



CCCD

Centrum für Corporate Citizenship Deutschland

Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung

Wie Wirtschaftsführer in Deutschland
gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.
Ergebnisse einer qualitativen Studie

Frank W. Heuberger

unter Mitarbeit von
Birger Hartnuß, Karin Lenhart und Roland Roth

Berlin 2009

Über das CCCD:

Das CCCD ist eine gemeinnützige Organisation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In Kooperation mit führenden Unternehmen, wissenschaftlichen Instituten und zivilgesellschaftlichen Organisationen im In- und Ausland arbeitet das CCCD als Think Space und Kompetenzzentrum sowie als Dialogplattform, Impuls- und Gastgeber für Good Corporate Citizens und diejenigen, die es werden wollen. So organisiert das CCCD Foren für den fachlichen Austausch zwischen Corporate Citizens sowie zwischen Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Bürgergesellschaft, fördert und betreibt anwendungsorientierte Forschung, ermöglicht Lernprozesse durch Diskussions- und Fortbildungsangebote und unterstützt die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Partnern aus Bürgergesellschaft, Wissenschaft und/oder Politik. Mit Workshops, Publikationen und öffentlichen Veranstaltungen gibt das CCCD darüber hinaus gezielte Impulse für den Diskurs zu Corporate Citizenship in Deutschland sowie für die Praxis gesellschaftlich engagierter Unternehmen.

Das CCCD ist der deutsche Partner des Boston College Center für Corporate Citizenship, USA, Teil des GERN – Global Education and Research Network und des CSR 360-Global Partner Network von Business in the Community, UK.

**Kontakt:**

CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland
Kollwitzstr. 73
D-10435 Berlin
+49 (0)30 – 41 71 72 21
info@cccdeutschland.org
www.cccdeutschland.org

Inhalt

Management Summary	4
I. Einleitung: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Zeiten der Globalisierung	7
II. Methodik der empirischen Untersuchung und Hintergrundannahmen	10
• Zur Methodik der Untersuchung	10
• Theoretische Hintergrundannahmen	10
• Typentheoretische Überlegungen	12
III. Deutsche Wirtschaftseliten in der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Eine theoretische und historische Einordnung	15
IV. Wirtschaftseliten im Spiegel der Öffentlichkeit. Eine Auswertung ausgewählter Zeitungs- und Zeitschriftenartikel	20
• Fokus der medialen Berichterstattung und Veränderungen im Zeitverlauf	20
• Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen	21
• Verhältnis von Staat und Wirtschaft	26
• Dialog mit der Zivilgesellschaft	28
• Fazit	29
V. Gesellschaftsbilder, Rollenverständnisse und Verantwortungsteilung: Einstellungsmuster von Topmanagern in Deutschland	31
• Gesellschaftsbilder	31
• Rolle der Wirtschaft	33
• Zur Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft	36
• Zum Verhältnis von Staat, Politik und Wirtschaft	40
• Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Citizenship/Corporate Social Responsibility)	45
• Verständnis und Vorstellung von Zivilgesellschaft	57
VI. Zentrale Befunde der Studie: Ansätze einer neuen gesellschaftlichen Verantwortungsteilung	61
Literatur	69
Anlagen	
Interviewleitfaden	70

Management Summary

Unternehmen als Teil der Gesellschaft

■ **Das Selbstverständnis der Unternehmen hat sich gewandelt.** Die Frage nach einer zeitgemäßen und zukunftsfähigen gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung der Wirtschaft wird nicht nur von Zivilgesellschaft, Politik und anderen Stakeholdern gestellt, sie ist in den Vorstandsetzungen der Unternehmen in Deutschland angekommen.

■ **Die deutsche Gesellschaft steht vor zentralen Herausforderungen.** Eine weitere Öffnung der Schere zwischen Arm und Reich sowie die Schwächung des gesellschaftlichen Zusammenhalts werden als Kernprobleme beschrieben. Demographischer Wandel, Konflikte zwischen den Generationen sowie die Auflösung traditioneller Bindekräfte verschärfen die bestehende Problematik. Die Gesellschaft stellt notwendige Normen und Werte für die individuelle Orientierung in dieser immer komplexer werdenden Welt kaum noch zur Verfügung.

■ **Topmanager beklagen das verzerrte Bild von Wirtschaft und Unternehmen in Öffentlichkeit und Medien.** Sie verwehren sich dagegen, nur als „homo oeconomicus“ wahrgenommen zu werden. Gleichwohl wird akzeptiert, dass das Image der Wirtschaft angesichts öffentlicher Skandale und Affären nicht ohne Grund leide.

■ **Politik, Medien, internationale NGOs, öffentliche Meinung und Konsumenten konfrontieren die Wirtschaft mit einer Fülle neuer Ansprüche, die eine Neuausrichtung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen erfordern.** Offen geführte Multi-Stakeholder-Dialoge weisen in Richtung einer neuen Verantwortungsbalance zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Staat und Wirtschaft

■ **Das Grundverständnis der Aufgabenverteilung von Staat und Wirtschaft hat sich kaum verändert: Die Ökonomie schafft den gesellschaftlichen Wohlstand, der Staat muss diesen möglichst gerecht verteilen.** Mit der Globalisierung beginnen diese Rollenverhältnisse jedoch aufzuweichen, Vertrauens- und Verantwortungsstrukturen verschieben sich, neue Zuständigkeiten müssen ausgehandelt und ausbalanciert werden.

■ **Der Primat der Politik wird grundsätzlich anerkannt. Die Rolle des Staates ist es, Rahmenbedingungen zu setzen, die den wirtschaftlichen Handlungsspielraum nur in geringst möglichem Maße einschränken.** Bürokratisierung und Überregulierung stehen als Chiffren für eine Grundsatzkritik an Staat und Politik. Leitbild und Zukunftsvisionen werden vermisst. Sozialstaatliche Stabilität wird als positiv verstärkender Faktor für unternehmerisches Handeln begrüßt; das mit der wohlfahrtsstaatlichen Entwicklung gewachsene Anspruchsdenken und die „Entmündigung“ der Bürgerinnen und Bürger werden moniert.

■ **Unternehmen lehnen staatliche Reglementierungen von CC/CSR ab und wollen selbst über Art und Umfang ihres Engagements entscheiden.** Sie erwarten größtmögliche Freiräume, keine Bevormundung sowie eine stärkere Anerkennung ihres gesellschaftlichen Beitrags von Staat, Medien und Bürgerinnen und Bürgern, als dies bisher der Fall ist.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

■ **Wirtschaftsführer sehen Unternehmen als verantwortlichen Teil der Gesellschaft. Jenseits der Schaffung und des Erhalts von Arbeitsplätzen findet die Öffnung des Unternehmens hin zum Gemeinwesen statt.** Dass das Aufgabenspektrum von Unternehmen bereits weiter gedacht wird, zeigt sich insbesondere am Bildungs- und Ausbildungssektor. Die aktuelle Bildungsreform wird nicht allein als Aufgabe des Staates verstanden. Bildungsinvestitionen und die Schaffung „vernetzter Kompetenz“ sind Anspruch moderner Wirtschaftsunternehmen.

■ **Hohe Rendite gilt als Voraussetzung für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen.** Familienunternehmen relativieren den Zusammenhang von Renditemaximierung und gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme. In familiengeführten Unternehmen speist sich gesellschaftliches Engagement im Unterschied zu DAX-Unternehmen aus Familientradition und gewachsener Unternehmenskultur und steht daher häufiger in einer langfristigen Perspektive.

■ **Der Druck von Analysten und Shareholdern gilt als besondere Herausforderung an Wirtschaftsunternehm-**

men. Die stärkere Betonung der an Quartalszahlen orientierten Interessen der Shareholder gegenüber den längerfristig orientierten Interessen von Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer etc.) wirkt sich auf die Möglichkeiten gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen negativ aus.

■ **Die konzeptionelle Reichweite von Corporate Citizenship als Ausdruck nachhaltigen Wirtschaftens unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten ist noch nicht hinreichend erkannt.** Wenn sich auch die meisten Unternehmen in ihrem Engagement von der reinen Zufälligkeit und Beliebigkeit verabschiedet haben und eine konzeptionelle Schärfung ihres CC-Profiles sichtbar wird, kann dies jedoch noch nicht mit einer strategischen Verankerung von Corporate Citizenship in der Unternehmenspolitik gleichgesetzt werden.

■ **Auch das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen unterliegt Globalisierungstrends und -zwängen.** Je nach Reichweite der Märkte und Verteilung der Unternehmensstandorte ist es selbstverständlich, gesellschaftliche Verantwortung auch in anderen Ländern zu übernehmen und sich zu engagieren. Dabei konkurrieren transnational agierende Unternehmen nicht nur als jeweilige Ländergesellschaften mit ihren Dienstleistungen und Produkten untereinander, sondern auch mit ihren CSR-Programmen.

■ **Viele Unternehmen zeigen sich aufgeschlossen, eine gesellschaftliche Führungsrolle jenseits wirtschaftlicher Kernkompetenzen wahrzunehmen.** Das grundsätzliche Bekenntnis zu „Leadership“ ist jedoch noch kaum mit konkretem Handeln verbunden. In vier Bereichen zeichnen sich Ansätze eines unternehmerischen Selbstverständnisses zur „Leadership-Übernahme“ ab. Dazu gehören die Ausgestaltung und Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen im Unternehmen („Work-Life-Balance“), der Klima- und Umweltschutz, Bildung und Qualifizierung sowie die Gesundheitsförderung.

Unternehmen und Zivilgesellschaft

■ **Der Begriff Zivilgesellschaft gehört nicht zum aktiven Vokabular deutscher Top-Manager.** Die meisten Wirt-

schaftsführer haben konkrete Vorstellungen von gemeinnützigen Organisationen im Einzelnen (vor allem Sozialverbände und NGOs), nicht jedoch einen Begriff von Zivilgesellschaft als einer von Staat und Markt unterschiedenen gesellschaftlichen Sphäre.

■ **Gesellschaftliches Engagement soll Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, die Kommune am Standort etc.) positiv beeinflussen.** Die öffentliche Meinung und das Image eines Unternehmens sind dabei umso wichtiger, je näher man am Kunden und Konsumenten agiert. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind entscheidende Triebfedern gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Gelingt es, diese positiv zu beeinflussen, verlässt das Engagement die Ebene des Philanthropischen und Zufälligen und kann zu einem „harten“ Wirtschaftsfaktor und Wettbewerbsvorteil avancieren.

■ **Verändertes Konsumentenverhalten erfordert einen intensiven Multi-Stakeholder-Dialog.** Nichtregierungsorganisationen können zu Garanten von Standards und Regulierungen werden, die dazu beitragen, dauerhaft Qualität von Produkten sicherzustellen, und Unternehmen helfen, fremde Märkte erfolgreich zu erschließen.

■ **In der Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen verfügen Unternehmen inzwischen über vielfältige Erfahrungen.** Diese reichen von Geld- und Sachspenden, der Gründung von Stiftungen über Corporate-Volunteering-Programme bis hin zu langfristigen Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Einrichtungen. Ausmaß und gesellschaftliche Relevanz bürgerschaftlichen Engagements werden wahrgenommen und anerkannt. Eine Ausweitung der Kooperation von Wirtschaftsunternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Einrichtungen wird erwartet und begrüßt.

■ **Erste Ansätze einer neuen Verantwortungsteilung in partnerschaftlicher Kooperation werden sichtbar.** Ein neues Modell gesellschaftlichen Zusammenwirkens, in dem Unternehmen sich selbst eine anspruchsvolle Rolle als globale Verantwortungsträger in einer Weltgesellschaft zuschreiben, zeigt erste Konturen.

I. Einleitung: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Zeiten der Globalisierung

Anlässlich der Eröffnung des „European Banking Congress“ am 21. November 2008 in Frankfurt erhob Bundespräsident Horst Köhler die Forderung, es müsse eine intellektuelle und politische Neukonzipierung der internationalen Wirtschafts- und Finanzordnung geben, die ihre Legitimation daraus ableite, „dass sie sich in den Dienst der globalen Menschheitsaufgabe“ stelle. Eine der wichtigsten Säulen, die auf diesem Wege zu errichten wäre, sei die Verständigung der Weltgemeinschaft auf ein gemeinsames Ethos, „auf Werte, die wir alle teilen und deren Missachtung von der Gemeinschaft bestraft wird“. Das Grundprinzip müsse lauten: „Wir dürfen Andere nur so behandeln, wie wir selbst behandelt werden wollen.“ Daran solle sich ein Jeder messen lassen. Der Bundespräsident ließ keinen Zweifel daran, dass die Finanzmarktkrise und ihre Auswirkungen nicht als Naturereignisse zu betrachten seien, die von Außen über uns gekommen sind, sondern sehr konkret auf menschliches Fehlverhalten zurückgeführt werden müsse. Daher auch sein eindringlicher Appell an die versammelten Banker, sich wieder mit der Gestalt des soliden, in erster Linie als Treuhänder agierenden Bankiers zu identifizieren.

Krisen, wie die aktuelle Finanzmarktkrise, vernichten nicht nur Kapital, sondern zerstören vor allem auch eins: Vertrauen – Vertrauen in das Finanzsystem, Vertrauen in die Motive unternehmerischen Handelns, Vertrauen in wirtschaftliche Eliten und in die regulierenden Kräfte von Märkten, von Ratingagenturen, aber auch staatlichen Aufsichtsbehörden. Unbestritten ist, dass der wirtschaftlichen Globalisierung nicht in annähernd gleichem Maße eine politische folgte. Die Kontrolle durch internationale Organisationen und eine Verrechtlichung internationaler Beziehungen hat nicht Schritt gehalten mit den sich ständig aufs Neue entgrenzenden Kapitalströmen. Sie konnten bisher nicht in geordnete, an Gerechtigkeitsprinzipien orientierte Bahnen gelenkt werden. Damit stellt sich die Frage, ob der internationale Kapitalismus nun in eine neue Phase der Regulation und Kontrolle durch Standards, Verhaltenskodizes und superlegislative Regeln eintreten muss.

Die Krise der internationalen Finanzmärkte und ihre realwirtschaftlichen Folgen machen deutlich, dass in historischen Momenten wie diesem ein bisher implizit und abgeschwächt auch explizit geltender Grundkonsens über gesellschaftliche Normen und Werte fast über Nacht in Frage gestellt werden kann. Wie fragil dieser Konsens auch vorher bereits gewesen sein mag, er hatte funktioniert und eine gewisse gesellschaftliche Stabilität garantiert. Mit einem Male aber werden Machtverhältnisse, Rollenverständnisse, Verantwortlichkeiten und Erwartungshorizonte durcheinander gewirbelt und verlangen nach einer Justierung, die die Spannung zwischen Kapitalismus und Demokratie neu ausbalancieren muss. Wie eine solche Neuordnung schließlich aussehen kann und welche Parameter in welche Richtung neu festgesetzt werden müssen, ist gegenwärtig noch nicht vorherzusagen.

In der vorliegenden Studie wird eine Facette dieser Ordnung thematisiert, nämlich das Verständnis von Topmanagern transnational agierender Großunternehmen in Deutschland mit Bezug auf ihr Selbstbild und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. CEOs sind der öffentlich sichtbarste Teil der Wirtschaftselite. Ihnen kommt sowohl subjektiv in ihrem Selbstverständnis wie auch objektiv aufgrund ständig steigender Einflussmöglichkeit auf Politik und Gesellschaft eine wachsende, über den wirtschaftlichen Kernbereich hinausgehende Bedeutung zu. Gerade deshalb setzen sie mit ihrem Verhalten moralische Maßstäbe und werden in der öffentlichen Meinung im Positiven wie im Negativen als Vorbilder betrachtet.

Bereits vor der Finanzmarktkrise waren Negativschlagzeilen über Korruptionsaffären, Steuerhinterziehung und Massenentlassungen an der Tagesordnung und warfen neben vielen anderen Fragen auch die nach der Vertrauenswürdigkeit deutscher Wirtschaftsführer auf. Gibt es ein gesellschaftliches Verantwortungsethos deutscher Topmanager? Und wenn ja, wie sieht es aus? Ist es in der Kultur des Unternehmens verankert oder steht es nur in Leitlinien und Unternehmensgrundsätzen? Oder ist es gar nur eine Privatangelegenheit der CEOs?

An Hand der Ergebnisse von fünfzehn leitfadengestützten Interviews mit CEOs und Vorstandsmitgliedern großer Unternehmen in Deutschland wird versucht, ein Bild ihres Verständnisses gesellschaftlicher Verantwortung und ihrer gelebten individuellen Umsetzung zu zeichnen. Dieses wird kontextualisiert durch ein Geflecht von Aussagen und Einschätzungen zur Rolle des Unternehmertums und der Bedeutung der Sphäre Wirtschaft in Deutschland. Bezüge zum Verständnis von Staat und Politik, insbesondere in ihrer Funktion für die Wirtschaft und deren Herausforderungen unter den Bedingungen globalisierter Konkurrenz werden ebenso hergestellt, wie versucht wird, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie Unternehmer und Topmanager die dritte gesellschaftliche Sphäre in Deutschland, nämlich die Zivilgesellschaft, sehen. Nicht die Erfahrung im Umgang mit einzelnen NGOs und lokalen gemeinnützigen Einrichtungen oder der Dialog mit „nützlichen“ Stakeholdern stehen im Mittelpunkt, sondern die Wahrnehmung und Einschätzung der Zivilgesellschaft als gesellschaftliche Sphäre insgesamt.

Zivilgesellschaft als analytisch-empirischer Begriff meint den sozialen Raum zwischen Markt, Staat und Familie bzw. Privathaushalten, in dem sich freiwillige Zusammenschlüsse bilden, wo Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten genutzt werden und Bürgerinnen und Bürger in einer gesunden Balance aus Eigeninteresse und Gemeinwohlorientierung Verantwortung übernehmen. Zivilgesellschaft ist gekennzeichnet durch die Prinzipien Selbstorganisation, Vertrauen, Transparenz, Pluralismus und vor allem Freiwilligkeit. Als Zustandsbeschreibung meint „Zivilgesellschaft“ den Teil unserer Gesellschaft, in dem sich die Bürgerinnen und Bürger nach demokratischen Regeln selbst organisieren und auf die Geschicke des Gemeinwesens einwirken (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 57ff.).

Welche Rolle spielt diese Zivilgesellschaft in den Augen der CEOs? Wird sie als geeigneter Partner für die Umsetzung sozialer, kultureller oder ökologischer Projekte im Rahmen des eigenen gesellschaftlichen Engagements wahrgenommen?

Die hier analysierten Interviews wurden alle in der Zeit von März bis Juli 2008 durchgeführt, also vor dem öffentlich wirksamen Beben an den internationalen Börsen und Finanzmärkten. Die Befunde zeigen jenseits der aktuellen Ereignisse, wie weit Selbstverständnis der Wirtschaftselite

und realgesellschaftliche Entwicklung auseinander liegen können; sie verweisen aber zugleich auf bestehende Potenziale für gesellschaftliche Problemlösungen in mehrsektoraler Kooperation und neuer Verantwortungsteilung.

Im folgenden Kapitel 2 der Studie werden zunächst die methodische Anlage der Untersuchung und zentrale theoretische Hintergrundannahmen vorgestellt, die für die Durchführung und Auswertung der Interviews maßgeblich waren. Dabei wurde der Fokus der Untersuchung auf die Bedingungen für die Entwicklung eines „neuen Gesellschaftsvertrages“ gelegt. In Kapitel 3 werden historische und theoretische sozialwissenschaftliche Befunde der Elitentheorie mit Schwerpunkt auf die deutsche Wirtschaftselite aufgearbeitet, um sie als Hintergrundwissen für die Face-to-Face-Gespräche mit den CEOs und ihre Auswertung verfügbar zu haben. Mit der Recherche und Analyse der in den letzten Jahren in Fachzeitschriften und Tageszeitungen gehäuft erschienenen Artikel und Interviews mit Wirtschaftsmanagern zum Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Kapitel 4) wurde die Berichterstattung über Unternehmen und Unternehmer in ausgewählten Medien nachgezeichnet und die darin enthaltenen Perspektiven offengelegt. Das zentrale Kapitel 5 präsentiert – gestützt auf markante Originalzitate der Interviewpartner – das Verständnis der CEOs von Gesellschaft, der Rolle von Wirtschaft und Unternehmen, ihr Verhältnis zu Staat und Politik sowie insbesondere ihre Auffassungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und ihr Bild von Zivilgesellschaft. Kapitel 6 fasst die zentralen Ergebnisse der Studie zusammen und zeigt Potenziale für die Entfaltung eines „Neuen Gesellschaftsvertrages“ auf.

Aus den Ergebnissen lassen sich eine Fülle von Schlussfolgerungen ableiten, sowohl für staatliches Handeln, für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als auch für die Zivilgesellschaft. Handlungskonsequenzen werden hier noch nicht diskutiert; sie sollen dem Dialog interessierter Akteure der drei gesellschaftlichen Sphären vorbehalten bleiben.

An der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Untersuchung haben zahlreiche Köpfe und Hände tatkräftig mitgewirkt, ohne die die Studie nicht hätte umgesetzt werden können. Neben Karin Lenhart, Birger Hartnuß und Roland Roth gilt mein Dank Petra Kinzl, Anja Schwerk,

Susanne Lang, Anne Nitschke, Verena Vellmer, Sebastian Wehrsig und Heike Müller. Ihr Engagement, sei es bei der Ansprache der Unternehmen, der Durchführung der Interviews, ihrer Transkription, der Aufbereitung vielfältigen Materials, in der kritischen Redaktion des Textes und nicht zuletzt im Management des Projekts, war mir eine große Unterstützung.

Dank gilt insbesondere allen Interviewpartnern, die uns großzügig ihre Zeit zur Verfügung gestellt und uns ihre

Sichtweisen und Einschätzungen dargelegt haben, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), das diese Studie durch eine Zuwendung ermöglicht hat, und nicht zuletzt dem Generali Zukunftsfonds für die finanzielle Unterstützung bei der Drucklegung der Untersuchung.

Dr. Frank W. Heuberger
Berlin, im Februar 2009

II. Methodik der empirischen Untersuchung und Hintergrundannahmen

Zur Methodik der Untersuchung

Im Mittelpunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung steht das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung“ aus der Sicht ausgewählter Wirtschaftsführer großer Unternehmen in Deutschland. Sie zielt damit auf die subjektive Perspektive, das Selbstverständnis und die handlungsleitenden Einstellungen von Vertreterinnen und Vertretern der heutigen Wirtschaftselite ab, deren Einfluss und Entscheidungsmacht auf Politik und Gesellschaft trotz deutlichen Vertrauensverlustes ständig wächst.

Rollenverständnisse, Einstellungsmuster, Gesellschaftsbilder und Handlungsorientierungen lassen sich standardisiert kaum erfragen. Sie erschließen sich allerdings im offenen, möglichst störungsfreien und thematisch wenig beschränkten „Face-to-Face-Gespräch“, in dem auch die persönlichen, sozialen und kulturellen Kontexte des Interviewpartners mit zur Sprache kommen, die erst die Sinnhaftigkeit einer Haltung oder Entscheidung offen legen. Daher wurde ein qualitatives, leitfadengestütztes Interviewverfahren als Untersuchungsmethode gewählt. Bei derartigen halb-strukturierten Interviews¹ ist die Reihenfolge der Fragen nur lose vorab festgelegt und kann – je nach Gesprächsverlauf – angepasst werden. Der Leitfaden ist also keine starre Strukturvorgabe für den Ablauf einer Frage-Antwort-Sequenz, vielmehr erfordert dieses Setting von den Interviewerinnen und Interviewern eine hohe situative Interaktionskompetenz und die Fähigkeit einer aktiven Strukturierung des Gesprächsflusses bei gleichzeitig höchstmöglicher Zurückhaltung. Ähnlich wie im narrativen Interview soll beim Interviewpartner eine erzählstimulierende Wirkung erzeugt werden, die möglichst wenig vom Interviewer unterbrochen werden darf, um den Erzählfluss nicht zu stören. Die Erzählstimuli sind als offene Fragen so gewählt, dass auf sie nicht mit „ja“ oder „nein“ reagiert werden kann, sondern ein starker Impuls zur freien Rede davon ausgeht.

Mit Unterstützung der Bundesministerin für Familie, Senio-

ren, Frauen und Jugend, Frau Dr. Ursula von der Leyen, ist es gelungen, fünfzehn Spitzenmanager vorwiegend DAX-notierter Unternehmen in Deutschland für jeweils ein- bis zweistündige Interviews zu gewinnen, die im Zeitraum März bis Juli 2008 durchgeführt worden sind.

Sämtliche Interviews wurden auf Tonträger aufgezeichnet und transkribiert. Für die anonymisierte Auswertung der Gespräche wurde das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt. Dazu wurde das Textmaterial in verschiedenen Schritten zergliedert und unter Zuziehung theoriegeleiteter Fragen interpretiert. Auf diese Weise konnten die Interviews nach formalen, inhaltlichen und typentheoretischen Kriterien strukturiert werden. Die sich so herauschälende Gesamtstruktur wurde anschließend an markanten Textstellen überprüft. Für die Gesamtdarstellung der Interviewergebnisse (Kapitel 5) wurden diejenigen Originalzitate ausgewählt, die diese Struktur und die einzelnen Befunde belegen und widerspiegeln. Um Anonymisierung zu gewährleisten, zugleich aber die Zuordnung von Aussagen gleicher Gesprächspartner für den Leser zu ermöglichen, wurden den Interviewpartnern Zahlen von 1 bis 15 zugeordnet. Soweit in den Interviews auf konkrete Corporate-Citizenship-Aktivitäten Bezug genommen wurde, konnten in der Auswertung die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung des CCCD von 2007 herangezogen werden.

Theoretische Hintergrundannahmen

Im Zentrum der Gespräche standen die subjektiven Einstellungen der Topmanager zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, nicht aber die von den Unternehmen durchgeführten Programme und Projekte, wie sie sich auf deren Internetseiten finden oder den CSR- und Nachhaltigkeitsberichten entnehmen lassen. Diese Einstellungen bestimmen – so die orientierende Grundannahme – Handlungen und Entscheidungen im Unterneh-

¹ Erfahrungen mit leitfadengestützten Interviews auf dem Gebiet CC/CSR konnte der Autor bereits 2004 in einer explorativen Studie zu Corporate Citizenship in Deutschland sammeln (vgl. Heuberger/Oppen/Reimer 2004).

men und haben somit eine hohe Relevanz für zukünftige Weichenstellungen innerhalb der Unternehmen sowie gegenüber Politik und externen Anspruchsgruppen aus der Zivilgesellschaft. Gleichzeitig bilden die Einstellungen der Wirtschaftselite eine wesentliche Grundlage für die Neubestimmung der Arbeits- und Verantwortungsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Von daher wird im Folgenden nicht der aktuelle Stand der Theoriedebatte (hierzu vgl. u.a. Heuberger 2008 a und b) um internationale und nationale CSR-Programme und -strategien referiert, sondern es werden Eckpunkte für das Verständnis eines „neues Gesellschaftsvertrages“ kursiv dargestellt. Diese Eckpunkte bildeten das Gerüst für die Interviews und waren zugleich erkenntnisleitend für deren Auswertung. Sie sollen dem Leser und der Leserin² helfen, die Ergebnisse der Studie im Lichte dieses Verständnisses zu reflektieren.

Nach einer Befragung des internationalen Forschungsinstituts GlobeScan (global public opinion and stakeholder research) von 2007 sind die wichtigsten weltweiten Probleme Kriege und Konflikte, Armut, Terrorismus, Arbeitslosigkeit, Klimawandel, wirtschaftliche Entwicklung, Verbrechen, Aids und Korruption. In Deutschland dürfte inzwischen der demographische Wandel dazugehören. All diese Phänomene und Probleme haben unmittelbaren und mittelbaren Einfluss auf Unternehmen und Märkte. Einige dieser Probleme sind durch die Wirtschaft mit verursacht worden, viele dieser Probleme können nur unter Beteiligung der Wirtschaft gelöst werden. International tätige Unternehmen müssen zukünftige globale Trends erkennen und gleichzeitig regionale Unterschiede berücksichtigen. Sie müssen ihre Unternehmensstrategie auf die Bedürfnisse der Gesellschaft unter Berücksichtigung ihrer eigenen Ressourcen zuschneiden. Dabei nimmt der Einfluss von global agierenden Unternehmen auf die Weltwirtschaft allein schon durch ihre Größe stark zu. Von den 100 weltgrößten ökonomischen Institutionen waren, gemessen am Brutto Sozialprodukt bzw. an ihrem Umsatz, bereits im Jahr 2000 51 Unternehmen und 49 Staaten.

Zugleich treten die Grenzen staatlicher Steuerungskapazität immer deutlicher hervor. Globalisierung, Staatsver-

schuldung, Politikverflechtung, eine hohe Sockelarbeitslosigkeit, der demografische Wandel, aber auch politische Unruhen, korrupte Regierungen und „failing states“ verweisen vermehrt darauf, dass die herausragenden gesellschaftlichen Probleme durch staatliches Handeln allein nicht mehr gelöst werden können, sondern neue, kooperative Lösungswege unter Einbeziehung anderer gesellschaftlicher Akteure erforderlich sind. Dass Unternehmen dabei in Zukunft eine größere Rolle spielen müssen, ist evident. Wie diese Rolle im Einzelnen aussehen kann, ist bislang weitgehend ungeklärt. Klar jedoch ist, dass gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen nicht in Form des klassischen Lobbyismus geschehen kann, bei dem eigene Interessen durch Einflussnahme auf staatliche Instanzen durchgesetzt werden. Vielmehr müssen Unternehmen fähig sein, sich in Kooperation mit relevanten Stakeholdern auf gesellschaftliche Aushandlungsprozesse im Dienste des Gemeinwohls einzulassen.

Neue, kooperative Lösungsstrategien für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen bedürfen nicht nur der Einbeziehung weiterer Partner, sondern beruhen auch auf einem neuen Grundverständnis von Partnerschaft, das nicht nur vertragstheoretischer Natur ist, sondern zugleich auf Vertrauen, Akzeptanz auf Augenhöhe und Diskurs beruht.

Die Studie „Who do we trust?“ des Instituts GlobeScan von 2007 zum Vertrauen der Bevölkerung in unterschiedliche Typen von Organisationen hat gezeigt, dass in Europa NGOs mit Abstand das höchste Vertrauen genießen, gefolgt von Kirchen und Religionsgemeinschaften, Unternehmen, Medien und Regierungen. Die Mehrheit der deutschen Befragten hat demnach kaum oder gar kein Vertrauen darin, dass multinationale Konzerne im besten Interesse der Gesellschaft handeln. Marktwirtschaft, Unternehmen, Manager und ungezügelter Profitstreben stehen zunehmend in einer Akzeptanzkrise.

Aus dieser Krise öffentlichen Vertrauens von Wirtschaft und Staat resultiert zwangsläufig die Suche nach neuen Partnern, die neben vielfältigen anderen Ressourcen vor allem auch über das Kapital Vertrauen verfügen. Staat und Unternehmen müssen sich daher verstärkt für Koope-

² Im vorliegenden Text wurde darauf geachtet, geschlechtergerecht zu formulieren. Wenn dennoch an einigen Stellen auf die männliche Form zurückgegriffen wird, so geschieht dies lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit; stets sind beide Geschlechter gemeint.

rationen mit der Zivilgesellschaft offen halten. Ernsthafte Bündnisse mit der Zivilgesellschaft bieten neben neuen, produktiven Lösungswegen für gesellschaftliche Aufgaben auch die Chance, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Dies erfordert, einen genaueren Blick auf das komplexe Gebilde „Bürgergesellschaft“ als Vision und Leitvorstellung zu werfen, in dem Unternehmen ihren Platz ebenso erst finden müssen wie auch die Rollen von Staat und Politik sowie Zivilgesellschaft noch nicht ausreichend definiert sind. Will man in diesem Sinne einen „neuen Gesellschaftsvertrag“ voranbringen, müssen Unternehmen sich öffnen, Eigenverantwortung, Freiwilligkeit und Engagementbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen und sich als Unternehmen „verständnisorientierter Verantwortungsübernahme“ im Gemeinwesen zuwenden. Eine Stärkung der Bürgergesellschaft erfordert von Unternehmen die Anerkennung, dass nicht nur der Staat oder die (Zivil-)Gesellschaft, sondern auch der Markt mit seiner ihm innewohnenden Rationalität nicht den Anspruch erheben darf, alle Sphären sozialer Ordnung unter seine Logik zu zwingen. Ein in diesem Sinne verstandenes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen hätte die vereinseitigende Logik des Marktes mit guter Aussicht auf langfristigen Erfolg hinter sich gelassen.

Typentheoretische Überlegungen

Die empirische Analyse prägender Einstellungen, Werthaltungen und Handlungsmaximen von Wirtschaftseliten machte es erforderlich, sich zunächst theoretisch mit relevanten Wirtschaftsmodellen auseinander zu setzen. Aus

diesem Grunde wurden die zentralen erkenntnisleitenden Fragen der Untersuchung in Bezug zu typisierten Gesellschafts- und Wirtschaftsmodellen gesetzt. Hierfür wurde eine an Max Webers Idealtypen-Theorie angelehnte Konstruktion und Unterscheidung von vier „Typen“ entwickelt.

Idealtypen sind nach Max Weber Konstrukte, die aus einem Bündel von Merkmalen diejenigen in Reinform herausstellen, die als ursächlich und wesentlich für das Verständnis eines „kulturbedeutsamen“ Phänomens angesehen werden. Sie bilden nicht die historische Wirklichkeit ab, sondern sind als heuristisches Mittel zur Anleitung empirischer Forschung zu verstehen. Ihre wissenschaftliche Relevanz liegt in der Interpretation der Differenz von typisiertem Konstrukt und empirisch-historischer Wirklichkeit.

Mit den hier verwendeten Idealtypen verbinden sich jeweils unterschiedliche gesellschaftspolitische Leitbilder sowie – daran geknüpft – spezifische Vorstellungen von den Rollen und Verantwortlichkeiten von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Diese Vorstellungen markieren die entscheidenden Voraussetzungen dafür, ob und in welcher Weise Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sie eine Vorstellung von Zivilgesellschaft entwickeln, diese unterstützen und gegebenenfalls Kooperationen mit ihr eingehen.

Die Typologie sollte den Blick auf die in den Interviews erhaltenen Aussagen der CEOs zur Verteilung gesellschaftlicher Verantwortung schärfen. Sie diene nicht als „hartes“ Analyseraster, sondern half vielmehr, Aussagen und Positionen klarer voneinander abzugrenzen und in ein Gesamtbild einzuordnen (Abb. 1).

Abb. 1: Idealtypische Unterscheidung von Gesellschafts- und Wirtschaftsmodellen

Das korporatistische Modell	Das funktionalistische Modell
<p>Wirtschaftsverbände sichern im Verein mit (Sozial-) Staat und Gewerkschaften die gesellschaftliche Legitimation und Einbettung unternehmerischen Handelns und entlasten dadurch das einzelne Unternehmen von gesellschaftlicher Verantwortung. Dies entspricht im Kern der Version des „Rheinischen Kapitalismus“. Dem korporatistischen Modell liegt ein Gesellschaftsbild zugrunde, das geprägt ist von organisierten Interessen, die sich in institutionalisierten Verhandlungssystemen abstimmen. Dabei spielt der Staat die Rolle des primus inter pares bzw. eines Moderators. Dies setzt eine enge Abstimmung von Politik, Wirtschaftsverbänden und Arbeitnehmervertretungen voraus. Ein aktiver Sozialstaat sorgt für die dauerhafte Einbindung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in das Beschäftigungssystem und deren Absicherung bei temporären Anpassungsproblemen. Die Zivilgesellschaft taucht in diesem Modell nur als Organisationsgefüge von Spitzenverbänden auf.</p>	<p>Das Gesellschaftsbild dieses Modells besteht aus funktional differenzierten Teilsystemen, die jeweils füreinander mehr oder weniger relevante Umwelten darstellen. Keinem dieser Teilsysteme kommt ein Primat bzw. eine gesellschaftliche Gesamtverantwortung zu. Politik und Staat sind für die gesellschaftspolitische Legitimation und entsprechende rechtliche Regelungen zuständig. Die gesellschaftlichen Teilsysteme müssen ihre jeweiligen Leistungen im gegenseitigen Austausch erbringen, ohne die Logik der jeweils anderen Subsysteme zu stören. Wirtschaft ist nur für die Leistungen der Wirtschaft verantwortlich und orientiert sich ausschließlich am ökonomischen Kalkül. Das funktionale Modell kennt keine Zivilgesellschaft. Sie zerfällt in funktional relevante Umwelten, sei es der Einzelunternehmen oder der Wirtschaft insgesamt.</p>
<p>Das neoliberale Modell</p> <p>Ökonomische Rationalität im Sinne des Shareholder-Kalküls ist die einzig effiziente und legitime Orientierung, die es nach neoliberaler Überzeugung nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in allen anderen Bereichen durchzusetzen gilt (Privatisierung öffentlicher Güter, Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Handlungslogik in allen Lebensbereichen). Gesellschaftliche Probleme werden als Resultat von Modernisierungsrückständen im gesellschaftlichen Umfeld von Unternehmen verstanden, die es durch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Kalküle in anderen Lebensbereichen zu korrigieren gilt. Die Ausbreitung neoliberaler Maximen garantiert hierbei die maximale Wohlfahrt aller – der Rest sind Übergangsprobleme. Trotz eines generellen Bedeutungsverlustes kommen Staat und Politik eine wichtige Rolle zu, nämlich diesem unternehmerischen Leitbild gesellschaftlich zum Durchbruch zu verhelfen. Zivilgesellschaft führt in diesem Modell eine Randexistenz.</p>	<p>Das kontraktualistische Modell</p> <p>Gesellschaft wird hier verstanden als Ergebnis des bewussten Zusammenwirkens ihrer Mitglieder und Bereiche. Sie willigen in einen Kanon von wechselseitigen Erwartungen, von Rechten und Pflichten ein, der angesichts neuer gesellschaftlicher Herausforderungen stets aufs Neue auszuhandeln ist. Institutionen sind Ausdruck von gefundenen Kompromissen, deren Grundlage einer mehr oder weniger kurzen Halbwertszeit unterliegt. Hier liegen Gestaltungschancen jenseits von funktionalen Sachzwängen oder betriebswirtschaftlichen Best-Practice-Vorgaben. Nur durch Aushandlungen (Deliberation, Diskurs, Mediation, Konflikt, Protest etc.) lassen sich auf demokratische Weise individuelle Freiheitsansprüche und gesellschaftliche Funktionserfordernisse, Freiheit und Ordnung vermitteln. Die Gesellschaft selbst wird als Ensemble verschiedener Sphären bzw. Bereiche (Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gemeinschaften etc.) betrachtet, die je unterschiedlichen Funktionsbedingungen gehorchen. Es gilt, ihre jeweiligen Leistungsmöglichkeiten und -grenzen zu wahren und ein produktives Zusammenspiel auszuhandeln. Der Primat der Politik wird anerkannt. Staat und Politik erfahren als Moderator und Vermittler im kontraktualistischen Modell einen besonderen Bedeutungszuwachs.</p> <p style="text-align: right;">>></p>

Das kontraktualistische Modell – Fortsetzung

Die gesellschaftliche Rolle der Unternehmen ist in diesem Modell deutlich erweitert. Ansprüche sind weder korporatistisch definiert noch funktional eingeschränkt. Auch das expansive Selbstbewusstsein des neoliberalen Modells ist einer neuen Nachdenklichkeit gewichen. Unternehmen müssen ihre Umweltbeziehungen aktiv gestalten. Sie können dabei zu Avantgarden neuer Gesellschaftsverträge werden, wenn sie ihre Beziehungen zu den vielfältigen Stakeholdern als Gestaltungsaufgabe begreifen. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship verlassen die Bahnen von Altruismus und Philanthropie. Die Potentiale der Beschäftigten, Kunden und Geschäftspartner wer-

>>

den in diese Strategie einbezogen. Gleichzeitig bemühen sich die Unternehmen um eigene Beteiligungs- und Aus-handlungsformen, die als Beitrag zu einer demokratischen politischen Kultur begriffen werden können.

Lediglich im kontraktualistischen Modell kommt der Zivilgesellschaft eine zentrale Rolle zu. Sie ist die Sphäre, in der sich Gestaltungsansprüche entfalten können und sich schließlich zu Anforderungen an Politik und Unternehmen verdichten und in der die Selbstregulation zivilgesellschaftlicher Akteure eine maßgebliche Rolle spielt. Die Aufgabenverteilung und damit auch die Gestaltungsmöglichkeiten werden zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ausgehandelt.

III. Deutsche Wirtschaftseliten in der sozialwissenschaftlichen Diskussion

Wirtschaftseliten gelten als eine zentrale, wenn nicht gar die wichtigste Gruppe innerhalb der Gesamtelite unserer Gesellschaft. Sie treffen Entscheidungen von großer Tragweite, haben eine herausragende Stellung in öffentlichen Debatten und beeinflussen nicht zuletzt Einstellungen weiterer Bevölkerungskreise. Gerade im Kontext der Entwicklung hin zu einem neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft kommt ihnen eine besondere Rolle bei der Ausgestaltung neuer gesellschaftlicher Arrangements zu. Über die Einstellungsmuster von Wirtschaftseliten, ihre Auffassungen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung ist indes wenig bekannt.

Die nachfolgende Sekundäranalyse sozialwissenschaftlicher Literatur bietet zunächst eine Begriffsklärung sowie kursorische Anmerkungen in historischer Perspektive. Anschließend erfolgt ein Blick auf die Rolle der Wirtschaftseliten in der Gesellschaft und die Frage nach ihrer gesellschaftlichen Verantwortung aus sozialwissenschaftlicher Sicht.

Begriffliche Klärungen

Der Begriff „**Elite**“ ist französischen Ursprungs und stammt von *élire* (auswählen) ab. Seit dem 17. Jahrhundert, im 18. Jahrhundert auch in die deutsche Sprache übernommen, bezeichnet er eine soziale Gruppe, „die sich durch hohe Qualifikationsmerkmale sowie durch eine besondere Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft“ auszeichnet, so eine Definition aus dem Brockhaus (Brockhaus Enzyklopädie 1987).

Als Eliten gelten in der sozialwissenschaftlichen Definition diejenigen Personen einer Gesellschaft, die qua Position und/oder Funktion eine hervorgehobene Stellung einnehmen. Sie zeichnen sich durch ihre gesellschaftliche Macht und ihren Einfluss auf gesellschaftlich bedeutsame Entscheidungen aus (Hoffmann-Lange 1992). Gekennzeichnet sind sie auch dadurch, dass ihre Macht institutionalisiert ist, das heißt ihre Entscheidungen und ihr Handeln in auf Dauer gestellte Machtstrukturen ein-

gebettet sind. Wohl nehmen die politischen Eliten eine zentrale Stellung innerhalb der Machtstrukturen ein, da sie qua ihrer formalen Autorität verbindliche Entscheidungen für die Gesamtgesellschaft treffen. Doch eine ganze Reihe „nichtpolitischer“ Eliten, das heißt die Eliten privater Organisationen (Unternehmen, Verbände, Medien usw.) machen ihren Einfluss auf politische Entscheidungen geltend und sind somit Teil der Machteliten einer Gesellschaft (Hoffmann-Lange/Bürklin 1998). Auch die Inhaber der höchsten Positionen in Justiz, Wissenschaft, Militär und, in der Eliteforschung allerdings umstritten, Gewerkschaften, zählen dazu (Hartmann 2004: 11). Als die letztlich entscheidenden Eliten kristallisieren sich Vertreter aus Politik, Verwaltung, Justiz und der Wirtschaft heraus (Hartmann 2004: 12).

Historischer Rückblick

Welche Personen führen eine Gesellschaft, wie tun sie das und woher kommen sie? Diese Fragen beschäftigt die Soziologie seit mehr als 100 Jahren. Neben Phasen allgemeinen Desinteresses erlebte das Thema immer wieder Hochkonjunkturen, etwa um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert, in den dreißiger Jahren, nach dem Zweiten Weltkrieg und auch wieder in jüngerer Zeit. Progressive und konservative, ja reaktionäre Konnotationen wechselten sich ab.

Historisch gesehen, entwickelte das aufstrebende französische Bürgertum im 18. Jahrhundert den Begriff der Elite als „demokratischen Kampfbegriff“ gegen Klerus und Adel (Hartmann 2004: 9). An die Stelle der familiären Abstammung sollte als Voraussetzung für die Übernahme einer gesellschaftlichen Spitzenposition die individuelle Leistung treten. Im 19. Jahrhundert wurde der Begriff der Elite im Zuge der aufkommenden industriellen Arbeiterklasse dem der Masse gegenübergestellt und erfuhr eine konservative, kulturpessimistische Aufladung.

Die Machtübernahme durch die Nationalsozialisten führte in Deutschland zu einem beträchtlichen Elitenwandel. So wurden nicht nur alle wichtigen politischen Führungsposi-

tionen durch nationalsozialistische Parteigänger übernommen, sondern auch alle gesellschaftlich relevanten Interessenorganisationen gleichgeschaltet. Dies geschah mit der Unterstützung durch Teile der konservativen Eliten. Der einzige Sektor, der während der nationalsozialistischen Herrschaft weitgehend unangetastet blieb, war die Wirtschaftselite, „die sich ihrerseits ohne größere Reibungen mit dem nationalsozialistischen Regime arrangierte“ (Hoffmann-Lange/Bürklin 1998: 168).

Im Rückgriff auf den Begriff der Werteelite, verstanden als eine Gruppe von Personen mit bestimmten moralischen und ethischen Qualitäten, erlebte der Elitebegriff eine Neubewertung nach dem Zweiten Weltkrieg. In der deutschen Soziologie übernahm man hingegen sehr schnell die in den USA gebräuchliche funktionalistische Definition, eine Sichtweise, die bis heute dominiert, wenngleich vor allem das akademische Bürgertum gerade in jüngerer Zeit wieder dem dichotomischen Weltbild von Elite und Masse, von der man sich zu distanzieren habe, zuneigt (Hartmann 2004: 10).

Wirtschaftseliten im Kontext der sozialwissenschaftlichen Debatte

In der Nachkriegssoziologie dominierte seit den 1960er Jahren die Auffassung, dass es weder eine einzige Elite, die der Masse gegenübersteht, noch eine einzige herrschende Klasse gibt, sondern nur noch funktionale Sektor- oder Teileliten zu unterscheiden sind. Dabei handelt es sich demnach um leistungsabhängige sogenannte Positions- oder Funktionseleiten.

Ausgehend von der Annahme, dass Macht in Gesellschaften ungleich verteilt ist, entwickelte sich in den deutschen Sozialwissenschaften seit den 1960er Jahren eine Debatte um die unterschiedlichen Führungseliten, deren Strukturen und Transformation (Dahrendorf 1965; Scheuch 1966; Zapf 1965; Wildenmann u.a. 1982). Als dominant erwies sich in der sozialwissenschaftlichen Literatur der Funktionseleitenansatz, der mit einem formalen, wertneutralen Leistungsbegriff operierte, wonach Zugänge zu Elitenpositionen meritokratisch, das heißt durch Qualifikatio-

nen (Berufsabschlüsse) und berufliche Leistungen erfolgen. Im Mittelpunkt der Forschung stand die zentrale Frage, ob sich „aus starker sektoraler Differenzierung, sozialer Heterogenität der Herkunft und beruflicher Spezialisierung eine konsensuell geeinte und doch relativ kohärente Elitenfiguration entwickeln könne“ (Münkler u.a. 2006: 16).

Welche Handlungsspielräume verschiedene Teileliten letztlich nutzen können, ist indes schwer bestimmbar, so die Einschätzung einschlägiger Studien aus den beiden vergangenen Jahrzehnten (Hoffmann-Lange 1992: 24). Ursula Hoffmann-Lange (1992) und Wilhelm Bürklin u.a. (1997) gingen in ihren Elitestudien von einem pluralistischen Elitenkonzept aus und stellten die Frage nach der Rekrutierung und der Elitenintegration in den Mittelpunkt ihrer Erläuterungen. Während Hoffmann-Lange ihre Daten Anfang der 1980er Jahre bezog, standen bei Bürklin u.a. die Eliten seit der Wiedervereinigung Deutschlands im Mittelpunkt. Beide Studien betonten den Grundkonsens aller Eliten hinsichtlich ihres Zutrauens in die Stabilität der demokratischen Institutionen. Beide räumen den Wirtschaftseliten, verstanden als die dominierende Gruppe von Wirtschaftsführern und Wirtschaftsverbänden als Teil der deutschen Machtelite einen besonderen Stellenwert ein, was sich allerdings nicht in der Forschungsanlage niederschlug. Das politische System blieb im Zentrum der Betrachtungen.³

Die Diskussion um Eliten und die Rolle von Wirtschaftseliten ist gerade in jüngster Zeit in Bewegung geraten im Zusammenhang mit Debatten um den Niedergang des korporatistischen „Modells Deutschland“ der Nachkriegszeit als spezifischen Führungs- und Integrationsmodus von Eliten in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, getragen von wechselseitiger Anerkennung und der arbeitsteilig organisierten, aber konsensualen Entscheidungsfindung der Akteure (Münkler u.a. 2006). An seine Stelle tritt, wie es der Politologe Wolfgang Streeck formuliert, die „post-korporatistische liberalisierte Wettbewerbsgesellschaft“, in der Großkollektive wie etwa die Gewerkschaften ihren Einfluss verloren haben. In Wirtschaftsunternehmen sind demnach nicht mehr „Virtuosen des internen und externen Interessenaus-

³ Vgl. auch die Kritik an den funktionalistisch angelegten Forschungsdesigns von Michael Hartmann: „Bei vielen ... Vertretern des funktionalistischen Ansatzes ist ... zu erkennen, dass sie (implizit oder explizit) der politischen Elite jene besondere Machtstellung einräumen, die sie der Wirtschaftselite absprechen“ (Hartmann 2004: 164).

gleichs“ gefragt, sondern Spezialisten, die, aus der elitären Auslese für Spitzenfunktionen erfolgreich hervorgegangen, strategische Entscheidungen treffen. Zur internen Befriedung im Unternehmen würden dann „Integrations-spezialisten“ aus den *Human Resource*-Abteilungen herangezogen, die „die Belegschaften davon ... überzeugen, dass ihr wirtschaftliches Schicksal davon abhängt, dass die Entscheidungseliten ihres Unternehmens freie Hand haben, das Richtige zu tun und das Falsche zu lassen, selbst wenn sie von den Umständen des Wettbewerbs gezwungen sein sollten, in Erfüllung ihres Auftrags die eine oder andere Grausamkeit zu begehen“ (Streeck 2006: 164, kurs.i.O.). Es sei demnach kein Zufall, dass angesichts dieser Verlagerungen und nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Erosion nationalstaatlicher Autorität unter globalisierten Bedingungen „die Durchsetzung sozialer Verpflichtungen gegenüber immer unabhängiger gewordenen Großunternehmen zur entscheidenden Frage guter *corporate governance* nach dem Ende des Korporatismus geworden ist“, so Wolfgang Streeck weiter (ebd. 174, kurs.i.O.).

Ein besonderes Augenmerk auf die Wirtschaftseliten richtet auch der Darmstädter Soziologe Michael Hartmann (1996; 2002; 2006; 2007), denn sie haben aus seiner Sicht ein „strukturelles Übergewicht“ (Hartmann 2004: 165). Die Entscheidungsgewalt von Unternehmen über Investitionen, Rationalisierungsmaßnahmen und Betriebsstilllegungen reiche indirekt qua Steueraufkommen und die finanzielle Lage der Sozialversicherungen weit über interne Unternehmensabläufe hinaus. Mit Standort- und Investitionsentscheidungen trieben überdies Konzerne zunehmend auch mittelständische Unternehmen, politische Entscheidungsträger vor sich her und ließ einen interregionalen, nationalen und internationalen Wettbewerb um direkte Anreize, finanzielle Beihilfen sowie die attraktivsten Steuermodelle und Steuersätze erblühen. Nach Ansicht von Michael Hartmann sei es sinnvoller, den Einfluss der Wirtschaftselite „anhand einer Reihe von Schlüsselentscheidungen“ (Beyme 1971: 203, zit. nach Hartmann 2004: 170) nachzuvollziehen, als ihren Einfluss über Netzwerkanalysen (wie es in pluralistisch angelegten Analysen geschieht) bestimmen zu wollen, die von relativ egalitären Elitezirkeln ausgehen.

Hartmann untersucht u.a. Bildungsabschlüsse, Rekrutierungsmuster und Karrierewege der Topmanager und

beschreibt den hohen Selbstrekrutierungsgrad der Wirtschaftseliten. So widerlegt er die These, wonach der Begriff der deutschen „Wirtschaftselite“ infrage gestellt werden müsse (Bluhm/Straßenberger 2004: 10, zit. nach Hartmann 2006). Hintergrund dieser These ist die Vermutung, wonach sich die Rekrutierungsmuster in den Chefetagen der großen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland massiv verändert hätten. Im Vergleich zum angelsächsischen Raum waren die besonderen Rekrutierungsmuster des Führungspersonals in deutschen Unternehmen eher durch technische denn finanzwirtschaftliche Expertise sowie lange Unternehmenszugehörigkeiten und Amtszeiten geprägt. Dies hätte als „Deutschland AG“ die für Deutschland charakteristische Form der Elitenkooperation begründet. In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren habe es nun eine Angleichung der deutschen Managementrekrutierung und damit auch -philosophie an die Gegebenheiten in Großbritannien und den USA gegeben, in denen die Vorherrschaft bei finanzwirtschaftlich orientierten Ökonomen liege, die kurzfristig zu erzielende Gewinne in den Mittelpunkt der Managemententscheidungen stellten. Die „Vermarktlichung“ der Elitenrekrutierung und die „Verkürzung von Zeithorizonten“ führe demnach zur Infragestellung „tradierter Arrangements“ zwischen den Teileliten und stelle die Existenz „einer Wirtschaftselite“ infrage, so die These (Bluhm/Straßenberger 2004: 7ff, zit. nach Hartmann 2006, Ms.). Michael Hartmann zeigt indes auf, dass die traditionellen innerbetrieblichen Karrierewege eine viel größere Konstanz aufweisen, als dass dieser Abgesang tatsächlich gerechtfertigt wäre (Hartmann 2006). Wohl sei von der, von Ralf Dahrendorf Mitte der 1960er als „Monopol“ (1965) charakterisierten Sonderstellung von Juristen in allen wesentlichen Teileliten wenig geblieben. Damit, so ließe sich annehmen, könnte auch das gegenseitige Verständnis der zentralen Eliten, getragen durch die gemeinsame fachliche Prägung und ihre relativ starke Staatszentriertheit, gelitten haben. Doch weniger die Art der Ausbildung sei für die Elitenintegration von Bedeutung, sondern die gemeinsame soziale Herkunft aus dem bürgerlichen, häufig sogar großbürgerlichen Milieu, sei das verbindende Band. Dies gelte auch in besonderer Weise für die Topakteure in der Wirtschaft. Die personellen Wechsel zwischen den Eliten in Politik, Verwaltung und Wirtschaft nähmen in den letzten Jahren eher zu, womit das Band des wechselseitigen Verständnisses noch gestärkt werde. Der für die „alte Bundesrepublik charakteristische Klassenkompromiss“ der Deutschland

AG hat nach Ansicht Hartmanns schon deshalb an Wert verloren, weil sich die „Einstellung der politischen und vor allem der Wirtschaftselite diesem Modell“ gegenüber verändert habe. Das Topmanagement, gleich welcher Fachrichtung und welchen Karrieretypus, habe „fast unisono die Chancen beim Schopfe ergriffen ...“, die sich mit dem Shareholder-Value-Prinzip bieten“ (Hartmann 2006: 453). Die drastischen Steigerungen der Managergehälter seien nur ein Ausdruck dessen. „Nicht die Vermarktlichung der Elitenrekrutierung und die daraus resultierende Entkopplung der Teileliten haben entscheidend zur tiefen Krise der Deutschland AG beigetragen, sondern das sich gravierend zu Lasten der Beschäftigten verschobene gesamtgesellschaftliche Kräfteverhältnis hat vielmehr vor allem seitens der Wirtschaftselite zu einer grundlegenden Neubewertung dieses Modells geführt“ (ebd.: 454).

Auch Jürgen Beyer kommt in einer Untersuchung der Unternehmensverflechtung in Deutschland und der Zusammensetzung der Managerelite zu dem Ergebnis, dass eine „neue finanzmarktorientierte Leitvorstellung als neue soziale Definition der Realität sich weitgehend durchgesetzt hat“ (Beyer 2006: 198, Anf./kurs. i.O.), in erster Linie angetrieben durch Investmentbanker und Manager aus dem Finanz- und Controllingbereich.

Längst ein Dauerbrenner in den Feuilletons, wo vor allem der Boom privater Bildungseinrichtungen diskutiert wird, aus denen demnach der auf Linie getrimmte Managernachwuchs hervorgehen soll, hat die Elitediskussion gerade mit den jüngsten Enthüllungen um Steuerhinterziehungsmodelle in Liechtenstein Auftrieb bekommen. Haben wir es tatsächlich mit „Leistungseliten“ zu tun? Oder handelt es sich bei vielen der „Topakteure“ unserer Gesellschaft nicht eher um die Mitglieder einer „Geldelite“, die „die feinen Unterschiede“ (Bourdieu) zelebrierend, sich längst von „der“ Gesellschaft und dem Gemeinwohlversprechen („Eigentum verpflichtet“) verabschiedet hat, so der aus der Empörung gespeiste Tenor.

Der Frage, welche Einstellungsmuster und Wahrnehmungsweisen Topmanager im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung haben, widmete sich erst jüngst das Forschungsprojekt „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“ von Dieter Rucht und Peter Imbusch. Auch Rucht und Imbusch konstatieren, übrigens neben Deutschland auch

für vergleichbare Industrieländer, einen tiefgreifenden Wandel, der auch einen anderen Umgang von Wirtschaftsunternehmen mit der Frage gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet. Das Leitbild des „Patriarchen“ und sorgenden Unternehmers ist demnach längst gewichen zugunsten zweier dominanter Akteursgruppen. Neben den Kapitalanlegern, insbesondere den Verwaltern großer Fonds, bestimmen Manager das Handeln, die dem Shareholder-Value verpflichtet sind, also selbst einer stetigen Bewertung unterzogen werden und so „treibende als auch getriebene Kräfte im sich globalisierenden Konkurrenzkampf sind“ (Imbusch/Rucht 2007a: 8). Tatsächlich, so fassen Imbusch/Rucht ihre Ergebnisse zusammen, nehme der Umfang der öffentlichen Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung zu. Allerdings habe die Bewertung von Wirtschaftseliten bei nicht dieser Gruppe angehörenden Sprechern ein zunehmend negatives Image.

Im Hinblick auf die öffentliche Debatte zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten in Zeitungsberichten und Verbandsorganen dominieren die Themen ‚Umwelt‘ und ‚Probleme der Arbeitswelt‘. Letztere werden im Zusammenhang mit der Entregulierung der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsmärkte demnach vor allem in Bezug auf veränderte Bedingungen in einer globalisierten Ökonomie und damit einhergehender Sachzwänge diskutiert. Es sind dabei weniger die Sprecher der Unternehmen selbst als die Vertreter von Wirtschaftsverbänden, die sich zur Thematik äußern. Als weiteres Ergebnis der Studie wurde deutlich, dass die externen Erwartungen an die Verantwortung von Wirtschaftseliten durch politische Konstellationen beeinflusst würden. Während diese in Zeiten sozialdemokratisch geführter Regierungen höher seien, würde unter konservativen Regierungen die Selbstverpflichtung der Wirtschaftseliten auf gesellschaftlich verantwortliches Handeln zunehmen. Demnach werde in konservativ geführten Phasen stärker die Position vertreten, dass sich gesellschaftliche Verantwortungsübernahme bereits aus der Verfolgung ökonomischer Interessen ergebe, was zugleich das Allgemeinwohl befördere, so Imbusch und Rucht (2007a: 6). Die Autoren erklären diesen Befund mit der Vermutung, in konservativ geführten Regierungszeiten stünden die Wirtschaftseliten weniger in der Defensive und spielten den potentiellen Konflikt zwischen ökonomischer Leistungsfähigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung eher herunter. Die Untersuchung kommt zum Ergebnis, dass die Bereitschaft zur gesell-

schaftlichen Verantwortungsübernahme – zumindest rhetorisch – im Zeitverlauf zunehmen. Allerdings seien es die kleinen und mittleren Unternehmen, die in Relation zu ihrer Größe und ihrem Umsatz rund vier bis fünf Mal so viel Geld für soziale Zwecke ausgeben wie Großunternehmen, die ihrerseits stärker darauf bedacht seien, ihr Engagement öffentlich zu machen.

Insgesamt, so die Autoren, klaffen Selbst- und Fremdwahrnehmung der Wirtschaftseliten immer weiter auseinander. Doch werde diese, aus Sicht einiger Wirtschaftsvertreter allzu negative öffentliche Darstellung nicht allein voreingenommenen Journalisten angelastet, sondern auch als Ergebnis fragwürdigen Verhaltens einzelner Wirtschaftsführer gedeutet, was dann die öffentliche Wahrnehmung präge. Befragt nach der Rolle des Staates, forderten vor allem die Vertreter der Wirtschaftsverbände die Verschlankung staatlicher Aufgaben und die Reduzierung staatlicher Eingriffsrechte, verbunden mit dem Sachzwangargument, „wir“ könnten uns den Sozialstaat in seiner bisherigen Form nicht mehr leisten. Vor allem die Gewerkschaften gerieten als Hemmschuh für eine schnellere Reformierung der Strukturen in die Kritik. Besonders international aufgestellte Unternehmen und Branchen würden demnach im Rückgriff auf neoliberale Maximen einen schnelleren Umbau in Richtung „Workfare“ fordern, da das bisherige – als üppig angesehene – wohlfahrtstaatliche Arrangement individuelle Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative lähme.

Auch Imbusch und Rucht konstatieren bei den Wirtschaftseliten einen Schwenk in Richtung „mehr Markt“, verbunden mit der verstärkten Abkehr gemeinschaftlicher Solidarität und eines starken Staates hin zum individuellen Leistungsgedanken und einer marktförmigen Steuerung. Da entgegen ihrer Annahme die Betonung von Marktprinzipien nur unwesentlich zugenommen habe, gehen die beiden Autoren von einer „gravierende(n) Verschiebung des semantischen Gehalts von gesellschaftlicher Verantwortung“ aus (dies.: 7). Gesellschaftliche Verantwortung werde heute, im Gegensatz zu früheren Zeiten, wo sie als moralische Verpflichtung betrachtet wurde, vor allem als freiwilliger Akt gesehen, der nicht per Gesetz erzwungen werden könne. Weniger die Frage, was Gesellschaft und ihre benachteiligten Gruppen brauchen, bestimme das Engagement, sondern in erster Linie das taktische bzw. strategische Kalkül des Nutzens für das Unternehmen oder

die Branche im Sinne einer „image construction“. Die neuen Konzepte von Corporate Social Responsibility, gerade auch von Wirtschaftsführern als besondere Qualität der deutschen Unternehmenskultur gepriesen, sind nach Auffassung der beiden Autoren weniger als grundsätzliche Neuorientierung denn als Antwort der Unternehmen auf die zunehmende Kritik an Unternehmensentscheidungen zu deuten.

Allerdings betonen beide Autoren auch, dass „generalisierende Aussagen über einzelne Zweige der Wirtschaft oder gar über „die“ Wirtschaft insgesamt problematisch“ seien (ebd.: 9). Dies belegen auch Fallstudien, die im Projektkontext entstanden sind (Imbusch/Rucht 2007). So variieren innerhalb der Wirtschaftselite die Ansichten, was gesellschaftliche Verantwortung sei, beträchtlich. Ob und wie sie wahrgenommen wird, hängt neben einer Reihe von Bedingungen und Konstellationen nicht zuletzt auch von der konkreten Person des Unternehmers und Managers ab (ebd.: 11). So wird ein breites Spektrum aufgezeigt: Eigennützige Regelverletzungen von Wirtschaftsakteuren am einen Ende der Skala bis hin zum proaktiven Handeln von Wirtschaftsakteuren, die von sich aus Initiativen gesellschaftlicher Verantwortung starten, ohne Nutznießer oder Verursacher des dem Engagement zugrundeliegenden Problems zu sein, am anderen Ende.

Dass eine differenzierte Sichtweise auf „die“ Wirtschaft und ihre Vertreter trotz der eben beschriebenen Tendenzen durchaus angemessen ist, zeigen auch die Befunde einer anderen Studie von Eugen Buß (FAZ, 26.2.08). Sie befasst sich mit der Frage, ob moralische Kategorien einen wichtigen Handlungsrahmen für deutsche Vorstände abgeben. So glaubt demnach jeder dritte Spitzenmanager, dass Moral in der Wirtschaft eine große Rolle spiele. Aber jeder Achte gab an, dass die Wirtschaft gar ein Mindestmaß an Amoralität erfordere. Der Autor schließt mit der Bemerkung, dass „ethische Prinzipien in Deutschlands Chefetagen kein Wert an sich sind“, was allerdings nicht mit Gleichgültigkeit verwechselt werden dürfe (siehe auch Kap. 4.2 „Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“).

IV. Wirtschaftseliten im Spiegel der Öffentlichkeit.

Eine Auswertung ausgewählter Zeitungs- und Zeitschriftenartikel

Gespräche und Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaftselite in Deutschland haben in den zurückliegenden Jahren verstärkt Einzug in die Berichterstattung von Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazinen gehalten. Die Öffentlichkeit über Meinungen, Positionen, Haltungen und Erwartungen von Topmanagern in Deutschland zu informieren, trifft offensichtlich auf ein wachsendes Bedürfnis bei Leserinnen und Lesern, diese zu kennen und für die eigene Lebensplanung – in welcher Weise auch immer – zu berücksichtigen. Im Folgenden wird eine qualitative Auswertung von Artikeln ausgewählter Zeitungen und Zeitschriften zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftsführern und Unternehmen im Zeitraum 2000 – 2008 vorgenommen mit einem Schwerpunkt auf den letzten drei Jahren.

Die Artikel geben zum einen Aufschluss darüber, was gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen aus Sicht der Wirtschaftseliten im Spiegel ausgewählter Printmedien bedeutet. Zum anderen beleuchtet die Auswertung, wie die Medien das Thema Corporate Social Responsibility wahrnehmen und welche Aspekte dabei eine vorrangige Rolle spielen.

Die Auswertung erfolgte anhand folgender zentraler Themen, die auch Gegenstand der leitfadengestützten Interviews der vorliegenden Studie sind:

- Definition von gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) und Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, auch hinsichtlich der persönlichen Verantwortung von Topmanagern
- Verhältnis von Staat und Wirtschaft
- Dialog mit der Zivilgesellschaft

Fokus der medialen Berichterstattung und Veränderungen im Zeitverlauf

In den Zeitungs- und Zeitschrifteninterviews ist bei den Vertretern der Wirtschaftselite eine zentrale Intention erkennbar: Die Abgrenzung von Negativbeispielen und die Dar-

stellung und Erläuterung ihres eigenen unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements. Durchgängig zeigt sich, dass die Journalisten aktuelle wirtschaftliche Problemlagen wie etwa Arbeitsplatzabbau, Steueraffären, die Diskussion um Managergehälter oder die allgemeine wirtschaftliche Lage Deutschlands aufgreifen und diese in Bezug setzen zum Engagement der Unternehmen. Auch gesamtgesellschaftliche Probleme und Herausforderungen wie Globalisierung oder Klimawandel werden dabei angesprochen.

Einige Interviews lassen bestimmte Unternehmen durchweg in einem positiven Licht erscheinen (zum Beispiel Bosch, Otto, Trigema, Unilever). Bei anderen hat es den Anschein, als sollten die Eliten mit den Interviews aus der Reserve gelockt werden. Immer wieder werden Gespräche anhand von Negativbeispielen eingeleitet. Alle interviewten Wirtschaftsvertreter distanzieren sich von den „schwarzen Schafen“. Sie wollen nicht in „Sippenhaft“ (Chef des Bundesverbandes Junger Unternehmer Dirk Martin, 28.02.2008, Süddeutsche Zeitung, S. 20) genommen werden für Säumnisse, Skandale und Verantwortungslosigkeit einzelner Unternehmen. Beklagt wird daher immer wieder, dass das Unternehmertum an sich durch die „Instrumentalisierung“ (ebd.) einiger weniger negativer Beispiele insgesamt ein negatives Image in der Öffentlichkeit erhalte. Die meisten Unternehmer und Manager aber handelten durchaus gesellschaftlich verantwortlich, so der Tenor.

In vielen Artikeln, insbesondere in den Tageszeitungen, werden vor allem Positivbeispiele von Unternehmen präsentiert. Es scheint, als solle durch die Darstellung des gesellschaftlichen Engagements das Unternehmertum gestärkt und in der Öffentlichkeit in ein positiveres Licht gerückt werden. CSR als Strategie, die auch Wettbewerbsvorteile bringt, ist in den Beiträgen allgegenwärtig. Nur in wenigen Fällen wird CSR kritisch beleuchtet: als Modeerscheinung und als Handlungsweise, die nicht vom Tagesgeschäft eines Unternehmens abzugrenzen ist (vgl. u. a. Nöcker, Ralf, 25.11.2006, Frankfurter Allgemeine Zeitung).

Ein Großteil der Veröffentlichungen will generell über CSR aufklären und CSR als Unternehmensstrategie analytisch darstellen. CSR wird als Verantwortungsübernahme definiert, die über die Schaffung von Arbeitsplätzen hinausgeht. Dennoch wird gerade die Schaffung von Arbeitsplätzen von den Interviewten immer wieder als Kern gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen herausgestellt. Der wirtschaftliche Nutzen, die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils durch CSR, wird hingegen weniger beleuchtet.

Im Zeitverlauf zeigen sich einige interessante Entwicklungen und Akzentverschiebungen in der Berichterstattung. Rein quantitativ nimmt die Anzahl der Artikel zum Thema CSR im Untersuchungszeitraum zu. Insbesondere im „Manager Magazin“ häufen sich ab 2007 Artikel und Interviews, in denen die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Wirtschaftseliten thematisiert wird⁴. Dabei wird zunehmend auf Themen der politischen Agenda Bezug genommen. Begriffe wie Werte, Ethik und Moral sind in der Debatte im Zeitverlauf häufiger zu finden. Begriffe wie „Wirtschaftselite“, „CSR“ und „Corporate Citizenship“ werden in jüngerer Zeit offensiver verwendet.

Aktuelle Themen, die für eine Zunahme der Berichterstattung sorgen, sind beispielsweise:

- verstärkte öffentliche Diskussion über hohe Managergehälter
- Diskussion über „Heuschrecken“
- Wirtschaftsskandale
- Globale gesellschaftliche Probleme wie Globalisierung, Klimawandel, soziale Ungleichheit

Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

Gewinnerwirtschaftung als gesellschaftliche Verantwortung

Die Vertreter der Wirtschaftseliten sind sich in den Zeitungsinterviews darüber einig, dass die grundlegende Aufgabe eines Unternehmens die Herstellung von Produkten sowie

die Versorgung der Märkte mit Waren und Dienstleistungen und damit die Erwirtschaftung von Gewinnen ist (vgl. u. a. Henkel-Vorstandsvorsitzender Ulrich Lehner, Manager Magazin 6/2003, S. 124).

Diese Betonung der Gewinnerzielung und -maximierung begründen die Wirtschaftsführer damit, dass die Aktionäre dem Unternehmen Geld anvertrauen und es Aufgabe des Unternehmens sei, diese angelegten Mittel gut zu verzinsen und verantwortungsbewusst anzulegen (vgl. BP-Vorstand Hans-Jürgen Fleckhaus, 25.05.2005, Frankfurter Rundschau, S. 28). Zugleich sei die Gewinnmaximierung Basis für Innovationen, Investitionen und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Letztere könne es jedoch nur dort geben, wo es einen Bedarf gibt. Wenn es das unternehmerische Handeln nötig macht und es der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit diene, so einige Manager, sei es im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und unter Achtung des Gemeinwohls auch legitim, Stellen abzubauen oder Standorte zu verlagern (vgl. u. a. Nestlé-Chef Hartmut Maucher, Manager Magazin 8/2004, S. 72; EnBW-Chef Utz Claassen, Manager Magazin 7/2005, S. 116; Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt, 28.12.2005, General-Anzeiger, S. 18; McKinsey-Chef Ian Davis, Manager Magazin 7/2006, S. 108). Die Verantwortung ende dort, wo die „dauerhafte Ertragskraft und Existenz des Unternehmens gefährdet wird“ (Daimler-Aufsichtsratschef Manfred Bischoff, 11.02.2008, WirtschaftsWoche Nr. 7).

Robert Bosch konstatierte bereits im Ausgang des 19. Jahrhunderts, dass soziale Taten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht beeinträchtigen dürften. Bei Bosch habe gesellschaftliches Engagement traditionell einen hohen Stellenwert, was das Unternehmen heute als einen modernen und aufgeschlossenen Betrieb erscheinen lasse. Der erste Punkt des Wertekatalogs von Bosch sei deshalb auch der Zukunfts- und Ertragsorientierung gewidmet (vgl. Bosch-Chef Franz Fehrenbach, 18.12.2003, WirtschaftsWoche Nr. 52, S. 72/75). Entsprechend handele ein Unternehmen, das sich und seine Mitarbeiter in schwierigen Zeiten durch eine derartige Priorisierung „über Wasser hält“ (Werner Otto, 11.07.2005, Die Welt, S. 8), verantwortlich.

4 Artikel und Interviews, die in Folge der Finanzmarktkrise erschienen sind und das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mit einer neuen Intensität zum Gegenstand gemacht haben, wurden in der vorliegenden Auswertung nicht berücksichtigt, um die Paralleltät zu den ebenfalls vor der Krise durchgeführten Interviews zu gewährleisten.

Insgesamt wird bei der Analyse deutlich, dass die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen sowie die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten (z. B. die faire Entlohnung) aus Sicht der meisten Manager die wichtigsten Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen darstellen. Ein Unternehmen erweise dem Staat gegenüber die größte gesellschaftliche Verantwortung dadurch, dass es Steuern zahle, Überschüsse reinvestiere und Arbeitsplätze schaffe (vgl. Michael Rogowski, 29.03.2004, Kölner-Stadt-Anzeiger, S. 2). Vor allem aber wird deutlich, dass die Manager beim Stichwort gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen kaum zwischen ökonomischer und gesellschaftlicher Verantwortung und auch nicht zwischen freiwilligen und teils gesetzlich festgelegten Regelungen unterscheiden.

Rolle von Moral und Ethik

Im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen werden immer wieder auch die Aspekte Moral und ethische Verantwortung genannt. Moral gilt als wichtiger Standortfaktor, der sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht Planungssicherheit gibt (vgl. Müller, Henrik/Rust, Holger /Schmitt, Jörg, Manager Magazin 6/2002, S. 141). Globalisierung und rascher Strukturwandel bringen jedoch soziale Netzwerke „in Unordnung“ (ebd., S. 144), was zu Verunsicherung in der Gesellschaft führe. Dennoch herrsche hinsichtlich der Moralvorstellungen der Spitzenmanager keine Einigkeit. Auf der einen Seite wird eine Rückbesinnung auf ethische Grundprinzipien und immaterielle Werte in der Gesellschaft beobachtet (vgl. u. a. Novartis-Konzernchef Daniel Vasella, Manager Magazin 1/2003, S. 70), auf der anderen Seite wird Moral als „fließender Maßstab“ (Müller, Henrik/Rust, Holger /Schmitt, Jörg, Manager Magazin 6/2002, S. 146) gewertet, ein Anstieg von opportunistischem Verhalten unterstellt und ein Rückgang der Moral auf den Chefetagen konstatiert. Dies könne daran liegen, so Linde-Chef Wolfgang Reitzle, dass Unternehmen ein Spiegelbild der Gesellschaft seien (vgl. Manager Magazin 9/2005, S. 46). Diese werde immer materialistischer und sei von einer neidbehafteten Kultur geprägt, in der auch Gier zunehme (vgl. ebd.; EnBW-Chef Utz Claassen, Manager Magazin 7/2005, S. 112, 114).

Einer Studie von Eugen Buß zufolge (FAZ, 26.02.2008) glaubt ein Drittel der Spitzenmanager, dass Moral eine

große Rolle in den Chefetagen spielt, ein zweites Drittel sieht den Stellenwert der Moral eher ambivalent und ein letztes Drittel hält sie für weniger wichtig. Es wird sogar konstatiert, dass Moral nicht zur Wirtschaft gehöre. Manche ökonomische Zwänge erforderten sogar ein Mindestmaß an Amoralität. Der ethische Rahmen sei für viele wirtschaftliche Entscheidungen zu eng. Komplizierte Gesetze provozierten und verstärkten unethisches Verhalten. Zudem seien Moralvorstellungen immer kulturzentriert und änderten sich im Zeitgeschehen. Moral werde somit zur Ermessensfrage. Global agierende Unternehmen müssten, um erfolgreich zu sein, auch zu unmoralischen Mitteln greifen und sich vorherrschenden Praktiken anschließen. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass moralische Fragen eher niedrig eingestuft würden und wenig Bereitschaft herrsche, Entscheidungen unter ethischen Gesichtspunkten zu prüfen und sich nach Maßgabe moralischer Maßstäbe sachkundig zu machen und entsprechend zu verhalten.

Da ethische Prinzipien in vielen Chefetagen kein Wert an sich seien, schenkten deutsche Manager den gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns bislang vergleichsweise wenig Beachtung (vgl. Müller, Henrik, Manager Magazin 3/2006, S. 106). Dies könne aber unter anderem daran liegen, dass sie die Stabilität der Gesellschaft als gegeben und die Wahrung der Stabilität als Aufgabe der Politik und vor allem des Sozialstaates ansehen (vgl. ebd., S. 108). Auch seien, so Carl-Peter Forster, Chef von General Motors Europa, Manager, Politiker und Gewerkschafter nicht bereit, eine wirkliche Bedrohung des Wohlstandes anzuerkennen (ebd., S. 108).

Eine Rückbesinnung auf Grundwerte, vermittelt durch eine gute Führungskultur im Unternehmen über den kurzfristigen Shareholder-Value hinaus, sei allerdings unabdingbar, um die Loyalität der Unternehmen zu wahren und eine reine Kapitalmarktausrichtung zu vermeiden (vgl. ehem. Quandt-Bevollmächtigter Hans Graf von der Goltz, Manager Magazin 9/2000, S. 276; Müller, Henrik/Rust, Holger /Schmitt, Jörg, Manager Magazin 6/2002, S. 134; Linde-Chef Wolfgang Reitzle, Manager Magazin 9/2005, S. 48, 52).

Die in den genannten Studien präsentierten Ergebnisse schlagen sich auch in der medialen Berichterstattung nieder. In den ausgewerteten Artikeln und Zeitungsinterviews

beschreiben die meisten Manager Moral und Ethik als Grundpfeiler und Grundvoraussetzung unternehmerischen Handelns und richten ihr Handeln danach aus. Wer langfristig erfolgreich sein wolle, müsse moralische Wertvorstellungen in sein Handeln einfließen lassen (vgl. u. a. ehem. BMW-Chef Joachim Milberg, *Manager Magazin* 6/2002, S. 148). Allerdings seien in diesem Fall Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bzw. Inhaber geführten Unternehmen und Aktiengesellschaften zu machen. In den Aktiengesellschaften zählten der kurzfristige Erfolg und der Shareholder-Value oftmals mehr als die langfristige Gewinnorientierung. Um aber allen Unternehmen den langfristigen Erfolg zu sichern, so die Annahme, bedürfe es – auch und vor allem in großen Konzernen und Aktiengesellschaften – einer Führungskultur, die sich an ethischen und moralischen Grundsätzen orientiert.

Langfristig Erfolg sichernde ethische Prinzipien und Werte wie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit seien jedoch nicht immer mit Leistung, Profit und Rendite in Einklang zu bringen. Gerade deshalb würden Werte benötigt, die eine allgemeine Gültigkeit und Verbindlichkeit besitzen. Nur die Vereinten Nationen hätten die Legitimation, diese globalen Werte festzulegen (vgl. Nestlé-Chef Peter Brabeck, *Manager Magazin* 6/2006, S. 144). Unternehmen seien gefordert, diese Wertedebatte aktiv mitzugestalten (vgl. Henkel-Vorstandsvorsitzender Ulrich Lehner, *Manager Magazin* 8/2005, S. 86).

Gesellschaftliche Verantwortung als Risikomanagement

Risikomanagement fragt nach Einflüssen, auf die ein Unternehmen reagieren, bzw. auf die sich das Unternehmen für die Zukunft vorbereiten muss, um langfristig erfolgreich agieren zu können. Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen versucht im Zuge guten Risiko- und auch Reputationsmanagements die teils gegenläufigen Interessen aller, die Ansprüche an das Unternehmen haben, zu berücksichtigen. Daher müsse ein Unternehmen, bevor eine notwendige Veränderung wie etwa der Abbau von Arbeitsplätzen oder eine Standortverlagerung umgesetzt werde, zuerst alle Möglichkeiten ausloten und in einen offenen und ehrlichen Kommunikationsprozess mit den Arbeitnehmervertretern und allen betroffenen Akteuren treten, um nach guten und innovativen Lösun-

gen für alle Betroffenen zu suchen (vgl. Gesamtmetallchef Martin Kannegießer, 21.05.2004, *Berliner Zeitung*, S. 10; vgl. Nestlé-Chef Hartmut Maucher, *Manager Magazin* 8/2004, S. 72; vgl. Nokia-Chef Pekka Kallasvuo, 23.01.2008, *Handelsblatt*, S. 4). Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen zeichnet sich in solchen Fällen durch die Schaffung einer Vertrauensbasis aus, da jede Standortverlagerung oder Übernahme mit Identitätsverlust einhergehe (vgl. ehem. Quandt-Bevollmächtigter Hans Graf von der Goltz, *Manager Magazin* 9/2000, S. 279). Vertrauen könne nur dann erworben werden, wenn alle Stakeholder wüssten, dass Entscheidungen auf der Basis einer offenen und ehrlichen Analyse fallen: „Wichtig ist, dass die Leute das Gefühl haben, dass der Überbringer der Botschaft auch die Kraft und den Willen hat, die Dinge zum Besseren zu verändern“ (Josef Ackermann, *Deutsche Bank*: 04.07.2004, *Der Tagesspiegel*, S. 7).

Über die Geschäftstätigkeit hinausgehendes Engagement

Für viele der in den Printmedien porträtierten Vertreter der Wirtschaftselite geht die unternehmerische Verantwortung aber über die Gewinnmaximierung hinaus. Dazu gehört etwa die Investition in das Umfeld (Engagement in Vereinen, Stiftungen etc.), aus dem Mitarbeiter und Kunden rekrutiert werden. Ein funktionierendes Umfeld stelle eine zentrale Bedingung für den Erfolg eines jeden Unternehmens dar. Dennoch dürfe das Kerngeschäft des Unternehmens dabei nicht aus den Augen verloren werden.

CSR-Aktivitäten müssen langfristig wirken und nachprüfbar sein (vgl. Werner Otto, 11.07.2005, *Die Welt*, S. 8). CSR sei damit nicht mit Philanthropie gleichzusetzen. In Kapitalgesellschaften wäre reiner Altruismus außerdem aktienrechtlich angreifbar, da die Manager das Geld der Eigentümer lediglich verwalten und nicht frei darüber verfügen können (vgl. EnBW-Chef Utz Claassen, 09.04.2006, *Welt am Sonntag*, S. 31; 10.12.2007, *WirtschaftsWoche* Nr. 50, S. 59). Dennoch setzte CSR allgemein auf eine Win-Win-Situation, sprich auf die Vorteilsgenerierung für Unternehmen, Staat und Gesellschaft. Ein guter Unternehmer sei einer, der die unterschiedlichen Interessen aller Partner vereinbaren könne: „Kapitalverzinsung für die Investoren, Kundenzufriedenheit, Beschäftigung“ (Daimler-Chef Jürgen Schrempp, 13.02.2005, *FAZ-Sonntagszeitung*, S. 37). CSR als reine PR-Strategie sei „falsch“ und „zynisch“, da es

bei CSR um „etwas sehr Fundamentales geht: Den ungeschriebenen Vertrag einer Gesellschaft“ (McKinsey-Weltchef Ian Davis, Manager Magazin 7/2006, S. 102).

Bei der Investition von Gewinnen für gesellschaftliche Zwecke müsse die Aufrichtigkeit des Engagements ebenso wie der Nutzen für das Unternehmen stets erkennbar sein: Man sei ja nicht das Deutsche Rote Kreuz (vgl. Siemens-Chef von Pierer, Manager Magazin 11/2001, S. 93). Ein Unternehmen werde zum Sponsor, weil es sich einerseits werbetechnisch lohnt und man andererseits seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen will (vgl. EnBW-Chef Utz Claassen, 09.04.2006, Welt am Sonntag, S. 31). Entsprechend müsse das Thema CSR und dabei vor allem Corporate Volunteering „raus aus der sozialen Ecke“ (André Habisch, Manager Magazin 8/2005, S. 102), da es um einen echten Mehrwert für das Unternehmen gehe.

Folgende Bereiche, in denen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, werden in den Artikeln und Zeitungsinterviews benannt:

- Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen
- Aus- und Weiterbildung, insbesondere Unterstützung benachteiligter Jugendlicher
- Schaffung familienfreundlicher Strukturen im Unternehmen
- Hilfe durch Handel und Unterstützung der Infrastruktur in Dritte-Welt-Ländern
- Gesundheit
- Umwelt und Energie

Hier wird deutlich, dass Unternehmen eigene, zum Überleben des Unternehmens benötigte Ressourcen schützen (Bildung, Arten- und Umweltschutz etc.) und CSR damit durchaus ökonomisch motiviert ist. Nach McKinsey-Chef Ian Davis geht es bei CSR nicht um Spenden oder darum, der Gesellschaft in Dankbarkeit mit sozialem Engagement etwas zurückzugeben. Vielmehr gebe die Wirtschaft über CSR als Teil ihres Geschäftsmodells der Gesellschaft Güter, Dienstleistungen, Arbeit und Wohlstand zurück. Unternehmen sind dabei gezwungen, ein Umfeld zu schaffen, das dem Geschäft förderlich ist. Die Hauptadressaten sind dabei Beschäftigte, Kunden und Aktionäre (vgl. Manager Magazin 7/2006, S. 104).

KMUs vs Aktiengesellschaften

Häufig wird in den Artikeln zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen einerseits und großen Aktiengesellschaften andererseits unterschieden, wenn es um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung geht. Mittelständische Unternehmen hätten die Freiheit, anstelle von kurzfristigem Profit eine nachhaltige Wertsteigerung anzustreben (vgl. Obermaier, Birgit, 10.10.2007, Süddeutsche Zeitung; DIHK-Präsident Ludwig Georg Braun, Manager Magazin 9/2002, S. 42). Große Kapitalgesellschaften orientierten sich eher an der kurzfristigen Gewinnerwirtschaftung, bedingt durch ein Topmanagement, das oftmals nur über Zeitverträge verfügt und allein an Leistung und Rendite gemessen wird. Darüber hinaus sind in börsennotierten Unternehmen Projekte, die nicht unmittelbar mit der Geschäftstätigkeit in Verbindung stehen, nur langfristig Gewinne versprechen und mit einer Kapitalinvestition verbunden sind, schwerer zu legitimieren und umzusetzen. Der langfristige Erfolg muss dabei den kurzfristigen Kostenargumenten standhalten.

In Aktiengesellschaften sei es nicht die Aufgabe des Managements, Geld für gesellschaftliche Belange auszugeben. Dies stehe vielmehr nur den Aktionären zu, da Manager das Geld der Anleger verwalten und nicht frei darüber verfügen können (vgl. Nestlé-Chef Peter Brabeck, Manager Magazin 6/2006, S. 144). So liege es vor allem „an den Anteilseignern, welche Politik das Management verfolgt“ (10.12.2007, WirtschaftsWoche Nr. 50, S. 59). Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sei folglich auch von Aufsichtsräten, Gesellschaftern und Aktionären abhängig (vgl. ebd.).

In diesem Zusammenhang wird auch unterstellt, dass für große Unternehmen der Mitarbeiter eher „Produktions- und Kostenfaktor“ ist (Chef des Bundesverbandes Junger Unternehmer Dirk Martin, 28.02.2008, Süddeutsche Zeitung, München, S. 20). Dennoch sind global agierende Unternehmen an all ihren Standorten der Gesellschaft gegenüber verpflichtet (vgl. Papendick, Ulric, Manager Magazin 6/2003, S. 122) und müssen sich somit dem Ganzen gegenüber verantwortlich zeigen, denn „ohne Verantwortung für das Ganze geht es nicht“ (Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, Manager Magazin 3/2006, S. 108).

Das bürgerschaftliche Engagement kleiner und mittlerer Unternehmen sei im Gegensatz zu den börsennotierten Unternehmen meist „Chefsache“ (Schultheis, Jürgen, 25.04.2007, Frankfurter Rundschau). In der Darstellung und der Kommunikation verantwortungsvollen Geschäftsbarens seien KMU im Vorteil, da sie ihre Mitarbeiter kennen und stärker in ihr direktes Umfeld eingebunden sind. KMU geben gemessen an ihrem Gewinn häufig mehr Geld für gesellschaftliche Zwecke aus. Eine strategische Verankerung des Engagements und eine gut strukturierte Kommunikation darüber ist dagegen selten. Auch der Begriff CSR wird kaum genutzt.

Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young geben jedoch zwei Drittel aller Spitzenmanager an, dass der persönliche Hintergrund eines Unternehmers eine entscheidende Rolle für das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens spielt - unabhängig von der Größe des Unternehmens. Drei Viertel sind der Meinung, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen ein „fester und gelebter Bestandteil“ (25.04.2007, Frankfurter Rundschau, S. 25) der Unternehmenskultur ist.

Top-Manager und Verantwortung

Die persönliche Verantwortung eines Managers liege unter anderem darin, ein Unternehmen so gut wie möglich zu führen. Ein Manager müsse seiner „Mannschaft eine Perspektive geben“. Wenn es diese nicht mehr gibt, müsse „man sich verhaufen lassen“ (Ex-Personalchef des Otis-Werks in Stadthagen, Helmut Knüpfer, Manager Magazin 3/2006, S. 105). Ein Unternehmen gut zu führen sei der größte volkswirtschaftliche Beitrag, den der Chef eines Unternehmens leisten könne (vgl. u. a. ABB-Chef Jürgen Dormann, 03.04.2003, WirtschaftsWoche Nr. 15). Dabei müssten sich Führungskräfte „selbst mögen“ und in einem „gesunden Verhältnis zu sich selbst“ stehen, da ohne Selbstwertgefühl gute Führung nicht möglich sei (Novartis-Konzernchef Daniel Vasella, Manager Magazin 1/2003, S. 72). Auch müssten sie einen gewissen Bildungskanon beherrschen und ein lebendiges Interesse am kulturellen Leben der Gesellschaft haben (vgl. ehem. Quandt-Bevollmächtigter Hans Graf von der Goltz, Manager Magazin 9/2000, S. 279). Darüber hinaus dürfe nicht vergessen werden, dass Aktionäre langfristig nur profitieren, wenn das Unternehmen über motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden verfüge und in einer Gesellschaft

verortet sei, die Rahmenbedingungen biete, in denen erfolgreich gewirtschaftet werden könne (vgl. Nestlé-Chef Hartmut Macher, Manager Magazin 8/2004, S. 70; Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann, 04.07.2004, Der Tagesspiegel, Berlin, S. 7).

Manager stehen im Licht der Öffentlichkeit. Von ihnen und ihrem Verhalten geht „Signalwirkung“ aus (Nestlé-Chef Helmut Maucher, Manager Magazin 8/2004, S. 68; vgl. Burkhard Schwenker, Manager Magazin 6/2002, S. 148). Dadurch seien sie Vorbilder, trügen Verantwortung und müssten der Gesellschaft, die sie beeinflussen und beeinträchtigen, auch etwas zurückgeben, sowie für Transparenz sorgen, so Arend Oetker, Aufsichtsratschef der Schwartauer Werke und BDI-Funktionär. Hierfür müssten sie die Darstellung nach außen „beherrschen“ und auch nach innen Akzeptanz erfahren (Infineon-Chef Ulrich Schumacher, Manager Magazin 4/2001, S. 68; Müller, Henrik, Manager Magazin 3/2006, S. 108). Eine Marktwirtschaft funktioniere nur, wenn eine vertrauensschaffende Kultur vorgelebt werde. Durch eine daraus resultierende „beispielhafte Führung“, so Linde-Chef Wolfgang Reitzle, könne auch unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft verhindert werden (Manager Magazin 9/2005, S. 48), obgleich die Anforderungen an Manager „brutaler“ werden, „Komplexität und Geschwindigkeit“ (Infineon-Chef Ulrich Schumacher, Manager Magazin 4/2001, S. 68) zunehmen, der Wettbewerbsdruck und damit der Zwang zu schnellen Entscheidungen wachse (vgl. ebd.; Novartis-Konzernchef Daniel Vasella, Manager Magazin 1/2003, S. 70). Ulrich Schumacher kritisiert, dass ein Nachdenken über sich selbst bei vielen Managern zu kurz komme, aber nur eine „kritische Auseinandersetzung mit sich selbst“ Impulse für eine sich immer wieder erneuernde Unternehmensführung schaffe (ebd.). Der BDA fordert, dass Führungskräfte bereits im Studium lernen, wie die widersprüchlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielvorstellungen zu vereinen seien. Gerade in der föderalistischen Bundesrepublik „mit ihrer Machtzersplitterung zwischen Bund, Ländern, Verbänden und Gewerkschaften“ (Müller, Henrik/Werle Klaus, Manager Magazin 6/2005, S. 148) seien ein Grundkonsens sowie einheitliche Wertvorstellungen und ein einheitlicher Habitus in der Managementriege immer wichtiger. Konsequenterweise müsse sich unternehmerische Verantwortung nur, wenn das Management dahinter stehe, denn dieses repräsentiere das Unternehmen nach außen und die öffentliche Wahr-

nehmung konzentriert sich auf „den Mann an der Spitze“. Dies sei ein Grund dafür, weshalb Fehlritte einzelner Repräsentanten der Wirtschaftselite dem ganzen Unternehmen und letztlich auch dem Unternehmertum zugeschrieben würden.

Diskussion um Managergehälter

Eliten müssten sich hinsichtlich ihrer Macht, ihres Geldes und Einflusses für ihre Position und ihre Leistung immer häufiger rechtfertigen (vgl. Müller, Henrik, Manager Magazin 3/2006, S. 108). Leisten sie in den Augen der Öffentlichkeit keinen „Dienst an der Allgemeinheit“ (ebd.), rufe dies Proteste hervor. Managern wird eine Selbstbedienungsmoralität unterstellt (vgl. Müller, Henrik/Rust, Holger/Schmitt, Jörg, Manager Magazin 6/2002, S. 140). Einerseits wird argumentiert, der Neid der Öffentlichkeit führe zur Diskussion um hohe Gehälter. Andererseits wird konstatiert, dass die Menschen nicht neidisch seien, sondern vielmehr unzufrieden, weil hohe Gehälter an jene gezahlt würden, die Arbeitsplätze vernichteten (vgl. Trigema-Chef Wolfgang Grupp, 18.09.2003, Die Zeit, S. 24).

Die Diskussion um zu hohe Managergehälter beurteilen die Manager selbst zwiespältig. Sie befürworten übereinstimmend hohe Gehälter, wenn die Leistung stimmt (vgl. u. a. Siemens-Vorstandschef Peter Löscher, 10.12.2007, Süddeutsche Zeitung, München, S. 17). In diesem Sinne müsse aber auch Misserfolg bestraft werden und Leistung und „Belohnung“ (Linde-Chef Wolfgang Reitzle, Manager Magazin 9/2005, S. 55) aneinander gekoppelt werden. Hohe Gehälter seien grundsätzlich wichtig, um konkurrenzfähig zu sein. Zu hohe Gehälter seien moralisch jedoch nicht zu rechtfertigen (vgl. Novartis-Konzernchef Daniel Vasella, Manager Magazin 1/2003, S. 68).

Volkswirtschaftlich gesehen seien hohe Gehälter nicht problematisch. „Skandalös sind sie nur unter dem Gesichtspunkt der sozialen Kompetenz“ (Augustinus Graf Henckel-Donnersmarck, Manager Magazin 6/2002, S. 140). Neid entstehe sowohl durch fehlende (vgl. ebd. und Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen Bernhard Schreier, Manager Magazin 9/2004, S. 46) aber auch durch zu viel bzw. zu große (vgl. Nestlé-Chef Helmut Maucher, Manager Magazin 8/2004, S. 69) Transparenz im System.

Problematisch hinsichtlich der medialen Berichterstattung

sei auch, dass darin häufig alle Unternehmen gleichgestellt, negative Sachverhalte verallgemeinert und somit alle Unternehmen in Sippenhaft genommen würden. Für EnBW-Chef Utz Claassen ist es nicht akzeptabel, „einzelne Personen als Projektionsfläche für pauschale gesellschaftliche Kritik zu benutzen oder gar auszugrenzen. Das hat mit Toleranz nichts zu tun“ (Manager Magazin 7/2005, S. 114). DIHK-Präsident Ludwig Georg Braun unterstreicht dies und fordert darüber hinaus, dass auch mit den von der Staatsanwaltschaft überprüften Personen fair umgegangen werden müsse, da sie sich auch als unschuldig erweisen könnten (vgl. Manager Magazin 3/2007, S. 116).

Verhältnis von Staat und Wirtschaft

CSR zeichnet sich durch Freiwilligkeit aus, darauf legen Unternehmen großen Wert. Angesichts der Folgen von Globalisierung und Klimawandel sehen sich Unternehmen aber verstärkt einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Der gesellschaftliche Anspruch vor allem an Großunternehmen wachse. Zugleich wird von einer ethisch-moralischen Selbstverpflichtung der Unternehmen gesprochen, die „ausschließlich durch Selbstdeklaration und freiwillige Auditierungen dokumentiert werden kann“ (Grote, Gudelä, 26.03.2007, Neue Zürcher Zeitung).

Es gebe Forderungen an die Politik, das Engagement von Unternehmen gesetzlich zu regeln. Es stehe außer Frage, dass der Sozial- oder Wohlfahrtsstaat im Zuge der Globalisierung und anderer sich verändernder Rahmenbedingungen an administrative, rechtliche und fiskalische Grenzen stoße und diese Lücke durch bürgerschaftliches Engagement aller Akteure – auch der Unternehmen – gefüllt werden müsse. Dieses Engagement sei dabei komplementär und nicht substitutiv zu begreifen. Allerdings spiele in Deutschland nach wie vor der Sozialstaat eine große Rolle. Die Lösung vieler Dinge werde vom Staat erwartet (s. Abb. 2). Kontrollmechanismen sind gewünscht, eine übermäßige Reglementierung wird aber kategorisch abgelehnt. Dies würde den Charakter der Freiwilligkeit dämpfen (vgl. RWE-Vorstandsmitglied Alwin Fitting, 04.04.2007, Frankfurter Rundschau, S. 26; vgl. Schultheis, Jürgen, 25.04.2007, Frankfurter Rundschau) und CSR somit seinen eigentlichen Wert verlieren (vgl. Hüter, Michael, Direktor des deutschen Instituts für Wirtschaft in Köln, 08.02.2008, Handelsblatt).

Aufgaben des Staates

Abb. 2: Aufgaben des Staates laut Printmedien

Folgende vom Staat zu erfüllende Aufgaben werden in den Zeitungs- und Magazinartikeln angesprochen:

- Schaffung von Rahmenbedingungen, die Engagement ermöglichen.
- Abschaffung bürokratischer Regelungen, die das Engagement der Unternehmen dämpfen.
- Anregung und Förderung des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen, etwa durch Plattformen, die dem Informations- und Erfahrungsaustausch dienen.
- Schaffung eines Orientierungsrahmens und einer klaren politischen Linie. Frank Henke fordert in der Frankfurter Rundschau, „dass von staatlicher Seite den Unternehmen unterschiedlicher Größe gezeigt wird, was er (der Staat) wirklich unter CSR versteht. Die meisten Unternehmen tun sich schwer damit, das CSR-Thema in den Alltag unterzubereiten. Umso mehr muss der Staat in der Lage sein, diese Metaebene zu verlassen und zu sagen, das sind gute Beispiele, umso einfacher wird sich das eine oder andere Unternehmen dabei tun, diese Beispiele nachzuahmen (...). Das Thema „vorbildliche Praktiken“ interessiert die Unternehmen. Dann entwickelt sich da auch ein Verständnis, was notwendig ist für die Umsetzung von Unternehmensverantwortung“ (25.04.2007, Frankfurter Rundschau, S. 24, Anf. i.O.).
- Definition von Gütesiegeln: Der Gesetzgeber solle klären, wer welche Begriffe für welches Label verwenden darf. Dies gebe dem Verbraucher Klarheit. Kriterien für diese Labels sollen von Verbänden und NGOs entwickelt werden (vgl. Michael Otto, 10.06.2005, Frankfurter Rundschau, S. 2).
- Beförderung eines positiven Images der Wirtschaft: Staat und Wirtschaft müssten gemeinsam daran arbeiten zu zeigen, welche Leistung Unternehmen (auch und vor allem KMU) für die Gesellschaft erbringen.

Quelle: Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung

Es gibt aber auch gegensätzliche Auffassungen: Grundsätzlich, so Roland Berger (vgl. 21.03.2005, Der Tagesspiegel, S. 16), solle der Staat Hoheitsaufgaben wahrnehmen, darüber hinaus aber die Unternehmen gewähren lassen. Gerhard Cromme, ehemaliger Vorsitzender der Thyssen Krupp AG, führt dies weiter aus: „Nur eine Wirtschaftsordnung, die auf Freiheit und Selbstverantwortung aufbaut und die Selbstregulierungskräfte respektiert, schafft den ordnungspolitischen Rahmen, den die Unternehmen zur Fortentwicklung benötigen“ (14.03.03, Handelsblatt, S. 15).

Nach EnBW-Chef Utz Claassen ist der Staat einerseits dafür verantwortlich, „Auswüchse des Kapitalismus“ zu begrenzen – andererseits sei es Aufgabe des Kapitalismus, „den Auswüchsen des Staates Grenzen zu setzen“ (vgl. Manager Magazin 7/2005, S. 114).

Kooperationen von Staat und Wirtschaft

Darüber, dass sich Unternehmen in die Gesellschaft einbringen sollen, sind sich die Akteure einig. Politiker und Wirtschaftsführer sollten dabei zusammenarbeiten und sich keine gegenseitigen Vorwürfe machen (vgl. Jürgen Schrempf, Manager Magazin 11/2003, S. 60), bzw. sich „auseinander dividieren“ (Alfred Tacke, Vorstandsvorsitzender Steag, Manager Magazin 8/2005, S. 90), da sich nur gemeinsam strukturelle Probleme überwinden ließen. Gelingt dies und werde die Mentalität, vieles auf den Staat abzuwälzen, überwunden, könnten Kooperationen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft und die unternehmerische Selbstverpflichtung an die Stelle von ordnungsrechtlichen Verfügungen treten (vgl. Habisch, André, 14.12.2000, WirtschaftsWoche Nr. 51, S. 32). Dies unterstützend, plädiert Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen (vgl. 20.09.2006, Frankfurter Rundschau) dafür, dass der Wirtschaft die Bereitschaft zur Mitgestaltung nicht

abgesprochen werden dürfe. Die Wirtschaft müsse mehr Verantwortung übernehmen, da Staat, Wirtschaft und Gesellschaft die Bürgergesellschaft und damit die Zukunft nur gemeinsam gestalten könnten. Bundespräsident Horst Köhler fordert, die Verantwortung der Unternehmen dürfe nicht an den „Werkstoren“ (Müller, Henrik, Manager Magazin 3/2006, S. 108) halt machen, da die Unternehmen ihren Erfolg auch den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verdanken.

Da die „klassischen Regeln der Aufgabenteilung zwischen Staat und Wirtschaft“ (Alfred Tacke, Vorstandsvorsitzender Steag, Manager Magazin 8/2005, S. 88) nicht mehr gelten, trete CSR vielerorts bereits als ureigenes Interesse der Unternehmen an die Stelle staatlicher Regulierungen. Die Vertreter der Wirtschaft konstatieren in den Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln, Unternehmen übernehmen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, dem Staat und anderen Stakeholdern. Bei der Verantwortungsübernahme dürfe der Primat der Politik aber nicht aufgehoben (vgl. Triumph-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller und Daimler-Aufsichtsratschef Manfred Bischoff, 11.02.2008, WirtschaftsWoche Nr. 7, S. 31) und Unternehmen nicht als „Reparaturbetriebe“ (Klaus Zumwinkel, Manager Magazin 8/2005, S. 90) herangezogen werden. Sie sollten keine staatlichen Aufgaben übernehmen, sondern den Staat vielmehr unterstützen und ergänzen: Es sollten Möglichkeiten aufgezeigt werden, unbürokratisch, pragmatisch, schnell und effizient zu handeln (vgl. RWE-Vorsitzender Alwin Fitting, 04.04.2007, Frankfurter Rundschau, S. 26).

Erweitert wird dies durch die Aussage des Unternehmensberaters Augustinus Henckel-Donnersmarck: „Wenn der Staat Kompetenzen verliert und die Wirtschaft zulegt, tragen diejenigen, die de facto die Macht haben, die Verantwortung für das Auseinanderdriften der Gesellschaft in nicht mehr zusammenfügbare Lager“ (14.12.2000, Wirtschaftswoche Nr. 51, S. 102). Die soziale Frage müsse demnach bei denen verankert werden, die Macht und Geld haben (vgl. ebd., S. 103), da Eigentum laut Grundgesetz, Art. 14, Abs. 2 verpflichtet und „sein Gebrauch (...) zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ soll. Ihnen müsse klar gemacht werden, dass ihr Reichtum gefährdet sei, wenn die sozialen Systeme ins Ungleichgewicht gerieten. Soziale Verantwortung heiße: Man ist für das Ganze verantwortlich (vgl. Augustinus Henckel-Donnersmarck, 14.12.2000, Wirtschaftswoche Nr. 51, S. 103). Eine faire

Konkurrenz schließe keinesfalls aus, über den direkten Wettbewerb hinausgehende Fragen gemeinsam mit anderen Unternehmen und dem Staat oder NGOs anzugehen (vgl. Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann, 04.07.2004, Der Tagesspiegel, Berlin, S. 7).

Auch zur Bewältigung internationaler Krisen wird eine bessere Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Wissenschaft über nationale Grenzen hinweg gefordert (vgl. u. a. Siemens-Chef von Pierer, Manager Magazin 11/2001, S. 90). Allerdings sei hier zu beachten, dass CSR je nach Staatsverständnis und unter Bedingungen unterschiedlicher Wirtschaftssysteme in verschiedenen Ländern eine andere Bedeutung und andere Ausprägungen habe. Solange es keinen globalen Ordnungsrahmen für eine globale Marktwirtschaft gebe, hätten Unternehmen die Pflicht, freiwillig zu ergänzen, was an politischer Orientierung fehle (vgl. Nestlé-Chef Helmut Maucher, Manager Magazin 8/2004, S. 72).

Dialog mit der Zivilgesellschaft

Um CSR-Maßnahmen zu entwickeln und sie kritisch zu hinterfragen, müssten Unternehmen in den Dialog mit ihren Stakeholdern treten und das offene und konstruktive Gespräch suchen, um von Konfrontation auf Kommunikation umzuschalten (vgl. Deloitte-Chef Wolfgang Grewe, 16.07.2007, WirtschaftsWoche Nr. 29). Novartis-Konzernchef Daniel Vasella fordert, dass gerade der Kontakt zu internationalen Organisationen, aber auch der zu Regierungen professioneller werden müsse (vgl. Manager Magazin 1/2003, S. 74). Die Nichtregierungsorganisationen spielten eine wichtige Rolle in der Adressierung von Anliegen. Adidas beispielsweise wäre kein erfolgreiches Unternehmen, wenn es nicht aktiv die Gesellschaft beobachten und auf ihre Erwartungen reagieren würde (vgl. Adidas-Direktor Frank Henke, 25.04.2007, Frankfurter Rundschau, S. 24).

Viele NGOs unterstellen den CSR-Aktivitäten der Unternehmen reine PR-Strategien. Um gute CSR zu betreiben und dies nach außen auch überzeugend kenntlich zu machen, muss das Handeln seriös und nachprüfbar sein. Auch Puma erkennt vor diesem Hintergrund „den Wert und die Bedeutung des offenen, aber konstruktiven Dialogs“ (Wickel, Hans Peter, 10.10.2007, Süddeutsche Zeitung) mit

seinen Partnern und sucht ein Mal im Jahr das direkte Gespräch mit den Stakeholdern. NGOs wie Greenpeace, Oxfam, das Deutsche Netzwerk für Wirtschaftsethik und die GTZ sind in diesen Dialog eingebunden. Ziel ist es, die CSR-Strategie von Puma kritisch zu hinterfragen und ein gewisses Maß an unabhängiger Kontrolle zu gewährleisten.

Problematisch sei bei diesen Dialogprozessen, so Peter Schmitt, CSR-Consultant bei der Beratungsagentur „Just Solutions“, dass sich „Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter (...) nach wie vor zurückhaltend (verhalten), da ihnen auf der Basis ihrer Erfahrungen freiwillige Initiativen wie CSR oftmals suspekt erscheinen“ (ebd.). Viele NGOs verfügten auch nicht über die finanziellen und personel-

len Möglichkeiten, um sich gleichberechtigt und gut vorbereitet an den Stakeholder-Dialogen zu beteiligen, so Heike Leitschuh-Fecht, Beraterin für nachhaltige Entwicklung. Zudem seien längst nicht alle Unternehmen bereit, sich der offenen Kritik der NGOs zu stellen.

Fazit

Der Logik schnelllebiger Presseberichterstattung entsprechend, nehmen viele Artikel ihren Ausgang bei Skandalen und den Verfehlungen einzelner Manager, gerade wenn es um das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsführern und Unternehmen geht. Aufhänger

Abb. 3: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Themenkomplexe in der medialen Diskussion

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Themenkomplexe in der medialen Diskussion

- **das Bild von Unternehmen in der Öffentlichkeit:** Hierbei wird in den Artikeln immer wieder darauf abgehoben, dass jede Form der Verallgemeinerung extremer Negativbeispiele sogenannter schwarzer Schafe ungerechtfertigt sei. Unternehmen handelten im Allgemeinen moralisch und ethisch korrekt und sozial verantwortlich.
- **Managergehälter und die Neiddebatte:** Angesichts des Publikwerdens des Fehlverhaltens einzelner Manager rückt die Frage nach der Legitimität von Gehältern, Boni-Zahlungen und Abfindungen zunehmend im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit.
- **der Kern sozialer Verantwortung von Unternehmen:** Jenseits aller aktuell diskutierter Modelle von CSR steht die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen im Zentrum der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.
- **die Legitimität von Arbeitsplatzverlagerungen und Stellenabbau:** Mit Hinweis auf globale Herausforderungen an Unternehmen werden Arbeitsplatzverlagerungen und Stellenabbau ökonomisch und zugleich ethisch legitimiert.
- **Staat und Politik als Gemeinwohlgarant:** Trotz der Erweiterung von gesellschaftlichen Ansprüchen an Unternehmen bleibt der Primat der Politik als Gewährleister einer sozialen und demokratischen Gesellschaft unangetastet.
- **der Dialog mit Stakeholdern:** Wichtiger Teil der gesellschaftlichen Verantwortungswahrnehmung ist in zunehmendem Maße der Dialog mit Stakeholdern, um externes Fachwissen, Kritik und Kontrolle nicht in konfrontativer, sondern kommunikativer Form in das unternehmerische Handeln einzubinden. Zu den Dialogpartnern gehören ausdrücklich auch zivilgesellschaftliche Akteure und Organisationen.
- **die Suche nach global gültigen ethischen Prinzipien:** Leistung, Profit und Rendite stehen nicht selten im Widerspruch zu ethischen Prinzipien wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Transparenz. Daher gilt die Suche nach universellen ethischen Normen und Werten als eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und Wirtschaft.
- **die Vorbildfunktion der Topmanager und die Notwendigkeit von Selbstreflexion:** Als öffentlich sichtbarster Teil der Wirtschaftselite repräsentieren die Topmanager ihr Unternehmen und letztlich das gesamte Unternehmertum nach außen. Ihr Agieren steht daher häufiger als das Anderer unter öffentlicher Observanz. Da ihr Verhalten „Signalwirkung“ hat, müssen sie sich ihrer Vorbildrolle ständig bewusst sein und sich ihres eigenen Tuns permanent selbstreflexiv vergewissern.

Quelle: Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung

© CC0 2009

waren daher häufig die öffentlichen Diskussionen über zu hohe Managergehälter, die Gefahr von „Heuschrecken“ und Hedge-Fonds für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt sowie die sozialen Folgen der Globalisierung, des Klimawandels und die weitere Öffnung der sozialen Schere. Mit einiger Sicherheit führten diese Themen bereits in den vergangenen Jahren zu einer quantitativen Zunahme an Berichten über und Interviews mit Managern zu ihrer Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen jenseits legitimen Profitstrebens. Die Veröffentlichungen – insbesondere die Gastbeiträge von Expertinnen und Experten – zielen in der Tendenz darauf ab, die Chancen von Corporate Social Responsibility aufzuzeigen und sie den Unternehmen als eine Strategie nahe zu bringen, mit Hilfe derer sie sowohl ihrer Aufgabe der Gewinnerwirtschaftung als auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gleichermaßen nachkommen können. Hierbei zeigen sich eine Reihe von Journalisten besser informiert und mit der Materie vertraut, als es ihre Gesprächspartner auf Unternehmensseite sind.

Obwohl der Tenor der Berichterstattung in der Gesamtschau durchaus stark variiert, so schälen sich doch einige

Themenkomplexe heraus, die die mediale Diskussion über gesellschaftliches Engagement von Unternehmen dominieren. Dazu gehören insbesondere jene, die in Abb. 3 verzeichnet sind.

Die in der medialen Berichterstattung hier sichtbar werdenden Themenkomplexe finden sich erwartungsgemäß auch in den im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten leitfadengestützten Interviews mit Topmanagern wieder. Dabei liegt es in der Natur von Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln, Themen und Fragen anzureißen, diese entsprechend der Ausrichtung des Mediums in einem bestimmten Licht erscheinen zu lassen, dagegen theoriegeleitete und langfristige Perspektiven eher auszublenzen. In den mit 15 Wirtschaftsführern durchgeführten ein- bis zweistündigen Gesprächen waren wesentlich genauere Ausleuchtungen möglich. Dabei kamen deutlich mehr und andere Facetten, Pointierungen sowie zum Teil auch Widersprüche zur Medienberichterstattung zum Vorschein. Es ließ sich ein deutlich differenzierteres Bild vom Habitus in Deutschland tätiger Topmanager, ihrer Einstellungen, Haltungen und Werte bezüglich gesellschaftlicher Verantwortung zeichnen.

V. Gesellschaftsbilder, Rollenverständnisse und Verantwortungsteilung: Einstellungsmuster von Topmanagern in Deutschland

Gesellschaftsbilder haben sich im Laufe der historischen Entwicklung stark gewandelt. Von der Antike über die Neuzeit bis ins 21. Jahrhundert variieren die Vorstellungen von Gesellschaft nicht nur als Epochenbilder, sondern auch danach, welcher Klasse, sozialen Schicht, Kaste oder welchem Milieu der Einzelne entstammt oder zugehört. Gesellschaftsbilder prägen den Bezugsrahmen des Denkens, des sozialen und politischen Handelns und beeinflussen damit erheblich, welchen Beitrag der Einzelne in Bezug auf die Gestaltung der objektiven und sozialen Verhältnisse in der Gesellschaft zu leisten bereit ist. Es lag daher nahe, die Interviews mit der Frage nach dem Grundverständnis von Gesellschaft zu eröffnen.

Gesellschaftsbilder

Befragt nach der Assoziation mit dem Begriff der Gesellschaft reichen ihre Vorstellungen von „Gesellschaft ist alles“ über eine Gesellschaft als die „Summe aller Bürgerinnen und Bürger“ bis hin zur Gesellschaft als sozialstrukturiertes Gebilde unter ständigem Transformationsdruck.

Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftselite mit einem relativ differenzierten Gesellschaftsbild als Hintergrund agieren. Jenseits eines Verständnisses von Gesellschaft als Summe ihrer Mitglieder werden sowohl unterschiedliche Sphären, Handlungslogiken und Akteursgruppen sowohl auf nationaler als auch auf globaler Ebene wahrgenommen.

„Gesellschaft ist ja definiert durch verschiedene Sphären, die Einfluss ausüben auf (...) die Lebensgestaltung. Das sind die Menschen, das sind Ideensysteme, das sind Projekte, Werthaltungen und auch harte Fakten wie wirtschafts-demokratische Strukturen, wie kulturelle Herkunft, wie Traditionen, wie Wissen, wie die Art und Weise, wie Menschen zusammenkommen und miteinander kommunizieren.“ (CEO 11)

Daneben ist jedoch auch eine eher mechanistische, respektive funktionalistische Vorstellung von Gesellschaft erkennbar, die sich typischerweise im Bild eines Uhrwerks und seiner ineinander greifenden Zahnräder ausdrückt.

„Gesellschaft ist Gemeinschaft, die natürlich durch Grenzen begrenzt werden (...) Ich habe da ein relativ simples Bild. Ich sehe die Gesellschaft immer vor mir wie eine große Uhr, in der es sehr viele Rädchen gibt. Es sind kleine Rädchen, große Rädchen, ganz wichtige Rädchen und ganze schwere Rädchen und ganz winzige Rädchen, aber eines ist klar: wenn irgendeins dieser Rädchen ausfällt, funktioniert die ganze Uhr nicht mehr. Daraus ergibt sich der Ansatz, (...) was ist wichtig und wer hat welche Aufgaben?“ (CEO 7)

Die Auflösung traditioneller Bindekräfte, allen voran die Religion, wird ebenso konstatiert wie eine damit einhergehende Orientierungslosigkeit in einer immer komplexer werdenden Welt.

„Die Religion als Bindemittel verliert an Kraft. Wir haben es noch nicht geschafft, etwas anderes zu finden, was an ihre Stelle tritt und Gesellschaft zusammen hält. (...) Und deshalb ist da eine gewisse Orientierungslosigkeit.“ (CEO 9)

Aus dieser Orientierungslosigkeit resultiert eine strukturelle Überforderung der Individuen, da ihnen einerseits immer mehr und schneller Entscheidungen auch existentieller Natur abverlangt werden, die Gesellschaft aber die dafür notwendigen normativen Orientierungen nicht mehr bereit stellt. Diese Entwicklung wird durch die Globalisierung mit ihren Flexibilisierungsanforderungen noch verstärkt. Der Wunsch und Ruf nach Orientierung durch Eliten aller Art wird daher immer lauter. Gleichzeitig wächst die Frustration über deren Versagen.

Im Spektrum der erfragten Gesellschaftsbilder scheint auch ein neues Modell gesellschaftlichen Zusammenle-

bens auf, in dem Unternehmen sich selbst eine anspruchsvolle Rolle als globaler Verantwortungsträger in einer Weltgesellschaft zuschreiben. In diesem Sinne sind bereits „kontraktualistische“ Züge eines Gesellschaftsverständnisses erkennbar, das von neuer Verantwortungsteilung und partnerschaftlichen Kooperationen ausgeht.

„Ich habe ein Grundverständnis von Gesellschaft, das sich mit unserer Unternehmenskultur deckt. (...) Ich gehe von einer übergreifenden Partnerschaft aus. Partner sind unsere Mitarbeiter, Partner sind unsere Kunden und Lieferanten. Partner sind die Stadt, der Landtag, das Land, der Bund. ... Unsere Partner sind auch die Entwicklungsländer, (...) denn viele Konflikte kommen ja daher, dass man sie nicht als Partner behandelt hat.“ (CEO 5)

Ein solches Verständnis geht weit über ein – mehrfach in den Interviews angetroffenes – neoliberales Gesellschaftsbild hinaus, in dem das Unternehmen als Herz des gesellschaftlichen Organismus im Zentrum steht und sich die anderen Sphären und ihre Akteure wie die Schalen einer Zwiebel um das Unternehmen herum gruppieren.

Dass das Gesellschaftsbild der CEOs nicht allein wirtschafts- oder unternehmenszentriert ist, zeigt sich auch daran, welche Probleme und Herausforderung sie für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung als zentral ansehen und benennen.

Gut zwei Drittel der befragten Unternehmensführer sieht den Komplex wohlfahrtstaatlicher Entwicklung und Wohlstandssicherung verbunden mit der Bedrohung einer weiteren Öffnung der Schere zwischen Arm und Reich und der sich daraus ergebenden Schwächung des gesellschaftlichen Zusammenhalts als das zentrale gesellschaftliche Problem an. Knapp die Hälfte benennt darüber hinaus den demographischen Wandel als eine besondere gesellschaftliche Herausforderung, mit dem ein brüchig werdender Generationenvertrag sowie eine Verschärfung der Konflikte zwischen den Generationen einhergehen. Generell zeigen sich die CEOs besorgt darüber, dass der die Gesellschaft tragende soziale Konsens von vielen Seiten bedroht ist.

„Nun muss ich leider sagen, dass im Moment die Erfahrungen zeigen, dass es eher so ist, dass wir

immer stärker in sich gegenüberstehende Blöcke zerfallen, das heißt, dass eher die Gesellschaft noch stärker auseinander drifft. Dass also die zusammenhaltenden Kräfte eher abnehmen und die auseinanderdriftenden Kräfte eher zunehmen.“ (CEO 5)

Damit verbunden wird häufig die Frage, ob „wir uns die sozialstaatliche Versorgung weiterhin leisten können“. Alle diese Überlegungen verweisen auf eine noch grundsätzlichere Dimension gesellschaftlichen Zusammenhalts, nämlich auf die Frage nach sozialer Gerechtigkeit.

„Wie kann diese Gesellschaft gerecht, in sozialer Gerechtigkeit, in ihrer Freiheit leben? (...) Leider wird der Begriff ‚Gleichheit‘ häufig mit Gerechtigkeit, wenn nicht gleichgesetzt, aber doch der Schluss gemacht, wenn etwas gleich ist, dann sei es gerecht. Und hier sehe ich eines der größten Probleme. Denn wenn ich eine offene Gesellschaft bin und davon profitiere, dass Pluralität existiert, dann drückt das Verschiedenheit aus (...) Wie können wir einerseits noch mehr von dieser Verschiedenheit, seien es Begabungen, seien es Ressourcen, profitieren, ohne dass die empfundene Gerechtigkeit weiterhin Schaden nimmt?“ (CEO 4)

Insgesamt zeigt sich jedoch, dass die gesellschaftspolitische Debatte über Chancengerechtigkeit versus Verteilungsgerechtigkeit die Wirtschaftseliten noch nicht erreicht hat oder einseitig in Richtung Verteilungsgerechtigkeit missverstanden wird. In diesem Zusammenhang wird von einem CEO eher undifferenziert gefordert:

„Versorgungsmentalität muss weg, ja. Die Verantwortungsmentalität her. (...) Wo ich immer dagegen bin, ist, dass (wir) hier ne reine Bedienermentalität erziehen (...) So nach dem Motto: alle anderen müssen irgendwas für mich tun, damit ich mich überhaupt wohl fühle. Deswegen bin ich auch gegen den auswachsenden Sozialstaat. Weil in Deutschland (...) die Leute die Fähigkeit verlieren, sich selber zu organisieren und selber Probleme zu lösen.“ (CEO 11)

Anknüpfend an das bereits beschriebene Phänomen fehlender normativer Orientierung in der Gesellschaft nennt ein Drittel der befragten CEOs die Informationsüberflutung im weltumspannenden, allgegenwärtigen Kommunikationsnetz als eine besondere Herausforderung und Gefahr.

In dieser Situation wird es für den Einzelnen immer schwieriger, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und aus den herausgefilterten Informationen handlungsrelevante Schlüsse zu ziehen. Dieser Prozess wird aber nicht einfach als Teil der Globalisierung akzeptiert, sondern durchaus auch in seinen negativen Auswirkungen beklagt. Es sind vor allem die Medien (siehe auch 5.3 „Zur Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft“), denen die CEOs hieran eine nicht unerhebliche Mitverantwortung zuschreiben.

„Hier haben alle Medien und jeder Journalist eine verdammt wichtige Verantwortung. Diese Menschen kommen ihrer Verantwortung nur teilweise nach. (...) Durch die Ultra-Präsenz der Medien über Internet (...). Ich meine, wir haben Bildschirme auf Flughäfen, wir haben das auf den Handys, wir haben Push und Pull, das heißt, die Menschen werden geradezu überschüttet mit News und Informationen, teilweise mit Halbwahrheiten.“ (CEO 12)

Nicht nur um diesem Problem gezielt zu begegnen, sondern um generell die Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft Deutschlands zu gewährleisten, fordern die CEOs eine gezielte und umfassende Bildungsoffensive. Bildung ist das Schlüsselthema schlechthin. Bildung ist die Grundlage für den Erhalt von Wohlstand und Innovationsfähigkeit, für gesellschaftliche Integration und ein friedliches Miteinander.

„Ich bin persönlich davon überzeugt, da wo Wohlstand ist, sinkt die Gewaltbereitschaft.“ (CEO 12)

Auch wenn die Befragten soziale, bildungspolitische und wohlfahrtsstaatliche Probleme als besondere gesellschaftliche Herausforderungen markieren, so sehen sie doch die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen als die genuine Aufgabe von Wirtschaftsunternehmen an. Auffallend ist, dass diese Aufgabe bereits in einem globalen Kontext verstanden wird. Fast alle CEOs weisen auf die vor allem positiven Auswirkungen der Globalisierung für Deutschland hin, ein Ergebnis, das insbesondere dem Einsatz der Wirtschaft zu verdanken sei.

„Die Wirtschaft sorgt dafür, dass die Globalisierung ein Vorteil für Deutschland ist. Ohne Globalisierung wären wir gar nicht auf dem Niveau, was wir jetzt haben.“ (CEO 11)

Diese neoliberal gefärbte, einseitig positive Bewertung der Globalisierung wird meist durch den Hinweis auf Deutschland als Exportweltmeister gestützt, lässt jedoch die damit verbundenen Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt außer Acht. Die Bereitschaft, Arbeitsplätze in Deutschland abzubauen, um sie an ausländischen Produktionsstandorten neu zu schaffen, erfährt durch die globale Perspektive zugleich eine sozial gerechte Legitimierung. Von daher sind auch harte Entscheidungen wie die Streichung von Arbeitsplätzen, Standortschließungen oder Verlagerungen als Teil der Globalisierung zu billigen, so die dominierende Haltung.

Daneben machen die CEOs auf globale Herausforderungen, Instabilitäten und Konflikte aufmerksam, „die nur innerhalb der Weltgemeinschaft zu lösen sind“ (CEO 13), wie etwa Migrationsprozesse, Umweltzerstörung und Klimawandel. Implizit werden hiermit Problemlagen angesprochen, bei denen traditionelle Macht- und Entscheidungsstrukturen kaum mehr zur Lösung beizutragen vermögen. Allerdings wird gerade in diesem Kontext noch nicht auf neue Möglichkeiten und Modelle internationaler Aushandlungsprozesse unter Beteiligung auch anderer Akteure als Wirtschaft und Politik Bezug genommen.

Rolle der Wirtschaft

Auf die Rolle der Wirtschaft als Sektor oder Sphäre in der Gesellschaft angesprochen, sind sich alle Befragten grundsätzlich einig. Die Wirtschaft wird unisono als besonders wichtig erachtet, weil sie die ökonomische Basis der Gesellschaft ist, Arbeitsplätze schafft, materielle Werte produziert und damit Wohlstand ermöglicht.

„Ich empfinde die Rolle der Wirtschaft als fundamental für das Fortbestehen dieser Gesellschaft auf diesem hohen Wohlstandsniveau (...) Dieses Wohlstandsniveau (ist) natürlich abzusichern.“ (CEO 13)

„Die Wirtschaft ist im Grund genommen dafür zuständig, dass es in diesem Land Wohlstand gibt. Der Staat schafft keine Arbeitsplätze, ... der Staat nimmt Gelder ein und verteilt sie wieder.“ (CEO 9)

„Die erste Primärquelle für das Geld kommt erst mal von der Wirtschaftskraft der Unternehmen. Aus dieser

Wirtschaftskraft dann entstehen die Sozialleistungen und auch die Bezahlung von Beamten. Letztendlich kommt der ganze Apparat zum Stehen, wenn denn die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft nicht mehr gegeben ist.“ (CEO 7)

„Unternehmen schaffen Arbeitsplätze, sichern Wohlstand und leisten einen Wohlstandsbeitrag. Die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen ist ein riesengesellschaftlicher Beitrag.“ (CEO 11)

„(Die Wirtschaft) ist ein Teil der Gesellschaft, der sicherlich auch entsprechende Rahmenbedingungen für die Gesellschaft schafft, indem Arbeitsplätze geschaffen werden, indem dafür Sorge getragen wird – durch die Arbeitsplätze eben – dass eben auch Geld verdient werden kann, dass die Menschen ein vernünftiges Leben in dieser Gesellschaft haben.“ (CEO 14)

Nach Ansicht der Befragten liegen die besonderen Anforderungen der Wirtschaft in erster Linie in der Globalisierung der Märkte. Die Einbindung in eine globale Struktur stellt die Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Dabei die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, gilt als Hauptaufgabe der Unternehmen.

„Bei uns geht es im Wesentlichen darum, den, im Rahmen der Globalisierung, die ziemlich brutal ist, ja, den Standort so zu bestimmen, dass wir uns da gut entwickeln können.“ (CEO 2)

Aufgrund der damit verbundenen erhöhten Flexibilitätserfordernisse steigen auch die Anforderungen an Bildung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere bei Führungskräften weltweit agierender Unternehmen geht das weit über die fachlichen Fähigkeiten hinaus und schließt die Aneignung kultureller und sozialer Kompetenzen zur Führung von Menschen unterschiedlicher Ethnien, Religionen, Sprachen, regionaler und sozialer Herkunft ein. Diese Thematik findet zunehmend Eingang in das firmeninterne „Diversity Management“ transnationaler Unternehmen.

Herausforderungen ergeben sich zudem aufgrund unterschiedlicher nationaler Regulierungen und Standards (Umweltstandards, arbeitsrechtliche Regelungen) sowie landesspezifischer kultureller Normen und Werte. Dabei

stellt die Korruption eine Gefahr besonderer Art dar.

„Obwohl wir natürlich versuchen, auch wenn das in China ist, ... ob das jetzt Umweltverschmutzung ist oder ob das Kinderarbeit oder solche Sachen sind, die kommen für uns natürlich nicht in Frage ... Wenn wir Werke im Ausland bauen, sind wir im Prinzip schon nicht mehr wettbewerbsfähig teilweise zu dem, was lokale Unternehmen machen.“ (CEO 15)

Gravierende Probleme schafft die Korruption in denjenigen Ländern, die zugleich als Wachstumsmärkte für ausländische Investoren besonders attraktiv sind.

„Da ist das ganz große Problem Korruption. Das ist für uns ein Riesenthema ... China, da muss man sich nichts vormachen, da ist Korruption gang und gäbe. Noch schlimmer, Indien, auch großer Wachstumsmarkt, enorm, enorm korrupt.“ (CEO 15).

Als besondere Herausforderung gilt auch der Aktienmarkt sowie der damit verbundene Druck von Analysten und Shareholdern.

„Die langfristige Planung ist viel schwieriger geworden. Der Kapitalmarkt hat uns in immer kürzere Zyklen gezwungen (...) Unterjährlich müssen Sie Rechenschaft ablegen. (...) Eigentlich wollen alle Manager immer versuchen, die Langfristigkeit zu betonen und auch längerfristig zu planen und sie werden teilweise vom Markt wieder zurückgepfiffen.“ (CEO 7)

Vertreter von Unternehmen, die als Familienunternehmen gegründet wurden, inzwischen aber an der Börse gehandelt werden, sehen diesen Druck besonders kritisch.

„Das ist immer ein bisschen ärgerlich, dass der Analyst, der dadurch ja auch den Wert der Aktie mitdefiniert, sich in unsere Entscheidungen einmischt, wie viele Leute wir denn einstellen wollen oder nicht – darüber dann immer noch einen gewissen Druck, der auch vom Vorstand ... erlitten wird. Man könnte auch sagen: wissen Sie, ist uns egal, Hauptsache, die Kosten stimmen am Schluss. Aber da ist wiederum ... ein anderer Stakeholder, der uns etwas vorgibt, was eigentlich ... aus dem sozialen Gesichtspunkt nicht unbedingt erstrebenswert ist.“ (CEO 1)

Die Vertreterin eines börsennotierten Unternehmens beschreibt den Druck, kurzfristig gute Ergebnisse abliefern zu müssen, sehr deutlich:

**„Ich glaube, dass die Modelle der Analysten, die dort ja ihre Empfehlungen zum Kauf oder zum Verkauf oder zu den Kursen irgendwo abgeben, ich glaube, diese Modelle haben die Komponenten Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung leider nicht drin.“
(CEO 15)**

Viele Befragten sind sich sicher, dass die Diskrepanz zwischen Stakeholder-Interessen und sozialen Gesichtspunkten ein Spannungsfeld darstellt, das Stress verursacht und einen besonderen Konflikt markiert. Folgendes Dilemma wird sichtbar:

„Unternehmen werden vor Ort als Arbeitgeber betrachtet, sie werden von Kunden und Konsumenten als Leistungserbringer bestimmter begehrter Waren und Leistungen gesehen. Aber wir müssen sehen, gleichzeitig werden sie heute von den Eigentümern gesehen als Kapitalanlagen unter den finanziellen Gesichtspunkten.“ (CEO 4)

Aus Sicht dieses CEOs ist es unmöglich, den Stakeholdern gerecht zu werden.

**„Also das Idealbild, dass der Unternehmer die Sorge für seinen Kapitalanleger, für seine Kunden und für seine Mitarbeiter wirklich sauber deckungsgleich bringt, ist ... heute schon nicht mehr gegeben.“
(CEO 4)**

Beklagt wird, dass in den letzten Jahren der Shareholder-Value-Gedanke die Überhand gewonnen habe. Als besonders verheerend wirkt sich in den Augen des CEOs eines global engagierten Unternehmens die aggressiv eingeforderte, am kurzfristigen Erfolg orientierte Perspektive von Privatanlegern aus.

„Die Privatanleger ... sind mit die Schlimmsten. (...) Die Privaten sind die Wechselspringer. Sich sofort aufregen, wenn der Gewinn fällt. Also die sind ganz eiskalt. Wenn wir solche Programme (im Rahmen von CSR, d.A.) fahren und der Gesellschaft geht es gut und sie wächst ... dann ist das wunderbar. Und die sagen: ach

prima, machen Sie weiter. Es hilft offensichtlich. (...) Wehe, wenn die (die Aktien, d.A.) dann absacken ... dann sagen die, jetzt musst Du die Kosten sparen, ... die, die variabel sind: Marketingkosten, Sozialprogramme etc.“ (CEO 7)

Die naheliegende Vermutung, dass sich der Druck der Shareholder insbesondere bei börsennotierten Unternehmen negativ auf die Langfriststrategie auswirkt, wird durch die Aussagen zweier CEOs familiengeführter Unternehmen unterstrichen:

„Börsennotierte Unternehmen ... müssen zwangsläufig auch in Zeiten des Shareholder Values auch eine kurzfristige Orientierung haben ... Langfristige Sicherung tritt häufig, in meiner Beobachtung zumindest, bei börsennotierten Unternehmen ein Stück zurück ... und das sind schon Unterschiede in der Wahrnehmung des wirtschaftlichen Tuns.“ (CEO 14)

Dies sieht der Vertreter eines weiteren familiengeführten Unternehmens ähnlich und betont zugleich, dass der externe Druck der Shareholder als Erfolgsgarantie börsennotierter Unternehmen als interner Druck in die Unternehmensstrategie familiengeführter Unternehmen integriert werden muss:

„Ja, das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Also, so wie die bei uns beschrieben ist ... also im Leitbild und im Kontrakt und in anderen Papieren, die wir haben. (...) Dass das von der Rendite abhängt, es ist klar, wenn wir keine Ergebnisse haben, aus denen man was machen kann, dann sind wir weg, ja. Das ist vollkommen klar. Wir müssen uns den Druck, den uns die börsennotierten Firmen und der Markt, also die Aktienkurse machen, den müssen wir uns selbst machen. (...) Das schaffen wir auch relativ erfolgreich. Aber ich denke, dass man nicht jetzt abwägen kann: Wir machen Corporate Citizenship nur dann, wenn wir Erfolg haben. Oder wir machen's des Erfolges wegen. Das wäre für mich nicht die Gleichung (...)“ (CEO 5)

Der Manager einer Aktiengesellschaft glaubt allerdings dennoch, dass

„DAX 30 Unternehmen da in einer anderen globalisierten Rolle und vielleicht auch noch ein Stück mehr

in der Verantwortung (stehen) als jetzt ein kleines, mittelständisches Unternehmen. (...) Der Dreiklang ‚Shareholder, Mitarbeiter und Kunde‘ das ist bei uns, bei einem Serviceunternehmen ganz wichtig: immer im Gleichklang bleiben. Also dass nicht sozusagen zuviel Shareholder ist, damit der Kunde ein schlechtes Produkt kriegen kann, weil dann der Shareholder langfristig nichts mehr davon hat. Aber wenn der Shareholder nicht mehr ... investiert, dann können wir unsere Investitionen in die Zukunft nicht mehr schaffen.“

(CEO 13)

Auch wenn die Interviews zeigen, dass der strukturelle Widerspruch zwischen den an Quartalszahlen orientierten Interessen der Shareholder gegenüber den längerfristig orientierten Interessen von Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, etc.) die Möglichkeiten gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme im Kontext gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen bestimmt, so äußert sich doch ein CEO explizit gegen ein solches, seiner Meinung nach banalisiertes Verständnis:

„Also, dazu habe ich dezidiert die Meinung, dass das fast ein festsitzendes Klischee ist. Dass Manager, die ein Unternehmen führen, was am Kapitalmarkt gelistet ist, nur noch nach Quartalszahlen oder Kapitalinteressen dieses Marktes agieren. Ich kann das für mich wirklich weit von mir weisen, schon gar nicht diese kurzfristige Orientierung an den Quartalszahlen. Das find ich absurd. (...) Und sie sagen, ja, der Kapitalmarkt, er erzwingt geradezu ein kurzfristiges Denken, nicht strategisch, nicht langfristig, nicht Geschäftsaufbau, sondern kurzfristige Optimierung, und da wird das meist noch mit Vergütungssystemen und Anreizsystemen verknüpft, wo man sagt: na ja, weil die auch diese Boniprogramme ... haben. Dann denken die nur noch an ihr Gehalt und versuchen also das Geschäft so zu trimmen und zu steuern und notfalls auch Mitarbeiter auf die Straße zu setzen, wenn dadurch kurzfristig der Profit erhöht wird. Ich halte das für ein Märchen, ganz ehrlich gesagt, und, eh, kann das für mich überhaupt nicht akzeptieren, weil ich das für puren Unfug halte.“ (CEO 9)

Mit dieser klaren Ansage vertritt er jedoch eine Minderheitenposition. Die Abhängigkeit vom Aktienkurs und dessen Performance wird von der deutlichen Mehrheit gerade

auch im Kontext gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme als besonders spannungsreich beschrieben. Es liegt die Vermutung nahe, dass kundennahe oder endverbrauchernahe Unternehmen in größerem Maße Stakeholder-Interessen in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigen als dies bei Unternehmen der Fall ist, deren Geschäft ausschließlich im Business-to-Business-Bereich liegt. Allerdings kann sich diese These nur auf einzelne Hinweise in den Interviews stützen. Die Überprüfung bedürfte einer breiter angelegten quantitativen Studie.

Neben diesen, durch die Globalisierung forcierten Herausforderungen stellen die CEOs aber auch immer wieder eine strukturelle Überforderung der Wirtschaft seitens des Staates und der öffentlichen Meinung heraus:

„Letztendlich kommt jede Mark, jeder Dollar, jeder Euro aus der Industrie. (...) Aus dieser Wirtschaftskraft dann entstehen die Sozialleistungen und auch die Bezahlung von Beamten. Letztendlich kommt der ganze Apparat zum Stehen, wenn denn die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft nicht mehr gegeben ist. Meine Sorge ist, dass hier in ... Deutschland ... das von der Öffentlichkeit und von den meisten Bürgern zu wenig verstanden wird. Es werden immer höhere Anforderungen gestellt. Die Politik läuft populistisch oft in die gleiche Richtung. Mit der Konsequenz, dass wir immer mehr Lasten sehen auf den Schultern dieser ... (Unternehmen, d.A.), die irgendwann dann unter dieser Last sagen: Jetzt habe ich verschiedene Alternativen. Entweder ich gebe auf oder ich gehe ins Ausland oder ich quäle mich durch.“ (CEO 7)

Daher gehen die Erwartungen vieler CEOs deutlich in Richtung Deregulierung und Steuerentlastung. Zudem wird deutlich mehr Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen der Wirtschaft für die Gesellschaft insgesamt gefordert.

Zur Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

In den Überlegungen und Äußerungen der CEOs zum Verhältnis von (global tätigen) Unternehmen, Wirtschaft als gesellschaftlicher Sphäre und Gesamtgesellschaft nehmen sie ineinander übergehende Perspektiven ein. Das bedeutet, dass bisweilen nicht trennscharf zwischen Unter-

nehmen im Allgemeinen, dem eigenen Unternehmen, der Wirtschaft als gesellschaftlichem Sektor und der globalisierten Weltwirtschaft unterschieden wird. Von daher musste auch in der Analyse der Interviews dem fließenden Wechsel der Bezugspunkte Rechnung getragen werden.

Mitverantwortlich dafür dürfte die persönliche Identifizierung der Manager der einzelnen Unternehmen mit der Wirtschaft als Ganzes sein. Damit einhergehend wird die Deckungsgleichheit der Interessen von Wirtschaft und Einzelunternehmen für das Wohl der Gesamtgesellschaft unterstellt.

Nicht nur die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen werden Wirtschaft und Unternehmen als Funktion in der Gesellschaft zugeschrieben. Der Auftrag geht auch in ihrem Selbstverständnis weit darüber hinaus und schließt bereits die Öffnung des Unternehmens hin zum Gemeinwesen und den Dialog mit Stakeholdern mit ein.

„Das heißt, wir müssen uns im Grunde genommen um weit mehr als das eigentliche Geschäft, also das Primärgeschäft kümmern, ... wenn man das als Zwiebel-schale sich anschaut, im Kern ist unser unternehmerisches Handeln ... ein gesundes Unternehmen mit stabilen Arbeitsplätzen, mit Investitionsfähigkeit (...) Dann natürlich auch die Sphären ..., die wir berühren; das fängt an beim Thema Qualität der Arbeitsplätze ... , Auswirkungen auf regionale Strukturen (...) wer profitiert, wer leidet, wer darf sich bei welchen Themen artikulieren, wie binden wir Stakeholder ein? (...) Also wir sind nicht nur ein homo oeconomicus, also wir sind alles mögliche.“(CEO 11)

Dass das Aufgabenspektrum von Unternehmen bereits viel weiter gedacht wird, zeigt sich insbesondere am Bildungs- und Ausbildungssektor, der schon seit geraumer Zeit verstärkt in den Horizont der CEOs gerückt ist. Die Wirtschaft muss demnach

„(...) eingreifen. (...) Sie muss eine aktivere Rolle haben und nicht nur darauf warten, dass sie administriert. (...) Wenn die Wirtschaft in Zukunft auch wettbewerbsfähig bleiben will, dann braucht sie die Menschen, die in der Wirtschaft arbeiten ... die das entsprechende Wissen haben“.
(CEO 4)

„Wenn Sie heute über diese weltweite Vernetzung sprechen, wenn Sie heute davon sprechen, dass oftmals eine Leistung nicht von einem Einzelnen oder einer Einzelnen erbracht wird, sondern in Teams, die temporär zusammen kommen, sind die Anforderungen an die soziale Kompetenz, an die Möglichkeit, sich auszudrücken, zu kommunizieren, zu schreiben ... (sehr groß, d.A.). Dann rücken Dinge wieder in den Vordergrund, die wir über viele Jahre hinter die Fachausbildung gerückt haben von der Priorität. Ich sehe im 21. Jahrhundert, dass hier wieder eine Gleichberechtigung entsteht. (...) Ich möchte sagen, wir haben Menschen abgelehnt einzustellen, die mit summa cum laude zu uns gekommen sind, weil wir gesehen haben, dass die vielleicht fachlich extrem gut sind, aber in der Fähigkeit sich zu vernetzen, und das ist genau das Thema, wenn wir über die Globalisierung reden, (versagen, d.A.).“ (CEO 12)

Wenn auch einzelne CEOs inzwischen deutlich erkennen, dass Fachkompetenzen und funktionale Wissensbestände allein die Zukunftsfähigkeit global agierender Unternehmen nicht sichern können, so ist die Bedeutung sozialer Kompetenzen im Kontext aktueller Bildungsreformen bei weitem noch nicht ins Blickfeld aller Manager gerückt. Ein herausgehobenes Beispiel für ein modernes, deutlich erweitertes Bildungsverständnis gab ein Interviewpartner eines großen internationalen Dienstleistungsunternehmens. Dabei werden nicht nur inhaltliche Defizite des gegenwärtigen Bildungsbegriffs kritisiert, sondern auch strukturelle Schwächen und Probleme der Bildungsinstitutionen und ihres Zusammenwirkens in Deutschland markiert.

„Es ist ein sehr wichtiger und guter Punkt, das Thema ‚soziale Kompetenzen‘. Ich persönlich glaube, dass es sehr früh beginnt. Als erstes beginnt es in der Familie und es kommt dann sehr schnell zu den Punkten Vorschule, Kindergarten und Kinderhort. Ich persönlich glaube, dass wir hier in Deutschland – auch vor dem Hintergrund, wie viele Talente wir haben, und wie schnell können wir Talente entwickeln, in der Vorschulbetreuung, Stichwort Ganztagsbetreuung, Work-Life-Balance, – zu neuen Formen kommen müssen. Ich glaube, es ist nicht mehr State of the Art.“ (CEO 12)

Angemahnt werden darüber hinaus bildungspolitische Reformen, die insbesondere auf die in Deutschland sicht-

bar werdenden dramatischen Folgen früher Selektion und mangelnder Durchlässigkeit unseres Schulsystems reagieren müssen.

„Wenn hier jemand wegkippt, weil – aus welchem Grund auch immer – die Leistung einfach nicht stimmt, dann sind wir ziemlich hart hier in Deutschland. Der schafft es dann einfach nicht. Und wie kann er dann zurückkommen? Ich glaube, an der Stelle müssen wir zu neuen Konzepten kommen. Einmal, weil ich es mir nicht vorstellen kann, dass wir uns das mit der Alterspyramide weiterhin leisten können, eine so harte Auswahl zu machen. Und zweitens, weil die sozialen Verwerfungen zu groß werden und weil die Menschen einfach in einer globalisierten Welt dann durchaus vor dem System letztendlich kapitulieren.“
(CEO 12)

Hieran etwas zu ändern, wird nicht allein der staatlichen Sphäre zugeschrieben, sondern durchaus auch zu den Aufgaben moderner Wirtschaftsunternehmen gezählt. So gilt vor allem die Förderung von Talenten und – damit verbunden – „das Streben nach innovativen neuen Gedanken, nach neuen Geschäftsmodellen“ (CEO 12) als besonderes Verantwortungsfeld von Unternehmen. Hier zeichnen sich Ansätze einer „kontraktualistisch inspirierten“ Verschiebung gesellschaftlicher Verantwortung in einem Bereich ab, der ehemals allein zu den Kernaufgaben staatlichen Handelns gehörte. Damit verschiebt sich innerhalb der vom Staat gesetzten bildungspolitischen Rahmenbedingungen der Spielraum, in dem Wirtschaftsunternehmen mit ihren spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und Bildungsaufgaben mitgestalten können. Dazu gehören sowohl Bildungsinvestitionen als auch neue Formen der Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen und -einrichtungen und die Schaffung „vernetzter Kompetenz“.

Diesen Entwicklungen stehe nach wie vor ein grundsätzlich verzerrtes Bild von Wirtschaft und ihrer gesellschaftlichen Rolle in Öffentlichkeit und Medien entgegen, darauf weisen rund die Hälfte der befragten CEOs ausdrücklich hin. Ein Manager sieht die Wirtschaft per se an den Pranger gestellt und verwahrt sich dagegen, nur als „homo oeconomicus“ (CEO 11) wahrgenommen zu werden. Nach Auffassung mehrerer Gesprächspartner sei insoweit auch das Image von Unternehmen in der deutschen

Öffentlichkeit ungerechtfertigterweise sehr negativ.

„Wenn Sie sich mal anschauen, wie ist eigentlich das Image der Industrie in Deutschland? Es gibt kaum ein anderes Land, in dem das Image der Industrie so schlecht ist, auch bei der Politik. (...) Das sind Dinge, wo man wirklich sagt, also wie sollen wir eigentlich wettbewerbsfähig bleiben?“ (CEO 7)

Dieses bestimmende schlechte Image der Unternehmen in der Öffentlichkeit lässt sich auch durch ein starkes gesellschaftliches Engagement nur schwer in ein positives Bild verwandeln.

„Die Wirtschaft ist ja nicht ohne Einfluss, aber muss natürlich das, was sie Gutes tut, auch in der Welt vermitteln. Offensichtlich gelingt der Transfer nicht.“ (CEO 11)

Allerdings betonen etwa ein Drittel der befragten Manager, dass das Image der Wirtschaft gegenwärtig nicht ganz ohne Grund leide.

„Die Nachhaltigkeit einer Wirtschaftsentwicklung ist so ein bisschen aus den Fugen geraten und hat das gesamte Wirtschaftssystem fast gefährdet. Indem man hier sozusagen Kurzfristrenditen, die aber nicht genügend wirtschaftlich hinterfragt worden sind und auf ihre Solidität hinterfragt worden sind, zu sehr in den Vordergrund gestellt (hat, d. A.)“ (CEO 11)

Neben dem Bild der Wirtschaft, das vom Streben nach kurzfristiger Profitmaximierung geprägt ist, sind es vor allem die öffentlich gewordenen Skandale und Affären, die das Image der Wirtschaft bestimmen. Fälle wie etwa „Zumwinkel“ und „von Pierer“ hätten das Ansehen der Wirtschaft nachhaltig beschädigt. Gleichwohl wird immer wieder darauf verwiesen, dass dies Einzelfälle seien, die die Medien in unzulässiger Weise verallgemeinerten. Fälle wie Siemens würden an die große Glocke gehängt, ohne die besondere Rolle der Unternehmen insgesamt zu würdigen.

„Eine gewisse Dankbarkeit für die Firma, die für einen da ist und Leistungen erbringt, das finden Sie hier kaum noch.“ (CEO 7)

In diesem Zusammenhang schreiben mehrere Befragte den Medien eine besondere Verantwortung zu, die dieser

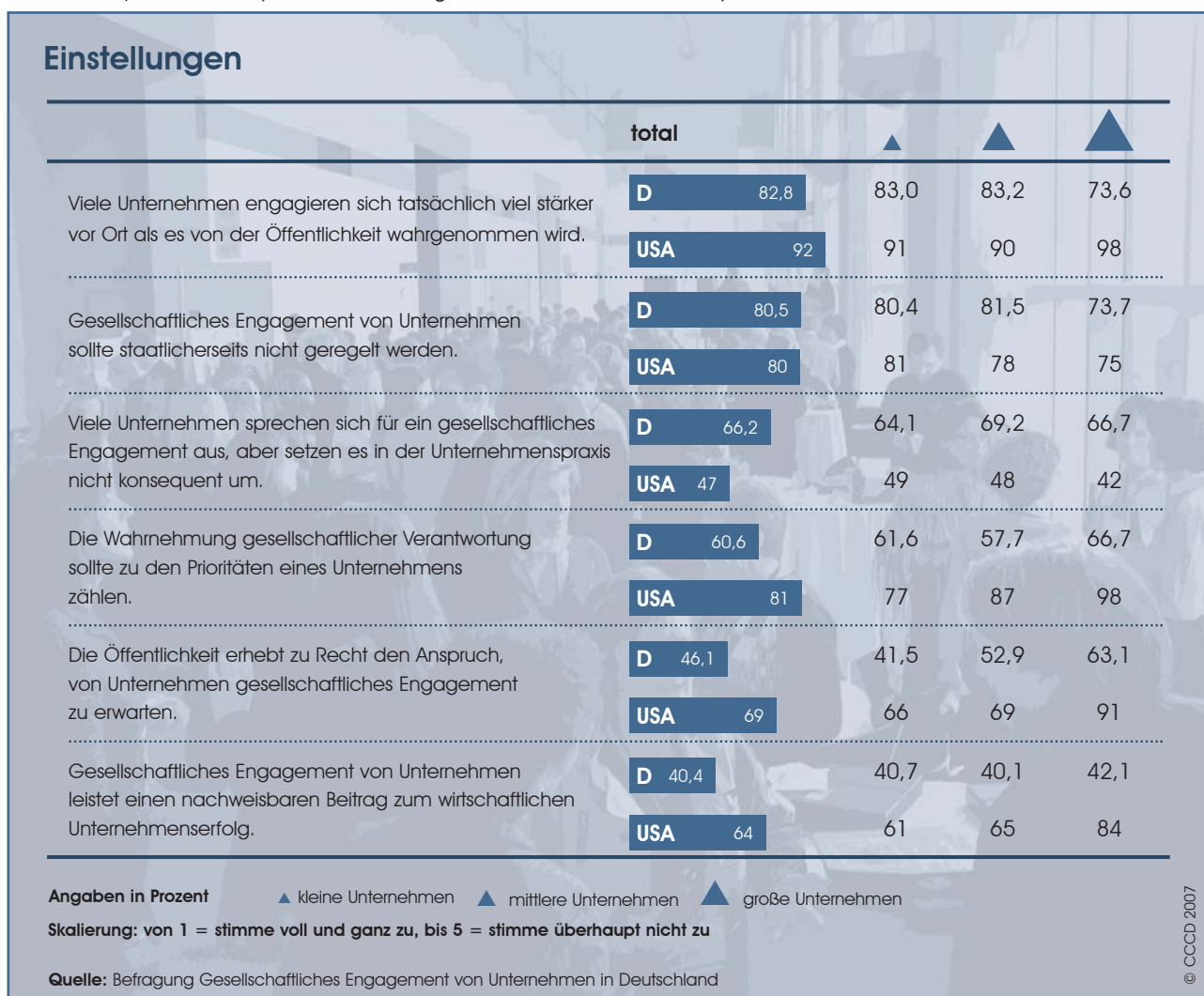
häufig nicht nachkämen. So sind viele CEOs vor allem auch durch die öffentliche Debatte über Managergehälter verärgert. Diese stünden im Kreuzfeuer öffentlicher Kritik, wogegen die Einnahmen von Fußballprofis oder Schauspielern kaum infrage gestellt würden.

„Und das macht uns ganz große Sorgen, dieses Image, das da immer dazu führt, das gefordert wird, gefordert wird, und wenn denn mal einer der Manager Geld verdient – ich rede nicht von den Exzessen – Geld verdient, dann wird auf den Managergehältern rumgetrampelt. Es ist auch ein sehr starker Neidfaktor

dabei (...) diese Missgunst, die dabei ist, so nach dem Motto: ich will das gleiche Geld, aber keine Verantwortung, ich will viel Geld haben und nicht arbeiten.“ (CEO 7)

„Also wer dann tatsächlich glaubt, dass die wirtschaftliche Führungselite aus Raffkes besteht, ohne gesellschaftliches Verantwortungsgefühl, der nimmt einfach viele Dinge überhaupt nicht wahr, was wir tun. (...) Appell, immer: Unternehmer richtig bewerten. Ja, also das, was die Wirtschaft tut für die Gesellschaft mal wirklich auch angemessen stattfinden zu lassen.“ (CEO 11)

Abb. 4: Vergleichswerte gesellschaftspolitischer Einstellungen
Top-Zwei-Werte (stimme voll und ganz zu und stimme eher zu)



Hier bestätigen sich die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung des CCCD von 2007 (vgl. Abb. 4). Danach sind knapp 83 Prozent der befragten Unternehmen der Ansicht, dass sich viele Unternehmen stärker vor Ort engagieren als öffentlich wahrgenommen wird. Daher messen die Unternehmen der gesellschaftlichen Anerkennung ihrer Leistungen und ihres Engagements höchste Priorität bei.

Zum Verhältnis von Staat, Politik und Wirtschaft

Alle befragten CEOs konstatieren, dass wir in Zeiten leben, in denen die Anforderungen an Staat, Wirtschaft und Gesellschaft „härter geworden sind“. Die Verantwortung hierfür wird vor allem der Globalisierung zugerechnet, die einerseits wie eine Naturgewalt auch über die deutsche Gesellschaft hereingebrochen ist, von der aber andererseits die deutsche Wirtschaft und die Gesellschaft vorwiegend profitiert hätten. Als Schicksal und Bedrohung von vielen Menschen erlebt, sehen die Manager vor allem die Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten, die sich ihnen dadurch bieten. Trotz der damit einhergehenden gravierenden Veränderungen, die sich auf sämtliche Lebensbereiche erstrecken, bleibt das Grundverständnis der Aufgabenverteilung von Staat und Wirtschaft in den Augen der meisten CEOs unverändert: Die Ökonomie schafft den gesellschaftlichen Wohlstand, der Staat versucht diesen (möglichst gerecht) zu verteilen.

Gerade mit der Globalisierung aber beginnen Rollenverhältnisse aufzuweichen, Vertrauens- und Verantwortungsstrukturen verschieben sich, neue Zuständigkeiten müssen ausgehandelt und ausbalanciert werden. Auch diese Perspektive wird bereits von einigen CEOs eingenommen und begrüßt. Allerdings bleibt offen, wie eine neue Verantwortungsteilung aussehen kann, denn der gesellschaftliche Diskurs darüber steht noch weitgehend aus.

Erwartungen an Staat und Politik

Die Rolle von Staat und Politik sehen die befragten CEOs zunächst grundsätzlich ähnlich. Im Kern sei es Aufgabe der Politik, nicht mehr und nicht weniger Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln zu setzen. Mit dem Begriff der Rahmenbedingungen sind allerdings staatl-

iche Aufgaben nur sehr rudimentär beschrieben. Seine Unbestimmtheit eröffnet einerseits viele interpretatorische Spielräume, andererseits bleibt Vieles im Unklaren. Rahmenbedingungen kann es für alles und jedes geben, sie sind abschließend kaum zu definieren. Rahmenbedingungen können philosophischer, rechtlicher, politischer, sozialer, ökologischer oder auch ästhetischer Natur sein, sie können ermöglichen oder verhindern, fördern oder unterdrücken, begrenzen oder eröffnen etc.

Trotz weit gefächerten semantischen Gehaltes stimmen die Aussagen der CEOs im Wesentlichen darin überein, welcher Art die von der Politik für die Wirtschaft bereitgestellten Rahmenbedingungen sein sollen:

- 1.** Die Setzung staatlicher Rahmenbedingungen dürfe den wirtschaftlichen Handlungsspielraum nur in geringst möglichem Maße einschränken.
- 2.** Der Staat solle solche Rahmenbedingungen setzen, die der Wirtschaft im nationalen und internationalen Kontext keine Wettbewerbsnachteile und wenn möglich Wettbewerbsvorteile entstehen lassen.

Nur wenn die Rahmenbedingungen stimmen, könne wirtschaftliche Verantwortung real gelebt werden. Hierzu wird insbesondere die Steuerpolitik gezählt, die als „Anreizpolitik“ für Unternehmen und Investitionen ausgerichtet sein müsse (CEO 13).

Einigkeit herrscht zudem darüber, dass unternehmerische Eigeninitiative nur von den Unternehmen selbst kommen und nicht verordnet werden kann. Die Aufgaben des Staates sollten neben der Bereitstellung einer intakten Infrastruktur (Verwaltung, Verkehr, aber auch Bildungs- und Gesundheitswesen) die Gewähr von Rechtssicherheit und Transparenz umfassen. Unternehmen wollen Sicherheit, wollen Regeln, die für alle gleich gelten und staatliche Entscheidungen, die nachvollziehbar sind.

Zu den von den CEOs erwarteten staatlichen Rahmenseetzungen zählen insbesondere verstärkte Anstrengungen im Bildungsbereich. Besonders herausgestellt werden in diesem Zusammenhang die Ganztagschulen. Hiermit wird die Hoffnung verbunden, dass dadurch die Möglichkeit geschaffen wird, auch Kindern aus ärmeren Verhältnissen die Voraussetzungen zu bieten, höhere Schul- und Bil-

dungsabschlüsse zu erreichen, ihre Potenziale und Talente zu entfalten und der Wirtschaft zur Verfügung zu stellen (CEO 6). Während die Mehrheit hier in erster Linie die eigenen Unternehmensinteressen betont, so haben doch eine ganze Reihe von Unternehmen den gesamtgesellschaftlichen Mehrwert von Bildung im Auge und denken Bildungsinnovationen von der Gesellschaft als Ganzes her.

„Bildung und Ausbildung müssen aggressiver vorangetrieben werden ... Hier sind Investitionen zu shiften, die in Richtung Innovationen gehen. (...) Es ist nicht nur eine Verantwortung des Bundes, sondern im föderalen System auch sehr stark eine Verantwortung der Länder.“ (CEO 12)

Erwartungen werden dabei aber nicht nur an den Staat gerichtet, sondern auch an das einzelne Individuum. Der Schlüsselbegriff hierfür ist „Eigenverantwortung“. Seine Unschärfe ähnelt der des Begriffs „Rahmenbedingungen“. Dabei reicht seine Verwendung von finanzieller Eigenvorsorge (Alter, Gesundheit, Pflege) bis hin zur vollen Verantwortung über die Etappen der eigenen Lern- und Berufsbiographie. So muss nach Ansicht einiger CEOs der „aktivierende Staat“ Eigenverantwortung befördern, um nicht zum „Therapeutenstaat“ zu werden, in dem „der Einzelne glaubt, keine Verantwortung haben zu müssen“ (CEO 6).

Eine weitere Facette der Erwartungen richtet sich auf die Rolle des Staates als Moderator und Vermittler zwischen den verschiedenen Interessenslagen. Politik hat eine Führungsaufgabe zu übernehmen, damit Veränderungsbedarfe auch umgesetzt werden können.

„Der Staat soll die Rahmenbedingungen sicherstellen, dass eine gesunde Entwicklung dieses Landes möglich ist. Er hat aber auch eine Führungsaufgabe, dass er den Änderungsbedarf, den die Gesellschaft hat, rechtzeitig angeht, ... den Prozess organisiert, dass diese Änderungen herbeigeführt werden und dass damit Wenige auf der Strecke bleiben. Er darf kein Änderungsverhinderer sein.“ (CEO 11)

Gerade für Reformprozesse muss der Staat Akzeptanz und Legitimation organisieren und dabei das Gemeinwohl im

Blick haben, das heißt, auch gegen Partikularinteressen entscheiden. Umgekehrt erwarten die CEOs in einem eher neoliberal gefärbten Sinne aber ebenso, dass zuweilen Politik auch gegen die mehrheitliche öffentliche Meinung entscheidet. Illustriert wird diese Erwartung etwa am Thema Flughafenausbau oder Laufzeitverlängerung von Atomkraftwerken.

„Politik muss unpopuläre Dinge so aufbereiten und eine Führungsrolle übernehmen, dass man am Ende von A nach B kommt.“ (CEO 11)

Auch die zweite oben genannte Facette politischer Rahmensetzung kommt in den Erwartungen der CEOs deutlich zum Ausdruck. Sie wünschen sich explizit eine Unterstützerrolle des Staates im Hinblick auf den europäischen und globalen Wettbewerb. Internationale Vereinbarungen zu sozialen und ökologischen Standards seien notwendig, um erwartete Wettbewerbsnachteile durch Konkurrenten aus Entwicklungs- und Schwellenländern abzuwehren.

Während es für den EU-Raum bereits eine „gewisse Konvergenz“ gebe, seien entsprechende Standards auf globaler Ebene noch herzustellen und zu sichern. Dabei habe der Staat ausdrücklich auf die Gewährung der „größtmöglichen unternehmerischen Freiheit“ vor Ort (CEO 4) zu achten. „Da muss die Politik natürlich versuchen, uns zu unterstützen und uns nicht zu behindern“ (CEO 1), so die einhellige Meinung.

Kritik an der Politik staatlicher Rahmensetzung erfolgt von rund einem Drittel der Befragten. Kritisiert werden ein fehlendes Leitbild (CEO 5) und die fehlende Zukunftsvision (CEO 14) der Politik, einhergehend mit einer zu schwachen Vorbildfunktion. Beklagt wird zudem der stete Wahlkampf der Parteien, der konstruktive Regierungsarbeit in den Hintergrund dränge.

Die Errungenschaften des Sozialstaates werden nicht grundsätzlich infrage gestellt, allerdings erschwere er in seiner bestehenden Form durch die hohe Steuer- und Sozialabgabenlast die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in gewünschtem Maße. Die sozialstaatliche Stabilität wird begrüßt als positiv verstärkender Faktor für unternehmerisches Handeln, das mit der wohlfahrtsstaatlichen Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte gewachsene „Anspruchsdenken“ und eine damit einhergehende

„Entmündigung“ der Bürgerinnen und Bürger jedoch moniert. Im Vergleich zu bestehenden Rahmenbedingungen anderer Kulturen und Gesellschaften werden Stärken und Schwächen des deutschen Sozialstaats gegeneinander abgewogen.

„Wir sind ... ein stabiler Staat. Wir sind zwar nicht so sexy wie manche andere, asiatische Staaten, aber wir sind verlässlich.“ (CEO 7)

Kritik staatlichen Handelns

Mehr als ein Drittel der Befragten äußert die häufig von der Wirtschaft vorgetragene generelle Kritik an Staat und Politik, die sie vor allem auf staatliche Bürokratisierung und Überregulierung sowie auf die hohe Steuerlast beziehen. Dies schade nicht nur der Wettbewerbsfähigkeit mit negativen Konsequenzen für die gesamte Gesellschaft, sondern verhindere auch Investitionen etwa in den Umweltschutz (CEO 13) und damit in die gesellschaftliche Verantwortung und die Nachhaltigkeit ihres Wirtschaftens.

Bürokratisierung und Überregulierung stehen als Chiffren für eine Grundsatzkritik an Staat und Politik, die Logik wirtschaftlichen Handelns nicht zu verstehen. Für viele CEOs handle der Staat ohne Sachkenntnis (CEO 9). Ganz explizit: „Ich sage, dass Frau Merkel die Industrie nicht verstanden hat und nie verstehen wird“ (CEO 7). Aus dieser Unkenntnis erwachse eine permanente Überforderung der Wirtschaft bezüglich ihrer Rolle in der Gesellschaft. Im Kern werden Deregulierungen und Liberalisierungen eingefordert, um die Wettbewerbsfähigkeit in einer globalisierten Weltwirtschaft nicht zu gefährden. Kritik und Forderungen werden an alle föderalen Ebenen des Staates gerichtet, also an Bund, Länder und Kommunen.

„Also, Deregulierung spüre ich kaum, ehrlich gesagt. Ich spür' eigentlich nur Regulierung und immer mehr Regulierung. Aber, im Grundsatz hat natürlich die Politik den Rahmen zu setzen, Gesetze zu machen, Rahmenbedingungen irgendwie zu gestalten. Und dem muss sich ein Unternehmen letztlich auch unterwerfen. Also, das Primat der Politik muss man schon anerkennen. Dabei hat man allerdings die Erwartung ..., dass das denn auch in einer Form erfolgt, sozusagen das Regieren, das Setzen des Rahmens, in einer

Weise, das ausreichend Sachkunde mit hineinkommt und nicht populistisch oder Stimmungen folgend oder zu schnell.“ (CEO 9)

In dem Forderungskatalog der CEOs scheint ein Widerspruch auf, der bislang weder von ihnen noch in der öffentlichen Debatte über die Kernaufgaben des Staates offen gelegt wurde. Wird mit dem Verweis auf die Globalisierung einerseits die Dynamik von Kapital- und Warenströmen beschworen, die sich vielfach politischer Regulierung entziehen, so werden andererseits von der Politik internationale Standards und verlässliche Regulierungen gefordert, um langfristige wirtschaftliche Planungssicherheit zu haben. Deregulierung (zugunsten wirtschaftlicher Freiheiten) und Regulierung (zugunsten verlässlicher Rahmenseetzungen und sozialer und infrastruktureller Erfordernisse) werden je nach ökonomischer Interessenslage und Wettbewerbssituation gegeneinander ausgespielt und vom Staat entweder Zurückhaltung erwartet oder aggressives Agieren gefordert. Der Staat wird damit zwar in seiner Führungsrolle anerkannt, aber nicht in erster Linie als Garant des Gemeinwohls, sondern vor allem als Vertreter wirtschaftlicher Interessen. Aus Sicht der CEOs wird der Staat diesem Verständnis von Führung jedoch nicht gerecht.

„Man kann nicht Rahmenbedingungen von gestern – ich nenne das mal alle Details einer alten Philosophie der Bundesrepublik Deutschland – ... (die, d.A.) müssen im Grunde neu justiert werden. (...) Und da geht der Staat nicht kohärent und energisch genug vor, sondern da sind im Moment Blockadehaltungen festzustellen, bis hin zur Blockierung.“ (CEO 13)

„Wenn Sie sich die Gesetzgebung anschauen in den letzten Jahren, gehen wir mehr und mehr weg von der freien Marktwirtschaft. Wir gehen in eine Regulierungswelt, müssen wahnsinnig aufpassen, dass das nicht ausufert.“ (CEO 7)

„Also, noch mal, ... der Staat muss einen Rahmen geben, der einerseits die ... größtmögliche unternehmerische Freiheit gewährt, unter Berücksichtigung natürlich, dass andere nicht dabei geschädigt werden. Aber auf der anderen Seite, dass es hier nicht zur Wettbewerbsverzerrung kommt. So nach dem Motto – jeder kann sich´s aussuchen, wie er es halten möchte.“ (CEO 4)

Die Reduktion staatlicher Aufgaben auf wirtschaftsliberale Rahmensetzungen wird noch einmal unterstrichen mit der Forderung, der Staat selbst solle so wenig als möglich unternehmerisch tätig sein.

„Erstens mal sollte er (der Staat, d.A.) sich nicht regulativ betätigen. Da bin ich natürlich ein Freund der Marktwirtschaft, und sollte sich deshalb auch mit staatlichen Unternehmen zurückhalten. (...) Er hat Voraussetzungen da zu schaffen, wo sie notwendig sind, die Rahmenbedingungen zu setzen.“ (CEO 10)

Massive Kritik üben einzelne CEOs auch an den staatlichen Reaktionen auf den Abbau und die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland. So wird dem Staat am „Fall Nokia“ vorgeworfen, unangemessen auf die Unternehmensentscheidung reagiert zu haben. Anstatt um den Verbleib des Werks in Deutschland zu kämpfen, habe man sich auf die Seite der Medien und Gewerkschaften gestellt mit dem Resultat, Nokia für immer aus Deutschland vertrieben zu haben. Vernachlässigt würde dabei, dass Nokia wie andere transnationale Unternehmen (z.B. Allianz und EON) bereits in Dimensionen internationaler Verantwortungsübernahme und nicht lediglich aus der Perspektive deutscher Standortsicherung denken und unternehmerisch entscheiden.

„Das meiste Geld wird jetzt ins Ausland fließen, (...) weil man sich nicht in der Politik die Frage stellt, was muss ich tun, um die Gesellschaften hier zu halten, sondern ich haue drauf. (...) Aber die Quintessenz ist, dass in solchen Dingen eben diese Firmen sagen: Nie wieder Deutschland und sie erzählen es auch Anderen.“ (CEO 7).

Auch hier ist wiederum ein stark wirtschaftsfokussiertes Staatsverständnis erkennbar. Wie bereits oben im Abschnitt über Gesellschaftsbild und die besonderen gesellschaftlichen Herausforderungen skizziert, werden auch hier mit Bezugnahme auf globale Konkurrenzbedingungen Standortverlagerungen und Arbeitsplatzabbau in Deutschland damit gerechtfertigt, dass sie zugleich Ausdruck der Internationalisierung von Verantwortung seien und somit ethisch korrekt und legitim sind.

Staat und gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen

Bevor Überlegungen dazu angestellt werden, wie gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Einzelnen aussehen könnte, betonen die Manager weitgehend unisono, dass dies in jedem Falle ein Feld sei, in dem staatliche Reglementierungen und Vorgaben zu unterbleiben hätten. Diese Position deckt sich nahtlos mit den Befunden der quantitativen Unternehmensbefragung des CCCD von 2007 (vgl. Abb. 4), wonach über 80 Prozent der befragten Unternehmen staatliche Regelungen für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ablehnen. Hierfür werden in den vorliegenden Interviews keine expliziten Gründe angegeben, vielmehr stehen staatliche Reglementierungen unter Generalverdacht, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu hemmen.

„Das Ganze nimmt nämlich ohne Regulierung einen besseren Weg. Weil die Firmen haben nur eine Chance heutzutage, ihre Zukunft zu sichern, indem sie ganz nah wieder bei den Menschen bleiben. Wenn man transparent ist, wenn man über das Umfeld Bescheid weiß.“ (CEO 3)

Klar ist, Unternehmen lehnen staatliche Zwangsmaßnahmen ab und wollen selbst über Art und Umfang ihres Engagements entscheiden. Dabei machen sie ihren Beitrag für das Gemeinwesen in erster Linie vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig. Nur eine in den Augen des Managers angemessene Rendite ermögliche soziales Engagement. Darin sind sich die CEOs weitgehend einig, nicht jedoch in der Erwartung, ob ihr Engagement auch zum wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens beiträgt. Während ein Teil davon ausgeht, dass sich gesellschaftliches Engagement „auszahlen muss“ – sei es finanziell, sei es durch Image- und Reputationsgewinn oder als messbarer Wettbewerbsvorteil und Standortfaktor –, so gibt es daneben nach wie vor den klassischen Unternehmer, der aus philanthropischer Motivation heraus „helfen will“. Diese Ambivalenz in den gesellschaftspolitischen Einstellungen der CEOs lässt sich auch durch die Ergebnisse der quantitativen CCCD-Studie von 2007 erhärten, wonach nur für etwa 40 Prozent der Unternehmen gesellschaftliches Engagement einen nachweislichen Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg leiste.

Daneben wird nach wie vor die Position vertreten, dass sich der gesellschaftliche Beitrag von Unternehmen bereits mit dem pflichtgemäßen, in seiner Höhe oft als überzogen empfundenen Zahlen von Steuern erschöpft.

„Wir können nicht etwas darüber hinaus leisten, abgesehen davon, dass wir hier die entsprechenden Mittel, also auch Gewerbesteuer und auch die Einkommenssteuer usw. an den Staat oder die Gemeinde abführen. Und dann muss die dafür sorgen, dass das Geld dann auch ordentlich verwendet wird.“ (CEO 1)

Insgesamt jedoch nehmen die meisten CEOs für sich und ihre Unternehmen in Anspruch, „Teil der Gesellschaft“ zu sein, der auch Verantwortung für das Ganze trägt. Dabei erwarten sie – um dieser Verantwortung auch gerecht werden zu können – größtmögliche Freiräume, keine Bevormundung sowie die Anerkennung ihres gesellschaftlichen Beitrags von Staat, Medien und den Bürgerinnen und Bürgern.

„Wir haben eine Verantwortung, die aber nicht eine Einbahnstraße sein darf. Die Verantwortung können wir nur wahrnehmen, wenn der Staat seine Verantwortung wahrnimmt, den Unternehmen Freiräume zu geben ... Wenn sie (die Unternehmen, d.A.) nicht mehr ordentlich wirtschaften können, können sie ihre ‚social responsibility‘ ... nicht mehr schaffen.“ (CEO 13)

„Die Leute kapieren überhaupt nicht, dass, wenn die wirtschaftliche Basis, eine gesunde Wirtschaftsstruktur, Fortschrittsglauben in der Wirtschaft, Absicherung dieses Fortschritts ..., wenn diese Prinzipien grundsätzlich infrage gestellt werden, dann werden natürlich auch ganz grundsätzliche Wohlstandsbedingungen infrage gestellt.“ (CEO 11)

Hat sich auch die grundsätzliche Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in den Köpfen vieler CEOs erst wenig verändert, so sehen sie sich doch mit einer Flut neuer Ansprüche konfrontiert, die ihnen von Seiten der Politik, der Medien, internationaler NGOs, der öffentlichen Meinung und nicht zuletzt den Konsumenten entgegenschlägt und eine Neuausrichtung erfordert. Dieser stellen sich die Unternehmen bisher in sehr unterschiedlicher Weise. Eine sehr prononcierte Position hierzu vertritt der CEO eines internationalen Versorgungsunternehmens:

„Ich glaub, die Erwartung an die Wirtschaft hat sich deutlich verändert. Die Öffentlichkeit erwartet nicht nur, dass man das Geschäft im engeren Sinne betreibt, was man betreibt, sondern, man erwartet genau das, worüber wir auch hier sprechen. Nämlich, dass man Verantwortung übernimmt, sei es für die Arbeitsplätze, aber sei es auch für die Umwelt oder sei es für die kostengünstige Versorgung. Also diese ganzen Stakeholder-Interessen, die es ja heute gibt ... Jedes Unternehmen hat diese Interessen wahrzunehmen, die Erwartung ist einfach da. Es gibt aus Sicht der Bevölkerung bestimmte Erwartungen an Unternehmen, die ich heute als ‚must items‘ bezeichnen würde. Wo man sagt, das erwarten wir von euch, dafür kriegst du auch nichts ..., das ist Pflicht. Arbeitsplätze, Steuern zahlen, all solche Dinge. Aber eben auch zunehmend Dinge im sozialen Bereich und im Bereich ‚corporate responsibility‘, wo man einfach sagt, also es ist ... vielleicht völlig normal, dass der Staat eben nicht mehr die Kultur hier alleine fördert oder Konzerte sponsert und unterstützt und alles, oder Theater unterhält und Museen finanziert, sondern man unterstellt und man erwartet geradezu von den Unternehmen, dass sie in diese Rolle schlüpfen, die vor vielen Jahrhunderten die Fürsten hatten, die sich hier einen Komponisten, einen Kapellmeister hielten, der dann Konzerte machte und Opern komponierte. Diese Rolle ist ja weitgehend auf die Unternehmen übergegangen. Wir sind sozusagen die Fürsten der Neuzeit in der Hinsicht. Die auch natürlich über die finanziellen Mittel verfügen, vielleicht mehr als der Staat. Wobei man bedenken muss, dass aus Sicht der Unternehmen natürlich ... Situationen entstehen, wo man sagt: ich zahle alle Steuern und zwar nicht wenig und ich darf also auch noch staatliche Aufgaben mit erfüllen.“ (CEO 9)

„... man kann ja die Parallele zu den USA ziehen, wo natürlich im Grunde noch mehr aus Gesellschaft und Wirtschaft heraus getan wird in puncto charity, in puncto sponsorship, in puncto Stiftungen für Universitäten und andere Forschungseinrichtungen. Da sind auch die Steuern geringer. Hier hat man manchmal das Gefühl, man zahlt doppelt. Und das wird schlicht erwartet. Also man zahlt seine Steuern und der Staat wäre ja mit den Mitteln ausgestattet, dass er diese staatlichen Aufgaben auch mit wahrnehmen kann.“

Aber er tut's nicht, weil er sagt, die Kassen sind leer und jetzt müsst ihr sozusagen die Lücke füllen und da verschiebt sich immer mehr an Aufgaben in unsere Richtung. Aber eben auch parallel dazu entwickeln sich die Erwartungen. Wie gesagt, wenn man das tut, wird man in der Bevölkerung dafür selten wirklich ein Lob bekommen, sondern einfach sagen, das ist doch das Mindeste, was die machen müssen. Eigentlich müssten sie noch mehr machen. Und das ist etwas, wo natürlich alle Großunternehmen (besonders betroffen sind, d.A.), die immer im Fokus stehen, von solchen Wünschen und Erwartungen, aber auch von der Politik.“ (CEO 9)

In der Perspektive dieser Position liegt es, als Unternehmen selbst mit Teil eines diskursiven Aushandlungsprozesses über die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen und staatlichen Handelns zu sein. Dass dies nicht in Form eines klassischen Lobbyismus' zu geschehen hat, sondern als Teil eines sachkundigen Dialogs zu beteiligender Stakeholder, wird in weiteren Äußerungen explizit zum Ausdruck gebracht. Hier deutet sich bereits ein „kontraktualistisches“ Verständnis von Aufgabenteilung in einer neuen Verantwortungsbalance zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft an.

„Aber man ist ein Teil der Gesellschaft. Man ist mittendrin in der Gesellschaft und ist eigentlich ... auch als Unternehmen ein Citizen der Gesellschaft und muss deshalb auch im Rahmen des Möglichen Dinge, Projekte unterstützen. Im Bereich Kunst, Kultur, Sport – was auch immer. Erziehung, Bildung, da kann man sich ja bestimmte Themen auch aussuchen, die einen besonders interessieren oder wo man ... gesellschaftliche Defizite auch sieht.“ (CEO 9)

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Citizenship/Corporate Social Responsibility)

Dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung haben, ist unumstritten und wird von keinem der Interviewten in Frage gestellt. Alle CEOs haben eine Vorstellung von dem, was Unternehmen für die Gesellschaft zu leisten haben.

„Wir alle haben neben unserer Aufgabe, das reine Business zu machen, eine Gemeinschaftsaufgabe. Und wir tun, was wir können. (...) Die Herausforderung fürs Management ist, zu verstehen, dass es mit einer Politik im Unternehmen, die die Anforderungen der Gesellschaft und ihre Rolle in der Gesellschaft ignoriert, gegen die Wand fährt.“ (CEO 7)

Die überwiegende Mehrheit vertritt die Auffassung, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen habe zugenommen. Dies gilt quer zu den Unternehmenstypen und unabhängig von der Branche.

„Es passiert wahrscheinlich viel, viel mehr an good corporate citizenship als wir sehen, weil Vieles sehen wir gar nicht.“ (CEO 5)

„Es gibt zunehmend weniger unverantwortliche Unternehmer.“ (CEO 9)

Auch hier bestätigen sich die Ergebnisse des CCCD-Surveys von 2007, wonach mit über 80 Prozent die Mehrheit der Unternehmen der Auffassung sind, dass sie sich tatsächlich viel stärker engagieren, als dies von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Ohne Rendite kein Engagement?

Grundsätzlich gilt für alle befragten Unternehmensführer: Gesellschaftliches Engagement wird nur dann als möglich erachtet, wenn es dem eigenen Unternehmen wirtschaftlich gut geht und die Rendite stimmt. Von daher betrachten Viele es als „Kür“, von der man nicht sicher ist, ob sie auch in ökonomisch schwierigeren Zeiten erbracht werden kann.

„Die Tendenz ist natürlich da. (...) In guten Zeiten, wo es dem Unternehmen gut geht, dann ist wahrscheinlich die Offenheit, über solche Dinge nachzudenken, solche Initiativen zu gründen, die ist dann gegeben. Es wird dann viel einfacher. In schlechten Zeiten, bei Restrukturierungsthemen, da ist der Schwerpunkt woanders und das fällt dann auch eher mal unter den Tisch. (...) Dass eben Unternehmen sich vor allem engagieren, wenn sie gerade gut verdienen; und sich weniger engagieren, wenn sie schlechter verdienen.“ (CEO 15)

„... Die wirtschaftliche Rendite spielt in den Kernprozessen des Unternehmens 'ne Hauptrolle, weil ohne Rendite gibt's den Kernprozess nicht, ja. Und wenn wir kein Geld verdienen, dann müssen wir uns aus dem Geschäft verabschieden und die Menschen, die bisher in dem Geschäft mitgearbeitet haben, haben diese Arbeit nicht mehr, zumindest nicht in unserem Unternehmen. (...)

Die erste Sphäre, in der wir arbeiten ist: Geld verdienen und erst mal diesen Auftrag zu erfüllen, können wir nicht ersetzen durch einen anderen Auftrag. (...) Hilft's dem Unternehmen, hilft's der Gesellschaft was.“ (CEO 11)

Eine hohe Rendite ist nach Aussagen fast aller befragten Manager die Grundlage dafür, dass sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können. Kern dieser Verantwortung – dies wird in den Interviews immer wieder deutlich – ist die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen sowie die Gestaltung arbeitnehmerfreundlicher Bedingungen im Unternehmen. Eine hohe Rendite ist in den Augen der meisten CEOs auch die Voraussetzung für ein darüber hinaus gehendes gesellschaftliches Engagement. Dieser Grundsatz gilt prinzipiell auch für (ehemals) familiengeführte Unternehmen.

„Die Familienunternehmen müssen natürlich auf ihre Rendite genauso achten. Die müssen ganz hoch rentabel arbeiten. Da geht gar nichts dran vorbei. Sie stehen im Wettbewerb der Welt. (...) Ohne gesicherte Rendite gibt es keine gesicherte Beschäftigung“.
(CEO 1)

In den Interviews fällt auf, dass Familienunternehmen dabei das Verhältnis von Renditemaximierung und gesamtgesellschaftlichen Problemlagen stärker in den Blick nehmen und abwägen, als dies bei Konzernen ohne Familientradition der Fall ist.

„Renditemaximierung auf Kosten der Umwelt, der Gesellschaft und von Arbeitnehmern finde ich falsch. Sie (die Unternehmen, d.A.) müssen eine Rendite erzielen. Wenn sie keine Rendite erzielen, haben sie ein Problem als Unternehmen. Sie gefährden ihre Existenz. Aber es ist eben nicht Rendite um jeden Preis.“
(CEO 14)

Die einfache Gleichung, „corporate citizenship nur bei wirtschaftlichem Erfolg und hoher Rendite“ gilt damit offensichtlich für familiengeführte Unternehmen in dieser Grundsätzlichkeit nicht.

Vom Konzept zur Strategie?

Einige CEOs vertreten die Position, Corporate Citizenship sei kein neues Phänomen, sondern eher „alter Wein in neuen Schläuchen“. Diese Einstellung spricht für die Annahme, dass Corporate Citizenship (noch) nicht als Möglichkeit nachhaltigen Wirtschaftens unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten verstanden wird.

„Corporate citizenship ..., es ist nicht so, als müssten wir das neu erfinden Kein Musikfestival hier in Deutschland findet statt ohne das Engagement von Großunternehmen. Nicht ein einziges.“ (CEO 11)

Einige CEOs verweisen ausdrücklich darauf, dass es eine Veränderung hinsichtlich der strategischen Bedeutung des Engagements gegeben habe.

„Ich denke ..., im Bewusstsein wandelt sich was. Und das ist ein zäher Prozess ...“ (CEO 3).

Ein CEO erklärt, dass sein ehemals inhabergeführtes Unternehmen in der Zeit der Gründungsväter vor allem soziale Verbesserungen im eigenen Unternehmen im Blick hatte. Auch wenn dies bereits seinerzeit nicht nur aus altruistischen Gründen geschah, sondern durch eine sozialere Gestaltung von Arbeitsbedingungen auf eine positive Rückwirkung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abzielte, so sei das Engagement heute in ein „übergreifendes Verständnis“ eingebettet. Nicht zu übersehen ist, dass sich die meisten Unternehmen in ihrem Engagement von der reinen Zufälligkeit und Beliebigkeit verabschiedet haben und Bezüge zum eigenen Geschäft zur Voraussetzung für die gezielte Auswahl von Projekten und Aktivitäten machen. „Wesensfremde Projekte“ (CEO 1) will man nicht mehr unterstützen.

„Es gibt einen Kodex für dies, es gibt einen Kodex für das Es entstehen jetzt größere Gefüge, größere Gebilde. (...) Während früher mit der ‚Gießkanne‘ Geld

verteilt wurde, braucht es heute ... eine Strategie und ein Konzept ..., wofür stehen wir und wofür stehen wir nicht.“ (CEO 3)

Immerhin gibt jedes dritte Unternehmen an, sich in seinen Engagementsentscheidungen auf „Leitlinien“, „Leitbilder“ oder „Unternehmensgrundsätze“ zu berufen, womit die Verankerung des Engagements in der Unternehmenskultur seinen Ausdruck findet. Dies kann jedoch noch nicht mit einer strategischen Verankerung in der Unternehmenspolitik gleichgesetzt werden. So zeigen die Interviews durchaus, dass es eine Fülle unterschiedlicher Engagementfelder und -formen gibt, die sich eng mit den Traditionen, Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen verbinden, ohne dass jedoch darin bereits im strategischen Sinne Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile erkannt und diese als integrale Bestandteile in der Unternehmenspolitik ihren Platz finden.

So wird insgesamt erkennbar, dass die Bedeutungszunahme gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in

Deutschland nicht in gleichem Maße verknüpft ist mit einer konzeptionellen Ausrichtung des Engagements und seiner Einbettung in die Geschäftsstrategie der Unternehmen. Dieser Befund stimmt überein mit den Ergebnissen des CCCD-Surveys von 2007, wonach von einem integrierten Konzept, das Corporate Citizenship zum Bestandteil der Unternehmensstrategie macht, zum Kerngeschäft passt und Kernkompetenzen einbezieht, bei den meisten Unternehmen in Deutschland noch kaum gesprochen werden kann. So folgt das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen noch selten klaren und messbaren Zielsetzungen, ist kaum orientiert an festgelegten Aktionsplänen und es werden Instrumente zur Bewertung der Engagementmaßnahmen nur vereinzelt eingesetzt (Vgl. Abb. 5).

Der Blick nach innen

Ein Bereich, in dem nach Aussagen der CEOs unternehmerisches Engagement besonders häufig und konfliktfrei gelingt, ist das soziale Engagement im eigenen und für

Abb. 5: Strategische Einbettung von Corporate Citizenship-Maßnahmen



das eigene Unternehmen. Dieses manifestiert sich sowohl im Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen etwa in der Kindertagesbetreuung, der Schaffung firmeneigener Kindertagesplätze, flexiblen Arbeitszeitmodellen, einer attraktiven, arbeitnehmerfreundlichen Gestaltung von Arbeitsbedingungen, als auch in der Bereitstellung von Angeboten zur Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung. Fast alle Befragten heben dabei Aktivitäten im Bildungs- und Ausbildungsbereich sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf („Work-Life-Balance“) als wichtige eigene Engagementbausteine hervor, Bereiche, die mit den Geschäftsinteressen der Unternehmen direkt in Verbindung stehen, da sie eine hohe Attraktivität des Unternehmens für gut ausgebildete Fachkräfte bewirken, die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Arbeitsplatzzufriedenheit signifikant erhöhen.

„Einerseits sehen die Unternehmen ganz klar, dass soziales Engagement gewisse Sympathiepunkte bringt“ (CEO 4), andererseits müsse das eigene Unternehmen attraktiv für die besten Arbeitskräfte sein.

„Wir müssen eine attraktive Firma sein. Es gibt einen Kampf um die Ressource Zukunft, um die Fähigkeiten, um die skills, um die Menschen mit Fähigkeiten.“ (CEO 7)

Auch die Mitarbeiterzufriedenheit wird zusätzlich zum positiv aufgeladenen Imagefaktor.

„Das wäre eben gelogen, wenn wir sagen: das machen wir alles nur, weil wir dem hehren Guten der Zukunft der Welt dienen wollen. Wir machen es, weil wir glauben, wenn es zufriedene Menschen in der Firma gibt, geht es der Firma besser und weil wir glauben, dass, wenn wir ein Image in einem Weltteil verkörpern und das Image wird positiv gesehen, auch sozusagen unsere Marke weltweit dadurch auch natürlich einen positiven Effekt hat.“ (CEO 13)

„Das heißt, wie bin ich als Unternehmen sozial attraktiv, ne? Wie flexibel bin ich gegenüber jungen Familien? Wie kriege ich die gut ausgebildeten jungen Frauen an mein Unternehmen gebunden?“ (CEO 4)

„Ich glaube, dass Unternehmen viel stärker in das Rampenlicht geraten werden, wenn es darum geht,

attraktiv zu erscheinen für Studienabgänger und andere Menschen. Wie verhält sich das Unternehmen von der Business Ethik her? Meiner Meinung nach werden die Soffaktoren eine höhere Stellung erfahren in der Entscheidungsfindung.“ (CEO 12)

So ist augenscheinlich, dass das Engagement der Unternehmen, auch in ihrem lokalen Umfeld, durchaus mit ihren Kerninteressen verknüpft ist.

„Tagesstätten, Kindertagesstätten, aber auch Altenheime, die Gelder sind nicht mehr da. Und dann ist eine Privatinitiative gefragt ... Also, es geht da jetzt nicht um Einfluss oder um Macht, da geht es jetzt darum, dass die Kohle fehlt, auf gut Deutsch gesagt. Und da ist zu fragen, inwieweit auch die Unternehmen eine gewisse Rolle spielen können. Und das tun wir insofern, als wir versuchen für unsere Mitarbeiterinnen, die alleinerziehend sind, vernünftige Möglichkeiten zu schaffen, dass die Kinder während des Tages gut unterkommen.“ (CEO 1)

In diesen Aussagen der CEOs zeigt sich, dass soziales Engagement zunächst und in erster Linie in einer Binnenperspektive gedacht wird. Soziale Verantwortung beginnt mit „best practice“ im eigenen Unternehmen und am eigenen Standort (z.B. CEO 1, CEO 14, CEO 13). Neben einem „ordentlichen Gehalt“ geht es vor allem um den sozialen und verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Gründe und Motive unternehmerischen Engagements

Für eine erste Unterscheidung der Motivlagen unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements bietet sich zunächst eine Betrachtung entlang extrinsischer und intrinsischer Beweggründe an. Ist auf der einen Seite das Engagement durch externe Anlässe und Entwicklungen ausgelöst wie zum Beispiel Skandale, Umweltkatastrophen, Konsumentenproteste, Menschenrechtsverletzungen etc., so stehen auf der anderen Seite humanistische und philanthropische Einstellungen, moralische Pflichtvorstellungen sowie religiöse Überzeugungen und Haltungen. Diese populäre Unterscheidung hat sicherlich einige Plausibilität, erklärt jedoch noch nicht hinreichend, aus welchen Gründen und Motiven heraus sich Unternehmen engagieren.

Daher wird im Folgenden auch auf die Differenzierung nach der Kunden- bzw. Konsumentennähe abgestellt, die genauere Aufklärung über Engagementmotive verspricht, gleich ob es sich um ein produzierendes oder dienstleistendes Unternehmen handelt. Zudem hat sich in den vorliegenden Interviews wie auch in anderen Studien gezeigt, dass es sinnvoll ist, zwischen (ehemals) familiengeführten Unternehmen und Aktiengesellschaften zu unterscheiden, will man die Hintergründe des Engagements genauer verstehen.

Viele CEOs betonen, dass ihr gesellschaftliches Engagement „Stakeholder“ (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, die Kommune am Standort, etc.) positiv beeinflussen soll. Die öffentliche Meinung und das Image eines Unternehmens sind dabei umso wichtiger, je näher man am Kunden und Konsumenten agiert.

„Wieder sind wir beim Menschen, Kinder am Strand oder im Schwimmbad oder weiß der Teufel wo ... So, damit da Gutes geschieht. Da tauchen wir dann mit dem sozialen Gewissen (auf), aber nicht ganz altruistisch, sondern auch mit unserem Markenbewusstsein.“ (CEO 3)

Werden Firmenskandale öffentlich oder geraten Unternehmen der gleichen Branche in Verruf (man denke etwa an den spektakulären Fall der von Shell geplanten Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ oder an die Kinderarbeit bei Nike in den „Sweat-Shops“ in Indonesien), kann auch dies zum Auslöser für gesellschaftliches Engagement werden.

„Da fühlen wir uns letztendlich unter Druck. (...) Da werden wir ja auch gefragt, wie sozial seid ihr denn eigentlich, habt ihr eine Art Gütesiegel vorzuweisen? Und das ist inzwischen ein wesentliches Kriterium, das bei der Führung der Kunden auch eine Rolle spielt.“ (CEO 1)

In diesem Zusammenhang haben in den letzten Jahren Rating-Agenturen eine zunehmend wichtige Funktion übernommen, da sie das gesellschaftliche Engagement in die Bewertung des Unternehmens miteinbeziehen. Trotz – oder sogar wegen – dieser Entwicklung ist die starke Renditeabhängigkeit des gesellschaftlichen Engagements nicht zu übersehen.

„Dann gibt's ja auch noch Rating-Agenturen, die das soziale und gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auch bewerten. Was also auch ... Wiederhall in der Entwicklung der Aktie findet. (...) Aber, da machen wir uns auch nichts vor, das können wir uns auch nur dann mal leisten, wenn es uns gut geht ... Ich weiß jetzt nicht, wenn wir irgendwann mal wieder ne andere Situation haben, ob wir dann uns ... im Sozialbereich engagieren, dann müssen wir vermutlich anders denken, dann müssen wir notfalls auch mal Personal abbauen.“ (CEO 1)

Unternehmen reagieren mit ihrem Engagement jedoch nicht nur, wenn Missstände aufgedeckt wurden und man ein negatives Image in der öffentlichen Meinung bearbeiten muss, sondern sie agieren auch prophylaktisch auf vermutete Konsumentenerwartungen.

„Hör mal zu, mein Lieber, in eurem Laden ist furchtbar was unrund. Ihr macht nur Kommerz, aber nichts, was die Welt noch sonst benötigt. Wir kaufen eure Produkte nicht mehr. Das Recht hat ja jeder Mensch draussen.“ (CEO 3)

Je näher ein Unternehmen am Konsumenten ist, desto relevanter wird die öffentliche Meinung und das Image bei den Kunden.

„Wir können nicht die Welt retten, wollen wir vielleicht ja auch gar nicht, aber wir müssen uns vielleicht irgendwo mal symbolisch dann, wo die Menschen sehen, ok., die machen das da und das ist nicht nur selfish (eigennützig, d. A.).“ (CEO 13)

„Die Rückmeldung durch die Verbraucher, die ja die Rendite ermöglichen ... Rückmeldung der Verbraucher heißt nicht nur, wir finden euch ein tolles Unternehmen. Rückmeldung kommt ja auch, für mich jetzt als Unternehmensziel, viel häufiger dadurch, dass jeden Tag Millionen von Menschen unsere Produkte kaufen und damit zufrieden sind, hoffentlich. Und das ist wirtschaftliche Rendite.“ (CEO 3)

Der Vertreter eines anderen, kundennahen Unternehmens bringt dies prägnant auf den Punkt, wenn er davon spricht, dass „die Daseinsberechtigung“ des eigenen Unternehmens in entscheidendem Maße von der Akzep-

tanz in der Bevölkerung abhängt. Daher erhalte gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln und gesellschaftliches Engagement letztlich die „license to operate“.

Sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation sind damit entscheidende Triebfedern gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Beide Aspekte stehen in engem Zusammenhang, wie der CEO eines großen Dienstleisters unterstreicht:

„Wenn unsere Kunden daraus Nutzen erkennen, dann machen wir mehr Geschäft und dann geht es uns gut und wenn es uns gut geht, geht es der Belegschaft gut.“ (CEO 12)

Speist sich unternehmerisches Engagement wesentlich aus diesen Quellen und gelingt es damit, Zufriedenheit von Mitarbeitern wie Kunden tatsächlich zu erhöhen, verlässt damit das Engagement die Ebene des Philanthropischen und Zufälligen. Es kann damit zu einem „harten“ Wirtschaftsfaktor und Wettbewerbsvorteil avancieren, und maßgeblich zur CSR-Strategiebildung im Unternehmen beitragen.

Dass ein derart verstandenes Engagement wesentlich weiter reicht als beispielsweise das einmalige Sponsoring einer Kulturveranstaltung, unterstreicht die Äußerung des Topmanagers eines großen DAX-Unternehmens:

„Ich will einen Motor haben, wo ich anschiebe und das Auto fährt von alleine. Das kann ich bei einem Sponsoring von einem Konzert nicht erreichen. Das übernimmt doch kein Eigenleben. Aber, was wir zum Beispiel gemacht haben mit dem ... Seitenwechsel ..., dass die Manager jetzt hingehen in eine Organisation, wo sie sehen: Da ist Not. Was passiert? Die erzählen das weiter. Plötzlich kommen ... unsere sämtlichen Azubis und sagen: Wir nehmen das Obdachlosenhaus auseinander. An einem langen Wochenende wird das renoviert. Kommen 50 Azubis an, stellen das völlig auf den Kopf, gehen im Unternehmen herum, sammeln Farbe, Geld usw. dafür. Wissen Sie, das ist das, was ich sehen will, dass da Leben reinkommt ..., dass das weiterrollt. (...) Das hat dann auch sofort natürlich – ich bin ehrlich, einen Imagegewinn. (...) Und letztendlich sind irgendwann die Kunden davon begeistert, irgendwann die Lieferanten begeistert. Und dann gibt

es dann genau diejenigen, die sagen, ja, das ist die richtige Richtung.“ (CEO 7)

Neben diesen analytischen Differenzierungen zur Motivationserklärung unternehmerischen Engagements weisen die CEOs (ehemals) familiengeführter Unternehmen darauf hin, dass sich im Unterschied zu den DAX-Unternehmen das gesellschaftliche Engagement ihrer Unternehmen aus anderen Quellen speist. Familientradition und Unternehmenskultur bedeuten für sie etwas grundsätzlich anderes, was sich nicht zuletzt auch auf ihr Verständnis von strategischer Ausrichtung des Engagements auswirkt.

„Wir denken anders und wir denken nachhaltiger. (...) Die Sichtweise ist unterschiedlich. Ein Familienunternehmen ist an der Stelle erst mal nachhaltiger. Das ist kein Vorwurf gegen DAX-Unternehmen, sondern es ist einfach eine andere Aufgabe des Unternehmens. Selbst ein Familienunternehmen, das von Familienfremden geführt wird, hat die Nachhaltigkeit ganz anders im Kopf als ein reines DAX-Unternehmen.“ (CEO 8)

„Ich sag immer vereinfacht den Externen, wenn eine Aktiengesellschaft in Quartalen denkt, denken wir in Generationen.“ (CEO 5).

Auch bei den familiengeführten Unternehmen ist eine stärkere konzeptionelle Prägung des Engagements mit strategischer Intention erkennbar. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass ihr Verständnis von Strategie vor allem mit Familientraditionen und Langfristigkeit verknüpft ist.

Dies gilt in weiten Teilen auch für ehemals oder nur noch teilweise familiengeführte Unternehmen, wenn sie sich „vom kalten Management“ der Aktiengesellschaften abgrenzen und auf ihre lange Unternehmenstradition verweisen. Gleichwohl sei der Druck ein anderer geworden. Wurde früher das Engagement vom Eigentümer „persönlich betrieben“ (CEO 1), so sei man heute den Shareholdern verpflichtet.

„Patriarchen alter Prägung ... gibt es nicht mehr. Ich muss meinem Eigentümer, meinem Gesellschafter Rechenschaft ablegen können, was ich da tue. (...) Ich habe aber jedenfalls für mich genommen nicht das

Recht, mit dem Geld dieser Firma im Sinne von Mäzenatentum was zu tun. (...) Das kann der Privatunternehmerund ich wiederum habe als Manager, glaub ich, ... die Verpflichtung ..., wie man das in Einklang bringt, soziales Tun und das ökonomische Balancebild fürs Unternehmen.“ (CEO 3)

Dass gesellschaftliches Engagement nicht allein aus Imagezwecken und schmückendes Beiwerk einer erfolgreichen Unternehmensperformance benutzt werden darf, wird von vielen CEOs so gesehen. Nötig sei „Wahrhaftigkeit ... Es nützt nichts, wenn wir sagen, wir machen eine Donation über x, y oder z. Ich sage mal, die Maskierung, die fällt sehr schnell auf.“ (CEO 12) Dies wird nicht nur mehrheitlich von den familiengeführten Unternehmen so gesehen, sondern ebenso von global agierenden Aktiengesellschaften.

Wahrhaftigkeit allein genügt jedoch noch nicht, um gesellschaftliches Engagement in einem weltweit agierenden Unternehmen in nachhaltiger Weise zu verankern. Erst eine „ganzheitliche“ Perspektive, die Unternehmen und Gesellschaft als Einheit denkt, ohne die Logik des unternehmerischen Handelns zum dominanten und allein gültigen Maßstab zu machen, eröffnet die Chance, unternehmerisches gesellschaftliches Engagement derart auszugestalten, dass dadurch ein gesamtgesellschaftlicher Mehrwert entsteht. Dieses „kontraktualistisch gefärbte“ Verständnis ist mit Sicherheit noch eine Minderheitenposition, wird jedoch von einigen CEOs schon recht konturiert vorgedacht. Erkennbar wird dabei, dass sich das Selbstverständnis von Unternehmen in der Gesellschaft zu wandeln beginnt und Unternehmensverantwortung unter Bedingungen der Globalisierung eine holistische Ausrichtung erfährt.

„Wir sind nicht ein Unternehmen, dass einfach nur charity-mässig finanzielle Mittel oder Hardware zur Verfügung stellt, sondern wir verbinden es mit einem Ergebnis, das dadurch erreicht werden soll. Das macht es ein bisschen ‚demanding‘. Das macht uns ein bisschen fordernd, aber letztlich entsteht nur dadurch, ich nenne es jetzt mal Ergebnisorientierung, ein Mehrwert für alle. Für uns genauso wie für die Menschen ... (...) Ich glaube, dass wir am Anfang stehen eines Zyklus‘, an dem dieses ganze Thema Harmonie zwischen dem, wo ein Mensch arbeitet, soziale

Kompetenz, soziales Umfeld, dass das eine höhere Bedeutung erlangen wird in den nächsten paar Jahren als in der Vergangenheit.“ (CEO 12)

Im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme wird inzwischen mehrheitlich auch von den Unternehmen das Argument der Gegenseitigkeit besonders betont. Gesellschaftliches Engagement sei dort besonders erfolgreich, wo es zu einer „Win-Win-Situation“ käme und sowohl die Unternehmen als auch die gesellschaftlichen Organisationen profitierten.

„Und wir sind ja Gott sei Dank weitestgehend über die Zeit der Vorteile durch Wettbewerb bis hin zu ‚es muss einen Gewinner geben und einen Verlierer‘ (hinaus, d.A.). Sondern wir versuchen eher: wie gibt’s einen positiven Ausgleich, so dass der empfundene Gewinn ... von beiden Seiten eben als positiv empfunden wird.“ (CEO 4)

Persönliche Einstellungen der CEOs und Unternehmensengagement

Ein zentraler Ausgangspunkt der vorliegenden Studie beruht auf der Annahme, dass Einstellungen und Verhaltensdispositionen der CEOs sich in der Unternehmenspolitik widerspiegeln, man also hier von einer weitgehenden Kongruenz ausgehen muss. Ein Grund, warum in der Öffentlichkeit Unternehmensskandale und Fehlverhalten von Managern so heftige Reaktionen auslösen, ist darauf zurückzuführen, dass in diesen Fällen Topmanager, denen große Macht und Kompetenz für weitreichende gesellschaftliche Entscheidungen zugeschrieben wird, nicht nur gegen geltendes Recht, sondern auch gegen grundlegende gesellschaftliche Normen und Werte massiv verstoßen haben. Daher wird ihnen ihr Fehlverhalten nicht in erster Linie als Person angelastet, sondern als Repräsentanten einer Elite, die Verantwortung für weite Teile der Gesellschaft trägt. Insofern haben sie sich nicht nur als Person diskreditiert, sondern durch die Verletzung von Ethik und Moral die Elite der Wirtschaftsführer als Ganzes beschädigt. Von daher war zu erwarten, dass die befragten Manager nicht nur die besondere Verantwortung der Unternehmensspitze für gesellschaftliches Engagement zum Ausdruck bringen, sondern zugleich auch ihre persönliche Identifikation mit dem Thema herausstellen.

„Nein, ... das kann nicht funktionieren. Also, dann müsste ich ja, wenn ich hier morgens reingehe oder wenn ich unterwegs bin im Namen ... (des Unternehmens, d.A.), immer wieder einen Schalter umlegen und sagen: Jetzt sprichst du für ... (Name des Unternehmens, d.A.) und jetzt bist du Privatmann. Das geht nicht. Das geht auf die Glaubwürdigkeit und ich glaube, die Menschen sind so wach genug, dass sie das spüren würden.“ (CEO 5)

„Geht gar nicht. Also ... ich ziehe ja nicht 'nen besonderen Hut auf, wenn ich reinkomme und ziehe ihn wieder ab, wenn ich rausgehe. Man ist so, wie man ist und das versucht man im Unternehmen zu machen wie im Privaten. (...) Aber ich mein', man braucht auch eine gewisse Authentizität.“ (CEO 14).

„Man muss der sein, der man ist. Und man kann, glaube ich, im Management nicht ausgewogen entscheiden, wenn man sagt, jetzt verlasse ich mal mein eigenes Ich und jetzt bin ich plötzlich hier nur noch der Unternehmensführer. Das geht schief. Das kann nicht funktionieren. Trotzdem muss man für sich unterscheiden, wo sitz' ich jetzt? Bin ich jetzt als Repräsentant meiner Firma oder als Person (unterwegs, d.A.).“ (CEO 3)

Besonders herausgestellt wird die hohe Kongruenz von persönlicher Einstellung und Firmenpolitik von den CEOs familiengeführter Unternehmen. Sie sehen sich mit ihrem Engagement explizit als Vorbild.

„Das ist natürlich geprägt hier. Wenn der Chef sagt, das machen wir, dann machen auch andere mit. Ich denke, wenn der Chef das nicht machen würde, dann wäre das ehrenamtliche Engagement derer, die hier tätig sind, deutlich niedriger.“ (CEO 8)

„Das ist wirklich ein wichtiger Punkt, dass wir als leitende Mitarbeiter, als Vorstand usw. das auch leben, was wir predigen. Weil, wenn wir dann plötzlich erwischt werden, dass nur Lippenbekenntnisse abgegeben werden, das ist dann nicht im Sinne des Erfinders.“ (CEO 1)

Häufiger als man dies von zeitlich sehr eingespannten Managern erwarten würde, sind sie nach eigenen Anga-

ben auch persönlich ehrenamtlich aktiv und nehmen damit in ihrem privaten Umfeld wie in ihrem Unternehmen eine Vorbildrolle ein. Vom Engagement im Sportverein und in sozialen Einrichtungen über die Unterstützung eines Waisenhauses in einem Entwicklungsland bis hin zur Gründung einer „Tafel“ reichen die privaten Aktivitäten der CEOs.

Nationale und internationale Ausrichtung des Engagements

In einem Punkt herrscht größtenteils Einigkeit: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen wird häufig nicht mehr nur allein als Aufgabe im deutschen Rahmen betrachtet.

„... da wir international aufgestellt sind und unser größter Standort eigentlich die USA ist, sind wir überall tätig. (...) Wir sind in über 80 Ländern. (...) Und wir sind ... überall auch dort gesellschaftlich aktiv.“ (CEO 15)

„Ich denke, wir müssen in allen Märkten und Ländern, in denen wir tätig sind, Ähnliches tun. Das muss nicht immer das Gleiche sein, aber ..., man muss was tun. Ich kann nicht sagen, in Deutschland tue ich viel und in ausländischen Märkten tue ich gar nichts. Das muss sich im Rahmen dessen einfügen, was in diesen Ländern auch sozusagen als Pflichtenhälfte erwartet wird. Und dann kann man darüber hinaus, natürlich, da ist man frei, ... Dinge zu machen, die man für richtig hält. Und das tun wir auch. Aber das tun wir international. In jedem Land anders.“ (CEO 9)

Je nach Reichweite der Märkte und Verteilung der Unternehmensstandorte sehen es die CEOs als völlig selbstverständlich an, gesellschaftliche Verantwortung auch in anderen Ländern zu übernehmen und sich zu engagieren. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Befund, dass transnational agierende Unternehmen nicht nur als jeweilige Ländergesellschaften mit ihren Dienstleistungen und Produkten untereinander konkurrieren, sondern auch mit ihren CSR-Programmen.

„Wir haben einen Freiraum, aber nur bis in gewissem Rahmen und auch da werden die Mittel, so nach ‚wer macht eigentlich das Beste?‘ verteilt. Wir stehen sehr

gut da und es läuft auch gut und unser Feedback ist hervorragend. Aber wenn ich auch mal in die anderen Länder gucke – ich hab’ ja nicht nur Deutschland, sondern die sieben Länder um Deutschland noch herum – Polen und Schweiz und Österreich ... die haben teilweise gar nichts mehr gekriegt, ne, weil man sagt: Ja, wir fokussieren das jetzt in U.K., wir fokussieren das in Deutschland und wir fokussieren das in Frankreich. Aber was ist jetzt noch für die Schweiz übrig? Müssen wir da überhaupt was machen, ja?“ (CEO 7)

Je globaler ein Unternehmen aufgestellt ist, desto weniger ist Deutschland allein der Bezugsrahmen für das Engagement. Dass damit gesellschaftliche Erwartungen, auch die der Politik, enttäuscht werden können, wird in Kauf genommen.

„Wir werden immer noch so wahrgenommen, ... als ob eigentlich größtes Augenmerk darauf gerichtet sein müsste, wie sich Deutschland entwickelt. Das ist in der Realität unserer Unternehmen heute nicht mehr so. (...) ... das heißt nicht, dass wir nicht alle Patrioten sind, aber das bedeutet, dass wir oft auch Entscheidungen treffen müssen, die aus rein deutscher Sicht vielleicht weniger nachvollziehbar sind. (...) ... , weil wir sehr stark darauf angewiesen sind, als ... fremde Investoren im Ausland, auch da als gute Corporate Citizen gesehen zu werden. Also wir müssen eigentlich das gleiche Engagement, was wir in Deutschland bringen, in jedem anderen Land (zeigen, d.A.) ... gerade in China ..., weil da sind wir noch viel mehr unbekannt ... und werden vielleicht als kapitalistische Investoren gesehen und müssen auch da sehr deutlich machen, dass wir als langfristige Investoren an der Entwicklung des Landes genauso interessiert sind wie in den USA oder in Deutschland.“ (CEO 2)

Auch der Verlust von Arbeitsplätzen in Deutschland durch die Verlagerung von Produktionsstätten in andere Länder wird nicht negativ beurteilt, wenn es dadurch dem Gesamtunternehmen wirtschaftlich gut geht und damit positive Auswirkungen auf die in Deutschland verbliebenen Arbeitsplätze verbunden sind (CEO 6, CEO 7, CEO 13). Grundsätzlich stellt sich für die weltweit aufgestellten Unternehmen mit ihren international verstreuten Arbeitsstätten und globalen Dienstleistungen die Herausforderung,

auf der einen Seite die nationale Identität des Unternehmens zu erhalten, sich also auch im Herkunftsland verantwortlich zu engagieren, auf der anderen Seite die Notwendigkeit, sich international als „Good Corporate Citizen“ zu präsentieren. Wie dies in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen ist, muss angesichts fehlender Parameter jedes Unternehmen selbst entscheiden.

Eine Ausnahme bilden hier wieder die familiengeführten Unternehmen, die ihre besondere Verantwortung für den Heimatstandort immer wieder herausstellen. Daher ist ihr Engagement stärker lokal ausgerichtet und der Erhalt von Arbeitsplätzen in Deutschland wird als Kern einer besonderen „Sozialverantwortlichkeit“ angesehen.

„Das Verlagern von Arbeitsplätzen ins Ausland ... da gibt es Pros und Kons, die aus der wirtschaftlichen Perspektive und Notwendigkeit heraus vielleicht sogar dafür sprechen, das zu tun. Aber am Ende des Tages hat sich der Inhaber dann dagegen ausgesprochen, weil er gesagt hat, ... wir sind ein deutsches Unternehmen. Wir haben deutsche Arbeitnehmer und sind eigentlich auch verantwortlich als Unternehmen ..., dass die Menschen in diesem Lande auch zu ihrem Brot kommen.“ (CEO 14)

Ein anderer Vertreter eines familiengeführten Unternehmens betont zwar ebenso, dass das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens einen lokalen Mittelpunkt habe, jedoch im Zuge internationaler Standorterweiterungen auch gesellschaftliches Engagement in anderen Ländern nach sich zöge (CEO 5).

Unternehmen und „Leadership“

Dass sich Unternehmen bereits in vielfältiger Weise und fast allen gesellschaftlichen Bereichen engagieren, ist durch eine Reihe von Untersuchungen inzwischen dokumentiert. Die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung des CCCD von 2007 belegen dies anschaulich, sowohl in Bezug auf die Kooperation der Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Partnern als auch in Bezug auf die thematischen Felder des Engagements. Zu den Partnern der Unternehmen gehören insbesondere lokale freiwillige Vereinigungen, Wohlfahrtsverbände, internationale Hilfsorganisationen, ebenso wie Kindergärten, Schu-

len, Krankenhäuser und kirchliche Einrichtungen (vgl. Abb. 6). Unternehmen engagieren sich für Kinder- und Jugendschutz, in der Sportförderung, in Bereichen der Pflege und Gesundheitsfürsorge, in den Feldern Bildung, Umwelt- und Naturschutz, Kunst und Kultur etc. Grundsätzlich scheinen damit keine Lebensbereiche ausgeschlossen zu sein. Dies kommt auch in den vorliegenden Interviews zum Ausdruck, obwohl das Engagement des einzelnen Unternehmens nicht explizit Gegenstand der Untersuchung war. Die Manager berichteten eher spontan über das Engagement ihrer Unternehmen für Kinder und Familien, in Kunst und Kultur, Sport und Freizeit, für Katastrophenschutz, Ökologie und in der Gesundheitsförderung (Vgl. Abb. 7).

Von zentraler Bedeutung für die Untersuchung war jedoch die Frage, ob es Engagementbereiche gibt, in denen

Unternehmen sich mit ihrem Know How, ihren finanziellen, personellen Ressourcen etc. nicht nur einbringen, sondern darüber hinaus eine gesellschaftliche Führungsrolle („Leadership“) übernehmen sollten. Dabei war auffällig, dass die CEOs in großer Übereinstimmung aktives Engagement in Kirchen und Religionsgemeinschaften und damit die Einflussnahme auf Glauben und Weltanschauung ablehnen. Gleiches gilt für die politische Sphäre, in der parteipolitische Präferenzen und unternehmerisches gesellschaftliches Engagement nicht vermengt werden dürften.

„... alles, was irgendwo mit ... einer religiösen, philosophischen Grundhaltung geht, da wird's dann meines Erachtens zuviel des Guten. ... was Kirchen angeht, aber selbst parteipolitisch ... da halten wir uns raus.“
(CEO 1)

Abb. 6: Spezifikation der Partner

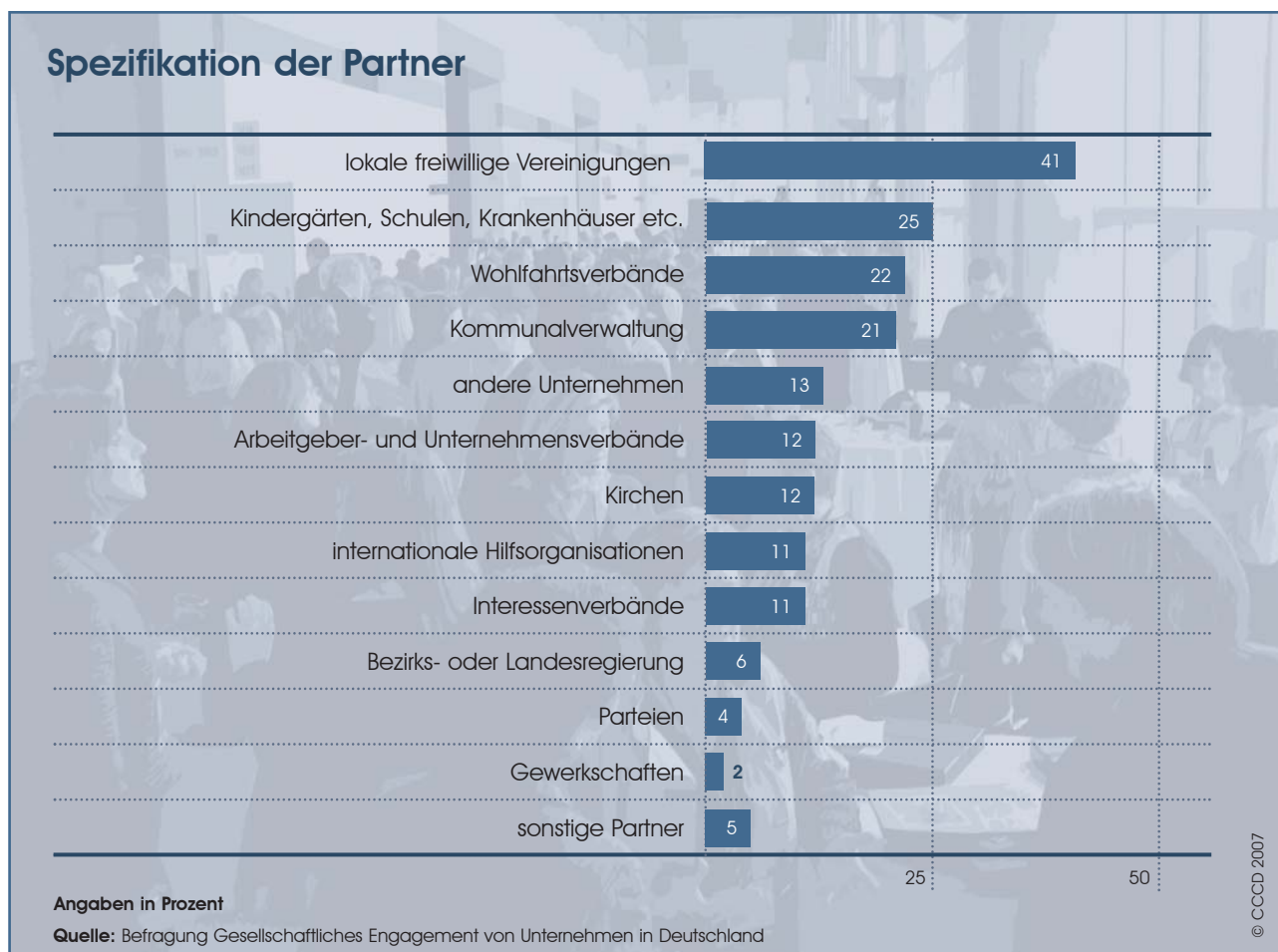


Abb. 7: Vergleichswerte Themen und Felder gesellschaftlichen Engagements Deutschland/ USA
Top-Zwei-Werte (sehr stark und stark)

Themen	total		▲	▲	▲
	D	USA			
Sicherheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter *	D 49,7	USA -	47,5	52,4	63,1
Verbesserung der Sicherheit und Qualität der Produkte	D 38,4	USA 38	37,0	38,7	66,6
	D 32,6	USA 14	30,3	35,7	40,0
Unterstützung von Sozial- und Pflegeeinrichtungen (für Kinder, Jugendliche und alte Menschen)	D 26,8	USA -	24,8	30,6	26,4
	D 24,4	USA 23	23,3	26,4	31,6
Gesellschaftliche Integration von Menschen mit Beeinträchtigung *	D 20,8	USA 26	21,5	19,5	22,2
	D 16,4	USA 25	9,6	24,4	57,9
Pflege und Verbesserung der Infrastruktur (Verkehr, Trinkwasser, Abfallentsorgung)	D 14,9	USA 12	11,9	19,8	25,0
	D 13,0	USA 10	12,5	13,2	10,6
Umweltschutz	D 12,6	USA -	9,7	15,9	27,8
	D 11,8	USA 22	10,0	14,4	10,5
Unterstützung von Hochschulen und akademischer Bildung	D 10,8	USA 13	10,0	12,5	5,3
	D 7,2	USA 15	7,4	7,7	3,0
Gesundheitssystem	D 5,3	USA 6	5,1	5,4	10,6
	D 4,8	USA 14	2,9	6,6	15,0
Erschließung alternativer Energiequellen	D 11,8	USA -	10,0	14,4	10,5
	D 10,8	USA 13	10,0	12,5	5,3
Krankheit (z.B. AIDS, Krebs) *	D 7,2	USA 15	7,4	7,7	3,0
	D 5,3	USA 6	5,1	5,4	10,6
Katastrophenschutz	D 4,8	USA 14	2,9	6,6	15,0
	D 11,8	USA 22	10,0	14,4	10,5
Armutsbekämpfung	D 10,8	USA 13	10,0	12,5	5,3
	D 7,2	USA 15	7,4	7,7	3,0
Schutz von Bürger- oder Menschenrechten	D 5,3	USA 6	5,1	5,4	10,6
	D 4,8	USA 14	2,9	6,6	15,0
globaler Klimawandel	D 11,8	USA 22	10,0	14,4	10,5
	D 10,8	USA 13	10,0	12,5	5,3
Ausdehnung des Welthandels	D 7,2	USA 15	7,4	7,7	3,0
	D 5,3	USA 6	5,1	5,4	10,6
globaler Klimawandel	D 4,8	USA 14	2,9	6,6	15,0
	D 11,8	USA 22	10,0	14,4	10,5

Angaben in Prozent ▲ kleine Unternehmen ▲ mittlere Unternehmen ▲ große Unternehmen
Skalierung von 1 = überhaupt nicht, bis 5 = sehr stark * Zu diesen Items liegen keine Vergleichswerte vor
Quelle: Befragung Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland

© CCCD 2007

„... Firmen haben nicht das Recht, sich in parteipolitische Initiativen einzubringen.“ (CEO 3)

Dieser Befund markiert eine interessante Differenz zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in den USA, wo Engagement für „faith based initiatives“ und die Unterstützung von Parteien und politischen Vereinigungen alltäglich sind.

Wenn auch nur von wenigen CEOs angesprochen, so fällt doch auf, dass die Kunst- und Kulturförderung als Feld

unternehmerischen Engagements nicht einhellig positiv beurteilt wird. Interessant daran ist, dass sie die Zurückweisung des Engagements damit begründen, dass es letztlich nur einer kleinen Elite zugute käme, nicht aber der breiten Bevölkerung. Dies ist aus Sicht eines CEOs in Anbetracht von Arbeitslosigkeit, Obdachlosigkeit und anderer drängender sozialer Probleme nicht zu rechtfertigen. Andere Manager verweisen darauf, dass bei allem gesellschaftlichen Engagement grundsätzlich darauf geachtet werden müsse, die Grenze zu direkter Einflussnahme und Korruption nicht zu überschreiten.

Ein erheblicher Teil der befragten CEOs sieht sich inzwischen in einer historischen Situation, in der sie eine gesellschaftliche Führungsrolle jenseits wirtschaftlicher Kernkompetenzen wahrzunehmen bereit sind. Auf Nachfrage ist ihnen das Thema „Leadership-Übernahme“ nicht fremd und wird auch als solches grundsätzlich bejaht.

„Also ich sag mal, wenn man sich an die Front einer Bewegung setzt, dann ist es mir eigentlich egal, ob das die Politik macht oder ob das eine Bürgerinitiative macht oder ob das Unternehmen machen. ... Unternehmen haben sicherlich auch mit der finanziellen Kraft die Möglichkeit, mehr zu machen, als das vielleicht bei den ganzen Initiativen der Fall ist. Wichtig ist immer, dass etwas gemacht wird. Führung heißt ja auch im positiven Sinne, sich an die Spitze zu stellen, etwas zu tun.“

(CEO 14)

Zugleich ist in den Interviews aber festzustellen, dass das grundsätzliche Bekenntnis zu „Leadership“ noch kaum mit konkretem Handeln verbunden wird. In vier Bereichen lassen sich zumindest Ansätze eines unternehmerischen Selbstverständnisses erkennen, das mit der Annahme einer Führungsrolle im Sinne diskursiver Aushandlung verbunden ist. Dazu gehört in erster Linie die Ausgestaltung und Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen mit Bezug zur Erwerbsarbeit („Work-Life-Balance“; siehe auch oben „Der Blick nach innen“, Kap. 5.5).

„Ja, wir sollten uns schon stärker darum bemühen, dass ... Schwierigkeiten der Arbeitswelt ... dass wir die eben nicht nur über den üblichen Arbeitsvertrag regeln. Sondern am Ende vielleicht auch Rahmenbedingungen schaffen über die Unternehmen, die die Menschen nicht nur zu rein ökonomischen Personen degradieren, sondern ihnen auch gesellschaftliches Engagement oder einen möglichen Gemeinschaftsinn zu entwickeln, ermöglichen.“

(CEO 11)

Daneben ist der Klima- und Umweltschutz ein häufig artikuliertes Anliegen der CEOs, das sich bis in die Leitlinien und Unternehmensgrundsätze zurückverfolgen lässt. Auch die Bildung gehört explizit zu den Themen, für die viele Unternehmen bereits eine stärkere Rolle spielen und „Leadership“ übernehmen wollen.

„Also, ich denke, Unternehmen sollten eine leadership-Rolle übernehmen zum ganzen Thema Umweltschutz, Umweltbelastung und ökologisches Gleichgewicht. Also hier haben Unternehmen einfach eine Verantwortung, weil das die Unternehmung selbst leisten kann. Das ist sehr klar und sehr deutlich. Ich glaube, ein Unternehmen muss auch zum Thema Aus- und Weiterbildung eine Rolle übernehmen. Wir versuchen das. Bei uns heißt der Begriff ‚Employability‘. ... Das bedeutet auf der einen Seite die unternehmerische Verantwortung, wo geht die Reise hin, aber auf der anderen Seite die Verantwortung des Einzelnen, wie kann ich permanent mein Wissen up to date halten.“

(CEO 12)

Ein anderes Feld ist die Gesundheitsförderung. Hier gibt es Beispiele, die zeigen, dass Unternehmen sich nicht nur gesellschaftlich engagieren, sondern darin bereits „Leadership“ übernehmen. Dabei deutet sich an, dass die Bereitschaft, eine gesellschaftliche Führungsrolle anzunehmen, sehr stark von den Kernkompetenzen und dem Geschäftsfeld ihrer Tätigkeit bestimmt wird. Besonders stehen hier die Aussagen des CEOs eines mittelständischen pharmazeutischen Unternehmens heraus. Dessen anfängliches Engagement in Kooperation mit einer gemeinnützigen Einrichtung, das zunächst nur den gegenseitigen Nutzen im Auge hatte, zielt inzwischen unter Einschluss eines ganzen Katalogs von Maßnahmen wie Projekten, Stiftungs- und Institutsgründungen, Fort- und Weiterbildungsangeboten bereits auf die Schließung einer Versorgungslücke im deutschen Gesundheitswesen ab. Auf Initiative des Unternehmens wurde zudem Einfluss auf die Sozialgesetzgebung genommen. Ihm gelang damit der Übergang „vom Sponsor zum Partner zum Bürger“ (vgl. Heuberger 2008, S. 499). Grundlage für diesen vorbildlichen Gesellschaftsbezug des Unternehmens ist ein holistisches Menschenbild, das Maßstab für Unternehmenskultur und operatives Geschäft gleichermaßen geworden ist. Damit ist das Unternehmen ein Vorreiter in der Debatte um einen modernen „welfare-mix“.

Dass von Unternehmen in zunehmendem Maße „Leadership“ erwartet wird, und zwar von ganz unterschiedlichen Stakeholdern (Staat, Zivilgesellschaft etc.), ist inzwischen den meisten CEOs bewusst. Sie verweisen aber fast stereotyp auf eine Reihe von Hürden, die Staat, Öffentlichkeit und Medien ihnen gegenüber aufbauen. An erster Stelle

rangiert hier ein generell angenommenes Misstrauen und die Überzeugung, die Leistungen von Wirtschaft und Unternehmen würden von der öffentlichen Meinung missachtet. Die Manager weisen wiederholt darauf hin, dass ein größeres Engagement und die Annahme einer Führungsrolle mit einer stärkeren öffentlichen Anerkennung ihrer Leistungen einhergehen müsse.

Verständnis und Vorstellung von Zivilgesellschaft

Der Begriff „Zivilgesellschaft“ wird in der aktuellen sozialwissenschaftlichen und politischen Diskussion überwiegend synonym mit „Bürgergesellschaft“ verwendet, auch wenn beide unterschiedlichen Begriffstraditionen entspringen. Zwei Aspekte sollten jedoch auseinander gehalten werden: Während „Zivilgesellschaft“ als analytisch-empirischer Begriff eine gesellschaftliche Sphäre einschließlich ihrer besonderen Handlungslogik beschreibt, steht „Bürgergesellschaft“ vor allem als normativer Begriff für eine Vision oder gesellschaftliche Leitvorstellung, die es noch zu verwirklichen gilt. Als Zustandsbeschreibung meint „Zivilgesellschaft“ den Teil unserer Gesellschaft, in dem sich die Bürgerinnen und Bürger nach demokratischen Regeln selbst organisieren und auf die Geschicke des Gemeinwesens einwirken können (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 57ff.). Zivilgesellschaft versteht sich als Raum zwischen Markt, Staat und Familie bzw. Privathaushalten, in dem sich freiwillige Zusammenschlüsse bilden, wo Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten genutzt werden und Bürgerinnen und Bürger in einer gesunden Balance aus Eigeninteresse und Gemeinwohlorientierung Verantwortung übernehmen. Zivilgesellschaft als Sphäre ist gekennzeichnet durch die Prinzipien Selbstorganisation, Vertrauen, Transparenz, Pluralismus und vor allem Freiwilligkeit. Zivilgesellschaftliche Organisationen produzieren und reproduzieren aber nicht nur gesellschaftliche Normen, Werte und „Sozialkapital“, sondern erbringen auch wichtige gesellschaftliche Aufgaben und Leistungen. Dies wird besonders anschaulich in der Geschichte des deutschen Sozialstaates, in der es von je her ein enges Wechselspiel zwischen staatlichen Institutionen als Garanten und Gewährleister des Gemeinwohls und zivilgesellschaftlichen Organisationen, insbesondere in Gestalt der Wohlfahrtsverbände, als Erbringer sozialstaatlicher Leistungen und Dienste gegeben hat. Vor allem mit dem Aufkom-

men der „neuen sozialen Bewegungen“ in den vergangenen drei Jahrzehnten hat sich die deutsche Zivilgesellschaft außerordentlich ausdifferenziert. Im Sozialbereich sind neben die großen Wohlfahrtsverbände neue Organisationen und „Player“ getreten wie insbesondere Selbsthilfeeinrichtungen, Stiftungen, selbstorganisierte Vereine, Projekte und Initiativen. Gleiche Entwicklungen sind in den Bereichen Kunst, Kultur, Natur- und Umweltschutz, Menschenrechtsorganisationen etc. zu verzeichnen. Inzwischen gibt es kaum noch eine gesellschaftliche Sphäre, in der nicht auch zivilgesellschaftliche Organisationen mitwirken, ihre und auch Gemeinwohlintressen zum Ausdruck bringen. Einhergehend mit dieser Entwicklung hat die Zivilgesellschaft als Sphäre klarere Konturen angenommen und Ansätze eines kollektiven Selbstbewusstseins ausgeprägt. Gleichwohl bleiben die Strukturen der Zivilgesellschaft gegenüber denen in Wirtschaft und Politik unscharf, denn die sie begründenden Prinzipien sind – anders als in diesen Sphären – weder rechtlicher noch vertraglicher Natur.

Bürgergesellschaft ist gegenüber Zivilgesellschaft ein normativer Begriff. Seit der Aufklärung verbindet sich hiermit eine Idee, eine Vision von Selbstbestimmung, Teilhabe und gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme. Mit Bürgergesellschaft verbindet sich die Vorstellung von einer Gesellschaft, in der eine neue Verantwortungsbalance zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und neue Formen der Kooperation und Partnerschaft angestrebt werden. Dabei wird den Bürgerinnen und Bürgern ein Höchstmaß an Mitbestimmung und Mitgestaltung bei allen sie betreffenden Belangen ermöglicht. In diesem Sinne ist Bürgergesellschaft eine regulative Idee und erst in Ansätzen verwirklicht.

Angesichts der Bedeutungszunahme der Zivilgesellschaft in Deutschland und des Eindringens von Begriffen wie Ehrenamt, freiwilliges und bürgerschaftliches Engagement, Bürgergesellschaft, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und „volunteering“ in die Berichterstattung der Medien wie auch den Sprachgebrauch von Politik und Wirtschaft war es in der Befragung von besonderem Interesse, was die CEOs mit dem Begriff Zivilgesellschaft verbinden und inwieweit sie bereits ein differenziertes Bild von ihr als gesellschaftlicher Sphäre entwickelt haben.

Der überwiegende Teil der Befragten ist mit dieser differenzierten Betrachtungsweise des Begriffes Zivilgesellschaft erkennbar nicht vertraut. Auf die Frage, was sie unter „Zivilgesellschaft“ verstehen und mit dem Begriff verbinden, reichten die Antworten zunächst von „nichts“ über „tja, da fällt mir jetzt nicht viel ein“, „was heißt denn das?“ bis hin zu Assoziationen mit dem Zivildienst. Einige CEOs setzten Zivilgesellschaft mit Gesellschaft insgesamt gleich. Andere erkannten in dem Begriff partizipativ-demokratische Anliegen.

„...Zivildienstleistende ... gesellschaftliche Verantwortung im engeren Sinne übernehmen ... Gutgesellschaft ... Vorbildgesellschaft. (...) Bürgergesellschaft, ... das hört sich an wie Volksentscheid.“
(CEO 15)

Nur wenige CEOs äußerten eine klare Vorstellung von Zivilgesellschaft, die sie jedoch im wesentlichen von solchen Organisationen bestimmt sehen, die sich tendenziell gegen den Wirtschaftssektor artikulieren. Zivilgesellschaft sind in diesem Verständnis die „Stakeholder“, mit denen aus der Perspektive des unternehmerischen Eigeninteresses verhandelt werden sollte.

„... wirklich mit den Kirchen, mit den ... sagen wir mal gemeinnützigen Organisationen, dieses Zusammenspiel, ja, ..., das sollte möglichst auch ein freies Spiel bleiben. (...) Aber die Zivilgesellschaft als solche ... die sehe ich jetzt noch nicht als homogenen Teil. Die ist halt ... sind alle möglichen Stakeholder, die sich da engagieren.“ (CEO 1)

„... NGOs, ... das sind ja im Prinzip Verbände, die aus der Gesellschaft heraus kommen, Verbraucherschutzverbände oder was auch immer. (...) Das sind im Prinzip Plattformen, die Meinungen irgendwie bündeln und mit einer gebündelten Meinung, eben mit einer Interessensgruppe in die Diskussion gehen. Die NGOs haben uns in unserer Diskussion und der Frage ... corporate responsibility ... eigentlich sehr geholfen. Weil wir auch sehr intensiv mit ihnen diskutiert haben, auch mit ihnen gerungen haben, nicht immer mit ihnen einer Meinung waren. Aber in diesen NGOs ... wie auch in Verbänden entsteht auch viel Kompetenz. (...) Man kriegt ein besseres Gefühl dafür, wie man ein Thema einzuschätzen hat.“ (CEO 14)

„Die nehmen wir genauso ernst wie die staatlichen Institutionen.“ (CEO 11)

„Wir sitzen hier nicht einfach drin und machen unser Geschäft und holen da Profit raus, sondern wir sind Teil eines Gebens und Nehmens. Churchill hat mal gesagt: We make a living by what we get, but we make a life by what we give.“ (CEO 5)

Angesichts konkreter Erfahrungen im Austausch mit den verschiedensten Stakeholdern und Anspruchsgruppen sind sich die CEOs der Einflussmöglichkeiten dieser Gruppen durchaus bewusst und erwarten, dass die Macht von Kunden und Verbrauchern eher wachsen wird. Diese Erwartung speist sich auch aus der Wahrnehmung eines veränderten Konsumentenverhaltens, in dem die CEOs einen sich abzeichnenden gesellschaftlichen Wertewandel erkennen.

„... wenn man sich das Konsumentenverhalten anguckt, ... (stehen, d.A.) wir an einer Schwelle eines möglichen Wertewandels ...“ (CEO 14)

„...dann glaube ich schon, dass die Artikulation von ‚usern‘ oder von ‚communities‘ eine andere als in der Vergangenheit ... ist.“ (CEO 14)

So werden Nichtregierungsorganisationen in den Augen einiger CEOs vor allem konsum- bzw. kundenorientierter Unternehmen zu Garanten von Standards und Regulierungen, die die Qualität von Produkten sicherstellen und es damit manchen Unternehmen überhaupt erst ermöglichen, in bestimmten Ländern erfolgreich zu agieren. Damit werden zivilgesellschaftliche Akteure auf die Ebene notwendiger, zum Erfolg des Unternehmens beitragender Partner gehoben.

Eine sehr exponierte, allerdings singuläre Position sieht in diesem Multi-Stakeholder-Dialog das eigene Wirtschaftsunternehmen als Teil der Zivilgesellschaft, ja es in diese sogar eingebettet. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass das sich hier andeutende kontraktualistische Gesellschaftsmodell in erster Linie aus der Markt- und Wettbewerbsperspektive des Unternehmens gedacht wird.

„All die Stakeholder, die wir im Auge behalten müssen und die Zivilgesellschaft ist sicherlich einer der Stake-“

holder, und es ist ja unglaublich wichtig, als Firma ... immer wieder das Vertrauen der Mitbürger zu gewinnen. Und ein Image zu erzeugen, wo es heißt: Wir sitzen auch gemeinsam in einem Boot und ihr könnt uns trauen, und ihr könnt ... euch auf uns verlassen. (...) Das mangelnde Vertrauen zwischen Zivilgesellschaft und Business ist absolut tödlich bei den heutigen Genehmigungsverfahren. (...) Wir sind ja immer wieder auch auf die Zivilgesellschaft angewiesen, und deshalb sehe ich uns eingebettet in die Zivilgesellschaft.“

(CEO 7)

Hierzu passt die Position eines weiteren Wirtschaftsführers, für den der Dialog der unterschiedlichen Interessensgruppen in Deutschland noch nicht in geeigneter Weise organisiert ist. Dies gelte insbesondere für Mediationsverfahren bei Interessenskonflikten. Mit einer gewissen Resignation wird festgestellt, dass das deutsche Politiksystem für derartige Stakeholder-Dialoge noch nicht reif sei.

„Aber es wäre mal ein Versuch, aus diesen Gegensätzlichkeiten herauszukommen und miteinander zu reden. Nicht übereinander, sondern in jedem Fall, dass man die Dinge aufgreift, ... die Position des Anderen einfach mal aufnimmt.“

(CEO 9)

Hierin artikuliert sich der Wunsch, in einer bedingungsreichen Weise Vertreterinnen und Vertreter aus den gesellschaftlichen Bereichen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bei der Bewältigung zentraler Zukunftsfragen und Herausforderungen an einen Tisch zu bringen, um gemeinsam legitime Ansprüche diskursiv auszuhandeln und zu tragfähigen Kompromissen zu kommen.

Über die Vorstellung von Zivilgesellschaft als Ansammlung von Stakeholdern hinaus, konnten fast alle CEOs an vielfältige eigene wie auch Erfahrungen des Unternehmens in der Kooperation mit einzelnen zivilgesellschaftlichen Organisationen anknüpfen.

„... ich weiß nur, dass wir das (Engagement, d.A.) in verschiedensten Bereichen unterstützen, also da uns teilweise mitengagieren. Ob das nun Personen sind, die sich ehrenamtlich engagieren, also Unternehmensangestellte, die das im privaten Bereich

machen, oder eben auch über das Unternehmen selber.“ (CEO 15)

Viele Manager nehmen durchaus wahr, welches Ausmaß und welche gesellschaftliche Relevanz bürgerschaftliches Engagement in Deutschland besitzt, und äußern sich hierzu anerkennend. Eine weitere Zunahme sowohl dieses Engagements als auch der Kooperation von Wirtschaftsunternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Einrichtungen wird erwartet und begrüßt.

„Wie groß die Bereitschaft ist hier in Deutschland, in irgendeiner sozialen Organisation, einer gemeinschaftlichen Organisation zu arbeiten, das ist ein ungeheuer großes Potenzial.“

(CEO 7)

„Meines Erachtens ist es wichtig, dass sie (die Kooperationen mit der Zivilgesellschaft, d.A.) zunehmen.“ (CEO 15).

Dass die Zivilgesellschaft erstarke, wird auch dem Abbau sozialstaatlicher Leistungen zugeschrieben, womit zugleich eine Zunahme an Engagementbereitschaft verbunden sei.

„Sicher ist das auch so ein Stück weit Frustration, dass eben der Staat nicht entsprechend genug tut, wo man sich eben selber organisieren muss.“

(CEO 15)

Die Ergebnisse der Interviews zum Themenkomplex „Zivilgesellschaft“ vermitteln zusammenfassend folgendes Bild: Der Begriff Zivilgesellschaft gehört nicht zum aktiven Vokabular deutscher Top-Manager. Ihre damit verbundenen Assoziationen sind eher zufällig, häufig eher persönlicher Natur und wenig differenziert. Nach erläuternder Einführung in den Bedeutungsgehalt des Begriffs Zivilgesellschaft in der aktuellen sozialwissenschaftlichen und politischen Debatte werden mannigfaltige persönliche und Unternehmenserfahrungen mit Bezug auf zivilgesellschaftliche Organisationen sichtbar. Dabei schälen sich zwei zentrale Perspektiven und Erfahrungsstränge heraus. Zum einen ist es der Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen – der Begriff „Stakeholder“ ist deutlich bekannter als der der Zivilgesellschaft –, zum anderen sind es Erfahrungen der Zusammenarbeit mit einzelnen zivilgesell-

schaftlichen Organisationen und Einrichtungen, die von Geld- und Sachspenden, der Gründung von Stiftungen über Corporate-Volunteering-Programme bis hin zu langfristigen Partnerschaften mit gemeinnützigen Einrichtungen reichen. Dennoch ist nicht zu übersehen, dass das

Top-Management der Unternehmen in Deutschland bislang kein Verständnis von Zivilgesellschaft als Sphäre und gesellschaftlichem Akteur mit erheblicher politischer Relevanz entwickelt hat. Sie tritt als solche für die meisten Wirtschaftsführer noch nicht in Erscheinung.

VI. Zentrale Befunde der Studie:

Ansätze einer neuen gesellschaftlichen Verantwortungsteilung

Alle hier analysierten Interviews wurden mit hochrangigen Entscheidungsträgern von Unternehmen geführt. Relevanz erhalten ihre Aussagen vor allem deshalb, weil ihr Selbstverständnis, ihre handlungsleitenden Einstellungen und Werthaltungen einen wachsenden Einfluss auf Politik und Gesellschaft ausüben und sie in ihrer Rolle als Wirtschaftsführer in zunehmendem Maße Vorbildwirkung entfalten. Auch wenn die Rolle der CEOs als Teil der Wirtschaftselite im Mittelpunkt stand, so kamen doch auch immer wieder andere Seiten ihrer Persönlichkeit zum Vorschein, die sie als eingebettet in mannigfaltige Bezüge familiärer, sozialer, kultureller etc. Art zeigten. Gerade diese Facetten ihrer Persönlichkeit machten deutlich, dass sie eben nicht nur CEOs, sondern in anderen Lebenszusammenhängen auch Absolventen einer Business-School, Erbe eines Familienunternehmens, Familienväter, Mütter, Nachbarn, Sportler oder Vereinsmitglieder sind. Von daher unterliegen sie ebenso wie alle Individuen der modernen Gesell-

schaft Zwängen und Anforderungen, die die hochgradig individualisierte und pluralisierte Risikogesellschaft (Ulrich Beck) ihnen auferlegt. An Topmanager die Erwartung zu richten, eine konsistente, in sich geschlossene und widerspruchsfreie Persönlichkeit zu sein, wäre vermessen. Es ist daher evident, dass die Aussagen der CEOs zu den im Interview-Leitfaden angesprochenen Themenkomplexen auch den Facettenreichtum und die Widersprüchlichkeiten der Manager als Personen und Persönlichkeiten widerspiegeln.

Im Folgenden werden thesenartig die wichtigsten Ergebnisse der Interviews mit den CEOs entlang der Kategorien des Gesprächsleitfadens präsentiert. Dabei werden die Befunde insbesondere daraufhin interpretiert, inwieweit in ihnen Ansätze einer neuen gesellschaftlichen Verantwortungsbalance zwischen Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft sichtbar werden.

Gesellschaft – mehr als die Summe ihrer Mitglieder!

■ Das Gesellschaftsbild der befragten Manager ist nicht schlicht wirtschafts- oder unternehmenszentriert, sondern durch ein relativ differenziertes Verständnis geprägt, das sowohl unterschiedliche Sphären, Handlungslogiken und Akteursgruppen auf nationaler wie auch auf globaler Ebene unterscheidet. Gleichwohl sind weiterhin auch mechanistische respektive funktionalistische Vorstellungen präsent.

■ Auch ein neues Modell gesellschaftlichen Zusammenwirkens und -handelns, das weit über ein neoliberales Verständnis hinausgeht, scheint im Spektrum der erfragten Gesellschaftsbilder auf. Unternehmen schreiben sich selbst darin eine anspruchsvolle Rolle als globale Verantwortungsträger in einer Weltgesellschaft zu. Damit werden „kontraktualistische“ Ansätze sichtbar, die eine neue Verantwortungsteilung und partnerschaftliche Kooperationen ermöglichen.

Gesellschaft vor neuen Herausforderungen

■ Wohlfahrtsstaatliche Entwicklung und Wohlstandssicherung, die weitere Öffnung der Schere zwischen Arm und Reich sowie die Schwächung des gesellschaftlichen Zusammenhalts werden als Kernprobleme in Deutschland beschrieben. Demographischer Wandel, die Vertiefung der Konflikte zwischen den Generationen und die Bedrohung des die Gesellschaft tragenden sozialen Konsenses verschärfen die bestehende Problematik. Vor diesem Hintergrund wird die Frage aufgeworfen, „ob wir uns die sozialstaatliche Versorgung weiterhin leisten können“.

■ Diese Überlegungen verweisen auf eine noch grundsätzlichere Dimension gesellschaftlichen Zusammenhalts: die Frage nach sozialer Gerechtigkeit. Dabei zeigt sich jedoch, dass die gesellschaftspolitische Debatte über Chancengerechtigkeit versus Verteilungsgerechtigkeit noch nicht genügend reflektiert und oft einseitig in Richtung Verteilungsgerechtigkeit verstanden wird.

■ Die Auflösung traditioneller Bindekräfte, allen voran die Religion, sowie die damit einhergehende Orientierungslosigkeit in einer immer komplexer werdenden Welt wird als zentrale gesellschaftliche Herausforderung empfunden und beschrieben. Aus dieser Orientierungslosigkeit resultiert eine strukturelle Überforderung der Individuen, da ihnen immer mehr und schneller Entscheidungen auch existenzieller Natur abverlangt würden, ohne dass ihnen die Gesellschaft die dafür notwendigen normativen Orientierungen bereitstellt.

■ Dem Faktor Bildung wird für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands zentrale Bedeutung beigemessen. Bildung – nicht auf kognitive Wissensbestände verkürzt, sondern um

Schlüsselqualifikationen wie soziale, kommunikative und kooperative Kompetenzen erweitert – sei die Grundlage für den Erhalt von Wohlstand und Innovationsfähigkeit, für gesellschaftliche Integration und ein friedliches Miteinander.

■ Migrationsprozesse, Umweltzerstörung und Klimawandel zählen zu den globalen Herausforderungen und Konflikten, die nur innerhalb der Weltgemeinschaft zu lösen seien. Hier wird allerdings noch nicht auf Möglichkeiten und Modelle internationaler Aushandlungsprozesse unter Beteiligung auch anderer Akteure als Wirtschaft und Politik Bezug genommen.

Wirtschaft als ökonomische Basis der Gesellschaft: Anforderungen in Zeiten der Globalisierung

■ Die Wirtschaft wird unisono als die ökonomische Basis der Gesellschaft erachtet, die Arbeitsplätze schafft, materielle Werte produziert und damit Wohlstand ermöglicht.

■ In der Globalisierung der Märkte und der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit liegen die besonderen Herausforderungen der Wirtschaft. Damit steigen in den Augen der Manager auch Flexibilitätserfordernisse und Anforderungen an Bildung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Führungskräfte weltweit agierender Unternehmen schließt dies die Aneignung kultureller und sozialer Kompetenzen zur Führung von Menschen unterschiedlicher Ethnien, Religionen, Sprachen, regionaler und sozialer Herkunft ein („Diversity Management“).

■ Besondere Schwierigkeiten ergeben sich zudem aufgrund unterschiedlicher nationaler Regulierungen und Standards (Umweltstandards, arbeitsrechtliche Regelungen) sowie landesspezifischer kultureller Normen und Werte. Dabei stelle die Korruption eine Gefahr besonderer Natur dar, insbesondere in denjenigen Ländern, die zugleich als Wachstumsmärkte für ausländische Investoren besonders attraktiv sind.

■ Als besondere Herausforderung gilt der Aktienmarkt sowie der damit verbundene Druck von Analysten und Shareholdern. Die stärkere Betonung der an Quartalszahlen orientierten Interessen der Shareholder gegenüber den längerfristig orientierten Interessen von Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer etc.) wirkt sich auf die Möglichkeiten gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen negativ aus. Offenbar gelingt es kundennahen oder endverbrauchernahen Unternehmen, Stakeholder-Interessen in größerem Maße in ihrer Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, als dies im Business-to-Business-Geschäft der Fall ist.

■ Neben diesen durch die Globalisierung forcierten Problemen stellen die CEOs eine strukturelle Überforderung der Wirtschaft seitens des Staates und der öffentlichen Meinung heraus. Die Erwartungen an staatliches Handeln weisen deutlich in Richtung Deregulierung und Steuerentlastung. Zudem wird mehr Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen der Wirtschaft für die Gesellschaft gefordert.

Nicht nur homo oeconomicus

- Die starke persönliche Identifizierung der einzelnen Manager mit der Wirtschaft als Ganzes verweist auf eine hohe Deckungsgleichheit der Interessen von Wirtschaft und Einzelunternehmen. Darin drückt sich – wie es in klassischen Professionen der Fall ist – ein eigenes Standesbewusstsein aus.
- Die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen werden als die genuinen Aufgaben von Wirtschaftsunternehmen angesehen. Diese Aufgaben werden bereits in einem globalen Kontext verstanden. Die Bereitschaft, Arbeitsplätze in Deutschland abzubauen, um sie an ausländischen Produktionsstandorten neu zu schaffen, erfährt durch die globale Perspektive eine sozial gerechte Legitimierung. Von daher werden auch harte Entscheidungen wie die Streichung von Arbeitsplätzen, Standortschließungen oder Verlagerungen im Rahmen der Globalisierung gebilligt.
- Die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen bestimmen nicht allein die Funktion von Wirtschaft und Unternehmen in der Gesellschaft. Ihr Auftrag geht weit darüber hinaus und schließt bereits die Öffnung des Unternehmens hin zum Gemeinwesen und den Dialog mit Stakeholdern ein.
- Dass das Aufgabenspektrum von Unternehmen bereits weiter gedacht wird, zeigt sich insbesondere am Bildungs- und Ausbildungssektor, der schon seit geraumer Zeit verstärkt in den Fokus der Unternehmen gerückt ist. Dabei können Fachkompetenzen und funktionale Wissensbestände allein die Zukunftsfähigkeit global agierender Unternehmen nicht sichern. Die Bedeutung sozialer Kompetenzen im Kontext aktueller Bildungsreformen ist jedoch erst ansatzweise ins Blickfeld der Manager gerückt.
- Angemahnt werden bildungspolitische Reformen, die insbesondere auf die in Deutschland sichtbar werdenden dramatischen Folgen früher Selektion und mangelnder Durchlässigkeit des Schulsystems reagieren müssen. Dabei werden nicht nur inhaltliche Defizite des gegenwärtigen Bildungsbegriffs kritisiert, sondern auch strukturelle Schwächen und Probleme der Bildungsinstitutionen und ihres Zusammenwirkens. Hieran etwas zu ändern, wird nicht allein vom Staat erwartet, sondern durchaus auch zu den Aufgaben moderner Wirtschaftsunternehmen gezählt. Hier zeichnen sich Ansätze einer „kontraktualistisch inspirierten“ Verschiebung gesellschaftlicher Verantwortung in einem Bereich ab, der ehemals allein zu den Kernaufgaben staatlichen Handelns gehörte. Damit erweitert sich innerhalb der vom Staat gesetzten bildungspolitischen Rahmenbedingungen der Spielraum, in dem Wirtschaftsunternehmen mit ihren spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und Bildungsaufgaben mitgestalten können. Dazu gehören sowohl Bildungsinvestitionen als auch neue Formen der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen und die Schaffung „vernetzter Kompetenz“.
- Die Topmanager beklagen ein grundsätzlich verzerrtes Bild von Wirtschaft und Unternehmen in Öffentlichkeit und Medien. Sie verwarren sich dagegen, nur als „homo oeconomicus“ wahrgenommen zu werden. Gleichwohl wird akzeptiert, dass das Image der Wirtschaft nicht ohne Grund leide. Streben nach kurzfristiger Profitmaximierung sowie öffentliche Skandale und Affären prägen gegenwärtig das Image der Wirtschaft und haben ihr Ansehen nachhaltig beschädigt. Hierzu verweisen die Manager immer wieder darauf, dass dies Einzelfälle seien, die die Medien unzulässigerweise verallgemeinerten, und lehnen es strikt ab, wegen weniger „schwarzer Schafe“ in „Sippenhaft“ genommen zu werden.

Ökonomie schafft gesellschaftlichen Wohlstand – Staat regelt seine Verteilung

- Trotz gravierender gesellschaftlicher Veränderungen, die sich auf sämtliche Lebensbereiche erstrecken, hat sich das Grundverständnis der Aufgabenverteilung von Staat und Wirtschaft kaum verändert: Die Ökonomie schaffe den gesellschaftlichen Wohlstand, der Staat müsse diesen möglichst gerecht verteilen.
- Mit der Globalisierung beginnen diese Rollenverhältnisse jedoch aufzuweichen, Vertrauens- und Verantwortungsstrukturen verschieben sich, neue Zuständigkeiten müssen ausgehandelt und ausbalanciert werden. Offen bleibt allerdings, wie eine neue Verantwortungsteilung aussehen kann, denn der gesellschaftliche Diskurs darüber steht noch weitgehend aus.
- Die Rolle von Staat und Politik sei es, Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln zu setzen. Diese dürften den wirtschaftlichen Handlungsspielraum nur in geringst möglichem Maße einschränken und sollten der Wirtschaft im nationalen und internationalen Kontext Wettbewerbsvorteile eröffnen. Hierzu wird insbesondere die Steuerpolitik gezählt, die als Anreizpolitik für Unternehmen und Investitionen ausgerichtet sein müsse.
- Vom Staat wird darüber hinaus eine Moderatorenrolle erwartet, um zwischen den verschiedenen Interessenslagern zu vermitteln. Politik habe eine Führungsaufgabe zu übernehmen, damit Veränderungsbedarfe auch umgesetzt werden können. Gerade für Reformprozesse müsse der Staat Akzeptanz und Legitimation organisieren und gegebenenfalls auch gegen Partikularinteressen entscheiden.
- Vermisst werden Leitbild und Zukunftsvisionen der Politik; das gehe einher mit einer zu schwachen Vorbildfunktion. Damit gibt die Wirtschaft die an sie gerichteten öffentlichen Vorwürfe an die Politik weiter. Beklagt wird zudem der stete Wahlkampf der Parteien, der konstruktive Regierungsarbeit in den Hintergrund dränge.
- Die Errungenschaften des Sozialstaates für den gesellschaftlichen Zusammenhalt werden nicht grundsätzlich infrage gestellt, allerdings erschwere er in seiner bestehenden Form durch die hohe Steuer- und Sozialabgabenlast die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in gewünschtem Maße. Die sozialstaatliche Stabilität wird als positiv verstärkender Faktor für unternehmerisches Handeln begrüßt, das mit der wohlfahrtsstaatlichen Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte gewachsene „Anspruchsdenken“ und eine damit einhergehende „Entmündigung“ der Bürgerinnen und Bürger jedoch moniert.
- Bürokratisierung und Überregulierung stehen als Chiffren für eine neoliberal gefärbte Grundsatzkritik an Staat und Politik, die Logik wirtschaftlichen Handelns nicht zu verstehen. Im Kern werden Deregulierung und Liberalisierung gefordert, um die Wettbewerbsfähigkeit in einer globalisierten Weltwirtschaft nicht zu gefährden. Dabei scheint ein Widerspruch auf: Deregulierung (zugunsten wirtschaftlicher Freiheiten) und Regulierung (zugunsten verlässlicher Rahmensetzungen und sozialer und infrastruktureller Erfordernisse) werden je nach ökonomischer Interessenslage und Wettbewerbssituation genutzt, gegeneinander ausgespielt und vom Staat entweder Zurückhaltung erwartet oder aggressives Agieren gefordert. Der Staat wird damit zwar in seiner Führungsrolle anerkannt, aber nicht in erster Linie als Garant des Gemeinwohls, sondern als verlängerter Arm wirtschaftlicher Interessen.

Unternehmensengagement und staatliche Reglementierung

■ Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen dürfe nicht durch staatliche Vorgaben reglementiert werden. Unternehmen lehnen staatliche Zwangsmaßnahmen ab und wollen selbst über Art und Umfang ihres Engagements entscheiden.

■ Die meisten CEOs nehmen für sich und ihre Unternehmen in Anspruch, „Teil der Gesellschaft“ zu sein, der auch Verantwortung für das Ganze trägt. Dabei erwarten sie größtmögliche Freiräume, keine Bevormundung sowie die Anerkennung ihres gesellschaftlichen Beitrags von Staat, Medien und Bürgerinnen und Bürgern.

Ohne Rendite kein Engagement?

■ Grundsätzlich wird gesellschaftliches Engagement nur dann als möglich erachtet, wenn es dem eigenen Unternehmen wirtschaftlich gut geht und die Rendite stimmt. Kern der Verantwortung sind die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen sowie die Gestaltung arbeitnehmerfreundlicher Bedingungen im Unternehmen. Eine hohe Rendite sei die Voraussetzung für ein darüber hinaus gehendes gesellschaftliches Engagement.

■ Familienunternehmen sehen das Verhältnis von Renditemaximierung und gesamtgesellschaftlichen Problemlagen besonders kritisch. Die Gleichung, „Corporate Citizenship nur bei wirtschaftlichem Erfolg und hoher Rendite“ gilt für familiengeführte Unternehmen in dieser Grundsätzlichkeit nicht.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

■ Die konzeptionelle Reichweite von Corporate Citizenship als Ausdruck nachhaltigen Wirtschaftens unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten ist noch nicht hinreichend erkannt. Viele Manager halten Corporate Citizenship für „alten Wein in neuen Schläuchen“.

■ Es wird darauf verwiesen, dass es eine Veränderung hinsichtlich der strategischen Bedeutung des Engagements gegeben habe. Nicht zu übersehen ist, dass sich die meisten Unternehmen in ihrem Engagement von der reinen Zufälligkeit und Beliebigkeit verabschiedet haben und Bezüge zum eigenen Geschäft zur Voraussetzung für die gezielte Auswahl von Projekten und Aktivitäten

machen. Immer häufiger berufen sich Unternehmen in ihren Engagemententscheidungen auf Leitlinien, Leitbilder oder Unternehmensgrundsätze.

Die konzeptionelle Schärfung des Profils des Unternehmensengagements kann jedoch noch nicht mit einer strategischen Verankerung in der Unternehmenspolitik gleichgesetzt werden. Zwar gibt es eine Fülle unterschiedlicher Engagementfelder und -formen, die sich eng mit den Traditionen, Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen verbinden, jedoch werden darin noch keine Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile im strategischen Sinne erkannt.

Engagement beginnt im eigenen Unternehmen

- Soziale Verantwortung beginnt mit „best practice“ im eigenen Unternehmen, das heißt mit einem „ordentlichen Gehalt“ und einem sozialen und verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Unternehmensengagement manifestiert sich darüber hinaus im Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen in der Kindertagesbetreuung, in Angeboten der Gesund-

heitsförderung, in flexiblen Arbeitszeitmodellen, weiteren Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf („Work-Life-Balance“) sowie in der Bereitstellung von Angeboten zur Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung. Dieses Engagement zielt auf Image- und Sympathiegewinn einerseits, auf eine hohe Attraktivität für gut ausgebildete Arbeitskräfte andererseits.

Cui bono?

- Gesellschaftliches Engagement soll Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, die Kommune am Standort, etc.) positiv beeinflussen. Die öffentliche Meinung und das Image eines Unternehmens sind dabei umso wichtiger, je näher man am Kunden und Konsumenten agiert. In diesem Zusammenhang spielen Ratingagenturen eine zunehmend wichtige Rolle. Sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterzufriedenheit sind damit entscheidende Triebfedern gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Gelingt es, diese positiv zu beeinflussen, verlässt das Engagement die Ebene des Philanthropischen und Zufälligen und kann zu einem „harten“ Wirtschaftsfaktor und Wettbewerbsvorteil avancieren.
- In familiengeführten Unternehmen speist sich im Unterschied zu DAX-Unternehmen gesellschaftliches

Engagement aus anderen Quellen, nämlich aus Familientradition und gewachsener Unternehmenskultur. Daher steht ihr Engagement häufiger in einer langfristigen Perspektive.

- Gesellschaftliches Engagement dürfe nicht allein zu Imagezwecken oder als schmückendes Beiwerk einer erfolgreichen Unternehmensperformance benutzt werden. Wahrhaftigkeit sei eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für nachhaltiges Unternehmensengagement. Erst eine ganzheitliche Perspektive, die Unternehmen und Gesellschaft als Einheit denkt, ohne die Logik des unternehmerischen Handelns zum dominanten und allein gültigen Maßstab zu machen, eröffnet die Chance für einen gesamtgesellschaftlichen Mehrwert.

Unternehmensengagement und Globalisierung

- Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen wird häufig nicht mehr nur allein als Aufgabe im nationalstaatlichen Rahmen betrachtet. Je nach Reichweite der Märkte und Verteilung der Unternehmensstandorte ist es selbstverständlich, gesellschaftliche Verantwortung auch in anderen Ländern zu übernehmen und sich zu engagieren. Dabei konkurrieren transnational agierende Unternehmen nicht nur als jeweilige Ländergesellschaften mit ihren Dienstleistungen und Produkten untereinander, sondern auch mit ihren CSR-Programmen.

- Je globaler ein Unternehmen aufgestellt ist, desto weniger ist Deutschland allein der Bezugsrahmen für das Engagement. Dass damit gesellschaftliche Erwartungen, auch die der deutschen Politik, enttäuscht werden können, wird in Kauf genommen.

- Eine Ausnahme stellen die familiengeführten Unternehmen dar, die ihre besondere Verantwortung für den Heimatstandort immer wieder betonen. Daher ist ihr Engagement stärker lokal ausgerichtet und der Erhalt von Arbeitsplätzen in Deutschland wird als Kern einer besonderen „Sozialverantwortlichkeit“ angesehen.

Bereit zu „Leadership“

■ Viele Unternehmen zeigen sich aufgeschlossen, eine gesellschaftliche Führungsrolle jenseits wirtschaftlicher Kernkompetenzen wahrzunehmen. Das grundsätzliche Bekenntnis zu „Leadership“ ist jedoch noch kaum mit konkretem Handeln verbunden. In vier Bereichen zeichnen sich zumindest Ansätze eines unternehmerischen Selbstverständnisses zur „Leadership-Übernahme“ ab. Dazu gehören die Ausgestaltung und Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen im Unternehmen („Work-Life-Balance“), der Klima- und Umweltschutz, Bildung und Qualifizierung sowie die Gesundheitsförderung.

■ In diesem Kontext verweisen die Unternehmen auf eine Reihe von Hürden, die Staat, Öffentlichkeit und Medien ihnen gegenüber aufbauen und ihnen die Annahme einer Führungsrolle erschweren. An erster Stelle rangiert hier ein generelles Misstrauen gegenüber Wirtschaft und Unternehmen. Ein größeres Engagement und mehr „Leadership“ erfordert eine stärkere öffentliche Anerkennung ihrer Leistungen.

■ Aktives Engagement in Kirchen und Religionsgemeinschaften und damit die Einflussnahme auf Glauben und Weltanschauung wird grundsätzlich abgelehnt. Gleiches gilt für die politische Sphäre, in der parteipolitische Präferenzen und unternehmerisches gesellschaftliches Engagement nicht vermengt werden dürfen.

Zivilgesellschaft – ein kaum bekannter Begriff

■ Der Begriff Zivilgesellschaft gehört nicht zum aktiven Vokabular deutscher Top-Manager. Ihre damit verbundenen Assoziationen sind eher zufällig und wenig differenziert. Bekannt dagegen sind Einzelorganisationen, Verbände und NGOs. Das Top-Management der Unternehmen in Deutschland hat bislang kein differenziertes Verständnis von Zivilgesellschaft als Sphäre und gesellschaftlichem Akteur mit erheblicher politischer Relevanz entwickelt.

■ Das Bild von Zivilgesellschaft ist durch zwei Perspektiven und Erfahrungsstränge geprägt. Zum einen ist es der Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen; der Begriff „Stakeholder“ ist deutlich bekannter als der der Zivilgesellschaft. Allerdings umfasst „Stakeholder“ lediglich den für das jeweilige Unternehmen relevanten Ausschnitt der Zivilgesellschaft, der meist in Form organisierter Interessen und Vetogruppen auftritt. Zum anderen sind es Erfahrungen der Zusammenarbeit mit einzelnen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Einrichtungen, die von Geld- und Sachspenden, der Gründung von Stiftungen über Corporate-Volunteering-Programme bis hin zu langfristigen Partnerschaften mit gemeinnützigen Einrichtungen reichen.

■ Von Politik, Medien, internationalen NGOs, der öffentlichen Meinung und Konsumenten werden Unternehmen mit einer Fülle neuer Ansprüche konfrontiert, die eine Neuausrichtung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfordern. Werden Ansprüche von Stakeholdern als legitim akzeptiert, lassen sich Unternehmen auch auf einen diskursiven Aushandlungsprozess über die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns ein. Multi-Stakeholder-Dialoge weisen dann in Richtung eines „kontraktualistischen“ Gesellschaftsverständnisses und damit einer neuen Verantwortungsbalance zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

■ Die Notwendigkeit eines intensiven Multi-Stakeholder-Dialogs speist sich einerseits aus der Wahrnehmung eines veränderten Konsumentenverhaltens, in dem die CEOs einen sich abzeichnenden gesellschaftlichen Wertewandel erkennen. Andererseits können Nichtregierungsorganisationen zu Garanten von Standards und Regulierungen werden, die die dauerhafte Qualität von Produkten sicherstellen helfen oder es manchen Unternehmen überhaupt erst ermöglichen, in fremden Märkten erfolgreich zu bestehen.

■ Über die Vorstellung von Zivilgesellschaft als Ansammlung von Stakeholdern hinaus bestehen vielfältige Erfahrungen der Unternehmen in der Kooperation mit einzelnen gemeinnützigen Organisationen. Es wird durchaus wahrgenommen und anerkannt, welches Ausmaß und welche

gesellschaftliche Relevanz bürgerschaftliches Engagement in Deutschland besitzt. Eine weitere Zunahme sowohl dieses Engagements als auch der Kooperation von Wirtschaftsunternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Einrichtungen werden erwartet und begrüßt.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und mehrsektorale Partnerschaften gilt es im Lichte der hier vorgelegten Befunde neu zu überdenken. Aus den Ergebnissen lassen sich eine Fülle von Schlussfolgerungen und Konsequenzen ableiten, sowohl für staatliches Handeln, Unternehmen als auch Zivilgesellschaft. Jenseits einzelner Empfehlungen zur Förderung und zur Stärkung von Programmen und Projekten mehrsektoraler Kooperationen ist es zuallererst die in den Interviews sichtbar werdende Notwendigkeit eines radikalen Perspektivenwechsels der Akteure aller drei Sektoren. Eine neue gesellschaftliche

Verantwortungsbalance wird es nur dann geben können, wenn sowohl Staat als auch Wirtschaft und Zivilgesellschaft bereit und in der Lage sind, die Perspektive der jeweils anderen Sphären einzunehmen, ihre Eigenlogik zu verstehen und anzuerkennen. Keine Sphäre darf dabei ihr Selbstverständnis und ihre handlungsleitenden Prinzipien zum alleingültigen Maßstab erheben. Vielmehr ist es erforderlich, die legitimen Ansprüche jeder Sphäre diskursiv zu prüfen und eigene Interessen mit Blick auf das Wohl der Gesamtgesellschaft zu relativieren.

Literatur

Beyer, Jürgen, 2006: Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland, in: Münkler u.a., S. 177 – 198.

Beyme, Klaus, 1971: Die politische Elite in der Bundesrepublik Deutschland, München.

Bluhm, Harald/Straßenberger, Grit, 2004: Elitenproblematik und die „Berliner Republik“. Paper zum Workshop „Interdisziplinäres Elitenkonzept“ der AG Eliten-Integration der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften.

Bürklin, Wilhelm u.a., 1997: Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration, Opladen.

Buß, Eugen, 2007: „Man überlebt nicht, wenn man die Moral hochhält“, FAZ vom 26.02.08.

CCCD, 2007: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung.

Crouch, Colin, 2008: Postdemokratie. Frankfurt am Main.

Dahrendorf, Ralf, 1965: Gesellschaft und Demokratie in Deutschland, München.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hg.), 2002: Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.

GlobeScan: <http://www.globescan.com/>

Hartmann, Michael, 1996: Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt am Main.

Hartmann, Michael, 2002: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt am Main.

Hartmann, Michael, 2004: Elitesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt am Main.

Hartmann, Michael, 2006: Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? In: Herfried Münkler u.a., S. 431- 454.

Heuberger, Frank W./Oppen, Maria/Reimer, Sabine, 2004: Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. 10 Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland. Betrifft: Bürgergesellschaft, Nr. 12, Koschützke, Albrecht (Hg.): Bonn.

Heuberger, Frank W., 2008, a: Transnationale Trendsetter. Kommunikative Rationalität und Ethik als Erfolgsfaktoren für Corporate Citizenship. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, S. 497-512.

Heuberger, Frank W., 2008, b: Weichen für die Zukunft stellen. Aktuelle Herausforderungen an Corporate Citizenship in Deutschland. In: Bürsch, M. (Hg.): Mut zur Verantwortung. Mut zur Einmischung. Bonn, S. 111-122.

Hoffmann-Lange, Ursula, 1992: Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik, Opladen.

Hoffmann-Lange, Ursula/Bürklin, Wilhelm, 1998: Eliten, Führungsgruppen, in: Bernhard Schäfers/Wolfgang Zapf (Hg.), Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschland, Opladen, S.167 – 178.).

Imbusch, Peter/Rucht, Dieter (Hg.), 2007: Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, Wiesbaden.

Imbusch, Peter/Rucht, Dieter, 2007a: Wirtschaftseliten und ihre politische Verantwortung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (Apuz 04-05/2007), Quelle: www.bpb.de/publikationen/U92TJP.html.

Münkler, Herfried u.a. (Hg.), 2006: Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt/New York.

Münkler, Herfried, 2006: Vom gesellschaftlichen Nutzen und Schaden der Eliten, in: ders. u.a., S. 25 – 45.

Scheuch, Erwin, 1966: Führungsgruppen und Demokratie in Deutschland, in: Die neue Gesellschaft, Jg.13, S. 356 – 370.

Streck, Wolfgang, 2006: Neue Eliten, neue Konflikte, in: Münkler u.a. S. 149 – 175.

Wildenmann, Rudolf u.a., 1982: Führungsschicht in der Bundesrepublik Deutschland 1981, Mannheim.

Rucht, Dieter/Imbusch, Peter, 2002: Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung, Projektantrag.

Zapf, Wolfgang, 1965: Wandlungen der deutschen Elite, München.

Anhang: Interviewleitfaden

Die nachfolgend formulierten Fragen bildeten die zentralen Dimensionen der Interviews. Sie wurden nicht notwendigerweise im vorliegenden Wortlaut gestellt.

Gesellschaft

- Wenn Sie den Begriff „die Gesellschaft“ z. B. in einem Gesprächszusammenhang hören, was assoziieren damit?
- Vor welche großen Herausforderungen sieht sich unsere Gesellschaft (nicht nur die Wirtschaft) heute gestellt?

Wirtschaft

- Wie sehen Sie die Aufgabe und Rolle der Wirtschaft in der heutigen Gesellschaft?
- Was hat sich hier etwa gegenüber der Zeit vor 20 Jahren verändert?
- Welche Trends und Entwicklungen sehen Sie?
- Wer sind die Verursacher dieser Veränderungen?
- Welche Auswirkungen werden diese Veränderungen in nächster Zeit haben?

Staat/Politik

- Welche Aufgaben kommen Ihrer Meinung nach Politik und Staat heute zu?
- Was hat sich hier in den letzten 20 Jahren verändert?
- Welche Rolle spielen Politik und Staat heute für die Wirtschaft? (Regulierung/Deregulierung)
- Wie sollte dieses Verhältnis Ihrer Meinung nach in Zukunft aussehen?

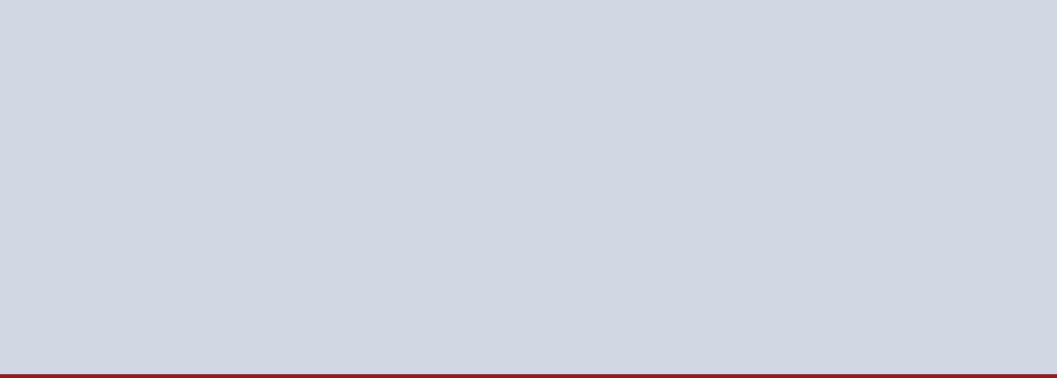
Unternehmen und CEO

- Was verstehen Sie unter „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“?
- Inwieweit trifft das für Ihr Unternehmen zu?
- Inwieweit trifft das für Unternehmen in Deutschland zu?
- Ist der Bezugspunkt für das „gesellschaftliche Engagement“ Ihres Unternehmens Deutschland oder ist er international gefasst?
- Haben Unternehmen die Pflicht, auch in gesellschaftlichen Fragen Führungsverantwortung zu übernehmen?

- Auf welchen Gebieten sollten Unternehmen eine „Leadership-Rolle“ übernehmen?
- Auf welchen Gebieten sollten sich Unternehmen nicht engagieren?
- Gehören der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen?
- Welche Rolle spielt die Rendite im Zusammenhang gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen?
- Wird in Zukunft eher ein höherer oder geringerer Bedarf an der Übernahme von „Leadership“ durch Unternehmer/Unternehmen in gesellschaftlichen Fragen zu erwarten sein?
- Inwieweit sind Sie persönlich im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung/bürgerschaftliches Engagement aktiv?
- Inwieweit sind Sie in Programme/Projekte Ihres Unternehmens in Sachen „gesellschaftliche Verantwortung“ involviert?
- Welchen Beitrag kann Ihr Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten?
- Wie kann das konkret aussehen? Was ist realistisch? Was ist unrealistisch? Warum?
- Machen Sie einen Unterschied zwischen Ihrer persönlichen Einstellung und dem was Ihr Unternehmen tut? Inwiefern?
- Welchen Einfluss nehmen Erwartungshaltungen der Gesellschaft auf Ihr Unternehmen?
- Werden sich die Möglichkeiten für den Einfluss Ihres Unternehmens in Zukunft ändern? Inwiefern? Warum?
- Was bedeuten diese Veränderungen für Ihr Unternehmen?

Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft

- Wie sehen Sie die Zivilgesellschaft in Deutschland?
- Wie sieht das Verhältnis Ihres Unternehmens zur Zivilgesellschaft aus?
- Wie sehen Sie insgesamt das Verhältnis Unternehmen/Wirtschaft zur Zivilgesellschaft?
- Welche Bedingungen müssten gegeben sein, dass sich Unternehmen stärker gesellschaftlich verantwortlich engagieren?



Impressum

Herausgeber

CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland e.V.
Kollwitzstraße 73
10435 Berlin
www.cccdeutschland.org

Gestaltung

Nepenthes Digital Media Services
www.nepenthes.biz
Umschlagentwurf unter Verwendung eines Fotos von © Pavel Losevsky – Fotolia.com.
Grafiken 2 und 3 unter Verwendung eines Fotos von © bilderbox – Fotolia.com.

Druck

laserline Berlin
Auflage 1.000

Berlin 2009

Gefördert vom

Der Druck wurde ermöglicht durch

