

## **Für eine Kultur der Mitverantwortung - Zu den Überlegungen des Ersten Engagementberichts**

Der Erste Engagementbericht hat in kurzer Zeit eine Reihe kritische Reaktionen hervorgerufen, die das BBE dankenswerterweise in einem Newsletter gebündelt hat. Die Sachverständigenkommission ist vielfach unterwegs, ihre Überlegungen im öffentlichen Diskurs zu erläutern. Ein Auftakt war die große Fachtagung am 5. November 2012 in Berlin. Auch auf regionaler Ebene wird der Bericht öffentlich und politisch rezipiert, wie jüngst beim Hamburger Dialog zur Zivilgesellschaft. Abgesehen von der wohlfeilen Kritik am Umfang des Berichts, der durch die Exekutive Summary eine kompakte Übersicht und durch die detaillierte Gliederung die gebotene Orientierung bietet, sind wichtige Hinweise vorgetragen worden, die nachfolgend in den Argumentationsgang des Berichts eingeordnet werden sollen.

### **Ein wirtschaftswissenschaftlicher Zugang**

Der Erste Engagementbericht markiert den Beginn eines neuen Berichtsstrangs für Parlament und Regierung, damit eine neue Möglichkeit der öffentlichen Befassung mit dem bürgerschaftlichen Engagement. Die Erstellung dieses Berichts ist nicht aus Gewohnheit und erwartungstreu einfach in vordefinierte Hände gelegt worden. Insbesondere war die Einbeziehung von Ökonomen nicht selbstverständlich, für manche gar ein Affront, wie Reaktionen aus den etablierten Diskursen zeigen. Die in der akademischen Welt so sehr betonte Trans- und Interdisziplinarität erhielt aber durch die Zusammensetzung, gerade auch unter Einbeziehungen von Praktikern, eine neue, realistische und auch genutzte Option, wie beispielsweise der Verzicht auf Minderheitenvoten dokumentiert. Zugleich eröffnete dies die Möglichkeit, erstmals die ökonomische Theorie systematisch danach zu befragen, was sie zum Verstehen und Einordnen bürgerschaftlichen Engagements beitragen kann. Damit wird jedoch eine Sicht der Ökonomik verlangt, die nicht bei der formalen Analyse von Marktgeschehen und Marktkoordination aufhört, sondern die politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Voraussetzungen sowie Bedingungen einzelwirtschaftlicher Handlungen und gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen einbezieht, und auch anthropologische Aspekte berücksichtigt.

Bürgerschaftliches Engagement lässt sich auf dieser Grundlage ertragreich und konsistent mit der Theorie öffentlicher Güter strukturieren (Kapitel II.5), so dass damit eine Anschlussfähigkeit zu etablierten ökonomischen Debatten möglich wird. Gerade

das vom Ministerium vorgegebene Spezialthema „Engagement von Unternehmen“ verlangte nach einer entsprechenden theoretischen Durchdringung. Es war für die Kommission ein erstaunlicher Befund, dass das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen sowohl theoretisch als auch empirisch ein Desiderat war.

Bislang war die eigentlich naheliegende Überlegung, bei einer Analyse unternehmerischen Handelns die Theorie der Unternehmung heranzuziehen, nicht zum Tragen gekommen. Wenn es aber darum geht, zu verstehen, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Form bürgerschaftlichen Engagements wahrnehmen oder auch nicht, dann ist dieser Zugang unvermeidlich. Niemand käme auf die Idee, Fragen zum Verhalten und zur Struktur von Atomkernen ohne Kenntnis der Kernphysik zu beantworten. Der Bericht wendet die Theorie der Unternehmung an und verbindet sie mit Konzepten benachbarter Disziplinen (Kapitel IV.1). Empirisch gab es bisher lediglich den groben Hinweis, dass 96 Prozent der Unternehmen sich engagieren; eine Zahl von eher begrenztem Informationswert. Erst eine Strukturuntersuchung mittels eines etablierten Unternehmenspanels ergibt eine valide Grundlage, die nun detailreich und fortschreibungsfähig repräsentative Daten bietet. Dass dies im Lichte aller vorhandenen empirischen Studien erfolgte, versteht sich von selbst; Kapitel IV.3.1 lädt dazu die geneigte Leserin ein.

### **Würdigung bürgerschaftlichen Engagements als freiwillige Mitverantwortung**

Die Kommission hat großen Wert darauf gelegt, bürgerschaftliches Engagement in seiner eigenen Würde zu verorten, und es weder als Reparatur staatlicher Unzulänglichkeiten legitimiert zu sehen noch im besonderen Fall unternehmerischen Handelns als Resultat kurzfristigen Marketingkalküls. Diese Position ist im Kapitel II des Berichts begründet und stark gemacht. Die von der Kommission dabei immer wieder bemühte Kategorie der Mitverantwortung ist deshalb nicht als Ko-Verantwortung zum Staat, sondern als Wahrnehmung der Rolle eines jeden als Citizen im öffentlichen Raum zu verstehen. Anders gewendet: Die Verantwortung der Bürger ist nicht von einer Hauptverantwortung des Staates her gedacht, sondern vom fairen und souveränen Miteinander der Individuen im öffentlichen Raum, von der Einsicht, dass für den Einzelnen die Selbstverantwortung unvermeidbar durch die Mitverantwortung – als Verantwortung im Miteinander für die umfassend verstandene Lebenswelt – ergänzt wird. Erst mit beiden Facetten wird der Verantwortungsbegriff in der freiheitlichen und demokratischen Ordnung angemessen gefüllt.

Zugleich gilt, dass bürgerschaftliches Engagement nicht zur Legitimation des „schlanken Staates“ missbraucht werden darf. Beide Bereiche haben eine eigene Logik und der Staat kann sich aus seiner Funktionsgewährleistungsfunktion nicht

herausmogeln, indem er auf das Bürgerengagement verweist. Es geht der Kommission gerade nicht darum, den Bürger vor den staatlichen Karren zu spannen. Hinter der entsprechenden Kritik steht im Übrigen ein sehr fragwürdiges Staatsverständnis in der Demokratie, das einerseits die Sicht des Gemeinwesens etatistisch verkürzt und verengt sowie andererseits den demokratischen Staat als Leviathan betrachtet. Der demokratisch legitimierte Staat ist aber ebenso Ausdruck des Bürgerwillens wie das bürgerschaftliche Engagement. Dass deren Verhältnis dennoch nicht spannungsfrei sein und es zu Konflikten zwischen dem demokratisch begründeten repräsentativen Bürgerwillen und dem spontanen, im Einzelfall mobilisierten „zivilgesellschaftlichen Bürgerwillen“ kommen kann, ändert indes nichts an der Legitimation beider Strukturen.

Die hohe Würdigung des Engagements im Bericht wird nicht dadurch relativiert, dass ebenso bewusst ein kritischer Punkt mit Blick auf Dilemmata bürgerschaftlichen Engagements gesetzt wurde (Kapitel II.2): „Bürgerschaftliches Engagement hat auch seine problematischen Seiten und kann in Dilemmata geraten. Die vorherrschende Neigung, im gesellschaftlichen Meinungs-austausch bürgerschaftliches Engagement unbefragt positiv zu bewerten, führt gerade dazu, dass die dafür notwendige Analyse unterbleibt, wie sie der mündigen Gesellschaft jedoch angemessen ist. Auf lange Sicht schwächt dies ein sinnvolles bürgerschaftliches Engagement, weil so Ineffizienzen oder gar Irregularitäten entstehen und wirken können, die weitreichende Vertrauensverluste begründen. Die problematischen und zugleich diskussionswürdigen Seiten des bürgerschaftlichen Engagements sollten nüchtern und vorurteilsfrei betrachtet werden. Die Kommission ist sich darüber im Klaren, dass diese Hinweise und Anmerkungen, die weder bestimmte Formen des Engagements diskreditieren noch das positive Potenzial in Frage stellen sollen, kontroverse Reaktionen hervorrufen können. Genau das aber ist gewünscht, um eine konstruktive Debatte zu befördern. Fortschritt entsteht nur aus Widerspruch“ (Ziffer 17).

### **Im öffentlichen Raum: Ein gemeinsamer Sinn für ein gemeinsames Interesse**

Zwei philosophische Konzepte waren für die Kommission bei der konzeptionellen Grundlegung bürgerschaftlichen Engagements orientierend (Kapitel II.4): Einerseits David Hume, der mit seiner Formulierung eines „common sense of interest“ (Treatise of Human Nature, 1739/40) wohl am trefflichsten auf den Punkt gebracht, worum es einer vom Individuum her gedachten und legitimierten Gesellschaft gehen muss: Ihre Mitglieder benötigen einen „gemeinsamen Sinn für ein gemeinsames Interesse“. Diese gemeinsame und gegenseitige Interessenbekundung lebt von der Erfahrung, dass die Kooperation, das Einlassen auf Konventionen und die Akzeptanz von Verfahrensregeln den Einzelnen besser stellt und so in seinem ureigenen Interesse

liegt. Mit dem Bezug zu Hume war zugleich eine Spur zu jenem ökonomischen Verständnis gelegt, das die politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen nicht ausblendet. An der National Portrait Gallery in Edinburgh sind die Statuen für David Hume und Adam Smith nicht zufällig in enger Nachbarschaft angebracht.

Andererseits Hannah Arendt, die mit dem Konzept des öffentlichen Raums dem „common sense of interest“ einen Rahmen gegeben hat (Vita Activa oder vom tätigen Leben, 1967). Denn der öffentliche Raum lebt von der bewussten oder unbewussten Kooperation verschiedener, voneinander getrennter privater Akteure, er ist getragen von der Notwendigkeit gemeinsamen Handelns und gemeinsamer Verantwortung, es setzt ein Grundvertrauen in die Verantwortungsbereitschaft der Mitbürger voraus. Der öffentliche Raum dient der Koordination, der Verhandlung und dem Ausgleich unterschiedlicher individueller Interessen, Präferenzen oder Einschätzungen. Dort wirken Staat, privater Sektor und Bürgergesellschaft zusammen. Diese integrative Sicht macht Hannah Arendts Konzept so ertragreich.

Der Staat eröffnet den Raum freiwilliger Kooperation und sichert ihn ab. „Ein schwacher Staat, der orientierungslos und kraftlos ist, kann die elementaren Voraussetzungen für die Gestaltbarkeit des öffentlichen Raums – nämlich den friedlichen Austausch von Interessengegensätzen und die friedliche Lösung von Konflikten – nicht erfüllen“ (Ziffer 29). Die Gestaltung des öffentlichen Raums erfordert es, die anderen nicht mit den eigenen Augen, sondern mit ihren Augen zu sehen. Die damit angelegte Objektivierung des öffentlichen Raums lässt ihn für viele nur schwer fassbar und auch nur schwer erträglich sein. Denn diese Objektivität des öffentlichen Raums verlangt den guten Willen zur Gestaltung und die Bereitschaft, die Bedingungen des anderen zu akzeptieren.

Damit wird eine für die Kommission wichtige soziologische Position angeleuchtet: Helmuth Plessners „Grenzen der Gemeinschaft“ (1924). „Bürgerschaftliches Engagement steht unabhängig von bestimmten Organisationsformen in der Gefahr einer Instrumentalisierung, die sich aus Gruppeninteressen ergeben kann. BE erscheint dann nicht als Beitrag zur Gestaltung des öffentlichen Raums, der einem gemeinsamen Interesse für das Gemeinsame folgt, sondern als andere Präsentation klar definierter Gruppenansprüche. Nicht selten wird so die Gruppe respektive die Gemeinschaft als scheinbar machtfreier Raum mit hoher moralischer Homogenität zur Heimstatt eigener Überzeugungen und gegen respektive über die unwirtliche Gesellschaft gestellt, die ohne Attraktivität für jene ist, die nach emotionaler Bindung suchen. Die von Plessner bemühten und analysierten Konzepte von Gemeinschaft und Gesellschaft adressieren unterschiedliche Räume, in denen sich Gemeinsames

im Sinne von Sozialkapital ausbilden und wirken kann. Dies lässt sich ohne weiteres mit der Diskussion um „bonding social capital“ als exklusive, d.h. abgrenzende und ausgrenzende Form des Sozialkapitals sowie um „bridging social capital“ als inklusiver Form verbinden“ (Ziffer 17).

### **Definition bürgerschaftlichen Engagements (Ziffer 33)**

- (1) Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und anerkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen. Es wird von Individuen und Organisationen erbracht.
- (2) Bürgerschaftliches Engagement ist strukturbildend, setzt wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander und generiert so positive externe Effekte für die Gesellschaft.
- (3) Bürgerschaftliches Engagement kann sich in kontinuierlichen Leistungen, Innovationen und Problemlösungen ausdrücken, mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird.
- (4) Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung gerichtet sein.

Die von der Sachverständigenkommission vorgestellte Definition bürgerschaftlichen Engagements hat vielfach Fragen und Diskussionen ausgelöst. Normativ überladen, so lautete eine Kritik. Nun: Definitionen sind naturgemäß normativ, sie sind Setzungen, die sich dem Kriterium der Zweckmäßigkeit, der Konkretion und der Unterscheidbarkeit zu stellen haben. Daran gemessen und bezogen auf die Begriffsbildungen im Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages von 2002 und im WZB-Bericht von 2009 verdichtet und schärft die Definition des Engagementberichts den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements, entrückt ihn der Beliebigkeit und macht ihn theoriefähig (Theorie öffentlicher Güter).

Viele reiben sich an den Begriffen „freiwillige Mitverantwortung“ sowie „Bürgerpflicht“, insbesondere an dem damit konstruierten Spannungsbogen. Die Kommission war sich darüber im Klaren gewesen, dass diese Aspekte der Definition Diskussionen auslösen und Widerspruch hervorrufen werden. Das muss ein Bericht solcher Art aber auch leisten, ermöglichen und aushalten. Um kein Missverständnis an der Grundposition aufkommen zu lassen, hat die Kommission die Freiwilligkeit des Bürgerengagements im Bericht argumentativ immer wieder betont (Ziffer 3, Ziffern 11 ff. und 28 ff.). Es wurde aber auch die Frage gewendet, was denn passiert, wenn

eine Gesellschaft diese Form der Mitverantwortung nicht kennt, „wenn niemand zu mitverantwortlichem Engagement im öffentlichen Raum bereit wäre“ (Ziffer 3)? Historische Beispiele lassen dann den Zerfall der Gesellschaft erwarten. Der Begriff der Bürgerpflicht zielt nicht auf eine Kodifizierung, er ist als Selbstverpflichtung eines jeden zu verstehen, Mitverantwortung im skizzierten Sinne wahrzunehmen. In der Definition ist übrigens sehr präzise davon die Rede, dass bürgerschaftliches Engagement die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen „reflektiert und anerkennt“.

Es ging der Kommission gerade nicht darum die „Wertschätzung von Freiwilligkeit“ zu mindern, so heißt es in Ziffer 30 des Berichts: „Selbstverantwortung und Mitverantwortung bilden die Scharniere zwischen souveräner Privatheit und der Funktionsfähigkeit des Öffentlichen. Die Selbstverantwortung ist notwendig, doch erst durch die Mitverantwortung im öffentlichen Raum wird der Verantwortungsdiskurs angemessen geführt. Die Bedeutung der Verantwortung spiegelt die Bedeutung der Freiheit. Handeln im öffentlichen Raum gewinnt seine Würde aus der Freiwilligkeit.“ Noch einmal: Mit dem Begriff der Bürgerpflicht soll auf ein Spannungsverhältnis hingewiesen werden, das für offene, freie und demokratische Gesellschaften angesichts vielfältiger Wandlungsprozesse höchst bedeutsam ist.

Wichtig für die Definition von bürgerschaftlichem Engagement sind die Attribute „strukturbildend“ und „positive externe Effekte“. Damit werden alltägliche Beiträge ohne erkennbare Wirkungen bewusst vom bürgerschaftlichen Engagement separiert. Denn Gegenstand gesellschaftlicher Erörterung kann nur ein Engagement sein, das Wirkung entfaltet, indem es den öffentlichen Raum beeinflusst oder gar mitprägt. Freilich wird damit die Latte hoch gelegt. Deutlich wird, dass bürgerschaftliches Engagement der bewussten Entscheidung und der mühevollen Handlung bedarf, mithin einer gewissen Ernsthaftigkeit. Erst dann wird aus Sicht der Kommission im Sinne einer Kultur der Mitverantwortung ein Beitrag für den öffentlichen Raum geleistet.

### **Bürgerschaftliches Engagement und vielfältige Wandlungsprozesse**

Langfristig wirksame Wandlungsprozesse hat die Kommission als Bedingungen wie Treiber des bürgerschaftlichen Engagements erörtert (Kapitel II.3). So wurde versucht, den Berichtsauftrag, für die nächsten 10 bis 15 Jahre eine Grundlage für das gesellschaftspolitische Handeln der Unternehmen und der Gebietskörperschaften zu schaffen, im Rahmen des Möglichen zu bewältigen. Von den sechs diskutierten bedeutsamen Prozessen soll zwei beispielhaft skizziert werden.

Der demografische Wandel führt in zwei Dimensionen zu beachtlichen Differenzierungen: Einerseits nimmt im längeren Leben die Heterogenität der Lebenssituation im Alter aufgrund früher Ereignisse und ausgeprägter Grenzsituationen zu, andererseits führen Alterung und Schrumpfung, verstärkt durch die Land-Stadt-Wanderung, zu unterschiedlichen regionalen Perspektiven. Während die zunehmende Heterogenität eine besondere Differenzierungsleistung des Bürgerengagements vor allem auf lokaler Ebene verlangt, führt eine starke regionale Divergenz zu Überforderungen. „Gerade in wirtschaftlich schwachen Regionen mit merklichen Bevölkerungsverlusten und hoher Alterung ist ohne ein professionelles Abschöpfen der Fördermittel kaum etwas möglich. Private Förderungen spielen dort keine Rolle, ein Zusammenhalt der verbliebenen Bevölkerung entsteht nur zögerlich. In demographisch und wirtschaftlich gut gestellten Regionen hingegen kann es dazu kommen, dass dem einzelnen Engagement kein realer Bedarf gegenübersteht. Dann kann die Konkurrenz zwischen verschiedenen Organisationen schon mal lähmend und behindernd sein. Dies spricht dafür, dass die Bundesländer bei ihrer Verantwortung für eine Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse einen erweiterten Blick auf die regionalen Disparitäten richten sollten, der das Potenzial für bürgerschaftliches Engagement berücksichtigt. Dies kann zu Konsequenzen im kommunalen Finanzausgleich und der Steuerung spezieller Fördergelder führen“ (Ziffer 20).

Der volkswirtschaftliche Strukturwandel ist durch Ungleichzeitigkeiten in der Weltwirtschaft – durch Entwicklungsunterschiede oder kulturelle Differenzen – getrieben, so dass kollektive Lösungen (wie Standards in den Bereichen Umwelt, Arbeit, Soziales und Bildung) in den jeweiligen Gesellschaften einen entsprechenden normativen Rückhalt finden müssen. Nur dann können sie im Wettbewerb moralisierter Märkte bestehen. Bürgerschaftliches Engagement kann die Klärung der gesellschaftlich akzeptierten Mindestnormen und Wertestrukturen befördern. Ebenso führt der volkswirtschaftliche Strukturwandel sowohl im Bereich der Wertschöpfung wie im Bereich des Verbrauchs zu Entwicklungen, die individuelle und soziale Ausgleichsprozesse verlangen. Lebenslange Bildungsanstrengungen gehören ebenso dazu wie die Bereitschaft zur gesellschaftlichen Debatte über die als bedeutsam angesehenen moralischen Koordinaten oder die Anstrengungen von Unternehmen, unter den Bedingungen des beschleunigten Wandels Reputationsmanagement zu stärken oder zu entwickeln. Entscheidend ist dabei in der marktwirtschaftlichen Ordnung die Steuerungskraft der Konsumenten, oder in den Worten von Bundespräsident Gauck: „Mit dem Kassenbon kann man schlimme Zustände zementieren. Oder positiv ausgedrückt: Konsumenten haben eine enorme Marktmacht“ (Rede am 15.11.2012 in Berlin). Nicht minder wichtig, aber in diesem

Bezug gerne übersehen, ist die Rolle der Anleger, die ebenso moralische Vorstellungen mit ihren Entscheidungen über die Kapitalallokation zum Ausdruck bringen. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch den einzelnen äußert sich nicht nur in bewussten Aktionen des Bürgerengagements, sondern ebenso in der Souveränität und Ethik des Konsumenten und des Anlegers.

### **Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen**

Zu Beginn ist eine Klarstellung geboten: Unternehmen in der Marktwirtschaft stellen idealtypisch private Güter her, bei denen der Preismechanismus wirkt, somit das Ausschlussprinzip erfüllt ist, und die produktionstechnisch nicht mit externen Effekten verbunden sind. Unternehmen übernehmen bereits mit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen einen gesellschaftlichen Auftrag. Ihre Beauftragung erfolgt durch die Konsumenten – im Wettbewerb als Austauschprozess – und residual die Anteilseigner – im Wettbewerb als Parallelprozess. Der Bericht macht die normative Verankerung dieser Position deutlich: „Die damit implizit verbundenen Werturteile – insbesondere Wettbewerbsordnung, Individualismus, Privateigentum, Vertragsfreiheit, Haftung, Verlässlichkeit der Politik – reflektieren aber nichts anderes als die Prinzipien der freiheitlichen und demokratischen Ordnung, wie sie unsere Verfassung prägen“ (Ziffer 331). Die Bedingungen des Wettbewerbs begründen eine Enteignungsandrohung für den Fall, dass das verfügbare Kapital nicht sorgsam eingesetzt wird.

Aus dem unternehmerischen Kerngeschäft leitet sich noch kein bürgerschaftliches Engagement ab. Das ändert sich dann, wenn man unternehmerisches Handeln in den institutionellen Kontext stellt, der sich aus der Frage ableitet, warum es eigentlich die hierarchisch strukturierten Unternehmen gibt und damit auf den Tausch über Märkte und deren Steuerungseffizienz verzichtet wird. Die Antwort von Williamson u.a. verwies auf die Kosten, die mit einer Nutzung des Marktmechanismus verbunden sind. „Unternehmen gewinnen eine institutionelle Dauerhaftigkeit, indem sie Verträge schließen und Risiken bündeln, denn der daraus folgende Transaktionskostenvorteil erfordert für seine Materialisierung eine bestimmte Wirkungszeit. So verbinden Unternehmen durch ihre Institutionalisierung Konsumenten über Regionen und Zeiten hinweg. Mit der Trennung der Produktionsentscheidungen von den Konsumententscheidungen separiert sich zugleich die Zielsetzung des Unternehmens von den bekundeten Interessen der Konsumenten, Gewinnmaximierung definiert ein eigenständiges Ziel des Unternehmens“ (Ziffer 335).



Unternehmen als ein Netz von unvollständigen Verträgen zu verstehen, eröffnet den Blick auf die verschiedenen Anspruchsgruppen, denen es sich gegenüber sieht: den Mitarbeitern, den Anteilseignern/Eigentümern, den Kunden, den Lieferanten, staatlichen Institutionen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, der öffentlichen Meinung. In diesem Diskursgeflecht werden die unternehmerischen Aktivitäten zum bürgerschaftlichen Engagement ausgehandelt. Damit ist eine Verantwortungslogik für Unternehmen erkennbar, die Bundespräsident Gauck in der zitierten Rede vom 15. November 2012 auf präzise Weise dreifach differenziert hat: Unternehmen sind verantwortlich für den Erfolg am Markt, sie sind verantwortlich für ihre Akzeptanz in der Gesellschaft und sie sind mitverantwortlich für die Regeln des Zusammenlebens.

Beim unternehmerischen Engagement sind auch Konfliktpotenziale zu beachten, beispielsweise zwischen Lohnansprüchen, Gewinnverwendung und Aufwendungen für gesellschaftliche Projekte. Damit wird deutlich: Bürgerschaftliches Engagement kostet. Das kann zu Verteilungskonflikten im Unternehmen führen, die einer bewussten Aushandlung bedürfen. Es kann aber auch zu einer Überforderung der unternehmerischen Kapitalausstattung kommen, wenn die Entnahmen unkontrolliert vorgenommen werden; gerade bei Eigentümergeführten Unternehmen war dies in der Vergangenheit zu beobachten. Schließlich können indirekt Kosten bürgerschaftlichen Engagements entstehen, wenn es der Legitimation für Ausnahmen von der Wettbewerbsordnung dient. Die Kommission hat hier eindeutig Position bezogen: „Die Möglichkeit bürgerschaftlichen Engagements rechtfertigt keine Abweichung von der Wettbewerbsordnung der sozialen Marktwirtschaft. Die volkswirtschaftlichen Effizienzverluste, die sich aus einer geringeren Intensität des Wettbewerbs infolge von Marktmacht und einer unzureichenden Bestreitbarkeit dieser Marktposition ergeben, sind ordnungspolitisch eindeutig höher zu gewichten als die aus Marktmachtgewinnen möglichen finanziellen Leistungen für bürgerschaftliches Engagement“ (Ziffer 590).

Der Bericht entwickelt durch die Differenzierung verschiedener Typen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, deren Spiegelung mit Zielen und Instrumenten, eine neue Systematik. Engagement kann intrinsisch motiviert sein oder unternehmerischen Motiven Rechnung tragen. Im zweiten Fall kann das Engagement des Unternehmens darauf zielen, die bestehende Marktposition zu stabilisieren und damit als Feigenblatt wirken, oder Transaktionskosten zu senken, indem es die Unternehmenskultur befördert, oder an den Stakeholdern orientiert Ansprüche aus dem öffentlichen Raum befriedigen. Die Kommission hat sich nicht gescheut, zwischen unternehmerischen Handeln zu unterscheiden, das zum bürgerschaftlichen Engagement gehört und das nicht dazu gerechnet werden sollte (Tabelle IV 5-13, Ziffer 494). Hier zeigt sich der Nutzwert einer klaren Definition und

einer theoretischen Systematik. Die theoretische Struktur konnte mit valider Empirie unterlegt werden. Darüber hier zu berichten, wird aus Platzgründen verzichtet, es wird auf die einschlägigen Abschnitte des Berichts verwiesen (Kapitel V.).

Der Gesamtbefund ist schon beachtlich: Über 11 Mrd. Euro wenden die Unternehmen in Deutschland jährlich für bürgerschaftliches Engagement auf, zum überwiegenden Anteil – 8,5 Mrd. Euro – in Form finanzieller Zuwendungen, mit großem Abstand gefolgt von Sachspenden mit 1,5 Mrd. Euro. Wer hier mehr erreichen will, der muss die Stakeholder – die Anspruchsgruppen – der Unternehmen ansprechen. Der Hinweis an die Unternehmen lautet: das bürgerschaftliche Engagement strategisch zu verankern und in den engeren Zusammenhang der ureigenen Kompetenzen zu stellen. Überzeugend ist, wer mit dem, was er kann, dazu beiträgt, gesellschaftlich relevante Fragen zu lösen. Der Staat ist nur aufgerufen, bürokratische Hindernisse abzubauen. Sinnvoll erscheint es der Kommission wie übrigens der überwiegenden Mehrheit von fast 90 Prozent der befragten Unternehmen, Unternehmensethik als Pflichtteil in die Managementausbildung zu integrieren, um angehende Manager und Führungskräfte frühzeitig für das Thema gesellschaftlicher Verantwortung zu sensibilisieren.

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat im Bericht nur insoweit Eingang gefunden, wie sie einen besonderen Verlust an Vertrauen in den „Mitverantwortungswillen der Unternehmen“ verursacht. Ökonomische, gesellschaftliche und politische Krisen zu überwinden, verlangt nach einer erweiterten Verantwortungsübernahme aller relevanten Akteure. Insofern ist bürgerschaftliches Engagement keine Arznei in der Krise, sondern gehört in diesem Sinne zu Präventionsmaßnahmen zur Krisenvermeidung. Unternehmen sehen dies gemäß der Umfrage sehr ähnlich und planen wegen der Krise weder mehr noch weniger bürgerschaftliches Engagement, sondern wollten dies überwiegend auf dem bisherigen Niveau fortführen. Die Erkenntnis, dass dieses Engagement und das aller gesellschaftlichen Gruppen wesentlich zum Aufbau und zum Erhalt von Sozialkapital einer Gesellschaft beitragen kann, gilt mithin ganz unabhängig von Krisen und kurzfristigen Kalkülen.

**Prof. Dr. Michael Hüther**, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln  
Vorsitzender der Ersten Engagementberichtscommission

Die Quellenangaben beziehen sich auf den Ersten Engagementbericht.