

Marlene Zahner-Seeß

**Corporate Citizenship
und unterstützende Akteure**

Wirkung, Kritik, Perspektiven



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Corporate Citizenship und unterstützende Akteure





Marlene Zahner-Seeh

Corporate Citizenship und unterstützende Akteure
Wirkung, Kritik, Perspektiven



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2021

Zugl.: Vechta, Univ., Diss., 2021

Die vorliegende Arbeit wurde vom Senat der Universität Vechta als Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Staatswissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erstgutachter: Prof. Dr. Christoph Schank

Zweitgutachter: Prof. Dr. Marco Rieckmann

Drittgutachter: Prof. Dr. Ulf Schrader

Tag der Disputation: 15.04.2021

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2021

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2021

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-7469-2

eISBN 978-3-7369-6469-3



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	ix
Abkürzungsverzeichnis.....	xi
Gender-Klausel.....	xii
Abstract.....	xv
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zum Thema	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsgegenstand	3
1.3 Forschungsmethodik	5
1.4 Stand der Forschung und Forschungsliteratur	9
1.5 Aufbau der Arbeit	12
Teil I: Grundlegende Wirkungsforschung unterstützender Akteure im Kontext Corporate Citizenship (CC-Mittler).....	17
2 Begriffsverständnis Corporate Citizenship	17
2.1 Einleitung.....	17
2.2 Theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff Corporate Citizenship	17
2.2.1 Verbreitete CC-Definitionen im deutschsprachigen Raum (später dem eingeschränkten CC-Verständnis zugeordnet).....	17
2.2.2 Differenzierung in drei CC-Ansätze (mittels Außenabgrenzung zum CSR- Konzept).....	20
2.2.3 CC-Ansätze auf Grundlage des Bürgerbegriffs (erweitertes CC-Verständnis)	27
2.3 Corporate Citizenship in der unternehmerischen Praxis.....	60
2.3.1 Einleitung.....	60
2.3.2 Hauptakteure von Corporate Citizenship (inkl. Begriffsdefinition Gesellschaft).....	60
2.3.3 Praktische Umsetzungsvielfalt von Corporate Citizenship (CC-Instrumente)	67
2.3.4 Strategische Ausrichtung des CC-Engagements der deutschen Unternehmen und die damit eingenommenen Rollen (Studie).....	74
2.3.5 Zielgrößen (Nutzen) von Corporate Citizenship.....	75
2.4 Fazit und zentrale Erkenntnisse dieses Kapitels	90
3 Theoretisch-deduktive Wirkungsforschung zu unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship auf Grundlage der Transaktionskosten- und Intermediationstheorie (Rolle: Intermediär).....	97
3.1 Forschungsbeschreibung zum ersten Forschungsteil der Arbeit (Kapitel 3, 4 und 5).....	97
3.2 Forschungsbeschreibung des theoretisch-deduktiven Forschungsteils auf Grundlage der Transaktionskosten- und Intermediationstheorie.....	100
3.3 Theoretische Grundlagen	102
3.3.1 Einleitung.....	102
3.3.2 Transaktionskostentheorie (Teil 1)	102
3.3.3 Intermediationstheorie.....	110
3.4 Anwendung für den Kontext Corporate Citizenship: Erschließung der Aufgaben von CC-Mittlern sowie der Relevanz von Transaktionskosten	121
3.4.1 Einleitung.....	121
3.4.2 Aufgaben von CC-Mittlern als Intermediäre	121



3.4.3	Relevanz Transaktionskosten(-theorie) für den Kontext Corporate Citizenship (auf Grundlage der Dimension Unsicherheit).....	133
3.5	Anwendung für den Kontext Corporate Citizenship: Wirkung von CC-Mittlern als Intermediäre (Wirkungsforschung CC-Intermediäre).....	151
3.5.1	Einleitung.....	151
3.5.2	Zentrale Wirkungen von CC-Intermediären: Reduzierung der Transaktionskosten.....	151
3.5.3	Weitere Wirkungen von CC-Intermediären (abgeleitet von den Kosteneffekten).....	187
3.5.4	Zusammenfassung der Wirkungen von CC-Intermediären.....	201
3.6	Fazit und zentrale Erkenntnisse dieses Kapitels.....	202
4	Theoretisch-deduktive Wirkungsforschung zu unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship auf Grundlage der Literaturrecherche (Rolle: Beziehungspromotor).....	205
4.1	Einleitung und Forschungsbeschreibung (insb. Forschungsinstrument).....	205
4.2	Überblick Literatur zu CC-Mittlern (Literatursuche) sowie erste Positionierungen zu CC-Mittlern.....	207
4.3	Beschreibung der CC-Mittler anhand von Rollenbildern aus der Literatur (Literaturlauswertung).....	210
4.3.1	Einleitung.....	210
4.3.2	Erläuterung CC-Mittler als „Grenzgänger“ (Endres/Wehner).....	210
4.3.3	Erläuterung CC-Mittler als „Brückenbauer“ (Jakob, Janning, Placke).....	214
4.3.4	Erläuterung CC-Mittler als „Promotor“ (Vorbohle).....	216
4.3.5	Zusammenfassung und Fazit (Beschreibung CC-Mittler in der Literatur).....	218
4.4	Erörterung der zentralen Wirkung von CC-Mittlern als Beziehungspromotoren: CC-Kooperationsunterstützung (Analyse und Interpretation der Literaturrecherche).....	220
4.4.1	Einleitung.....	220
4.4.2	Erörterung der Relevanz einer kooperationsunterstützenden Rolle bei CC-Aktivitäten (anhand der Unterschiede zwischen Unternehmen und NGOs).....	220
4.4.3	Erschließung entscheidender Faktoren zu Unterstützung von Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs.....	239
4.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse dieses Kapitels.....	252
4.6	Fazit und zentrale Erkenntnis der theoretisch-deduktiven Wirkungsforschung: Vergleich der beiden Rollen von CC-Mittlern (Intermediär und Beziehungspromotor).....	254
5	Empirische Wirkungsforschung zu unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship.....	259
5.1	Forschungsbeschreibung empirische Wirkungsforschung.....	259
5.1.1	Übergang theoretisch-deduktive zur empirischen Wirkungsforschung (Verwendung des theoretischen Vorwissens).....	259
5.1.2	Zielsetzung, Ablauf und Instrumente der empirischen Forschung.....	260
5.1.3	Forschungsmethodik (Grounded Theory als Grundlage der empirischen Forschung).....	262
5.2	Übersicht bestehender CC-Mittler in Deutschland.....	264
5.3	Dokumentenanalyse CC-Mittler in Deutschland (inkl. Typenbildung).....	267
5.3.1	Forschungsbeschreibung (Forschungsinstrument, Befragte, Quellen).....	267
5.3.2	Typenbildung CC-Mittler in Deutschland (Strukturierung).....	268
5.3.3	Beschreibung einzelner CC-Mittler (Fokus: Leistungsangebot).....	273
5.3.4	Zusammenfassung der Ergebnisse: Leistungsangebot der CC-Mittler in Deutschland.....	307
5.3.5	Fazit und zentrale Erkenntnisse der Dokumentenanalyse (Leistungen der CC-Mittler).....	308



5.4	Befragung der CC-Mittler in Deutschland zu Aufgaben, Ziele und Rollen	309
5.4.1	Forschungsbeschreibung	309
5.4.2	Ergebnisse der empirischen Befragung (Fokus: Aufgabenfelder der Mittler).....	314
5.4.3	Fazit und zentrale Erkenntnisse der Befragung (Aufgabenfelder der CC-Mittler)....	321
5.5	Fazit und zentrale Erkenntnisse dieses Kapitels (u.a. Wirkung der existierenden CC-Mittler in Deutschland).....	323
5.5.1	Erschließung der zentralen Wirkung der in Deutschland bestehenden CC-Mittler auf Grundlage der empirischen Wirkungsforschung (Rollenzuordnung).....	323
5.5.2	Weitere Erkenntnis der empirischen Forschung: CC-Verständnis der Mittler.....	329
5.5.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse der empirischen Forschung (Annahmen)	331
6	Zwischenfazit (Fazit zum ersten Forschungsteil der Arbeit) und Theoriebildung	333
Teil I	333
6.1	Zusammenfassung der Forschungserkenntnisse des ersten Forschungsteils	333
6.2	Theoriebildung Teil I: Wirkungsforschung auf Grundlage der Erschließung des Zusammenhangs zwischen den Mittlerrollen und den CC-Verständnissen	338
6.2.1	Vorgehensweise	338
6.2.2	Zusammenhang zwischen der Spezifität von CC-Transaktionen und den drei Institutionsformen (Bestimmung der optimalen Institution im Kontext Corporate Citizenship).....	339
6.2.3	Zusammenhang zwischen der Institutionsform und der Rolle der CC-Mittler.....	346
6.2.4	Zusammenhang zwischen der Spezifität von CC-Transaktion und den drei CC-Verständnissen	359
6.2.5	Gesamtzusammenhang zwischen CC-Verständnis, Institution und Mittler-Rolle (Darlegung der Theorie).....	360
6.2.6	Weitere Erkenntnis auf Grundlage der Theoriebildung (Gesamtzusammenhang): Blockierende Elemente der Institution Markt und der Mittlerrolle Intermediär für ein erweitertes Corporate Citizenship	367
6.3	Fazit und zentrale Erkenntnis dieses Kapitels	373
Teil II: Spezielle Wirkungsforschung unterstützender Akteure im Kontext eines ganzheitlichen Corporate Citizenship	375
7	Begriffsverständnis ganzheitliches Corporate Citizenship (als spezielle Form des erweiterten Corporate Citizenship).....	375
7.1	Einleitung.....	375
7.2	Beschreibung der zentralen Merkmale	377
7.3	Wirtschaftsethischer Hintergrund	383
7.4	Abgrenzung zum eingeschränkten und gleichwertigen CC-Ansatz	388
7.5	Transaktionskostentheorie bezogen auf ein ganzheitliches Corporate Citizenship (insbesondere institutionelle Ausgestaltung)	391
7.6	Zusammenfassung.....	396
8	Forschungsteil 2: Forschung zu ganzheitlichem Corporate Citizenship.....	399
8.1	Einleitung	399
8.2	Forschungsbeschreibung.....	400
8.2.1	Forschungsfragen und -ziele	400
8.2.2	Forschungsmethodik und -instrumente	402
8.2.3	Erläuterung der Dynamik-Hypothese	403
8.3	Theoretisch-deduktive Forschung zur Förderung eines ganzheitlichen Corporate Citizenship (Theorie zur Organisationsentwicklung und zum organisationalen Lernen).....	409



8.3.1	Übersicht und Vorgehensweise.....	409
8.3.2	Forschungsbereich 1: Grundlegendes zur Organisationsentwicklung und dem organisationalen Lernen	409
8.3.3	Forschungsbereich 2: Vertiefung organisationales Lernen (Entwicklungs- und Lernprozesse).....	416
8.3.4	Fazit theoretisch-deduktiven Forschung zur Fragestellung, „Wie“ ein ganzheitliches Corporate Citoyenship gefördert werden kann	425
8.3.5	Forschungsbereich 3: Berater für organisationales Lernen (Change Agents)	427
8.3.6	Fazit theoretisch-deduktiven Forschung zur Fragestellung, „mit wem“ ein ganzheitliches Corporate Citoyenship gefördert werden kann (Zusammenfassende Beschreibung ganzheitlicher CC-Berater)	434
8.4	Empirische Forschung zur Förderung eines ganzheitlichen Corporate Citoyenship: Befragung CC-Mittler und ganzheitliche CC-Berater	437
8.4.1	Forschungsbeschreibung	437
8.4.2	Forschungsbereich 1: Aufgaben und Rollen (inkl. Ziele).....	445
8.4.3	Forschungsbereich 2: CC-Verständnis.....	460
8.4.4	Forschungsbereich 3: Lern- und Entwicklungsprozesse (insbesondere Double-Loop -Learning)	471
8.4.5	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Forschung.....	498
8.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse des zweiten Forschungsteils.....	502
8.6	Theoriebildung Teil 2	506
8.6.1	Einleitung	506
8.6.2	Theoriebildung Teil 2.1: Differenzen zwischen ganzheitlichen CC-Beratern und CC-Mittlern (Rollen).....	506
8.6.3	Theoriebildung Teil 2.2: Erschließung der zukünftigen Rolle und Positionierung der CC-Mittler.....	510
Teil III: Zusammenfassung, Limitationen und abschließende Gedanken.....		521
9	Gesamtfazit.....	521
9.1	Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit	521
9.2	Limitationen der Arbeit (inklusive Methodenreflektion)	528
9.3	Abschließende Gedanken.....	530
Literaturverzeichnis.....		535
Anhang		559



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Baligh-Richartz-Effekt in Bezug auf CC-Mittler	4
Abbildung 2: Übersicht Forschungsmethodik und -instrumente der Arbeit.....	8
Abbildung 3: Grundlegender Logik-Zusammenhang der Arbeit (Aufgaben, Rollen und..... Wirkungen CC-Mittler)	9
Abbildung 4: Aufbau der Arbeit	13
Abbildung 5: Differenzierung Unternehmen als Sponsor, Partner oder Bürger.....	26
Abbildung 6: Ableitung von Bedingungen einer legitimen Corporate Citizenship-Metapher	45
Abbildung 7: Differenzierung verschiedener Formen von Corporate Citizenship nach Schrade	46
Abbildung 8: Differenzierung von Corporate Citizenship und CSR nach Curbach	50
Abbildung 9: Differenzierung Corporate Citizenship als gesellschaftspolitischer Status und als unternehmenspolitisches Instrument nach Curbach	51
Abbildung 10: Differenzierung Corporate Citizenship und CSR auf Grundlage des Primats der Ethik nach Ulrich.....	57
Abbildung 11: Verteilung CC-Engagement nach Instrument (Erster Engagementbericht 2012)	72
Abbildung 12: Strategische Ausrichtung des CC-Engagements der deutschen Unternehmen (Rollen)	75
Abbildung 13: Wirkungstreppe nach PHINEO	77
Abbildung 14: IOOI-Modell nach PHINEO.....	79
Abbildung 15: Haupt- und Nebeneffekt eines erweiterten CC-Verständnisses.....	88
Abbildung 16: Differenzierung „CC betreiben“ und „CC sein“	93
Abbildung 17: Überblick Forschung Teil 1	98
Abbildung 18: CC-Mittler (Intermediär) als Zwischeninstanz zwischen Unternehmen und NGOs	100
Abbildung 19: Disintermediation	114
Abbildung 20: CC-Transaktion.....	122
Abbildung 21: Aufgaben CC-Intermediär auf Grundlage der Transaktionskostentheorie (Transaktionsaufgaben)	123
Abbildung 22: Leistungserstellungsprozess bei Dienstleistungen.....	130
Abbildung 23: Einordnung Tätigkeit CC-Intermediär als Dienstleister (Dienstleistungstypen)	131
Abbildung 24: Dimensionen der Transaktionskostentheorie (Übersicht).....	137
Abbildung 25: Interdependenzen der Dimensionen der Transaktionskostentheorie	137
Abbildung 26: Beeinflussende Dimensionen (Interdependenzen) der Dimension Unsicherheit	139
Abbildung 27: Ermittlung der Dimension Unsicherheit für CC-Transaktionen.....	149
Abbildung 28: Effizienzgewinn durch Intermediation nach Tietz	151
Abbildung 29: Transaktionskosten-Effekte von Intermediären nach Tietz.....	152



Abbildung 30: Baligh-Richartz-Effekt (Kontaktreduktion durch Intermediation).....	153
Abbildung 31: Baligh-Richartz-Effekt ohne und mit CC-Mittler als Intermediär bezogen auf die Transaktionsaufgabe Suche und Informationsbeschaffung (identisch zu Abbildung 1).	156
Abbildung 32: Baligh-Richartz-Effekt bezogen auf die Transaktionsaufgaben Verhandlung, Abwicklung und Bewertung	158
Abbildung 33: Kosteneffekt durch Koordination (Intermediär).....	160
Abbildung 34: Kosteneffekt durch Standardisierung (Intermediär).....	163
Abbildung 35: Kosteneffekt durch Fixkostendegression (Intermediär)	165
Abbildung 36: CC-Intermediär-Netzwerk	168
Abbildung 37: Zentrale CC-Datenbank	170
Abbildung 38: Kosteneffekt durch Erfahrung und Spezialisierung (Intermediär)	171
Abbildung 39: Beispielhafte Darstellung der Erfahrungskurve.....	172
Abbildung 40: Beispielhafte Darstellung der Erfahrungskurve (logarithmisch).....	173
Abbildung 41: Erfahrungskurve in Abhängigkeit der Kosteneinsparungshöhe (numerisch und logarithmisch).....	175
Abbildung 42: Differenzierung von Arbeitsteilung und Spezialisierung	176
Abbildung 43: Zusammenhang Kosteneffekte und weitere Wirkungen von CC- Intermediären	188
Abbildung 44: Zusammenhang Unabhängigkeit des CC-Intermediärs und Transaktionskosten	198
Abbildung 45: Zusammenfassung Wirkungen CC-Intermediäre	201
Abbildung 46: Forschungsbestandteile Literaturrecherche	206
Abbildung 47: Differenzierung der zentralen Wirkungen von CC-Mittler als Intermediäre bzw. als Beziehungspromotoren (Quantität vs. Qualität).....	254
Abbildung 48: Zusammenhang theoretisch-deduktive und empirische Forschung (Forschungsteil 1) – basierend auf dem Logik-Zusammenhang Aufgaben, Rollen und Wirkung von CC-Mittlern.....	260
Abbildung 49: Forschungsprozess Grounded Theory	262
Abbildung 50: Übersicht Mittlertypen.....	270
Abbildung 51: Umschreibung Mittlertypen.....	272
Abbildung 52: Zuteilung Mittler zu Mittlertypen.....	273
Abbildung 53: Leistungsportfolio (CC und CSR) von „Wiesbaden engagiert!“.....	282
Abbildung 54: Ergebnis Befragung CC-Mittler zur Aufgabe Strategieberatung (Anteil aller betreuten Unternehmen)	317
Abbildung 55: Bezug empirische Forschung (Forschungsteil 1) zum Logik-Zusammenhang Aufgaben, Rollen und Wirkungen der CC-Mittler	323
Abbildung 56: Differenzierung der Perspektive von CC-Mittlern als Intermediäre bzw. als Beziehungspromotoren.....	335
Abbildung 57: Differenzierung Wirkungseffekte und Wirkungsrichtung.....	336

Abbildung 58: Übersicht Kapitel zur Erschließung des Gesamtzusammenhangs zwischen CC-Verständnis und Mittlerrolle bzw. der Wirkung	339
Abbildung 59: Transaktionskosten-Funktion nach Williamson	340
Abbildung 60: Ermittlung der Spezifität von CC-Projekten/-Transaktionen	344
Abbildung 61: Zusammenhang Projektart, Spezifität und Institution	345
Abbildung 62: Übersicht Koordinationsformen	347
Abbildung 63: Institutionsformen bezogen auf Corporate Citizenship	348
Abbildung 64: Positionierung CC-Mittler nach Institutionsform.....	357
Abbildung 65: Merkmale Institutionsformen	358
Abbildung 66: Zusammenhang Institutionsform und Mittlerrolle.....	358
Abbildung 67: Zusammenhang CC-Verständnis, Projektart und Spezifität	360
Abbildung 68: Gesamtzusammenhang CC-Verständnis, Spezifität, Institution, Mittlerrolle und Wirkungseffekte	360
Abbildung 69: Drei wirtschaftsethische Vermittlungsmodelle nach Ulrich.....	384
Abbildung 70: Umsetzung der Institutionsform Hierarchie bei einem erweiterten Corporate Citizenship und bei einem ganzheitlichen Corporate Citoyenship.....	392
Abbildung 71: Forschungspfade des zweiten Forschungsteils bezüglich der Frage <i>mit wem</i> ein ganzheitliches Corporate Citoyenship gefördert werden kann	401
Abbildung 72: Differenzierung der Forschungspfade in <i>bewusst</i> und <i>unbewusst</i> angestrebt	402
Abbildung 73: Übersicht Forschung Teil 2.	403
Abbildung 74: Phasen des Veränderungsprozesses nach Lewin	412
Abbildung 75: Lernzyklus nach March/Olsen	413
Abbildung 76: Differenzierung Single- und Double-Loop-Learning	417
Abbildung 77: Differenzierung Artefakte, Werte und Normen, Grundannahmen (Modell nach Schein).....	419
Abbildung 78: Zyklus Experimental Learning	420
Abbildung 79: Übersicht und Forschungslogik zur Befragung des zweiten Forschungsteils	441
Abbildung 80: Übersicht Fragestellungen zu den drei Themenfelder der Befragung.....	441
Abbildung 81: Ergebnis Befragung CC-Berater zu Aufgaben	447
Abbildung 82: Ergebnis Befragung CC-Berater zur Aufgabe Strategieerarbeitung.....	447
Abbildung 83: Ergebnis Befragung CC-Berater zur Aufgabe Strategieberatung (Anteil aller betreuten Unternehmen).....	448
Abbildung 84: Ergebnis Befragung CC-Berater zur Aufgabe Vorab-Prüfung.....	448
Abbildung 85: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Verteilung zur Aufgabe Strategieberatung (Anteil aller betreuten Unternehmen).....	450
Abbildung 86: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zur Aufgabe Vorab-Prüfung	451
Abbildung 87: Differenzierung unternehmensnaher, NGO-naher und neutraler Mittler	452
Abbildung 88: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zur Zusammenarbeit mit Unternehmen (begrenzt oder dauerhaft).....	458
Abbildung 89: Ergebnis Befragung CC-Mittler zur Wichtigkeit der Zielgrößen	



(Nutzen) von Corporate Citizenship.....	465
Abbildung 90: Zuordnung Lernebenen zu Corporate Citizenship-Verständnissen.....	475
Abbildung 91: Ergebnis Befragung CC-Mittler Single-Loop-Learning: Mitarbeiterverhalten	477
Abbildung 92: Ergebnis Befragung CC-Mittler Single-Loop-Learning: Unternehmensprozesse	478
Abbildung 93: Ergebnis Befragung CC-Mittler Single-Loop-Learning: Unternehmensstrategie	478
Abbildung 94: Ergebnis Befragung CC-Mittler Double-Loop-Learning: Werte und Normen	480
Abbildung 95: Ergebnis Befragung CC-Berater Single-Loop-Learning: Mitarbeiterverhalten	483
Abbildung 96: Ergebnis Befragung CC-Berater Single-Loop-Learning: Unternehmensprozesse	484
Abbildung 97: Ergebnis Befragung CC-Berater Single-Loop-Learning: Unternehmensstrategie	484
Abbildung 98: Ergebnis Befragung CC-Berater Double-Loop-Learning: Werte und Normen	485
Abbildung 99: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Single-Loop-Learning: Mitarbeiterverhalten	489
Abbildung 100: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Single-Loop-Learning: Unternehmensprozesse	490
Abbildung 101: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Single-Loop-Learning: Unternehmensstrategie	490
Abbildung 102: Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Double-Loop-Learning (Werte und Normen).....	491
Abbildung 103: Zusammenhang Parameter CC-Verständnis (Basis), Rollen, Aufgaben, Lern- und Entwicklungsprozesse und CC-Verständnis (Ergebnis).....	510
Abbildung 104: Zusammenhang Parameter CC-Verständnis Unternehmen und unterstützende Akteure	513
Abbildung 105: (Neuer) Parameter CC-Verständnis der Unternehmen als moderierende Variable.....	514
Abbildung 106: Gesamtübersicht zur Arbeit	527



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verbreitete CC-Definitionen – Literatur (eingeschränktes CC-Verständnis)....	18
Tabelle 2:	Verbreitete CC-Definitionen – Internetquellen (eingeschränktes CC-Verständnis)	19
Tabelle 3:	Four models of citizenship and their potential as a metaphor for corporate citizenship	41
Tabelle 4:	Differenzierung verschiedener Formen von Corporate Citizenship nach Curbach/Aßländer	49
Tabelle 5:	CC-Mix nach Dresewski	68
Tabelle 6:	CC-Unternehmensbeispiele nach Instrument	71
Tabelle 7:	Gegenüberstellung zur Einteilung der Transaktionskosten-Arten nach Verfasser	106
Tabelle 8:	Begriffsdefinitionen Intermediär	111
Tabelle 9:	Entwicklung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses bei einem CC-Intermediär- Netzwerk	169
Tabelle 10:	Vor- und Nachteile von Spezialisierung	177
Tabelle 11:	Zusammenhang Kosteneffekte CC-Intermediäre und Transaktionsaufgaben	186
Tabelle 12:	Vergleich Rollenbilder CC-Mittler aus Literatur (Brückenbauer, Grenzgänger oder Promotor)	219
Tabelle 13:	NGO-Formen nach Konsenswillen	223
Tabelle 14:	Promotorentypen	246
Tabelle 15:	Zusammenhang Erfolgsfaktoren CC-Kooperationen und Barrieren Promotorentheorie	250
Tabelle 16:	Unterschiede CC-Mittler als Intermediäre und als Beziehungspromotoren....	256
Tabelle 17:	Merkmalsraum CC-Mittler (basierend auf der Dokumentenanalyse)	270
Tabelle 18:	Angebote Freiwilligenagenturen als CC-Mittler (Stand Dezember 2018)	279
Tabelle 19:	Angebote aller analysierten CC-Mittler (Stand Dezember 2018)	307
Tabelle 20:	Ergebnis Befragung CC-Mittler Aufgaben allgemein	314
Tabelle 21:	Ergebnis Befragung CC-Mittler Aufgabe Wirkungsmessung	318
Tabelle 22:	Ergebnis Befragung Fachstelle Unternehmenskooperation Wiesbaden Aufgabe Wirkungsmessung	318
Tabelle 23:	Zusammenhang Kosteneffekte von CC-Intermediären und Mittlertypen in der Praxis	328
Tabelle 24:	Abgrenzungskriterien Institutionsformen nach Bahrami	349
Tabelle 25:	Detaillierte Darstellung des Gesamtzusammenhangs (CC-Verständnis, Spezifität, Institution, Mittlerrolle und Wirkungseffekte)	363
Tabelle 26:	Differenzierung Organisationsentwicklung und organisationales Lernen.....	415
Tabelle 27:	Ergebnis Befragung CC-Mittler zur Identifikation mit vorgegebenen Rollenbildern	453



Tabelle 28:	Ergebnis Befragung CC-Berater zur Identifikation mit vorgegebenen Rollenbildern	454
Tabelle 29:	Vergleich CC-Berater und CC-Mittler zur Identifikation mit vorgegebenen Rollenbildern	457
Tabelle 30:	Beschreibung der Szenarien zu den CC-Verständnissen	461
Tabelle 31:	Ergebnis Befragung CC-Mittler zu CC-Verständnis: Szenarien-Befragung ..	463
Tabelle 32:	Präferiertes CC-Verständnis CC-Mittler (einzeln betrachtet)	464
Tabelle 33:	Ergebnis Befragung CC-Berater zu CC-Verständnis: Szenarien-Befragung ..	466
Tabelle 34:	Präferiertes CC-Verständnis CC-Berater (einzeln betrachtet)	467
Tabelle 35:	Vergleich Mittler und Berater zu CC-Verständnis (Szenario-Befragung)	468
Tabelle 36:	T-Test Mittler und Berater zu CC-Verständnis (Szenario-Befragung)	469
Tabelle 37:	Zusammenfassung der Ergebnisse Befragung CC-Mittler zu Lern- und Entwicklungsprozessen	482
Tabelle 38:	Zusammenfassung der Ergebnisse Befragung CC-Berater zu Lern- und Entwicklungsprozessen	488
Tabelle 39:	Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Double-Loop-Learning (Werte und Normen)	491
Tabelle 40:	Vergleich CC-Mittler und CC-Berater zu Lern- und Entwicklungsprozessen (Zusammenfassung)	492
Tabelle 41:	Differenzierung CC-Mittlerrollen Intermediär, Beziehungspromotor und ganzheitlicher CC-Berater	508



Abkürzungsverzeichnis

BRE	Baligh-Richartz-Effekt
CC	Corporate Citizenship
CRM	Cause Related Marketing
CV	Corporate Volunteering
CSR	Corporate Social Responsibility
FWA	Freiwilligenagentur/en
GWÖ	Gemeinwohl-Ökonomie
NGO	non-governmental organization
NPO	non-profit organization
OE	Organisationsentwicklung
OL	organisationales Lernen
TAK	Transaktionskosten
TAKT	Transaktionskostentheorie
UN	Unternehmen
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)



Gender-Klausel

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen in dieser Arbeit verzichtet. Gleichwohl gelten sämtliche Personenbezeichnungen für beiderlei Geschlecht.



*Für meine beiden Kinder
und für meinen Mann*



Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Wirkung von unterstützenden Akteuren im Bereich Corporate Citizenship. Dabei werden insbesondere die so genannten CC-Mittler bzw. -Mittlerorganisationen näher erforscht, die als zwischengeschaltete Instanzen zwischen den beiden Hauptakteuren von Corporate Citizenship (Unternehmen und NGOs) agieren und diese – bzw. zumeist die Unternehmen – bei diesem Engagement unterstützen. Die Wirkung wird dabei insbesondere auf Grundlage der von diesen übernommenen Aufgaben sowie der damit eingenommenen Rollen erforscht. Zudem liegt ein besonderer Fokus auf dem damit erzielten Ergebnis – der Wirkungsrichtung. Dabei wird untersucht welche Form von Corporate Citizenship durch die Mittler gefördert wird. Differenziert wird dabei insbesondere zwischen einem eingeschränkten und einem erweiterten Corporate Citizenship. Ersteres versteht Corporate Citizenship als das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, das in der Regel außerhalb der eigenen Geschäftstätigkeit stattfindet; beispielsweise als Geld- oder Sachspende (Corporate Giving) oder zunehmend auch in Form von Corporate Volunteering-Projekten. Beim erweiterten Corporate Citizenship geht es hingegen um ein deutlich tiefgreifenderes Konzept, welches das Unternehmen selbst direkt tangiert und einfordert, dass sich diese wahrhaftig als „Bürger“ (Corporate Citizen bzw. Citoyen) verhalten und dementsprechend bei all ihren Handlungen den Nutzen für die Gesellschaft hinterfragen sollten.

Die angestellten theoretisch-deduktiven und empirischen Forschungen weisen darauf hin, dass die aktuell bestehenden CC-Mittler insbesondere ein eingeschränktes Corporate Citizenship fördern, indem diese die Rolle von Intermediären einnehmen und dabei vor allem die Matchingaufgabe von Unternehmen und NGOs übernehmen. Dies ist zwar aus (Transaktions-)Kostensicht durchaus als sehr vorteilhaft einzustufen, die dabei gegebenen Rahmenbedingungen und Anreizsysteme begünstigt jedoch, wie erwähnt, ein eingeschränktes Corporate Citizenship. Soll hingegen ein erweitertes Corporate Citizenship gefördert werden, wie der zweite Forschungsteil der Arbeit untersucht, sind eine andere Rolle der „Mittler“ – oder vielmehr Berater – sowie angepasste Aufgaben notwendig. Denn für ein derartiges Corporate Citizenship hat ein Unternehmen tiefgreifende Veränderungen zu durchlaufen, womit vor allem eine auf Entwicklungs- bzw. Lernprozesse der Unternehmen fokussierte Unterstützung dieser zielführend ist. Folglich sind für unterstützende Instanzen vor allem Kompetenzen in den Bereichen Organisationsentwicklung sowie im Besonderen dem organisationalen Lernen relevant; dabei übernehmen diese eine Art „Change Agent“-Rolle und agieren entsprechend als Prozessbegleiter und nicht (mehr) als Fachberater für Corporate Citizenship (wie es der Rolle von Intermediären naheliegt). Aus den empirischen Untersuchungen geht indes auch hervor, dass die meisten CC-Mittler selbst ein erweitertes Corporate Citizenship befürworten, was jedoch in ihrem Handeln eher selten zum Ausdruck kommt; auch diesen Sachverhalt wird die Arbeit ergründen.

Letztlich, so zeigen die Forschungen, hängt die Bewertung der Wirkung von unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship entscheidend vom Verständnis von Corporate Citizenship ab. So ist aus Sicht eines eingeschränkten Corporate Citizenship durchaus die von den bestehenden Mittlern übernommene Rolle des Intermediärs als sehr vorteilhaft einzustufen,



da hierdurch deutliche (Transaktions-)Kosteneffekte erzielt werden können; dies kann sich wiederum positiv auf die Quantität von CC-Aktivitäten von Unternehmen auswirken. Auf Grundlage eines erweiterten CC-Verständnisses sind diese Effekte hingegen weniger relevant, vielmehr geht es dabei darum den damit verbundenen Wandlungsprozess der Unternehmen bestmöglich zu unterstützen – folglich liegt der Schwerpunkt hierbei auf einer erhöhten Qualität des Corporate Citizenship der Unternehmen.



1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Wird die Relevanz von Corporate Citizenship in der Wissenschaft seit der Jahrtausendwende immer wieder betont – so schreiben beispielsweise Andriof/McIntosh „[...] corporate citizenship is most likely to become a more significant issue as we move into the next millennium“¹ und auch Habisch betont, dass im 21. Jahrhundert Unternehmen eine enorme Bedeutung für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zukommt² –, tritt der Terminus *Corporate Citizenship* in der öffentlichen Diskussion eher selten auf und selbst viele Unternehmen, insbesondere die kleineren, kennen diesen Begriff nicht oder nur flüchtig und können ihn dementsprechend kaum näher definieren.³ Im Gegensatz dazu finden sich die Begriffe Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit⁴ nicht nur in Wirtschaftskreisen und der Wirtschaftspresse wieder und sind entsprechend deutlich präsenter und bekannter.

Dem Konzept des Corporate Citizenship kommt damit – gerade in Deutschland⁵ – immer noch ein Schattendasein gegenüber dem Konzept des Corporate Social Responsibility (CSR) zu. Dass für Corporate Citizenship bislang weder eine allgemeingültige Begriffsbestimmung noch eine einheitliche deutsche Übersetzung existiert, macht diesen Umstand nicht einfacher. Allzu oft wird Corporate Citizenship daher entweder schlicht in eine Schublade mit dem Konzept CSR gesteckt oder – und dies ist in Deutschland noch verbreiteter – als dessen „kleiner Bruder“ und damit als Teil von CSR angesehen, bei dem sich die Unternehmen über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus gesellschaftlich engagieren.⁶ Diese Einordnungen von Corporate Citizenship – gleich ob als Teil oder Synonym von CSR – können jedoch dem Begriff Corporate Citizenship kaum gerecht werden, da diesem ein deutlich tiefer greifender Grundgedanke innewohnt. So verweist die Bezeichnung Corporate Citizenship auf die Projizierung des Bürgerbegriffs auf Unternehmen⁷. Damit wird eine ansonsten lediglich für Individuen gebrauchte Einstufung – die Rolle des Bürgers in der Gesellschaft – auf Unternehmen übertragen. Entsprechend ist mit Corporate Citizenship immer auch die Frage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft verbunden und je nachdem wie diese beantwortet wird, geht damit ein jeweils anderes Verständnis von Corporate Citizenship einher. Folglich ist auch die zentrale Fragestellung dieser Arbeit nach der Wirkung von unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship mit dieser Fragestellung verbunden, weshalb das Ziel der Arbeit insbesondere eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Wirkung von Corporate Citizenship-unterstützenden Akteuren (CC-Mittlern) ist.

¹ Vgl. Andriof/McIntosh 2001, S. 249.

² Vgl. Habisch, 2006, S. 97.

³ Vgl. Stabstelle Bürgerengagement und Freiwilligendienste im Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.), 2007, S. 13.

⁴ Die beiden Begriffe CSR und Nachhaltigkeit werden in dieser Arbeit synonym verwendet; siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

⁵ Vgl. Schrader, 2006, S. 220.

⁶ Vgl. bspw. Westebbe/Logan, 1995, S. 13, Loew et al., 2004, S. 54 oder Dubielzig/Schaltegger, 2005, S. 235.

⁷ corporate = unternehmerisch; citizen(ship) = Bürger(schaft)



Ins Deutsche wird Corporate Citizenship zumeist als das gesellschaftliche oder auch bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen übersetzt und entsprechend beschrieben.⁸ Dies scheint auf den ersten Blick stimmig zu sein – und insbesondere die Umschreibung als *bürgerschaftliches* Engagement verweist auf den Grundgedanken von Corporate Citizenship (Unternehmen als Bürger zu betrachten). Was dieser Bürgerstatus jedoch konkreter zu bedeuten hat, wird dabei meist nicht weiter und vor allem nicht mit der notwendigen Tiefe hinterfragt und somit letztlich auch nicht von den Unternehmen eingefordert. Dies lässt wiederum einen großen Spielraum offen, wie Corporate Citizenship von Unternehmen ausgeübt werden kann. Dabei zeigen Beispiele aus der deutschen Unternehmenspraxis, dass Corporate Citizenship gerne als zusätzliche Aktivitäten zur eigentlichen Geschäftstätigkeit betrieben werden, insbesondere in Form von Geld- oder Sachspenden an gemeinnützige Organisationen⁹ oder zunehmend auch als so genannte Corporate-Volunteering-Projekte, bei denen Unternehmensmitarbeiter meist für ein, teilweise auch mehrere Tage ihre Zeit und gegebenenfalls auch ihr Wissen in ebensolche Organisationen einbringen.¹⁰

Andere Verständnisse von Corporate Citizenship – wie insbesondere jene des so genannten erweiterten Corporate Citizenship¹¹ – sehen eine solche Ausübung der „gesellschaftlichen Rolle der Unternehmen“ als nicht ausreichend an und verweisen dabei insbesondere auf die dabei stattfindende Trennung der CC-Projekte vom alltäglichen Handeln der Unternehmen. So üben die Unternehmen zwar in diesen Projekten gesellschaftliches Engagement aus und übernehmen damit eine gewisse gesellschaftliche oder auch bürgerschaftliche Rolle, bei allen anderen Handlungen orientieren sie sich jedoch in der Regel weiterhin an ihren eigenen, insbesondere ökonomischen, Zielen und ordnen gesellschaftliche Ziele diesen unter. Eine solche „Rangordnung“ der verschiedenen Zielgrößen von Unternehmen ist jedoch nicht mit der Definition des Bürgers nach Jean-Jacques Rousseau vereinbar. So verweist Rousseau in seinem Gesellschaftsvertrag darauf, dass es nicht den einen Bürger gibt, sondern verschiedene Arten zu differenzieren sind; insbesondere die Unterscheidung zwischen dem Bourgeois und dem Citoyen sind dabei von zentraler Bedeutung. Zugleich betont Rousseau, dass einzig der Citoyen als „wahrhafter“ Bürger gelten kann. Dieser lässt sich entsprechend als die Idealvorstellung eines vollkommen in die Gesellschaft integrierten Menschen beschreiben, indem dieser das Wohl der Gesellschaft über sein eigenes Wohl stellt.¹² Die Differenzierung Rousseaus zwischen dem Citoyen und dem Bourgeois wird auch in der neueren Literatur noch gerne aufgegriffen und dabei insbesondere auf die Unterscheidung des Bourgeois, als dem Bürger, der (nur) seinen eigenen Nutzen verfolgt, und dem Citoyen, der sich vollkommen dem Gemeinschaftsnutzen verpflichtet fühlt, hingewiesen.¹³

Aufbauend auf diesem (idealen) Bürgerverständnis nach Rousseau – dem Citoyen – kommt dem Terminus Corporate Citizenship eine deutlich weiter- und tiefer greifende Bedeutung zu und

⁸ Vgl. Schrader, 2006, S. 220.

⁹ Dieser Begriff wird im Kapitel 2.3.2 noch näher erläutert.

¹⁰ Siehe hierzu Kapitel 2.3.3.1.

¹¹ Vgl. Matten/Crane, 2003, S. 6ff.

¹² Vgl. Rousseau, 1762, S. 151.

¹³ Vgl. bspw. Petersen, 2008, S. 11 und S. 45.



wird insbesondere im (erweiterten) CC-Ansatz des Wirtschaftsethikers Peter Ulrich entsprechend verwertet, aber auch in den Ansätzen nach Schrader und Curbach.¹⁴ So fordern diese nicht mehr nur ein gelegentliches CC-Engagement ein, sondern – wie es einem (Corporate) Citizen entspricht – die Reflexion der gesamten Unternehmenstätigkeit in Hinblick auf den gesellschaftlichen Mehrwert.

1.2 Zielsetzung und Forschungsgegenstand

Das Ziel der Arbeit ist die differenzierte Erforschung der Wirkung von unterstützenden Akteuren im Kontext des CC-Engagements von Unternehmen. Erfragt werden soll damit letztlich die Sinnhaftigkeit derartiger CC-unterstützender Akteure. Bei diesen handelt es sich insbesondere um so genannte CC-Mittlerorganisationen bzw. CC-Mittler. Zudem werden insbesondere im zweiten Forschungsteil der Arbeit auch weitere unterstützende Akteure erforscht, die ein umfassenderes Beratungsangebot aufweisen und damit besonders für ein weiter gefasstes Verständnis von Corporate Citizenship als hilfreich erscheinen (diese werden als ganzheitliche CC-Berater betitelt).

Die (erste) zentrale Fragestellung der Arbeit lautet somit wie folgt:

Welche Wirkungen und damit welche Sinnhaftigkeit haben unterstützende Akteure im Kontext von Corporate Citizenship?

Den Forschungsgegenstand der Arbeit stellen entsprechend die unterstützenden Akteure für das CC-Engagement der Unternehmen dar. Diese als CC-Mittler betitelten Akteure helfen den beiden Hauptakteuren von Corporate Citizenship (Unternehmen und NGOs¹⁵) – bzw. zumeist insbesondere den Unternehmen – bei ihrem CC-Engagement. Dabei nehmen diese eine zwischengeschaltete Instanz ein und können dadurch die neben den unmittelbaren Kosten von Corporate Citizenship (wie beispielsweise dem Wert der Geld- oder Sachspende) entstehenden Kosten – die so genannten Transaktionskosten – deutlich reduzieren. Dies geschieht indem die Mittler die für die Transaktionskosten verantwortlichen Aufgaben übernehmen; dazu gehören beispielsweise die Suche und Informationsbeschaffung potentiell zu fördernder CC-Projekte, die Auswahl und Abwicklung dieser Projekte sowie eine mögliche Projektkontrolle und -bewertung. Denn werden diese Aufgaben von einem Dritten wie dem CC-Mittler übernommen, reduzieren sich in Folge des so genannten Baligh-Richartz-Effekts¹⁶ die damit verbundenen Kosten, die Transaktionskosten. Dieser Effekt wird in der nachstehenden Abbildung bildhaft dargestellt:

¹⁴ Dem ebenfalls dem erweiterten Corporate Citizenship einzuordnenden Ansatz nach Matten/Crane ist hingegen eine Orientierung am Bürgerbegriff nach Aristoteles zuzuschreiben und weist entsprechend auch andere Forderungen an Unternehmen als Bürger auf.

¹⁵ siehe Kapitel 2.3.2

¹⁶ Vgl. Toporowski, 2000, S. 513.

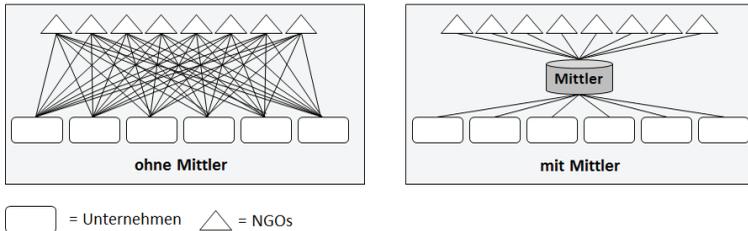


Abbildung 1: Baligh-Richartz-Effekt in Bezug auf CC-Mittler

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die Abbildung zeigt, wird in Folge des Ersatzes eines CC-Mittlers die Transaktionsanzahl deutlich vermindert und dementsprechend auch die damit verbundenen Transaktionskosten erheblich reduziert. Das Ausmaß der Kosteneinsparung ist dabei von der Anzahl der Transaktionspartner (diese stellen im Kontext Corporate Citizenship in der Regel Unternehmen und NGOs dar) abhängig; das heißt je höher dessen Anzahl ist, desto stärker ist auch der Baligh-Richartz-Effekt und damit der Kosteneffekt.

Auf Grundlage dieses Kosteneffekts, der durch CC-Mittler hervorgerufen werden kann, geht folglich grundsätzlich eine positive Bewertung von unterstützenden Akteuren für Corporate Citizenship hervor. Diese Annahme kann daher auch als eine Art grundsätzliche „Hypothese“ dieser Arbeit angesehen werden, die gewissermaßen näher untersucht („überprüft“) werden soll¹⁷; generell ist die Arbeit jedoch als explorativ einzustufen, wie das nachfolgende Kapitel zur Forschungsmethodik näher darlegen wird. Die Wirkungsforschung der Arbeit setzt dementsprechend bei diesem Baligh-Richartz-Effekt an, der differenziert analysiert werden soll – beispielsweise bezogen auf die verschiedenen Aufgabenbereiche von CC-Mittlern –, möchte jedoch im Weiteren vor allem noch weitere Effekte ergründen. Diese sollen dabei bewusst über Kostenaspekte von unterstützenden Akteuren hinausgehen und sich auch von rein ökonomischen Effekten lösen.

Die zentrale Zielsetzung der Arbeit ist eine umfassende und differenzierte Betrachtung der Wirkung von CC-Mittlern, als Blaupause für unterstützende Akteure für Corporate Citizenship. Dies meint insbesondere die Analyse des von den Mittlern geschaffenen Corporate Citizenship. Denn, wie eingangs erwähnt, gibt es nicht das eine Corporate Citizenship, sondern eine Bandbreite an möglichen CC-Verständnissen. Dabei sind diese nicht nur in Teilaspekten different, sondern bauen auf grundsätzlich unterschiedlichen Ausfassungen der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft auf. Entsprechend können bestimmte Wirkungen von unterstützenden CC-Akteuren auf Grundlage des einen CC-Verständnisses als positiv, in Anbetracht eines anderen CC-Ansatzes hingegen gegebenenfalls als neutral oder sogar negativ gelten. Für die Bewertung der Wirkung der unterstützenden Akteure (Mittler) ist somit die stetige Bezugnahme zu den verschiedenen CC-Verständnissen elementar. Entsprechend ist eine

¹⁷ Diese Hypothesen-Überprüfung ist nicht mit der einer rein deduktiven Forschung vergleichbar.



intensive Beschäftigung mit dem Begriff Corporate Citizenship bzw. den verschiedenen Corporate Citizenship-Ansätzen für diese Arbeit unerlässlich.

Daraus hervorgehend ergibt sich die zweite zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit; diese lautet wie folgt:

Welche Art von Corporate Citizenship wird durch den Einsatz von unterstützenden Akteuren (wie insbesondere den CC-Mittlern) gefördert?

Die zentrale Zielsetzung der Arbeit stellt entsprechend auch die Bildung neuer Theorien für die Wirkungsweise von unterstützenden Akteuren von Corporate Citizenship dar, wie das folgende Kapitel noch näher erläutern wird.

1.3 Forschungsmethodik

Die offene, zentrale Forschungsstellung der Arbeit verweist bereits auf eine grundsätzlich explorative Forschung, die dieser Arbeit zu Grunde liegt. Denn auch wenn erste Überlegungen zu CC-Mittlern eine eher positive Bewertung dieser vermuten lassen (Baligh-Richartz-Effekt) und damit ein gewisser überprüfender Charakter gegeben ist, so setzt diese Arbeit dennoch explorativ an und erforscht entsprechend ganz grundsätzlich die Wirkung von unterstützenden CC-Akteuren. Dies ist vor allem auch mit dem weitgefassten Forschungsanspruch – sowohl hinsichtlich der untersuchten CC-Mittler wie auch dem Corporate Citizenship im Allgemeinen – dieser Arbeit zu begründen. An Hand der Ergebnisse dieser explorativ angelegten Wirkungsforschung zu CC-Mittlern wird sich jedoch vermutlich auch die grundsätzliche positive Vermutung („Hypothese“) näher beleuchten lassen.

Das Ziel dieser Forschung ist die Bildung neuer Theorien für die Wirkungsweise von unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship, weshalb sich an der so genannten Grounded Theory nach Glaser/Strauss¹⁸ orientiert werden soll. Diese stellt keine konkrete Methodik, sondern eine „Gesamtkonzeption hinsichtlich Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung“¹⁹ dar und ist daher als „Mastertechnik“²⁰ zu verstehen. Hervorgegangen ist die Grounded Theory aus der Kritik Glaser/Strauss, dass es in ihrer Disziplin (der Soziologie) eine fortschreitende Entfremdung zwischen der sozialen Wirklichkeit und der Theorie gebe²¹, die sich insbesondere in der vornehmlich praktizierten Überprüfung bestehender Theorien zeige und damit die Entwicklung und Entdeckung neuer Theorien vernachlässigt werden.²² Glaser/Strauss forderten daher stattdessen „Theorien aus konkretem Datenmaterial heraus in direkter Bezugnahme auf die soziale Realität [zu] gewinnen“²³. Die Theorie stellt bei dieser Vorgehensweise – anders als beim deduktiven Forschungsansatz, bei dem zuerst Hypothesen und Theorie gebildet und anschließend überprüft werden – folglich das Endprodukt dar

¹⁸ Glaser/Strauss, 1967.

¹⁹ Szabo, 2009, S. 109.

²⁰ Szabo, 2009, S. 109.

²¹ Vgl. Mey/Mruck, 2007, S. 11ff.

²² Vgl. Szabo, 2009, S. 109.

²³ Lamnek, 1995, S. 112.

(Theorienbildung als Ziel) und ist dementsprechend als induktiv zu bezeichnen.²⁴ Somit basieren die mit der Grounded Theory entwickelten (neuen) Theorien auf der sozialen Wirklichkeit.²⁵

Ein zentrales Merkmal der Grounded Theory ist dessen charakteristische Abfolge; diese ist als ständiger „Wechsel zwischen Handeln (Datenerhebung) und Reflexion (Datenanalyse via Codierprozeduren und Theoriebildung)“²⁶ zu beschreiben. Der Grounded Theory liegt damit eine zirkuläre Vorgehensweise zu Grunde, wohingegen bei einer deduktiven Forschung linear vorgegangen wird.²⁷ Die zentralen Elemente der Grounded Theory (die Datenerhebung, die Datenanalyse und die kontinuierliche Theoriegenerierung) stehen folglich in einem engen wechselseitigen Zusammenhang zueinander²⁸ (hierauf wird das Kapitel 5.1.3 noch näher eingehen). In der Grounded Theory wird zwischen einer gegenstandsbezogenen (substantiven) und formalen Theorie differenziert. Diese Arbeit zielt auf Ersteres ab (gegenstandbezogene Theorie), da ein konkreter Gegenstandsbereich vorliegt (formale Theorien weisen hingegen einen höheren Allgemeinheitsgrad auf und werden für formale oder konzeptuelle Bereich der Sozialforschung entwickelt).²⁹

Für diese Arbeit wurde die Grounded Theory als grundlegende Methodik insbesondere auch deswegen ausgewählt, weil dessen Zielsetzung zwar ebenso als deskriptiv-explorativ einzuordnen ist, dabei jedoch über ein erstes Generieren möglicher Zusammenhänge auf Grundlage der Empirie hinausgehen möchte³⁰ und explizit das theoretische Denken und die Abstraktion einfordert³¹. Dabei ist es nach Glaser/Strauss nicht zwingend notwendig, dass der Ursprung eines entwickelten Modells direkt aus den empirischen Daten entstammt, jedoch ist die daraus gebildete Theorie immer in Beziehung zu diesen zu setzen.³² Begleitend zu den typischen Teilschritten der Grounded Theory – (Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung (diese werden im Kapitel 5.1.3 näher erläutert) – zählt Goulding auch das Hinzuziehen von Literatur zur Grounded Theory. Diese soll dabei als Stimulus betrachtet und verwendet werden, der die Theoriebildung vorantreibt, jedoch nicht zum Vergleichen zwischen dieser und der Empirie eingesetzt werden.³³ Inwiefern eine solche Verwendung der Literatur bzw. des daraus gewonnenen Wissens – dem so genannten „theoretischen Vorwissen“ – beim Forschenden bestehen darf, ist jedoch (insbesondere auch bei den beiden Gründern der Grounded Theory) umstritten. So darf sich nach Glaser der Forschende erst nach abgeschlossener Empirie mit dem eigenen theoretischen Vorwissen beschäftigen³⁴, wohingegen nach Strauss das theoretische Vorwissen hingegen nicht zwangsläufig vollkommen von der empirischen Arbeit auszugrenzen ist. Gerade jüngere Publikationen anderer Forscher unterstützen insbesondere die Position

²⁴ Vgl. Szabo, 2009, S. 109.

²⁵ Vgl. Szabo, 2009, S. 109.

²⁶ Mey/Mruck, 2007, S. 13.

²⁷ Vgl. Flick, 2007.

²⁸ Vgl. Szabo, 2009, S. 111.

²⁹ Vgl. Glaser/Strauss, 2005, S. 42 i.V.m. Vgl. Lamnek, 1995.

³⁰ Vgl. Baumgarth/Evanschitzky/Eisend, 2009, S. 3ff.

³¹ Vgl. Goulding, 2002.

³² Vgl. Glaser/Strauss, 2005.

³³ Goulding, 2005, S. 294ff.

³⁴ Vgl. Mey/Mruck, 2007.



von Strauss.³⁵ Nach Flick ist hierbei zu differenzieren, dass sich der Ausschluss von theoretischem Vorwissen auf die Hypothesenbildung (d.h. keine Ex-ante-Hypothesenbildung) bezieht, nicht aber auf die Formulierung der zu erforschenden Fragestellung.³⁶

Auch diese Arbeit orientiert sich am Grounded-Theory-Ansatz von Strauss. So wird für die Erforschung der Wirkung von unterstützenden CC-Akteuren neben der empirischen Forschung auch auf Literatur sowie bereits bestehende Theorien zurückgegriffen. Dabei nimmt das daraus resultierende theoretische Vorwissen in dieser Arbeit eine gewichtige Stellung ein und dient angesichts der geringeren Fallzahl der empirischen Forschung (hervorgehend aus einer niedrigen Grundgesamtheit) als hilfreiche oder gar notwendige Forschungsquelle.

Der empirischen Forschung geht in dieser Arbeit somit sowohl im ersten als auch im zweiten Forschungsteil eine intensive theoretisch-deduktive Forschung voraus, bei der insbesondere auf andere Theorien zurückgegriffen wird. Im ersten Forschungsteil stellt dies die Transaktionskosten- sowie die Intermediationstheorie dar, der zweite Forschungsteil bedient sich der Theorie zur Organisationsentwicklung sowie zum organisationalen Lernen. Im ersten Forschungsteil wird zudem auch direkt auf Literatur zu Corporate Citizenship bzw. CC-Mittlern zurückgegriffen.

Für die empirische Forschung wird neben einer zunächst erforderlichen grundsätzlichen Ergründung der in der Praxis existierenden unterstützenden CC-Akteure³⁷, insbesondere die Befragung herangezogen. Diese orientiert sich an der Grounded Theory, die als Zwischenform einer induktiven und deduktiven Forschung zu klassifizieren ist und ebenso die Verwendung von theoretischem Vorwissen zum Untersuchungsobjekt vorsieht.³⁸ Im ersten Forschungsteil geht der Befragung eine Dokumentenanalyse zu den CC-Mittlern voraus. Die Erkenntnisse der theoretisch-deduktiven Forschung (theoretisches Vorwissen) dienen gemäß der Grounded Theory zum einen als „Stimulus“³⁹ für die empirische Forschung sowie der anschließenden Auswertung der empirischen Daten und insbesondere der letztendlich Theoriebildung.

Folgende Abbildung fasst die Forschungsmethodik und Instrumente der Arbeit nochmals zusammen:

³⁵ Vgl. Szabo, 2007, S. 112.

³⁶ Vgl. Flick, 2007, S. 124.

³⁷ Im ersten Forschungsteil stellen dies insbesondere die CC-Mittler dar, im zweiten Forschungsteil die so genannten ganzheitlichen CC-Berater.

³⁸ Vgl. Kurz et al., 2009, S. 464.

³⁹ Goulding, 2005, S. 294ff.



	Theoretisch-deduktive Forschung	Empirische Forschung
Forschungs- teil 1	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionskosten- und Intermediationstheorie • Literatur 	<ul style="list-style-type: none"> • exploratives Interview (<i>UPJ</i>) • Dokumentenanalyse (<i>CC-Mittler</i>) • Befragung (<i>CC-Mittler</i>)
Forschungs- teil 2	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung und organisationales Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung (<i>CC-Mittler und ganzheitliche CC-Berater</i>)

Abbildung 2: Übersicht Forschungsmethodik und -instrumente der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine nähere Erläuterung der Forschungsmethodik und der gewählten Instrumente werden in den jeweiligen Kapiteln dargelegt.

Neben dieser vertiefenden Forschung wurde zudem zu Beginn der Arbeit ein ausführliches Experteninterview mit dem Dachverband der CC-Mittler in Deutschland UPJ durchgeführt.⁴⁰ Dieses diente einer ersten explorativen Recherche zu Themen, die zu Beginn der Arbeit als relevant erachtet wurden. D.h. als eine Art erste Orientierungshilfe, um festzustellen, ob an den richtigen, d.h. relevanten Stellen geforscht wird bzw. ob noch weitere, bisher unbeachtete Aspekte in die Forschung einbezogen und untersucht werden sollten. Dementsprechend wird dieses Gespräch in der Arbeit auch nicht explizit dargelegt und dessen Ergebnisse aufgezeigt, sondern lediglich an manchen Stellen darauf verwiesen.

Grundsätzlich konzentriert sich die Forschung der Arbeit auf den deutschen Raum konzentriert. Der Hintergrund dessen ist, dass bereits hier sowohl auf theoretischer als auch empirischer Ebene eine große Diversität vorliegt; dies wird beispielsweise in der Literatur an Hand der vielfältigen CC-Verständnisse deutlich sowie der Unterschiedlichkeit der in der Praxis tätigen CC-Mittler.

Grundlegend für die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit (die Wirkungsforschung der unterstützenden Akteure im Kontext Corporate Citizenship) ist die Betrachtung der dieser Akteure in verschiedenen *Rollen*. So werden diese auf Grundlage der Transaktionskosten- und der Intermediationstheorie der Rolle des Intermediärs zugeordnet bzw. als ein solcher verstanden, aus der Literatur sind hingegen Rollen wie die des Grenzgängers⁴¹ oder auch des Brückenbauers⁴² zu erschließen, welche in dieser Arbeit unter der Bezeichnung Beziehungspromotoren zusammengefasst werden. Aus diesen Rollen lassen sich zunächst die für diese Rolle notwendigen und entsprechend typischen *Aufgaben* erschließen, die Mittler (in dieser Rolle) vornehmlich übernehmen. Diese Tätigkeiten führen wiederum zu bestimmten Effekten

⁴⁰ Siehe dazu die im elektronischen Anhang beigefügte Videoaufnahme des Interviews.

⁴¹ Vgl. Endres/Wehner, 2004.

⁴² Vgl. Jakob/Janning/Placke, 2008.



und stellen somit die *Wirkungen* des jeweiligen Rollenverständnisses dar. Folglich ergeben sich je nachdem welche Rolle von einem Mittler eingenommen wird (oder auch den Mittlern im Allgemeinen) entsprechende Wirkungen. Dieser Logik-Zusammenhang der Parameter Rolle, Aufgaben und Wirkungen der CC-Mittler stellt die Grundlogik der Wirkungsforschung dieser Arbeit dar und gestaltet sich – zunächst – wie folgt:



Abbildung 3: Grundlegender Logik-Zusammenhang der Arbeit (Aufgaben, Rollen und Wirkungen CC-Mittler)

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Laufe der Arbeit wird dieser Logik-Zusammenhang immer wieder aufgegriffen bzw. insbesondere „mit Leben gefüllt“, verfeinert und erweitert (dies geschieht insbesondere in den Kapiteln 5.1.1, 6.1, 6.2.5 und 8.6.2).

1.4 Stand der Forschung und Forschungsliteratur

Insgesamt ist die Literatur zu CC-Mittlern bzw. CC-Mittlerorganisationen – sowohl quantitativ als auch qualitativ – als eher unzureichend einzustufen. So bleibt es meistens lediglich bei einer kurzen Erwähnung dieser Akteure, teilweise zumindest mit einer kleinen Stellungnahme verbunden.⁴³ Überdies finden sich vereinzelt auch konkrete Beschreibungen eines oder mehrerer ausgewählter CC-Mittler⁴⁴; diese sind zu Teilen umfangreicher, lassen jedoch keine generellen Schlussfolgerungen deduzieren.

Grundsätzlich findet sich in der CC-Literatur nahezu ausschließlich eine positive Einschätzung der CC-Mittler (Näheres hierzu im Kapitel 4.2). So schreibt das Nationale Forum für Engagement und Partizipation⁴⁵ hierzu: „Die wachsende Zahl von nationalen, regionalen und lokalen ‚Unternehmensengagementfördernden Mittlerstrukturen‘ stellt einen der erfolgversprechendsten Entwicklungspfade und Hebel für die weitere Verbreitung von Corporate Citizenship im Sinne eines lösungsorientierten kooperativen Unternehmensengagements in Deutschland dar.“⁴⁶ Eine vertiefende Untersuchung, inwieweit und auf Grund welcher Einflussgrößen derartige Effekte eintreffen, bleibt dabei jedoch offen. Auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hebt in seinem Ersten Engagementbericht die Bedeutung von Plattformen zwischen Wirtschaft, Politik und Drittem Sektor hervor.⁴⁷

⁴³ Vgl. bspw. Taubken, 2005, S. 12.

⁴⁴ Vgl. bspw. Wrede, 2010, S. 91ff.

⁴⁵ Das Nationale Forum hat sich auf seinem 1. Fachkongress am 27.04.2009 im Deutschen Bundestag konstituiert. Mehr als 300 Expertinnen und Experten aus Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft haben sich sehr kurzfristig bereit erklärt, eine erste engagementpolitische Agenda in zehn Dialogforen zu jeweils eigenen Themenkomplexen zu entwickeln und der Bundesregierung zur Verfügung zu stellen; Nationales Forum für Engagement und Partizipation, 2009, S. 2.

⁴⁶ Nationales Forum für Engagement und Partizipation, 2009, S. 70.

⁴⁷ Vgl. Enste/Neumann/Schare (BMFSFJ), 2012, S. 35.



Die Literatur deckt sich somit mit der ebenfalls positiven Einschätzung zu CC-Mittlern auf Grundlage des Baligh-Richartz-Effekts der ersten Vorüberlegungen der Arbeit. Jedoch liegt nur wenigen dieser Werke auch eine intensivere Beschäftigung und Auseinandersetzung mit CC-Mittlern zu Grunde. Allein voran ist hier das von der Bertelsmann Stiftung (diese ist im Bereich Corporate Citizenship allgemein sehr aktiv/präsent) herausgegebene Sammelwerk mit dem Titel „Grenzgänger, Pfadfinder und Arrangeure – Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen“⁴⁸ anzuführen. Daneben ist auch die Monografie „Lokale Antworten auf globale Herausforderungen – Integrative Kooperationen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen im Kontext von Corporate Social Responsiveness“ von Kristin Vorbohle zur CC-Mittler-Literatur zu nennen. Dieses widmet sich zwar vorrangig der Erforschung integrativer Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs, greift dabei jedoch auch die Rolle von unterstützenden Akteuren (Vorbohle spricht hier von Promotoren) auf, welche zudem auch empirisch (in Form von explorativen Experteninterviews) untersucht werden. Dieses Werk setzt sich somit in einem Teilbereich (der empirischen Forschung) intensiver mit CC-Mittlern auseinander.

Dass CC-Mittler in der Literatur keine gänzlich Unbekannten darstellen, ist zwar grundsätzlich positiv, da es dabei jedoch an einer intensiven und vor allem wissenschaftlichen Auseinandersetzung und Erforschung mangelt, möchte diese Arbeit – mit ihrer umfassenden und tiefgreifenden Analyse der CC-Mittler, sowohl theoretisch-deduktiv als auch empirisch – einen Beitrag dazu leisten, diese Forschungslücke zu füllen.

Angesichts der geringen Literatur zu Akteuren im Kontext Corporate Citizenship bedient sich die theoretisch-deduktive Forschung dieser Arbeit insbesondere anderer Theorien. Diese werden auf den Kontext der Corporate Citizenship bzw. der unterstützenden Akteure bezogen und daraus Erkenntnisse abgeleitet. Insbesondere der Transaktionskostentheorie kommt dabei eine wichtige Rolle zu und ist als eine entscheidende Theoriegrundlage dieser Arbeit einzustufen (dieser Theorie entstammt der Baligh-Richartz-Effekt auf den ersten Überlegungen zum Einsatz von CC-Mittlern aufbauen). Insbesondere im ersten Forschungsteil der Arbeit wird diese Theorie immer wieder aufgegriffen. Als grundlegend sind hier die Werke von Williamson⁴⁹ (als Gründer der Transaktionskostentheorie) und Spulber⁵⁰ (Intermediationstheorie) anzuführen. Bezogen auf die Erforschung der Wirkung von CC-Mittler stellt dabei im Besonderen das Werk von Tietz („Der Einfluss des Internets auf Intermediäre im Tourismus“) eine hilfreiche Grundlage dar. Im zweiten Forschungsteil wird schließlich insbesondere auf Literatur aus den Bereichen der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens zurückgegriffen. Hervorzuheben sind hier die Werke von March/Olsen⁵¹ (Lernzyklus organisationales Lernen), Argyris/Schön⁵² (Double-Loop-Learning) sowie Klein („Partnerschaftsallianzen - Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs“⁵³).

⁴⁸ Bertelsmann Stiftung, 2008.

⁴⁹ Williamson, 1990.

⁵⁰ Spulber, 1999.

⁵¹ Vgl. March/Olsen, 1975.

⁵² Vgl. Argyris/Schön, 1996.

⁵³ Vgl. Klein, 2010, S. 52ff.



Die Literatur zu Corporate Citizenship im Allgemeinen ist im Vergleich zu der der CC-Mittler als deutlich umfangreicher einzustufen. Dies lässt sich insbesondere damit begründen, dass sowohl von wissenschaftlicher als auch zunehmend von unternehmerischer Seite die Bedeutung von Corporate Citizenship betont wird, wodurch auch die Literatur hierzu angestiegen ist.⁵⁴ Dabei hat die Debatte um Corporate Citizenship (und CSR) in Deutschland seit den 1990er verstärkt an Bedeutung gewonnen, entwickelt wurden diese Konzepte allerdings bereits in den 20er-Jahren in den USA.⁵⁵ Aus der Wissenschaft wurde insbesondere um die Jahrtausendwende auf die Relevanz von Corporate Citizenship aufmerksam gemacht. Entsprechend ist Corporate Citizenship als noch ein recht junges Forschungsfeld einzustufen, das insbesondere in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften erforscht wird.⁵⁶ Der Beginn der Diskussion um Corporate Citizenship kann mit dem Erscheinen des Beitrags „Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland“⁵⁷ von Westebbe/Logan (1995) definiert werden, in dem Vorschläge zu Corporate Citizenship angedeutet werden sowie eine erste deutsche Begriffserläuterung angeführt wird.⁵⁸ Dies ist daher auch als ein wichtiges Standardwerk von Corporate Citizenship anzusehen. Des Weiteren lassen sich hierzu, insbesondere für den deutschsprachigen Raum, das von Habisch herausgegebene Werk „Corporate Citizenship“ (2003), das von Habisch/Schmidpeter/Neureiter veröffentlichte „Handbuch für Corporate Citizenship“⁵⁹ (2008) sowie das von Backhaus-Maul et al. publizierte Werk „Corporate Citizenship in Deutschland“⁶⁰ (2010) anführen; diese stellen gerade im deutschsprachigen Raum häufig zitierte Schriften dar.

In Bezug auf ein tiefer greifendes (erweitertes) Verständnis von Corporate Citizenship, das auf dem Bürger- oder Citoyen-Begriff aufbaut, stellt in dieser Arbeit insbesondere der Gesellschaftsvertrag Rousseaus (1762) eine grundlegende Literaturquelle dar. Überdies betrachtet diese Arbeit insbesondere die Schriften Ulrichs zu Corporate Citizenship (u.a. 2000 und 2008) sowie jene von Schrader (2006 und 2011), Curbach (2009 und 2010) und Matten/Crane (2003 und 2008) als besonders relevant für ein derartiges CC-Verständnis.

Die Erscheinungsjahre dieser Werke machen deutlich, dass sich im deutschsprachigen Raum vor allem im Zeitraum von 2000 bis 2010 intensiv mit dem Thema Corporate Citizenship beschäftigt wurde. Dass in den Folgejahren und somit auch in jüngerer Zeit weniger publiziert wurde – und auch für die angeführten Standardwerke von Corporate Citizenship in Deutschland keine Neuauflagen existieren – lässt sich mit dem im Kapitel 2 noch näher dargelegten Umstand erklären, dass sich in Deutschland insbesondere ein eingeschränktes Verständnis von Corporate Citizenship durchgesetzt hat. Dementsprechend wird Corporate Citizenship als ein Teil von CSR betrachtet und folglich zunehmend im Rahmen dieses Konzepts thematisiert; dabei kommt Corporate Citizenship eine untergeordnete Rolle zu. Dies bringt zum Ausdruck, dass Corporate

⁵⁴ Vgl. Crane/Matten/Moon, 2010, S. 7.

⁵⁵ Vgl. Heuberger/Oppen/Reimer, 2004, S. 2.

⁵⁶ Vgl. Schwabe, 2013, S. 8.

⁵⁷ Vgl. Westebbe/Logan, 1995.

⁵⁸ Vgl. Schwabe, 2013, S. 8.

⁵⁹ Vgl. Habisch/Schmidpeter/Neureiter, 2008.

⁶⁰ Vgl. Backhaus-Maul et al, 2010.



Citizenship zunehmend vom vermeintlichen „Überbegriff“⁶¹ CSR verdrängt wird; hier macht sich das von beispielsweise Schrader betonte Schattendasein von Corporate Citizenship gegenüber dem CSR-Konzept in Deutschland⁶² entsprechend auch in der Literatur bemerkbar. So trägt auch das von Habisch et al. veröffentlichte CC-Standardwerk „Handbuch Corporate Citizenship“⁶³ bereits den Untertitel „Corporate Social Responsibility für Manager“.

1.5 Aufbau der Arbeit

Wie bereits erwähnt, teilt sich die Arbeit in zwei Teile ein; diese entsprechen auch den beiden Forschungsteilen der Arbeit. Diese Zweiteilung resultiert daraus, dass im ersten Forschungsteil die Forschungsfrage (Wirkung von CC-Mittlern) offen gestellt und erforscht wird, im zweiten Forschungsteil hingegen ein konkretes CC-Verständnis – das erweiterte – angenommen und untersucht werden soll. Das Ziel des ersten (Forschungs-)Teils ist eine umfassende Analyse der Wirkungsweise der CC-Mittler ohne dabei bestimmte Vorgaben und Annahmen zu geben bzw. anzunehmen; dies bezieht sich insbesondere auf die verschiedenen CC-Verständnisse. Erst nach dieser Analyse werden – im Zwischenfazit – die ergründeten Wirkungen der CC-Mittler in Bezug zu den verschiedenen CC-Ansätzen gesetzt und auf mögliche Zusammenhänge hin untersucht.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse in Form erster Theoriebildungen und Annahmen werfen weitere Fragestellungen auf, welche im zweiten (Forschungs-)Teil der Arbeit vertiefend ergründet werden sollen. Diese Fragestellungen beziehen sich insbesondere auf ein erweitertes CC-Verständnis. Da sich die einzelnen erweiterten CC-Ansätze jedoch unterscheiden, wird hierfür zunächst ein konkretes (erweitertes) Corporate Citizenship definiert; dieses wird als „ganzheitliches Corporate Citizenship“ bezeichnet. Der zweite Teil fokussiert somit ein spezielles CC-Verständnis und möchte dieses näher erforschen. Dabei geht es zum einen um die grundsätzliche Frage, wie ein derartiges (ganzheitliches) Corporate Citizenship gefördert werden kann. Zum anderen werden auch hierbei mögliche unterstützende Akteure, wie unter anderem die CC-Mittler, erforscht.

Die nachstehende Abbildung stellt den Aufbau der Arbeit grafisch dar:

⁶¹ Dass Corporate Citizenship auf verschiedenste Weise hierarchisch dem CSR-Konzept zugeordnet werden kann, wird im Kapitel 2.2.2 dargelegt.

⁶² Vgl. Schrader, 2006, S. 220.

⁶³ Habisch/Schmidpeter/Neureiter, 2008.

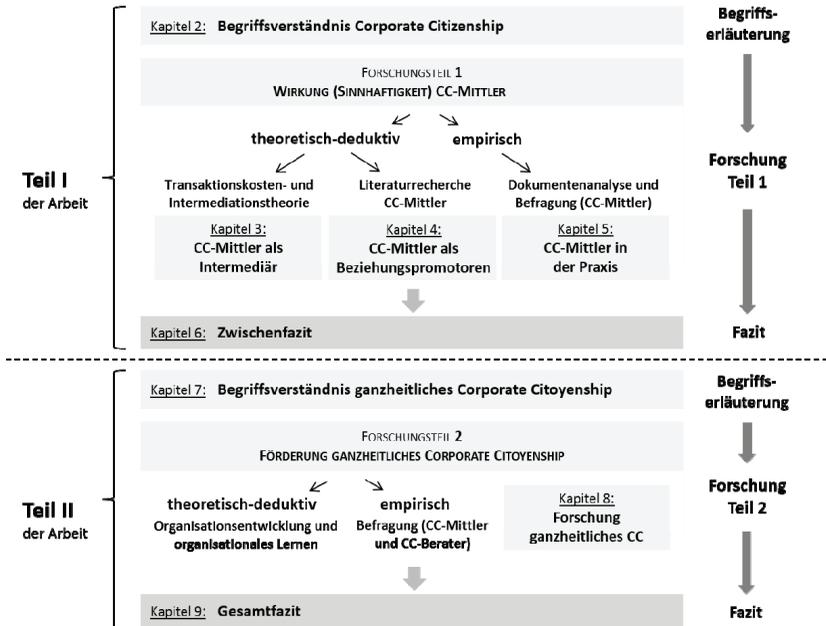


Abbildung 4: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die Abbildung zeigt, beginnt sowohl der erste als auch der zweite Teil der Arbeit mit der Darlegung des Begriffsverständnisses (Kapitel 2 und Kapitel 7). Im ersten Forschungsteil wird hierzu ein grundsätzliches Begriffsverständnis von Corporate Citizenship geschaffen bzw. mögliche Corporate Citizenship-Verständnisse (verschiedene CC-Ansätze) dargelegt und diskutiert. Im zweiten Forschungsteil wird ein konkretes Corporate Citizenship näher erläutert: das so genannte ganzheitliche Corporate Citizenship. Im Anschluss an die Erörterung der möglichen bzw. des konkreten Begriffsverständnisses folgt der jeweilige Forschungsteil (für den ersten Forschungsteil die Kapitel 0 bis 5, für den zweiten Forschungsteil das Kapitel 0). Dabei besteht sowohl der erste als auch der zweite Forschungsteil aus einer theoretisch-deduktiven sowie einem empirischen Forschungsteil (wie bereits im Kapitel zur Forschungsmethodik erläutert).

Beim ersten Forschungsteil teilt sich die theoretisch-deduktive Forschung nochmals in zwei Teile. Im Kapitel 0 wird auf Grundlage der Transaktionskostentheorie in Verbindung mit der Intermediationstheorie nach der Wirkung von unterstützenden Akteuren (Corporate Citizenship-Mittler) geforscht, im anschließenden Kapitel 4 wird hierfür die CC-Literatur im Allgemeinen sowie insbesondere der Literatur zum CC-Mittler im Speziellen herangezogen. Die Kapitelüberschriften (Kapitel 0 und 4) deuten auf die jeweilige Rollenbetrachtung der CC-Mittler hin; so werden diese Akteure im Kapitel 0 als Intermediär verstanden und erforscht, im Kapitel 4 werden diese hingegen als „Beziehungspromotoren“ eingestuft und entsprechend



untersucht. Dies weist auf den im Kapitel 1.3 (Forschungsmethodik) dargelegten Logik-Zusammenhang (Abbildung 3) hin, wonach aus der jeweiligen Rolle (bzw. den aus dieser hervorgehenden Aufgaben) die dieser entsprechenden Wirkungen erschlossen werden.







Teil I: Grundlegende Wirkungsforschung unterstützender Akteure im Kontext Corporate Citizenship (CC-Mittler)

2 Begriffsverständnis Corporate Citizenship

2.1 Einleitung

Das folgende Kapitel beschreibt den Begriff Corporate Citizenship (CC). Wie bereits einleitend erwähnt wurde und auch am Umfang dieses Kapitels deutlich wird, lässt sich Corporate Citizenship nicht mit einer allgemein anerkannten Begriffsdefinition erläutern. Vielmehr handelt es sich dabei um einen nicht einfach zu fassenden Terminus, der auf vielfältige Weise erläutert wird. Entsprechend gibt es auch eine rege Diskussion darüber, was genau darunter zu verstehen ist. Dabei differenzieren sich die verschiedenen Auslegungen von Corporate Citizenship (diese werden in der Arbeit meist als Corporate Citizenship-Verständnisse bezeichnet) nicht nur in Teilaspekten, sondern bauen auf grundsätzlich anderen Annahmen und wirtschaftsethischen Grundlagen auf. Für das zentrale Anliegen der Arbeit – die Erforschung der Wirkung von unterstützenden Akteuren im Kontext Corporate Citizenship (erste zentrale Forschungsfrage) sowie die Frage danach, welche Art von Corporate Citizenship durch diese Akteure gefördert wird (zweite zentrale Forschungsfrage) – ist die folgende, intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff Corporate Citizenship bzw. den verschiedenen Ansätzen von grundlegender Bedeutung, da auch die Wirkungen der unterstützenden Akteure je nach Corporate Citizenship-Verständnis oftmals anders zu bewerten sind.

In diesem Kapitel soll daher die Grundlage geschaffen werden, die beiden zentralen Forschungsfragen differenziert erforschen zu können. Dabei möchte dieses Kapitel einen Überblick über die bestehenden Begriffsdefinitionen geben. Der Fokus hierbei liegt auf der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Terminus Corporate Citizenship (Kapitel 2.2). Zudem wird im Kapitel 2.3 auch ein Einblick in die gelebte CC-Praxis (mit dem Fokus auf deutsche Unternehmen) gegeben.

2.2 Theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff Corporate Citizenship

2.2.1 Verbreitete CC-Definitionen im deutschsprachigen Raum (später dem eingeschränkten CC-Verständnis zugeordnet)

Um einen Eindruck davon zu bekommen, auf welche Erläuterungen des Begriffs Corporate Citizenship – insbesondere im deutschsprachigen Raum – ein an diesem Thema Interessierter (damit sind auch interessierte Unternehmen gemeint) beim ersten Einlesen in diese Thematik antrifft, legt die folgende Tabelle vier oft zitierte Begriffsdefinitionen des Begriffs Corporate Citizenship dar:

Westebbe/Logan, 1995, S. 13.	Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist ein Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige
------------------------------	---

	Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen sein.
Loew et al., 2004, S. 54.	Als Corporate Citizenship wird das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme angesehen, das sich üblicherweise auf das lokale Umfeld bezieht.
Dubielzig/Schaltegger, 2005, S. 235.	Corporate Citizenship bezeichnet das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, um sich außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit aktiv als „guter Bürger“ gegenüber der (meist lokalen) Zivilgesellschaft zu präsentieren.
Pommerening, 2005, S. 20	... Corporate Citizenship (CC) als das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens außerhalb seiner eigentlichen Geschäftstätigkeit definiert [wird]. Hilfreich ist dabei die Vergegenwärtigung der deutschen Übersetzung von Corporate Citizenship als „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ ... Dahinter steckt die Idee, dass sich nicht nur Privatpersonen gemeinwohlorientiert engagieren (bspw. durch die Übernahme von Ehrenämtern) sondern auch Unternehmer und zunehmend auch Unternehmen (als Teil ihrer Unternehmensidentität und unabhängig von ihrem jeweiligen Management).

Tabelle 1: Verbreitete CC-Definitionen – Literatur (eingeschränktes CC-Verständnis)

Quelle: Eigene Darstellung.

Allen angeführten Definitionen ist gemein, dass sie CC als das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bezeichnen (teilweise in etwas anderem Wortlaut). Ebenso merken alle vier dargelegten Beschreibungen an, dass Corporate Citizenship ein Engagement des Unternehmens ist, das dieses *über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus* ausübt. Des Weiteren wird in zwei Beschreibungen darauf hingewiesen, dass Corporate Citizenship Unternehmen als *gute Bürger* versteht, die sich dementsprechend verhalten sollen und meint damit insbesondere ein aktives Engagement der Unternehmen für die Gesellschaft. Auf die Thematik der Gleichstellung von Unternehmen als Bürger und die damit verbundenen Pflichten wird später noch vertiefend eingegangen.

Neben diesen vier aus der wissenschaftlichen Literatur stammenden CC-Begriffsdefinitionen sollen zudem zwei Beschreibungen angeführt werden, die der Internetrecherche entstammen. Diese stellen die ersten beiden Suchergebnisse (abgesehen von Wikipedia) einer Suchanfrage über die Plattform Google dar:

Gabler Wirtschaftslexikon	Corporate Citizenship bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, wodurch sich diese als „gute Bürger“ präsentieren. Typische Formen des Engagements sind Spenden- und Sponsoringmaßnahmen - Spenden, Sponsoring - (inkl. Cause-Related Marketing), pro-bono-Aktivitäten, die Einrichtung von Stiftungen oder die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke (Corporate Volunteering). Für professionell ausgestaltetes Corporate Citizenship ist zudem die strategische Zusammenarbeit mit Regierungs- oder Nicht-Regierungs-Organisationen charakteristisch, etwa in Form von Public Private Partnerships. Vielfach wird Corporate Citizenship als Teil von Corporate Social Responsibility verstanden. Des Weiteren bestehen Überschneidungen zu den Bereichen Marketing und Personalmanagement. ⁶⁴
---------------------------	--

⁶⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (Corporate Citizenship), o. J., o. S.



Lexikon der Nachhaltigkeit	<p>Unter „Corporate Citizenship“ (CC) versteht man bürgerschaftliches oder gesellschaftliches Engagement. Dies ist ein nur kleiner Teilbereich unternehmerischer Verantwortung. Darunter fallen alle Spenden-, Sponsoring- und Stiftungsaktivitäten sowie die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes von Mitarbeitern. Sie sind meist nicht mit dem Kerngeschäft verbunden. Bürgerschaftliches Engagement ist nötig, besteht in Deutschland schon lange und spielt eine große gesellschaftliche Rolle. Es hat aber, so bemängeln Fachleute, den Klimawandel oder die Armut großer Bevölkerungsgruppen nicht verhindert.</p> <p>Corporate Citizenship ist das systematisch betriebene bürgerschaftliche und soziale Engagement von Unternehmen. Corporate Citizenship hat sich z. B. in Deutschland als fester Bestandteil der Unternehmenskultur etabliert. Immer mehr Unternehmen engagieren sich als gute Bürgerin oder guter Bürger für das Gemeinwohl und übernehmen so eine zusätzliche gesellschaftliche Verantwortung. Dabei integrieren sie das gesellschaftliche Engagement in ihre Unternehmensstrategie und machen es zu einem festen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur. Beide Seiten - also sowohl die Wirtschaft als auch das Gemeinwesen - gewinnen bei dieser Art des unternehmerischen Einsatzes.⁶⁵</p>
----------------------------	--

Tabelle 2: Verbreitete CC-Definitionen – Internetquellen (eingeschränktes CC-Verständnis)

Quelle: Eigene Darstellung.

Die beiden angeführten Definitionen weisen eine große Ähnlichkeit mit den in der Tabelle 1 dargelegten Definitionen der einschlägigen Corporate Citizenship-Literatur auf. So wird auch in diesen CC als gesellschaftliches Engagement von Unternehmen beschrieben. Zudem ist auch die Bezeichnung der Unternehmen als „gute Bürger“ in beiden wiederzufinden. Und auch dass es sich dabei um eine zusätzliche und damit eine über das eigentliche Geschäft hinausgehende Aktivität handelt, wird zumindest in einer der beiden Definitionen ebenfalls angeführt.

Überdies werden in diesen beiden Begriffsbeschreibungen typische Ausübungsformen von Corporate Citizenship genannt; zu lesen sind hier insbesondere Spenden- und Sponsoringaktivitäten, die Einrichtung von Stiftungen und Corporate Volunteering-Maßnahmen, d.h. die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke. Dies weist auf die in der Praxis gängigen CC-Instrumente hin, welche im Kapitel 2.3.3.1 noch näher beschrieben werden.

Des Weiteren ist in beiden Begriffserläuterungen zu lesen, dass Corporate Citizenship ein Teil von CSR (Corporate Social Responsibility) darstellt bzw. „nur einen kleinen Teil der unternehmerischen Verantwortung ausmacht“. Damit wird auf eine für die nähere Begriffsbestimmung von Corporate Citizenship, aber insbesondere auch für die Unterscheidung der verschiedenen Auffassungen dessen sehr hilfreiche Methodik hingewiesen, die auch für diese Arbeit von entscheidener Relevanz ist. So lässt sich anhand der Außenabgrenzung des Begriffs CC zum Konzept des CSR erschließen, welcher von drei Grundrichtungen der CC-Verständnisse eine Definition zuzuordnen ist. Auf diese drei Abgrenzungsmöglichkeiten möchte das folgende Kapitel näher eingehen.

Zuvor sei jedoch darauf hingewiesen, dass im Rahmen von Corporate Citizenship zwar meist vom gesellschaftlichen Engagement gesprochen wird und damit meist ein Mehrwert für die Gesellschaft

⁶⁵ Lexikon der Nachhaltigkeit, o. J., o. S.



als Zielgröße mitschwingt, Corporate Citizenship jedoch genauso ein Engagement für die Umwelt (in der die Gesellschaft schließlich lebt und auf deren Bestand diese angewiesen ist) einschließt.

2.2.2 Differenzierung in drei CC-Ansätze (mittels Außenabgrenzung zum CSR-Konzept)

2.2.2.1 Begriffsbestimmung Corporate Social Responsibility (CSR)

Bevor auf die Außenabgrenzung von Corporate Citizenship zum Konzept des CSR eingegangen werden kann, ist zunächst der Begriff CSR näher zu erläutern. Zwar existiert auch für dieses Konzept (CSR) keine allgemein gültige exakte Definition, im europäischen Raum wird jedoch sehr häufig auf die Auslegung von CSR aus dem so genannten Grünbuch der EU-Kommission verwiesen. Die erste CSR-Definition entstammt dem Grünbuch des Jahres 2001, wonach „soziale Verantwortung“ als ein Konzept beschrieben wird, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren.“⁶⁶ Im Grünbuch des Jahres 2011 wurde diese Definition überarbeitet und lautet seither wie folgt:

„Die Kommission legt eine neue Definition vor, wonach CSR ‚die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft‘ ist. Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“⁶⁷

Diese Begriffsbestimmung kann als weitestgehend anerkannte Definition eingestuft werden. Im Unterschied zur ersten Definition (2001) wird in der neuen Begriffserklärung von CSR unter anderem nicht mehr darauf hingewiesen, dass es sich dabei um eine Ausübung auf „freiwilliger Basis“ handelt, sondern es werden beispielsweise „geltende Rechtsvorschriften“ ins Feld geführt, welche einzuhalten sind. Überdies wird darin neben den auch in der bisherigen Definition vorzufindenden sozialen und ökologischen Aspekten unternehmerischen Handelns explizit auch auf ethische⁶⁸ sowie Menschenrechts- und Verbraucherbelange hingewiesen.

Auf Grundlage dieser Definition von CSR beschäftigt sich dieses Konzept mit den sozialen, ökologischen und ethischen Aspekten des unternehmerischen Handelns. Entsprechend sollen Unternehmen auf Grundlage des CSR-Ansatzes diese Aspekte zu einer bisher in aller Regel vorrangig rein ökonomischen Betrachtungsweise hinzuziehen. Unternehmen soll ihre Aktivitäten daher nicht mehr nur aus Sicht der Wirtschaftlichkeit planen und ausüben, sondern dabei auch die Folgen für die Umwelt und die Gesellschaft bedenken und in ihre Entscheidungen miteinbeziehen (dies weist auf eine deutliche Nähe dessen zum Konzept der Nachhaltigkeit hin, auf welches noch näher eingegangen wird).

⁶⁶ EU-Kommission, 2001, S. 7.

⁶⁷ EU-Kommission, 2011, S. 7.

⁶⁸ Nach Schumann befasst sich Ethik „mit der Frage danach, wie wir handeln sollen bzw. an welchen Prinzipien oder Normen wir uns im Handeln orientieren sollen“; vgl. Schumann, 2011, S. 8.



Des Weiteren geht aus der Definition hervor, dass die sozialen, ökologischen und ethischen Belange in die Unternehmenstätigkeit integriert werden sollen. Damit wird deutlich, dass es sich beim CSR um Maßnahmen handelt, die die eigentliche Geschäftstätigkeit betreffen. Die im Kapitel 2.2.1 dargelegten Definitionen von Corporate Citizenship weisen hingegen daraufhin, dass es sich beim Corporate Citizenship um ein darüber hinaus gehendes Engagement handelt.⁶⁹ Dieser Unterschied stellt damit ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal beider Konzepte dar. So geht es beim CSR darum, die vorherrschenden Unternehmensprozesse nachhaltiger, das heißt ökologischer, sozialer und ethischer zu gestalten, wohingegen Corporate Citizenship – zumindest gemäß der gängigen Definitionen – ein über das eigentliche Geschäft hinausgehendes Engagement beschreibt.

Als verwandt zum CSR ist der Begriff der Nachhaltigkeit einzuordnen.⁷⁰ Dies wird auch anhand der beiden folgenden CSR-Definitionen deutlich. So erklärt der Deutsche Bundestag in seinem Bericht der Enquete-Kommission zum bürgerschaftlichen Engagement CSR den Begriff wie folgt: „Das CSR-Konzept beruht auf der Vorstellung einer nachhaltigen sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklung und eines schonenden Umgangs mit Ressourcen, so dass ein faires Miteinander von Ländern des Südens und des Nordens möglich ist und zugleich die Lebensbedingungen zukünftiger Generationen erhalten bleiben. Zielsetzung ist ein nachhaltiges Wirtschaften“.⁷¹ Ähnlich definiert auch das European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility den Begriff CSR in ihrem Bericht aus dem Jahr 2004 als ein Konzept, bei dem Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihren Geschäftsbetrieb und ihre Interaktion mit ihren Stakeholdern integrieren und dadurch zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen (im Original: „CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis. Through CSR businesses contribute to sustainable development“⁷²). Überdies wird die Synonymität von CSR und Nachhaltigkeit auch anhand der CSR-Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI) deutlich. Auch diese teilt sich in die drei Kernthemen „Ökonomie“ (economic), „Ökologie“ (environmental) und „Soziales“ (social) ein⁷³.

CSR kann somit als der Nachhaltigkeitsbegriff in Bezug auf unternehmerisches Handeln angesehen werden; so stellt Nachhaltigkeit nicht nur eine in der Wirtschaft gebräuchte Begrifflichkeit dar, sondern ist eher als eine grundsätzliche politische Leitidee anzusehen.⁷⁴ Da in dieser Arbeit Nachhaltigkeit immer im Unternehmenskontext gebraucht wird, werden die beiden Begriffe fortan synonym verwendet.

Im Kontext der Unternehmensführung meint Nachhaltigkeit, dass Unternehmen ihre Aufgabe nicht nur allein in der Gewinnerzielung bzw. -maximierung sehen, sondern gleichermaßen ökologische sowie gesellschaftlich-soziale Gesichtspunkte in ihr Tun und Handeln mit

⁶⁹ Vgl. Westebbe/Logan, 1995, S. 13.

⁷⁰ Vgl. Loew et al., 2004, S. 74.

⁷¹ Deutscher Bundestag, 2002, S. 220.

⁷² European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, 2004, S. 5.

⁷³ Vgl. GRI, 2015, S. 9.

⁷⁴ Siehe dazu auch Curbach, 2009, S. 26.

einbeziehen.⁷⁵ Dabei wird auf die so genannte Triple-Bottom-Line, die im Jahre 1997 von Elkington geprägt wurde, hingewiesen.⁷⁶ Dabei gebraucht Elkington den bekannten Begriff „Bottom Line“ (im Englischen der Schlussstrich unter der Gewinn- und Verlustrechnung, unter dem folglich der ökonomische Erfolg sichtbar wird) und erweitert diesen um die beiden Dimensionen Ökologie und Gesellschaft. Die Triple-Bottom-Line soll somit den Mehrwert angeben, den ein Unternehmen ökonomisch (beispielsweise durch profitables Wachstum), ökologisch (beispielsweise durch den Einsatz regenerativer statt endlicher Ressourcen) und sozial (beispielsweise durch Chancengleichheit) erzeugt.⁷⁷ Dieser Ansatz widerspricht der klassischen betriebswirtschaftlichen Sicht, bei der die Gewinnerzielung als wichtigste gesellschaftliche Aufgabe angesehen wird; dies wird damit begründet, dass nur durch Wertschöpfung Arbeitsplätze geschaffen und gesichert sowie Investitionen und öffentliche Aufgaben getätigt werden können.⁷⁸ Unter der Prämisse, dass die Bedürfnisbefriedigung gegenwärtiger und künftiger Generationen nur gegeben ist, wenn die Natur als Lebens- und Wirtschaftsgrundlage bewahrt wird, räumen einige Organisationen der Dimension Umwelt sogar eine gewichtigere Rolle vor den anderen Dimensionen ein.⁷⁹

Nachdem der Begriff CSR erläutert wurde, geht das folgende Kapitel auf die möglichen Abgrenzungen von CC und CSR ein.

2.2.2.2 Unterscheidung der drei CC-Ansätze eingeschränktes, gleichwertiges und erweitertes Corporate Citizenship (an Hand der Abgrenzung von CC zu CSR)

Werden die im Kapitel 2.2.1 dargelegten (verbreiteten) Definitionen von Corporate Citizenship mit denen des CSR-Konzepts verglichen, erscheint das CSR-Konzept als das umfassendere und damit auch das übergeordnete Konzept. Diese hierarchische Einordnung (CSR > CC) ist auch jene, die gerade in Deutschland meist vorzufinden ist.⁸⁰ Dies ist jedoch nur eine von insgesamt drei – nicht nur logisch möglichen, sondern tatsächlich existierenden – Sichtweisen, wie sich CC zu CSR einordnen lässt. So finden sich auch Vertreter, die (genau umgekehrt) das Corporate Citizenship als das übergeordnete Konzept verstehen, dem das CSR unterzuordnen ist. Zuletzt lässt sich das Verhältnis von CC und CSR auch in Form der Gleichsetzung beider Konzepte definieren. Auf diese drei unterschiedlichen CC-Verständnisse (in Abgrenzung zum CSR-Konzept) wiesen insbesondere Matten/Crane hin und prägten dabei die in der CC-Literatur zunehmend geläufigen Bezeichnungen „limited“, „equivalent“ und „extended view“⁸¹ (im Deutschen: „eingeschränkte“, „gleichwertige“ und „erweiterte Perspektive“ von Corporate Citizenship). Zuvor hatten auch bereits Norman/Néron zwischen zwei Denkrichtungen unterscheiden: dem so genannten „minimalist“ und dem „expansionist conception“.⁸² Im Folgenden werden die drei Abgrenzungen nach Matten/Crane näher erläutert.

⁷⁵ Vgl. Hentze/Thies, 2012, S.1090f.

⁷⁶ Vgl. Elkington, 1997, o.S.

⁷⁷ Vgl. Frey/Wunder, 2012, S. 1.

⁷⁸ Vgl. Hentze/Thies, 2012, S. 1091.

⁷⁹ Vgl. BUND/Misereor, 1996, o.S. und: SRU, 1998, o.S.

⁸⁰ Siehe bspw. die Definition des Gabler Wirtschaftslexikons.

⁸¹ Vgl. Matten/Crane/Moon, 2010, S. 8ff.

⁸² Vgl. Norman/Néron, 2008.



Die erste Abgrenzungslogik von CC und CSR – die so genannte *limited view* oder eingeschränkte Perspektive – beruht auf dem traditionellen Begriffsverständnis von Corporate Citizenship, bei dem CC als uneigennützig motivierte Aktivität wie Spenden oder Sponsoring verstanden wird.⁸³ Damit wurde CC als ein Konzept verstanden, das dem CSR unterzuordnen ist.⁸⁴ Ein derartiges Verständnis von Corporate Citizenship ist besonders in Deutschland noch weit verbreitet⁸⁵; dies zeigen die im Kapitel 2.2.1 dargelegten gebräuchlichen Definitionen auf und wird auch durch die im Kapitel 2.3.3 angeführten CC-Umsetzungsbeispiele der unternehmerischen Praxis unterstrichen. Als bekannte Vertreter dessen werden unter anderem Dubielzig/Schaltegger⁸⁶, Loew et al.⁸⁷ und Westebbe/Logan⁸⁸ angeführt. Zu diesem eingeschränkten CC schreiben Matten/Crane: „In its early usage, and still very much in evidence today, CC is identified as charitable donations (...) in the local community“⁸⁹. Unter einem derartigen CC sind folglich gemeinnützige Tätigkeiten von Unternehmen gemeint, die insbesondere durch Spenden freiwillig in ihrer unmittelbaren Umgebung (Gemeinde/Nachbarschaft) Verantwortung übernehmen wollen.⁹⁰ Nicht selten werden bei dieser CC-Sichtweise auch Vergleiche mit philanthropischen Handlungen angestellt; so schreiben beispielsweise Garriga/Melé: “corporate citizenship” is used in a sense quite close to corporate philanthropy, social investment or certain responsibilities assumed towards the local community“⁹¹. Danach ist CC als der Teil von CSR zu verstehen, der sich mit freiwilligen Maßnahmen der Unternehmen im sozialen Bereich beschäftigt.⁹² Weitere Bestandteile des CSRs sind beispielsweise eine ökologische Produktion und faire Arbeitsbedingungen für die Unternehmensmitarbeiter. Matten/Crane, als Vertreter der „*extended view*“, bemängeln bei dieser eingeschränkten Sichtweise, dass diese eine rein ökonomische Sichtweise verfestigt, „während es sich bei Citizenship (Bürgerschaft) um ein dezidiert politisches Konzept handelt“⁹³ (eine nähere Beschreibung des CC-Verständnisses von Matten/Crane wird im Kapitel 2.2.3.2.2 erläutert).

Die zweite Möglichkeit, Corporate Citizenship und CSR zueinander in Bezug zu setzen – die von Matten/Crane als „*equivalent view*“ bezeichnete Sichtweise („gleichwertige Perspektive“) – stellt die synonyme Verwendung beider Konzepte dar; diese ist insbesondere auf internationaler Ebene verbreitet.⁹⁴ Dabei wird teilweise direkt auf die synonyme Verwendung hingewiesen⁹⁵ oder es werden gleiche Konzepte mal unter dem Begriff CC und mal unter dem Begriff CSR veröffentlicht⁹⁶. Für Letzteres ist besonders das von Carroll entwickelte Vier-Säulen-Modell des

⁸³ Vgl. Schäfer et al, 2004, S. 5.

⁸⁴ Vgl. Hasenmüller, 2012, S. 20.

⁸⁵ Vgl. Schrader, 2006, S. 220.

⁸⁶ Dubielzig/Schaltegger, 2005, S. 235.

⁸⁷ Vgl. Loew et al., 2004.

⁸⁸ Westebbe/Logan, 1995, S. 13.

⁸⁹ Matten/Crane, 2003, S. 4.

⁹⁰ Vgl. Matten/Crane/Moon, 2010, S. 8.

⁹¹ Garriga/Melé, 2004, S. 57.

⁹² Vgl. Koscher, 2014, S. 13.

⁹³ Vgl. Matten/Crane/Moon, 2010, S. 9.

⁹⁴ Vgl. Schrader, 2006, S. 220.

⁹⁵ Vgl. bspw. Pinkston/Carroll, 1994, S. 158f. und Andriof/McIntosh 2001, S. 14f.

⁹⁶ Bspw. Maignan/Ferrell, 2001 und Maignan/Ferrell, 2004,

CSRs bekannt⁹⁷, dessen vier Säulen ebendieser später als die vier Gesichter des Corporate Citizenship bezeichnete⁹⁸. Im deutschsprachigen Raum weist am ehesten der CC-Ansatz von Habisch, der gerade in der deutschen CC-Literatur sehr namhaft ist, eine gewisse Nähe zum einem derartigen CC-Verständnis auf. So trägt das von u.a. Habisch veröffentlichte CC-Standardwerk „Handbuch Corporate Citizenship“⁹⁹ den Untertitel „Corporate Social Responsibility für Manager“. Eine gewisse synonyme Verwendung der Begriffe CC und CSR ist Habisch damit nicht abzuspüren. Dennoch ist Habisch insbesondere dem Corporate Citizenship zuzuordnen, so ist auch im Buch selbst in der Regel von Corporate Citizenship die Rede. Besonders markant für Habisch ist, dass aus seiner Sicht auch Corporate Citizenship eine deutliche Nähe zum Kerngeschäft des Unternehmens haben sollte.¹⁰⁰ Eine Eigenschaft, die für gewöhnlich nicht dem CC, sondern dem CSR zugeschrieben wird (siehe Kapitel CSR-Definitionen). Diese Auffassung findet sich überdies auch in der vom Weltwirtschaftsforum im Jahr 2006 veröffentlichte Beschreibung von Corporate Citizenship; dort heißt es: “Corporate citizenship is about the contribution a company makes to society through its core business activities, its social investment and philanthropy programmes, and its engagement in public policy.”¹⁰¹ Habisch möchte mit der Abwendung von der Annahme, dass Corporate Citizenship über die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmen hinausgeht, insbesondere den ansonsten häufig betonten Triebfeder von Corporate Citizenship die persönlichen Überzeugungen der Unternehmenseigner und Vermögensbesitzer, eine nachrangige Bedeutung zuordnen. Dies zeige sich laut Habisch auch dadurch, dass Corporate Citizenship bei Unternehmen ab einer mittleren Größe vom operativen Management und nicht vom Unternehmenseigner angestoßen und durchgeführt wird.¹⁰² Das verhältnismäßig weit gefasste CC-Begriffsverständnis von Habisch wird auch durch folgende CC-Definition deutlich: „Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital auszubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (NGOs, Verbände, Politik, anderen Unternehmen, etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozessen bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – als Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.“¹⁰³ Dieses Zitat macht deutlich, dass Habisch die CC-Ansätze in der eingeschränkten Sichtweise (Corporate Citizenship als bürgerschaftliches, philanthropisches Unternehmensengagement) und in der gleichwertigen Perspektive (Corporate Citizenship als gesellschafts- bzw. strukturpolitische Bürgerrolle) miteinander vereint.¹⁰⁴ Zuletzt wird die Zuordnung Habischs zum gleichwertigen Corporate Citizenship durch dessen Betonung eines „wechselseitigen

⁹⁷ Vgl. Carroll, 1991, S.39ff.

⁹⁸ Vgl. Carroll, 1998, S.1ff.

⁹⁹ Habisch/Schmidpeter/Neureiter, 2008.

¹⁰⁰ Siehe bspw. Habisch/Wildner/Wenzel, 2008, S. 5.

¹⁰¹ Zitiert nach Curbach, 2009, S. 20 (WEF 2006).

¹⁰² Habisch/Wildner/Wenzel, 2008, S. 5.

¹⁰³ Habisch, 2003, S. 58.

¹⁰⁴ Vgl. Curbach, 2009, S. 23f.



Vorteil[s] von Unternehmen, Unternehmenspartnern und gesellschaftlichem Umfeld („WinWin“-Charakter)“¹⁰⁵ unterstrichen, da diese Sichtweise insbesondere für das CSR-Konzept typisch ist, wohingegen beim (eingeschränkten) Corporate Citizenship der Win-Win auf beiden Seiten zumindest kontrovers diskutiert wird (siehe dazu Kapitel 2.3.5.2). Vonseiten Matten/Crane wird auch bei diesem gleichwertigen CC-Ansatz kritisiert, dass dabei die politische Komponente, die im Wort Citizenship steckt, fehle.¹⁰⁶ Matten/Crane schreiben hierzu: „The second common understanding of CC is more general in scope, and is essentially a conflation of CC with existing conceptions of CSR, without attempting to define any new role for the corporation“.¹⁰⁷

Bei der dritten Einordnung von Corporate Citizenship und CSR, dem von Matten/Crane als „extended view“ („erweiterte Perspektive“) betitelten CC-Ansatz, wird Corporate Citizenship als ein umfassendes Konzept betrachtet, das demzufolge dem CSR überzuordnen ist. Diese Sichtweise war zunächst vor allem in den USA anzutreffen¹⁰⁸, findet sich jedoch zunehmend auch in der deutschsprachigen Literatur.¹⁰⁹ Matten/Crane betonen dabei insbesondere die Idee, Corporate Citizenship als politisches Konzept für Unternehmen zu verstehen, bei dem Unternehmen nicht nur mit den Rechten und Pflichten eines (korporativen) Bürgers zu versehen sind, sondern auf Grund ihres wachsenden gesellschaftlichen Gewichts und dem damit verbundenen Einfluss vor allem auch eine konkrete politische Rolle zukommen sollte.¹¹⁰ Bereits vor Matten/Crane haben sich auch Wood/Logsdon mit einer derartigen Vorstellung befasst¹¹¹, indem sie die Effekte der Globalisierung auf die politische Rolle von Unternehmen in die Begriffsdebatte einbezogen haben und die Folgen für die unternehmerische Praxis angedeutet haben.¹¹²

Das erweiterte CC-Konzept von Matten/Crane wird im Kapitel 2.2.3.2.2 noch detaillierter vorgestellt. Zudem werden weitere dem erweiterten CC zuzuordnende CC-Ansätze vorgestellt und erläutert. Diese ordnen das CC ebenso dem CSR über, die konkrete Auslegung dessen wird jedoch von jedem etwas anders gedeutet. Gleich ist jedoch allen, dass die Betonung des Unternehmens als Bürger von besonderer Bedeutung ist. So weisen diese Ansätze explizit auf die Wortherkunft des Terminus „Corporate Citizenship“ bzw. insbesondere des darin enthaltenen Wortes „citizen“ hin. In Verbindung mit dem Wort „corporate“ (unternehmensbezogen) ist CC demnach das Konzept, in dem Unternehmen die klassische Rolle des Bürgers – die für gewöhnlich ausschließlich Individuen vorbehalten ist¹¹³ – zugewiesen wird. Argumentiert wird dabei beispielsweise, dass Unternehmen genauso wie alle anderen Bürger in ein gesellschaftliches Umfeld eingebettet sind und demzufolge ebenso für diese Verantwortung zu tragen haben¹¹⁴. Diese Bürgerrolle der Unternehmen wird in den erweiterten CC-Ansätzen mehr oder weniger konsequent weitergedacht bzw. von den Unternehmen eingefordert (in welcher

¹⁰⁵ Habisch, 2003, S. 54.

¹⁰⁶ Vgl. Matten/Crane/Moon, 2010, S. 10.

¹⁰⁷ Vgl. Matten/Crane, 2003, S. 5.

¹⁰⁸ Vgl. Koscher, 2014, S. 13.

¹⁰⁹ Vgl. Schmitt, 2005, S. 15.

¹¹⁰ Vgl. Crane/Matten, 2004, S. 68f.

¹¹¹ Vgl. Wood/Logsdon, 2001.

¹¹² Wood et al., 2006.

¹¹³ Vgl. bspw. Loew et al. 2004, S. 50.

¹¹⁴ Vgl. Bowie, 1991, S. 58.

Weise, wird das Kapitel 2.2.3.2 näher darlegen). Denn auch wenn in den CC-Definitionen einer eingeschränkten Sichtweise teilweise ebenso nicht selten vom *bürgerschaftlichen* Engagement von Unternehmen¹¹⁵, dem unternehmerischen *Bürgerengagement*¹¹⁶ oder dem Unternehmen als (guter) *Bürger*¹¹⁷ die Rede ist, mangelt es diesen an einer tiefgehenden Bezugnahme zum Begriff des Bürgers bzw. den damit verbundenen Pflichten für Unternehmen und ist daher eher als „leere Worthülse“ einzustufen. In den erweiterten CC-Ansätzen wird hingegen explizit darauf eingegangen, was die Bürgerrolle von Unternehmen für diese zu bedeuten hat.

Im Kontext dieser drei möglichen Abgrenzungen von Corporate Citizenship und CSR soll auf die von Habisch/Wegner dargelegte Differenzierung hingewiesen sein, die danach unterscheidet, auf welche (ebenfalls drei) Arten Unternehmen ihre gesellschaftliche Rolle übernehmen könnten. Diese orientieren sich an den beiden Parametern „Zeithorizont des Investments“ und „Eingrifftiefe des gesellschaftlichen Umfelds“, wie die nachstehende Abbildung verdeutlicht:

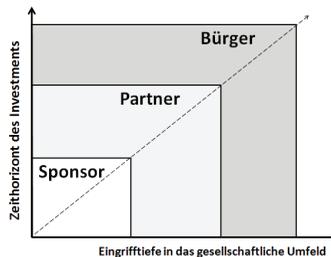


Abbildung 5: Differenzierung Unternehmen als Sponsor, Partner oder Bürger

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Habisch/Wegner, 2004, S. 17.

Wie die Abbildung aufzeigt, sind Unternehmen als Sponsor einzustufen, wenn sowohl der Zeithorizont der CC-Aktivitäten als auch deren Eingrifftiefe in das gesellschaftliche Umfeld nur schwach ausgeprägt sind. Bei Unternehmen, dessen Corporate Citizenship mit einem mittelfristigen Zeithorizont zu bewerten und einer auf einem mittleren Niveau anzusiedeln ist, kann hingegen von einem Partner gesprochen werden. Zuletzt, d.h. bei einem langfristigen Zeithorizont und einer hohen Eingrifftiefe, kann das Unternehmen – wie im eben im Kontext des erweiterten CC-Ansatzes gefordert – als Bürger verstanden werden. Die Einstufung des Unternehmens als Partner lässt sich hingegen einem gleichwertigen Corporate Citizenship und die des Sponsors dem eingeschränkten Corporate Citizenship zuzuordnen.

Das folgende Kapitel wird eine Reihe von CC-Ansätzen näher erläutern, die dem erweiterten Corporate Citizenship zuzuordnen sind. Bei all diesen ist die zu erfüllende Bürgerrolle von Unternehmen entscheidend, weshalb zu Beginn zunächst auf den Begriff des Bürgers im Allgemeinen eingegangen und diskutiert wird, inwieweit sich dieser auf Unternehmen übertragen lässt.

¹¹⁵ Lexikon der Nachhaltigkeit, o. J., o. S.

¹¹⁶ Vgl. Schmitt, 2005, S. 15.

¹¹⁷ Vgl. bspw. Dubielzig/Schaltegger, 2005, S. 235.



2.2.3 CC-Ansätze auf Grundlage des Bürgerbegriffs (erweitertes CC-Verständnis)

2.2.3.1 Der Begriff des Bürgers bzw. insbesondere des Citoyens

2.2.3.1.1 Allgemeiner Bürgerbegriff (bezogen auf Individuen)

Der Ursprung des Bürger-Begriffs ist im antiken Griechenland und bei Aristoteles zu verorten. Danach ist ein Bürger durch seine Teilhabe an der Herrschaft und am Richten (im Sinne von „beherrscht werden“) zu definieren.¹¹⁸ Aristoteles setzt damit Regieren und regiert werden in den Fokus der Aufgabe eines Bürgers. Auf diese Definitionsgrundlage des Bürgers beziehen sich in den später beschriebenen CC-Ansätzen Matten/Crane.

Neben diesem Ursprung des Begriffs des Bürgers nach Aristoteles ist für diese Arbeit jedoch die Erläuterung nach Rousseau als die noch entscheidendere anzusehen; so beziehen sich auf alle erweiterten CC-Ansätze – bis auf den nach Matten/Crane, der sich am Bürgerbegriff nach Aristoteles orientiert – auf die Erläuterungen Rousseaus.¹¹⁹ Dabei beschreibt Rousseau in seinem im 18. Jahrhundert veröffentlichten Werk „Du contrat social ou principes du droit politique“¹²⁰ („Gesellschaftsvertrag“) jedoch nicht den Bürger an sich, sondern unterscheidet vielmehr zwischen verschiedenen Formen des Bürger-Seins. Hierbei differenziert Rousseau drei Arten: den Homme, den Bourgeois und den Citoyen. Dabei kann nach Rousseau jedoch letztlich einzig der Citoyen als „wahrhafter“ Bürger gelten. Dieser dient demzufolge als Blaupause für die Idealvorstellung eines vollkommen in die Gesellschaft integrierten Menschen. Der Homme stellt hingegen schlicht die idealisierte Form des natürlichen Menschens dar. Den Bourgeois beschreibt Rousseau zunächst als „Städter“¹²¹ (diese Bezeichnung ist etwas irreführend, da der Wortstamm „borc“ (aus dem Altfranzösischen) vom mittellateinischen Wort „burgus“ abgeleitet werden kann, welches sowohl mit Stadt als auch mit Burg übersetzt werden kann¹²²). Insgesamt fällt der Begriff „Bourgeois“ im Gesellschaftsvertrag auch nur zweimal.¹²³ Dabei wird dieser insbesondere deutlich vom Citoyen abgegrenzt. Doch auch wenn Rousseau vom „modernen Menschen“ spricht, meint er in der Regel den Bourgeois.¹²⁴ Über den Citoyen schreibt Rousseau Folgendes:

„Le citoyen est un être éminemment politique (la cité) qui exprime non pas son intérêt individuel mais l'intérêt général. Cet intérêt général ne se résume pas à la somme des volontés particulières mais la dépasse.“¹²⁵

(deutsche Übersetzung (MZS): „Der Citoyen ist ein höchst politisches Wesen, das nicht sein individuelles Interesse, sondern das Allgemeinwohl (oder den Gemeinnutz) ausdrückt. Dieses Allgemeinwohl beschränkt sich nicht auf die Summe der einzelnen Willensäußerungen, sondern geht über sie hinaus.“)

¹¹⁸ Vgl. Aristoteles, 1994, S. 135.

¹¹⁹ Neben Aristoteles und Rousseau setzte sich auch Machiavelli intensiv mit dem Bürgerbegriff bzw. der Bürgerschaft auseinander. Hierauf wird in dieser Arbeit jedoch nicht näher eingegangen, da den später dargelegten erweiterten CC-Ansätze – die gezielt auf dem Bürgerbegriff aufbauen – das Verständnis von Bürgern nach Aristoteles oder Rousseau zu Grunde liegt. Eine kurzgefasste Erläuterung des Bürger(schafts)-Verständnisses nach Machiavelli findet sich bspw. in Schrader, 2003, S. 10ff.

¹²⁰ Vgl. Rousseau, 1762.

¹²¹ Vgl. Ehlers, 2004, S. 33.

¹²² Vgl. Parashkewow, 2004, S. 42f.

¹²³ Vgl. Rousseau, 1762, S. I-7 und IV-4.

¹²⁴ Vgl. Ehlers, 2004, S. 42.

¹²⁵ Rousseau, 1762, S. 151.



Der Citoyen stellt für Rousseau demnach einen Menschen bzw. Bürger dar, der das Wohl der Gesellschaft über sein eigenes Wohl stellt und sich für dieses auch aktiv einsetzt. Eine aktive Partizipation des Citoyens an den Belangen der Gesellschaft ist daher entscheidend.

Die Differenzierung Rousseaus zwischen dem Citoyen und dem Bourgeois wird auch in der neueren Literatur noch gerne aufgegriffen. Anhand dessen lassen sich diese weiter erläutern und voneinander abgrenzen. Grundsätzlich wird dabei insbesondere auf die Unterscheidung des Bourgeois, als dem Bürger, der (nur) seinen eigenen Nutzen verfolgt, und dem Citoyen, der sich vollkommen dem Gemeinschaftsnutzen verpflichtet fühlt, hingewiesen¹²⁶, diesen jedoch häufig eine weitere Bürgerform hinzugefügt. Hierzu ist zum einen auf Kocka zu verweisen, der (wie Rousseau) den Bourgeois und den Citoyen voneinander abgrenzt sowie zudem, als dritte Ausübungsform eines Bürgers, den „Burgher“ bzw. „Stadtbürger“ anführt.¹²⁷ Damit grenzt Kocka den Bourgeois vom „Städter“ ab, wohingegen bei Rousseau der Bourgeois eben als „Städter“ definiert wurde. Für Kocka ist der „Burgher“ seit dem hohen Mittelalter in der europäischen Stadt bekannt und meint Städter in einer besonderen Rechtsstellung und Lebensführung sowie Angehörige eines Standes wie beispielsweise Handwerker oder Kaufleute. Diese Gruppe war deutlich von den anderen Ständen wie den Bauern, dem Adel und dem Klerus abzugrenzen, ebenso von der bürgerlichen Unterschicht der Städte, und stellte im späteren 18. Jahrhundert größtenteils die Mehrheit der Stadtbewohner dar. Mit der Auflösung der ständischen Ordnung verlor dieses Bürgertum seine damaligen klaren, von den anderen Bürgern abgrenzenden Konturen. Dem gegenüber ist der ebenfalls im 18. Jahrhundert entstandene Begriff des „Bourgeois“ bis heute nicht ganz aus dem Sprachgebrauch verschwunden. Zu dieser Bürgerordnung zählen Wirtschaftsbürger (wie bspw. Kaufleute, Fabrikanten, Unternehmer und Manager) und Bildungsbürger (wie bspw. Angehörige gebildeter, akademisch gebildeter Berufe; Pastoren, Ärzte, Juristen, Gelehrte, höhere Beamte, Wissenschaftlicher, Ingenieure). Ebenso wie die Burgher hält diese in sich heterogene Gemeinschaft ihre gemeinsame Kultur zusammen; dazu gehören ein spezifisches Familienmodell sowie eine spezifische Lebensführung und spezifische Werte wie insbesondere die Selbstständigkeit, Bildung und die Bereitschaft zur bewussten Selbstunterscheidung von anderen Gruppen (vom Adel und traditionellen Eliten sowie dem Volk und den Unterschichten). Eine gewisse Ähnlichkeit zum Stadtbürger ist der Bourgeoisie nicht abzusprechen, diese ist jedoch vielmehr als „middle class“ zu beschreiben und nicht nur als „Städter“. Vom Burgher unterscheidet sich die Bourgeoisie insofern, dass diese weniger auf die Politik Einfluss genommen hat, als vielmehr auf die Bereiche Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Daher war es auch nicht entscheidend, dass diese Gruppe nicht die Mehrheit, sondern lediglich etwa fünf bis sieben Prozent der Bevölkerung im 19. Jahrhundert ausmachte. Unter dem Citoyen versteht Kocka „alle erwachsenen, mündigen Personen in Bezug auf ihre Rechte und Pflichten gegenüber der Allgemeinheit, dem Staat, dem Großen und Ganzen“¹²⁸. Für Kocka lebt ein in diesem Sinne verstandener Bürger bis heute in Begriffen wie „Bürgerrecht“ oder „Bürgerinitiative“ weiter¹²⁹.

¹²⁶ Vgl. Petersen, 2008, S. 11 und S. 45.

¹²⁷ Vgl. Kocka, 2002, S. 15f.

¹²⁸ Kocka, 2002, S. 16.

¹²⁹ Vgl. Kocka, 2002, S. 16.



Neben Kocka setzt sich auch Höffe intensiv mit dem Begriff des Bürgers und seinen verschiedenen Ausübungsformen auseinander. So thematisiert Höffe¹³⁰ in seinem gleichnamigen Werk den Wirtschaftsbürger, den Staatsbürger und den Weltbürger. Der von Höffe als „Wirtschaftsbürger“ bezeichnete Bürger kann dabei dem Bourgeois zugeordnet werden, der „teils als gewöhnlicher Wirtschaftsbürger, teils als Unternehmer die materiellen und finanziellen Voraussetzungen für das Gemeinwesen schafft.“¹³¹ Dabei stellt sich Höffe gegen die Auffassung Marx', ein Reich der Notwendigkeit vom Reich der Freiheit zu trennen und gibt an, dass der Wirtschaftsbürger nicht nur für das Überleben zuständig sei, sondern sich durchaus auch zum guten Leben hin öffnet. Für Höffe ist der Bereich der Arbeit nicht von der der Kommunikation und Interaktion zu separieren, sondern mit ihr auf vielen Ebenen verknüpft, wie beispielsweise in der Welt der Selbstverwirklichung und der gegenseitigen Achtung.¹³² Dem Staatsbürger (und damit quasi dem Citoyen) ordnet Höffe das „gute Leben“ zu, sieht ihn jedoch aktuell im Wesentlichen nur für dessen Rahmenbedingungen verantwortlich und spricht sich daher für eine Erweiterung der Bürgerbeteiligung im Sinne einer hochentwickelten Bürgergesellschaft mit Elementen direkter Demokratie aus. Diese beruht für Höffe auf Bürgertugenden und Werten, die aus einem demokratischen Bildungswesen hervorgehen.¹³³ Bevor auf diese genauer eingegangen wird, ist zuletzt noch die dritte Bürgerkategorie von Höffe zu nennen: der Weltbürger oder auch Cosmopolite. Diesen gesondert zu benennen, erachtet Höffe angesichts des stetig wachsenden globalen Handlungsbedarfs für notwendig. Wichtig ist, dass alle drei angeführten Bürgerarten nicht als sich gegenseitig ausschließende Alternativen, sondern als Ergänzungen zu verstehen sind.¹³⁴

Ganz grundsätzlich ist für Höffe in Bezug auf den Bürger der so genannte „Bürgersinn“ entscheidend. Dieser wird durch Bürgertugenden und damit den Grundhaltungen, die den für sein Gemeinwesen engagierten, guten und vielleicht sogar vortrefflichen Bürger auszeichnen, geschaffen.¹³⁵ Zu diesen Tugenden gehören der Rechtssinn, der Gerechtigkeitssinn sowie der Gemeinsinn. Zudem kann im weiteren Verständnis auch Zivilcourage und Urteilskraft dazu gezählt werden. Der Rechtssinn, als „minimalste“ Bürgertugend, definiert den Bürger, der sich schlicht nichts zu Schulden kommen lässt. Diese wird von Höffe als eher als bescheiden einzustufende Bürgertugend eingeordnet, da ein Bürger mit dieser Eigenschaft lediglich befolgt, was vorgegeben wird. Beim Gerechtigkeitssinn sind drei Unterstufen zu unterscheiden. Auf der ersten, der konstitutionellen Ebene steht der Abbau von Privilegien und Diskriminierung im Fokus; Höffe nennt dies auch die „gerechte Verfassung“. Auf der nächsten Stufe, der legislatorischen, geht es darum, auf allen Ebenen für gerechte Gesetze zu sorgen. Zuletzt soll die applikative Stufe des Gerechtigkeitssinns (dritte Stufe) davor bewahren, dass Schlupflöcher rücksichtslos ausgenutzt werden.

¹³⁰ Vgl. Höffe, 2004.

¹³¹ Höffe, 2004, S. 15.

¹³² Vgl. Höffe, 2004, S. 15.

¹³³ Vgl. Höffe, 2004, S. 15.

¹³⁴ Vgl. Höffe, 2004, S. 15.

¹³⁵ Vgl. Höffe, 2002, S. 38.



Mit dem so genannten „Gemeinsinn“ bestimmt Höffe das „relative Maximum“ des Bürgersinns und damit einen Bürger, der sich für gemeinnützige Aufgaben einsetzt. Auch hier differenziert Höffe wieder in drei Stufen, die sich im Grad der Beteiligung des Bürgers an gemeinnützigen Aufgaben bzw. dem Gemeinwesen unterscheiden. Nimmt ein Bürger lediglich an Wahlen und Abstimmungen teil (oder wird ihm nur dieses gestattet bzw. ermöglicht), ist die erste Stufe des Gemeinsinns erreicht. Auch wenn dies aus Sicht eines Deutschen vielleicht als relativ geringe Partizipation an gemeinnützigen Aufgaben eingeordnet wird, so ist zum einen anzumerken, dass diese Bürgerbeteiligungsebene in vielen Ländern der Welt noch heute ein großer Schritt in Richtung einer Demokratie wäre. Zum anderen wird selbst diese minimale Bürgeraufgabe (oder -pflicht?) seit Jahren in Deutschland rückläufig. Als erste Steigerung des Gemeinsinns – der partizipatorischen (zweiten) Stufe – soll der Entwicklung entgegen gewirkt werden, die mit der Professionalisierung der Politik einhergeht. Durch mehr Partizipationsmöglichkeiten, die es den Bürgern gestatten, sich an gesellschaftlichen Problemen beteiligen zu können, soll der vielfach als zu hoch betrachtete Einfluss der Parteien, durch den die Macht des einzelnen Bürgers und damit auch der Bürgerschaft im Gesamten stark geschmälert wird, verringert werden. Bei der letzten Stufe des Gemeinsinns (dritte Ebene) – dem aufgeklärten Patriotismus – geht es um die Wertschätzung des eigenen Gemeinwesens.¹³⁶ Dabei verweist Höffe darauf, dass Studien zeigen, dass sich Bürger in einer direkten Demokratie, im Gegensatz zu einer repräsentativen Demokratie, eine weit höhere Sachkompetenz erarbeiten.¹³⁷ Für Höffe gilt, dort,

„wo die Bürgertugenden und die Bürgergesellschaft blühen, ist das Gemeinwesen nicht länger der Inbegriff von öffentlichen Ressourcen, deren sich die Bürger für ihre privaten Interessen bedienen, und die öffentlichen Gewalten erscheinen nicht länger als eine Obrigkeit. Die Menschen, die bislang nur im staatsrechtlichen Sinn Bürger, im politisch-sozialen Sinn aber noch Untertanen sind, wandeln sich zu Bürgern im empathischen Sinn, zu Staatsbürgern, die ihr Gemeinwesen aktiv mitgestalten. Offenkundig schlägt diese Wandlung auf die Strukturen des Gemeinwesens durch. Die politischen Institutionen verlieren das Exklusivrecht und die Amtsinhaber ein Monopol, da sie fortan die Sphäre des Politischen mit den Bürgern teilen. Dass diese fortan eine konstruktive Rolle in Gesellschaft und Politik spielen, schwächt die Demokratie nicht, wohl aber wird die (angebliche) Trennung von Staat und Gesellschaft relativiert.“¹³⁸

In der weiteren neueren Literatur werden meist nur noch die beiden Bürgerbegriffe „Citoyen“ und „Bourgeois“ voneinander abgegrenzt. Dabei wird der Bourgeois als der Bürger beschrieben, der (nur) seinen eigenen Nutzen verfolgt, wohingegen der Citoyen sich vollkommen dem Gemeinschaftsnutzen verpflichtet fühlt¹³⁹ und auch eine gesellschaftliche (öffentliche) Verantwortung übernehmen möchte. Der Bourgeois ist hingegen zu aller erst Unternehmer seiner selbst.¹⁴⁰ Von seinen Kritikern (wie beispielsweise Marx) werden dem Bourgeois gern Adjektive wie hässlich, privilegiert, ausbeutend, kleinlich oder behäbig vorangestellt, wohingegen beim Bürger als Citoyen der emphatische Gebrauch üblich ist, wie er insbesondere in der Französischen Revolution verwendet wurde.¹⁴¹

¹³⁶ Vgl. Höffe, 2002, S. 38.

¹³⁷ Vgl. Höffe, 2004, S. 100.

¹³⁸ Höffe, 2004, S. 10.

¹³⁹ Vgl. Petersen, 2008, S. 11 + S. 45.

¹⁴⁰ Vgl. Göring-Eckart, 2012, o. S.

¹⁴¹ Vgl. Kocka, 1991, S. 36.



Eine etwas andere Sichtweise, was einen Bürger ausmacht, geht aus der Definition des Bürgertums von Greiffenhagen/Greiffenhagen hervor.¹⁴² Danach ist es für einen Bürger bezeichnend, dass dieser – zumindest seit dem 18. Jahrhundert – dem Ideal eines Bürgers nachstrebt. Nach Greiffenhagen/Greiffenhagen ist es somit für einen „Bürger“ typisch, zu einem (wirklichen) Bürger werden zu wollen. Abwandlungen wie beispielsweise Bildungsbürger, Wirtschaftsbürger oder Kleinbürger betrachten Greiffenhagen/Greiffenhagen hingegen als Abweichungen vom Ideal. Zudem betonen Greiffenhagen/Greiffenhagen, dass „Bürgerlichkeit“ in Deutschland seit der Reichsgründung 1871 zu einer primär unpolitischen Qualität wurde; dies im Unterschied zum französischen Citoyen oder zum schweizerischen Modell der Demokratie. Auch Hubbertz¹⁴³ betont, dass der Terminus des Bürgers traditionell verwendet wird, um diesen vom Staat bzw. allgemein dem politischen Gemeinwesen abzugrenzen. Diese Einschätzung ist somit als genauer Gegensatz dazu zu sehen, wie der Citoyen ansonsten beschrieben wird, nämlich als Staatsbürger. Wird der Begriff Corporate Citizenship bzw. der darin enthaltene „citizen“ auf Grundlage der Unterscheidung nach Rousseau betrachtet, so liegt nahe, dass auch dieser auf den Citoyen zurückgeht. Dies unterstreicht auch, dass der „citizen“ nicht nur mit Bürger, sondern insbesondere mit dem Staatsbürger zu übersetzen ist. Zudem findet sich im Englischen auch der Begriff bourgeois wieder, welcher als „Spießbürger“ übersetzt wird. Doch nicht nur im Englischen ist die an Rousseau angelehnte Unterscheidung verschiedener Bürger-Typen auch heute noch in der Sprache wiederzufinden, auch in den meisten anderen europäischen Sprachen sind differenzierte Begriffe für Bürger vorzufinden.¹⁴⁴ Im Italienischen wird zwischen cittadino und dem borghese differenziert, im Spanischen zwischen ciudadano und dem burgues und im Französischen (erwartungsgemäß) zwischen dem citoyen und dem bourgeois. Im Deutschen ist hingegen die Unterscheidung zwischen verschiedenen Bürgertypen im alltäglichen Sprachgebrauch verloren gegangen. Damit werden jedoch zwei im Grunde gegensätzliche Bedeutungen, der Bourgeois als Besitzbürger und der Citoyen als Staatsbürger, in einem Begriff – dem „Bürger“ – vereint.¹⁴⁵ Eine Lösung für die im Deutschen verloren gegangene Differenzierung verschiedener Bürger-Formen kann in den von Höffe geschaffenen Bürger-Formen gefunden werden. Um auch im Deutschen wieder auf verschiedene Bürgerarten aufmerksam machen zu können, stellt Höffe dem Begriff „Bürger“ ein weiteres Wort voran und erweckt somit den Wirtschaftsbürger (und damit den Bourgeois) sowie den Staatsbürger (Citoyen) in gewisser Weise wieder zum Leben. Wie später auch noch in den erweiterten CC-Ansätzen deutlich werden wird, besteht zwischen der Staatsform und dem Bürger bzw. den Bürgertypen ein Zusammenhang. Zu differenzieren ist hier zwischen der Staatsform des Liberalismus und des Republikanismus. Beschorner/Schank¹⁴⁶ schreiben dazu, dass in Ersterer vor allem die Rechte des Bürgers vor einem übermächtigen Staat zu schützen gilt. Dabei wird der Bürger als Bourgeois verstanden, das heißt als Besitzbürger, dem die Verfolgung seiner eigenen Interessen ausdrücklich gestattet ist. Demzufolge ist die

¹⁴² Vgl. Greiffenhagen/Greiffenhagen, 2002, S. 63ff.

¹⁴³ Vgl. Hubbertz, 2006, S. 304.

¹⁴⁴ Vgl. Kocka, 1991, S. 36.

¹⁴⁵ Vgl. Meyer, 2009, S. 1.

¹⁴⁶ Vgl. Beschorner/Schank, 2012, S. 156f.

Einhaltung der Gesetze die im Grunde einzige Pflicht des Bürgers. Im Republikanismus wird der Bürger hingegen als Citoyen betrachtet, ein Bürger folglich, der seinen eigenen Willen nicht über den der Gemeinschaft stellt. Die Interessen der Gemeinschaft sind diesem das höchste Gut. Er versucht demzufolge nicht nur die Gesetze zu befolgen, sondern einen Beitrag zum Gemeinwesen zu leisten. Der Bürger im Republikanismus definiert sich folglich ganz nach Aristoteles über seine politische Beteiligung am Herrschen und beherrscht werden.¹⁴⁷

Inwieweit Bürger und Staat zu trennen oder zu vereinen sind, hängt stark mit der Gestaltung und dem Verständnis der Rolle des Staates zusammen – so ist nicht nur die Rolle des Bürgers zu hinterfragen, vielmehr korrespondiert dies damit, welche Staatsform in einem Land vorherrscht. Tendenziell ist anzunehmen, dass der Einfluss der Bürger in der Gesellschaft durch einen machtvollen oder (exakter ausgedrückt) machteinnehmenden Staat geschmälert wird, wohingegen eine Bürgergesellschaft dem Staat eine gewisse Macht einzieht, diesen aber ebenso entlasten und unterstützen kann. Auch für ein Konzept der Einbindung der Unternehmen in die Lösung gesellschaftlicher Problemstellungen – wie Corporate Citizenship teilweise verstanden wird – kann sowohl negativ als auch positiv für die Exekutive bewertet werden.

2.2.3.1.2 Unternehmen als Bürger (Corporate Citizen)

Nachdem im vorherigen Kapitel der Begriff des Bürgers näher erläutert wurde bzw. insbesondere die beiden Bürgerformen Bourgeois und Citoyen voneinander abgrenzt wurden, soll in diesem Kapitel die sich daraus in Bezug auf den Terminus Corporate Citizenship zu stellende Frage, inwiefern ein Unternehmen ein Bürger sein kann, erörtert werden. Denn der Begriff „Bürger“ entstammt der Politik bzw. der politischen Philosophie¹⁴⁸ (Aristoteles) und ist dementsprechend im Grunde nur natürlichen Individuen zuzuordnen. So versteht Aristoteles die Bürger als einzelne Menschen, die die Elemente bilden, aus denen sich der Staat zusammensetzt.¹⁴⁹ Daher ist auch der Begriff „korporativer Bürger“ – dem deutschen Pendant des Terminus Corporate Citizen – in diesen Wissenschaften nicht bekannt. Und auch in den Wirtschaftswissenschaften werden schon die Corporation und die Körperschaft nicht ohne Weiteres als Wirtschaftsakteure betrachtet.¹⁵⁰ Die nachfolgenden Erläuterungen beschäftigen sich daher mit der Frage, inwieweit Unternehmen im Rahmen des CC-Konzeptes dennoch als eine Art Bürger angesehen werden können.

Der Begriff „Corporate Citizen“ selbst geht auf Steinmann/Löhr zurück, die in ihrem Buch „Grundlagen der Unternehmensethik“ Unternehmen als korporativen Bürger bestimmen (eine Bezeichnung, die wiederum Suchanek geprägt hat¹⁵¹), die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.¹⁵² Im Folgenden wird daher zunächst auf den Begriff des korporativen Bürgers

¹⁴⁷ Vgl. Aristoteles, 1994, S. 135.

¹⁴⁸ Vgl. Beschoner/Schank, 2012, S. 158.

¹⁴⁹ Vgl. Petersen, 2008, S. 37.

¹⁵⁰ Vgl. Petersen, 2008, S. 37.

¹⁵¹ Vgl. Suchanek, 2001, S. 97f.

¹⁵² Vgl. Steinmann/Löhr, 1994.



eingegangen. Daran schließen weitere Bezeichnungen für Unternehmen als Bürger an, wie beispielsweise organisierte oder auch kollektive Bürger.

Der Begriff des korporativen Bürgers geht auf den Wirtschaftsethiker Suchanek zurück.¹⁵³ Der korporative Bürger stellt für Suchanek eine Organisation dar, die – wie ein Individuum – ein ganz bestimmtes Ziel verfolgt und jedes Mitglied dieser Organisation so zu verstehen ist, als verfolge es zuerst dieses Organisationsziel.¹⁵⁴ Demnach können Unternehmen als korporative Bürger betrachtet werden. Nach Suchanek kann ein korporativer Akteur ebenso als natürlicher Akteur oder als Individuum angesehen werden und dementsprechend auch einen identischen Willen zugesprochen bekommen. Unter dieser Annahme handelt der korporative Akteur gemäß diesem Willen, er besitzt Prinzipien, denen auch sein Handeln entsprechen oder widersprechen kann.¹⁵⁵ Dass ein korporativer Bürger, und damit auch ein Unternehmen, Verantwortung übernehmen will, ist unter zwei Prämissen als richtig anzuerkennen. Die erste Bedingung ist, dass ein Bürger jemand ist, der für seine Stadt oder sein Gemeinwesen Verantwortung trägt – gemeint ist somit insbesondere der Citoyen.¹⁵⁶ Die zweite Voraussetzung ist, dass Unternehmen als Bürger (im besten Fall als gute, engagierte Bürger, das heißt folglich als Citoyens) betrachtet werden. Sind beide Ansprüche erfüllt, gilt auch für die Wirtschaft das Prinzip des Gemeinsinns.¹⁵⁷ Einer derartigen Verbindung von Bürgersein und dem Tragen von Verantwortung entstammt die Idee des korporativen Bürgers.¹⁵⁸

Nicht als „korporativen“, sondern als „kollektiven“ Bürger versteht Wieland die Unternehmen. Dabei führt Wieland dies direkt im Kontext CC bzw. als Abgrenzungsmerkmal zu dem Begriff CSR an. Er schreibt dazu: „CC wird demgegenüber [Anm. MZS: gemeint ist CSR] demokratietheoretisch angesetzt, nämlich als die Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch proaktiver kollektiver Bürger“¹⁵⁹. Dabei verweist Wieland darauf, dass die Betrachtungsweise, dass nur ein Individuum ein Bürger sein könne, in den USA sowohl aus historischen als auch aus rechtlichen Gründen anders bewertet wird als in Deutschland, wo eine kollektive Person rechtlich nicht mit einem Bürger gleichzusetzen ist.¹⁶⁰ Dennoch macht Wieland darauf aufmerksam, dass in Deutschland seit einiger Zeit zunehmend auch Unternehmen sozial- und gesellschaftspolitische Aufgaben und möglichst auch deren Lösung zugewiesen werden¹⁶¹; Aufgaben, die sonst den Bürgern und dessen politischen Vertretern (Staat) vorbehalten waren.

Der Sichtweise, Unternehmen als eine Art kollektive Bürger anzusehen, entspricht auch der Aussage Höffes, wenn er schreibt: „Während die letzte Legitimation der Demokratie vom Bürger als natürlicher Person erfolgt, wird das bürgergesellschaftliche Engagement zu einem Großteil von ‚sekundären Bürgern‘ getragen, teils von spontan gebildeten Ad-hoc-Gruppen, mehr aber

¹⁵³ Vgl. Suchanek, 2001, S. 97f.

¹⁵⁴ Vgl. Petersen, 2008, S. 38.

¹⁵⁵ Vgl. Petersen, 2008, S. 39.

¹⁵⁶ Vgl. Meier, 1993, S. 73f.

¹⁵⁷ Vgl. Obermeister, 2002, o. S.

¹⁵⁸ Vgl. Petersen, 2008, S. 39.

¹⁵⁹ Wieland, 2003, S. 134.

¹⁶⁰ Vgl. Wieland, 2003, S. 133.

¹⁶¹ Vgl. Wieland, 2003, S. 134.

von institutionalisierten Akteuren, den verschiedenen Arten von Vereinen und Clubs, von Verbänden, Organisationen und Korporationen. Um Stimme und Gewicht zu erlangen, ist eine Institutionalisierung auch so gut wie unverzichtbar.“¹⁶² Für Höffe ist damit zweifelsfrei auch ein Kollektiv an Bürgern ebenso als Bürger zu betrachten, die eine bürgerschaftliche Rolle übernehmen können. Zudem ist aus seiner Sicht (nahezu) unabdingbar, sich zusammenzuschließen, um gemeinsam an gesellschaftlichen Problemen zu arbeiten. Zwar sind die von Höffe als „sekundäre Bürger“ bezeichneten Bürgerzusammenschlüsse nicht gänzlich das gleiche wie ein Unternehmen, das sich mit all seinen „Bürgern“ (Mitarbeiter u. Ä.) für gesellschaftliche Belange engagiert, dennoch ist damit zumindest die Betrachtungsweise, dass nur Individuen Bürger darstellen und deren Rechte und Pflichten in Anspruch nehmen bzw. ausüben können, relativiert, wenn nicht sogar ausgeräumt worden. Schließlich – und dies betont gerade auch Höffe – sind es zunehmend die gemeinnützigen Organisationen und Vereine, die der Rolle des oder der Bürger in der Gesellschaft aktuell Gestalt geben und aktiv leben.

Ein weiterer Begriff in dem Zusammenhang, Unternehmen als Bürger zu betrachten, wird von Schmidpeter/Neureiter gesetzt; sie bezeichnen Unternehmen als „organisierte Bürger“¹⁶³. Darunter ist zu verstehen, dass Unternehmen anders als andere, einzelne Bürger von ihrer Hauptexistenz als ökonomische Einrichtung organisiert sein müssen und demzufolge auch nach Effizienz und Effektivität in ihrem Handeln streben; dies betrifft nicht nur ihr alltägliches, eigentliches Geschäft, sondern auch ihre Rolle als Teil der Gesellschaft. In Österreich, so betonen Schmidpeter/Neureiter, besteht ein gemeinsames Verständnis darüber, dass CC eine neue, dynamische Entwicklung unternehmerischer Verantwortung zeigt, die komplementär zu bestehenden gesetzlichen Regelungen bestehen und diese nicht ersetzen soll.¹⁶⁴ Danach ist, aufbauend auf den Errungenschaften der Öko-Sozialen Marktwirtschaft, CC ein proaktives Managementkonzept, bei dem Unternehmen ihre Kernkompetenz, ihre Kreativität und ihre strategischen Ressourcen dazu verwenden, um Situationen zu generieren, in welchen sowohl die Gesellschaft wie auch das Unternehmen profitieren. CC wird dabei als „konsequent weiterentwickelte Idee der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft“¹⁶⁵ verstanden und gewinnt folglich nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung zunehmend an Bedeutung.¹⁶⁶ Unternehmen sind nicht nur als Akteure am Markt zu begreifen, wie dies in der Wirtschaftstheorie oft verkürzt abgebildet wird, sondern auch als Teil der Gesellschaft.¹⁶⁷ Durch diese Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft wird das immer wichtiger werdende so genannte Sozialkapital eines Wirtschaftsraumes generiert.¹⁶⁸

¹⁶² Höffe, 2004, S. 96.

¹⁶³ Vgl. Schmidpeter/Neureiter, 2008, S. 671.

¹⁶⁴ Vgl. Schmidpeter/Neureiter, 2008, S. 677.

¹⁶⁵ Schmidpeter/Neureiter, 2008, S. 677.

¹⁶⁶ Vgl. Schmidpeter/Neureiter, 2008, S. 677.

¹⁶⁷ Vgl. Schmidpeter, 2007.

¹⁶⁸ Vgl. Schmidpeter/Neureiter, 2008, S. 671.



Kaufmann/Werner hingegen vertreten die Meinung, Unternehmen erst dann als eigenständige Träger von Verantwortung anzusehen, wenn sie als juristische Person behandelt werden.¹⁶⁹ Mit diesem Status ist das Unternehmen eine vom Gesetz anerkannte und rechtlich selbstständige Personenvereinigung, die Rechte und Pflichten besitzt, über Vermögen verfügen und auf dessen Namen geklärt und verklagt sowie ein Erbe eingesetzt werden kann.¹⁷⁰ In Deutschland hat dies jedoch ausschließlich auf zivilrechtlicher, nicht auf strafrechtlicher Ebene, Folgen.¹⁷¹ Dieser Haltung gegenüber steht die Position Luhmanns, der daran zweifelt, dass Gremien, Gruppen oder Teams für etwas Verantwortung übernehmen können und meint, dass Verantwortlichkeit immer auf Personen zugeschnitten werden¹⁷² müsse. Kaufmann wiederum verweist darauf, dass Organisationen der Status einer juristischen Person verliehen werden kann, wenn Organisationen als selbständige Träger von Verantwortung verstanden werden.¹⁷³ Ein derartiger eigenständiger organisationsbezogener Verantwortungsbegriff ist nach Hubbertz Voraussetzung für Corporate Citizenship und wird über eine formale Mitgliedschaft, wie dies in Vereinen möglich ist, auch für Unternehmen konstituiert. Jeder, der danach zu einem Unternehmen (oder auch einer Organisation) zugehörig ist, geht eine Selbstverpflichtung ein und wird als eigenständige Person rechenschaftspflichtig (nach innen und nach außen).¹⁷⁴ Der Vorteil der Verantwortungszuteilung an Organisationen gegenüber der an Einzelmenschen liegt für Kaufmann darin, dass „Organisationen höhere Verantwortungsfähigkeit als Individuen zuzumuten“¹⁷⁵ ist. Bei Organisationen – und damit auch oder gar im Besonderen bei Unternehmen – kann vermutet werden, dass sie im Unterschied zu einzelnen Personen Entscheidungen rekonstruierbarer, kontrollierbarer und rationaler kommunizieren, da sie ein höheres Potenzial, komplexe Rechtspflichten zu erfüllen, besitzen und leichter durch staatliche Prozeduren zu sanktionieren sind, als dies bei eigenständigen Personen der Fall ist.¹⁷⁶ Dies bedeutet jedoch nicht, dass Organisationen gegenüber Individuen einen höherwertigen moralischen Rang für sich als gegeben einnehmen können, sondern lediglich, dass sie auf Grund ihrer Formalisierbarkeit eine höher aggregierte Verantwortlichkeit leisten können. Es ist schließlich nicht zu vergessen, dies betont auch Kaufmann deutlich, dass erwartet werden kann, dass gerade Unternehmen stärker opportunistisch handeln als Einzelmenschen, „d.h. alle normativen Zumutungen nur unter dem Gesichtspunkt von Organisationsinteressen und externen Sanktionsmöglichkeiten [...] beurteilen“¹⁷⁷. Dennoch könnte gerade von Organisationen verlangt werden, auch gegensätzliche Erwartungen befriedigen zu können. Diese beiden Seiten der Unternehmen können als entscheidender Ankerpunkt für Corporate Citizenship betrachtet werden.¹⁷⁸

Hubbertz sieht Corporate Citizenship zudem als Möglichkeit für Unternehmen an, sich ihrer

¹⁶⁹ Vgl. Kaufmann, 1992, S. 90; vgl. Werner, 2002, S. 525.

¹⁷⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Juristische Person), o. J., o. S.

¹⁷¹ Vgl. Kaufmann, 1992, S. 90; vgl. Werner, 2002, S. 525.

¹⁷² Luhmann, 2000a, S. 197.

¹⁷³ Vgl. Kaufmann, 1992, S. 82.

¹⁷⁴ Vgl. Hubbertz, 2006, S. 303.

¹⁷⁵ Kaufmann, 1992, S. 83.

¹⁷⁶ Vgl. Kaufmann, 1992, S. 84f.

¹⁷⁷ Kaufmann, 1992, S. 85.

¹⁷⁸ Vgl. Hubbertz, 2006, S. 303.

Umwelt wieder Gewähr zu werden und diese nicht länger von ihrem unternehmerischen Handeln auszuschließen. Dies sei darauf zurückzuführen, dass Unternehmen „ihre eigene Ausgrenzung aus der Umwelt als Problem erfahren“¹⁷⁹ haben, diese künftig aber nicht mehr aufrechterhalten wollen. Haben sich Unternehmen lange Zeit aus ihrer Umwelt ausgegrenzt und sich durch dessen Nichtberücksichtigung von anderen Akteuren unterschieden¹⁸⁰, so ist nun zu beobachten, dass sie diese zunehmend berücksichtigen und damit das zuvor Ausgeschlossene (die Umwelt) unter anderem mit Hilfe von CC wieder einholen wollen.¹⁸¹ Verantwortung für diese zu übernehmen, scheint danach für Unternehmen verstärkt an Bedeutung zu gewinnen. Doch auch wenn ein Unternehmen als juristische Person verstanden und somit Verantwortung zugewiesen bzw. eingefordert werden kann, wird Verantwortung – darauf weist Hubbertz hin – innerhalb von Organisationen und Unternehmen weiterhin an personale Verantwortung gebunden sein.¹⁸² Dazu schreibt Kleinfeld jedoch, dass „das traditionelle individualethische Paradigma [...] hinter das Paradigma kollektiver, universaler Verantwortungsethik [zurück tritt]“¹⁸³ und begründet dies damit, dass in modernen Industriegesellschaften in Folge der zunehmenden Spezialisierung in der Wirtschaft und der ansteigenden weltweiten Eingebundenheit ein Einzelner mit den sich daraus ergebenden Ansprüchen überfordert ist. Handlungen, die moralische Auswirkungen haben, sind in einer derartigen Struktur Folge kollektiv getragener Prozesse, die selbst aus einer wachsenden Anzahl verschiedener Handlungsschritte besteht. Mit einer solchen Komplexität der Strukturen vergrößert sich die wechselseitige Abhängigkeit der Handlungen eines Einzelnen. Demzufolge entsteht eine nicht mehr zu überschauende Komplexität der Handlungszusammenhänge, womit auch die Verantwortung für deren Effekte kaum noch einzelnen Personen zu schreibbar ist. Träger von Verantwortung sind zunehmend nicht mehr Individuen, sondern Kollektive wie die Gesellschaft, Institutionen oder Korporationen wie Unternehmen. Überdies betrifft die Übernahme von Verantwortung nicht mehr nur bereits geschehene Taten, sondern auch in der Zukunft liegende Auswirkungen.¹⁸⁴

Zur Position Kaufmanns, dass Unternehmen möglicherweise dazu neigen, nur auf Grund drohender externer Sanktionsmöglichkeiten verantwortlich zu handeln¹⁸⁵, entgegnet Kleinfeld, dass ein Unternehmen nur dann im eigentlich moralischen Sinn verantwortlich handelt, wenn „es seine bestehende Haftungsverpflichtung oder die ihm von außen zugeschriebene Verantwortlichkeit von sich aus anerkennt und freiwillig übernimmt. Erst eine Selbstverpflichtung dieser Art konstituiert Verantwortungsübernahme als eigentlich moralischen Akt. Nur als solche kann sie gerade dort greifen, wo Pflichten nicht genau definiert und gesetzlich verankert sind oder wo die Kontrolle ihrer Erfüllung nur schwer möglich ist.“¹⁸⁶

In der Praxis tritt die Frage, ob Unternehmen überhaupt Bürger sein können, daher nicht nur aus der Ungewissheit heraus auf, wie der Begriff „Corporate Citizen“ zu verstehen ist, sondern

¹⁷⁹ Vgl. Baecker, 1993, S. 33.

¹⁸⁰ Vgl. Luhmann, 2000b, S. 16.

¹⁸¹ Vgl. Hubbertz, 2006, S. 300.

¹⁸² Vgl. Hubbertz, 2006, S. 302f.

¹⁸³ Kleinfeld, 1998, S. 263.

¹⁸⁴ Vgl. Kleinfeld, 1998, S. 263.

¹⁸⁵ Kaufmann, 1992, S. 85.

¹⁸⁶ Kleinfeld, 1998, S. 265.



insbesondere dann, wenn Unternehmen vermeintlich unmoralisch, d.h. nicht im Sinne der üblichen Gebräuche und Sitten einer Gemeinschaft, gehandelt haben und in Folge dessen nach einem „Schuldigen“ gesucht wird. Als Beispiel kann hier das Unglück in einer Textilfabrik in Bangladesch 2012 genannt werden, bei dem durch einen Brand mehr als 100 Menschen ums Leben kamen; als Gründe waren vor allem fehlende Sicherheitsstandards auszumachen.¹⁸⁷ In dieser Fabrik ließ unter anderem C&A Kleidung für seine Märkte in Brasilien produzieren.¹⁸⁸ In solchen Fällen stellt sich immer auch die Frage nach dem Verantwortlichen. Neuhäuser schreibt: „Wenn ich [...] über [die] beschriebenen Fälle nachdenke, verspüre ich deutlich das Bedürfnis, jemanden verantwortlich zu machen und darauf hinzuweisen, dass diese Verantwortlichen doch bitte schön ihrer moralischen Pflicht nachkommen sollen, und ich nehme an, dass es nicht nur mir so geht. [...] Doch auf wen?“¹⁸⁹ Schnell kommt einem hier das Unternehmen (in diesem Fall C&A) in den Sinn. Doch im gleichen Zuge fragt man sich, ob Unternehmen und damit Organisationen oder Institutionen allgemein – Neuhäuser spricht hier von „leblosen Dingen“¹⁹⁰ – Vorwürfe und dafür verantwortlich gemacht werden können. Schließlich wird es schwer sein, das Unternehmen bei einem schweren Vergehen für einige Jahre in Haft zu setzen. Da dies nicht ohne Weiteres möglich ist und zudem eher nicht zufriedenstellend ist, weil sich Unternehmen nicht personifizieren lassen und dies bei der Suche nach einem Schuldigen für Menschen schwer zu fassen ist, werden häufig auch direkt Personen, insbesondere die Unternehmensleitung, wegen unmoralischen Verhalten beschuldigt. Doch selbst wenn dies etwas sinnreicher erscheint, Menschen sind es vornehmlich gewohnt, Menschen als moralische Akteure auf mögliches moralisches Fehlverhalten hinzuweisen, dennoch ist es ebenso fragwürdig, ob gerade diese Person(en) und auch nur diesem eingeschränkten Personenkreis Fehler vorzuwerfen sind. Schließlich geht es nicht darum, was einzelne Menschen gemacht haben, sondern was ganze Unternehmen mit ihrer Macht „anrichten“.¹⁹¹ Wenn also weder das Unternehmen noch die leitenden Personen zweifelsfrei für das moralische Versagen zur Rechenschaft gezogen werden können, wer dann? Klar ist nur, dass es ein „(...) [öffentliches] Interesse an der Frage nach der Verantwortung von Unternehmen gibt“¹⁹² und diese nicht eindeutig beantwortet werden kann. Früher sind zivilgesellschaftliche Organisationen sowie die Medien im Zuge solcher Katastrophen meist auf die Regierungen zugegangen. Auf Grund des zunehmenden (Ordnungs-)Machtverlustes der Nationalstaaten durch die wirtschaftliche Globalisierung und einem damit oftmals unterstellten Kontrollverlust der Unternehmen durch staatliche Rechtssysteme nehmen die NGOs und die Presse zunehmend die Unternehmen selbst unter Beschuss.¹⁹³

Nach Beschorner/Schank lässt sich auch über die Organisationstheorie die Zuordnung des Bürgerstatus von Unternehmen erschließen.¹⁹⁴ Dabei beziehen sich Beschorner/Schank darauf, dass die kleinsten Elemente einer Organisation die in dieser Handelnden und die dazugehörigen

¹⁸⁷ Vgl. Zeit online, 2012, o. S.

¹⁸⁸ Vgl. Spiegel online, 2012, o. S.

¹⁸⁹ Neuhäuser, 2011, S. 12.

¹⁹⁰ Vgl. Neuhäuser, 2011, S. 13.

¹⁹¹ Vgl. Neuhäuser, 2011, S. 13.

¹⁹² Neuhäuser, 2011, S. 14.

¹⁹³ Vgl. Neuhäuser, 2011, S. 14f.

¹⁹⁴ Vgl. Beschorner/Schank, 2012, S. 158.



Institutionen darstellen.¹⁹⁵ Letztere stellen das Regelsystem der Organisation dar und dienen folglich der Verfolgung des Organisationszwecks, welcher wiederum der Grund für die Organisationsgründung war. Durch diese Umstände ist die Trennung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt gegeben und somit eine klare Differenzierbarkeit zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern dieser möglich. Dies wiederum ist eine entscheidende Eigenschaft für eine stabile und autonom agierende Organisation, wie es insbesondere Unternehmen sind.¹⁹⁶ Des Weiteren verfolgen Unternehmen ihre Ziele, die durch das gemeinsame Handeln ihrer Mitglieder erreicht werden sollen „in einem formalen, legitimierten Prozess“¹⁹⁷ und „bleiben dabei als Summe ihrer Teile nicht diffus, sondern sind klar von der sie umgebenden Umwelt abgegrenzte Akteure, denen Handlungen und Handlungsfolgen zugerechnet werden können.“¹⁹⁸

Auch der Zusammenhang von Corporate Citizenship und der Globalisierung ist für die Frage, ob Unternehmen als Bürger anzusehen sind, interessant und hilfreich. Dies nimmt im Besondern Behrent auf und zitiert dazu den 2002 amtierenden südafrikanischen Präsidenten Mbeki, der als Gastgeber des UN-Weltklimagipfels zur Nachhaltigkeit 2002 mit folgender Botschaft die Teilnehmer begrüßte: „Eine globale Gesellschaft, die auf Armut für viele und Reichtum für wenige basiert, die charakterisiert wird durch Inseln des Wohlstands umgeben von einem Meer der Armut, ist nicht nachhaltig.“¹⁹⁹ Für Behrent sind Unternehmen und Institutionen „Mitgestalter der Weltpolitik“²⁰⁰. In dieser „Weltarena“ müssen Unternehmen sich mit folgenden beiden zentralen Leitfragen auseinandersetzen: (1) Inwieweit sind Unternehmen Problemverursacher? (2) Inwieweit können sie Problemlöser sein? Bei der Beantwortung der Fragen können drei Richtungen ausgemacht werden, die von der ideologischen, weltanschaulichen Perspektive des Befragten abhängt. Personen, die für die vorherrschenden gesellschaftlichen Probleme den Kapitalismus als Wirtschaftssystem verantwortlich machen, sprechen einzelnen Unternehmen auch die Fähigkeit ab, hierfür Lösungen zu finden. Anders betrachten es Menschen, die Unternehmen selbst als Verursacher konkreter Probleme ansehen; diese fordern schlicht ein, dass Unternehmen für die von ihnen geschaffenen Probleme Lösungen finden müssen. Die dritte Argumentation gründet sich auf der Annahme, dass privatwirtschaftliche Unternehmen neue, aber durchaus leistungsfähige internationale Akteure darstellen, die an der Seite der Nationalstaaten Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Missstände liefern können; folglich in Handlungsfeldern tätig und nützlich sein können, für die die Unternehmen in erster Linie eigentlich nicht zuständig wären.²⁰¹ Ein Corporate Citizen kann demolge als ein moderner Weltbürger verstanden werden, der mit langfristiger Orientierung sowohl seine Interessen realisiert als auch die Bedürfnisse des Gemeinwesens in seinen Handlungen bedenkt. Offen bleibt jedoch, wo Unternehmen die Grenze zwischen Eigeninteressen und gesellschaftlichem Nutzen ziehen können oder dürfen.²⁰²

¹⁹⁵ Vgl. North, 1992, S. 5.

¹⁹⁶ Vgl. Schreyögg, 1999, S. 9.

¹⁹⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S. 8.

¹⁹⁸ Beschorner/Schank, 2012, S. 159.

¹⁹⁹ Mbeki in seiner Rede am 26.08.2002 in Südafrika (Weltklimagipfel zur Nachhaltigkeit).

²⁰⁰ Behrent, 2003, S. 24.

²⁰¹ Vgl. Behrent, 2003, S. 24.

²⁰² Vgl. Behrent, 2003, S. 25.