koordination, Vernetzung und nicht zuletzt auch einer nachvollziehbaren Form der Qualitätssicherung sowie einer entsprechenden Anerkennungs- und „Wertschätzungskultur“ (Rudolph 2006, S. 26). Kommunale, regionale und nationale Politik ist deshalb – auch im Rahmen internationaler Programme und Vereinbarungen – aufgerufen, spezifisch abgestimmte Unterstützungsleistungen zu entwickeln und umzusetzen.
2. Die Erschließung des Themas für die (Landes-)Politik und die Entwicklung darauf abgestimmter Aktivitäten erfordert den Einbezug von und die Unterstützung durch wissenschaftliche Expertise. Dies betrifft insbesondere die empirische Status-quo-Bestimmung, die systematische Kontextualisierung und Bewertung von konkreten

19 In einer Bietergemeinschaft mit einer Agentur für Kommunikation und Organisation präsentierten der Autor und Partner ein Gesamtkonzept unter dem Label ENTERPreis, das als Kombination (Komplettangebot) von klassischen Agenturleistungen mit wissenschaftlicher Begleitung und Evaluation den Zuschlag erhielt.

20 Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Presse, Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) 2005.

21 Siehe unter [www.corporate-citizenship.nrw.de](http://www.corporate-citizenship.nrw.de). Stand: 21.06.06.

Corporate-Citizenship-Aktivitäten sowie die Einordnung in übergeordnete Rahmenbedingungen, Trends und programmatisch-normative Kontexte.

3. In qualifikatorischer Hinsicht sind dabei sowohl Kompetenzen in der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation politischer Programme und Aktivitäten als auch ausgewiesene wissenschaftliche Expertise im speziellen thematischen Umfeld gefragt. Der Rückgriff auf einschlägige Kooperationserfahrungen ist hilfreich für eine entsprechende Auftragsanbahnung.
4. Über kontinuierliche Auftragsarbeit (Recherchen, Konzeptentwicklung, Veranstaltungsplanung, Expertennetzwerke, Beisteuern fachlicher Expertise) ist eine aktive Mitgestaltung bei der Erschließung, inhaltlichen Konturierung und strategischen Ausrichtung neuer Themen- und Handlungsfelder der Politik und i.d.S. anwendungsorientierte sozialwissenschaftliche Begleitung und Politikberatung möglich.

Unterstützende Voraussetzungen dafür sind, dass

- es sich inhaltlich um ein neues, bislang noch nicht routinisiert betriebenes Themen- und Handlungsfeld im politisch-administrativen System handelt,
- es gelingt, den Nachweis der inhaltlichen und strategischen Anschlussfähigkeit an bzw. der Integrationsfähigkeit in ein vorhandenes politisch-administratives Handlungskonzept zu führen und zu vermitteln,
- wissenschaftlich relevante Fragestellungen und Befunde zum Thema in Begriffs- und Handlungsmuster der politisch-administrativen Akteure übersetzt werden können,
- zugleich aber auch die Einnahme und Verfolgung einer handlungsentlasteten wissenschaftlichen, um Wahrheitsfindung, Erkenntnisgewinn und soziale Innovation bemühten Perspektive und eine dementsprechende Arbeitsteilung mit den politisch-praktisch handelnden Akteuren aufrechterhalten werden kann,
- eine den unterschiedlichen Denkweisen, Arbeitsformen, Routinen, Praxisbezügen, und den daraus resultierenden unvorhersehbaren Anforderungen, zum Teil auch Zumutungen, entsprechend flexible Kooperationsdynamik und ein zum Teil chaotisch anmutendes Multitasking und Ad-hoc-Management wechselseitig akzeptabel und im Hinblick auf Prozesssteuerung und Wissenstransfer friktionsarm austariert bzw. ausgehalten werden kann.

Diese Voraussetzungen sind ihrerseits nicht voraussetzungsfrei. Auf Seiten der beteiligten bzw. involvierten Wissenschaftler setzen sie u.a. die Bereitschaft voraus, auch nichtwissenschaftliche Ad-hoc-Aufgaben im Rahmen der Ablauforganisation, gelegentlich auch in Form der stellvertretenden oder assistierenden informellen Ausführung von Aufgaben der prozessverantwortlichen oder -ausführenden Akteure, zu übernehmen. Auf Seiten der politischen Akteure setzt dies zu allererst eine Erwartungshaltung an Wissenschaft voraus, die nicht von vornherein und ausschließlich über das Interesse an einer unmittelbaren und möglichst reibungslosen Indienstnahme für die Erledigung von vorab definierten Vorhaben und darauf bezogenen Inszenierungen beschränkt ist, sondern vor allem und darüber hinaus auf einen Prozess der aktionsbegleitenden Wissensproduktion und -rezeption fokussiert. Auf der organisatorischen Ebene ist eine klare thematische und aktionsbezogene, fachlich inhaltlich kompetente Zuständigkeitsregelung, die Bereitstellung der entsprechen-

den Ressourcen sowie ein konsistentes, ausgewogenes und funktionierendes kontinuierliches Projektmanagement, das alle für die Umsetzung und wissenschaftliche Begleitung maßgeblich Beteiligten mit einschließt, erforderlich. Nur so kann in einem stark überraschungsanfälligen, von eher praxisfernen Kontext eine halbwegs effiziente und flexible Projektsteuerung gelingen.

Allen bestmöglichen Vorkkehrungen zum Trotz wird sich anwendungs- und prozessorientierte sozialwissenschaftliche Begleitung und Beratung von politischen Akteuren und Aktionen auf eine Reihe von mehr oder weniger ausgeprägten Spannungsfeldern einzustellen haben:

- Je intensiver die Einbindung in eine gleichermaßen zeitlich und inhaltlich durchstrukturierte, zielgruppenorientierte, öffentlichkeitswirksame, mit Haushaltsmitteln ausgestattete und permanent legitimationsbedürftige politische Initiative, Aktion oder Kampagne ist, umso schwieriger wird die gleichermaßen inhaltlich notwendige wie auch aus Legitimationsgründen gewünschte Beibehaltung der wissenschaftlichen Perspektive. Dies kann sich durchaus auch negativ auf die Sicherung der wissenschaftlichen Erträge aus der eingebrachten Arbeit auswirken: sowohl im Sinne der berühmten berüchtigten „quick and dirty results“ als auch einer wissenschaftlichen Reputationsgefährdung.
- Eine spezifische Form dieses Gefährdungspotenzials kann sich – zumindest während des laufenden Auftrags – in Opportunitätszwängen geschuldeten Publikationsrestriktionen ausdrücken.
- Mit immer wieder auftauchenden Anpassungserfordernissen an aus wissenschaftlicher Sicht „unvernünftige“ Anforderungen, Verwertungs- und Kooperationsbedingungen (z.B. in Zusammenhang mit „Sprachregelungen“ in öffentlichen Verlautbarungen oder protokollarischen Ritualen) ist ebenso zu rechnen wie mit der Konfrontation mit „selbstgemachten“ Gestaltungs- und Umsetzungsrestriktionen, z.B. auf Grund von nicht „objektorientierten“<sup>22</sup>, häufig langwierigen und damit prozessverzögernden internen Entscheidungsstrukturen und hartnäckigen Organisationsproblemen.
- Je intensiver die Begleitforschung in die Organisation des laufenden Prozesses und die Kommunikation mit den Zielgruppen der politischen Aktion eingebunden ist, umso größer ist die Gefahr einer Verantwortungsverlagerung bei unvorhersehbaren oder unerwünschten Entwicklungen auf die Auftragnehmerseite. Umgekehrt neigt der politische Akteur insbesondere in der Außendarstellung, aber auch innerhalb des eigenen Systems dazu, Erfolgsfaktoren einseitig auf seinem Konto verbuchen zu wollen.
- Die solchen aktionszentrierten Prozessen eigentümliche Kooperations- und Projektdynamik sowie Unkalkulierbarkeit gehen nicht zuletzt und nicht selten mit dem Risiko einer, gemessen an den erbrachten Leistungen, unausgewogenen Finanzierung einher.

22 Zur grundlegenden Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Objekt- bzw. Realitätsvermeidung als einem zentralen Strukturproblem der Politik, politischen Philosophie und Politikwissenschaft vgl. Latour 2001; 2005.

Dennoch kann die Einlassung auf das Anwendungsfeld der politiknahen sozialwissenschaftlichen Begleitforschung und Beratung auch unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten durchaus interessante Chancen eröffnen.

## 6 Fazit und Ausblick

Ein großes und perspektivisch über die eigentliche Auftragssituation hinaus ausbaubares Potenzial sehe ich in der Möglichkeit, neue Forschungsfelder, Kooperationspartner und -netzwerke zu erschließen. Damit ist die Gelegenheit verbunden, neue Feldzugänge zu erarbeiten und eine empirische Datenbasis aufzubauen, die auch für andere Zwecke in der Forschung und Beratung nutzbar gemacht werden können. Mit dem fast unvermeidlich sich einstellenden Erfahrungs- und Kompetenzgewinn an der Schnittstelle Wissenschaft und Praxis, in Sachen Wissenstransfer und neuen Formen der Wissensproduktion (Howaldt 2004), kann der Auf- oder Ausbau einer im thematischen Umfeld und darüber hinaus anerkannten Expertenfunktion verbunden sein. Nicht zuletzt sind konkrete, aus wissenschaftlicher Perspektive sinnvolle Praxisinterventionen im Laufe des Prozesses zumindest hin und wieder realisierbar.

Sozialwissenschaftler werden, wie Menschen mit vergleichbaren Berufsqualifikationen auch, großteils in der Lage sein, das Projekt- oder das Prozessmanagement für politische Kampagnen, Initiativen oder Aktionen kompetent zu übernehmen und die damit verbundenen Organisations- und Kommunikationsleistungen zu erbringen oder zu koordinieren. Wenn sie jedoch dezidiert als *wissenschaftliche* Begleitung eingebunden bzw. beauftragt werden, dann ist vorrangig ihr fachlicher und methodischer Sachverstand als Sozialwissenschaftler gefragt. Vor einer „wissenschaftlichen Begleitung“, die nach außen und innen nur als Legitimationsfassade dient, in der konkreten Abarbeitung sich aber auf die Erbringung einer rein kompensatorischen Dienstleistung für ein seitens der Politik veranlassstes, aber nicht ausgeführtes Event-Management entlarvt, sollte jedenfalls der wissenschaftlich interessierte und arbeitende Sozialwissenschaftler im Interesse beider Vertragsparteien hinreichend Distanz wahren. Die Crux, dass sich die jeweils konkreten Handlungskonstellationen und Kooperationsstrukturen in der Regel erst im Laufe des Prozesses konkretisieren, markiert die Unausweichlichkeit einer ex ante kaum antizipieren Grau- oder Unsicherheitszone. Wenn auch einiges dafür spricht, dass Sozialwissenschaftler in besonderer Weise für den Umgang mit Unsicherheit qualifiziert sein mögen, so bleibt doch fraglich, ob dies auch für die adäquate Positionierung der eigenen beruflichen Expertise unter schwer durchschaubaren und unklar definierten Handlungsbedingungen gilt. Eine tragfähige Positionierung erfordert vor allem ein „learning by doing“ in einem auf die Berufsrolle bezogenen selbstreflexiven Sinne, eine aktive Beteiligung am fachlichen Diskurs über Praxissoziologie bzw. das Verhältnis von akademischer und anwendungsorientierter Soziologie sowie der Formulierung soziologischer Standards und Methoden der Politikbegleitung und -beratung.



## Literatur

- BAVC, 2001: Stellungnahme des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie e.V. (BAVC) zum Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt von der Europäischen Kommission. [http://europa.eu.int/Comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_BAVC\\_Germany\\_011219\\_de.pdf](http://europa.eu.int/Comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_BAVC_Germany_011219_de.pdf). (Stand: 15.06.2006).
- BDI/BDA, 2001: Stellungnahme der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) zum Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt von der Europäischen Kommission. Stellungnahme des WSA. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_BDA-BDI\\_Germany\\_011213\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_BDA-BDI_Germany_011213_de.htm). (Stand: 15.06.2006)
- Beck, Ulrich, 1999: *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), 2005: *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Bluszczyk, Oliver; Hanke, Thomas; Wolfgang Stark, 2005: *Management of Values und Corporate Citizenship – Entwicklung und Bewertung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen*. In: Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (Hrsg.): *Tagungsband zum 5. Zukunftsforum (Entwurf)*. Bonn, S. 116-120.
- Braun, Marcel; Schwarz, Michael, 2006: *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen*. Sozialforschungsstelle Dortmund, Beiträge aus der Forschung, Bd. 150, Dortmund.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.), 2006: *Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht*. Berlin.
- Bundesregierung, 2002: *Stellungnahme der Bundesrepublik Deutschland zum CSR-Grünbuch der EU-Kommission vom 31. Januar 2002*. [http://europa.eu.int/comm./employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT\\_Deutschland\\_Germany\\_020131\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm./employment_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT_Deutschland_Germany_020131_de.pdf). (Stand: 16.06.2006).
- Christian Aid, 2004: *Behind the mask. The real face of corporate social responsibility*. [http://www.christianaid.org.uk/indepth/0401csr/csr\\_behindthemask.pdf](http://www.christianaid.org.uk/indepth/0401csr/csr_behindthemask.pdf). (Stand: 27.05.2006).
- CorpWatch, 2002: *Greenwash +10. The UN's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit*. <http://www.corpwatch.org/downloads/gw10.pdf>. (Stand: 16.06.2006).
- Crook, Clive, 2005: *The Good Company*. In: *The Economist* vom 20. Januar 2005, [http://www.economist.com/printedition/displaystory.cfm?story\\_id=3555212](http://www.economist.com/printedition/displaystory.cfm?story_id=3555212). (Stand: 20.06.06).
- Econsense, 2004: *Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation*, 24. März 2004. [www.econsense.de/documents/CSR-Memorandum\\_dt\\_PDF.pdf](http://www.econsense.de/documents/CSR-Memorandum_dt_PDF.pdf). (Stand: 14.06.2006).
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Deutscher Bundestag (Hrsg.), 2002: *Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit*. Opladen: Leske + Budrich.

- Europäische Kommission, 2001: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, KOM(2001) 366. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf). (Stand: 13.06.2006).
- Europäische Kommission, 2002: Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM(2002) 347 endgültig. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_col\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_col_de.pdf). (Stand: 15.06.2006).
- Europäische Kommission, 2004: European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recommendations, Final report, 29. June 2004. [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf). (Stand: 12.06.2006).
- Europäische Kommission, 2006: Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, KOM(2006) 136 endgültig. <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF>. (Stand: 12.06.2006).
- Giddens, Antony, 2001: Entfesselte Welt: wie die Globalisierung unser Leben verändert. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Groß, Hermann; Schwarz, Michael, 2006: Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Dortmund (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Hagen, Patrick, 2006: Gutes tun und daran verdienen. In: Financial Times Deutschland vom 31. Mai 2006. Sonderbeilage Corporate Social Responsibility, S. A1.
- Heinz, Walter R.; Schwarz, Michael, 2005: Schließung des ISO Instituts Köln. In: Soziologie, 34. Jg., Heft 1/2005, S. 93-95.
- Howaldt, Jürgen, 2004: Neue Formen der Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Münster: LIT-Verlag.
- Hüttel, Tina; Meschnig, Alexander, 2005: Ein sanfter Kapitalismus. Unternehmen entdecken soziale Verantwortung. <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hiwi/450636> (Stand: 25.12.2005).
- Jonker, Jan, 2005: Corporate Social Responsibility (CSR): Ein neuer Stern am europäischen Nachhaltigkeitsstern? Einige Implikationen für Praxis und Forschung. In: Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (Hrsg.): Tagungsband zum 5. Zukunftsforum (Entwurf). Bonn, S. 16-21.
- Krieger, Friederike, 2006: Betriebsklima und Neugeschäft bedienen. In: Financial Times Deutschland vom 31. Mai 2006. Sonderbeilage Corporate Social Responsibility, S. A10.
- Lang, Susanne; Solms Nebelung, Frank, 2005: Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Case, *betrifft: Bürgergesellschaft* 14, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn. [http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/folder/buergergesellschaft/bb\\_14\\_lang.pdf](http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/folder/buergergesellschaft/bb_14_lang.pdf). (Stand: 21.06.2006)
- Latour, Bruno, 2001, Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Latour, Bruno, 2005: Von der *Realpolitik* zur *Dingpolitik* oder Wie man Dinge öffentlich macht. Berlin: Merve.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Presse, Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), 2005: Corporate Citizenship NRW. Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Der Wettbewerb ENTER-Preis mit dem Sonderpreis Tech4Kids, Düsseldorf (Veröffentlichungsnummer 1001).

- Mutius, Bernhard von, 1998: Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können. Eröffnungsvortrag zum UPJ-Unternehmertreffen am 27.11.1998 in Dresden.
- Neumann, Julia, 2006: Viele Rankings, noch mehr Kriterien. In: Financial Times Deutschland vom 31. Mai 2006. Sonderbeilage Corporate Social Responsibility, S. A5.
- Ramthun, Christian, 2005: Der Ablass-Kapitalismus. Das Geschäft mit dem guten Gewissen. In: *Wirtschaftswoche* vom 2. Juni 2005.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2006: Corporate Social Responsibility: Perspektiven und Fortentwicklung. Unternehmensverantwortung in einer globalisierten Welt, 6. Februar 2006. Berlin. [http://nachhaltigkeitsrat.de/service/download/projekte/csr/Dialog-Entwurf\\_CSR\\_RNE.pdf](http://nachhaltigkeitsrat.de/service/download/projekte/csr/Dialog-Entwurf_CSR_RNE.pdf). (Stand: 20.06.2006).
- Rudolph, Hedwig, 2006: Grenzen der Gestaltbarkeit. In: WZB-Mitteilungen, Heft 112, Juni 2006, S. 24-26.
- Schneider, Roland, 2006: Soziale Verantwortung der Unternehmen. Gähnende Leere bei betrieblicher Praxis. In: *einblick* 9/06, S. 7.
- Schwarz, Michael; Braun, Marcel, 2005: Der Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids – Starkes Potenzial für Corporate Citizenship in NRW. In: OSCAR.trends 04/2005. [www.oscar.de/newsletter/nl\\_corpcit\\_interview2.pdf](http://www.oscar.de/newsletter/nl_corpcit_interview2.pdf). (Stand: 17.06.2006).
- Spidla, Vladimir, 2006: CSR in the Enlarged Europe. (Konferenzbeitrag) Brüssel, 20.02.2006.
- Steinbrück, Peer, 2005: Grußwort auf dem Kongress und Projektmarkt „Verantwortung erkennen – Engagement zeigen“. Corporate Citizenship in NRW. Düsseldorf, 11.02.2005.
- VCI, 2001: Stellungnahme des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) zum Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen“ vorgelegt von der Europäischen Kommission, COM (2001) 366 final. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_VCI\\_Germany\\_011214\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_VCI_Germany_011214_de.pdf). (Stand: 15.06.2006).
- Wickel, Horst Peter, 2006: Wirkung jenseits von Euro und Cent. In: Financial Times Deutschland vom 31. Mai 2006. Sonderbeilage Corporate Social Responsibility, S. A2.
- ZDH, 2001: Stellungnahme des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, KOM (2001) 366. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/072-SPEMPNAT\\_ZDH\\_Germany\\_011030\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/072-SPEMPNAT_ZDH_Germany_011030_de.htm) (Stand: 28.05.2006).
- ZVEI, 2001: Kommentar des Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V. zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Soziale Verantwortung von Unternehmen“. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_ZVEI\\_Germany\\_011219\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_ZVEI_Germany_011219_de.pdf). (Stand: 15.06.2006).

Dr. Michael Schwarz  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
Tel.: 0231/8596284  
Fax: 0231/8596100  
E-Mail: schwarz@sfs-dortmund.de

Michael Schwarz, Diplom-Soziologe, Dr. rer. soc., geb. 1953, Studium der Soziologie an der Universität Bielefeld, bis zur Schließung zum 31.12.2004 Wissenschaftlicher Angestellter und Geschäftsführer am ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln. Seit 1.1.2005 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich 1: „Organisationsentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie“, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.