

Werte im Wandel: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Über eine Zielklärung zur sinnvollen Ausgestaltung unternehmerischer Gemeinnützigkeit.

— VON CHRISTIAN LORENZ UND THEO WEHNER

In Kürze **Stehen die Unternehmen in einem Wertewandel? Setzen sich Unternehmer öfter und intensiver für gesellschaftliche Belange und das soziale Umfeld ein als vor der Krise? Ziehen Firmen einen direkten Nutzen aus ihrem gesellschaftlichen Engagement? Diesen und anderen Fragen gehen die Autoren in einer Studie bei Schweizer Unternehmen nach. Der Befund: Unternehmen tun Gutes für ihr Umfeld, reden aber wenig darüber und nutzen positive Effekte kaum. Der Beitrag diskutiert, wie die Ziele des gesellschaftlichen Engagements seine Inhalte bestimmen sollten.**



CHRISTIAN LORENZ ist Diplom-Psychologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich.
christianlorenz@ethz.ch



THEO WEHNER ist ordentlicher Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich.
twehner@ethz.ch

Lange vor der aktuellen Krise forderten Medien, Politik und Wissenschaft, dass Unternehmen zunehmend gesellschaftliche Verantwortung in den Gemeinden und Gesellschaften, in denen sie wirtschaften, übernehmen sollen. In diesem Sinne betrachtet wertorientierte nachhaltige Unternehmensführung die wirtschaftliche Organisation nicht nur aus rein ökonomischer, sondern gleichermaßen auch aus gesellschaftlicher und ökologischer Sicht.

Veranschaulicht wird diese Erwartungshaltung im Konzept des Corporate Citizenship, das Unternehmen metaphorisch mit bürgerlichen Rechten und Pflichten ausstattet. Wesentlich hieran ist der erweiterte Wertschöpfungsprozess – die Wahrnehmung der kerngeschäftlichen Verpflichtungen zum Wohle der Anteilseigner (Shareholder Value) bleibt selbstverständlich, sie wird aber ergänzt um eine Wertschöpfung für diverse Anspruchsgruppen, mit denen keine direkten wirtschaftlichen Beziehungen bestehen (Stakeholder Value). Dabei fragt sich, ob dies ein Wandel der Unternehmenswerte ist, oder ob veränderte Erwartungshaltungen der Umgebung ins Unternehmen hineinwirken.

Das ausgesprochene Interesse an gesellschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen nimmt seinen Ursprung in den angelsächsischen Ländern, wo sie sichtbar durchgeführt und öffentlichkeitswirksamer kommuniziert werden als in Kontinentaleuropa. Doch auch hierzu-

lande – obgleich impliziter in der Form – verändern sich Erwartungshaltungen und unternehmerische Praktiken.

In kontinentaleuropäischen Ländern sind in erster Linie staatliche Institutionen für das Gemeinwohl verantwortlich, Wirtschaftsakteure unterstützen punktuell, wobei angestrebter Eigennutzen von der Öffentlichkeit mit Skepsis bedacht wird. Die resultierende Implizitheit sozialer Verantwortungsübernahme hat in der Schweiz eine lange Tradition und zur Folge, dass nur wenig über die hiesige Corporate-Citizenship- (CC) Praxis bekannt ist.

Eine Bestandsaufnahme der gesellschaftlichen Aktivitäten für die schweizerische Unternehmenslandschaft liefern die Ergebnisse des Projektes «CorVo.ch» (Corporate Volunteering – einer speziellen Form der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme – in der Schweiz). Im Rahmen dieses von der Förderagentur für Innovation (KTI) unterstützten Projektes wurden in den vergangenen zwei Jahren vom Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA) der ETH Zürich mehr als 2000 Unternehmensrepräsentanten zu den gesellschaftlichen Aktivitäten ihrer Unternehmen befragt. Dabei wurde die Frage gestellt, wie und in welchem Umfang sowie mit welchen Erwartungen sich in der Schweiz tätige Unternehmen für die Gesellschaft engagieren. Das Augenmerk galt den Besonderheiten der schweizerischen Volkswirtschaft, im Einzelnen dem hohen Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Insgesamt geben rund drei Viertel der Unternehmen an, sich für gesellschaftliche Anliegen zu engagieren. Passiv in Form von Spenden und Schenkungen und aktiv, indem sie Mitarbeitende für gemeinnützige Aktivitäten freistellen, kostenlose Schulungen anbieten oder ihre Infrastruktur zur Verfügung stellen. Zur expliziten Förderung gemeinnütziger Tätigkeiten im Namen des Unternehmens und unter Einbezug der Mitarbeitenden (Corporate Volunteering / CV) bekennen sich 42 Prozent der Befragten. Die meistgenannten Gründe für das Engagement sind: Der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden sowie, dass die Firmenleitung das gemeinnützige Engagement als persönliches Anliegen versteht (vgl. Abb. auf Seite 22). Dabei werden keine Erwartungen an direkte betriebswirtschaftliche Gewinne geknüpft. Obwohl sich die Unternehmen von ihrem Engagement positive Wirkungen auf das Ansehen der Firma, die lokalen Standortbeziehungen oder das Betriebsklima erhoffen, geben fast drei Viertel der befragten Firmen an, den unternehmerischen Nutzen des Engagements nicht zu evaluieren. Nur ein Viertel kommuniziert ihr Engagement gegenüber der Öffentlichkeit.

Grossfirmen engagieren sich eher mit strategischem Kalkül

Grundsätzlich steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen gemeinnützig engagiert ist, mit seiner Grösse. 93 Prozent der Firmen mit über 1000 Mitarbeitenden engagieren sich. Doch auch im KMU-Bereich liegt der Anteil engagierter Firmen bei 75 Prozent. Der Unterschied der Firmengrösse zeigt sich vor allem darin, dass jene mit mehr als 1000 Mitarbeitenden motivierter sind, eine positive Wirkung ihres gemeinnützigen Engagements auf Image, Teamfähigkeit und Personalrekrutierung zu erreichen.



Den Status wahren: Erste Ermüdungserscheinungen erfordern ein härteres Training oder – für Unternehmen – eine Überprüfung der Strategie und Werte.

Grundsätzlich steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen gemeinnützig engagiert ist, mit seiner Grösse. 93 Prozent der Firmen mit über 1000 Mitarbeitenden engagieren sich. Doch auch im KMU-Bereich liegt der Anteil engagierter Firmen bei 75 Prozent. Der Unterschied der Firmengrösse zeigt sich vor allem darin, dass jene mit mehr als 1000 Mitarbeitenden motivierter sind, eine positive Wirkung ihres gemeinnützigen Engagements auf Image, Teamfähigkeit und Personalrekrutierung zu erreichen. Gleichzeitig sind Unternehmen bezüglich des gemeinnützigen Engagements relativ krisenresistent. 95 Prozent der Befragten meinen, dass die Bedeutung des gemeinnützigen Engagements für ihr Unternehmen in den nächsten Jahren steigen oder gleich

bleiben wird. Nur ein halbes Prozent will sich in Zukunft nicht mehr gemeinnützig engagieren. Dass die Befragten den Willen zur eigeninitiativen Fortführung des Engagements deutlich ausdrücken und das Engagement als «wichtig» bewerten, unterstützt die These eines nachhaltigen Engagements der Unternehmen.

Dennoch zeigen sich einige Widersprüche: Obwohl viele Unternehmen ihr gemeinnütziges Engagement mit persönlichem Anliegen begründen, verbinden sie damit gleichwohl explizite Erwartungen an den Nutzen geschäftsrelevanter Indikatoren. Umso erklä-

bleiben wird. Nur ein halbes Prozent will sich in Zukunft nicht mehr gemeinnützig engagieren. Dass die Befragten den Willen zur eigeninitiativen Fortführung des Engagements deutlich ausdrücken und das Engagement als «wichtig» bewerten, unterstützt die These eines nachhaltigen Engagements der Unternehmen.

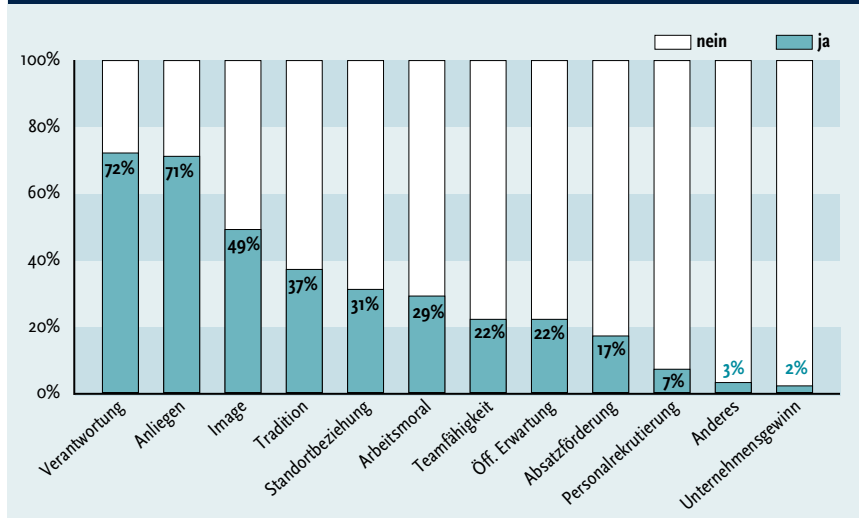
tanter fällt vor diesem Hintergrund das Fehlen von Strategien zur Sicherung des Unternehmensnutzens der CC-Praktiken auf: Wie kann gemeinnütziges Engagement dem Image förderlich sein, wenn es nur selten und unsystematisch der Öffentlichkeit kommuniziert wird? Wie kann man sicher sein, dass die investierten Ressourcen (als Social Return on Investment) zum Unternehmen zurückkehren, wenn der Nutzen des Engagements meist nicht evaluiert wird?

Die Befunde können ein Zeichen dafür sein, dass das Engagement einem impliziten Selbstverständnis der Unternehmen folgt. Während sich Firmen eine solche Ausrichtung in anderen Unternehmensaktivitäten nicht leisten mögen, ist CC bemerkenswert «unorganisiert» und es werden keine übersteigerten Erwartungen an betriebswirtschaftliche Gewinne geknüpft.

Ob und wie sich der Widerspruch zwischen der erweiterten Wertgenerierung durch CC und der fehlenden organisationalen Einbindung des Engagements in den Unternehmen manifestiert, war deshalb Gegenstand einer qualitativen Studie in zwei Schweizer Grossfirmen. Am Beispiel des Corporate Volunteerings (CV) wurde eingehender beleuchtet, wie die Erwartungen an die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung formal und operativ in den Unternehmensalltag übersetzt werden.

CV ist die Einladung des Arbeitgebers an seine Mitarbeitenden, sich freiwillig für vom Unternehmen unterstützte gemeinnützige Zwecke zu engagieren. Somit ist CV eine aktive Form gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme, die nur gelingen kann, wenn sie die Interessen diverser Anspruchsgruppen wahrt. Anders formuliert: CV ist in mehrfacher Hinsicht freiwillig und ermöglicht es verschiedenen Akteuren aus dem Engagement auszuweichen, wenn es keinen Wert schafft.

Abb.: Beweggründe für gemeinnütziges Engagement durch Unternehmen



Quelle: Lorenz, Ch.; Wehner, Th. (2009)

Drei Viertel der Unternehmen engagieren sich in unterschiedlicher Form für gesellschaftliche Anliegen – aus verschiedensten Gründen.

Die Fragestellung der qualitativen Studie lautete: Wie verhält sich das informell gelebte Selbstverständnis, auf dem das gemeinnützige unternehmerische Engagement beruht, zur formellen Struktur hinter den CV-Praktiken? Befragt wurden aus zwei Schweizer Grossfirmen 35 Personen mit und ohne Führungsverantwortung. Diese Akteursgruppen sind im CV-Kontext entscheidend: Mitarbeitende werden als potenzielle Freiwillige angesprochen, die sich jenseits ihrer vertraglich geregelten Arbeitsbeziehung engagieren. Aber erst durch die Akzeptanz und Unterstützung der Führungskräfte wird der korporative Aspekt des CV realisiert.

Strategie versus operative Umsetzung: CV ist in beiden Unternehmen ein vom Management definiertes Ziel unternehmerischen Handelns und auf strategisch-struktureller Ebene formal verankert. Dementsprechend werden Aufrufe zur Teilnahme und andere Informationen zu CV über interne Kommunikation verbreitet. Allerdings weitgehend wirkungslos: In beiden Fällen fehlt es an Bekanntheit, Umsetzung und Akzeptanz im betrieblichen Alltag,

was sich in der offenen Sinnfrage (Wozu CV?) ausdrückt. Zudem stehen die Handlungsaufforderungen aufgrund strategischer Papiere und interner Kommunikation oft im Widerspruch zum Geschäftsalltag. Dieser orientiert sich an der Produktivitätslogik, nach der dem Unternehmensnutzen Priorität eingeräumt wird und im Rahmen derer entsprechende Dienste an der Allgemeinheit nur schwer zu legitimieren sind.

Führungsrolle im CV: An der Realisierung von CV-Projekten sind Führungspersonen als entscheidungsmächtige Akteure direkt beteiligt, wenn sich entsprechende Ressourcenzuteilungen für einen Einsatz stellen. Entscheidungen pro oder contra CV beruhen meist auf persönlichen Einstellungen gegenüber dem Engagementwunsch oder orientieren sich an der impliziten Engagementkultur und dem vorherrschenden Arbeitsethos. Auf formale Handlungsanleitungen oder explizite Werthaltungen beziehen sich Führungspersonen hingegen nicht.

Mitarbeiter im Double-Bind: Im Zentrum steht für die Befragten das Bedürf-

nis, selbst über eine freiwillige Teilnahme an CV-Aktivitäten bestimmen zu können. Dies wird jedoch im Arbeitsalltag als nicht realisierbar empfunden. Die Organisationsmitglieder befinden sich in einem sogenannten Double-Bind: Auf der formellen Ebene wird zu CV aufgefordert, während auf der operativen Ebene ein Abweichen von den derzeitigen Prioritäten nicht legitim erscheint.

Engagement ist erwünscht, wird aber nicht umgesetzt

In den Ergebnissen beider Studien fallen Parallelen auf: Während in der Umfrage Widersprüche zwischen expliziten firmen-strategischen Nutzenerwartungen und der Desorganisation in der operativen Umsetzung des Engagements hervortreten, wird in den qualitativ gewonnenen Ergebnissen eine fehlende Übereinstimmung zwischen formaler Einbettung und operativer Umsetzung des CV-Engagements evident:

1. Obwohl von der Unternehmensführung als strategisches Ziel unternehmerischen Handelns definiert, ist CV kein Bestandteil des geteilten Wissens- und Erfahrungsraums der Befragten. Inhaltlich sind Sinn und erwarteter Nutzen des Engagements unterhalb der obersten Führungsebenen kaum bekannt.

2. In den Betrieben vorhandene CV-Formalia wie Policies oder persönliche CV-Zeitbudgets sind nicht bekannt oder nicht relevant, weil sie nicht als Teile einer authentischen Strategie wahrgenommen werden und so gegenüber informellen Abwertungen und einer alltäglichen Geschäftsrealität wenig Wirkung zeigen.

3. Damit kann die als Notwendigkeit definierte Freiwilligkeit der Mitgestaltung und Teilnahme an CV-Aktivitäten für die Mitarbeitenden zur paradoxen Handlungserwartung werden: Formal

erwünscht muss CV im operativen Bereich stets mit der vorherrschenden Produktivitätslogik vereinbar sein. Ein freiwilliges Engagement bedeutet daher, die eigenen mit den potenziell abweichenden Interessen des Unternehmens und des direkten Vorgesetzten zu verhandeln.

Die mangelhafte Übereinstimmung zwischen formalen Vorgaben und diversen informell-operativen Realitäten erfordert vielfältige Einzelentscheidungen. Reibungsverluste liegen auf der Hand und drücken sich in dem häufig artikulierten Wunsch nach verbindlichen betrieblichen Prozessen rund um CC-Praktiken aus.

Deshalb muss eine Übereinstimmung zwischen dem erwarteten Nutzen und den Engagementformen hergestellt werden: Entspringt das Engagement dem persönlichen Anliegen des Firmeninhabers oder des oberen Managements und ist die Gemeinwohlförderung Selbstzweck, so muss die Umsetzung durch Niederschwelligkeit, Flexibilität und gesellschaftliche Wertschöpfung charakterisiert sein. Kommt eine am lokalen Umfeld orientierte strategische Komponente, zum Beispiel in Form der Netzwerkentwicklung oder Reputationspflege hinzu, empfiehlt sich ein räumlich konzentriertes Engagement, dessen Assoziierung mit dem Unternehmen deutlich kommuniziert wird. Wer seine CC-Praxis als erweiterte Personal- und Organisationsentwicklung professionalisieren möchte (Teamentwicklung, Führungskräfteausbildung), muss vorgängig definieren, wo CV mehr als die tradierten Verfahren verspricht und die Qualität der Umsetzung sichern.

Unternehmerisches Handeln wird auch im Bereich der Gemeinnützigkeit durch die Umgebung beeinflusst und wirkt in diese zurück. Die Erwartungen an diesen Austausch dürfen abstrakt sein, aber ein Allheilmittel ist gemein-

nütziges Engagement nicht. Formelle Regelungen müssen als eine authentische Strategie immanent wahrgenommen werden, um alltäglichen und informellen Nutzenabwägungen standhalten zu können. Dazu sind die Freiwilligkeit des Engagements und seine Ziele durch alle Hierarchieebenen stringent zu kommunizieren und für alle Organisationsmitglieder verbindlich zu machen.

Fazit: Die Wirtschaftskrise ist nicht durch mangelnde bürgerliche Verantwortung ausgelöst worden und wird auch nicht durch sie gelöst werden. Dennoch stehen Unternehmen in einem Wertewandel, weil die Öffentlichkeit Erwartungen an ein gesellschaftliches Engagement fordert. Dieses ist krisenresistent, vielfältig in der Form, findet aber meist im Stillen statt. Möglichkeiten zur strategischen Nutzung sehen viele Unternehmer – gezielt genutzt wird das Potenzial indes selten. Der Schlüssel zur Nutzarmachung der Potenziale des Corporate Citizenship liegt in der Sinn- und Zielklärung unternehmerischer Gemeinnützigkeit einerseits und der dementsprechenden Ausgestaltung des konkreten Engagements andererseits. ■

Literatur

- Gentile, G.-C.** (2010): *Corporate Volunteering. Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und deren spezifische Ausgestaltung. Eine explorative Studie aus organisationspsychologisch-/soziologischer Perspektive.* Unveröffentlichte Dissertation, ETH Zürich.
- Lenssen, G.; Vorobey, V.** (2005): *The Role of Business in Society and Europe.* In Habisch, A.; Wegner, M.; Schmiedpeter, R.; Jonker, J. (Eds.): *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 357-375). Springer, Berlin.
- Matten, D.; Moon, J.** (2008): «Implicit» and «explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404-424.
- Matzler, K.; Pechlaner, H.; Renzl, B.** (2003): *Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholder-orientierten Unternehmensführung.* Gabler, Wiesbaden.