

Unterrichtung

durch die Bundesregierung

Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung

Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung

Inhaltsübersicht

	Seite
Stellungnahme der Bundesregierung	3
I. Berichtsauftrag	5
II. Von der Engagementförderung zu einer nachhaltigen Engagementpolitik	6
III. Verantwortungsgemeinschaft Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft neu austarieren	7
IV. Bürgerschaftliches Engagement hilft gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen	10
V. Unterstützung des strategischen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	16
VI. Für eine Kultur der Mitverantwortung (Schlussbemerkung)	18
Gutachten Sachverständigenkommission	25
Vorwort	23
Executive Summary	33
Kapitel I Einführung	39
Kapitel II Bürgerschaftliches Engagement in der freiheitlichen und demokratischen Ordnung	45
Kapitel III Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland	63

	Seite
Kapitel IV	
Unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft	201
Kapitel V	
Für eine Kultur der Mitverantwortung – Fazit und Empfehlungen	401
Literaturverzeichnis	419
Anhang (Zweiter Band)	461

Stellungnahme der Bundesregierung

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Berichtsauftrag	5
II. Von der Engagementförderung zu einer nachhaltigen Engagementpolitik	6
III. Verantwortungsgemeinschaft Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft neu austarieren	7
1. Nationale Engagementstrategie	7
2. Beteiligung und politische Partizipation	8
3. Stärkung der Infrastruktur	8
4. Bürgerschaftliches Engagement in Europa	10
5. Bürgerschaftliches Engagement im internationalen Kontext	10
6. Anerkennung	10
IV. Bürgerschaftliches Engagement hilft gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen	10
1. Engagementforschung	11
2. Bürgerschaftliches Engagement und Bildung	11
3. Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten ...	12
4. Kompetenzerwerb durch Freiwilligendienste	13
a) Bundesfreiwilligendienst	13
b) Jugendfreiwilligendienste	13
c) Freiwilligendienste aller Generationen	14
5. Engagement älterer Menschen	14
6. Bürgerschaftliches Engagement im Kontext von Pflege	15
7. Weitere neue Ansätze in der Engagementpolitik	15
a) Sozialunternehmertum	15
b) Wirkungsberichterstattung	15
c) Dialog der Sachverständigenkommissionen	16
V. Unterstützung des strategischen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	16
1. Ethik in der Managementausbildung	16
2. Eckpunkte zur Förderung strategischen Unternehmensengagements	17
3. Strategische Partnerschaften mit der Wirtschaft	17
VI. Für eine Kultur der Mitverantwortung (Schlussbemerkung) ...	18

I. Berichtsauftrag

Der Deutsche Bundestag hat die Bundesregierung durch Beschluss vom 19. März 2009 (Bundestagsdrucksache 16/11774) beauftragt, einmal in jeder Legislaturperiode einen wissenschaftlichen Bericht einer jeweils neu einzusetzenden Sachverständigenkommission mit Stellungnahme der Bundesregierung vorzulegen, der sich neben einer allgemeinen Bestandsaufnahme des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland auf einen Schwerpunkt konzentriert. Der Bericht soll die Entwicklung einer nachhaltigen Engagementpolitik unterstützen, indem er die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements verfolgt und sichtbar macht. Ein regelmäßig erscheinender Bericht wird dazu beitragen, die in der Gesellschaft vorhandenen Potenziale für bürgerschaftliches Engagement zu entfalten. Er soll den politischen Diskurs über aktuelle Entwicklungen und innovative Ansätze anregen, der Bundesregierung und allen weiteren Akteuren Handlungsempfehlungen geben und den Wert von bürgerschaftlichem Engagement stärker in das öffentliche Bewusstsein rücken.

In der 16. Legislaturperiode erschien der „Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“, den das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) beim Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) in Auftrag gegeben hatte und der als Vorläuferbericht der Bundestagsberichterstattung zu betrachten ist. Dieser Bericht aus dem Jahr 2009 behandelte schwerpunktmäßig den Beitrag des bürgerschaftlichen Engagements zur Bewältigung sozialer Aufgaben unter besonderer Beachtung des Engagements im Kontext von Familie und familiennahen Unterstützungsformen.

Im Bundestagsbeschluss vom 19. März 2009 wird ausgeführt, dass die Gesellschaft vor dem Hintergrund sich verändernder Lebens- und Arbeitsbedingungen, des demografischen Wandels, der Zu- und Abwanderung sowie der zunehmenden Vielfalt von Lebensstilen vor Herausforderungen steht, die nur im Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu bewältigen sind. Unverzichtbarer Bestandteil in einer solchen Kooperation ist bürgerschaftliches Engagement als wichtige Ressource des Gemeinschaftslebens, das den Zusammenhalt in der Gesellschaft und zwischen den Generationen stärkt. Bürgerschaftliches Engagement hilft aber auch, die Situation des Einzelnen zu verbessern, indem es die Teilhabe an der Gesellschaft stärkt. Der Leitgedanke einer Bürgergesellschaft als Kooperationsmodell von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft habe sich – nach Auffassung des Bundestags – allerdings bislang noch nicht durchgesetzt.

Im Juli 2010 berief die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend neun Sachverständige zur Erstellung des Sachverständigenberichts für den Ersten Engagementbericht. Die Sachverständigenkommission, die am 4. November 2010 zur konstituierenden Sitzung zusammenkam, erhielt den Auftrag, einen Bericht vorzulegen, der neben einer (bündelnden) Bestandsaufnahme zur Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland das Thema „Bürgerschaftliches Engage-

ment von Unternehmen“ schwerpunktmäßig bearbeitet. Ziel des Berichts ist es, mittel- und langfristige Perspektiven für Politik und Gesellschaft zu eröffnen und eine Grundlage für gesellschaftspolitisches Handeln zu bieten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement auf unterschiedlichen Ebenen durch verschiedene Gebietskörperschaften sowie durch Wirtschaft und Organisationen der Zivilgesellschaft stattfindet.

Die Sachverständigenkommission ist vor dem Hintergrund des Schwerpunktthemas „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ gezielt aus Wissenschaftlern der Fachdisziplinen Soziologie, Politik- und Wirtschaftswissenschaften sowie einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der Wirtschaft, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zusammengesetzt. Die Verbindung von sozialwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Analysen sollte zu neuen engagementpolitischen Erkenntnissen, insbesondere hinsichtlich des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen führen, und sich daraus ergebende Handlungs- und Förderbedarfe identifizieren. Anliegen war aber auch, die Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in diesem Bericht darzustellen und diese Form von gesellschaftlicher Verantwortungsbürokratie zu würdigen.

In seiner Herangehensweise an das Schwerpunktthema „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ hat die Sachverständigenkommission mit ihrem Bericht eine neue Perspektive entwickelt. Bürgerschaftliches Engagement, das traditionell im Fokus der Sozial- und Gesellschaftswissenschaften steht, wird hier aus ökonomischer und volkswirtschaftlicher Sicht analysiert und eingebettet in den Kontext der sozialen Marktwirtschaft. Der Bericht, der das Thema bürgerschaftliches Engagement als konstitutiven Teil der freiheitlich-demokratischen Ordnung betrachtet, zeigt die Logik und die Mechanismen der Wirtschaft auf, denen Unternehmen in ihrem Engagement unterworfen sind. Diese systematische Analyse verbindet dabei theoretische Einsichten mit den aktuellen Daten aus der 2011 im Rahmen der Erstellung des Sachverständigenberichts durchgeführten Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland. Die Kommission hat daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Kommission hat mit dem Sachverständigenbericht eine umfassende Darstellung wie auch eine neue Analyse des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, insbesondere des Engagements von Unternehmen, vorgelegt. Im Teil der allgemeinen Bestandsaufnahme zur Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland werden empirische Befunde und Trends bezogen auf die individuelle Ebene und die Ebene der Organisation sowie aktuelle Debatten und Herausforderungen vorgestellt. Dieser allgemeine Teil ist Grundlage und zugleich Rahmen für das Schwerpunktthema.

Der Bericht gibt sowohl den verschiedenen staatlichen Ebenen wie auch der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft neue Impulse, eröffnet Perspektiven und zeigt Handlungsoptionen für eine nachhaltige und zukunftsorien-

tierte Engagementpolitik auf. Die Bundesregierung dankt der Kommission und ihrem Vorsitzenden Professor Dr. Michael Hüther für die engagierte Arbeit und den wissenschaftlich und gesellschaftspolitisch wegweisenden Bericht.

In ihrer Stellungnahme geht die Bundesregierung auf zentrale Handlungsempfehlungen der Sachverständigenkommission ein, die sich direkt an die Bundesregierung richten. Empfehlungen, die sich an den Deutschen Bundestag, Länder, Kommunen oder Organisationen der Zivilgesellschaft wenden, werden angesichts der entsprechenden Kompetenzverteilung im Themenfeld des bürgerschaftlichen Engagements von diesen zu prüfen sein.

II. Von der Engagementförderung zu einer nachhaltigen Engagementpolitik

Der Bericht ist ein Plädoyer für eine nachhaltige Engagementpolitik auf der Grundlage eines ausgewogenen Miteinanders von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Sachverständigenkommission hat mit ihrem Bericht die Bedeutung und den Wert des bürgerschaftlichen Engagements – insbesondere auch des Unternehmensengagements – für eine moderne Gesellschaft und ihre Wandlungsprozesse herausgearbeitet.

Durch den Sachverständigenbericht sieht die Bundesregierung ihre Weichenstellung hin zu einer nachhaltigen Engagementpolitik bestätigt. Die Bundesregierung hält bürgerschaftliches Engagement für den Ausdruck einer lebendigen Bürgerkultur und für die Grundlage einer freien Gesellschaft. Sie misst dem bürgerschaftlichen Engagement eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit zu und vertraut auf die Stärke, das Potenzial und die Selbstorganisation der Gesellschaft. Auf Basis eines solchen Verständnisses von Engagement und im Sinne einer Politik der Ermöglichung wird die Bundesregierung die Engagementpolitik gemäß des Koalitionsvertrags für die 17. Legislaturperiode weiter entwickeln.

Die ersten wichtigen Schritte zur Entwicklung eines Handlungsfeldes Engagementpolitik hatte seinerzeit auf Ebene des Bundes der Deutsche Bundestag in der 14. Legislaturperiode mit der Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ unternommen. Der Bundestag hat seine Arbeit durch die Einsetzung des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“ verstetigt, der seit 2003 die Arbeit der Bundesregierung und die Gesetzgebung des Parlaments sowie Initiativen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement begleitet.

Im Oktober 2010 beschloss das Bundeskabinett die Nationale Engagementstrategie, die auf einem Selbstverständnis fußt, nach dem Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam Verantwortung für die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen übernehmen. Ziel ist die Entwicklung einer Engagementpolitik, die als Querschnittsthema nachhaltig auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland ausgerichtet ist. Mit der Nationalen En-

gagementstrategie der Bundesregierung, für die das BMFSFJ federführend zuständig ist und die in ihrer Entwicklung durch einen breiten und strukturierten Prozess der Beteiligung begleitet wurde, hat die Bundesregierung den Grundstein für eine zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft besser aufeinander abgestimmte Engagementpolitik in Deutschland gelegt. Sie bedeutet einen Meilenstein auf dem Weg zu einer nachhaltigen Engagementpolitik, denn ihr liegt ein Paradigmenwechsel zugrunde: weg von Einzelmaßnahmen, hin zu einem umfassenden politischen Ansatz der Engagementförderung. Zur Umsetzung der Nationalen Engagementstrategie leistet der von der Sachverständigenkommission vorgelegte Bericht einen wichtigen Beitrag.

Die Kommission ordnet bürgerschaftliches Engagement in den Rahmen unserer freiheitlichen, demokratischen Gesellschaftsordnung ein. Sie entwickelt die Definition von bürgerschaftlichem Engagement weiter und fokussiert auf folgende Merkmale:

„(1.) Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und anerkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen. Es wird von Individuen und Organisationen erbracht.

(2.) Bürgerschaftliches Engagement ist strukturbildend, setzt wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander und generiert so positive externe Effekte für die Gesellschaft.

(3.) Bürgerschaftliches Engagement kann sich in kontinuierlichen Leistungen, Innovationen und Problemlösungen ausdrücken, mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird.

(4.) Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung gerichtet sein.“

Die Bundesregierung begrüßt den Ansatz der Kommission, die in dem Bericht nicht nur über Chancen, Formen, Bereiche, Motive und Wirkungen des bürgerschaftlichen Engagements diskutiert, sondern auch Grenzen und Dilemmata des Engagements behandelt, worunter etwa Engagement als Ersatz für staatliche Verantwortung oder Engagement aus reinem Marketingkalkül fallen.

Bürgerschaftliches Engagement geschieht freiwillig und ist selbst ein Ausdruck von Freiheit. Diese Prämisse hat staatliche Engagementpolitik stets im Blick zu behalten. Unter dieser Voraussetzung sowie vor dem Hintergrund der großen Heterogenität des bürgerschaftlichen Engagements richtet die Bundesregierung ihre Engagementpolitik aus. Die Sachverständigenkommission betont, dass ihr Bericht nicht als Programmschrift für eine Engagementpolitik im Sinne eines klassischen Politikfeldes zu verstehen sei. Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Kommission, dass ein ressortübergreifender Ansatz zur Stärkung und Förderung des vielfältigen Bürgerengagements zwingend notwendig ist und verweist auf genau diesen Ansatz der Nationalen Engagementstrategie.

Die Kommission stellt fest, dass die grundsätzliche Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland durch eine hohe Stabilität und langfristig steigendes Niveau gekennzeichnet ist – gleichwohl ist ein Trend zum kurzfristigen und/oder unregelmäßigen Engagement zu beobachten. Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Kommission, dass die Verantwortung für den öffentlichen Raum von der Angemessenheit und der Verlässlichkeit der Staatstätigkeit ebenso lebt wie von dem Engagement der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwohl. Der Bericht, der ein umfassendes Bild des Unternehmensengagement in Deutschland zeigt, macht deutlich, welche wichtige Rolle Unternehmen neben Staat und Zivilgesellschaft bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben spielen. Erst das ausgewogene, komplementäre Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ermöglicht eine zeitgemäße Entwicklung des Gemeinwohls.

III. Verantwortungsgemeinschaft Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft neu austarieren

Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Sachverständigenkommission, dass bürgerschaftliches Engagement als gesellschaftspolitisches Thema zu würdigen und als gesellschaftliche Praxis zu stärken sei. Die Kommission empfiehlt Regierung und Parlament, einen breit verankerten Diskurs über die Bedeutung, die Bedingungen und die Herausforderungen der Zivilgesellschaft in unserer Verfassungsordnung und Gesellschaft durchzuführen. Die Bundesregierung wird diese Empfehlung aufnehmen. Ein solcher Diskurs, der die anderen staatlichen Ebenen und die Wirtschaft einbezieht, sollte auch Fragen eines künftigen Ressourcenmixes – Geld, Zeit, Kompetenz, Infrastruktur – zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements beinhalten. Die Kommission hat festgestellt, dass sich in Deutschland bis heute keine profilierte Vorstellung von Zivilgesellschaft herauskristallisiert hat.

1. Nationale Engagementstrategie

Die Bundesregierung sieht sich deshalb in der Ausrichtung der Nationalen Engagementstrategie bestätigt, der eine neue Balance der Verantwortungsgemeinschaft Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft zugrunde liegt. Die Bundesregierung hat im Vertrauen auf das Interesse der Bürgerinnen und Bürger an Mitgestaltung mit der Engagementstrategie einen Rahmen für die freiheitliche, subsidiäre Selbstorganisation einer lebendigen Zivilgesellschaft geschaffen. Das Bürgerengagement, das gefördert wird, bedeutet keinen Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung für soziale Aufgaben. Es geht vielmehr um die Förderung intelligenter, sozial innovativer Lösungen für gesellschaftliche Probleme vor Ort und eine gemeinsame Anstrengung des Staates, der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Mit der Engagementstrategie kann und will der Bund keine Aufgaben der anderen Gebietskörperschaften übernehmen, er will Impulse für eine wirksame Engagementpolitik auf allen Ebenen setzen.

Vier strategische Ziele verfolgt die Nationale Engagementstrategie:

(1.) **Koordinierung:** Da das Handlungsfeld Engagementpolitik sehr vielgestaltig ist und von vielen unterschiedlichen Akteuren geprägt wird, haben Koordinierung und kooperative Zusammenarbeit eine hohe Bedeutung, um eine effiziente Unterstützung und Förderung des freiwilligen Engagements zu bewirken. Eine verbesserte Abstimmung engagementpolitischer Vorhaben innerhalb der Bundesregierung sowie mit den Bundesländern und Kommunen ist aus diesem Grund ein zentraler Schwerpunkt der Engagementstrategie.

(2.) **Kooperation:** Bei der Gestaltung der Engagementlandschaft kommt den Organisationen der Zivilgesellschaft und den Unternehmen neben den staatlichen Ebenen eine Schlüsselrolle zu. Deshalb ist die verstärkte Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Organisationen der Zivilgesellschaft für mehr Engagement und soziale Innovation ein wesentlicher Schwerpunkt der Engagementstrategie. Strategische Partnerschaften der Politik mit Wirtschaft, Stiftungen und Verbänden – unter Respektierung der Unabhängigkeit der Partner – sollen Synergien zur Stärkung und Förderung von bürgerschaftlichem Engagement erzeugen.

(3.) **Anerkennung:** Zentrales Anliegen der Nationalen Engagementstrategie ist es, bürgerschaftliches Engagement sichtbar zu machen und eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung zu befördern, die Engagierte in ihrem Tun bestärkt und noch mehr Menschen anregt, sich für unsere Gesellschaft einzusetzen.

(4.) **Rahmenbedingungen:** Bürgerschaftliches Engagement braucht geeignete Strukturen und Rahmenbedingungen, um nachhaltig in der Gesellschaft verankert zu sein. Die Verbesserung von Rahmenbedingungen, insbesondere die Stärkung der Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements ist ein wichtiges Vorhaben der Engagementstrategie.

Im Kontext der Nationalen Engagementstrategie hat die Bundesregierung bereits einen Diskurs über Engagement und Mitverantwortung begonnen. Schon bei der Entwicklung der Nationalen Engagementstrategie wurde mit dem Nationalen Forum für Engagement und Partizipation ein neuartiger und breit angelegter zivilgesellschaftlicher Beteiligungsprozess gestartet. Das Nationale Forum hat Dialogforen durchgeführt, an denen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kirchen, Stiftungen, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände und andere Verbände teilnahmen. Das Forum berät und unterstützt die Bundesregierung bei der Umsetzung und Weiterentwicklung ihrer Engagementpolitik weiterhin und hat dabei in Dialogforen bereits die Themenfelder Schule als Lernort für Partizipation und gesellschaftliche Verantwortung, bürgerschaftliches Engagement in ländlichen Räumen, Haupt- und Ehrenamt in der Pflege und neue Organisationsformen in der Engagementlandschaft behandelt. Die Plattform des Nationalen Forums ermöglicht Bürgerinnen und Bürgern eine Onlinebeteiligung.

Der Ressortkreis Engagementpolitik wurde im Frühjahr 2011 ins Leben gerufen und bietet allen Ressorts der Bundesregierung ein strukturiertes und regelmäßiges Angebot zum Austausch und Dialog zu bürgerschaftlichem Engagement. Auch wurde im Zuge der Umsetzung der Nationalen Engagementstrategie der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen im Bereich der Engagementpolitik intensiviert. Die Bund-Länder-Kommunen-Gesprächsrunde tagt zweimal im Jahr, dabei wird Engagementförderung als Querschnittsthematik behandelt. Die Bund-Länder-Kommunen-Gesprächsrunde befasst sich überdies vertieft mit Themen von herausgehobener Bedeutung in einer jährlichen Arbeitstagung.

2. Beteiligung und politische Partizipation

Die Bundesregierung ist mit der Kommission der Meinung, dass Mitverantwortung angemessene Beteiligungsmöglichkeiten der Akteure voraussetzt. Mehr politische Partizipation bedeutet jedoch nicht zwangsläufig mehr Demokratie, da vielfach schwächer organisierte Interessen weniger umfangreich artikuliert bleiben. Aus Sicht der Bundesregierung bleiben politische Parteien unabdingbar bei der politischen Willensbildung des Volkes. Daran mitzuwirken wird den Parteien nicht nur durch Artikel 21 des Grundgesetzes zugewiesen. Parteien sind nach wie vor die zentrale Organisationsform, um politische Willensbildung zu strukturieren und in staatliche Institutionen zu vermitteln. Dies wird zum einen daran deutlich, dass es den im Deutschen Bundestag vertretenen Parteien gelingt, Bewerberinnen und Bewerber unterschiedlicher geografischer, sozialer und ethnischer Herkunft mit verschiedenartigen Erfahrungsprofilen und Kenntnissen zu integrieren und sie repräsentativer in der Mitgliederstruktur sind als andere zivilgesellschaftliche Organisationen. Zum anderen zeigen die zahlreichen Parteineugründungen vor Bundestagswahlen sowie neue Parteienerfolge in jüngster Zeit, dass das Engagement in einer Partei weiterhin attraktiv sein kann.

Als Ergänzung zu dieser Form der Beteiligung begrüßt die Bundesregierung auch die Empfehlung der Kommission, alternative Formen der Partizipation im Rahmen der repräsentativen Demokratie wie auch neuartige Modelle von „civic education“ in der politischen Bildung Ergebnisoffen zu prüfen.

Neue Formen des Engagements und der Partizipation sind Teil der Nationalen Engagementstrategie. Die Bundesregierung wird das Thema Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden und großen Stiftungen aufgreifen. Anliegen ist es, die Weiterentwicklung der engagierten Kommune von beiden Seiten – Verwaltung und Aktiven vor Ort – konkret voranzubringen. Themen wie Bürgerhaushalt, projekt- und stadtteilorientierte Vorhaben durch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger (u. a. „community organizing“, Runde Tische, Zukunftswerkstätten) und konkrete Erfolgsparameter für gelingende Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene sollen dabei behandelt werden. Zur Stärkung des kommunalpolitischen Engagements

von Frauen hat das BMFSFJ 2009 und 2011 den Helene Weber Preis an engagierte kommunale Nachwuchspolitikerinnen vergeben. Damit wird dem kommunalen Engagement von Frauen und deren Unterrepräsentanz besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Die Kommission misst der staatlichen Unterstützung zivilgesellschaftlicher Strukturen besondere Bedeutung zu. Die Bundesregierung stimmt mit der Feststellung der Kommission überein, dass es bei der Unterstützung zivilgesellschaftlicher Strukturen und bürgerschaftlichen Engagements um eine Politik der Ermöglichung geht. Hemmnisse durch gesetzliche und steuerrechtliche Regelungen sowie durch bürokratische Anforderungen sind abzubauen und Rahmenbedingungen für eine engagementförderliche Infrastruktur nachhaltig weiterzuentwickeln. Die Bundesregierung hat in den letzten Jahren kontinuierlich die rechtlichen Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement verbessert. Sie beobachtet die Entwicklungen des bürgerschaftlichen Engagements beständig und überprüft hierbei anlassbezogen Änderungsbedarf bei gesetzlichen Regelungen.

3. Stärkung der Infrastruktur

Die Stärkung der Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement ist ein Schwerpunkt der Nationalen Engagementstrategie. Infrastrukturfördernde Maßnahmen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft. Die Bundesregierung legt großen Wert auf die Zusammenarbeit mit Verbänden und Organisationen, die in Deutschland ganz wesentlich den organisatorischen Rahmen für Engagement stellen:

Der organisierte Sport stellt nach wie vor den quantitativ bedeutsamsten Träger freiwilligen Engagements dar. 8,8 Millionen Freiwillige in 91 000 deutschen Sportvereinen leisten jährlich mehr als 500 Millionen Stunden ehrenamtliche Arbeit für rund 27 Millionen Mitglieder. Sie tun dies in unterschiedlicher Weise, 1,85 Millionen sind in ehrenamtlichen Funktionen als Vorsitzende oder Vorstandsmitglieder tätig, ca. 7 Millionen helfen im Spiel- und Wettkampfbetrieb sowie bei Veranstaltungen (Sportentwicklungsbericht 2009/2010). Diese Freiwilligen sind die Säule des organisierten Sports. Er verdankt ihnen seine gesellschaftspolitische Bedeutung und seine Unabhängigkeit.

Nach den Schätzungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) unterstützen 2,5 bis 3 Millionen Menschen mit ihrem freiwilligen Engagement die Freie Wohlfahrtspflege. Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege (Deutscher Caritasverband, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche, Deutsches Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt, Der Paritätische, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden) haben in der Förderung des freiwilligen Engagements eine lange Tradition. Sie müssen heute aber auch den Anforderungen an eine moderne Engagementförderung (z. B. durch eine strategische Aufstellung) gerecht werden.

Rund 1,8 Millionen ehrenamtliche Helferinnen und Helfer engagieren sich für den Zivil- und Katastrophen-

schutz. Sie sind aktiv in den Freiwilligen Feuerwehren, den fünf großen Hilfsorganisationen (Arbeiter-Samariter-Bund, Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft, Deutsches Rotes Kreuz, Johanniter Unfall-Hilfe, Malteser Hilfsdienst), in der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk und den Regieeinheiten der unteren Katastrophenschutzbehörden. Nirgendwo kommt Bürgersinn und Bürgergemeinschaft so intensiv und effektiv zum Ausdruck, wie im ehrenamtlichen Engagement der Hilfeleistungsorganisationen. Dort wird eine außerordentlich wichtige Aufgabe der staatlichen Daseinsfürsorge von Bürgerinnen und Bürgern für Bürgerinnen und Bürger übernommen. Um unter sich wandelnden Rahmenbedingungen wie insbesondere dem demographischen Wandel die Einsatzbereitschaft der Organisationen langfristig sicherzustellen, will die Bundesregierung aus laufenden Projekten und Kampagnen eine umfassende Strategie zur Helferwerbung und -bindung entwickeln.

Auch für die Kultur ist das Engagement der Zivilgesellschaft von herausragender Bedeutung. Eine aktive Bürgerschaft ermöglicht es, staatliche Leistungen durch gesellschaftliche Aktivitäten zu ergänzen und die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit den Kultureinrichtungen zu stärken. Mit 5,2 Prozent (Freiwilligensurvey 2009) gehört das Engagement in der Kultur zu den fünf größten Engagementbereichen.

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), das als trisektoraler Zusammenschluss von Partnern aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft 2002 gegründet wurde und vom BMFSFJ gefördert wird, hat die nachhaltige Förderung von Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement in allen Gesellschafts- und Politikbereichen zum Ziel. Es ist eine wichtige Plattform zum Erfahrungsaustausch über bürgerschaftliches Engagement. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa), 1999 gegründet und vom BMFSFJ gefördert, ist Fachorganisation und Dachverband der Freiwilligenagenturen. Ziel der bagfa ist es, Freiwilligenagenturen als lokale Experten und Anlaufstellen des bürgerschaftlichen Engagements zu stärken. Das Spenden von Geld ist neben der Zeitspende eine wichtige Form des bürgerschaftlichen Engagements. Gute Rahmenbedingungen durch Information, Beratung und Transparenz unterstützen die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger zum Spenden. Deshalb fördert das BMFSFJ die Spenderberatung des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI).

Als wichtigste Organisationsform bürgerschaftlichen Engagements spielen die Vereine in Deutschland nach wie vor eine herausragende Rolle. Die Bundesregierung teilt die Einschätzung der Sachverständigenkommission, dass Vereine als „Rückgrat der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur“ mehr Beachtung erfahren müssen. Den traditionellen Funktionsträgern und -trägerinnen, die langfristig, regelmäßig und zuverlässig im Einsatz sind, sollte künftig eine höhere Aufmerksamkeit zukommen. Eine dezidierte Förderung dieses Bereichs durch Modellprojekte und strategische Partnerschaften wird künftig besonders wichtig sein, um genügend Nachwuchs für die Vereinsarbeit – ge-

rade auch für Vorstands- und Leitungsfunktionen – zu gewinnen und eine nachhaltige Bindung an das freiwillige Engagement in Vereinen zu erzeugen. Die Bundesregierung plant daher im Rahmen von strategischen Partnerschaften im Sport, den Aufbau und die Weiterentwicklung von Vereinsstrukturen zu unterstützen.

Die Stärkung der Infrastruktur ist auch ein Anliegen im Rahmen der Nationalen Engagementstrategie angestrebten strategischen Partnerschaften mit dem Stiftungssektor. Ein Bestandteil dieser Zusammenarbeit ist das Memorandum über die Kooperationen von Stiftungen, die in besonderer Weise Engagement fördern, und dem BMFSFJ. Inhaltlich wird in dieser Vereinbarung die Partnerschaft auf eine feste Grundlage gesetzt und insbesondere die Regeln der Zusammenarbeit festgelegt.

Seit 2001 fördert das BMFSFJ die Initiative Bürgerstiftungen (IBS). Die IBS berät alle Bürgerstiftungen kostenlos zu Themen wie Satzungsgestaltung, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit, Steuern, Förderrichtlinien oder Auswahl der Förderprojekte und fördert deren Erfahrungsaustausch. Im Zeitraum von 2011 bis 2013 werden die Module „Bürgerstiftungswerkstatt“ und „Die Regionen stärken – Stiftungsinitiative Ost“ gefördert. Mit dem Modul „Bürgerstiftungswerkstatt“ wird für die Akteurinnen und Akteure in Bürgerstiftungen ein bedarfsorientiertes und kostengünstiges Fortbildungsangebot vor Ort geschaffen. Das Modul „Die Regionen stärken – Stiftungsinitiative Ost“ soll die gegenüber der Situation in Westdeutschland immer noch schwächer ausgeprägte Stiftungslandschaft im Ostteil der Bundesrepublik weiter verfestigen und stärken. Dies erfolgt durch regionale Beraterinnen und Berater, regionenspezifisches Informationsmaterial und Bildung thematischer Schwerpunkte sowie den Ausbau regionalspezifischer Netzwerke.

Mit dem Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser II soll die seit 2006 in nahezu allen Landkreisen und kreisfreien Städten auf- und ausgebaute Infrastruktur für generationenübergreifende Begegnung und freiwilliges Engagement weiterentwickelt werden. Neben den Schwerpunkten Alter und Pflege, haushaltsnahe Dienstleistungen sowie Integration und Bildung steht das freiwillige Engagement als eigener Schwerpunkt aber auch als Querschnittsaufgabe im Mittelpunkt der Aktivitäten und Angebote.

Insbesondere durch die Niedrigschwelligkeit und Vielfalt der Engagementmöglichkeiten in den Häusern konnte die Zahl der Freiwilligen in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert werden. Gleichzeitig waren die gezielte Qualifizierung der Freiwilligen und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Hauptamtlichen in den Häusern maßgebliche Erfolgskriterien.

Im Rahmen des neuen Programms sollen gerade auch ältere Menschen in der Übergangsphase zwischen Beruf und Ruhestand für ein freiwilliges Engagement gewonnen werden. Durch die weitere interkulturelle Öffnung der Häuser sollen Engagementangebote von und für Menschen mit Migrationshintergrund ausgebaut werden. Darüber hinaus sind alle Mehrgenerationenhäuser anerkannte Einsatzstellen für den Bundesfreiwilligendienst. Mit der

Bundesagentur für Arbeit wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen, um so u. a. die beschäftigungspolitische Bedeutung der durch freiwilliges Engagement erworbenen sozialen Kompetenzen sowie fachlichen und beschäftigungsfördernden Fertigkeiten zu stärken. Durch eine enge Zusammenarbeit und gezielte Vernetzung der Mehrgenerationenhäuser mit der jeweiligen Standortkommune und allen regionalen Engagementakteuren werden die Häuser als Knotenpunkte für freiwilliges Engagement nachhaltig in die lokale Infrastruktur eingebettet.

Das BMFSFJ fördert 2011 und 2012 ein Projekt der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros (BaS), das Führungskräfte aus Seniorenbüros zu Multiplikatoren weiterbildet. Ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in dem Projekt „Qualifizierungsoffensive für Seniorenbüros“ befähigt, ältere Beschäftigte in Unternehmen, Behörden und der Sozialwirtschaft für die Herausforderungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren und Handlungsoptionen aufzuzeigen.

4. Bürgerschaftliches Engagement in Europa

Die Bundesregierung begrüßt, dass sich die Sachverständigenkommission im Bericht auch mit dem Themenfeld Engagement in Europa beschäftigt hat und darlegt, welche Debatten und Maßnahmen Auswirkungen auf das Bürgerschaftliche Engagement in Deutschland haben. Nach der erfolgreichen Durchführung des Europäischen Jahres der Freiwilligentätigkeit 2011, mit dem das Themenfeld „Bürgerschaftliches Engagement“ in der öffentlichen Wahrnehmung national wie europaweit gestärkt worden ist, zielen die Bemühungen der Bundesregierung künftig darauf ab, die mit diesem Jahr angestoßene europäische Debatte weiter zu intensivieren.

Ein wichtiges Anliegen der Aktivitäten in Deutschland ist es darüber hinaus, die vielfältigen im Europäischen Jahr 2011 gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse auf dem Gebiet der Freiwilligentätigkeit in das Europäische Jahr für aktives Altern 2012 überzuleiten und in die Umsetzung einzubringen. Daher wurde hier ein Schwerpunkt auf die Potenziale Älterer für die Zivilgesellschaft/gesellschaftliches Engagement und Teilhabe älterer Menschen sowie die Stärkung der Solidarität zwischen den Generationen gelegt, dem eine Reihe von Aktivitäten dienen. Weiterhin unterstützt die Bundesregierung den Vorschlag der EU-Kommission, das Programm „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ für den Zeitraum 2014 bis 2020 fortzuführen und die damit verbundenen Zielsetzungen, die Bürgerbeteiligung auszubauen und dem Programm eine höhere Sichtbarkeit zu geben.

5. Bürgerschaftliches Engagement im internationalen Kontext

Bürgerschaftliches Engagement spielt auch im Bereich der internationalen Zusammenarbeit eine wichtige Rolle, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Das für die Entwicklungspolitik zuständige BMZ hat in diesem Aufgabenfeld eine umfassende Strukturreform durchgeführt. Die bisher auf verschiedene Organisationen zersplitterten

Programme der zivilgesellschaftlichen und kommunalen Zusammenarbeit wurden Anfang dieses Jahres in der neuen „Engagement Global (EG) gGmbH – Service für Entwicklungsinitiativen“ gebündelt. Zur EG gehören Programme wie der entwicklungspolitische Freiwilligendienst weltweit, der Senioren Experten Service (SES), die Förderung entwicklungspolitischer Bildungsarbeit in Deutschland, der Zivile Friedensdienst und die Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben deutscher privater Träger. Mit der Engagement Global gGmbH wurde erstmals eine umfassende Plattform für bürgerschaftliches Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit geschaffen, eine einheitliche Ansprechstelle mit einem umfassenden, niedrigschwelligen Angebot an Information, Beratung, finanzieller Förderung und Qualifizierung für interessierte Bürgerinnen und Bürger sowie Organisationen. Die Stakeholder der EG wie die Zivilgesellschaft, die Wirtschaft, die Länder und die Kommunen wirken in einem neu eingerichteten Kuratorium der Engagement Global gGmbH mit.

6. Anerkennung

Die Bundesregierung stimmt mit der Kommission überein, dass eine adäquate Anerkennung des Engagements eine hohe Bedeutung hat. Die Weiterentwicklung einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung ist ein zentrales Anliegen der Nationalen Engagementstrategie. Dabei wird Anerkennung nicht allein als staatliche Aufgabe gesehen, sondern als Aufgabe aller relevanten Akteure aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Medien. Eine moderne Anerkennungskultur, die ganz wesentlich ist, um Menschen für bürgerschaftliches Engagement zu begeistern, umfasst neben der Sichtbarmachung durch Preise und Auszeichnungen vor allem die Förderung der Weiterentwicklung und Qualifizierung von Engagierten sowie Möglichkeiten der Nachweise über erbrachtes Engagement und darin erworbener Kompetenzen.

Um zu zeigen, dass viele Menschen sich auf unterschiedlichste Weise für unsere Gesellschaft einsetzen, wurde der Deutsche Engagementpreis ins Leben gerufen. Er ist als nationale Auszeichnung für bürgerschaftliches Engagement inzwischen anerkannt. Er wurde 2011 zum dritten Mal anlässlich des Internationalen Tages des Ehrenamtes am 5. Dezember verliehen. Die Auszeichnungen erfolgten in den Kategorien Politik und Verwaltung, Wirtschaft, gemeinnütziger dritter Sektor, Einzelperson sowie Engagement von Seniorinnen und Senioren. Der Preisträger des Publikumspreises, der mit 10 000 Euro dotiert ist, wird durch die Bürgerinnen und Bürger im Rahmen eines Online-Votings ermittelt. Künftig soll auch der Bundesverdienstorden verstärkt bürgerschaftliches Engagement in Deutschland anerkennen und würdigen.

IV. Bürgerschaftliches Engagement hilft gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen

Da bürgerschaftliches Engagement zu Integration und Teilhabe beiträgt, hat das Thema Eingang in vielfältige gesellschaftspolitische Bereiche gefunden. Ziel der Na-

tionalen Engagementstrategie ist es, engagementpolitische Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen zu geben. Durch Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in den verschiedenen Themenfeldern sollen u. a. der soziale Zusammenhalt, die Integration, die Solidarität zwischen den Generationen wie auch Qualifikation und Bildung gestärkt werden, um damit die gemeinsame Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft zu stärken.

1. Engagementforschung

Eine wesentliche Voraussetzung für politische und gesellschaftliche Debatten über bürgerschaftliches Engagement sind aussagekräftige Datenbestände über den Status Quo des Engagements und dessen Veränderungen im Zeitverlauf. Erstmals hat die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages im Jahr 2002 in ihrem Bericht „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ auf Defizite in der empirischen Engagementforschung und -statistik hingewiesen.

Der Sachverständigenbericht zeigt neben neuen Handlungsansätzen auch kritische Befunde, nämlich v.a. die Defizite an belastbaren, repräsentativen Daten. So schwanken z. B. die Angaben zur Zahl freiwillig Engagierter in Deutschland je nach Datenquelle zwischen 52 Prozent (Eurobarometer 2007) und 17 Prozent (AWA-Institut für Demoskopie Allensbach, 2008). Forschungsbedarf besteht auf fast allen großen Handlungsfeldern des Engagements. Nach wie vor fehlt es an belastbaren Daten und Aussagen zu Entwicklungstrends. Dies betrifft u. a. das Vereins- und Stiftungswesen, den strukturellen Rahmen des Engagements, das Engagement von Unternehmen, sowie das Engagement in Initiativen und Selbsthilfegruppen, in Gewerkschaften und wichtigen Personengruppen wie z. B. denen mit Zuwanderungsgeschichte.

Ein wichtiger Beitrag zur Engagementforschung ist der im Auftrag des BMFSFJ durchgeführte Freiwilligensurvey, eine Untersuchung zum Engagement in Deutschland, die bisher in drei Wellen 1999, 2004 und 2009 durchgeführt wurde. Seine Anstrengungen für die Engagementforschung verstärkt das BMFSFJ u. a. durch Einbindung des Freiwilligensurveys in das Forschungsprogramm des Deutschen Zentrums für Altersfragen (DZA), womit eine Empfehlung des Wissenschaftsrates umgesetzt wurde. Der Bund hat zudem in den letzten Jahren seine forschungsbezogenen Aktivitäten im Engagementbereich erheblich gesteigert: Das BMFSFJ förderte wichtige empirische Untersuchungen wie bspw. zu Freiwilligenagenturen, zur Infrastruktur lokaler Engagementpolitik, zu Qualifizierung und Anreizsystemen für das Engagement, zum Verhältnis von Engagement und sozialem Vertrauen im Kontext ethnischer Vielfalt sowie zum Engagement großer Migrantengruppen oder zur Qualifizierung von Migrantenorganisationen für Freiwilligenmanagement, zu Netzwerken der Engagementförderung in den Bundesländern sowie zum Deutschen Olympischen Sportbund in der Zivilgesellschaft. Auch im Jahr 2012 plant das BMFSFJ wichtige neue Projekte, die wesentlich der Gewinnung repräsentativer Daten dienen. Insbesondere soll die Kooperation

zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen und die Öffnung der Institutionen verstärkt fokussiert werden. Dazu haben das BMU und das Umweltbundesamt ein Projekt mit dem Titel „Umweltverbände als relevante Akteure nachhaltiger Transformationsprozesse“ gestartet (Laufzeit 2012 bis 2013), in dem die gegenwärtige Situation der Umweltverbände analysiert und Weiterentwicklungspotenziale eruiert werden sollen. Um bürgerschaftliches Engagement als Ressource für Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit in ländlichen Räumen auf einer gesicherten Datengrundlage besser qualifizieren zu können, wird eine darauf bezogene Sonderauswertung des Freiwilligensurveys durch das BMELV angestrebt.

Fragestellungen zum bürgerschaftlichen Engagement gehören standardmäßig zu den vom BMFSFJ geförderten Dauerbeobachtungsvorhaben des Deutschen Jugendinstituts (DJI) und sonstigen einschlägigen Forschungsprojekten. Die in Vorbereitung befindliche dritte Welle der Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes wird ein Modul zum bürgerschaftlichen Engagement enthalten. Das Statistische Bundesamt wird prüfen, ob – ähnlich wie bei der zweiten Welle für den Bereich „unbezahlte Arbeit/Haushaltsproduktion“ – die Befragungsergebnisse der dritten Welle der Zeitbudgeterhebung die Berechnung eines „Satellitensystems bürgerschaftliches Engagement“ zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ermöglichen, um dessen Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung und Wohlstandsproduktion auch quantitativ abschätzbar zu machen. Der im Sachverständigenbericht festgestellte Forschungsbedarf ist allerdings weniger an die inhaltlich und finanziell begrenzte Ressortforschung zu richten, sondern eher auch an die selbstverwaltete Forschungsförderung im Wissenschaftssystem.

Noch wenig systematisch erfasst ist auch das sehr breite bürgerschaftliche Engagement, das im Rahmen von Lokalen Agenda 21-Prozessen, aber auch bei der bürgerschaftlichen Mitwirkung im Rahmen der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung, und Klimaschutzinitiativen usw. stattfindet. Sie sind inzwischen eine wichtige Quelle für soziale Neuerungen geworden und regen dadurch auch technische Systeminnovationen an, die beispielsweise beim Umbau zu einer Green Economy eine Rolle spielen.

2. Bürgerschaftliches Engagement und Bildung

Die Kommission betont die Bedeutung der Bildungspolitik für die nachhaltige Stärkung bürgerschaftlichen Engagements. Die Bundesregierung stimmt mit der Kommission überein, dass die Befähigung zu bürgerschaftlichem Engagement Teil des Bildungskonzepts einer demokratischen Gesellschaft sein muss. Auch sieht sie die Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure und Anbieter außerschulischer Bildungsangebote in das Schulwesen als relevanten Eckpfeiler, um Engagement im Bildungswesen einen höheren Stellenwert zu geben.

Die Bundesregierung strebt eine nachhaltige Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gerade auch von jungen Menschen an. Dazu unterstützt sie die Entwicklung innovativer Maßnahmen wie bspw. das „Service-Learning –

Lernen durch Engagement“ an Schulen, um Schulen stärker als bisher für freiwilliges Engagement zu öffnen und dabei Engagement mit fachlichem Lernen zu verbinden. Auch wird der Bereich „Service-Learning“ an Hochschulen im Rahmen der Nationalen Engagementstrategie als wichtiger Bestandteil der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement von Studentinnen und Studenten angesehen. Die Bundesregierung wird einen Beitrag zur Systematisierung und vertiefenden Erprobung von bürgerschaftlichem Engagement an Hochschulen leisten. Denn wenn die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft früh gelegt wird, wirkt sich diese Erfahrung meist auf eine lebenslange Engagementbereitschaft aus. Informelles Lernen durch Engagement, das Freude bereitet, kann junge Menschen zu mehr bürgerschaftlichem Engagement motivieren. Freiwilliges Engagement ist ein wichtiges Feld für Lern- und Bildungsprozesse junger Menschen. Wie u. a. der Nationale Aktionsplan „Für ein kindergerechtes Deutschland 2005 bis 2010“ gezeigt hat, sind Kinder und Jugendliche schon früh bereit und in der Lage, sich zu engagieren. Der vorschulischen und außerschulischen Bildung kommt dabei eine wichtige Rolle zu, dem das BMFSFJ mit seiner Jugendpolitik Rechnung trägt.

Die Engagementbereitschaft von bildungsbenachteiligten Kindern und Jugendlichen ist weniger stark ausgeprägt als bei anderen Mitgliedern ihrer Altersgruppe. Mit dem Programm „Kultur macht stark – Bündnisse für Bildung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) werden außerschulische Bildungsmaßnahmen, insbesondere der kulturellen Bildung, für bildungsbenachteiligte Kinder und Jugendliche gefördert. Die Bildungsmaßnahmen werden von zivilgesellschaftlichen Akteuren auf lokaler Ebene, wie z. B. Chören, Bibliotheken, Jugendverbänden oder Sportvereinen, angeboten. Dabei werden die teilnehmenden Kinder und Jugendliche unmittelbar das freiwillige Engagement ihrer Betreuer erleben und können somit Zugänge für ein eigenes freiwilliges Engagement finden. Die Bildungsmaßnahmen können auch außerunterrichtlich in Kooperation von Schulen und zivilgesellschaftlichen Akteuren durchgeführt werden. Die Umsetzung des Programms startet 2013.

Ein großes Bildungs- und Ausbildungspotenzial hat auch die wachsende Bevölkerungsgruppe junger Migrantinnen und Migranten in Deutschland. Mit der „Aktion zusammen wachsen“ bietet das BMFSFJ hierzu in Kooperation mit der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration eine bundesweite Vernetzungsstruktur für Projekte an, die mit ehrenamtlichen Bildungs- und Ausbildungspaten insbesondere Kinder und Jugendliche aus Zuwandererfamilien unterstützen. Eine Bundesservicestelle, die hierfür vom BMFSFJ beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) eingerichtet wurde, bündelt alle diesbezüglichen Aktivitäten, unterhält eine Website mit Projektdatenbank und fungiert als Anlaufstelle für interessierte Bürgerinnen und Bürger. Zwischen 2012 bis 2014 werden weitere Maßnahmen initiiert, um bewährte Strukturen nachhaltig in das Unterstützungsangebot der Länder und Kommunen aufzunehmen.

Da freiwilliges Engagement mit den Faktoren Bildung und Erwerbstätigkeit korreliert, gehören eine aktivierende Bildungspolitik und Beschäftigungspolitik zu den tragenden Säulen einer engagierten Zivilgesellschaft. Hierzu werden Maßnahmen und Modelle entwickelt, die zu höheren Teilhabemöglichkeiten auch für Zielgruppen wie Menschen mit Behinderungen, Kinder und Jugendliche aus bildungsfernen Milieus, Erwerbslose und Personen mit Migrationshintergrund beitragen. Zusätzlich zur verstärkten institutionellen Öffnung erfordert dies auch stärkere interkulturelle Öffnungen. Dieses Ziel verfolgen die Bundesressorts in Kooperation mit Vereinen, Kirchen, Religionsgemeinschaften, Wohlfahrtsverbänden, Migrantenorganisationen und kommunalen Netzwerken.

3. Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten

Die Bundesregierung misst der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Migrantinnen und Migranten eine besondere Bedeutung bei. Der Nationale Aktionsplan Integration legt daher einen Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Strukturveränderung u. a. durch interkulturelle Öffnung der Strukturen, gezielte Angebote für Migrantinnen und Migranten sowie die Unterstützung von Migrantenorganisationen z. B. durch Weiterbildungsveranstaltungen und Organisationsberatung. Dabei werden die Migrantenorganisationen zunehmend als Dialogpartner und Mitgestaltende der gesellschaftlichen Integration angenommen. Auch bei Tandemprojekten mit kleineren Migrantenorganisationen stehen partnerschaftliche Ansätze im Vordergrund. Der im Bericht mehrfach angesprochene Wandel vom Problem- zum Potenzialdiskurs im Hinblick auf Zuwanderinnen und Zuwanderer ist im Rahmen der vom Bund geförderten so genannten gemeinwesenorientierten Projekte zur Integration in das Wohnumfeld bereits Realität, denn angesetzt wird hier bei ihren Potenzialen. Ein aktuelles Beispiel für die bessere Nutzung der bei den älteren Zugewanderten vorhandenen Potenziale ist, dass die „Gewinnung von älteren Migrantinnen und Migranten für ein Ehrenamt“ als neuer Themenschwerpunkt in die Projektförderung für 2012 aufgenommen wurde.

Im Sinne der im Bericht dargelegten Erkenntnis, dass Sport auch für Personen mit Zuwanderungsgeschichte eines der wichtigsten Handlungsfelder für bürgerschaftliches Engagement ist, werden in dem vom BMI geförderten DOSB-Programm „Integration durch Sport“ seit mehr als 20 Jahren Zugewanderte für regelmäßiges Sporttreiben und ein Ehrenamt im Verein gewonnen. Da das Programm mittlerweile auch (sozial benachteiligten) einheimischen Sporttreibenden offen steht, engagieren sich Menschen mit und ohne Migrationshintergrund gemeinsam vor Ort.

Im Rahmen des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung – IQ“, das durch BMAS und BMBF finanziert wird, sind Migrantenorganisationen wichtige strategische Partner.

Eine angemessene Artikulierung der besonderen Interessen von Migrantinnen in Verbänden und eigenen Selbstorgani-

sationen ist auch aus frauenpolitischer Sicht wünschenswert, denn in den Frauenverbänden sind Migrantinnen bisher ebenfalls unterrepräsentiert. BMFSFJ hat mit einer Tagung mit 300 Migrantinnen und Vertreterinnen ihrer Organisationen im November 2011 einen Prozess der Vernetzung und Professionalisierung von Migrantinnen und ihren Organisationen angestoßen. Derzeit wird eine Strategie zur weiteren Unterstützung dieses Prozesses erarbeitet.

Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten ist in der Öffentlichkeit nicht sichtbar genug. Deshalb sollen Maßnahmen für eine bessere Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements von Migrantinnen und Migranten ergriffen werden. Der Bund hat sich verpflichtet, eine Erhöhung des Anteils von Migrantinnen und Migranten in den Freiwilligendiensten und im Bundesfreiwilligendienst anzustreben. Das BMFSFJ unterstützt in Kooperation mit Migrantenjugendselbstorganisationen den Aufbau von bundeszentralen Infrastrukturen.

4. Kompetenzerwerb durch Freiwilligendienste

Bürgerschaftliches Engagement vermittelt den Engagierten personale und soziale Kompetenzen, die sie außerhalb des Engagements nutzen können, z. B. in Schule, Ausbildung oder Beruf. Engagement ist auch Lernort für lebenslanges Lernen. Diesen Ansatz realisieren auf Bundesebene der Bundesfreiwilligendienst sowie das Freiwillige Soziale und das Freiwillige Ökologische Jahr, die Freiwilligendienste aller Generationen, sowie die Freiwilligendienste „weltwärts“ und „kulturweit“. Grundsätzlich geht es dabei um Kompetenzerwerb und informelle Bildungsprozesse. Informelles Lernen durch Engagement vermittelt sogenannte „Schlüsselkompetenzen“ wie Verantwortungsgefühl, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, Belastbarkeit und organisatorische und kommunikative Fähigkeiten. Diese wiederum tragen zum Schulerfolg und einer erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt bei.

a) Bundesfreiwilligendienst

Die Bundesregierung hat die Aussetzung der Wehrpflicht und des Zivildienstes als historische Chance zur Stärkung freiwilligen Engagements begriffen und genutzt. Aufgrund der erfolgreichen Politik der Bundesregierung, bestehend aus der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes (BFD) zum 1. Juli 2011 und dem parallelen Ausbau der Jugendfreiwilligendienste (JFD), beläuft sich die Zahl der freiwillig in einem gesetzlich geregelten Dienst engagierten Menschen auf mehr als 85 000. Aktuell sind weit über 30 000 Freiwillige im neuen BFD engagiert. Aber auch in den JFD konnte die Zahl der Freiwilligen nochmals deutlich auf beinahe 50 000 gesteigert werden. Damit gehen auch die JFD massiv gestärkt aus diesen Veränderungen hervor. Insgesamt ist die Zahl der Freiwilligen innerhalb eines Jahres verdoppelt worden. Die seit Jahrzehnten erfolgreiche Zusammenarbeit von Staat, Wohlfahrtsverbänden und Zivilgesellschaft, wie sie sich in den JFD bewährt hat, wird im Lerndienst BFD erfolgreich fortgesetzt und weiterentwickelt.

Die Öffnung des BFD für Männer und Frauen aller Altersgruppen macht freiwilliges Engagement in einem geregelten Dienst auch für die neue Zielgruppe der über 27jährigen möglich. Bislang werden knapp ein Drittel der BFD-Verträge mit einem oder einer über 27jährigen Freiwilligen abgeschlossen. Zudem stellt der BFD mit einem verhältnismäßig großen Männeranteil von ca. 55 Prozent eine gute Ergänzung zu den Jugendfreiwilligendiensten, in denen mehr als die Hälfte der Teilnehmenden junge Frauen sind, dar und nimmt die positiven Wirkungen des Zivildienstes auf, der in der Vergangenheit eine der wenigen Möglichkeiten darstellte, auch junge Männer für soziale Berufe zu werben.

Die Bundesregierung wird den BFD und die JFD sorgfältig evaluieren; eine entsprechende europaweite Ausschreibung ist erfolgt. Aus einer umfangreichen gemeinsamen Evaluation erwartet die Bundesregierung detaillierte Antworten und weitere Erkenntnisse insbesondere zu den individuellen und institutionellen Rahmenbedingungen, den Bildungswirkungen und einer Zielgruppenanalyse (insbesondere bezüglich der bislang wenig erreichten Zielgruppen sowie der neuen Zielgruppe der über 27jährigen Freiwilligen im BFD). Die Evaluation soll von einem Beirat begleitet werden und im Herbst 2012 beginnen.

b) Jugendfreiwilligendienste

Jugendfreiwilligendienste (JFD) bieten vielfältige neue und wichtige Lernerfahrungen. Zwischen 2007 und 2010 hat das BMFSFJ das Projekt „Freiwilligendienste machen kompetent“ gefördert. Mit diesem Programm wurde der Zugang für Jugendliche aus bildungsfernen Schichten zu den JFD erleichtert. Die Chancen der JFD als Bildungsdienste wurden hier auf innovative Weise mit der gezielten Förderung benachteiligter Jugendlicher verbunden. Dazu gehörten eine individuelle sozialpädagogische Betreuung, auf die Zielgruppe zugeschnittene Bildungsseminare sowie spezielle Qualifizierungsangebote, die die Ausbildungs- und Berufschancen der jungen Menschen verbessern sollten. Erfahrungen des abgeschlossenen Projekts werden in einem Praxisleitfaden dokumentiert.

Gerade die JFD sind wegen ihrer informellen Bildungspotenziale geeignet, die Engagement-, Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Freiwilligen – mit und ohne Migrationshintergrund – zu fördern und so ihre soziale und berufliche Integration zu stärken. Insbesondere die praktische Tätigkeit in den Einsatzstellen ermöglicht den jungen Menschen neue soziale und interkulturelle Erfahrungen zu sammeln, Verantwortung zu übernehmen und die eigenen Fähigkeiten zu erweitern sowie das Vertrauen in sich selbst zu stärken. Darüber hinaus bietet das Engagement in den JFD den jungen Menschen die Gelegenheit, eine erste Berufsorientierung zu erhalten. Das BMFSFJ hat gemeinsam mit dem Land Berlin von Dezember 2008 bis Dezember 2011 das Modellprojekt „Qualifizierung von Migrantenorganisationen als Träger von JFD“ gefördert. Ziele des Projektes waren die gleichberechtigte Partizipation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den JFD sowie die Qualifizierung von Migrantenorganisationen zu Trägern für die JFD. Außer-

dem sollte der Aufbau von Freiwilligendiensten in Trägerschaft von Migrantenorganisationen unterstützt werden.

c) Freiwilligendienste aller Generationen

Für die durch das BMFSFJ initiierten „Freiwilligendienste aller Generationen“ (FDaG) wurde ein zeitlicher Rahmen festgelegt, der den Freiwilligen eine flexible Gestaltung des Dienstes ermöglicht. Die FDaG sind für jedes Alter offen und ein attraktives Angebot für alle, die sich mindestens acht Stunden wöchentlich für mindestens sechs Monate verbindlich engagieren möchten. Seit Januar 2009 sind die FDaG in § 2 Absatz 1a SGB VII gesetzlich verankert. Mit dem gleichnamigen Programm (Laufzeit 1/2009 bis 12/2011) wurde das niedrigschwellige, unentgeltliche Dienstformat in enger Kooperation mit den Ländern, Kommunen und Verbänden Schritt für Schritt bundesweit bekannt gemacht und etabliert.

Die FDaG werden von Menschen aller Altersgruppen geleistet. Bundesweit sind zurzeit mehr als 8 300 Freiwillige in rund 1 800 FDaG-Einsatzstellen engagiert. Mit 500 Trägern konnten bundesweit alle zentralen Partner der Wohlfahrtspflege gewonnen werden. Alle Bundesländer sowie zahlreiche Landkreise, Städte, Gemeinden, Verbände und Organisationen haben die FDaG als eine Chance erkannt, in klar definierten Aufgabenbereichen nachhaltig strategisch Engagement zu fördern und die Daseinsvorsorge vor Ort zu stärken. Unabhängig davon gelingt die Integration der im FDaG-Programm geschaffenen Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen in einzelnen Mehrgenerationenhäusern sehr gut. Seit Januar 2012 werden in diesem Bundesprogramm 450 Einrichtungen für drei Jahre aus Bundes- und ESF-Mitteln mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Mehrgenerationenhausarbeit gefördert. Orientiert am regionalen Bedarf können in den Mehrgenerationenhäusern Handlungsansätze aus dem FDaG-Projekt genutzt und weiterentwickelt werden.

5. Engagement älterer Menschen

Bürgerschaftliches Engagement hat häufig einen starken Zeit- und Lebenslaufbezug. Anders als früher besitzt die zweite Lebenshälfte heute bis ins hohe Alter erhebliche Potenziale, die es zu entfalten gilt – im Interesse jedes Einzelnen wie der gesamten Gesellschaft. Ältere Menschen müssen jedoch gezielt über Möglichkeiten des Engagements informiert werden. Dass tatsächlich neue Potenziale gewonnen werden können, zeigt die Tatsache, dass das Engagement Älterer in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen hat und erst ab 70 Jahren abnimmt.

Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Kommission, dass engagementfördernde Infrastrukturen und gezielte Ansprache zur Förderung des Engagements Älterer notwendig sind. Dies ist gerade im Übergang in die Nacherwerbsphase von Bedeutung, da hier neue Motivation entstehen kann und sich auch neue Zeitfenster für freiwilliges Engagement öffnen. Um in dieser Lebensphase neue Akteure für das Gemeinwesen zu gewinnen, kommt es in besonderer Weise darauf an, dass attraktive Aufgabenfel-

der angeboten werden können (6. Altenbericht, 2010). Dies bestätigt u. a. das Modellprogramm „Aktiv im Alter“, das vom BMFSFJ von 2008 bis Ende 2010 gefördert wurde. Ziel des Programms war es, ein Leitbild des Aktiven Alters in den Kommunen zu implementieren oder zu festigen. Das Programm hat die Verantwortung von Kommunen und Trägern für das freiwillige Engagement verstärkt, Einrichtungen und Institutionen für das Bürgerengagement geöffnet, die Eigeninitiative älterer Bürgerinnen und Bürger gefördert und so zur Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft beigetragen. Bei Bedarfserhebungen und in lokalen Bürgerforen wurden von den über 27 000 teilnehmenden Bürgerinnen und Bürgern 890 Projekte entwickelt und im Anschluss daran umgesetzt.

Grundsätzlich gilt das Interesse älterer Menschen neuerdings neben den traditionellen Einsatzorten Kirche und Soziales auch dem Sport. Dieser wird ein zunehmend wichtiger Kooperationspartner auch im Bereich freiwilliges Engagement und gemeinschaftsorientierte Aktivierung in der zweiten Lebenshälfte. Immer mehr Menschen möchten Zeit für gemeinnützige Projekte und Tätigkeiten spenden, allerdings gleichzeitig Freiräume für ihre persönlichen und beruflichen Verpflichtungen bzw. Planungen behalten. Auch wächst das Interesse, sich projektbezogen für einen überschaubaren Zeitraum zu engagieren.

Die ressortübergreifende Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ (EiZ) mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft will hinsichtlich des Altersbildes einen Einstellungswandel fördern. Die Initiative soll älteren Menschen Ideen vermitteln und neue Räume öffnen, damit sie in den letzten Jahren des Arbeitslebens und danach aktiv am gesellschaftlichen Leben teilhaben. Partner für die Mobilisierung von Engagement in der zweiten Lebenshälfte sind auch Unternehmen. Deren Personalentwicklung geht zunehmend von neuen Bildern eines aktiven Alterns aus. In den letzten zehn Jahren führte dies unter den Aspekten Nachhaltigkeit und demografiefeste Personalentwicklung u. a. auch zu wichtigen betrieblichen Weichenstellungen zugunsten des freiwilligen Engagements. Dabei werden die Ressourcen der Älteren meist generationenübergreifend in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden. Die Freiwilligendienste aller Generationen können auch Unternehmen anregen, weitere Strategien im Rahmen ihres Engagements zu entwickeln. Die Anbindung an ein Projekt des Freiwilligendienstes kann bspw. für die Gestaltung der Nacherwerbsphase interessante Impulse liefern und dafür sorgen, dass Ältere weiterhin ihrem Unternehmen verbunden bleiben, z. B. durch Mentorenschaften für Auszubildende.

Seniorinnen und Senioren können gute Begleiter für junge Menschen auf ihrem Lebensweg sein. Im Rahmen der Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ des BMBF vermittelt der Senior Experten Service (SES) rund 1 000 ehrenamtlich tätige, pensionierte Fachleute, die Jugendliche während des Übergangs von der Schule in den Beruf persönlich betreuen. Sie verfügen über jahrzehntelange Berufs- und Lebenserfahrung, um junge Menschen beim Streit mit dem Chef, beim Ärger im Ausbildungsbetrieb oder in der

Schule zu begleiten. Damit sind sie gute Ratgeber in der Phase der beruflichen Orientierung für junge Menschen und können Ausbildungsabbrüche verhindern. Das Projekt aktiviert das Engagement von Älteren und trägt durch die unmittelbare Begegnung mit den jungen Menschen zum Austausch der Generationen bei.

BMFSFJ hat im Rahmen der Nationalen Engagementstrategie ein eigenes Modell zur Engagementförderung von Beschäftigten entwickelt, insbesondere zur Mobilisierung älterer und ehemaliger Beschäftigter: das Pilotprojekt „Demografiefeste Personalentwicklung und Weiterbildung. Übergänge gestalten, Engagement stärken“. Dieses Projekt, das sich an erfolgreichen Vorbildern großer Unternehmen orientiert, etabliert ab 2012 im BMFSFJ eine neue Engagementkultur, die den Wünschen der Beschäftigten folgt und eine Vorreiterrolle unter den Ressorts spielen soll.

Ein im Jahr 2011 gestartetes und vom BMFSFJ gefördertes Projekt „Mitverantwortliches Leben im hohen und höchsten Alter“ fokussiert u. a. den Handlungsbedarf in kommunalen, kirchlichen und institutionellen Kontexten sowie der stationären und ambulanten Pflege, um auch hochbetagten Menschen ein mitverantwortliches Leben – u. a. im öffentlichen Raum – zu ermöglichen.

Das Konzept der Genossenschaften und der Zeitbanken als organisierte Form der Nachbarschaftshilfe spielt schon heute in verschiedenen Kommunen eine wichtige Rolle, um die Rahmenbedingungen von Engagement weiter zu verbessern und insbesondere die Teilhabe von älteren Menschen zu stärken. Die Bundesregierung wird im Rahmen ihrer Demografiestrategie prüfen, ob und gegebenenfalls wie sie dazu beitragen kann, dass diese Konzepte stärker genutzt und breiter verankert werden können.

6. Bürgerschaftliches Engagement im Kontext von Pflege

In der Pflege wird bürgerschaftliches Engagement durch eine Reihe von Regelungen gefördert, die bereits durch das Pflege-Weiterentwicklungsgesetz in das Elfte Buch Sozialgesetzbuch (SGB XI) mit Wirkung vom 1. Juli 2008 eingeführt worden sind. Zur Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen, insbesondere für demenzkranke Pflegebedürftige, wurde der Spitzenverband Bund der Pflegekassen verpflichtet, niedrigschwellige Betreuungsangebote sowie u. a. Gruppen ehrenamtlich tätiger sowie sonstiger zum bürgerschaftlichen Engagement bereiter Personen mit 25 Mio. Euro je Kalenderjahr zu fördern. Gemeinsam mit der vorgesehenen Kofinanzierung durch die Länder stehen für diesen Bereich seither 50 Mio. Euro jährlich an Fördermitteln zur Verfügung. Neu ist auch, dass Aufwendungen, die zugelassenen Pflegeeinrichtungen durch die Einbindung Ehrenamtlicher entstehen, in den Pflegevergütungen berücksichtigungsfähig sind.

Mit der Einführung der Pflegestützpunkte, die wohnortnah ein vernetztes Case- und Care-Management anbieten, wurden deren Träger verpflichtet, nach Möglichkeit auch Ehrenamtliche in die Tätigkeit einzubinden.

Der Entwurf des Pflege-Neuausrichtungs-Gesetzes, der am 28. März 2012 im Kabinett verabschiedet wurde, sieht vor, dass für den Auf- und Ausbau von Selbsthilfeorganisationen zusätzliche Finanzmittel in Höhe von 10 Cent pro Versicherten und Jahr zur Verfügung gestellt werden. Außerdem wird nochmals ausdrücklich klargestellt, dass zugelassene stationäre Pflegeeinrichtungen für ehrenamtliche Unterstützung bei allgemeinen Pflegeleistungen Aufwandsentschädigungen zahlen können. Beide Regelungen dienen der weiteren Förderung des ehrenamtlichen Engagements.

Außerdem fördert das BMG seit Mitte 2011 das vom Deutschen Caritasverband und dem Diakonischen Werk getragene Projekt „Unternehmen aktiv in der Pflege – Zeitspende“. Dieses wurde im Rahmen der sozialen unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung vom „Gesprächskreis Pflegeversicherung“ beim Kommissariat der Deutschen Bischöfe initiiert. Es handelt sich um eine Modellmaßnahme zur Verbesserung der Versorgung Pflegebedürftiger und Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements. Ziel des Projekts ist, bei Unternehmen eine sogenannte Zeitspende einzuwerben, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens ermöglicht, sich auf freiwilliger Basis mit Unterstützung des Arbeitgebers aktiv in der ehrenamtlichen Pflege zu engagieren. Insbesondere sollen die Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtler bei der sozialen Betreuung von pflegebedürftigen Menschen im ambulanten und stationären Bereich tätig werden, im Rahmen von Aktionstagen oder Besuchs-, Einkaufs- und Begleitdiensten, so dass die eigentlichen Pflegepersonen entlastet werden.

7. Weitere neue Ansätze in der Engagementpolitik

a) Sozialunternehmertum

Ein zentraler und neuer Aspekt der Engagementförderung durch den Bund ist die Förderung von sozialunternehmerischem Engagement und von sozialen Innovationen. Sozialunternehmen leisten mit ihren innovativen Ansätzen einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Diesen Beitrag können sie besonders nachhaltig dann leisten, wenn ihre Ansätze, die sich lokal bewährt haben, auch überregionale Wirkung entfalten können. Zu diesem Zweck startete die Bundesregierung am 1. Januar 2012 ein KfW-Programm zur Finanzierung von Sozialunternehmen und plant eine Multistakeholderkonferenz zur Förderung von Sozialunternehmern und sozialen Innovationen Anfang 2013. Hierbei sind die Wohlfahrtsverbände als Brückenbauer besonders angesprochen.

b) Wirkungsberichterstattung

Zugunsten erhöhter Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit wird es immer wichtiger, die knapper werdenden Finanzmittel dort einzusetzen, wo sie den größten Nutzen bringen. Deshalb ist eine umfassende Wirkungsberichterstattung bereits bei der Auswahl von zu fördernden Organisationen und Projekten wertvoll, die einen Ver-

gleich ermöglicht und dazu beiträgt, dass nur die effektivsten Initiativen gefördert werden. Die TU München hat mit der Universität Hamburg von 2007 bis 2009 ein solches einheitliches Berichtssystem – den Social Reporting Standard – entwickelt, dessen Weiterentwicklung und Verbreitung vom BMFSFJ gefördert wird. Diese wirkungsorientierte Berichterstattung soll die Professionalisierung des dritten Sektors fördern, insbesondere von sozialen Initiativen im Engagementbereich, sowie zu größerem Vertrauen der Geldgeber führen und mittel- und langfristig einem verstärkten Kapitalzufluss in den Sektor bewirken.

c) Dialog der Sachverständigenkommissionen

Die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, die den Kontext für die Fortentwicklung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements bilden, erfordern einen neuen Dialog der zentralen Akteure. So soll künftig ein Dialog der verschiedenen Sachverständigenkommissionen zu Kinder- und Jugend, Familien, Gleichstellung, älteren Menschen und Bürgerschaftlichem Engagement zu einer verbesserten Verzahnung ihrer Einzelergebnisse führen. Dies kann die Effektivität und die Praxisrelevanz dieser Berichterstattungen weiter erhöhen.

Deshalb wird die Bundesregierung die Anregung aus dem Sachverständigenbericht aufgreifen, die genannten Sachverständigenkommissionen künftig in einen gemeinsamen Dialog einzubinden. Eine solche Kommunikation verspricht wissenschaftliche Synergieeffekte und für die Praxis integrierte Problemlösungsansätze. Ebenfalls in diese Dialoge einbezogen werden können zukünftig Sachverständige für die Analyse des sozialen und kulturellen Wandels.

Engagementförderung ist nach Auffassung der Kommission zukünftig immer stärker die Ermöglichung von Kooperationen zwischen staatlichen Akteuren, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Die Bundesregierung hält Synergieeffekte durch Bündelung der Kräfte und Kooperation für wichtig und nimmt die Anregung der Kommission auf.

V. Unterstützung des strategischen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

Der Bericht liefert im Schwerpunktteil „Unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft“ eine umfassende Darstellung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland.

Die Verbindung theoretischer Einsichten auf der Basis ökonomischer Analyse mit den aktuellen empirischen Daten der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspansels 2011 bringt neue Erkenntnisse hinsichtlich des Unternehmensengagements. Die Sachverständigenkommission hat mit dem Bericht eine sehr differenzierte Analyse des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen vorgelegt, auf deren Grundlage sie Empfehlungen abgeleitet hat.

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen die große Vielfalt des Engagements von Unternehmen in Deutschland. Danach engagieren sich die größeren Unternehmen häufiger als die kleinen und mittleren Unternehmen. Zudem ist das Engagement ganz überwiegend (90 Prozent) regional ausgerichtet. So beträgt z. B. das Volumen des Unternehmensengagements etwa 11,2 Mrd. Euro pro Jahr, davon sind finanzielle Zuwendungen mit 8,5 Mrd. Euro die wichtigste Form. Für rund 90 Prozent der engagierten Unternehmen ist dies Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und 76 Prozent der Unternehmen glauben, dass bürgerschaftliches Engagement die Unternehmenskultur stärkt. Der Bericht, der gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung betrachtet, analysiert Umfang, Ziele, Motive, Bereiche und Instrumente, aber auch die Wirkungen des Unternehmensengagements.

Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Kommission, dass es ohne ein Verständnis des unternehmerischen Handelns und seiner Bedingungen nicht gelingen wird, das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen angemessen zu adressieren, zu würdigen und bestehende Hindernisse abzubauen, um dadurch weitere Unternehmen zu einem entsprechenden Handeln zu motivieren.

Die Bundesregierung stimmt der Feststellung der Kommission zu, dass Unternehmensengagement eine öffentliche Würdigung zu erfahren hat und dass für eine Kultur der Mitverantwortung auch die Stakeholder der Unternehmen adressiert werden müssen. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Verbraucherinnen und Verbrauchern zu, die das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen bewerten und mit in ihre Konsumentscheidungen einfließen lassen. Gerade in einem breit angelegten Diskurs für eine neue Balance der Verantwortungsgemeinschaft Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft muss auch die Rolle der Unternehmen und Sozialpartner behandelt werden. Die Bundesregierung stimmt der Sachverständigenkommission zu, dass Unternehmen sich dabei nicht scheuen sollten, „... ihre Legitimation unabhängig von bürgerschaftlichem Engagement zu sehen“. Überzogene Erwartungen an Unternehmen sind für die betroffenen Betriebe eine Belastung, aber ebenso auch für die nachhaltige Stärkung bürgerschaftlichen Engagements. Denn durch überhöhte Erwartungen wird letztlich nur einer späteren Enttäuschung Vorschub geleistet.

Es steht außer Frage, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur Angelegenheit der Unternehmen ist. Auch hat die Bundesregierung im Blick, dass Unternehmen als Akteure bürgerschaftlichen Engagements nicht durch staatliche Reglementierung zu überfordern sind. Die Bundesregierung begrüßt daher das klare Bekenntnis der Sachverständigenkommission zum Prinzip der Freiwilligkeit. Die Bundesregierung wird am Prinzip der Freiwilligkeit festhalten.

1. Ethik in der Managementausbildung

Bei dem von der Kommission geforderten Verantwortungsdiskurs zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft geht es nicht zuletzt um grundsätzliche Fragen des

Zusammenlebens in unserer Gesellschaft und welche Werte diesem zugrunde liegen. Vor diesem Hintergrund begrüßt die Bundesregierung die Empfehlung der Kommission, Wirtschafts- und Unternehmensethik in die Managementausbildung aufzunehmen. Sie wird diese Empfehlung der Kultusministerkonferenz zuleiten und in entsprechenden Zuständigkeiten diskutieren.

Die Übernahme von unternehmerischer Mitverantwortung für die Gesellschaft hängt vielfach davon ab, ob in den Unternehmen hierfür ein Bewusstsein besteht. Deshalb kommt es künftig darauf an, bereits in die Hochschulausbildung der Nachwuchsführungskräfte das Thema „Soziale Verantwortung“ zu integrieren. Hinter diesem Postulat an die Bildungspolitik stehen 90 Prozent der im Rahmen des IW-Zukunftspanels 2011 befragten Unternehmen. Dabei geht es um die Erzeugung eines wichtigen Doppelleffekts: um das Prinzip „Führen durch Vorbild“ sowie um eine Erweiterung der wirtschaftswissenschaftlichen Rationalität um die Komponente der Wertorientierung. Im Interesse der Nachhaltigkeit ist es daher sehr zu begrüßen, wenn im Rahmen der Managementausbildung auch die Dimension des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen verankert wird.

2. Eckpunkte zur Förderung strategischen Unternehmensengagements

Der Bericht zeigt, dass Unternehmen sowohl gesellschaftliche als auch einzelwirtschaftliche Ziele wie z. B. die Stärkung der Unternehmenskultur mit ihrem Engagement verfolgen. Insgesamt stellt er jedoch fest, dass bei den befragten Unternehmen einzelwirtschaftliche Ziele nach eigener Aussage nicht im Vordergrund stehen. Das hängt möglicherweise damit zusammen, dass Unternehmen noch nicht das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements für die betriebliche Praxis kennen.

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanel 2011 verdeutlichen, dass vor allem drei Probleme Unternehmen vom Engagement abhalten: (1) Unternehmen sehen nicht immer einen Bedarf für ein Engagement in ihrem Umfeld, (2) Unternehmen fehlen Informationen über die Handlungsmöglichkeiten und (3) es fehlen ihnen Kenntnisse über mögliche Formen eines Engagements.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse hat die Kommission folgende Eckpunkte als Empfehlung für eine nachhaltige Förderung des strategischen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen erarbeitet:

- Schaffung von Anlaufstellen, bei denen Unternehmen unbürokratisch praxisrelevante Informationen zu Engagementformen, Förderungsmöglichkeiten, Partnern etc. erhalten. Arbeitgeberverbände wie Wirtschaftsverbände können über Leitfäden, Informationsbörsen, Austauschplattformen über Best practice die Vernetzung der Unternehmen fördern.
- Förderung von regionalen Netzen, in denen Unternehmen voneinander lernen, sich Anregungen für ihr eigenes Engagement holen und Partnerschaften bilden können. U. a. sollten auf kommunaler Ebene beste-

hende Institutionen (wie Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen oder -zentren) für solche Netzwerke genutzt werden.

- Schnittstellen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen schaffen und/oder unterstützen.
- Forschung unterstützen: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen regelmäßig empirisch erfassen.

Die Bundesregierung begrüßt diese Eckpunkte zur Stärkung des strategischen Unternehmensengagements, die sich an verschiedene Akteure richten. Sie hält es für wichtig, Unternehmen das Potenzial und den Mehrwert von bürgerschaftlichem Engagement zu vermitteln. Bürgerschaftliches Engagement kann zu einem strategischen Handlungsbereich in der betrieblichen Praxis werden und dadurch eine hohe Wirkung im öffentlichen Raum erzeugen. Hierfür sind gute Rahmenbedingungen, Informations- und Unterstützungsstrukturen notwendig. Eine verstärkte öffentliche Wirkung des Unternehmensengagements kann auch helfen, Dilemmasituationen (Trittbrettfahrertum) zu verringern.

Die Bundesregierung wird die an sie gerichteten Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Förderung des strategischen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen aufnehmen und Umsetzungsmöglichkeiten prüfen.

3. Strategische Partnerschaften mit der Wirtschaft

Im Rahmen des Schwerpunktes der Nationalen Engagementstrategie „strategische Partnerschaften und Kooperation mit der Wirtschaft“ hat das BMFSFJ die Würdigung und Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zum Ziel. Am 10. Januar 2012 unterzeichnete das BMFSFJ eine gemeinsame Erklärung mit der Unternehmensgruppe „WIE – Wirtschaft. Initiative. Engagement.“, einer Gruppe von neunzehn großen Wirtschaftsunternehmen, die sich für das freiwillige gesellschaftliche Engagement einsetzen. Die Zusammenarbeit von Ministerium und Unternehmen der WIE fokussiert auf die Weiterentwicklung des Mitarbeiterengagements bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern („Corporate Volunteering“) sowie die Wirkungsmessung des gesellschaftlichen Engagements.

Gemeinsam mit den Unternehmen wirbt das BMFSFJ für den Dreiklang Familie-Beruf-Engagement. Wichtig ist, dass das Beispiel von WIE Schule macht und immer mehr Unternehmen – aber auch öffentliche Arbeitgeber – sich ihrer Rolle als Förderer freiwilliger Tätigkeit bewusst werden. Denn damit unterstützen sie nicht nur das Gemeinwohl, sondern auch die Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

Zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements plant das BMFSFJ die Vergabe eines Güte-Siegels zur Vereinbarkeit von Beruf und Engagement gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern insbesondere von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Ländern, kommunalen Spitzenverbänden, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden, Deut-

schem Olympischen Sportbund, Deutschem Fußballbund, Stiftungen, Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern. Ziel ist, die Vereinbarkeit von Beruf und bürgerschaftlichem Engagement zu verbessern und damit die Engagementbereitschaft in Deutschland insgesamt zu stärken. Gewonnen werden sollen öffentliche und private Arbeitgeber, die sich im Bereich Corporate Volunteering engagieren und entsprechende Maßnahmen in ihre Geschäftsziele und -strategien einbinden.

Mit dem Projekt „JUGEND STÄRKEN: Junge Wirtschaft macht mit!“ bindet das BMFSFJ das Engagement junger Unternehmerinnen und Unternehmer in die Netzwerke und Aktivitäten der Initiative JUGEND STÄRKEN ein, die mit ihren vier Programmen benachteiligte junge Menschen und junge Migrantinnen und Migranten am Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf unterstützt. Das Engagement der Unternehmerinnen und Unternehmer wird gezielt mit der sozialpädagogischen Arbeit an den Programmstandorten verknüpft.

Zur Initiierung vermehrten Engagements kleiner und mittlerer Betriebe (KMU) im Bereich der beruflichen Weiterbildung kooperiert die Bundesagentur für Arbeit seit 2009 mit der „Initiative für Beschäftigung“ der deutschen Wirtschaft. Wesentliche Inhalte des Projekts sind die Unterstützung von KMU durch Qualifizierungsberatung, Vernetzung von Unternehmen sowie der Auf- und Ausbau regionaler Qualifizierungsverbände.

Im Sinne verstärkter öffentlicher Würdigung und Wirkung des Unternehmensengagements im Bereich Gesundheit hat das BMG 2010 die Kampagne „Unternehmen unternehmen Gesundheit“ gestartet. Sie verfolgt insbesondere das Ziel, den Anteil der kleineren und mittleren Unternehmen zu erhöhen, die sich in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) engagieren. Im Rahmen der Kampagne wurde im Dezember 2011 eine Übersicht mit mehr als 100 vorbildhaften Projekten (Best-Practice Beispiele) der Krankenkassen und Arbeitgeber öffentlich vorgestellt, die folgende Handlungsfelder abdecken: Bewegung und Ernährung; Stressbewältigung und psychische Belastungen; Vorsorge und Aufklärung; Sucht sowie Gesundheitsmanagement und demografischer Wandel. Diese und weitere Projekte sind auf der Homepage des BMG einsehbar. Unternehmen erhalten hier praxisrelevante Informationen und Anregungen für ihr eigenes Engagement.

Engagement von Unternehmen ist in 90 Prozent der Fälle regional an den Unternehmensstandort gebunden und die Unternehmen benennen die Stärkung lokaler Akteure und die Verbesserung ihres konkreten Umfelds als wichtige Motive für ihr Engagement. Im Bericht wird ausgeführt, dass ein Unternehmensstandort durch die Einbindung in vielfältige Netzwerke seine besondere Bedeutung entfaltet und gerade der Mittelstand auf solche Strukturen angewiesen sei, die jenseits des Wettbewerbs gemeinsame Voraussetzungen schaffen. In lokalen/regionalen Kontexten findet schon heute bürgerschaftliches Engagement am stärksten statt, dort sind Konkurrenzbeziehungen am ehesten durch einen engen Austausch aufzulösen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Kommission, bürgerschaftliches Engagement in Clustern und Netzwerken aus Industrie und Dienstleistung vor Ort zu unterstützen. Cluster- und Netzwerkstrategien der Wirtschaftspolitik der Bundesländer könnten gezielt um den Aspekt des bürgerschaftlichen Engagements als Standortfaktor erweitert werden.

Die Kommission weist auf die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit hin. Das BMZ unterstützt bereits z. B. im Rahmen des Programms der „Entwicklungspartnerschaften“ Unternehmen finanziell und durch Beratung dabei, sich in Entwicklungsländern über ihre gewerbliche Tätigkeit hinaus sozial oder ökologisch zu engagieren. Die Einrichtung einer Servicestelle im BMZ zur Beratung von Unternehmen wie auch die Entsendung von Entwicklungsexperten in Wirtschaftsverbände und Außenhandelskammern werden die Kooperationsangebote des BMZ einem noch weiteren Kreis von Unternehmen zugänglich machen.

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen ist auch aus kulturpolitischer Sicht sehr zu begrüßen. Ein kraft- und ideenreiches bürgerschaftliches Engagement, auch von Unternehmen, in Kunst und Kultur steigert durch Einbindung von engagierten Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen als Multiplikatoren die Möglichkeiten, kulturelle Angebote für eine Vielzahl von Zielgruppen bereitzustellen. Damit unterstützt es die Umsetzung des Ziels der Bundesregierung, gemeinsam mit den Ländern den Zugang zu kulturellen Angeboten unabhängig von finanzieller Lage und sozialer Herkunft zu erleichtern und die Aktivitäten im Bereich der kulturellen Bildung zu verstärken.

VI. Für eine Kultur der Mitverantwortung (Schlussbemerkung)

Die Sachverständigenkommission legt ihren Bericht zu einem Zeitpunkt vor, in dem die europäische Staatsschuldenkrise die öffentliche Debatte dominiert und grundsätzliche Themen wie Verantwortung, Werte und sozialer Zusammenhalt in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verstärkt diskutiert werden.

Die Kommission hat dem Bericht den Titel „Für eine Kultur der Mitverantwortung“ gegeben, um die besondere Herausforderung und Chance unserer Zeit zu unterstreichen, die für die freiheitlich-demokratische Gesellschaft und insbesondere für die soziale Marktwirtschaft in der gemeinsamen Verantwortung liegen. In der sozialen Marktwirtschaft, die nicht nur Wirtschafts- sondern auch eine Gesellschaftsordnung ist, spielen Unternehmen neben Staat und zivilgesellschaftlichen Organisationen eine tragende Rolle bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben.

Das Austarieren einer neuen Verantwortungsbalance von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist zentrales Ziel der Nationalen Engagementstrategie und eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Denn nur in gemeinsamer Verantwortung sind die gesellschaftspolitischen Aufgaben der Zukunft zu bewältigen. Eine nachhaltige

Engagementpolitik, die ressortübergreifend die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland verbessert, gehört deshalb zu den zentralen

politischen Anstrengungen der nächsten Jahre. Ziel ist eine lebendige Bürgergesellschaft, in der Mitverantwortung für das Gemeinwesen einen hohen Wert darstellt.

Bericht der Sachverständigenkommission

**an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den
Ersten Engagementbericht**

„Für eine Kultur der Mitverantwortung“

Köln und Berlin, im November 2011

Vorwort

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat im Sommer 2010 eine Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Engagementberichts der Bundesregierung berufen. Damit wurde der Beschluss des Deutschen Bundestages vom 19. März 2009 umgesetzt, nachdem künftig in jeder Legislaturperiode ein wissenschaftlicher Bericht mit Stellungnahme der Bundesregierung zur Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland vorzulegen ist. Die Kommission trat auf Einladung des Ministeriums am 4. November 2010 zu ihrer konstituierenden Sitzung zusammen. Sie erhielt den Auftrag, eine Bestandsaufnahme zur Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland vorzulegen und schwerpunktmäßig das Thema „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ zu bearbeiten. Leitend sollte dafür die Feststellung des Ministeriums sein, dass die soziale Marktwirtschaft als Gesellschaftsordnung Staat, Unternehmen und Bürgergesellschaft gemeinsam die Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung zuweist. Diesem Gedanken verpflichtet hat die Kommission dem Bericht den Titel **„Für eine Kultur der Mitverantwortung“** gegeben, um die besondere Herausforderung und die besondere Chance zu unterstreichen, die für die freiheitliche und demokratische Gesellschaft und insbesondere für die soziale Marktwirtschaft in der Mobilisierung von Mitverantwortung liegt.

Bereits zum 30. November 2011 war der Bericht dem Ministerium zu übergeben. In insgesamt acht Sitzungen, in zwischenzeitlichen Abstimmungen in kleineren Arbeitsgruppen und unter maßgeblicher Zuarbeit der Geschäftsstellen ist dieser Bericht erarbeitet worden. Die Textentwürfe wurden intensiv und kontrovers diskutiert, wie es für einen offenen, wissenschaftsbasierten Diskurs selbstverständlich ist. Bemerkenswert war dabei die Bereitschaft, durch interdisziplinäre Offenheit zu neuen Einsichten zu gelangen. Dennoch ist es der Natur einer so komplexen Thematik geschuldet, dass nicht jede Formulierung und Betrachtung von jedem Kommissionsmitglied gleichermaßen und vollumfänglich mitgetragen werden kann und muss. Die Kommission hat sich bei ihrer Arbeit aber darauf verständigt, dass im Miteinander unabhängiger Sachverständiger ein hinreichender Mut zum Konsens notwendig ist, um die bedeutsamen Fragen vorurteilsfrei erörtern und die gewonnenen Erkenntnisse konsensual in Handlungsempfehlungen wenden zu können.

Auch wenn alle Kapitel das Ergebnis intensiver und umfangreicher Diskussionen in der Kommission sind, lag die Verantwortung für die Ausformulierung der Kapitel jeweils bei einzelnen oder mehreren Mitgliedern der Kommission und der Geschäftsstellen: für das Kapitel I (Einführung) bei Michael Hüther, für das Kapitel II (Bürgerschaftliches Engagement in der freiheitlichen und demokratischen Ordnung) bei Michael Hüther, für das Kapitel III (Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland) bei Sebastian Braun, Tobias Quednau, Lilian Schwalb und Sabrina Zajak, für das Kapitel IV (Unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft) bei Dominik H. Enste, Michael Hüther, Thorsten Lang, Adriana Neligan, Michael Neumann, Teresa Schare und Berta van Schoor, für das Kapitel V (Für eine Kultur der Mitverantwortung) bei Sebastian Braun und Michael Hüther.

Unterstützt wurde die Kommission in ihrer Arbeit durch die Zulieferung von Expertisen zu vertiefenden Aspekten des Berichts. Die Kommission dankt Susann Biecker (Köln), Adalbert Evers (Gießen), Peter Friedrich (Halle), Eckhard Priller (Berlin), Susanne Rindt (Berlin), Sandra Schöneborn (Köln), Gunnar Folke Schuppert (Berlin), Rupert Graf Strachwitz (Berlin), Volker Then und Konstantin Kehl (Heidelberg) sowie Annette Zimmer (Münster). Aufgrund des engen Zeitrahmens von zwölf Monaten war es nicht möglich, während der Erarbeitung des Engagementberichts – wie im Auftrag angeregt – erste Ergebnisse und Thesen in verschiedenen Formaten einer Fachöffentlichkeit zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. Die Kommission verweist deshalb auf die im Bericht begründete Empfehlung an Bundesregierung und Bundestag, in einen breit verankerten Diskurs über die Bedeutung, die Bedingungen und die Herausforderungen der Bürgergesellschaft in unserer Verfassungsordnung und Gesellschaft einzutreten. Der Erste Engagementbericht kann den Ausgangspunkt für diese Debatte bilden.

Die Kommission dankt dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für das Vertrauen, das mit der Berufung der Mitglieder zum Ausdruck gebracht wurde und das sich während der Arbeiten an diesem Bericht durch eine entsprechende Unterstützung manifestierte. Die Kommission dankt nicht zuletzt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Geschäftsstellen in Berlin und Köln für ihre kompetente und engagierte Arbeit, insbesondere Dominik H. Enste und Lilian Schwalb für die laufende Koordinierung der Arbeiten in den Geschäftsstellen und die wertvolle und ideenreiche Begleitung der Kommissionsarbeit.

Michael Hüther

Vorsitzender der Ersten Engagementberichtskommission

Köln und Berlin im November 2011

Die Mitglieder der Sachverständigenkommission des Ersten Engagement-berichts

Prof. Dr. Helmut K. Anheier

Direktor des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg und Dean der Hertie School of Governance GmbH, Berlin

Holger Backhaus-Maul

Leiter des Fachgebiets „Recht, Verwaltung und Organisation“ im Fachbereich Erziehungswissenschaften, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Prof. Dr. Sebastian Braun (stellvertretender Vorsitzender der Kommission)

Leiter des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement der Humboldt-Universität zu Berlin

Prof. Dr. Georg Cremer

Deutscher Caritasverband e.V., Generalsekretär, Vorstand Sozial- und Fachpolitik;
Universität Freiburg, Apl. Professor für Volkswirtschaftslehre

Edeltraud Glänzer

Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie), Hannover

RA Alexander Gunkel

Mitglied der Hauptgeschäftsführung
bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin

Prof. Dr. André Habisch

Katholische Universität Eichstätt

Prof. Dr. Michael Hüther (Vorsitzender der Kommission)

Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

Thomas Sattelberger

Personalvorstand Deutsche Telekom AG, Bonn

Die Geschäftsstellen für den Ersten Engagementbericht**Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement an der Humboldt-Universität zu Berlin**

Prof. Dr. Sebastian Braun (Leiter der Geschäftsstelle Berlin)

Dr. Lilian Schwalb (Projektkoordination, wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Tobias Quednau (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Sabrina Zajak (wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Susanne Till (Teamassistentin)

Yeliz Karateke (studentische Hilfskraft)

Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät IV

Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement

Geschäftsstelle Erster Engagementbericht

Unter den Linden 6

10099 Berlin

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

V. Prof. Dr. Dominik H. Enste (Leiter der Geschäftsstelle Köln)

Teresa Schare (Projektkoordination, wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Dr. Michael Neumann (wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Berta van Schoor (wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Simone Gottwald (Teamassistentin)

Inna Knelsen (studentische Hilfskraft)

Julia Rohringer (studentische Hilfskraft)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Geschäftsstelle Erster Engagementbericht

Konrad-Adenauer-Ufer 21

50668 Köln

Homepage: www.engagementbericht.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	23
Inhaltsverzeichnis	27
Executive Summary	33
Kapitel I	
Einführung	39
Kapitel II	
Bürgerschaftliches Engagement in der freiheitlichen und demokratischen Ordnung	45
1. Bürgerschaftliches Engagement und mündige Gesellschaft	45
2. Dilemmata bürgerschaftlichen Engagements	47
3. Wandlungsprozesse und bürgerschaftliches Engagement	49
4. Ein operationales Konzept bürgerschaftlichen Engagements	54
5. Bürgerschaftliches Engagement im Lichte der Staatlichkeit	57
6. Bürgerschaftliches Engagement und öffentliche Güter	60
Kapitel III	
Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland	63
1. Bürgerschaftliches Engagement in der Praxis: Empirische Befunde	63
2. Befunde und Trends zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland: Die Individuelle Ebene	64
2.1 Engagementquote	64
2.2 Engagementpotenzial	68
2.3 Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements	69
2.4 Sozialstrukturelle Differenzierung nach Bildung, Beruf und Geschlecht	71
2.5 Ausprägungen in verschiedenen Altersgruppen	73
2.6 Engagement Jugendlicher und junger Erwachsener	76
2.7 Bürgerschaftliches Engagement im Alter	80
2.8 Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte	81
2.9 Vorstands- und Leitungsfunktionen	84
2.10 Zeitliche Strukturen des Engagements	88
2.11 Motive für bürgerschaftliches Engagement	90
2.12 Zielgruppen und Tätigkeiten des Engagements	92
2.13 Verbesserungswünsche	93
2.14 Regionale Unterschiede	94
2.15 Spenden	96
2.16 Mitgliedschaft und Engagement	99
2.17 Zusammenfassung: Vielfältiges Engagement in Deutschland	100
3. Befunde und Trends zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland: Ebene der Organisation	101

	Seite
3.1 Vereine	103
3.2 Verbände	111
3.3 Stiftungen	116
3.4 Parteien	122
3.5 Gewerkschaften	127
3.6 Soziale Selbstverwaltung und Engagement	132
3.7 Kirchen und Religionsgemeinschaften	136
3.8 Initiativen und Selbsthilfegruppen	140
3.9 Soziale Bewegungen	144
3.10 Mittlerorganisationen	148
3.11 Zusammenfassung: Organisationen als Orte des Engagements	151
4. Debatten, Kontroversen und Perspektiven: Bürgerschaftliches Engagement in fachwissenschaftlichen und -politischen Diskursen	153
4.1 Das lokale Vereinswesen im gesellschaftlichen Wandel	153
4.2 Bürgerschaftliches Engagement im schulischen Bildungsmix	158
4.3 Bürgerschaftliches Engagement von und für Personen mit Zuwanderungsgeschichte	162
4.4 Bürgerschaftliches Engagement und soziale Dienste	166
4.5 Partizipation, politisches Engagement und Demokratie	171
4.6 Bürgerschaftliches Engagement im europäischen Diskussionskontext	175
4.7 Zwischen traditioneller Ehrenamtsförderung und Modernisierung der Freiwilligendienste: Engagementpolitik in Bewegung	183
5. Bürgerschaftliches Engagement in der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur in Deutschland: Bilanzen und Perspektiven	193
5.1 Veränderte Aufgabenteilung zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft	194
5.2 Herausforderungen und Chancen für Staat und Politik	195
5.3 Herausforderungen und Chancen für Bürgerinnen und Bürger	197
5.4 Herausforderungen und Chancen für zivilgesellschaftliche Akteure	198
Kapitel IV	
Unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft	201
1. Unternehmen in der marktwirtschaftlichen Ordnung und bürgerschaftliches Engagement	201
1.1 Unternehmen und gesellschaftlicher Auftrag: Perspektiven gesellschaftlicher Verantwortung in der Ökonomik	201
1.2 Unternehmenstyp und Unternehmenskultur	203
1.3 Unternehmerinnen und Unternehmer und soziale Rollen: Homo oeconomicus, Homo reciprocans, Homo sociologicus	207
1.4 Unternehmen und Unternehmerinnen und Unternehmer in der Bundesrepublik: Handlungsräume gesellschaftlicher Verantwortung in der sozialen Marktwirtschaft	210
2. Unternehmen als Akteure bürgerschaftlichen Engagements	214
2.1 Funktion und Rolle von Unternehmen, Unternehmerinnen und Unternehmern in der freiheitlich-demokratischen Ordnung	214

	Seite
2.2 Unternehmen als Institution und Organisation	221
2.3 Unternehmerbild und Unternehmensstruktur in Deutschland	224
2.4 Zusammenfassung	232
3. Umfang des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen . . .	233
3.1 Zusammenfassender Überblick über zentrale Umfrageergebnisse . . .	233
3.2 Übersicht: Studien zum freiwilligen Engagement von Unternehmen	234
3.3 Messkonzept des IW Zukunftspanels zur Unternehmensbefragung	238
3.4 Gesamtvolumen und Struktur des Engagements	242
3.5 Bürgerschaftliches Engagement gemessen am Unternehmensumsatz	245
3.6 Gründe für ein Ausbleiben des Engagements	246
3.7 Umfang des Engagements nach Strukturmerkmalen, Bereichen und Partnern	248
3.8 Anhang	251
4. Ziele des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	259
4.1 Eine Typologie der Unternehmensziele	259
4.2 Bürgerschaftliches Engagement zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben	261
4.3. Bürgerschaftliches Engagement als Beitrag zur Unternehmenskultur	265
4.4 Bürgerschaftliches Engagement zur Befriedigung der Ansprüche im öffentlichen Raum	269
4.5 Bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	290
4.6 Unternehmenstypologie nach Zielen des bürgerschaftlichen Engagements	292
4.7 Zusammenfassung	302
5. Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen . . .	304
5.1 Überblick über Bereiche des Unternehmensengagements	304
5.2 Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung	306
5.3 Soziales Engagement insbesondere gegen Arbeitslosigkeit und Armut	308
5.4 Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit	313
5.5 Engagement in Bildung und Ausbildung	320
5.6 Engagement für Gesundheit	330
5.7 Engagement in Sport und Freizeit	332
5.8 Engagement in Kunst und Kultur	334
5.9 Engagement in Umwelt, Tier- und Artenschutz	335
5.10 Internationales Engagement und Entwicklungshilfe	339
5.11 Zusammenfassung zu den Bereichen des Engagements	346
6. Instrumente und Strategien des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	348
6.1 Direkte und indirekte Instrumente	348
6.2 Corporate Giving	350

	Seite
6.3 Corporate Volunteering	355
6.4 Corporate Support	356
6.5 Social Media – Moderne Kommunikationsmöglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement	370
6.6 Zeitliche und regionale Dimensionen	371
6.7 Strategien des bürgerschaftlichen Engagements	373
7. Wirkungen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	379
7.1 Unternehmen zwischen Business und Social Case	379
7.2 Wirkungsmessung von bürgerschaftlichem Engagement	380
7.3 Lohnt sich bürgerschaftliches Engagement unter Rentabilitätsabwägungen?	383
7.4 Welche Ansprüche des öffentlichen Raums können von den Unternehmen befriedigt werden?	387
7.5 Lohnt sich bürgerschaftliches Engagement für die Gesellschaft aus Sicht der Unternehmen?	391
7.6 Zusammenfassung	391
8. Eine Bilanz des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland	393
8.1 Bürgerschaftliches Engagement bei knappen Ressourcen	393
8.2 Hemmnisse für bürgerschaftliches Engagement	393
8.3 Gründe für bürgerschaftliches Engagement trotz Hemmnissen	395
8.4 Unternehmerische Möglichkeiten zur Überwindung der Hemmnisse	396
8.5 Staatshandeln mit Blick auf die Hemmnisse	398
Kapitel V	
Für eine Kultur der Mitverantwortung – Fazit und Empfehlungen	401
1. Bürgerschaftliches Engagement aus Freiheit und Verantwortung ...	401
2. Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen in der Gesellschaft	408
Literaturverzeichnis	419
Anhang (Zweiter Band)	461
Anhang 1: Auswahl empirisch-quantitativer Datenerhebungen im Themenkomplex Bürgerschaftliches Engagement, Dritter Sektor, gemeinnützige Organisationen in Deutschland, Stand: 11/2011	463
Anhang 2: Förderung der Engagementforschung durch die Bundesregierung	479
Anhang 3: Expertisen	489
<i>Susann Biecker:</i> Social Media und bürgerschaftliches Engagement.	491

	Seite
<i>Prof. Dr. Adalbert Evers:</i> Der Kulturwandel persönlicher sozialer Dienstleistungen. Rahmengerber für Entwicklungsmöglichkeiten von Engagement.	511
<i>Peter Friedrich:</i> Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem – aktueller Stand und Perspektiven.	519
<i>Dr. Eckhard Priller:</i> Bürgerschaftliches Engagement und Spenden.	529
<i>Susanne Rindt:</i> Restrukturierung der Freiwilligendienste durch die Aussetzung von Wehr- und Zivildienst.	533
<i>Sandra Schöneborn:</i> Corporate Volunteering – theoretische Überlegungen, empirische Befunde und eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion	543
<i>Prof. Dr. Gunnar Folke Schuppert:</i> Voraussetzungen, Formen und Art des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure aus staats- und verwaltungsrechtlicher Perspektive im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement.	563
<i>Dr. Rupert Graf Strachwitz:</i> Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland	573
<i>Dr. Volker Then und Konstantin Kehl:</i> Neue Entwicklungen in Europa. Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft und das freiwillige Engagement in Deutschland.	579
<i>Prof. Dr. Annette Zimmer:</i> Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement: Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven.	587

Executive Summary

Executive Summary des Berichts der Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung mit dem Schwerpunkt „Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen“ (2012)

„Für eine Kultur der Mitverantwortung“

Bedeutung, Umfang und Konsequenzen bürgerschaftlichen Engagements

1. Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements

Bürgerschaftliches Engagement ist dadurch getragen, dass der oder die Einzelne sich weder auf seinen/ihren privaten Bereich zurückzieht noch die Verantwortung für das Ganze auf die Institutionen des Staates überträgt. Der Blick wird geweitet über den engeren Bereich der Selbstverantwortung hinaus. Die moderne Gesellschaft ist trotz ihrer Heterogenität und ihrer starken internationalen Vernetzung offenkundig kein Handlungsraum, dem die Kategorie Mitverantwortung für das Gemeinsame – für das Gemeinwohl – fremd ist.

Definition bürgerschaftlichen Engagements des Berichts der Sachverständigenkommission

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

Der erste Bericht über bürgerschaftliches Engagement – auf Grundlage eines Beschlusses des Deutschen Bundestages – verdeutlicht, dass vonseiten der Politik das freiwillige Engagement der Bürgerinnen und Bürger eine entsprechende Würdigung erfährt. Dieser Bericht befasst sich in einem allgemeinen Teil mit der Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements insgesamt und legt im speziellen Teil den Schwerpunkt auf das bürgerschaft-

liche Engagement der Unternehmen. Nach einer Einleitung in die generellen Überlegungen zur Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung, wird deshalb zunächst das allgemeine bürgerschaftliche Engagement hinsichtlich der empirischen Befunde dargestellt, es werden Debatten und Kontroversen skizziert sowie Herausforderungen beschrieben. Im Schwerpunktteil wird erstmalig bürgerschaftliches Engagement aus ökonomischer und volkswirtschaftlicher Sicht analysiert, wodurch die Anschlussfähigkeit an die moderne Institutionenökonomik ermöglicht wird. Die systematische Analyse verbindet dabei theoretische Einsichten mit den aktuellen Daten aus der Unternehmensbefragung 2011 im Rahmen des IW-Zukunftspanels zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland. Ein zusammenfassendes Fazit sowie Handlungsempfehlungen für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft runden diesen Engagementbericht ab.

2. Zusammenfassender Überblick über zentrale Ergebnisse zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland

2.1 Allgemeiner Teil: Individuen und Organisationen

Die Datenzusammenstellung zum generellen bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland zeigt einen langfristigen Entwicklungstrend, der durch eine hohe Stabilität bei einem guten, langfristig steigenden Niveau gekennzeichnet ist. Mit einer Engagementquote von gut einem Drittel (36 Prozent) der Bevölkerung (Freiwilligensurvey, 2009) liegt Deutschland im europäischen Mittelfeld. Unter den bisher nicht Engagierten ist ein steigender Anteil zum Engagement bereit. Zu beobachten ist ein Trend zum kurzfristigen und/oder unregelmäßigen Engagement. Als Gründe dafür werden u. a. die zunehmende Flexibilität, Mobilität und die steigenden Herausforderungen an die Vereinbarkeit von Bildung, Beruf, Familie und Freizeit angeführt. Dennoch ist das Engagement noch überwiegend an regelmäßige Verpflichtungen gebunden und spielt sich im Rahmen langjähriger und kontinuierlich ausgeübter Tätigkeiten ab.

Engagement findet nach wie vor am häufigsten im Sportbereich statt, wobei seit 1999 das Engagement tendenziell in den Bereichen Soziales, Kinder und Jugend, Kirche und Religion sowie Kultur und Umwelt an Bedeutung gewonnen, bei Sport und Freizeit jedoch verloren hat. Das bürgerschaftliche Engagement ist dabei abhängig von Bildung, Beruf, Erwerbstätigkeit, Einkommen und Geschlecht: Personen mit höherem Bildungsabschluss und Einkommen, Erwerbstätige und Männer engagieren sich häufiger als Arbeitslose und Menschen mit einfachem So-

zial- und Bildungsstatus. Frauen sind ebenfalls in den meisten Altersgruppen unterrepräsentiert. Die Bedeutung von sozio-ökonomischen Faktoren als wichtige Voraussetzung für bürgerschaftliches Engagement zeigt, dass eine erfolgreiche Eingliederung in den Arbeitsmarkt, die Verbesserung des Bildungssystems, und die stärkere Integration von Menschen mit Migrationshintergrund wichtige Grundlagen für ein bürgerschaftliches Engagement sind.

Bürgerschaftliches Engagement findet zumeist in einem organisierten Rahmen statt. Es gibt rund eine Million Organisationen unterschiedlicher Größe, Zusammensetzung und Rechtsform, die die zivilgesellschaftliche Infrastruktur des Engagements bilden. Ihnen kommen wichtige Aufgaben im Hinblick auf die Organisation, Aufrechterhaltung, Qualifizierung des Engagements und der Repräsentation der Engagierten zu. Insgesamt sind die Organisationsstrukturen des bürgerschaftlichen Engagements in den letzten zehn Jahren stabil, mit einer größeren Bedeutung der klassischen Strukturen, wie Vereine, (Wohlfahrts-)Verbände oder Stiftungen, als informellere Organisationsformen wie Netzwerke, Initiativen oder Selbsthilfegruppen. Wandlungstendenzen sind dennoch zu beobachten, wie die Entwicklung neuer Organisationsformen (zum Beispiel Bürgerstiftungen), aber auch die Reformbemühungen innerhalb einzelner Organisationen zeigen, um dem Mitgliederschwund, dem Konkurrenzdruck oder der Anforderung an Professionalisierung zu begegnen. Ein Weg ist dabei die verstärkte Koordination und Kooperation, um gemeinsam aktuellen Problemlagen zu begegnen.

2.2 Spezieller Teil: Ergebnisse der originären Unternehmensbefragung

Im Zeitraum von Anfang März bis Anfang Mai 2011 wurde im Rahmen des IW Zukunftspanels eine repräsentative Anzahl von rund 30 000 Unternehmen in Deutschland nach ihrem bürgerschaftlichen Engagement befragt. Die Nettostichprobe besteht letztlich aus 4 392 Unternehmen, die auf die Frage geantwortet haben, ob sie sich bürgerschaftlich engagieren oder nicht. Damit haben sich 1 375 Industrieunternehmen und 3 017 Dienstleistungsunternehmen beteiligt. Weitergehende Fragen unter anderem über Art, Umfang, Kooperationspartner, Bereiche, Strategien und Instrumente des bürgerschaftlichen Engagements konnten für über 2 500 der Unternehmen, die sich engagieren, ausgewertet werden.

(1) *Die Mehrzahl der Unternehmen engagiert sich.* Ob bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen betrieben wird, oder nicht, hängt stark von der Unternehmensgröße ab. Gemäß dieser umfassenden Unternehmensbefragung engagierten sich nach eigenen Angaben 96,2 Prozent der Unternehmen mit einer Mitarbeitergröße von über 500 Beschäftigten im Jahr 2010 bürgerschaftlich. Bei den kleinen Unternehmen mit einer Betriebsgrößenklasse von bis zu 50 Mitarbeitern sind es 63,4 Prozent, bei den Unternehmen mit 50 bis 499 Mitarbeitern 71,3 Prozent. Der gewichtete Durchschnittswert für bürgerschaftliches Engagement

von Unternehmen liegt aufgrund der vielen kleinen Unternehmen bei 63,8 Prozent.

- (2) *Volumen des Unternehmensengagements beträgt mindestens 11 Mrd. Euro pro Jahr.* Das Gesamtvolumen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beträgt nach vorsichtigen Schätzungen 11,2 Mrd. Euro. Dabei sind finanzielle Zuwendungen mit 8,5 Mrd. Euro die wichtigste Form des Engagements. Rund die Hälfte der Unternehmen engagiert sich mit Sachspenden (1,5 Mrd. Euro). Das Engagement durch Freistellung von Mitarbeitern summiert sich hingegen bisher nur auf umgerechnet 22 Mio. Euro.
- (3) *Unternehmensengagement für die Gesellschaft in vielen Bereichen.* Der Schwerpunkt des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen liegt laut Umfrageergebnissen im Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule, in der die Engagementquote der engagierten Unternehmen 75 Prozent erreicht. Unternehmen engagieren sich zum Beispiel seit 50 Jahren im Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT, in dem sie Berufsorientierung bieten, Schulpartnerschaften übernehmen oder Modellvorhaben unterstützen. An zweiter Stelle folgt das Engagement in Sport und Freizeit mit 68 Prozent und Soziales und Integration mit 54 Prozent sowie Kunst und Kultur mit 50 Prozent. Rund ein Drittel der sich engagierenden Unternehmen fördert die Bereiche Hochschule, Forschung und Weiterbildung (36 Prozent), Gesundheit (33 Prozent) sowie Umwelt und Katastrophenhilfe (33 Prozent).
- (4) *Finanzielle Zuwendungen und Zusammenarbeit mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen dominieren.* 84 Prozent der Unternehmen nutzen finanzielle Zuwendungen, 55 Prozent Sachspenden, um sich bürgerschaftlich zu engagieren. 59 Prozent der Unternehmen engagieren sich dabei über und in Vereinen und Freiwilligenorganisationen, rund 37 Prozent mit oder in lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen, da dort spezifische Kenntnisse über Bedarfe und Defizite vorhanden sind und so Spezialisierungsvorteile genutzt werden können.
- (5) *Das Unternehmensengagement ist vor allem lokal.* Das Engagement von Unternehmen ist in 90 Prozent der Fälle regional an den Unternehmensstandort gebunden und bezüglich der Dauer kurz- bis mittelfristig ausgerichtet. Rund die Hälfte der Unternehmen mit einer Beschäftigungsgröße von über 500 Mitarbeitern legt ihr Engagement auch langfristig aus.
- (6) *Unternehmen sehen sich als Teil der Gesellschaft und engagieren sich deshalb.* Für rund 90 Prozent der Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren, ist dies Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Gesellschaftliche Aufgaben werden dabei von Unternehmen insbesondere aus zwei Beweggründen übernommen: primär soll so der Zusammenhalt der Gesellschaft gesichert werden (70 Prozent). 68 Prozent der Unternehmen wollen einen Beitrag zu Aufgaben leisten, die von öffentlichem Interesse sind. In 58 Prozent der befragten Unternehmen ist die Über-

nahme gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen Tradition. Über die Hälfte der Unternehmen versucht durch Engagement einen Ausgleich von wahrgenommenen Defiziten bei Aufgaben zu leisten und befindet dies zudem im Rahmen der allgemeinen Debatte über bürgerschaftliches Engagement für notwendig. Eine untergeordnete Rolle spielen politische Initiativen. Lediglich 13 Prozent der Unternehmen, die bürgerschaftlich aktiv sind, wertet dies als Motiv für ihr Engagement.

- (7) *Die Unternehmen verfolgen sowohl gesellschaftliche als auch einzelwirtschaftliche Ziele, wie die Stärkung der Unternehmenskultur.* 81 Prozent aller engagierten Unternehmen unterstützen lokale Akteure, um das lokale Umfeld zu stärken. Aufgaben, die aus Unternehmenssicht nur unzureichend vom Staat erfüllt werden, fördern 71 Prozent. Aber auch die unternehmerischen Ziele werden berücksichtigt: 76 Prozent der Unternehmen sind der Auffassung, dass bürgerschaftliches Engagement die Unternehmenskultur stärkt und somit zur Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation beiträgt. Die Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit erhoffen sich 68 Prozent der Unternehmen.

3. Fazit und Handlungsempfehlungen in Thesen

Die zentralen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des ersten Engagementberichts der Bundesregierung lassen sich thesenartig wie folgt zusammenfassen:

- (1) *Bürgerschaftliches Engagement als gesellschaftspolitisches Thema würdigen und als gesellschaftliche Praxis stärken.* Die Bürgergesellschaft als Ausdruck einer täglichen Mitverantwortung und Mitgestaltung eines jeden für das Gelingen des Ganzen steht für einen Handlungsbereich sui generis. Die Verantwortung für den öffentlichen Raum lebt von der Angemessenheit und der Verlässlichkeit der Staatstätigkeit ebenso wie von dem Engagement der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwohl. Erst das ausgewogene, komplementäre Zusammenwirken von Aktivitäten des Staates, der Bürgergesellschaft und der Wirtschaft ermöglicht eine zeitgemäße Entwicklung des Gemeinwohls.
- (2) *Verbesserung des Wissensstandes über bürgerschaftliches Engagement.* Eine solide empirische Basis zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland und im internationalen Vergleich bildet – auch rund zehn Jahre nach Abschluss der Arbeiten der Enquete-Kommission (2002) – eine maßgebliche Herausforderung für Politik und Wissenschaft. Denn eine wesentliche Voraussetzung für politische Debatten über bürgerschaftliches Engagement sind aussagekräftige Datenbestände über den Status Quo des Engagements und dessen Veränderungen im Zeitverlauf.
- (3) *Engagement bedeutet Mitverantwortung.* Die Kommission empfiehlt Regierung und Parlament, in einen breit verankerten Diskurs unter der Überschrift „Für

eine Kultur der Mitverantwortung“ über die Bedeutung, die Bedingungen und die Herausforderungen der Bürger- beziehungsweise Zivilgesellschaft in unserer Verfassungsordnung und Gesellschaft einzutreten. Exemplarisch für einen solchen Diskurs stehen folgende Fragen: Welche Wertehierarchie und Wertestruktur legen wir der Verantwortungsgemeinschaft von Staat, Bürgergesellschaft und Markt zugrunde? Wie ist das Verhältnis von Verpflichtung und Freiwilligkeit im Kontext von bürgerschaftlichem Engagement zu bewerten? Welche Rahmenbedingungen können geschaffen werden, dass sich die Bürgerinnen und Bürger frühzeitig mit politisch und administrativ geplanten Projekten identifizieren, sich beteiligen und für deren erfolgreiche Realisierung auch verantwortlich fühlen? In diesem Sinne sind Orte und Formate (weiter) zu entwickeln, in denen sich Themen, Akteure und Sichtweisen – durchaus kontrovers – begegnen können, um Positionen auszuhandeln und gemeinsame sowie mitunter schwierige organisationale und individuelle Lernprozesse vollziehen zu können.

- (3) *Engagement braucht verlässliche Staatstätigkeit.* Bürgerschaftliches Engagement als Mitverantwortung für die Gestaltung des öffentlichen Raums setzt die Eindeutigkeit, die Transparenz, die Verlässlichkeit und die Glaubwürdigkeit der über die Verfassung und die Gesetze definierten Regeln und Verfahren voraus. Zwar können diese selbst beziehungsweise deren Änderung oder Weiterentwicklung Gegenstand bürgerschaftlichen Engagements sein, doch in einer gegebenen Situation müssen die gültigen Regeln und Verfahren von allen akzeptiert werden. Dies ist bedeutsam für institutionelles Vertrauen der Menschen als Basis für die Ausbildung von Sozialkapital.
- (5) *Förderung subsidiär und ohne Bevormundung, Rahmenbedingungen kontinuierlich überprüfen und verbessern.* Insofern muss es der Politik darum gehen, den zivilgesellschaftlichen Strukturen, in denen bürgerschaftliches Engagement organisiert wird und stattfindet, keine Hemmnisse durch gesetzliche und steuerrechtliche Regelungen, durch bürokratische Anforderungen und durch den unrealistischen Anspruch staatlicher Versorgung entgegen zu stellen. In diesem Sinne geht es um eine Politik der Ermöglichung („enabling“) zivilgesellschaftlicher Infrastruktur und bürgerschaftlichen Engagements, und zwar durch einen Staat, der fruchtbare Voraussetzungen dafür schafft. Dazu können individuelle Anreize gehören, insbesondere aber die kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen und vor allem die Förderung nachhaltiger engagementförderlicher Infrastrukturen.
- (6) *Transparenz in der Zivil- beziehungsweise Bürgergesellschaft erhöhen.* Vonseiten der Fachöffentlichkeit wird von Nonprofit-Organisationen erwartet, dass sie aktuelle Daten und Informationen über das geleistete Engagement sowie das Engagementpotenzial in ihren Einrichtungen, Diensten und Netzwerken vorlegen. Eine derartige Transparenz sollte künftig eine wich-

tige Entscheidungsgrundlage für die rechtliche und förderpolitische Begünstigung des jeweiligen Engagements bilden und ein Auswahlkriterium für gesellschaftlich engagierte Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern offerieren.

- (7) *Bildung stärkt Engagement.* Die Kommission betont die Bedeutung der Bildungspolitik für die nachhaltige Stärkung bürgerschaftlichen Engagements. Die zunehmende Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure (zum Beispiel Vereine oder Initiativen) in das allgemeinbildende Schulwesen bildet einen relevanten Eckpfeiler, um bürgerschaftlichem Engagement im Bildungswesen einen höheren Stellenwert zu geben. Angesichts einer im öffentlichen wie politischen Diskurs über die Aufgaben allgemeinbildender Schulen mitunter verengten Kompetenzperspektive ist aber darauf hinzuweisen, dass die Sozialisation und damit die Befähigung zu bürgerschaftlichem Engagement ebenso selbstverständlich Teil des Bildungskonzepts einer demokratischen Gesellschaft sein muss.
- (8) *Erwerbstätigkeit fördert Engagement.* Es bestätigt sich, dass eine steigende Partizipation in der Erwerbstätigkeit ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Bürgergesellschaft ist. Insofern liegt ein substanzieller Hebel in einer erfolgreichen Beschäftigungspolitik, die umfassend und nachhaltig darauf zielt die Erwerbsintegration über den regulären Arbeitsmarkt zu erhöhen.
- (9) *Individuelle Teilhabemöglichkeiten stärken.* Eine zentrale Herausforderung von Staat und Politik besteht darin, das bisherige wohlfahrtsstaatliche Arrangement so weiterzuentwickeln, dass der Anspruch auf bürgerschaftliche Teilhabe an den Lebensmöglichkeiten der Gesellschaft garantiert werden kann. Die Stärkung individueller Teilhabemöglichkeiten ist speziell im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements durch die Ausdifferenzierung der Freiwilligendienste zum Beispiel für sozial benachteiligte Gruppen oder die Förderung von Migrantenorganisationen zumindest ansatzweise zu beobachten. In diesem Sinne empfiehlt die Kommission der Bundesregierung, die Diskussionen über bürgerschaftliches Engagement und Möglichkeiten staatlicher Engagementförderung enger mit den Debatten über individuelle Teilhabemöglichkeiten unterschiedlicher Zielgruppen zu verbinden und ggf. entsprechende Modellprogramme zu initiieren.
- (10) *Engagementpotenzial älterer Menschen mobilisieren.* Bürgerschaftliches Engagement stellt ein Handlungsfeld dar, das in zweifacher Hinsicht sozialintegrativ für ältere Menschen wirken kann: Aus der Perspektive individueller Bedürfnisse könnten sich ältere Menschen in einem bürgerschaftlichen Engagement individuell verwirklichen; aus der Perspektive gesellschaftlicher Erfordernisse könnten sie zugleich gesellschaftlich nützliche Aufgaben übernehmen. Politik, soziale Dienstleistungsträger, aber auch nicht berufliche Hilfesysteme von Familie und Nachbarschaft sollten deshalb alles tun, was älteren Menschen den Weg zur Selbstverantwortung wie zur Mitverantwortung im öffentlichen Raum eröffnet. Einen

möglichen Ansatz dafür bieten Projekte, die Ältere als soziale Ressource begreifen.

- (11) *Bürgerschaftliches Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte würdigen und unterstützen.* Vor dem Hintergrund sich wandelnder Migrations- und Integrationsdebatten werden zunehmend die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements von Personen mit Zuwanderungsgeschichte thematisiert, so dass der bislang dominierende Problemdiskurs über eine einzugliedernde Großgruppe zumindest tendenziell durch einen Potenzialdiskurs über aktive Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte ergänzt und mitunter sogar überlagert wird. Die Bemühungen, die Freiwilligendienste für Menschen mit Migrationshintergrund zu öffnen und Zugänge zu erleichtern, sind ein wichtiger Ansatz, hier bürgerschaftliches Engagement zu befördern.
- (12) *Gewinnung und Bindung des Ehrenamts im Vereinswesen verbessern.* Die Kommission empfiehlt der Bundesregierung, der Bedeutung und Rolle von Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern eine höhere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, da diese Akteure das Rückgrat der selbstorganisierten, zivilgesellschaftlichen Infrastruktur speziell in Form der Vereine vor Ort sind.
- (13) *Faktische Verantwortungsübernahme durch Unternehmen zählt, nicht das Motiv.* Bürgerschaftliches Engagement kann von originär unternehmerischen Zielen bestimmt sein. Dies ist aus der Perspektive der freiheitlichen und demokratischen Ordnung unproblematisch, da hier nicht die Gesinnung im Vordergrund steht, sondern die tatsächliche Wirkung, die faktische Verantwortungsübernahme. Die Herausforderung für Politik und Gesellschaft, die gerne über Motive argumentieren, liegt darin, diese Besonderheiten unternehmerischen Handelns zu würdigen, um damit den Raum für bürgerschaftliches Engagement weiten zu können.
- (14) *Politik muss für eine Kultur der Mitverantwortung auch den Diskurs mit den Stakeholdern der Unternehmen suchen.* Im Grunde geht dies nur über einen gesellschaftsweiten Austausch über die Rolle, die Bedeutung und die Wertebasierung des bürgerschaftlichen Engagements unter der Überschrift „Für eine Kultur der Mitverantwortung“, wie ihn die Kommission Bundesregierung und Bundestag empfiehlt. Anders kann der grundsätzlichen Freiwilligkeit des bürgerschaftlichen Engagements nicht entsprochen werden. Deshalb muss es in diesem Diskurs auch darum gehen, die Rolle von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft zu bestimmen und zu würdigen. Gerade mit Blick auf das lokal eingebundene Agieren der Unternehmen muss es dabei gelingen, diesen Diskurs auf die Ebene der Länder und Gemeinden zu führen. Unternehmen als Akteure im öffentlichen Raum sind an die Präferenzen und Wünsche der Stakeholder gebunden, der mit bürgerschaftlichem Engagement grundsätzlich verbundene Konflikt um die Verteilung von Ressourcen muss in diesem Kontext gelöst wer-

den. Die verschiedenen Anspruchsgruppen – Kapitalgeber, Beschäftigte, Lieferanten, Konsumenten, Politik und Öffentlichkeit – des Unternehmens geraten dadurch in einen Interessen- und Verteilungskonflikt. Eine Klärung der Ziele und Präferenzen der einzelnen Gruppen ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

- (15) *Die Möglichkeit bürgerschaftlichen Engagements rechtfertigt keine Abweichung von der Wettbewerbsordnung der sozialen Marktwirtschaft.* Die volkswirtschaftlichen Effizienzverluste, die sich aus einer geringeren Intensität des Wettbewerbs infolge von Marktmacht und einer unzureichenden Bestreitbarkeit dieser Marktposition ergeben, sind ordnungspolitisch eindeutig höher zu gewichten als die aufgrund von Marktmachtgewinnen möglichen finanziellen Leistungen für bürgerschaftliches Engagement. Denn mit einem staatlicherseits akzeptierten Verzicht auf Wettbewerb ist – unabhängig von der Umnutzung der Erträge für bürgerschaftliches Engagement – ein mit Blick auf die soziale Marktwirtschaft höchst fragwürdiges Verhalten verbunden.
- (16) *Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen öffentlich würdigen und Unternehmensethik in der Managementausbildung verpflichtend verankern.* Ist das Engagement intrinsisch motiviert und zahlt der Eigentümer für die Aktivitäten, so ist ihm das Ziel freigestellt, wobei seine intrinsische Motivation sich vermutlich auf die gesellschaftlichen Ziele fokussieren wird. Ordnungspolitisch und wettbewerbspolitisch ist diese Form des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen uneingeschränkt akzeptabel. Über einen ganz anderen Zugang lässt sich versuchen, die Haltung zu bürgerschaftlichem Engagement in den Unternehmen positiv zu stärken: durch eine entsprechende Orientierung der Curricula in der Managementausbildung. Das setzt voraus, den ordnungspolitischen Subtext aus Freiheit und Selbstverantwortung respektive Haftung um die Kategorie der Mitverantwortung systematisch zu ergänzen. Entsprechende Veranstaltungen zum Themenbereich Business Ethics sollten selbstverständlicher und verpflichtender Bestandteil der Managementausbildung sein.
- (17) *Unternehmen zwischen Kerngeschäft und Engagement für die Wirtschaftsordnung: Nicht überfordern, bürgerschaftliches Engagement kostet!* Unternehmen dürfen nicht mit weitreichenden gesellschaftlichen Ansprüchen überfordert werden, da der eigentliche Unternehmenszweck die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist und dieser unter entsprechenden Rahmenbedingungen den zentralen gesellschaftlichen Nutzen stiftet. Unternehmerinnen und Unternehmer, Managerinnen und Manager sowie Stakeholder der Unternehmen übernehmen als Bürger weitergehende Mit-Verantwortung für die Gestaltung der Gesellschaft, mit der die Erosion des Vertrauens in die soziale Marktwirtschaft, die Wirtschaft generell und die Unternehmen im Besonderen gestoppt werden kann. Voraussetzung ist, dass insbesondere die Eliten sich dieser Verantwortung bewusst

sind und sich für eine Stärkung des Wettbewerbs und die Weiterentwicklung der freiheitlichen und demokratischen Ordnung einsetzen.

- (18) *Strategisches bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen stärken.* Nach der Sonderumfrage für diesen Bericht sind es primär drei Probleme, die Unternehmen von einem gesellschaftlichen Engagement abhalten und die konkret angegangen werden können: Erstens erkennen Unternehmen nicht immer einen sichtbaren Bedarf für ein bürgerschaftliches Engagement in ihrem Umfeld, zweitens fehlen Unternehmen Informationen über die Handlungsmöglichkeiten, bestehende Strukturen sowie interessante Partner, drittens fehlen ihnen Kenntnisse über Formen des Engagements. Ausgehend von diesem Befund sind folgende Maßnahmen vordringlich: (1) Schaffung von einer oder mehrerer Anlaufstellen, bei denen Unternehmen unbürokratisch praxisrelevante Informationen zu Engagementformen, Förderungsmöglichkeiten, möglichen Partnern, Unterstützern etc. erhalten. (2) Förderung von regionalen Netzen, in denen Unternehmen voneinander lernen, sich Anregung für ihr eigenes Engagement holen und Partnerschaften bilden können. (3) Schnittstellen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen schaffen und/oder unterstützen. (4) Nach wie vor ist kaum erforscht, welche Erfolgsfaktoren für bürgerschaftliches Engagement maßgeblich sind. Deshalb sollte regelmäßig das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen empirisch erfasst werden.
- (19) *Bürgerschaftliches Engagement in Clustern und Netzwerken aus Industrie und Dienstleistung vor Ort unterstützen.* Aus zahlreichen Studien zum volkswirtschaftlichen Strukturwandel und den Entwicklungsstrategien von Unternehmen im globalen Wettbewerb lässt sich ableiten, dass der spezifische Unternehmensstandort durch die Einbindung in vielfältige Netzwerke und Cluster seine besondere Bedeutung entfaltet. Gerade der Mittelstand ist auf solche Strukturen angewiesen, die jenseits des Wettbewerbs gemeinsame Voraussetzungen schaffen. Es wäre der vertieften Erwägung wert, die in den Bundesländern betriebene Cluster- und Netzwerkpolitik gezielt um den Aspekt des bürgerschaftlichen Engagements als Standortaspekt zu erweitern. In lokalen und regionalen Kontexten findet schon jetzt bürgerschaftliches Engagement am stärksten statt, dort sind Konkurrenzbeziehungen am ehesten durch einen dichten Diskurs aufzulösen, dort sollte das soziale Dilemma aufgrund möglichen Trittbrettfahrerverhaltens am effizientesten kuriert werden können, dort sollte am wirksamsten die Berücksichtigung der privaten Lebensumstände durch Freistellung oder neue Zeitmuster der Arbeit gelingen.
- (20) *Die Finanz- und Wirtschaftskrise als Herausforderung für unternehmerische Verantwortung.* Unternehmen sind angesichts der krisenbedingt verschärften Reputationszweifel gut beraten, sich in überzeugender Weise als Träger gesellschaftlicher Verantwortung zu

profilieren. Die Erfahrungen und Analysen belegen, dass es dafür hinreichend Wege und Möglichkeiten gibt. Sie sollten sich dabei nicht scheuen, ihre Legitimation unabhängig von bürgerschaftlichem Engagement zu sehen. Erst die selbstbewusste Positionierung als marktwirtschaftliche Akteure eröffnet den Zugang zu einem glaubwürdigen und überzeugenden Engagement in gesellschaftlich virulenten Fragen. Bürgergesellschaftliches Engagement von Unternehmen reflektiert die unvermeidbare gesellschaftliche Einbettung, und zwar besonders in Zeiten der Globalisierung. Gleich-

wohl kommt auch die Gesellschaft als Ganzes nicht umhin, sich offen und ehrlich die Frage zu stellen, wie trotz aller Verunsicherung infolge der Krise unternehmerisches Handeln unter den Bedingungen des Wettbewerbs zu bewerten ist. Undifferenzierte Vorwürfe und pauschale Systemkritik helfen dabei nicht weiter. Gefragt sind vielmehr Diskurse aller gesellschaftlicher Gruppen über Ziele, Instrumente, Bereiche, Strukturen, Wirkungen und Grenzen bürgerschaftlichen Engagements, für die mit dem Ersten Engagementbericht ein Angebot gemacht wird.

I. Einführung

1. Engagement im öffentlichen Raum. Die Bürgerinnen und Bürger in der Bundesrepublik Deutschland engagieren sich für ihr respektive in ihrem Gemeinwesen. Die Rolle des Staatsbürgers und der Staatsbürgerin wird dabei vielfältig gedeutet und interpretiert oder einfach auch nur gelebt: als Wahlbürger bzw. Wahlbürgerin, als Verantwortungsträger im Ehrenamt, als Mitglied in Kirchen, Vereinen, Parteien, Verbänden und Gewerkschaften, als Stifter bzw. Stifterin, als Träger von Initiativen und Selbsthilfegruppen, als Engagierte im Bundesfreiwilligendienst oder als Teilnehmende von Protestbewegungen. Die Bürgerinnen und Bürger tun dies im Nahbereich ihres Lebensmittelpunkts, vor allem in kommunalen und regionalen Zusammenhängen, doch sie agieren ebenso mit Blick auf die zentralen Strukturen von Politik und Gesellschaft sowie auf globale Themen. Ihr Engagement findet in unterschiedlichsten Bereichen statt: Politik und demokratische Verfahren, Familie, Ausbildung und Weiterbildung, Soziales, Gesundheit und Pflege, Sport und Freizeit, Kunst und Kultur, Religion, Umwelt, Tier- und Artenschutz, Rettungswesen und anderes mehr.

Alle Aktivitäten sind dadurch getragen, dass der oder die einzelne sich weder auf seinen privaten Bereich zurückzieht noch die Verantwortung für das Ganze auf die Institutionen des Staates überträgt. Der Blick wird geweitet über den engeren Bereich der Selbstverantwortung hinaus. Die moderne Gesellschaft ist trotz ihrer Heterogenität und ihrer starken internationalen Vernetzung offenkundig kein Handlungsraum, dem die Kategorie Mitverantwortung für das Gemeinsame – für das Gemeinwohl – fremd ist. Das Konzept des öffentlichen Raums – das die Kommission im Verständnis von Hannah Arendt (Vita Activa oder vom tätigen Leben) ihren grundsätzlichen Erwägungen zugrunde legt – erfasst dieses Zusammentreffen der Menschen jenseits der privaten Lebenssphäre – der Privatheit – unter den Bedingungen der staatlichen Ordnung. Im öffentlichen Raum konkretisiert sich die Bereitschaft zur Mitverantwortung, das Interesse für und die Sorge um das Gemeinwohl, die Offenheit für die Belange der anderen. Im öffentlichen Raum wirken Staat, Markt und Zivil- bzw. Bürgergesellschaft zusammen, er ist der Ort der Kooperation, der Koordination, des Konflikts, der Aushandlung und des Ausgleichs.

2. Trends des Bürgerengagements und Themen des Berichts. Der Berichtsauftrag richtet sich einerseits auf eine Bestandsaufnahme und eine Beschreibung von Trends im Hinblick auf das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland. Andererseits konzentriert er sich schwerpunktmäßig auf das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen u. a. die Grundlage für gesellschaftspolitisches Handeln der Unternehmen und der Gebietskörperschaften darstellen, indem

mit Blick auf einen mittelfristigen Zeithorizont von zehn bis 15 Jahren Perspektiven benannt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Kommission hat dem Berichtsauftrag dadurch zu entsprechen versucht, dass die dominanten Trends im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wandel im Hinblick auf ihre Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement erörtert wurden. Aus vielen Gründen unterliegt das bürgerschaftliche Engagement in beiden Kontexten einem Veränderungs- und Anpassungsdruck, der Fragen aufwirft, Herausforderungen stellt, Widersprüche offenbart und Konflikte begründet. Diesem thematischen Rahmen trägt dieser Bericht in seinen nachfolgenden Kapiteln Rechnung:

- a) Bürgerschaftliches Engagement ist in seinen vielfältigen Varianten öffentlich in der Regel positiv konnotiert: sei es als ehrenamtliches, soziales oder karitatives Engagement oder als politisches Engagement für gesellschaftliche Belange. Diese positiven Funktionszuschreibungen gegenüber bürgerschaftlichem Engagement sind vielfach begründet und berechtigt. Allerdings ist das bürgerschaftliche Engagement nicht frei von Widersprüchen und Dilemmata – insbesondere infolge der oftmals leichten Tarnbarkeit individueller Ansprüche und Präferenzen durch die Maske der Mitverantwortung für das „große Ganze“. In solchen Fällen ist im Ergebnis kein positiver Beitrag für das Gemeinwesen abzuleiten und zu erwarten. Es macht keinen Sinn, diese Dilemmata wegen des üblicherweise positiven Grundtons über bürgerschaftliches Engagement zu übergehen und zu ignorieren. Eine realistische Würdigung darf sich dem nicht verschließen. Es bedarf deshalb einer grundsätzlichen Reflexion über Funktion und Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements unter den Bedingungen der freiheitlichen und demokratischen Ordnung (Kapitel II).
- b) Das bürgerschaftliche Engagement ist stark betroffen von tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandlungsprozessen – vor allem die sich dramatisch verändernde Altersstruktur der Bevölkerung und die Aussicht auf ein langes Leben, aber auch die Veränderung der familialen Strukturen und die hohe Diversität der Lebenslagen beeinflussen die Verantwortungsteilung zwischen der bzw. dem Einzelnen, der Gesellschaft und den staatlichen Institutionen. Zugleich sind diese Institutionen ihrerseits einem umfangreichen und tiefgehenden Wandel ihrer Funktionalität und ihrer Aufgaben ausgesetzt (Kapitel II).
- c) Derartige gesellschaftliche Wandlungsprozesse manifestieren sich auch im bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland – und zwar mindestens auf zwei relevanten Ebenen: einerseits auf der Ebene des Individuums, also auf der Ebene der bzw. des Engagier-

ten, und andererseits auf der Ebene der Organisation, Gruppen und Netzwerke, also der strukturellen Rahmenbedingungen, in denen sich die Bürgerinnen und Bürger engagieren. So deutet sich bereits seit längerem an, dass sich die Organisation des Engagements verändert und neben institutionalisierten Formen weniger bindende und spontanere Formate eine wachsende Bedeutung erlangen. Während die Mitwirkung in den klassischen intermediären Großorganisationen der Gesellschaft – wie Parteien, Verbänden und Gewerkschaften – abnimmt und deren Bindungskraft offenkundig zurückgeht, deutet sich zugleich eine hohe und steigende Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung in einer vielgestaltigen Projekt- und Initiativwelt an, die mitunter nicht mehr auf institutionalisierte Mitgliedschaftsverhältnisse setzt. Alleine an diesem Beispiel wird deutlich, dass sich Veränderungen auf der individuellen Ebene – Motivation, Präferenzen, Zeitstruktur – und auf der Ebene der Organisationen wechselseitig bedingen, beeinflussen, verstärken oder auch limitieren. Es macht insofern Sinn, eine empirisch fundierte Bestandsaufnahme zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland von beiden Seiten aus anzugehen und das individuelle Engagement ebenso zu untersuchen wie die strukturellen Rahmenbedingungen, die dieses Engagement ermöglichen und prägen und die ihrerseits wiederum durch das handelnde Zusammenwirken der Engagierten ihre Rahmenbedingungen sukzessive verändern. (Kapitel III).

- d) Bürgerschaftliches Engagement hat allerdings nicht nur eine empirisch beschreibbare Seite. Darüber hinaus wird in den letzten zehn bis 15 Jahren auch zunehmend und immer intensiver über bürgerschaftliches Engagement im fachwissenschaftlichen und fachpolitischen Raum debattiert – der vorliegende Bericht ist selbst Ausdruck und Bestandteil dieser Debatten. Vielfach konkurrieren dabei unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven auf Rolle und Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen konkreter gesellschaftlicher Herausforderungen: Exemplarisch dafür stehen etwa Diskussionen über den Wandel im Vereinswesen, die zunehmende Relevanz bürgerschaftlichen Engagements im Schulsystem, Projekte und Programme zur Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements von Personen mit Zuwanderungsgeschichte, Entwicklungen in Europa oder Fragen einer Ehrenamts- und Engagementförderung auch im Zusammenhang mit der Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes. (Kapitel III).
- e) Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, das Schwerpunktthema dieses ersten Engagementberichts, unterliegt widersprüchlichen Anforderungen. Einerseits wird von Unternehmen und Unternehmen heute eine andere, in der Regel umfangreichere und vor allem systematischere in der Kernkompetenz verankerte Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gefordert. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ihr wirtschaftlicher Erfolg im-

plizit oder explizit, gewollt oder ungewollt positiv konnotiert, denn ohne diese Basis können Unternehmen nachhaltig keinen mitverantwortlichen Beitrag zur Gestaltung von Staat und Gesellschaft leisten. Andererseits gewinnt eine Bewegung an Bedeutung, die infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie jüngst der Staatsschuldenkrise marktwirtschaftliche Strukturen grundsätzlich in Zweifel zieht. Die Orientierung für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen zwischen marktkritischer Ablehnung und gesellschaftlicher Forderung an eine „Corporate Social Responsibility“ wird diffus und widersprüchlich. Die Frage nach der systematischen Verortung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, nach seinen Zielen, seinen Bereichen, seinem Umfang und seinen Wirkungen drängt sich damit auf (Kapitel IV).

- f) Bürgerschaftliches Engagement als Gegenstand der Politik zu sehen, ist alles andere als selbstverständlich oder selbsterklärend. Denn es könnte eine Zuständigkeit der Politik suggerieren, die bei anderen Themen – wie der Besteuerung oder der sozialen Sicherung – eine originäre, geradezu konstitutive Bedeutung hat. Steuern gibt es nicht ohne Steuerpolitik, Engagement gibt es sehr wohl ohne Engagementpolitik. Denn Bürgerengagement ist freiwillig und entzieht sich schon deshalb der gezielten Steuerung sowie Gestaltung. Dennoch wirkt Politik auf das bürgerschaftliche Engagement, sie kann behindern oder befördern, sie kann Themen setzen und Strukturen beeinflussen. Vieles findet unbewusst oder unbeachtet statt und hat trotzdem weitreichende Wirkungen auf das Engagement. Zugleich gilt, dass bürgerschaftliches Engagement eine Form der Bereitstellung öffentlicher Güter ist. Damit ergeben sich Probleme durch Trittbrettfahrerverhalten (die Nutzung von Gemeingütern durch Dritte ohne Bereitstellung einer Gegenleistung) und Ausbeutungsstrategien, so dass teilweise Anreize für bürgerschaftliches Engagement fehlen. Da kollektive Aufgaben und gemeinschaftliche Bedürfnisse je nach Gesellschaftsmodell und politischer Tradition über staatliche Einrichtungen oder private Lösung organisiert werden können, ergibt sich in Grenzen ein kommunizierendes Verhältnis zwischen dem Staat und dem bürgerschaftlichen Engagement. Der internationale Vergleich macht dies deutlich. Jedenfalls bestehen hinreichend Ansatzpunkte für politische Handlungsempfehlungen (Kapitel V).

In diesem Bericht werden erstmals aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, theoriebasiert und an die ökonomische Theorie anschlussfähig, Voraussetzungen, Typen, Bereiche und Notwendigkeiten von unternehmerischem bürgerschaftlichem Engagement systematisch analysiert und mit umfassender empirischer Datenbasis verknüpft. Daraus lassen sich Möglichkeiten und Grenzen einer Engagementpolitik ableiten, die das freiwillige, individuelle und traditionelle bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen – insbesondere durch verbesserte Rahmenbedingungen – fördern können.

3. Freiwilligkeit des Bürgerengagements. Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillig, es ist Ausdruck der freiheitlichen Gesellschaft. Eine Verstaatlichung bürgerschaftlichen Engagements führte in den totalitären Staat, der am Ende auch vor der privaten Lebenssphäre keinen Halt macht. Die Geschichte kennt hinreichend Beispiele dafür. Dennoch ist es mit diesen Hinweisen nicht getan. Denn Freiheit bedeutet unweigerlich immer auch Verantwortung, Verantwortung für sich selbst und Mitverantwortung für das Gemeinsame in Staat und Gesellschaft.

Doch was wäre, wenn niemand zu mitverantwortlichem Engagement im öffentlichen Raum bereit wäre? Kann eine Gesellschaft ohne bürgerschaftliches Engagement auskommen, kann sie auf die Mitverantwortung eines jeden im Alltag verzichten? Wohl kaum! Gesellschaften, denen die Ressource Mitverantwortung nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung steht, werden – darauf weisen ebenfalls historische Beispiele hin – sich schwer tun, Herausforderungen des Wandels zu bestehen. Sie sind vom Zerfall bedroht. Ohne jedes Sozialkapital, das die Kategorie Mitverantwortung ökonomisch wendet, können Gesellschaften so wenig überleben wie Organisationen ohne Vertrauenskultur.

Und dennoch kann die Freiwilligkeit des bürgerschaftlichen Engagements nicht in Zwang überführt oder durch eine höherwertige normative Kraft staatsbürgerlicher Pflichten mobilisiert und organisiert werden. Der Widerspruch aus Notwendigkeit und Freiwilligkeit des Bürgerengagements kann nur aufgelöst werden, wenn man bei der zwingenden Verknüpfung von individueller Freiheit und Verantwortung letztere nicht auf den Aspekt der Haftung beschränkt. Wo vom Einzelnen nur die vertragliche Haftung und Gewährleistung sowie die Einhaltung der Gesetze und Verfahren verlangt werden, da bleiben beachtliche Handlungsräume unbestimmt und offen.

Doch die konsequente Einforderung der Haftung und Selbstverantwortung bewirkt ebenso wie die sanktionsbewehrte Exekution der kollektiv definierten Normen, dass der Einzelne im gesellschaftlichen Miteinander die Vorteile der freiwilligen Kooperation erfährt und erlernt. Die Verlässlichkeit und die Fairness unserer Rechtsordnung sowie unserer Institutionen sind das glaubwürdige Testat für die gesellschaftliche Verpflichtung zur Kooperation.

4. Kooperation und Kooperationsbereitschaft. Kooperation als Folge freiwilliger Entscheidung setzt ein Grundvertrauen in die Verantwortungsbereitschaft der Mitbürgerinnen und Mitbürger voraus. Die Gefahr der Ausbeutung dieses Vertrauens schwindet in dem Maße, wie die gegenseitige Erfahrung und Bindung durch jedwede Form des Austauschs und der wechselseitigen Beziehung gestärkt wird. Nur wer glaubt, er sei auf den gesellschaftlichen Kontext nicht angewiesen, er könne Nischen der Intransparenz über Ausbeutungsstrategien zu seinem Vorteil nachhaltig nutzen oder er sei ohne jede Chance der Partizipation in den gesellschaftlichen Zusammenhängen, der wird sich den Anstrengungen der Kooperation nicht unterziehen. Solche Möglichkeiten können aber nur bestehen, wenn Regeln und Verfahren

nicht neutral und nicht frei von Privilegien zur Anwendung kommen sowie soziale und politische Ungleichheiten im Status der Staatsbürgerinnen und Staatsbürger nachhaltig bestehen. Damit werden nicht nur jene Voraussetzungen einer kooperativen Gesellschaft adressiert, die durch Recht und Verfahren gesetzt werden, sondern ebenso die Vorleistungsverpflichtung des Staates, um den Einzelnen bzw. die einzelne zur Freiheit und zur Verantwortung zu befähigen. Dies erfordert insbesondere eine entsprechend orientierte Bildungspolitik und Sozialpolitik.

Bürgerschaftliches Engagement als Kooperation auf Gegenseitigkeit begründet eigenständige Organisationsformen. Vereine institutionalisieren beispielsweise die Kooperation auf Gegenseitigkeit und schaffen Strukturen, die das Vertrauen im Miteinander stabilisieren. Unsere Rechtsordnung offeriert viele Möglichkeiten dieser Institutionalisierung, deren Funktionsfähigkeit davon lebt, dass Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich eine besondere Verantwortung übernehmen. Der Freiwilligkeit wird ein stabilisierender Rahmen geboten, der zugleich der intrinsischen Motivation engagierter Bürgerinnen und Bürger einen Halt bietet.

5. Bürgerengagement und Grenzsituationen des Lebens. Bürgerschaftliches Engagement resultiert indes nicht nur aus der Erfahrung von Kooperation, aus dem Erleben der daraus folgenden Vorteile für alle Beteiligten oder aus der intrinsischen Motivation einzelner, die als Philanthropen agieren. Bürgerschaftliches Engagement ist ebenso die Antwort auf die für den Menschen unvermeidbare Einsicht in die Begrenztheit des eigenen Handelns. Die dadurch gegebenen Grenzsituationen des Lebens (Jaspers, 1932 [1956]) lassen sich durch den Betroffenen selbst nicht mehr substanziell gestalten, korrigieren, übergehen oder gar aufheben. Solche Grenzsituationen – aufgrund eines Leidens, einer Krankheit, einer Schuld, eines Schicksals, eines Versagens oder aufgrund der Todesaussicht – führen den Menschen nicht nur auf den Kern seiner Existenz, sondern eröffnen zugleich den Blick über diese eigene Existenz hinaus und weiten ihn auf andere. Diese Grenzsituationen verweisen den Einzelnen auf die Familie, die Nachbarschaft, die nahe Gemeinschaft, auf die Gesellschaft, generell auf das Angebot der Hilfe und der Unterstützung.

Auf bestimmte Grenzsituationen des Lebens antworten wir mit staatlichen Institutionen der sozialen Sicherung. Doch klar und jedermann einsichtig ist ebenso, dass die mit der Fürsorge, der Pflege, der Begleitung von Krankheit und speziell der Verletzlichkeit im hohen Alter verbundenen Aufgaben und Herausforderungen nie ohne ein starkes bürgerschaftliches Engagement im Ehrenamt, in Verbänden und Vereinen oder im nachbarschaftlichen Miteinander zu bewältigen wären. Beides – die staatliche Sicherung und das freiwillige bürgerschaftliche Engagement – greift ineinander, um erst zusammen das Notwendige zu erreichen. Das in diesen Handlungsfeldern geleistete bürgerschaftliche Engagement folgt dabei keiner abgeleiteten Logik, die sich aus dem Verantwortungsbereich der sozialen Sicherung erklärt. Vielmehr geht es um

die ganz besondere Zuwendung zum einzelnen, die es ihm ermöglicht die Grenzsituation zu bewältigen, indem eine neue Haltung zum Leben gefunden wird. Hier müssen kollektive Lösungen versagen, so sehr sie auch unverzichtbar sind, um durch Verlässlichkeit für den einzelnen Vertrauen im Wandel und Vertrauen in den Wandel zu ermöglichen (Hüther, 2010a, 219 ff.).

6. Motiv und Wirkung bürgerschaftlichen Engagements. Die Freiwilligkeit des bürgerschaftlichen Engagements, seine umfassende Verantwortungsbindung und seine Unvereinbarkeit mit Zwang und Pflicht führen zu der Frage, welche Bedeutung seinen Motiven und seinen Wirkungen in einem politischen Diskurs zukommen kann. Auch wenn dies ein Handeln außerhalb der Marktsteuerung ist, die ganz selbstverständlich nicht nach den Motiven fragt, sondern die Rechtmäßigkeit und Legitimität aus dem Einhalten der Regeln und Verfahren ableitet, so ist diese Frage keineswegs trivial. Denn ein Missbrauch bürgerschaftlichen Engagements als Feigenblatt für moralisch fragwürdiges an anderer Stelle oder als Ablass für ein zweifelhaftes, aber rechtlich zulässiges Geschäftsmodell kann seine Wirkung beeinträchtigen oder unterminieren.

Diese Debatte kann ohne die Würdigung der gegebenen Rechtsordnung sowie der darin inkorporierten gesellschaftlichen Normen nicht geführt werden. Die Rechte und Pflichten, die Gebote und Verbote, die Verfahrensregeln unserer Rechtsordnung setzen den Rahmen für die gewünschte Kooperation auf Gegenseitigkeit, wie sie in der freien und demokratischen Gesellschaft die Basis für die akzeptierten und sanktionsfreien Entscheidungen und Handlungen von Menschen und Institutionen sind. Daraus folgt, dass bürgerschaftliches Engagement nicht die rechtliche Fragwürdigkeit eines Handelns oder eines Unterlassens kompensieren kann. Doch auch nicht alles, was rechtlich möglich ist, kann und muss aus Sicht der Gesellschaft wünschenswert sein.

Die Unmöglichkeit der umfassenden Detailregelung wird durch Ermessensspielräume für die Rechtspraxis beantwortet. Aber auch jenseits dieses Ermessens muss eine Gesellschaft darauf bauen, dass die Anwendung und die Akzeptanz einer Rechtsordnung im täglichen Leben durch die Grundregeln des zivilisierten Miteinanders orientiert werden. Hier erfährt bürgerschaftliches Engagement eine besondere Bedeutung, in dem es wichtige Beiträge für das kollektive Lernen über die sinnvolle Form des Miteinanders liefern kann und damit gesellschaftliche Werte deutlich macht. Dieses kann unter Umständen auch zu institutionellem Wandel führen, indem Gewohntes in Frage gestellt wird. Dabei geht es aber um die tatsächlichen Wirkungen eines Handelns, beispielsweise von Unternehmen, nicht aber um dessen Motive. Bürgerschaftliches Engagement, das von den Unternehmen an anderer Stelle geleistet wird, muss deshalb nicht zwingend in einem schiefen Licht erscheinen, wenn es einen eigenständigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leistet.

7. Engagementpolitik als Querschnittsthema. Insgesamt gibt es gute Gründe für eine optimistische Einschätzung nicht nur des Potenzials an bürgerschaftlichem En-

gagement, sondern auch seiner Realisierung. Gleichwohl muss über all dies auf der Ebene der Politik in Bund und Ländern ständig nachgedacht und diskutiert werden. Denn die Politik setzt maßgebliche Bedingungen für Handlungsräume des Bürgerengagements, für seine rechtliche Strukturierung, für seine öffentliche Würdigung. Begründet dies schon ein eigenes Politikfeld? Ist Engagementpolitik der neue Ansatz, um der modernen und global vernetzten Gesellschaft eine neue Kontur durch mehr Mitverantwortung zu geben?

Bürgerschaftliches Engagement ist gekennzeichnet durch eine Vernetzung in alle Bereiche der Politik. Es handelt sich einerseits um ein klassisches Querschnittsthema, andererseits greift es aber auch weit darüber hinaus, weil sich mit der Art und Weise, wie in Staat, Gesellschaft und Wirtschaft die Kategorie Mitverantwortung bewertet und gedeutet wird, sehr grundlegende Fragen unserer Zukunft verbinden. Der Beschluss des Deutschen Bundestages für eine Engagementberichterstattung würdigt diese Besonderheit. Es geht also immer auch um Fragen normativer Orientierungen im Sinne gesellschaftlicher Grundwerte.

Die Engagementberichtskommission ist sich dieser Tragweite des Themas bewusst. So verlangt die mit diesem Bericht angelegte Neubewertung der Kategorie Mitverantwortung gerade für das Schwerpunktthema des Berichts – bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen – in der ökonomischen Theorie wie in der wirtschaftlichen Praxis unserer sozialen Marktwirtschaft von vielen Akteuren in beiden Bereichen einen Perspektivenwechsel. Dennoch hält die Kommission es nicht für geboten, dies als Grundlage für die Forderung nach einer Engagementpolitik im Sinne klassischer Politikfelder zu bewerten. Eher trifft das Gegenteil zu: Der besonderen Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements kann man nicht durch eine gezwungenermaßen immer begrenzte politische Institutionalisierung in einem Ressort Rechnung tragen. Hier ist letztlich die gesamte Bundesregierung gefordert. Erst damit wird es gelingen, eine gesellschaftsweite Debatte über derart grundlegende Fragen des Zusammenlebens fundiert zu führen. Dies gilt ähnlich für die Bundesländer, welche die Transmission dieser Debatte in die regionalen und kommunalen Strukturen befördern können, dorthin, wo der zentrale Ort bürgerschaftlichen Engagements liegt. Insofern ist dieser Bericht nicht als Programmschrift für eine Engagementpolitik zu verstehen, wie es vielleicht manch Interessierte erwarten.

8. Zur begrifflichen Klärung. In der Diskussion um bestimmte Handlungsbereiche von Unternehmen, die außerhalb des Kerngeschäfts angesiedelt sind und von einer weitergehenden gesellschaftlichen Verantwortungswahrnehmung geprägt sind, werden unterschiedliche Begriffe verwendet. Es ist in der Regel von Corporate Citizenship und von Corporate Social Responsibility die Rede. Die Bundesregierung hat in ihrer Geschäftsverteilung das Thema Corporate Citizenship dem Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend zugeordnet, das Thema Corporate Social Responsibility dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Die Kommission hat diese Aufteilung für ihre Arbeit als wenig hilfreich emp-

funden, zumal beide Begriffe das Verständnis der relevanten Bereiche unternehmerischen Handelns zu stark verengen, und hat sich deshalb davon gelöst. Um die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen begrifflich zu fassen, hat die Kommission aus pragmatischen Gründen entschieden, generell von bürgerschaftlichem Engagement zu sprechen. Dass dies sprachlich gerade hinsichtlich der Unternehmen Fragen aufwirft, ist der Kommission bewusst. Dies muss in Kauf genommen werden.

In der vorliegenden Literatur über Unternehmen als Akteure im öffentlichen Raum werden diese als konsistente Einheiten verstanden. Die Kommission hat es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, die ökonomische Theorie der Unternehmung zu nutzen, um die innere Entscheidungs- und Handlungslogik dieser Organisation im öffentlichen Raum zu verstehen. Damit wird erstmals grundlegend das bürgerschaftliche Engagement – als Ausdruck einer gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme – systematisch in eine ökonomische Argumentation eingeführt, nicht als Selbstzweck, sondern um vertiefte Erkenntnisse über die Voraussetzungen, die Bedingungen, die Konflikte, die Widersprüche dieses Handelns auf unternehmerischer Ebene zu erfahren. Zusätzlich wird die ökonomische Perspektive mit einer gesellschaftswissenschaftlichen Sichtweise verbunden, wie es im Kommissionsauftrag formuliert ist.

9. Zu den Vorleistungen und empirischen Grundlagen dieses Berichts. Dieser Bericht über bürgerschaftliches Engagement ist nicht voraussetzungslos. Im Jahr 2002 beendete die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ ihre Arbeit und legte einen umfangreichen Bericht „Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ vor. Im Jahr 2009 wurde vom Wissenschaftszentrum Berlin ein „Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“ vorgelegt. Die Engagementberichtskommission hat ihre Arbeit in Kenntnis dieser Berichte begonnen und dort, wo es geboten war, entsprechende Bezüge hergestellt.

Unbefriedigend ist in vielfacher Hinsicht der empirische Kenntnisstand über das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland. Zwar liegt mittlerweile der dritte Freiwilligensurvey vor, der seit mehr als zehn Jahren wertvolle Anhaltspunkte über Umfang und Ausprägungen des Engagements in der Bevölkerung liefert. Darüber hinaus ist das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ als Gemeinschaftsprojekt des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, der Bertelsmann Stiftung und der Fritz-Thyssen-Stiftung, das auf ein dauerhaft angelegtes „Informationssystem Zivilgesellschaft“ zielt, in ersten Zwischenberichten greifbar. Dennoch bestehen gravierende Wissenslücken, die in den jeweiligen textlichen Zusammenhängen von der Kommission angesprochen werden.

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen war bisher nur sehr allgemein Gegenstand empirischer Erhebungen und Analysen. Doch ohne tragfähige empirische Basis – so der Berichtsauftrag – kann eine fundierte Untersuchung nicht gelingen. Die Kommission hat deshalb

für das Schwerpunktthema des Berichts – bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen – eine gesonderte Erhebung in Auftrag gegeben, die repräsentative Ergebnisse für den Unternehmenssektor nach Größe, Umsatz und Branche bereitstellt (IW Consult, 2011). Rund 30 000 Unternehmen in Deutschland wurden im Rahmen des IW Zukunftspanels angeschrieben. Rund 4 400 Unternehmen haben die Frage zum bürgerschaftlichen Engagement beantwortet und von mehr als 2 500 Unternehmen konnten detaillierte Antworten zum bürgerschaftlichen Engagement ausgewertet werden, so dass die in diesem Bericht zugrunde gelegten Daten eine entsprechend hohe Qualität haben.

10. Der Engagementbericht im Kontext anderer gesellschaftspolitischer Berichte der Bundesregierung.

Aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages wird es künftig in jeder Legislaturperiode einen Bericht über bürgerschaftliches Engagement geben. Damit wird der Berichtsreigen der Bundesregierung zu Fragen gesellschaftlicher Entwicklung erweitert. Seit dem Jahr 1968 werden Familienberichte vorgelegt, parallel zu diesem ersten Engagementbericht wurde der 8. Familienbericht unter dem Titel „Zeit für Verantwortung in der Familie“ erstellt. Bereits seit dem Jahr 1965 wird ein Kinder- und Jugendbericht erstellt, der gemäß § 84 Aches Buch des Sozialgesetzbuches in jeder Legislaturperiode vorzulegen ist. Der 13. Bericht aus dem Jahr 2009 trug den Titel „Mehr Chancen für gesundes Aufwachsen – Gesundheitsbezogene Prävention und Gesundheitsförderung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Seit dem Jahr 1993 schließlich werden Altenberichte von der Bundesregierung in der Regel in jeder Legislaturperiode veröffentlicht, der 6. Altenbericht über „Altersbilder in der Gesellschaft“ wurde 2010 vorgelegt. Die Arbeitsweise der Sachverständigenkommissionen ist jenseits aller thematischen und methodischen Unterschiede vergleichbar.

An vielen Stellen finden sich thematische Berührungspunkte zwischen dem vorliegenden Ersten Engagementbericht und den jeweils aktuellen anderen Berichten. Zentrale Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beziehen sich auf die Lebenssituation in der Familie und die Lebenslage Jugendlicher wie Älterer. Die Engagementberichtskommission hat dort, wo dies möglich war, versucht Bezüge herzustellen.

– Dies gilt insbesondere für die Themen des 6. Altenberichts, der mit der Frage nach den in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen relevanten Altersbildern vor allem der Überlegung folgte, ob und inwieweit die Bilder des Alterns – als Eigenbild, als Fremdbild, als gesellschaftliche Stereotype – die Gestaltbarkeit der Lebenssituation im Prozess des Alterns selbst beeinflussen. Gerade für die Zivilgesellschaft, aber auch die Arbeitswelt, konnte ein markanter Wandel des Altersbildes identifiziert werden, der viel stärker die Potenziale des Alterns beschreibt und damit ältere Menschen als Ressource für Gesellschaft und Wirtschaft würdigt. Diese Befunde sind im Ersten Engagementbericht den entsprechenden Überlegungen zugrunde gelegt worden.

- Zum 13. Kinder- und Jugendbericht mit seinem Motto „Mehr Chancen für gesundes Aufwachsen“ lassen sich ebenfalls wichtige Verbindungen ziehen, wenn man einerseits die klassischen Bereiche bürgerschaftlichen Engagements in der Jugend- und Sportförderung betrachtet und andererseits das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement vor allem in den Bereichen Gesundheit sowie Familie und Freizeit berücksichtigt. Jenseits der institutionellen Strukturen der Jugend- und Kinderhilfe (Achstes Buch des Sozialgesetzbuches) gibt es hier vielfältige Ansatzpunkte und bestehende Strukturen, die sich im Sinne der Zielsetzung des Kinder- und Jugendberichts mobilisieren lassen.
- Der 8. Familienbericht konnte, wenngleich er bereits vorliegt, angesichts der fortgeschrittenen Arbeiten an diesem Bericht nicht mehr umfassend in die Überlegungen der Kommission eingebunden werden. Die Themenstellung dieses Familienberichts ist freilich eng verbunden mit der zeitlichen Gestaltung der Arbeitswelt und der Beschäftigungsverhältnisse. Zeit für

Familie ist für die Unternehmen eine zentrale Herausforderung bei der angemessenen Organisation ihrer Strukturen und Prozesse. So plädiert die Familienberichtscommission dafür, Familieninteressen in rechtlichen Regelungen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen stärker zu berücksichtigen. Damit wird dieser unternehmerische Handlungsbereich geregelt und bleibt außerhalb bürgerschaftlichen Engagements, das sich erst dann einstellt, wenn Unternehmen familienbezogene Leistungen über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus bereitstellen oder Zeit für entsprechendes Bürgerengagement geben.

Die Engagementsberichtscommission empfiehlt der Bundesregierung und dem jeweils federführenden Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die verschiedenen Berichte im Kontext der anderen zu sehen. Es mag sich als sinnvoll erweisen, die Berichtskommissionen in einen entsprechenden Dialog einzubinden. Das dürfte die Durchschlagskraft der mit diesen Berichten intonierten Themen stärken.

II. Bürgerschaftliches Engagement in der freiheitlichen und demokratischen Ordnung

1. Bürgerschaftliches Engagement und mündige Gesellschaft

11. Bürgerschaftliches Engagement leistet wichtige Beiträge zur Bewältigung gesellschaftlich relevanter Fragen und für den Zusammenhalt der Gesellschaft, seine Potenziale werden vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen gemeinhin als groß bewertet, was auch den Staat und seine Institutionen auf den Plan ruft, über die Gewährleistung der ihm zugewiesenen Funktionen hinaus spezifisch zu intervenieren. Während der Anteil der Bürgerinnen und Bürger (ab 14 Jahre), die sich freiwillig engagieren, in den vergangenen zwölf Jahren relativ stabil bei einem guten Drittel lag, hat der Anteil jener Personen, die eventuell bereit wären, sich zu engagieren, und damit ein wichtiges Potenzial erfassen, spürbar von 16 auf 26 Prozent zugenommen (Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009; Gensicke/Geiss, 2010).

Verstärkt hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten die Vernetzung und öffentliche Würdigung verschiedener Engagementformen. Im Jahr 2002 entstand das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, im gleichen Jahr legte die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ ihren Abschlussbericht vor. Verändert hat sich die Art und damit auch die thematische Differenzierung des Engagements – von festen, klassischen Formaten und Strukturen hin zu freierem, individuellem Engagement. Menschen setzen sich heute in erster Linie für etwas freiwillig ein, weil es ihnen Freude macht.

So treffen seit geraumer Zeit in verschiedenen Kontexten – soziales Engagement, gemeinschaftsorientierter Eigenarbeit, gemeinschaftlicher Selbsthilfe, politische Beteiligung – konventionelle oder gar klassische auf neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements aufeinander (Braun, 2001, S. 96 f.). Kennzeichnend ist dafür ein Prozess der Professionalisierung des bürgerschaftlichen Engagements, der sich zusammenfügt mit einem stärker an den Präferenzen und Selbstverwirklichungswünschen der Aktiven orientierten Engagement (Braun, 2001, S. 100 f.).

12. Die Diskussion um bürgerschaftliches Engagement lädt dazu ein, die Begriffe *Bürgertum*, *Bürgerlichkeit* und *Bürgergesellschaft* zu inspizieren. Nach dem in den späten 1960er Jahren selbstbewusst von der Studentenbewegung erklärten Ende von Bürgertum und Bürgerlichkeit hat sich in den letzten Jahren die Debatte darüber wieder belebt (Bude/Fischer/Kauffmann, 2010). Möglicherweise konstituiert ein neues Bewusstsein der Bürgerlichkeit jene Grundlagen und Bedingungen, die Bürgerengagement stärken können. Gemeint ist Bürgerlichkeit als Haltung und Mentalität, die das Gemeinsame nicht nur als Aufgabe der durch die Wahlbürger beauftragten staat-

lichen Akteure und Institutionen sieht, sondern als Mitverantwortung eines jeden zu jeder Zeit.

Diese „neue Bürgerlichkeit“ wird freilich nur dann Wirkung entfalten, wenn sie sich nicht in rückwärtsgewandter Rhetorik und der Klage über verlorene Werte eines Bildungsbürgertums des späten 19. Jahrhunderts ergeht. Erforderlich sind eine realistische Analyse der Handlungsmöglichkeiten und Partizipationschancen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen und eine klare Perspektive auf die Handlungsfähigkeit des Staates im Bereich der ihm zugewiesenen Aufgaben und erst recht bei seinen ureigenen Aufgaben. Es mag sich gerade mit dem in dem Auftrag für den Ersten Engagementbericht konstituierten Interesse von Parlament und Regierung am bürgerschaftlichen Engagement die Möglichkeit verbinden, jenseits eines Feiertagspathos eine gemeinsame Sicht im Sinne gelebten Bürgersinns zu entwickeln. Das spricht bürgerschaftliches Engagement eine eigene Qualität zu und verhindert es, dieses lediglich als Annex staatlicher Verantwortung zu sehen.

13. Der *Begriff der Bürgerlichkeit* bietet den Vorzug, für Maß und Mitte zu werben – nicht als Plädoyer für Mittelmaß, sondern als Absage an extreme Positionen und als pragmatische Würdigung einer Lebenswirklichkeit, wie sie sich vielgestaltig unter den Bedingungen unserer Zeit als realistisch erweist. Mit einer solchen Perspektive ist Bürgerschaft ein zentraler Beitrag für die Selbstreflexion einer Gesellschaft. Bürgerlichkeit erfasst jene Werte, die sich aus dem Emanzipationsprozess des Bürgertums im 19. Jahrhundert entwickelt haben und die heute weit über das Bürgertum hinaus den „Inklusionsanspruch aller Mitglieder der Gesellschaft in die Funktions- und Leistungssysteme der modernen Gesellschaft“ begründen (Müller, 2010, S. 151).

So rekurriert die zeitgenössische bürgerliche Gesellschaft auf alle Facetten moderner Rationalisierung: die wirtschaftliche Selbständigkeit auf der Grundlage von Eigentumsrechten, die politische Partizipation auf der Grundlage konstitutioneller Demokratie und die kulturelle Autonomie auf der Grundlage anerkannter Bildungspatente. Dieses Werte- und Handlungsgerüst erfasst zugleich die Anknüpfungspunkte eines bürgerschaftlichen Engagements: Ermöglichung wirtschaftlicher Selbständigkeit, Stärkung und Weiterentwicklung politischer Mitwirkung, Sicherung individueller und differenzierter Lebensformen. Bürgerlichkeit in diesem Verständnis lebt davon, dass das private Dasein nicht zur alleinigen Richtschnur des Handelns wird, sondern ebenso die Akzeptanz einer gemeinsamen Ordnung mit Dauerhaftigkeit, die Unterschiede, Gegensätze sowie Kritik erträglich und aushaltbar, Konflikte hinnehmbar und auflösbar macht.

14. Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 sowie die Staatsschuldenkrise 2010/11 hat die Perzeption der Bürgerlichkeit vor große Herausforderungen gestellt. Manche Kommentatoren weisen falschverstandener Bürgerlichkeit eine Mitschuld an den Entwicklungen zu, jedenfalls erscheint ihnen der Inklusionsanspruch für alle Mitglieder der Gesellschaft nach der Krise fragwürdiger als vorher, woran eine bürgerliche Politik ihren Anteil trage. Diese Debattenbeiträge sind publizistisch gut inszeniert, können neue Impulse setzen und die Selbstvergewisserung der Bürgerlichkeit anstoßen. So einfach wie es in diesen Beiträgen allerdings dargestellt wird, ist es freilich nicht. Die Krisen lassen zwar an den Koordinationsversprechen von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft zweifeln, doch zugleich haben sie konkrete Ursachen nicht in einer autonomen funktionalen Störung dieser Systeme, vor allem der Wirtschaft, sondern sind in erheblichem Maße Folge politischer Fehlsteuerung (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011). Eine Absage an die Bürgerlichkeit als Haltung und Wertesystem von Maß und Mitte lässt sich daraus nicht ableiten.

Das damit entworfene und unverändert als angemessen bewertete Bild einer Gesellschaft zugleich autonomer und souveräner wie aus gemeinsamer Perspektive auf das Miteinander orientierter Individuen leitet über zu dem Konzept der Bürger- respektive Zivilgesellschaft. „Ob Bürger- oder Zivilgesellschaft genannt: gemeint ist die Zwischenebene und zugleich das Verbindungsglied zwischen der Privatsphäre von Familie und privatrechtlicher Ökonomie und den staatlichen Instanzen wie Parlament, Gericht, öffentliche Verwaltung und Parteien“ (Höffe, 2004, S. 91). Der Begriff der Bürgergesellschaft geht über die Separierung von privatem Sektor und Staat hinaus, er adressiert notwendigerweise einen Handlungsbereich der Unschärfe. Denn die Bürgerinnen und Bürger engagieren sich nicht oder nicht vor allem für private Interessen, sondern primär für öffentliche Fragen, ohne dass sie ein über die Verantwortung des Staatsbürgers hinausgehendes „Amt“ ausfüllen. „Die Bürgergesellschaft wendet sich gegen ein etatisches verkürztes Verständnis von Gemeinwesen“ (Höffe, 2004, S. 92) und inkorporiert damit das bürgerschaftliche Engagement in das Miteinander von Staatlichkeit und privatem Sektor sowie Privatheit.

15. Doch: Bürgerschaftliches Engagement und staatliche Verantwortung dafür – das geht auf den ersten Blick weder einfach noch selbstverständlich zusammen. Einerseits beansprucht dieses Engagement im Sinne der Bürgergesellschaft „einen gewissen Staatscharakter“, weil es bei bestimmten Themen und in bestimmten Formen punktuell oder dauerhaft politischen Einfluss anstrebt (Höffe, 2004, S. 95). Andererseits ist das bei allen bestehenden begrifflichen Differenzierungen unzweifelhaftes Merkmal bürgerschaftlichen Engagements – im Sinne der Bürgerlichkeit – seine *Freiwilligkeit*. Insofern trifft hier wie in anderen Kontexten auch der zur Freiheit verpflichtete Staat auf die zur Freiheit berechtigten Bürgerinnen und Bürger (Kirchhoff, 2004). Der Staat ist gefordert, bürgerschaftliches Engagement durch angemessene Regeln im öffentlichen Raum wirkungsmächtig werden zu lassen.

Dabei ist im Sinne des *Subsidiaritätsprinzips* – also dem Grundsatz, der kleineren Handlungseinheit den Vorrang zu gewähren – stets danach zu fragen, welche Regeln, Institutionen und Formen staatlichen Handelns bürgerschaftliches Engagement behindern oder gar verhindern. Der Staat unterliegt mit seinen Aufgaben einer Vorleistungsverpflichtung für privates und öffentliches Handeln der Bürgerinnen und Bürger, zu dem auch das Bürgerengagement gehört. Allerdings darf es in der freiheitlichen Ordnung nicht sein, dass der Staat bestimmte Vorgaben über Art, Umfang und Qualität bürgerschaftlichen Engagements macht und damit den Anspruch erhebt, derartige Aktivitäten zu formen oder als bewusste Kompensation eigener Defizite zu nutzen und so zu instrumentalisieren. Wir verstehen bürgerschaftliches Engagement dabei vorläufig als ein Handeln, das über den privaten Lebensbereich hinaus geht und das die Verantwortung des einzelnen in den öffentlichen Raum hinein erstreckt.

Die Entwicklung neuer Formen des bürgerschaftlichen Engagements oder die Durchdringung neuer Lebensbereiche durch solches Engagement kann eine Überprüfung der Staatstätigkeit nahelegen und so einen institutionellen Wandel einleiten oder forcieren. Daraus können eine Revision der Staatstätigkeit und damit eine Neujustierung der vom Staat künftig zu gewährleistenden Funktionen folgen. Das führt keineswegs zu einem Rückzug des Staates aus seiner originären Verantwortung, wohl aber eröffnet es die Möglichkeit, die notwendigerweise standardisierten Leistungen und Angebote des Staates bewusst mit differenzierenden Lösungen des bürgerschaftlichen Engagements zu kombinieren. Letztlich sollte es dadurch zu einer besseren Versorgung der Menschen mit den Grundgütern des Lebens kommen.

Auch kann erwartet werden, dass eine Stärkung bürgerschaftlichen Engagements die soziale Sicherung wirksamer werden lässt, denn die staatliche Sozialpolitik kann angesichts der zunehmenden Heterogenität der Lebenslagen immer weniger dem Anspruch der Einzelfallgerechtigkeit folgen. Der Trend zu Pauschalierungen – wie bei der Grundsicherung für Arbeitssuchende – wird aber nur tragfähig sein, wenn der einzelne Transferempfänger in seiner Entscheidungskompetenz gestärkt wird: Dabei kann gerade differenzierungsfähiges bürgerschaftliches Engagement einen wichtigen Beitrag leisten, vor allem weil in konkreten lokalen Bezügen die Gewährung und die Gewinnung von Respekt sehr viel leichter fallen dürfte als im Umgang mit unvermeidbar anonymen Großsystemen (Sennett, 2004).

Bereits mit diesen wenigen Hinweisen wird deutlich, dass das Miteinander von bürgerschaftlichem Engagement und Staat weder einfach noch konfliktfrei sein kann. Diese Feststellung gehört an den Anfang des Ersten Engagementberichts.

16. Die *Freiheit*, die jeder Bürgerin und jedem Bürger in unserer Ordnung zusteht und den normativen Ansatzpunkt für die Gestaltung der kollektiven Systeme setzt, entfaltet zugleich eine Bindungswirkung: durch die unabdingbare Selbstverantwortung für das eigene Tun und Unterlassen, durch die berechtigten Ansprüche der jeweils anderen Menschen, durch die dafür bedeutsame

Freiheitsverpflichtung des Staates und dessen hieraus resultierenden Ordnungs- und Leistungsaufgaben. Staat und Bürger stehen in einem zweiseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander: Die Bürgerin beziehungsweise der Bürger bedarf der Verlässlichkeit staatlicher Ordnung und (Vor-)Leistungen, der Staat wiederum ist ohne die Bürgerlichkeit – als Haltung des Einzelnen zu den Fragen gemeinsamen Interesses – nicht zu denken. In diesem Verpflichtungsrahmen steht auch das bürgerschaftliche Engagement, das ebenfalls mit Widersprüchen und mit Konflikten zu kämpfen hat. Dieser Hinweis mag selbstverständlich erscheinen, doch er kontrastiert mit der vielfach anzutreffenden Selbstverständlichkeit, dieses Engagement per se als moralisch unzweifelhaft zu bewerten und ohne Blick darauf, ob es im gesellschaftlichen Gesamtgefüge den richtigen Platz annimmt, einer schnellen Heiligsprechung zuzuführen.

Dahinter steht die Neigung, Handlungen nach den deklarierten Motiven zu bewerten. Moralisierende Motivprüfung und politische Korrektheit bilden den Humus eines sich selbst legitimierenden Engagements im öffentlichen Raum, das nach den tatsächlichen Wirkungen sowie der Effizienz nicht fragt und nicht selten schon solche Fragen als illegitim bewertet. So lässt sich indes kein sinnvoller Maßstab für bürgerschaftliches Engagement finden. Erstens widerspricht es der freiheitlichen Ordnung, einzig und vor allem die Motive zur Legitimation von Handlungen zu machen, ohne deren Folgen und Wirkungen zu bewerten. Zweitens verstellt es den Blick dafür, dass nachhaltiges bürgerschaftliches Engagement gerade unter dem Gesichtspunkt der Subsidiarität auf Wirkungseffizienz zu achten hat. Drittens steht ein solches Verständnis dem Befund entgegen, dass bürgerschaftliches Engagement immer in den permanenten institutionellen Wandel von Staat und Gesellschaft eingebunden ist. Eine einseitige Würdigung der Motive tendiert zur Beharrung und erschwert die immer wieder neu zu gebenden Antworten auf diesen Wandel, dessen Intensität zugenommen hat.

2. Dilemmata bürgerschaftlichen Engagements

17. Bürgerschaftliches Engagement hat auch seine problematischen Seiten und kann in *Dilemmata* geraten. Die vorherrschende Neigung, im gesellschaftlichen Meinungsaustausch bürgerschaftliches Engagement unbefragt positiv zu bewerten, führt gerade dazu, dass die dafür notwendige Analyse unterbleibt, wie sie der mündigen Gesellschaft jedoch angemessen ist. Auf lange Sicht schwächt dies ein sinnvolles bürgerschaftliches Engagement, weil so Ineffizienzen oder gar Irregularitäten entstehen und wirken können, die weitreichende Vertrauensverluste begründen. Die problematischen und zugleich diskussionswürdigen Seiten des bürgerschaftlichen Engagements sollten nüchtern und vorurteilsfrei betrachtet werden. Die Kommission ist sich darüber im Klaren, dass diese Hinweise und Anmerkungen, die weder bestimmte Formen des Engagements diskreditieren noch das positive Potenzial in Frage stellen sollen, kontroverse Reaktionen hervorrufen können. Genau das aber ist gewünscht, um eine konstruktive Debatte zu befördern. Fortschritt entsteht nur aus Widerspruch.

- Bürgerschaftliches Engagement erscheint mitunter als *Reparaturbetrieb* unzulänglichen staatlichen Handelns, beispielsweise in der Unterstützung oder Ausstattung der allgemeinbildenden Schulen. Das mag man in Übergangsphasen akzeptieren können, insbesondere wenn dadurch eine nachhaltige Besserung in der Leistungserstellung durch staatliche Organe oder eine Neuordnung dieses Bereichs an private Akteure zustande kommt. Doch wenn es zur Gewohnheit wird und diese in keine neue Perspektive eines konstruktiven Miteinanders von Staat und bürgerschaftlichem Engagement mündet, dann wird die Chance einer zeitgemäßen Definition der Subsidiarität mit einer grundsätzlich veränderten Beauftragung des Staates vertan. Nicht zu vergessen ist auch, dass das Bürgerengagement anderen Relevanzüberlegungen und anderen Möglichkeiten folgt als staatliches Handeln. Gerade für die Versorgung mit den Grundgütern des Lebens kann dies bedenkliche Folgen, vor allem verteilungspolitischer Art, haben. Allein zwischen den alten und den neuen Bundesländern sind die Unterschiede gravierend; so liegt der Anteil engagierter Bürgerinnen und Bürger im Westen um rund ein Drittel höher als im Osten (Berlin-Institut, 2011, S. 103). Damit sind sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen für die Reichweite und die Intensität des bürgerschaftlichen Engagements definiert, die für die Verantwortung des Staates für gleichwertige Lebensverhältnisse schwerwiegende Probleme begründen können.
- Sowenig bürgerschaftliches Engagement in der Demokratie eigene Dignität entwickeln kann, wenn es zuerst und vor allem als Reparatur staatlicher Unzulänglichkeiten begründet wird, sowenig ist dies auch der Fall, wenn es aus Sicht des jeweiligen Akteurs ausschließlich aus kurzfristigem *Marketingkalkül* resultiert. Anders als bei der Vermittlung der originären Kompetenz eines Unternehmens wirkt ein bürgerschaftliches Engagement, das allein aus Marketingerwägungen kurzfristig betrieben wird, beliebig und damit ebenso voraussetzungslos wie wirkungslos. Mancher Unternehmer, manches Unternehmen glaubt, durch bürgerschaftliches Engagement im Markt errungene Gewinne nachträglich moralisch in ein gutes Licht stellen zu müssen und zu können. Darin kommt ein grundlegender Irrtum zum Ausdruck. Denn die unter den gesetzlichen Bedingungen bei Wettbewerb erzielten Ergebnisse folgen dem Grundsatz von Freiheit und Haftung. Es sind Vorsprünge der Unternehmen auf Zeit, die Beschäftigungs- und Einkommenschancen offerieren und damit Handlungsspielräume eröffnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen kann Nachhaltigkeit nur gewinnen, wenn es originär in der Unternehmensstrategie oder in der explizit formulierten und wahrgenommenen gesellschaftlichen Verantwortung verankert ist.
- Sehr radikal und weit über den deutschen Erfahrungshorizont hinausgedacht, könnte bürgerschaftliches Engagement als umfassender Ersatz für staatliche Verantwortung gesehen werden. In anderen Nationen – wie den angelsächsischen – hat die private Mitverantwortung

tung für die Gesellschaft, beispielsweise auf der Grundlage von *Philanthropie und Mäzenatentum*, viel weitergehendere Konsequenzen für die Verantwortungsteilung zwischen dem einzelnen Bürger beziehungsweise der einzelnen Bürgerin und dem Staat, beispielsweise in der sozialen Sicherung (Paqué, 1986). Dabei manifestiert sich die Orientierung am Gemeinwohl regelmäßig als Elitentema und als der Versuch, damit möglicherweise sehr begrenzten individuellen Sichtweisen einen gesellschaftlichen Ausdruck zu verschaffen. Eine offene Debatte über bürgerschaftliches Engagement in Deutschland sollte diese Dimensionen aber nicht per se ausschließen. Die Folie eines grundverschiedenen Ansatzes kann die hiesige Erörterung durchaus befruchten und ein funktionierendes und befruchtendes Miteinander von bürgerschaftlichem Engagement und staatlicher Verantwortung ermöglichen. An den historisch bedingten kulturellen Differenzen zwischen Staaten wird deutlich, dass der Gedanke der Subsidiarität – also der Vorrangregelung für die kleinere Handlungseinheit – durchaus unterschiedlich umgesetzt werden kann.

- Im letzten Jahrzehnt ist es vor dem Hintergrund rechtlicher Änderungen in Deutschland zu einem Gründungsboom bei privaten *Stiftungen* gekommen. So wurden von 2000 bis 2009 in Deutschland mit 8 767 Neugründungen mehr rechtsfähige Stiftungen errichtet als im gesamten Zeitraum zuvor seit Bestehen der Bundesrepublik. Stiftungen organisieren die (Um-)Nutzung privaten Vermögens durch eine kollektive Verantwortung für das Gemeinwohl. Dadurch entstehen für die Bürgerinnen und Bürger neue Möglichkeiten im öffentlichen Raum Wirkung zu erzielen. Doch darin kann durchaus Konfliktpotenzial liegen, wenn durch Stiftungen mit beachtlichem Vermögen in spürbarer Weise im Dienste von Partikularinteressen oder von individuell definierten Gemeinschaftsinteressen auf die öffentliche Meinungsbildung oder gar die politische Entscheidungsfindung Einfluss genommen wird. Natürlich gilt dies nicht für die mittlerweile in großer Anzahl existierenden Bürgerstiftungen oder jene Stiftungen, die bestimmten Zielsetzungen und Themen verschrieben sind. Doch große Stiftungen, die allgemeine politische Debatten auf intransparente Weise adressieren, führen zu Recht zu der Frage, ob dies nicht die geordneten Verfahren demokratischer Legitimation in Zweifel zieht. Deutlich wird auch an dieser Stelle, dass bürgerschaftliches Engagement mit der Nutzung bestimmter organisatorischer Formen in problematisches Fahrwasser geraten kann, wenn die transparente Darlegung der vertretenen Interessen und der Wirkungskanäle nicht gegeben ist.
- Bürgerschaftliches Engagement steht unabhängig von bestimmten Organisationsformen in der Gefahr einer Instrumentalisierung, die sich aus *Gruppeninteressen* ergeben kann. Bürgerschaftliches Engagement erscheint dann nicht als Beitrag zur Gestaltung des öffentlichen Raums, der einem gemeinsamen Interesse für das Gemeinwohl folgt, sondern als andere Präsenzform klar definierter Gruppenansprüche. Nicht selten

wird so die Gruppe respektive die Gemeinschaft als scheinbar machtfreier Raum mit hoher moralischer Homogenität zur Heimstatt eigener Überzeugungen und gegen respektive über die unwirtliche Gesellschaft gestellt, die ohne Attraktivität für jene ist, die nach emotionaler Bindung suchen (Plessner, 1924 [2002]). Bürgerschaftliches Engagement befindet sich damit in einem latenten Konflikt zu den Regulationssystemen und Koordinationsmechanismen des demokratischen Staates. Die von Plessner bemühten und analysierten Konzepte von Gemeinschaft und Gesellschaft adressieren unterschiedliche Räume, in denen sich Gemeinsames im Sinne von Sozialkapital ausbilden und wirken kann. Dies lässt sich ohne weiteres mit der Diskussion um „bonding social capital“ als exklusive, d. h. abgrenzende und ausgrenzende Form des Sozialkapitals sowie um „bridging social capital“ als inklusiver Form verbinden. Insbesondere die Herstellung und Stabilisierung sozialer Ungleichheit sowie die Stabilisierung von Machtstrukturen können dann als Gefährdung eines so verengten Bürgerengagements abgeleitet werden (Braun, 2001a, S. 337–354). Es muss gelingen, die bindende Kraft des Sozialkapitals in der Gemeinschaft für die Gesellschaft als Ganzes zu öffnen und zu nutzen.

Eine Würdigung solcher Entwicklungen darf nicht unterbleiben, denn das bürgerschaftliche Engagement prägt die Gesellschaft heute in einer Breite und Tiefe, die weit über den Sonderstatus einer förderwürdigen Nische hinausweist. Dabei fällt auf, dass nicht selten unreflektiert eine moralische Priorität des Gemeinschaftsgeistes gegenüber der demokratisch begründeten Meinungsbildung zum Ausdruck gebracht wird. Anders gewendet: „Letzten Endes motiviert und legitimiert sich zivilgesellschaftliches Engagement selbst – darin liegt sein Wert und seine Gefahr.“ So kann es „als Ausdruck eines emanzipatorischen Potenzials sich auch gegen die demokratisch legitimierten Institutionen wenden und somit selbstgefährdend für solches Engagement im Ganzen werden“ (Bleyer, 2011, S. 14).

- Die gute Absicht, die bürgerschaftliches Engagement motiviert und trägt, kann den Blick dafür verstellen, dass einerseits dadurch möglicherweise *Strukturen befestigt werden, deren Kritik zum Engagement führte*, und andererseits privates Engagement über Märkte verdrängt wird. Ersteres wird für die Lebensmitteltafeln bereits umfassend diskutiert (www.tafelforum.de). Hier wird die Gefahr einer Stabilisierung von Parallelwelten einerseits und der Verfestigung der Überfluss- und Wegwerfkultur andererseits sehr deutlich thematisiert. Die *Verdrängung von gewerblichen Angeboten* und damit die Verkleinerung des Marktes durch bürgerschaftliches Engagement verbinden sich mit der Frage, ob es faire Wettbewerbsbedingungen zwischen verschiedenen Anbietergruppen (privat-gewerblich versus gemeinnützig) gibt, beispielsweise im Bereich des Krankentransports. Auch dieser Aspekt ist zumindest zu berücksichtigen.
- Bürgerschaftliches Engagement wird häufig mit der heimeligen Vorstellung eines sehr individuellen, sehr

privaten, sehr urwüchsigen Engagements für das Gute und Wichtige im Lebensumfeld verbunden, das keiner Form bedarf. Ganz überwiegend aber vollzieht es sich in organisatorischen Strukturen, die mitunter auf eine lange Tradition zurückblicken (vgl. Kapitel III.4). Sehr selbstverständlich werden die Möglichkeiten der modernen Kommunikation umfassend und professionell genutzt. Dennoch gibt es in Teilen erhebliche Vorbehalte gegen eine *Effizienzorientierung* bei der Organisation und der Mittelbewirtschaftung. Ein bedeutsames bürgerschaftliches Engagement, das sich in die Verantwortungsteilung einer offenen, freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft einbindet, kann grundsätzlich weder auf Professionalität noch auf Effizienz verzichten. Daraus folgt nicht, dass jede Aktivität einer organisatorischen Fassung bedarf. Doch gerade jenes Engagement, das auf Nachhaltigkeit und Wirkung im öffentlichen Raum zielt, muss sich diesen Maßstäben gegenüber offen zeigen.

Es gilt die Einsicht, dass in komplexeren Strukturen Institutionen über ihre Orientierungsleistungen, ihre Vertrauensstabilisierung, die Erleichterung der Wissens- und Arbeitsteilung und die Verringerung von Transaktionskosten das Wirkungspotenzial menschlichen Handelns deutlich erhöhen. Gerade die Veränderung der Wettbewerbsbedingungen für soziale Dienste hat in der letzten Dekade zu erheblichen Anstrengungen geführt, die wirtschaftliche Transparenz sowie die Effizienz der Mittelverwendung zu steigern. Insofern ergibt sich ein differenzierter Befund. Selbstverständlich und akzeptiert ist die Effizienzorientierung in weiten Kreisen des bürgerschaftlichen Engagements aber nicht.

18. Diese vorangestellten Hinweise sollen davor bewahren, die Diskussionen über bürgerschaftliches Engagement von Überhöhungen und Einseitigkeiten leiten zu lassen. Die angesprochenen fragwürdigen Funktionen verlangen nach einer konstruktiven Begriffsbildung. Doch es drängt sich die Frage auf, warum bürgerschaftliches Engagement eigentlich von der Politik zum Thema gemacht wird (vgl. Kapitel I). Nach den vorangestellten Überlegungen ist dies keineswegs zwangsläufig. Bürgerschaftliches Engagement wird angesichts der historischen Befunde und der jüngeren Erfahrungen offenkundig eine besondere Potenz für die Bewältigung von Wandlungsprozessen zugeschrieben, wie sie reife Industriegesellschaften kennzeichnen¹. Die klassische Dualität von Staat und privatem

Sektor – Staat und Markt – ist nicht ausreichend, um mit diesen Wandlungsprozessen und Megatrends zurechtzukommen. Der politische Ruf nach bürgerschaftlichem Engagement steht gegen den kulturkritisch betonten Verlust des Willens gerade als Bestätigung dieses Willens, über den eigenen Lebenszusammenhang hinaus zu denken, Haltung zu entwickeln und weitergehend Verantwortung zu tragen. Bürgerengagement wird dadurch zu einer unverzichtbaren Ressource, die der schwindenden Beteiligung an politischen Verfahren, aber auch dem Vertrauensverlust von Staat und Unternehmen entgegen zu wirken vermag. Dem folgt der Berichtsauftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend an die Kommission, wie er in den beiden folgenden Fragen verdichtet formuliert wurde:

- (1) Inwieweit wird mit den bestehenden Rahmenbedingungen Engagement von Unternehmen tatsächlich gefördert und gesteigert und wie kann Engagement von Unternehmen künftig effektiver gefördert werden?
- (2) Wie kann eine starke Gesellschaft als Kooperationsmodell von Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft befördert werden? Dabei soll ein mittelfristiger Ausblick entwickelt werden.

3. Wandlungsprozesse und bürgerschaftliches Engagement

19. Die Öffnung eines Zeitfensters von zehn bis 15 Jahren für Politik und Gesellschaft soll – so der Arbeitsauftrag an die Kommission – für das gesellschaftspolitische Handeln der Unternehmen und der Gebietskörperschaften eine Grundlage schaffen. Eine solche langfristige Perspektive für gesellschaftspolitisches Handeln lässt sich nur ableiten, wenn Vorstellungen über die grundlegende Frage der Gesellschaftsordnung entwickelt werden, die moderne Antworten auf Basis des Konzepts der sozialen Marktwirtschaft liefern sollten. Ein so umfassender Anspruch freilich bringt die Kommission an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Denkbar ist es allenfalls, die heute erkennbaren Megatrends auf ihre Fortschreibungsfähigkeit zu überprüfen und daraus eine plausible Hypothese abzuleiten. Die dabei relevanten Basisprozesse sind der demografische Wandel, der volkswirtschaftliche Strukturwandel, der Wandel der politischen Repräsentation, der Wandel der Staatlichkeit, der Wandel der Öffentlichkeit, der soziale Wandel und der Wertewandel.

20. Der demografische Wandel: In der Gesellschaft des langen Lebens nimmt die Heterogenität der menschlichen Existenz trotz der höheren Angleichungsleistungen öffentlicher Leistungen im Bereich der Bildung und der sozialen Sicherung tendenziell zu. Das längere Leben nivelliert die Lebensperspektiven nicht, sondern vermag früh angelegte Differenzierungen zu beachtlichen Differenzen in der Lebenssituation des Alter(n)s auszuprägen. Die Kommission verweist hierzu auf den 2010 vorgelegten sechsten Altenbericht, der sich differenziert diesen Fragen widmet. Die Heterogenität des Alter(n)s verlangt in besonderem Maße Verlässlichkeit nicht nur der Handlungsbedingungen, sondern ebenso der politischen, der

¹ „Sich verändernde Lebens- und Arbeitsbedingungen, der demografische Wandel, Zu- und Abwanderung sowie die zunehmende Vielfalt von Lebensstilen stellen die Gesellschaft vor Herausforderungen, die zukunfts- und nachhaltig nur im Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft zu bewältigen sind. Unverzichtbarer Bestandteil ist in einer solchen Kooperation das bürgerschaftliche Engagement. Es stellt eine wichtige Ressource des Gemeinschaftslebens dar, hält es doch die Gesellschaft zusammen und sichert den Zusammenhalt zwischen den Generationen. Bürgerschaftliches Engagement hilft aber auch, die Situation des Einzelnen zu verbessern, indem es die Teilhabe an der Gesellschaft stärkt und Integration fördert.“ Antrag der Fraktionen der CDU/CSU und SPD Bürgerschaftliches Engagement umfassend fördern, gestalten und evaluieren vom 28. Januar 2009 (Bundestagsdrucksache 16/11774).

gesellschaftlichen und der wirtschaftlichen Koordinationssysteme, um so das als unproblematisch Erlebte zu sichern. Die individuelle Perspektive des längeren Lebens wirft die Frage nach den Möglichkeiten auf, unter diesen Bedingungen Vertrauen in eigene Kräfte zu entwickeln, aufrechtzuerhalten und zu stärken. Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft fordern das Vertrauen der Menschen zu Institutionen, die den Alltag prägen, und verlangen Vorkehrungen, um dieses Vertrauen zu stabilisieren und Generationengerechtigkeit zu gewährleisten.

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt hier eine besondere Bedeutung, weil es im Sinne sozialpolitischer Subsidiarität viel effektiver die Heterogenität der Lebenssituationen widerspiegelt und ihr entsprechen kann als der Staat, der sich stärker auf standardisierte Leistungen konzentrieren muss. Vermehrt wird es darum gehen müssen, die Mitverantwortlichkeit des Einzelnen bis in das hohe Alter zur Orientierung für Begleitungs- und Unterstützungsstrategien im Lebensverlauf werden zu lassen und die relevanten Altersbilder, d. h. der Stereotypen und Vorurteile über das Altern und seine Folgen, entsprechend zu öffnen. Bürgerschaftliches Engagement erhält gerade durch seinen Beitrag, den Einzelnen – insbesondere in Grenzsituationen des Lebens (vgl. Kapitel I) – zu begleiten und zu befähigen, mitverantwortlich leben zu können, eine erhebliche Bedeutung. Dies gilt umso mehr, weil verschiedene etablierte Institutionen wie zum Beispiel Unternehmen, Kirchen und Gewerkschaften – von Ausnahmen abgesehen – in ihrem Umgang mit den Älteren erst in letzter Zeit verstärkt in einen Prozess der Öffnung ihrer Altersbilder eingetreten sind. Bisher haben in den entsprechenden Kontexten immer noch defizitäre Altersbilder eine nicht geringe Bedeutung, „eine neue Kultur des Alterns“ verlangt nach sehr viel differenzierteren Bildern und Konzepten (Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes, 2010).

Trotz der großen Bedeutung des demografischen Wandels für die Gesellschaft über Schrumpfung und Alterung sowie für den Einzelnen über die längere Lebenserwartung spiegelt sich dies sehr unterschiedlich im bürgerschaftlichen Engagement wider. Zwischen den beiden Polen in der Sicht auf das Alter – Begleitung und Befähigung zum mitverantwortlichen Leben besonders in Grenzsituationen sowie Mobilisierung der Potenziale des Alters für Wirtschaft und Gesellschaft (Sachverständigenkommission zur Erstellung des fünften Altenberichtes, 2005) – bewegen sich Erwartung und Orientierung an das Bürgerengagement. Einerseits: Freiwilliges Engagement hat – folgt man den Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009 – gerade bei älteren Menschen zugenommen. So stieg der entsprechende Anteil bei den Menschen ab 70 Jahren kontinuierlich von 20 auf 25 Prozent, bei den Personen zwischen 60 und 70 Jahren von 31 auf 37 Prozent (2004 und 2009). Folglich schafft der demografische Wandel über die höheren Potenziale des Alters Ressourcen für bürgerschaftliches Engagement. Andererseits: Nur 11 Prozent der Engagierten widmen sich älteren Bürgerinnen und Bürgern, während ein Drittel des Engagements sich auf Sport, Freizeit und Geselligkeit bezieht, ein Fünftel auf Soziales, Gesundheit und Pflege sowie 14 Prozent auf

kommunale Aufgaben. Immerhin gaben in der Befragung zum Engagementatlas 2009 ein Drittel der Befragten an, sich in Zukunft um ältere Menschen kümmern zu wollen.

In den lokalen Antworten auf den demografischen Wandel zeigen sich in aller Klarheit die dadurch bedingten Unterschiede in den Bedingungen, Chancen und Perspektiven sowie Verteilungswirkungen des bürgerschaftlichen Engagements (Berlin-Institut, 2011, S. 106 ff.). Gerade in wirtschaftlich schwachen Regionen mit merklichen Bevölkerungsverlusten und hoher Alterung ist ohne ein professionelles Abschöpfen der Fördermittel kaum etwas möglich. Private Förderungen spielen dort keine Rolle, ein Zusammenhalt der verbliebenen Bevölkerung entsteht nur zögerlich. In demografisch und wirtschaftlich gut gestellten Regionen hingegen kann es dazu kommen, dass dem einzelnen Engagement kein realer Bedarf gegenübersteht. Dann kann die Konkurrenz zwischen verschiedenen Organisationen schon mal lähmend und behindernd sein. Dies spricht dafür, dass die Bundesländer bei ihrer Verantwortung für eine Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse einen erweiterten Blick auf die regionalen Disparitäten richten sollten, der das Potenzial für bürgerschaftliches Engagement berücksichtigt. Dies kann zu Konsequenzen im kommunalen Finanzausgleich und der Steuerung spezieller Fördergelder führen.

21. Der volkswirtschaftliche Strukturwandel: Unter den Bedingungen der Globalisierung wird es nach der Finanz- und Wirtschaftskrise verstärkt darum gehen, in einer arbeitsteiligen Wirtschaftsweise Produktivitätsfortschritte zu erzielen, Innovationen zu kreieren sowie kundenorientiert umzusetzen; Umwelt- und Ressourcenschonung sind dabei zentrale Restriktionen. Das Tempo des Strukturwandels wird sich beschleunigen, die Internationalisierung der Arbeitsteilung steht vor ihrem nächsten Schub. Ungleichzeitigkeiten in der Weltwirtschaft, begründet durch Entwicklungsunterschiede oder kulturelle Differenzen, sind dabei überlagernd wirksam. Umso mehr kommt es darauf an, dass die kollektiven Lösungen (wie Standards in den Bereichen Umwelt, Arbeit, Soziales und Bildung) in den jeweiligen Gesellschaften einen entsprechenden normativen Rückhalt finden, um im Wettbewerb moralisierter Märkte bestehen zu können (Stehr, 2007). Zentraler Ansatzpunkt können die Konsumentensouveränität und Konsumentenethik sowie die Anleger-souveränität und Anlegerethik sein, die Unterstützung bei der Informationssuche und bei der Entscheidungsfindung durch standardisierte Normierungen finden. Die Verbraucherinnen und Verbraucher wie die Anlegerinnen und Anleger sind die Akteure, die durch ihre Wahlhandlungen zugleich ihre Moralstruktur artikulieren und folgenreich umsetzen. Bürgerschaftliches Engagement kann dabei eine wichtige Rolle übernehmen, weil es die Klärung der gesellschaftlich akzeptierten Mindestnormen und Wertestrukturen befördert.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 und die Staatsschuldenkrise 2010/11 werden mittel- bis langfristig über veränderte Möglichkeiten der Finanzierung von nachhaltigen Investitionen wirken. Beide Krisen haben nämlich das Potenzial, sowohl die klassischen Finanzierungswege

über Banken und Wertpapiere zu stärken als auch die Unternehmens- und Investitionsfinanzierung zulasten redundanter derivativer Anlageformen wie nicht mehr als grundsätzlich risikolos zu bewertender Staatsanleihen zu stärken. Damit wird die verfügbare Liquidität tendenziell umgelenkt, mit der Folge, dass sich die Transparenz der Produkte verbessert und die Gefahr der Fehlverwendung von Kapital sinkt. Damit kann strukturell für die Anleger ein Umfeld entstehen, dass ihre Souveränität als kompetente Entscheider stärkt und damit die Chance eröffnet, die Anlegerethik wirksamer werden zu lassen.

Der volkswirtschaftliche Strukturwandel unter den Bedingungen der Globalisierung führt sowohl im Bereich der Wertschöpfung wie im Bereich des Verbrauchs zu Entwicklungen, die individuelle und soziale Ausgleichsprozesse verlangen. Lebenslange Bildungsanstrengungen gehören ebenso dazu wie die Bereitschaft zur gesellschaftlichen Debatte über die als bedeutsam angesehenen moralischen Koordinaten oder die Anstrengungen von Unternehmen, unter den Bedingungen des beschleunigten Wandels Reputationsmanagement zu stärken oder zu entwickeln. All dies eröffnet dem bürgerschaftlichen Engagement bereits heute große Wirkungsräume.

Dabei sind die aus dem Strukturwandel folgenden Veränderungen der Arbeitswelt von großer Bedeutung. Denn zunehmend zeigt sich eine Segmentierung der Beschäftigung, und zwar zwischen Rand- und Stammbeschäftigten, zwischen Jobs mit hohen sowie infolge des technischen Fortschritts steigenden Anforderungen und Arbeitsplätzen mit geringeren Qualifikationserfordernissen insbesondere im Bereich der haushaltsbezogenen Dienstleistungen, zwischen individuellen Beschäftigungsverhältnissen und unverändert standardisierter Arbeit. Diese Differenzierungen setzen unterschiedliche Bedingungen für die staatliche Förderung der individuellen Freiheitsfähigkeit wie auch für die Entwicklung der Bürgerengagements. Es kann nicht erwartet werden, dass am qualifikatorisch unteren Rand der Arbeitswelt die Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement in gleicher Weise bedeutsam ist wie bei höheren Qualifikationen. Der empirische Befund belegt, dass Bürgerengagement in hohem Maße mit beruflicher Integration und dem Bildungsniveau korreliert. Eine besondere Herausforderung besteht für bürgerschaftliches Engagement darin, die Teilhabechancen und damit auch die Aufstiegschancen im Erwerbsleben zu erhöhen und damit die Aufwärtsmobilität zu verbessern. Beispielhaft sind dafür die jeweils dreijährigen Initiativen des Deutschen Caritasverbandes (2005 bis 2008: „Befähigungsinitiative für benachteiligte Kinder und Jugendliche“, 2009 bis 2011: „Selbstbestimmte Teilhabe für alle ermöglichen“).

22. Der politische Wandel: Offenkundig erleben wir einen Wandel zu stärker partizipativen Prozessen der Entscheidungsfindung. Die Komplexität unseres Bundesstaates wirkt zusammen mit der Komplexität pluraler Interessen der modernen Wohlstandsgesellschaft, die wiederum ihre Basis in der steigenden Heterogenität der individuellen Lebensbedingungen und Lebensperspektiven hat. Die zentrale Frage lautet: Wem können welche Vetorechte zugebilligt werden? Anders gewendet: Was ist in

Zeiten europäischer oder gar internationaler Zusammenhänge der relevante öffentliche Raum, der für die Mitwirkung bei und die Einwirkung auf politische Entscheidungen bedeutsam ist? Welche Strukturen aus beauftragten politischen Akteuren und beauftragenden Souveränen sind relevant? Mitunter scheint es so, dass bürgerschaftliches Engagement in solchen politischen Kontexten dem Irrtum unterliegt, individuelle Ansprüche (konkrete vertragliche Verfügungsrechte) mit objektivem Recht (Verfassung u. ä.) zu verwechseln, um daraus scheinbar regelgerecht Interventionsansprüche abzuleiten. Das Partizipationsbemühen rechtfertigt sich dann selbst. Bürgerschaftliches Engagement geriert sich als Aufsicht einer Politik, die demokratischen Spielregeln folgt.

Noch ist nicht erkennbar, wohin dieser Prozess führen wird und wie er sich in der Verfassungsrealität gestalterisch wiederfindet. Die Frage, ob mehr direkte Demokratie auch wirklich mehr Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger mit sich bringt oder ob nicht doch die politische Repräsentation mehr politische Gleichberechtigung bedeutet, ist nicht so eindeutig zu beantworten, wie es der Zeitgeist suggeriert (vgl. Kapitel III.5). Letztlich geht es um die Frage nach der angemessenen und verlässlichen Legitimation kollektiven Handelns. Bürgerschaftliches Engagement kann über die Ergänzung und Anreicherung von Staatlichkeit dabei wichtige Funktionen übernehmen, wenn dessen Legitimation transparent sowie bestreitbar ist und gegen den Grundsatz der Gleichberechtigung nicht verstößt. Es geht dabei nicht um die Überlegenheit von Gruppen, sondern um die Überlegenheit von Verfahren (Regelfindung). Dabei werden sich neue Lösungen an der Tatsache zu orientieren haben, dass plebiszitäre Elemente wie Referenden demokratiepraktisch durchaus problematisch sein können, wenn dadurch untere Schichten schleichend von der Entscheidungsfindung ausgeschlossen werden. Bürgerengagement erhielte dadurch noch einen ganz anderen Bedeutungsraum, der die Befähigung zur Teilhabe am politischen Diskurs unterstützt und fördert.

Gerade dieser Gedanke wird seit längerem mit Blick auf den bereits eingeführten Begriff des Sozialkapitals thematisiert (Braun, 2001, S. 89 ff.). Das bürgerschaftliche Engagement wird dann zu einem Indikator für die Funktionsfähigkeit der Demokratie. Ohne Zweifel erweist sich die damit einhergehende Ausfüllung dieses notwendigen Verantwortungs- und Handlungsbereichs zwischen Privatheit, privatem Sektor und Staatlichkeit als wichtiger Beitrag zur Weiterentwicklung der Beteiligungskultur. Gerade im Mehrebenensystem der Bundesrepublik als Teil der Europäischen Union dürfte sich die effektive Partizipation als wichtiger Schritt zu einer Bürgergesellschaft erweisen. Darin liegt möglicherweise die Brücke zwischen einer heute durchgängig zu beobachtenden Höhergewichtung der eigenen Wünsche und Bedürfnisse und den gestiegenen Anforderungen in einem komplexen gesellschaftlichen Miteinander die Basis des Gemeinsamen zu erkennen und zu entwickeln. Zwingend ist dafür die Verantwortung eines bürgerschaftlichen Engagements für seine Konsequenzen einzufordern. Erst die Kongruenz von Handlungs- und Wirkungsanspruch mit der Ver-

antwortlichkeit lässt aus solchem Engagement die gewünschte Ressource für die Funktionsfähigkeit unserer demokratischen Gesellschaft entwickeln.

23. Der Wandel der Staatlichkeit: Nach vier Jahrzehnten erweiterter finanzpolitischer Interventionsräume des Staates stehen wir heute – forciert durch die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise, der Staatsschuldenkrise sowie die grundgesetzliche Schuldenbremse – vor der Herausforderung, Politik mit sehr begrenzten finanziellen Expansionspielräumen betreiben zu müssen. Die notwendige Überprüfung der Staatsaufgaben wird dabei für viele Handlungsbereiche zu der Frage führen, ob und wie die bisher staatlich getragene Verantwortung an Private überführt werden kann. Ein Thema mit weit reichenden Wirkungen ist die Neuformierung der Verteidigung. Die fiskalisch motivierte Reform der Bundeswehr hin zu einer Berufsarmee und das Aussetzen der allgemeinen Wehrpflicht zur Jahresmitte 2011 verändern über die damit einhergehende Beendigung des bisherigen Ersatzdienstes die Voraussetzungen für die Erfüllung vieler sozialer Dienste. Staat und Gesellschaft befinden sich nun auf der Suche nach Leiturgien, d. h. nach Dienstleistungen der Bürgerinnen und Bürger für ihren Staat, ihr Gemeinwesen. Mit dem politisch als Antwort auf diese Leistungslücke vorgesehenen „Bundesfreiwilligendienst“ wird versucht, bürgerschaftliches Engagement strukturiert für bestimmte Sozialbereiche zu mobilisieren.

Der *Bundesfreiwilligendienst* steht Männern und Frauen jeden Alters nach Erfüllung der Vollzeitschulpflicht offen. Wie in den Jugendfreiwilligendiensten soll der Einsatz im Bundesfreiwilligendienst in der Regel zwölf, mindesten sechs und höchstens 24 Monate dauern. Der Bundesfreiwilligendienst ist grundsätzlich vergleichbar mit einer Vollzeitbeschäftigung zu leisten. Sofern die Freiwilligen älter als 27 Jahre sind, ist auch Teilzeit von mindestens 20 Wochenstunden möglich. Wie der Zivildienst soll auch der Bundesfreiwilligendienst arbeitsmarktneutral sein. Er soll nicht zu einer Verdrängung oder einem Ersatz regulärer Arbeitskräfte führen, sondern allein unterstützende Tätigkeiten beinhalten. Der Bundesfreiwilligendienst soll in den bisher von Zivildienstleistenden besetzten Plätzen und Bereichen geleistet werden können. Die Einsatzbereiche sollen auf andere Einsatzbereiche wie zum Beispiel Sport, Integration, Kultur und Bildung erweitert werden. Die Freiwilligen werden gesetzlich sozialversichert. Das Taschengeld und die übrigen Leistungen werden nicht vorgegeben, sondern frei vereinbart. Insgesamt fördert der Bund die Freiwilligendienste mit 350 Mio. Euro pro Jahr.

Neben diesem Sonderthema wird der Konsolidierungsdruck, der auf allen öffentlichen Budgets lastet, die Revision der Staatsaufgaben vorantreiben. Die Schuldenbremse, die 2009 in das Grundgesetz eingefügt wurde, seitdem in immer mehr Verfassungen der Bundesländer nachgebildet wird und nun für die Staaten der Eurozone zwingend wird, setzt dafür unmissverständlich Vorgaben, die zum Ende des Jahrzehnts nahezu überall strukturell ausgeglichene Budgets erfordern. Bund und Länder wer-

den zu prüfen haben, ob dies nicht eine grundsätzliche Neupriorisierung ihrer Aufgaben verlangt, indem die Regelfindung und Regulierung zum zentralen Handlungsbe- reich staatlicher Verantwortung wird. Ein Staat, der gute Politik mit guter Ordnung und mit fairen Regeln zu gestalten versucht, wird zugleich erkennen, dass gute Politik sich nicht in Ausgabenermächtigungen und damit in dem Zugriff auf heutige sowie künftige Steuermittel erschöpft. Die Konzentration des Staates auf seine Kernaufgaben führt dazu, dass die Freiräume für Privatheit, privaten Sektor sowie bürgerschaftliches Engagement wachsen und das Miteinander neu zu justieren ist.

Exemplarisch lässt sich diese Perspektive an der Debatte um die „Krise des Sozialstaats“ entwickeln (Braun, 2001, S. 83 ff.). Das Versprechen des Wohlfahrtsstaates, wie es in der Phase der Expansion galt, ließ wenig Raum für aktive Bürgerschaft. Ganz im Verständnis der Daseinsvorsorge (Forsthoff, 1938) sah sich der Staat in einer umfassenden Verantwortung für die Absicherung der Einkommensrisiken wie die Organisation der alltäglichen Begleitung. Über die traditionellen Akteure – Wohlfahrtsverbände – ging die Einbindung privaten Engagements nicht hinaus. So wird die Finanzierungs- und Organisationskrise des Sozialstaats nicht nur als Verlust und Belastung gesehen – abgesehen davon, dass die Sozialleistungsquote sich kaum verändert hat, sondern zugleich als Chance für mehr Bürgerorientierung und eine stärkere Vollzugs- und Finanzierungsverantwortung freier Träger sowie der Bürgerinnen und Bürger. Es entstehen Gelegenheitsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement (Braun, 2001, S. 87).

24. Der Wandel der Öffentlichkeit resultiert aus kommunikationstechnologischen Veränderungen, die sich mit den Begriffen „social web“ und „social media“ verbinden. In diesen neuen Kommunikationswelten werden Akteure zu einem anderen Verhalten gedrängt als es in den tradierten Strukturen der Fall ist. Kommunikation verliert dort die Einseitigkeit und verlangt die Bereitschaft zum Dialog. Die Kraft des Nachfragens verengt den Raum für das Absetzen von Botschaften, denen die Plausibilität fehlt. Wer im sozialen Netz kommuniziert, der muss vollständige und schlüssige Geschichten anbieten, und er beziehungsweise sie muss permanent präsent sein, um den Dialogwünschen entsprechen zu können. Schlüssig kann nur sein, was authentisch ist. Es darf durchaus einem Kalkül folgen. Bürgerschaftliches Engagement wird Bindungswirkung und Überzeugungskraft nur entfalten können, wenn es plausibel an die Werte und die Kompetenzen desjenigen anschließt, der damit in die Öffentlichkeit tritt. Die Kommunikationsforderung des „social web“ nährt die These, dass die Öffentlichkeit unter diesen Bedingungen das Potenzial entwickelt, die freie Kommunikation umfangreich und unausweichlich zum Wesensmerkmal staatsbürgerlicher Realität zu machen (Habermas, 1962[1971]). Die Öffentlichkeit bindet dann im Idealfall die Institutionen und Verfahren mit den dynamischen und flexiblen Bewegungen der freien Kommunikation. Damit schärft sich das Bild eines durchaus konfliktträchtigen Miteinanders von bürgerschaftlichem Engagement und staatlichen Institutionen.

Doch, was zunächst für das bürgerschaftliche Engagement nur als Anpassungslast daher kommt, entpuppt sich auf

den zweiten Blick als große Chance. Denn die laufende Möglichkeit der Rückkopplung und der ständige Dialog schaffen nicht nur mehr Optionen der Einflussnahme, sondern erhöhen auch die Motivation der Beteiligten. Gerade für entsprechende Engagementprojekte und Aktivitäten erhöhen sich die Zielgenauigkeit und ebenso die Effizienz. In jedem Fall sind alle Akteure dadurch gefordert, sensibel und bewusst bürgerschaftliches Engagement zu gestalten und zu entwickeln. Indes: Noch ist selbst den professionellen Kommunikatoren nicht klar, was „social media“ wirklich bedeutet und welche Investitionen sich lohnen. Nicht auszuschließen ist ein nachhaltiges Problem für faire Beteiligungschancen, zumindest in einer Übergangsphase. Noch ist das „social web“ eine Minderheitsveranstaltung mit freilich großem Wirkungshebel. Zu Recht wird deshalb intensiv die digitale Spaltung der Bevölkerung (digital divide) diskutiert. Das „social web“ erhöht jenseits von Fragen der Netzinfrastruktur und des Internetzugangs die Risiken, dass weite Bevölkerungskreise, insbesondere Ältere, von einer wirkungsvollen Meinungsartikulation ausgeschlossen werden. Bürgerschaftliches Engagement könnte und sollte deshalb darauf zielen, die neuen Kulturtechniken des „social web“ jenen Gruppen zu vermitteln, bei denen die Distanz dazu besonders groß ist.

25. Sozialer Wandel oder auch der immer wieder diskutierte Wertewandel in der Gesellschaft sind wesentliche Einflussfaktoren auf bürgerschaftliches Engagement, seine Formen und Facetten. Soziodemografische Veränderungen im Bereich der Familie und bei den Lebensformen sind bei der Analyse des Engagements natürlich mit in den Blick zu nehmen. Enttraditionalisierung und Individualisierung sind bedeutsame Entwicklungslinien des sozialen Wandels. Darin kann einerseits die Gefahr begründet sein, die Bedeutung des öffentlichen Raums aus den Augen zu verlieren. Andererseits kann die stärkere Orientierung am Selbst mit einem erhöhten Bewusstsein über die Notwendigkeit des Gemeinsamen einhergehen. Jedenfalls ist die schlichte Gleichsetzung von Individualisierung und gesellschaftlicher Desintegration fragwürdig (Braun, 2001, S. 93).

Die Erfahrung anderer Länder zeigt, dass die Zerrüttung des öffentlichen Raums mit einem Verlust elementarer Bürgerlichkeit, d. h. mit einer Abwendung des Einzelnen vom öffentlichen Raum im Bereich elementarer Funktionen, einhergehen kann. Eine extreme Individualisierung oder die konsequente Abwendung vom gemeinsamen Interesse, vom Gemeinwohl, reduziert die Lebensperspektive auf den engsten Kreis der Privatheit. Dann kann bürgerschaftliches Engagement kompensierend wirken und eine Reaktivierung der Bürgerlichkeit insoweit auslösen, als überhaupt eine Perspektivenöffnung zum öffentlichen Raum wieder gelingt. Dieses Engagement reagiert dann nicht direkt auf staatliches Versagen, staatlich gesetzte Anreize oder Möglichkeiten, sondern auf Mängel im Verhalten der Bürgerinnen und Bürger als Individuen (vgl. bürgerschaftliches Engagement in Rom zur Bekämpfung von Graffiti an Hauswänden im eigenen Wohnumfeld)².

Der üblicherweise diagnostizierte **Wertewandel** besteht aus einer Bewegung weg von den „Unterordnungs- und Fügsamkeitswerten“ hin zu den „Selbstentfaltungswerten“ und spiegelt damit die veränderten Anforderungen, die dem Einzelnen heute gestellt sind: die Fähigkeit zur eigenständigen, positiven, kreativen Bewältigung der beschleunigten Veränderung von Lebensbedingungen. Die Stichworte lauten: lebenslanges Lernen – und damit lebenslanges Zweifeln, individuelle Mobilität, die rationale Beurteilung von Chancen und Risiken, aktive Kommunikation und Kooperation mit anderen, Toleranz gegenüber Andersartigkeit sowie die Bereitschaft zur Investition von Vertrauen in die Kompetenz anderer. Die empirische Werteforschung hat allerdings zugleich ermittelt, dass der beobachtbare Wandel keinen totalen Umsturz der Werte bedeutet. Allerdings wurden viele Werte umgewandelt. Der nach wie vor hochgeschätzte Wert „Disziplin“ wird heute beispielsweise kaum mehr obrigkeitsorientiert als Fremdgehorsam interpretiert, sondern in viel stärkerem Maße als freiwillig aufgebrachte Selbstdisziplin.

Natürlich vollzieht sich dieser Wertewandel, schaut man auf die Arbeitswelt, nicht umfassend nach diesem Muster. Die oben bereits skizzierte Segmentierung der Beschäftigung in Stamm- und Randbelegschaften sowie nach qualifikatorischen Unterschieden hat eine hohe und mitunter zunehmende Bedeutung. Deshalb gibt es neben einer stärkeren Betonung von Selbstentfaltungswerten unverändert Bereiche mit sehr traditionellen Wertestrukturen. Bürgerschaftliches Engagement kann hier eine Funktion gewinnen, indem es Öffnungen ermöglicht und Brücken in offenere Strukturen baut.

26. Diese kursorischen Trendbeobachtungen lassen erkennen, dass es aus verschiedenen Zusammenhängen **Bedarf für einen Verantwortungsdiskurs** gibt. Genauer: Es braucht einen Diskurs über die angemessene Verantwortungsteilung zwischen dem Einzelnen im langen Leben, den Akteuren bürgerschaftlichen Engagements in einem Umfeld zunehmender Heterogenität der individuellen Lebenssituation, stärkerer Komplexität des Lebensumfelds und steigender Partizipationswünsche sowie dem Staat im Angesicht einer notwendigen Neumandatierung für zentrale Politikfelder. Unter den Bedingungen der Moderne besteht für den Einzelnen angesichts der hohen Komplexität des Lebensumfelds und der umfangreichen Abhängigkeiten von den Vorleistungen anderer nicht nur ein besonderer Bedarf an Orientierung, sondern ebenso an Verlässlichkeit. Auf die eigenen Kräfte zu vertrauen, erfordert Vertrauen zu Personen, Strukturen und Institutionen, die vom eigenen Lebensumfeld weit entfernt sind. Das bindet einerseits den Staat und verlangt nach einer nachhaltigen Gestaltung seiner Aufgaben. Es verweist aber auch auf die Meso-Ebene bürgerschaftlichen Engagements, die im Lebensnabereich, oder auf diesen bezogen, Handreichungen, Leistungen, Orientierungen, Bindungen und Organisationen offeriert und sich damit der relevanten Fragen der Lebensgestaltung annimmt.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat das Vertrauen in die Koordinationsversprechen unserer marktwirtschaftlichen Ordnung erschüttert. Die Staatsschuldenkrise hat das Ver-

² The Eternal City's Residents Fight Graffiti. In: Time Vol. 176, No. 22, 29. November 2010.

trauen in die Leistungsfähigkeit unserer staatlichen Ordnung gemindert. Der Verlust an unspezifischem Vertrauen, das durch Kontrollverzicht Verhandlungsergebnisse kostengünstig ermöglicht, schwächt die Funktionsfähigkeit und die Reputation unserer Systeme für den Interessenausgleich. Sozialkapital droht zu erodieren. Bürgerschaftliches Engagement erhält dadurch eine große Bedeutung, und zwar nicht als Ersatzangebot, sondern als Beitrag zur Formulierung eines Verständnisses für ein gemeinsames Interesse, für das Gemeinwohl. Insofern ist es von besonderer Bedeutung, ob die zu beobachtende Veränderung beim bürgerschaftlichen Engagement eine neue Qualität des Partizipationsanspruchs des Bürgers an der Gestaltung des öffentlichen Raums indiziert oder ob dies nur der mehr oder weniger geschickt verkleidete Versuch ist, Minderheitsinteressen jenseits der Regelwerke, jedenfalls nicht in Einklang mit diesen durchzusetzen.

4. Ein operationales Konzept bürgerschaftlichen Engagements

27. Die Kommission für den Ersten Engagementbericht steht vor der Aufgabe, ein operationales Konzept für bürgerschaftliches Engagement zu formulieren, das mehrere Bedingungen zu erfüllen hat:

- Erstens muss das Konzept die Grundlage für den allgemeinen Teil und die Bestandsaufnahme bilden (Kapitel III), in dem es einen generellen Zugriff auf das Thema eröffnet, zugleich aber die Auswahl der relevanten Themen bürgerschaftlichen Engagements steuert.
- Zweitens muss das Konzept für den speziellen Teil dieses Berichts (Kapitel IV), der sich auftragsgemäß dem bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen widmet, entsprechende Orientierungen liefern.
- Drittens soll das Konzept so formuliert sein, dass es als sinnvolles Angebot für die Struktur und den Aufbau künftiger Engagementberichte dienen und damit als konsistente Grundlage der Kommissionsarbeiten zum Thema bürgerschaftlichen Engagements verstanden werden kann.
- Viertens sollte das Konzept den Diskussionsstand seit dem Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages aus dem Jahr 2002 reflektieren und daran anschlussfähig sein. Grundsätzlich gilt, dass es im Lichte unterschiedlicher Definitionsansätze für bürgerschaftliches Engagement immer noch an begrifflicher Bestimmtheit mangelt und Raum für diskursive Disziplinlosigkeit entsteht (Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht, 2009, S. 12). Das fordert die Kommission, auf eine begriffliche Konvention hinzuwirken und dafür notwendige Pointierungen nicht zu scheuen.

Die Kommission ist sich dabei über einen doppelten Spagat im Klaren: Zum einen kann sich ein Spannungsfeld dadurch ergeben, dass bürgerschaftliches Engagement durch diesen Bericht einer gesonderten staatlichen Betrachtung zugeführt wird. Die angesprochene Sorge vor einer etatistischen Überformung dieser prinzipiell freiwilligen Handlungen und Bemühungen muss ernst genommen werden,

sie reflektiert die bestehende Skepsis der Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen gegenüber einer stärkeren staatlichen Inanspruchnahme (Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht, 2009, S. 15). Zum anderen soll dieser Bericht Politik, allgemeine Öffentlichkeit und spezifische Akteursgruppen wirksam ansprechen. Das schließt eine umfassende Berücksichtigung der laufenden Diskurse im und zum bürgerschaftlichen Engagement aus. Dieser Bericht ist deshalb auch keine Literaturstudie, er erhebt nicht den Anspruch einer lückenlosen Darstellung. Die Kommission muss sich beschränken und Schwerpunkte setzen, dafür allerdings klare Kriterien erarbeiten und diese transparent machen.

28. Bürgerschaftliches Engagement beruht auf der Einsicht oder der unbewussten Wahrnehmung, dass im Miteinander der Menschen ein über die Gesetze, Ordnungen und kodifizierten Regelwerke hinausgehender *gemeinsamer Sinn für ein gemeinsames Interesse* besteht und handlungsleitend wirkt³. Danach wirkt ein „common sense of interest“ für die Beteiligten als Konvention, und zwar ohne explizite Formulierung. Diese Konvention bezieht ihre (naturgesetzliche) Kraft aus der Tatsache, dass die Handlungen eines jeden einen Bezug zu den Handlungen eines jeweils anderen haben und von der Einschätzung getragen sind, dass diese Handlungen im Lichte des gemeinsamen Interesses erfolgen und auf Kooperation zielen. Der Begriff der Bürgerlichkeit kann in diesem Sinne gedeutet werden.

Die These eines „common sense of interest“ wird in den verschiedenen Wissenschaften vom sozialen Handeln des Menschen durchaus unterschiedlich und zum Teil auch ablehnend erörtert. Doch es fällt schwer, sich eine Gesellschaft und die damit verbundenen Systeme zur Koordination individueller Interessen und Präferenzen auf Dauer als funktionsfähig vorzustellen, wenn man davon auszugehen hätte, dass nicht ein Mindestmaß solcher Gemeinsamkeit – solchen Gemeinsinns – vorhanden wäre (vgl. Kapitel I). Doch der Bestand von Gesellschaften ist für sich genommen ein erstaunlicher Befund, wenn man bedenkt, dass „deren Mitglieder mehrheitlich von der Überzeugung durchdrungen sind, ihre eigene Existenz sei letztlich um eine Dimension wirklicher als alles, was sie auf der Seite des Kollektivs umgibt“ (Sloterdijk, 2011, S. 10). Die Ausbildung und Ausprägung eines Gemeinsinns folgt den Notwendigkeiten, den Möglichkeiten und der Erfahrungen der Kooperation. Diese werden durch einen Anpassungsdruck befördert, der „dem Zerfall des unversammelbaren Kollektivs in ein Patchwork aus introvertierten Clans und Enklaven“ entgegenwirkt (Sloterdijk, 2011, S. 13).

Man kann es noch anders wenden: Der Auftrag zu einem nationalen Engagementbericht, wie durch den Beschluss des Deutschen Bundestages begründet, machte keinerlei Sinn, wenn man von der Nichtexistenz eines jeden Gemeinsinns auszugehen hätte. Bürgerschaftliches Engagement auf der Ebene des Nationalstaats dokumentiert geradezu die Existenz eines „common sense of interest“ – eines *gemeinsamen Sinns für ein gemeinsames Interesse*. Es ist zugleich die Absage an solche Formen des bürgerschaftli-

³ Die Formulierung schließt an David Hume (1739/40) an.

chen Engagements, die sich im Sinne des „bonding social capital“ als ausschließlich exklusiv erweisen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Frage stellen können.

29. Dieses Grundverständnis ist verknüpfbar mit dem von Hannah Arendt erarbeiteten *Konzept des öffentlichen Raums*, der in Abgrenzung zur Privatheit steht (Arendt, 1967). Arendt versucht damit die viel behandelte existenzielle Ambivalenz des Menschen als zugleich selbstbezügliches wie soziales Wesen zu systematisieren. Entscheidend für die Abgrenzung beider Sphären sind dabei nicht die generelle Motivlage (wie zum Beispiel die Gemeinwohlorientierung) oder die konkrete Motivation des Menschen, sondern ist der *Wirkungskontext seines Handelns* (Enquete-Kommission 2002, S. 24, S. 34).

Die Privatheit erfasst jenen Bereich menschlicher Aktion, der beim Individuum, bei der Familie oder bei einer klar konturierten Organisation weitgehend unabhängig vom Umfeld und unabhängig von den Handlungen anderer gestaltbar ist oder zumindest keine explizite Bezugnahme darauf erfordert. Die Privatheit ist gekennzeichnet „durch affektive Bindungen, direkte Interaktion und spontane Solidarität“ (Laux, 2011, S. 5). Der öffentliche Raum dagegen lebt von der bewussten oder unbewussten *Kooperation* verschiedener, voneinander getrennter privater Akteure, er ist getragen von der Notwendigkeit gemeinsamen Handelns und gemeinsamer Verantwortung, er setzt ein Grundvertrauen in die Verantwortungsbereitschaft der Mitbürgerinnen und Mitbürger voraus. Seine Funktion liegt in der Koordination, der Verhandlung und dem Ausgleich unterschiedlicher individueller Interessen, Präferenzen oder Einschätzungen. Dafür ist er der Ort, dort wirken Staat, privater Sektor respektive Markt und Bürgergesellschaft zusammen.

Gerade in der modernen Großgesellschaft bestehe die Gefahr, dass die Kraft schwindet „zu versammeln, das heißt, zu trennen und zu verbinden“ (Arendt, 1967, S. 66). Ebenso spricht Hume von der Gefährdung grundlegender gesellschaftlicher Institutionen in der anonymen Gesellschaft, weil die Erinnerung an gemeinsame Erfahrung nicht mehr so leicht verbindet. Die Bereitschaft und die Neigung zur Mitwirkung an der Gestaltung des öffentlichen Raums mögen dann geringer werden, weil die Lebensperspektive vollständig auf die Privatheit verengt wird. Das erfordert den Staat, um den Raum freiwilliger Kooperation zu eröffnen und abzusichern. In den Worten von Arendt: Die Bedeutung des öffentlichen Raums liegt in seiner *Dauerhaftigkeit*, er „muss die Lebensspanne sterblicher Menschen übersteigen“ (Arendt, 1967, S. 68). Ein schwacher Staat, der orientierungslos und kraftlos ist, kann die elementaren Voraussetzungen für die Gestaltbarkeit des öffentlichen Raums – nämlich den friedlichen Austausch von Interessengegensätzen und die friedliche Lösung von Konflikten – nicht erfüllen.

30. Der öffentliche Raum erfüllt nur dann seinen Zweck, wenn er das Koordinationsversprechen für alle ihm konstruktiv zugewandten Akteure hält. Die *Vorteilhaftigkeit freiwilliger Kooperation* muss für die Mitglieder der Gesellschaft erfahrungsbegründet sein und eine eigene Logik auf Basis reziproker Verhältnisse und Akti-

onen besitzen. *Selbstverantwortung und Mitverantwortung* bilden die Scharniere zwischen souveräner Privatheit und der Funktionsfähigkeit des Öffentlichen. Die Selbstverantwortung ist notwendig, doch erst durch die Mitverantwortung im öffentlichen Raum wird der Verantwortungsdiskurs angemessen geführt. Die Bedeutung der Verantwortung spiegelt die Bedeutung der Freiheit. Handeln im öffentlichen Raum gewinnt seine Würde aus der *Freiwilligkeit* (Enquete-Kommission 2002, S. 32).

Freilich ist die damit angedeutete klare Trennung von Privatheit und öffentlichem Raum in der Lebenswirklichkeit fragwürdig. Praktikabler wird der Ansatz, wenn man den öffentlichen Raum zunächst auf die Makroebene der Gesellschaft bezieht. Dann geht es darum, ob und wie der Staat und gesellschaftliche Organisationen Rahmenbedingungen gestalten, die Mitverantwortung stärken. Von der reinen Privatheit (Mikroebene) bis zur Gesellschaft sind verschiedene Zwischenstufen mit speziellen organisatorischen Formen darstellbar, von der Nachbarschaft über den Verein bis zur interessengeleiteten oder wertegebundenen Gemeinschaft, aber auch den Unternehmen (Mesoebene). Über diese Zwischenstufen wird unterschiedlich weit und unterschiedlich intensiv durch gelebte Mitverantwortung der öffentliche Raum berührt, beeinflusst, mitgestaltet. Diese Vielfalt der Engagementebenen muss bedacht werden. Für die demokratische Gesellschaft kommt es entscheidend darauf an, dass die notwendige Offenheit für das Ganze besteht und dass die in spezifischen Gemeinschaften entwickelten sowie gepflegten Identitäten nicht gegen die Gesellschaft gewendet werden.

Die klare Trennung von Privatheit und öffentlichem Raum mit ihren Scharnieren der Selbstverantwortung und der Mitverantwortung stößt ebenso dort an Grenzen, wo die souveräne Handlungskompetenz des Einzelnen nicht gegeben ist. Gerade für solche Lebenssituationen kann das bürgerschaftliche Engagement über Strategien der Ermöglichung, der Unterstützung und der Vertretung dazu beitragen, dass die Mitwirkung im öffentlichen Raum dann nicht versagt bleibt und diese Lebenslagen nicht ohne Repräsentation sind. Die Wohlfahrtsverbände sehen beispielsweise hier ihren Auftrag. Deutlich wird an diesem Zusammenhang, dass die Abgrenzung von Privatheit und öffentlichem Raum nicht deckungsgleich ist mit derjenigen von Markt und Staat.

31. Das entwickelte Konzept des öffentlichen Raums lässt ein sehr breites Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement zu. Grundsätzlich kann es als – bewusstes oder unbewusstes – Handeln im und für den öffentlichen Raum verstanden werden. So kann auch der Nahbereich des Einzelnen dazu gezählt werden, insofern er durch mitverantwortliches Handeln gekennzeichnet ist. Allerdings bleibt diskussionswürdig, ob ein solch weites Konzept bürgerschaftlichen Engagements mit Blick auf den Auftrag an die Kommission zielführend ist. Angemessen erscheint es, erst solches Handeln zu berücksichtigen, das über die Selbstverantwortung hinausgeht, infolge eines Handelns auf der Mesoebene durch Mitverantwortung sowie Mitgestaltung im öffentlichen Raum – auf der

Makroebene der Gesellschaft – gekennzeichnet ist und strukturbildend wirkt. Dabei geht es nicht um das Handlungsmotiv, sondern um die objektive Zuordnung des Handelns. Aus guter Absicht allein wird noch kein bürgerschaftliches Engagement. Insofern ist das Attribut „Gemeinwohlorientierung“ zu erörtern (Enquete-Kommission 2002, S. 39; Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht 2009, S. 10). In diesem Kontext wird zu diskutieren sein, an welchen Eigenschaften und Aspekten die Gemeinnützigkeit festgemacht werden sollte: An der Organisationsform oder an den angebotenen Gütern und Leistungen? Eine Übersicht zu möglichen Engagementbereichen (u. a. Bildung, Familie, Sport), Akteuren und Engagementformen kann bei der Strukturierung und der notwendigen Fokussierung auf für den öffentlichen Raum relevante Facetten helfen.

Traditionell wird bürgerschaftliches Engagement mit dem Verweis auf die Gemeinwohlorientierung als frei von erwerbswirtschaftlichen Zwecken gedeutet. Ganz sicher ist die Beobachtung richtig, dass es nicht von dem Motiv der Gewinnerzielung geprägt und einem anderen Handlungsmodus verpflichtet ist. Doch angesichts der gebotenen Öffnung gegenüber Effizienzkriterien einerseits und der wachsenden gesamtgesellschaftlichen Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements stellt sich durchaus die Frage, inwieweit solches Handeln mit einem Geschäftsmodell zu unterlegen ist, um den gewünschten Wirkungsgrad auch erreichen zu können. Der Begriff des Sozialunternehmers und Sozialunternehmens verweist darauf, dass bürgerschaftliches Engagement solchen Überlegungen gegenüber durchaus geöffnet werden kann. Natürlich verbinden sich mit der Finanzierung von Sozialunternehmen gravierende Probleme und weitreichende Fragen (Achleitner/Pöllath/Stahl, 2007). Dahinter steht die Einschätzung, dass die Nachhaltigkeit des bürgerschaftlichen Engagements von stabilen Finanzierungsstrukturen und überzeugenden Geschäftsmodellen lebt. Die englischsprachige Literatur kennt dafür den Begriff des „philanthropischen Risikokapitals“. Insofern muss zwischen diesem Engagement und einem Geschäftsmodell kein Widerspruch bestehen. Gerade aus Sicht der Unternehmen besteht die Notwendigkeit, das eher beliebige Agieren mit guter Absicht in überzeugende Lösungen für gesellschaftlich relevante Fragen zu überführen und dabei die unternehmerische Kernkompetenz anzuwenden. Der Wettbewerb um jene Budgets, die in Unternehmen und Verbänden für bürgerschaftliches Engagement zur Verfügung stehen, wird zunehmen und damit einen Druck begründen, die Sozialinvestitionen zu rechtfertigen.

32. Bürgerschaftliches Engagement wird beliebig, wenn schon das Verlassen der Privatheit eine solche Handlung bedeuten würde. Entsprechend hat die Enquete-Kommission (Enquete-Kommission 2002, S. 24) es in den Kontext von Öffentlichkeit und Bürgerschaftlichkeit gestellt und damit abgegrenzt von einem Engagement, das sich auf das Anliegen der eigenen Gemeinschaft beschränkt und bürgerschaftliche Verantwortung jenseits dieses Bereichs aus dem Blick verliert. Natürlich ist es von hohem Wert, wenn unterschiedliche Ansichten und Präferenzen dadurch zum Ausdruck kommen. Insofern kann das

Gruppeninteresse eine wichtige Funktion in der Gesellschaft erfüllen. Allerdings wird dies dann fraglich, wenn das Gruppeninteresse nicht als Teil eines öffentlichen Ausgleichs gesehen wird, sondern als Substitut für das öffentliche Interesse. Auch gilt: Die Wahrnehmung der demokratischen Grundrechte allein reicht nicht aus. Die gebotene Motivneutralität bei der Bewertung des bürgerschaftlichen Engagements verlangt nach anderen Kriterien für die Identifikation, diese liegen vor allem auf der Handlungsebene und der Wirkungsebene. Negativ Bezugnehmend auf „unzivilisierte Formen des Engagements“ (Enquete-Kommission 2002, S. 35), lassen sich beispielsweise als individualethische Normen Toleranz, Respekt und Offenheit sowie als ordnungsethische Normen wirtschaftliche Solidität, Gewaltlosigkeit und Rechtsstaatlichkeit, Akzeptanz der demokratischen Spielregeln benennen, die auch mit den Begriffen Zivilität und ziviles Verhalten verbunden werden (Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht 2009, S. 11 f.).

Darüber hinaus ist bürgerschaftliches Engagement durch vielfältige Wirkungskontexte im öffentlichen Raum sowie durch eine große Heterogenität in den institutionellen und organisatorischen Ausprägungen gekennzeichnet. Aus beiden Aspekten resultieren starke Unterschiede. Dieser Vielfalt muss sowohl konzeptionell und analytisch Rechnung getragen werden (Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht 2009, S. 16).

33. Im Lichte der Diskussionen, die im politischen Bereich mit der Enquete-Kommission 2002 motiviert wurden, sollte bürgerschaftliches Engagement schärfer und fokussierter gefasst werden, als dies seinerzeit der Fall war und der Fall sein konnte. Zugleich kann aber der Befund des Wissenschaftszentrum Berlins nicht einfach fortgeschrieben und der Mangel an begrifflicher Klarheit hingenommen werden. Vor diesem Hintergrund sind für die Kommission folgende Elemente zentral für ein wirksames, effektives bürgerschaftliches Engagement:

Definition von bürgerschaftlichem Engagement

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

5. Bürgerschaftliches Engagement im Lichte der Staatlichkeit

34. Von herausragender Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement sind *Rolle und Verständnis des Staates einerseits und der Staatlichkeit als gelebtem Ausdruck seiner Beauftragung andererseits*. Privatheit und privater Sektor, Bürgergesellschaft und Staat stehen in einem engen Bedingungsverhältnis zueinander. Das Staatsverständnis reflektiert die Souveränität des Privaten ebenso wie es den Raum definiert, indem Individuen, Gemeinschaften, Interessengruppen und Unternehmen das tägliche Miteinander gestalten, Fragen gemeinsamen Interesses beantworten und widerstreitende Perspektiven zum Ausgleich bringen. Gravierende Veränderungen oder gar Verwerfungen in einem der drei Bereiche haben entsprechende Rückwirkungen auf die anderen. So weist Hannah Arendt darauf hin, dass „das Absterben des Öffentlichen von einer radikalen Bedrohung des Privaten begleitet ist“ (Arendt, 1967, S. 75). Privater Sektor und Bürgergesellschaft bedingen bei gegebener Staatlichkeit einander, das erfordert einerseits trotz aller Zwischenformen und Zwischenstufen Klarheit über die prinzipielle Grenzziehung zwischen beiden Sphären, andererseits eine Vereinbarung über das Miteinander von Staat und privaten Akteuren.

Der staatliche Handlungsauftrag für die Umsetzung und Sanktionierung von Regelwerken sowie für die Bereitstellung öffentlicher Güter definiert implizit auch den Raum für bürgerschaftliches Engagement; dadurch begegnen sich die repräsentierte, verfasste Gesellschaft und die freiwillig engagierte, gegebenenfalls organisierte Gesellschaft. Das Verhältnis beider Formen kollektiv wirksamen Agierens wird durch das *Subsidiaritätsprinzip* (als Zuordnungsregel für die Handlungs- und Organisationszuständigkeit) und damit die Kompetenzvermutung für das freiwillige Engagement der Bürgerinnen und Bürger gesteuert. Der Staat kann gezielt bürgerschaftliches Engagement ermöglichen oder gar aktivieren (ermöglichen der Staat resp. „gute politische Ordnung“, Enquete-Kommission 2002, S. 25, S. 33; Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht 2009, S. 12, S. 15), wie zum Beispiel im Stiftungsrecht und im Gemeinnützigkeitsrecht sowie bei der Beschäftigungspolitik (beispielsweise durch die Verbesserung des Schulsystems).

Grundsätzlich aber gilt, dass der Staat aufgrund seiner Verpflichtung zur Freiheit den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der freiheitsberechtigten Bürgerinnen und Bürger so groß wie möglich gestalten und sichern muss. Anders gewendet: Der Staat ist begründungspflichtig, wenn er in die Freiheitsrechte der Bürgerinnen und Bürger eingreift! Dies ist die effektivste Form der Ermöglichung, wie sie beispielsweise eine liberale Sicht mit der spontanen Ordnung verbindet (F.A. von Hayek). Das erfordert jedoch, dass der Staat dafür durch eine Strategie der Befähigung der beziehungsweise des Einzelnen dessen Kompetenz als verantwortungsfähiges und damit freiheitsfähiges Individuum befördert, entwickelt und sichert. Es gibt eine Vorleistungsverpflichtung des Staates, die so-

wohl auf die Privatheit als auch auf den öffentlichen Raum zielt.

35. Der moderne Staat greift auf vielfältige Weise in die Lebensbedingungen der Menschen ein. Die freiheitliche Ordnung verlangt indes nach einer möglichst weitgehenden Sicherung der Privatheit. Die großen Neuerungen des 20. Jahrhundert folgten dieser Prämisse: Die Entwicklung des Sozialstaats und die Erfüllung der „Daseinsvorsorge“ (Forsthoff, 1938) stehen dafür. Die gestiegene Komplexität der gesellschaftlichen Verhältnisse und die zunehmend arbeitsteiligen Wirtschaftsstrukturen haben im Laufe des 19. und erst recht des 20. Jahrhunderts dazu geführt, dass eine Reihe ehemals familiär oder nachbarschaftlich getragener elementarer Vorleistungen für das Dasein der beziehungsweise des Einzelnen dort nicht mehr oder nicht mehr in der traditionellen, jedenfalls ausreichenden Weise erbracht werden konnten. Die notwendige Kompensation wird durch Gebietskörperschaften oder öffentlich getragene Einrichtungen geleistet. Trotz der damit möglicherweise verbundenen fragwürdigen Anzeizeffekte ging es aber stets um die elementare Sicherung der Privatheit durch eine Gewährleistung der Teilhabe am öffentlichen Raum. Mit dem skizzierten Wandel der Staatlichkeit verschieben sich die entsprechenden Aufgaben auf andere Strukturen, gerade auch auf das bürgerschaftliche Engagement.

– *Bürgerschaftliches Engagement und staatlicher Leistungsauftrag* können in keinem Substitutionsverhältnis zueinander stehen, wenn der Staat konsistent seinen ordnungspolitisch definierten Grundauftrag erfüllt. Bürgerengagement kann sich auf dieser Basis auf staatsfreie Bereiche wie auf die Ergänzung staatlichen Handelns beziehen („Koproduktion von Staatlichkeit“, Alscher/Dathe/Priller/Speth, WZB-Bericht 2009, S. 14), einen darüber hinausgehenden Ersatz für den staatlichen Grundauftrag kann sich nur aus Sondersituationen ergeben und eben darin eine Legitimation finden. Nachhaltig kann es nur sein, wenn der akzeptierte staatliche Grundauftrag verlässlich erfüllt wird (Funktionsgewährleistungsfunktion des Staates).

Geht die staatliche Leistungserstellung über das ordnungspolitisch Gebotene hinaus, dann ergibt sich grundsätzlich die Möglichkeit für einen Test auf Privatisierbarkeit, um den Raum für privates Handeln – auch und gerade im Sinne des bürgerschaftlichen Engagements – zu erweitern. Bürgerschaftliches Engagement kann freilich auch als Experiment zu neuen Formen kollektiven Handelns führen und damit quasi als Vorleistung sowie als Test für dauerhaft sinnvolle Lösungen staatliches Handeln beeinflussen und wichtige Impulse für den Wandel der Staatlichkeit setzen. Insofern liefert es eine Legitimation für künftiges staatliches Handeln. Staatlichkeit und bürgerschaftliches Engagement haben beide das Potenzial, den jeweils anderen Bereich zu erneuern. Nicht zu vergessen ist auch, dass die ordnungspolitische Begründung staatlicher Verantwortung einem Wandel unterworfen ist, der den technischen Möglichkeiten ebenso entspringen kann wie veränderten Kompetenzen oder

neuen Bedarfslagen. Der sich vor zwei Jahrzehnten verändernde Umgang mit der Pflegebedürftigkeit steht dafür beispielhaft; die offenen Fragen bezüglich des „social web“ mögen künftig zu Veränderungen führen.

- Auch unter den Bedingungen demokratischer Legitimation und Steuerung staatlichen Handelns kann sich ein Konflikt aus unterschiedlichen *Relevanzkonzepten* im staatlichen und nicht-staatlichen Bereich ergeben. Sehr gut ist dies am Beispiel der staatlichen und der privaten Finanzierung der Hochschulbildung zu erkennen (Konegen-Grenier/Winde, 2011). Die Mittel von Unternehmen konzentrieren sich auf wenige Fächer mit hoher konkreter Nutzenanwendung in den jeweiligen Branchen. Dabei verbinden sich auf dieser Ebene und aus der Sicht des Unternehmens CSR- und CC-Aktivitäten, die ex post nur mühsam definitorisch zu trennen sind. Diese Mittelkonzentration stößt auf keine Legitimationsprobleme, wenn die staatliche Finanzierung ansonsten für die im politischen Diskurs ermittelten Prioritäten angemessen ist. Doch selbst dann wirkt das nichtstaatliche Handeln strukturbildend, was darauf hindeutet, dass das Miteinander von Staat und Nicht-Staat – und damit auch des bürgerschaftlichen Engagements – in bestimmten Sektoren einer gesamthafte[n] Sicht und Würdigung bedarf. Die freie Entscheidung der Unternehmen über ihr Engagement hat in jedem Fall Rückwirkungen auf die Relevanz der staatlichen Handlung.
 - Zwischen *bürgerschaftlichem Engagement* und *demokratischer Regelfindung* kann ein durchaus konfliktreiches Verhältnis bestehen. Dies gilt insbesondere, wenn eine abgeschlossene Regelnanwendung im Nachhinein in Frage gestellt wird. Regelwerke und Ordnungen sind als Versuche zu verstehen, in immer komplexeren Gesellschaftsstrukturen einen Interessenausgleich so objektiv und so fair wie möglich zu organisieren. Sie beziehen ihre Würde aus der demokratischen Legitimation, der prinzipiellen Privilegienfreiheit und der rechtsstaatlichen Absicherung. Das schließt eine öffentliche Debatte über die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit einer Änderung nicht aus, doch kann bürgerschaftliches Engagement nur für künftige Verfahren einen Prozess kollektiven Lernens befördern und beeinflussen.
- Im Sinne F. A. von Hayeks muss es darum gehen, durch die Formulierung abstrakter, privilegienfreier Regeln eine spontane Ordnung zu ermöglichen. Erst die moralische Substanz der allgemeinen Regeln lässt Verfahren legitimitätsstiftend sein. Zugleich gilt, dass nur Regelwerke und Prozeduren demokratiepraktisch akzeptabel sind, die als Ganzes transparent, verständlich und nachvollziehbar sind und somit eine reale Option der Beteiligung für jeden Bürger eröffnen. Der Prozess des kollektiven Lernens zur Veränderung institutioneller Bedingungen ist auf das Miteinander von parlamentarisch-politischem Austausch und bürgerschaftlichem Engagement angewiesen.
- Die Finanz- und Wirtschaftskrise ab dem Jahr 2008 hat deutlich gemacht, dass es jenseits der Regelwerke

und Ordnungen Handlungsräume gibt, die einzelnen Akteuren oder Akteursgruppen sowie Institutionen die Möglichkeit eröffnen, *Strategien der Ausbeutung* von anderen umzusetzen. Denn es gelingt nicht immer, das Institutionengerüst und die Regelwerke so zu konstruieren und entsprechend zu bauen, dass es die menschliche Natur angemessen zu berücksichtigen vermag. Es handelt sich stets um unvollständige Lösungen und Verträge. Die dadurch unvermeidbar entstehenden Ermessensspielräume sind mit einem Kontrollvakuum verbunden und bieten damit die Möglichkeit der gezielten Fehlnutzung. In diesem grauen Bereich kann bürgerschaftliches Engagement eine besondere Bedeutung erlangen, indem es scheinbar haftungsfreie Räume durch Mitverantwortung füllt. Diese unvermeidbare Lücke im Regelwerk zu schließen, wird auch von Ökonomen diskutiert, die zumindest eine „Minimalmoral“ (Kirchgässner, 1996) für das Funktionieren von Märkten voraussetzen. Der moralische Kodex einer Gesellschaft verschafft sich in Institutionen wie im bürgerschaftlichen Engagement – in der Bereitschaft zur gesellschaftlichen Verantwortung – seinen Ausdruck und entwickelt dadurch Orientierungskraft und Sanktionswirkung.

- Das Miteinander von Staat, privatem Sektor und Bürgergesellschaft im öffentlichen Raum ist nicht nur durch gegenseitige Beeinflussung, Bedingung und Abhängigkeit gekennzeichnet. Neue Aufgaben und Herausforderungen, veränderte Funktionsweisen und Öffnungsprozesse haben auch dazu geführt, dass sich die Rollen und Orientierungen der verschiedenen Bereiche geändert haben und so ein neues Zusammenspiel zu beobachten ist (Schuppert, 2010): So gelte für den Staat, dass er immer weniger der hierarchisch strukturierte Gemeinwohlakteur sei und immer stärker als Regulator in offenen wechselseitigen Beziehungen mit dem nicht-staatlichen Bereich stehe. Für Unternehmen als Marktakteure hat die Mitverantwortung eine neue Qualität als Handlungsorientierung erfahren. Gerade die Globalisierung mit ihrer Stärkung und Ausdehnung der Wettbewerbswirtschaft verlangt immer stärker kompensatorisch nach einem breiteren Selbstverständnis der Unternehmen. Bürgerschaftliches Engagement schließlich erlange seit geraumer Zeit zunehmend eine eigenständige Bedeutung, die sich im Begriff der Bürgergesellschaft respektive Zivilgesellschaft manifestierte. Bürgerschaftliches Engagement hat den öffentlichen Raum nicht nur bestellt, sondern zugleich gestärkt. All dies habe dazu geführt, so Schuppert, dass wir es heute „mit einer Pluralität von Gemeinwohlakteuren“ zu tun haben (Schuppert, 2011, S. 11). Das erfordere eine „Koordination der Gemeinwohlbeiträge der verschiedenen Akteure“ im Sinne einer Verantwortungsteilung, wofür der Staat aus seiner Beauftragung und demokratischen Legitimation eine Aktivierungspflicht hat. Man kann diesen ersten Engagementbericht und die damit beginnende Berichtspflicht der Regierung als Ausdruck dieser Aufgabe sehen.

36. Bürgerschaftliches Engagement und kollektives Handeln über staatliche Strukturen sind im Lichte unserer *Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung* konsistent zu justieren. Unter dem Druck wirtschaftlicher Veränderungen, gesellschaftlicher Umbrüche, politischer Wandlungen sowie neuer Bedingungen der Öffentlichkeit steht die Frage nach dem gewünschten Gesellschaftsmodell und damit nach der Verantwortungsteilung zwischen Privatheit, Öffentlichkeit und Staat ganz oben auf der Tagesordnung. Deren Klärung wird wesentlichen Einfluss auf die Entwicklungsdynamik in allen Bereichen des öffentlichen Raums und damit für das bürgerschaftliche Engagement haben. Dabei treten immer wieder Konfliktmuster ans Tageslicht, die bei stabileren Bedingungen im Hintergrund verbleiben. Drei Hinweise:

- Bereits Schumpeter sah die größte Gefahr für eine marktwirtschaftliche Ordnung darin, dass die „gefühlsmäßige Anhänglichkeit an die Sozialordnung“ durch den Wettbewerb gestört würde und durch den stetigen Anpassungsdruck Unruhe und Groll erzeugt werde (Schumpeter, 1950, S. 234). Die Megatrends unserer Zeit führen dazu, so seine Sorgen bereits vor 60 Jahren, dass die irritierten Massen von kritischen Außenseitern ohne praktische Erfahrung oder konkrete Verantwortung im Wirtschaftsleben geködert werden (Schumpeter, 1950, S. 243).
- Ähnlich formuliert es Hannah Arendt: „Was die Massen sich weigern anzuerkennen, ist die Zufälligkeit, die eine Komponente alles Wirklichen bildet. Ideologien kommen dieser Weigerung entgegen, sofern sie alle Tatsachen in Beispiele vorweggenommener Gesetze verwandeln und alle Koinzidenz eliminieren durch die Annahme einer aller Einzelheiten umfassenden Allmächtigkeit.“ (Arendt, 1955, S. 560).
- Ebenso hat Burghard Freudenfeld 1983 in einem Beitrag über „Die Zukunft der Industriegesellschaft“ diesen scheinbaren Widerspruch beleuchtet: „Es gehört zur Paradoxie eines wirtschaft-sozialen Erfolgs der bundesrepublikanischen Größenordnung, dass in ihm und durch ihn die Belastbarkeiten nicht größer, sondern geringer werden. ... Es ist gerade das Problem, dass ein so hoher und breiter Standard für seine Aufrechterhaltung oder gar für seine Steigerung ein Produktions- und Produktivitätsvolumen erfordert, das selbst von einer so hoch entwickelten Industriestruktur allein nicht mehr garantiert werden kann. Der Grad der internationalen Interdependenz, das heißt die Abhängigkeit von nicht oder nur wenig beeinflussbaren Faktoren, schließt diese absolute Verlässlichkeit aus.“ (Freudenfeld, 1983, S. 17)

Natürlich – so können und müssen wir heute anfügen – haben die Belastungen gerade in den letzten beiden Jahrzehnten zugenommen. Die Globalisierung des Standortwettbewerbs und die nach der Überwindung der West-Ost-Spaltung sich neu strukturierende Staatenwelt haben den Anpassungsdruck für etablierte Gesellschaften respektive Volkswirtschaften erhöht. Zugleich haben sich aber die Opportunitäten vermehrt. Möglicherweise hat

sich vor dem Hintergrund der von Freudenfeld konstatierten Entwicklung die Belastbarkeit nicht in gleichem Maße gestärkt wie die Belastungen zugenommen haben. Möglicherweise vermischen sich dabei die von Schumpeter genannte Bedeutung emotionaler Bindung und die von Arendt identifizierte Schwierigkeit im Umgang mit dem Zufälligen. Jedenfalls steigen die Anforderungen, die die beziehungsweise der Einzelne hinsichtlich seiner Risikotragfähigkeit zu erfüllen hat. Und es steigen die Anforderungen, die der Staat bei der Gestaltung seiner Angebote subsidiärer Unterstützung sowie bei der Erfüllung seiner Vorleistungsverpflichtungen zu beachten hat.

37. *Somit könnte gerade der Erfolg der freiheitlichen Ordnung und damit auch der Marktwirtschaft zu ihrer Gefährdung beitragen.* Dies spiegelt sich in einer Umfrage des Bankenverbandes zur Einstellung der Bevölkerung zur Wirtschaftsordnung wider (Bundesverband deutscher Banken, November 2010). Weder Markt (und damit Unternehmen) noch Politik sind gegenwärtig Träger öffentlichen Vertrauens. Das mag erklären, warum Themen politisch eine hohe Akzeptanz erfahren, die eher eine Distanz zur freiheitlichen Wirtschaftsordnung deutlich werden lassen. Natürlich sind dies legitim und notwendigerweise in der freiheitlichen Ordnung zu diskutierende Fragen. Aber nicht selten unterliegt dieser Debatte das Ansinnen, unsere Wirtschaftsordnung zu ersetzen anstatt sie weiterzuentwickeln.

Es zeigt sich, dass ein Verlust an inklusivem Sozialkapital dazu führen kann, weitreichende Veränderungen in unseren Koordinationssystemen einzuläuten. Kann – so ist zu fragen – bürgerschaftliches Engagement helfen, den Verlust solchen Sozialkapitals zu kompensieren und damit einen Beitrag zur Klärung des gewünschten Gesellschaftsmodells zu leisten? Die Chance dazu sollte umso größer sein, je umfassender bürgerschaftliches Engagement die Lebenssituation der Menschen adressiert und tatsächlich berührt. Damit ergeben sich Potenziale für eine Stabilisierung unserer Ordnung, weil dieses Handeln eine Bereitschaft zur Mitverantwortung nicht nur signalisiert, sondern wirksam werden lässt. Gerade ein Bürgerengagement, das auf die Mitgestaltung des öffentlichen Raums zielt und nicht im Nahbereich der Privatheit verbleibt, dürfte dafür bedeutsam sein.

38. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, beide Facetten im Zusammenspiel von bürgerschaftlichem Engagement und Staatlichkeit zu würdigen: *Die Bereitstellung von Leistungen und die Entwicklung von Regelsystemen.* Dies ist in den entsprechenden Debatten keineswegs selbstverständlich, im Mittelpunkt steht gewöhnlich die Erbringung von Leistungen, die das Leben, das Lebensumfeld oder die kommunalen Bedingungen zu verändern suchen. Doch bürgerschaftliches Engagement wirkt gewollt oder ungewollt immer auch auf die Regeln des Miteinanders, denn es beeinflusst durch Leistungen die Justierung von Privatheit und Staat. Unabhängig davon kann sich bürgerschaftliches Engagement als bewusster Beitrag zur Revision von Regelwerken und Koordinationssystemen für den Interessenausgleich erweisen.

Dieser Zusammenhang führt zu Ende gedacht zurück zu jenen Diskussionen über zivilen Ungehorsam, die Ende der siebziger Jahre und Anfang der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts mit Blick auf die Protestbewegung gegen Brokdorf und die Stationierung von Mittelstreckenraketen in der Bundesrepublik geführt wurden. Damals wurde darüber debattiert, wie weit und mit welchen Mitteln – auch jenseits der Zivilität – bürgerschaftliches Engagement in die Gestaltung der demokratisch legitimierten Staatstätigkeit und der dafür relevanten Verfahren einwirken kann. Jürgen Habermas (1983) hat seinerzeit darauf hingewiesen, dass das Recht auf zivilen Ungehorsam und damit auf den öffentlichen Regelverstoß aus guten Gründen in der Schwebe bleibe zwischen Legitimität und Legalität. Ziviler Ungehorsam sei zwar ein Kennzeichen einer souveränen rechtsstaatlichen Demokratie, dürfe jedoch nicht zur Normalität werden. Seine Legitimität beziehe der zivile Ungehorsam keinesfalls aus der Durchsetzung „privater Glaubensgewissheiten“ oder „irgendeiner Privatmoral“, sondern aus dem Einklagen geltender Verfassungsprinzipien (Metaethik) (Habermas, 1983, S. 87, 91). Dann wende sich ziviler Ungehorsam gegen Verletzungen dieser demokratischen Grundregeln durch die Mehrheitsregel. Die Artikulation von Minderheitsinteressen gewinnt also eine demokratische Bedeutung, wenn nur so Verstöße gegen die Grundprinzipien der Verfassung und des Rechts durch die Mehrheit publik gemacht und letztlich verhindert werden können.

Offenkundig verbindet sich damit ein Unschärfbereich, „ein Mangel an Eindeutigkeit“, der wiederum beide Seiten – die verfasste und repräsentierte Bevölkerung sowie die autonom agierende Bevölkerung – zu Sorgfalt und Vorsicht bei der Wahl der Mittel mahnt. An solchen Kriterien gemessen, mag ziviler Ungehorsam als bürgerschaftliches Engagement zu qualifizieren sein, wenn er unter prinzipieller Akzeptanz der vorhandenen Regelmechanismen darauf zielt, neue Wege der Regelfindung und der Regeldurchsetzung sowie der Verfahrensbildung zu finden. Alles in allem aber machen diese Hinweise deutlich, wie eng der Spielraum für ein legitimes bürgerschaftliches Engagement in diesem Kontext ist. Letztlich kann der Test auf Verfassungsgemäßheit nur in einer plebiszitären Lösung gefunden werden. Bürgerengagement an der Grenze zum zivilen Ungehorsam muss sich diesen strengen Anforderungen stellen. Andernfalls drohte der öffentliche Raum Schaden zu nehmen.

6. Bürgerschaftliches Engagement und öffentliche Güter

39. Die heutige „Pluralität von Gemeinwohlakteuren“ führt dazu, dass die Handlungsbereiche verschwimmen. Dies wird dadurch verstärkt, dass bürgerschaftliches Engagement viele Erscheinungsformen hat. Dies entspricht der Vielfalt der Lebenssituationen, der Heterogenität der Lebensverläufe und der Komplexität unserer Gesellschaft. Die skizzierten Wandlungsprozesse haben unterschiedliche Implikationen für das bürgerschaftliche Engagement und seine Ausformung. Damit verschärft sich das Problem seiner Beliebigkeit, vom engsten Nahbereich im Alltag bis zur gezielten politischen Aktion im öffentli-

chen Raum. Zur Systematisierung der verschiedenen Erscheinungsformen, aber auch der Koordination und Kooperation von privatem Sektor beziehungsweise Markt, Staat und Bürgergesellschaft kann die etablierte Theorie öffentlicher Güter herangezogen werden (Übersicht II 1). Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, auf ordnungspolitisch konsistente Weise eine Systematik für privates Handeln sowie staatliche Regelsetzung und Aufgabenerfüllung zu entwickeln, die das bürgerschaftliche Engagement mit abbildet. Damit wird ein Verständnismodell für diese Diskussion verfügbar gemacht, dass als Folie vor die verschiedenen Formen und Ausprägungen gelegt werden kann. Dies ist als ein Angebot für die Diskussion zu verstehen, nicht aber als Anspruch einer ökonomistischen Weltdeutung ohne Alternative.

Die Theorie der öffentlichen Güter erscheint deshalb als hilfreich, weil bürgerschaftliches Engagement grundsätzlich mit externen Effekten (Auswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten auf Dritte, die nicht in der Nutzenfunktion des Einzelnen berücksichtigt und nicht über Marktvorgänge erfasst und bewertet werden) verbunden ist und über die Privatheit hinausweist. Jeder Beitrag zur Gestaltung des öffentlichen Raums mag zwar sehr spezielle, sehr individuelle Motive haben, doch seine Wirkungen resultieren aus externen Effekten, d. h. nutzenstiftenden Wirkungen bei anderen oder für Gemeinsames.

In der ökonomischen Theorie werden nicht nur die Randlösungen – öffentliches Gut und privates Gut – systematisch verortet, sondern ebenso vielfältige Zwischenformen, die sich aus unterschiedlicher Kombination der definierenden Faktoren ergeben.

Rein private (Individualgut) und rein öffentliche Güter (Kollektivgut, wie Landesverteidigung oder Deichschutz) werden durch zwei Nutzungseigenschaften differenziert: Während erstere mit einer Rivalität der Nutzung einhergehen, so dass ein weiterer Nutzer die Nutzungsmöglichkeiten aller vorhandenen Nutzer beeinflusst, und bei ihnen der Ausschluss eines Nutzers über den Preismechanismus uneingeschränkt möglich ist, gilt dies beim öffentlichen Gut nicht. Die Nutzungsbedingungen finden ihre Ursachen in Produktionseigenschaften, steigenden Skalenerträgen sowie wirtschaftsraumweiten externen Effekten. Wird die Bereitstellung rein privater Güter über Märkte und den Preismechanismus gesteuert, so geschieht dies bei öffentlichen Gütern über den politischen Prozess und Steuern. Dennoch gibt es in beiden Bereichen einen Handlungsauftrag für den Staat; und zwar in Form der Marktregulierung bei privaten Gütern sowie der direkten oder beauftragten Leistungsbereitstellung bei öffentlichen Gütern.

Zwischen diesen beiden Extremen lassen sich verschiedene weitere Güterkategorien identifizieren, die in unterschiedlicher Weise die genannten Kriterien kombinieren. Entsprechend lassen sich öffentliche Zwischenprodukte (Rivalität in der Nutzung nicht ausgeschlossen), Allmendegüter (Ausschlussprinzip nicht gültig, d. h. Dritte können von der Nutzung des Gutes nicht ausgeschlossen werden, wie beispielsweise die Fischvorkommen im Meer) und Clubgüter (Nutzungsgemeinschaft mit Aus-

Übersicht II 1

Bürgerschaftliches Engagement und ökonomische Güterkategorien

Güterkategorie Merkmale	Individual- gut	Clubgut/ Mautgut	meritori- sches Gut	Allmendegut	öffentl. Zwischen- produkt	öffentliches Gut
<i>Nutzungseigenschaften</i> – Rivalität im Konsum – Ausschluss möglich	ja ja	ja / nein ja	ja ja	ja nein	begrenzt ja	nein nein
<i>Produktionsbedingun- gen</i> – sinkende Durch- schnittskosten – externe Effekte	nein nein	begrenzt begrenzt	möglich ja	nein ja	begrenzt ja	ja ja
<i>Allokation und Finan- zierung</i> – Marktpreis – Gebühren resp. Beiträge – Steuern	ja nein nein	ja ja nein	ja ja ja	nein ja nein	nein ja nein	nein nein ja
<i>Organisation</i>	Markt	freiwillige Kooperation	Staat	Gemeinschaft	Staat	Staat
<i>Legitimation für eine staatliche Intervention</i>	Regulie- rungsbedarf	Regulie- rungsbedarf	Kollektivan- spruch/-ratio- nalität	Regulie- rungsbedarf	Markt- versagen	Markt- versagen
<i>Beispiele</i>	Auto, Medi- kament, Le- bensmittel, Kranken- transport	ADAC, Sportvereine, Golfclub	Öffentlich- rechtlicher Rundfunk, gesetzl. Al- tersvorsorge	Ressourcen, Umwelt, Fische	Öffentliche Infrastruktur, Daseinsvor- sorge, „so- cial overhead capital“	Außenpoli- tik, Sicher- heit, Rechts- system, Grundlagen- forschung
<i>Ausprägungen bürger- schaftlichen Engage- ments</i>	Ggf. CSR	Ggf. CSR	Leiturgie	Regelfindung	Leiturgie	Leiturgie/ Regelfindung

Quelle: Eigene Darstellung

schlussmöglichkeit, wie beispielsweise der ADAC mit seinem Pannendienst, Tennis-/Golfclub) bestimmen.

Aus einer etwas anderen Perspektive werden meritatorische Güter definiert; diese grundsätzlich privaten Güter (Individualgüter) sind eigentlich über den Markt bereitzustellen, doch gibt es einen kollektiven Gestaltungsanspruch – in der Regel mit Verweis auf eine höhere Rationalität, die dazu führt, dass ein Zwangskonsum dekretiert wird. Die Bereitstellung durch den Staat wird damit gerechtfertigt, dass aufgrund verzerrter Präferenzen der Bürgerinnen und Bürger beziehungsweise Konsumentinnen und Konsumenten deren am Markt geäußerten Nachfragewünsche zu einer gemessen am gesellschaftlich wünschenswerten Verbesserungsgrad suboptimale Allokationen dieser Güter führen. Ein klassisches Beispiel ist die allgemeine Schulpflicht, ebenso die gesetzliche Altersvorsorge und der öffentlich-rechtliche Rundfunk. Während sich die Systematisierung der ökonomischen Güterkategorien aus

Veränderungen in den Produktionsbedingungen oder Regulierungsfortschritten ergeben können, resultiert dies bei meritatorischen Gütern aus veränderten gesellschaftlichen Präferenzen und Wünschen.

40. Bürgerschaftliches Engagement lässt sich diesen Güterkategorien zuordnen, und zwar sowohl hinsichtlich der direkten Leistungserstellung wie auch hinsichtlich der Formulierung von Regeln und Verfahren. Deutlich wird damit, dass sich je nach Ausgestaltung und Wirkung hinter bürgerschaftlichem Engagement ordnungspolitisch sehr unterschiedliche Konzepte verbergen können. Wenn die zuvor abgeleiteten Kriterien herangezogen werden, dann geht es um *Freiwilligkeit, um Mitverantwortung im öffentlichen Raum, um Strukturbildung und Impulse für das gesellschaftliche Miteinander sowie um Nutzung und Bildung von Sozialkapital*. Daran gemessen kann sich bürgerschaftliches Engagement nur auf jene Güterkategorien beziehen,

- deren Herstellung mit externen Effekten verbunden ist und
- bei denen entweder Rivalität im Konsum und Ausschließbarkeit nicht gegeben sind oder
- bei denen ein kollektiv artikulierter Rationalitätsanspruch gilt.

Öffentliche Güter, öffentliche Zwischenprodukte, Allmendegüter und meritorische Güter bilden das Raster für bürgerschaftliches Engagement. Dadurch werden zugleich dessen unterschiedliche normativen Bedingungen und die Wirkungsräume deutlich.

- Bürgerschaftliches Engagement lässt sich einerseits aus ökonomischen Merkmalen der Güterbereitstellung ableiten und ist dann mit der normativen Basis der Wirtschaftsordnung kompatibel.
- Es lässt sich andererseits aus gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Präferenzen ableiten und steht dann direkt im Konnex mit dem politischen Diskurs.

Damit ist eine grundsätzliche Unterscheidung möglich, und zwar in bürgerschaftliches Engagement, das einer traditionellen ökonomischen Logik zugeordnet werden

kann, und in eins, das ausschließlich politischen und gesellschaftlichen Erwägungen folgt.

Diese Feststellung ist insofern alles andere als banal, weil in der geübten Praxis unserer Gesellschaft die Vermittlung von bürgerschaftlichem Engagement und Ökonomik keineswegs als selbstverständlich, konfliktfrei und problemorientiert angesehen wird. Das Schwerpunktthema dieses ersten Engagementberichts führt jedoch zwangsläufig in diese Debatte hinein. Allein deshalb ist es sinnvoll, nach der ökonomischen Logik für bürgerschaftliches Engagement zu fragen. Damit wird auch ein Desiderat der bisherigen wissenschaftlichen Diskurse ernst genommen.

Die Tragfähigkeit dieses Ansatzes, der die bekannten Bereiche und Themen bürgerschaftlichen Engagements mit seinen ökonomisch definierten Formen kombiniert, wird durch die nachfolgende Übersicht II-2 deutlich. Das eröffnet die Möglichkeit, den Zusammenhang spezifischer Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements systematisch mit den Aufgaben des Staates zu verbinden. Damit wird eine Basis für die gebotene Koordination der pluralen Gemeinwohlträger gelegt.

Übersicht II 2

Themen bürgerschaftlichen Engagements

Formen bürgerschaftlichen Engagements Bereiche bürgerschaftlichen Engagements	meritorisches Gut	öffentliches Zwischenprodukt	öffentliches Gut	Allmendegut
	Leiturgie		Regelfindung	
Soziale Ungleichheit	Schulfrühstück	Tafeln, Mikrokredite	Kinder-/Jugendhilfe	MSC/FSC Zertifizierung zum Schutz der Allmende
Integration/Migration	Leseförderung			
Bildung (allgem. Schulen)		Privatschulen	Renovierung durch Eltern	
Bildung (Hochschulen)		Stiftungslehrstühle, Stipendien		
Sport und Gesundheitsvorsorge	Nudging, Gewohnheit	Impfschutz		
Kultur		Gutscheine für Theater etc.		
Politische Partizipation				Bürgerforen, Protest, ziviler Ungehorsam
Wohnen		Genossenschaftsprinzip (www.habitat.org)		
Ethik				ISO 26000

Quelle: Eigene Darstellung

III. Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland

1. Bürgerschaftliches Engagement in der Praxis: Empirische Befunde

41. Der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ thematisiert ein weites Spektrum von gesellschaftlichen Aktivitäten im öffentlichen Raum, wobei die Spannweite von der einfachen Mitgliedschaft und der Übernahme von (Ehren-)Ämtern bis hin zu den verschiedenen Formen direkt-demokratischer Beteiligungsformen reichen kann. Die Bestimmungsmerkmale, was auf empirischer Ebene zu bürgerschaftlichem Engagement gezählt wird und was nicht, sind in der Engagementforschung allerdings umstritten. Insofern sind bei einem Vergleich verschiedener empirischer Studien auch erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Operationalisierung bürgerschaftlichen Engagements zu konstatieren – beispielsweise dahingehend, ob Mitgliedschaften in den Definitionsbereich einbezogen werden und ob bereits eine unverbindliche teilnehmende Aktivität zum Engagement zu rechnen ist oder erst die Übernahme einer Funktion („Ehrenamt“).¹

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel dieses Kapitels darin, auf der Basis der vorliegenden empirischen Untersuchungen – unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Begriffsverständnisse von Engagement – relevante empirische Erscheinungsformen bürgerschaftlichen Engagements zu beschreiben und insbesondere Veränderungstendenzen im Zeitverlauf nachzuzeichnen.

Drei Fragestellungen leiten die Darstellung der empirischen Befundlage:

1. Welche Formen bürgerschaftlichen Engagements lassen sich auf empirischer Ebene identifizieren?
2. Welche bedeutsamen Kernergebnisse haben die empirische Engagementforschung und „benachbarte“ Forschungsrichtungen wie z. B. die Jugend- oder Migrationsforschung hervorgebracht?
3. Welche Perspektiven lassen sich aus der Befundlage im Hinblick auf die weitere Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland herleiten?

Angesichts der Fülle und Vielfalt empirischer Befunde wird eine relativ breite Bestandsaufnahme vorgenommen, die im Auftrag zur Einsetzung der Sachverständigenkommission angelegt ist. Hauptsächlich werden dabei quantitative Untersuchungen herangezogen. Dabei sollen nicht nur Ergebnisse aufgezählt werden. Vielmehr erfolgt eine Konzentration auf besonders relevante Befunde, die Auskunft über das bürgerschaftliche Engagement der Individuen einerseits und über das „Setting“ bzw. den „organi-

satorischen Kontext“ des bürgerschaftlichen Engagements andererseits geben.

42. Für die *individuelle Ebene* lassen sich auf Grundlage der Ergebnisse der empirischen Engagementforschung vielfältige Befunde darstellen und diskutieren, zum Beispiel über Umfang, Schwerpunkte, Inhalte oder Motive des Engagements der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland (vgl. Kap. III 2.). Bei der Betrachtung von Engagementquoten im Zeitverlauf lässt sich unter Berücksichtigung sozialstruktureller Differenzierungen nachvollziehen, inwiefern sich das Engagement in verschiedenen Bevölkerungsgruppen in den vergangenen zehn Jahren verändert hat. Dabei wird insbesondere nach Geschlecht, Alter, Bildungshintergrund und sozioökonomischem Status wie auch Migrationshintergrund differenziert. Ebenso lassen sich Unterschiede nach Engagementformen feststellen, wie beispielsweise das Spenden von Geld und das Einbringen von Zeit in verschiedenen Ausprägungen, die ebenfalls einem zeitlichen Wandel unterliegen. Eingegangen wird in diesem Teilkapitel außerdem auf räumliche Differenzierungen (Stadt/Land/Regionen), auf Mitgliedschaftsquoten sowie Besonderheiten bezüglich organisatorischer und zeitlicher Settings des Engagements.

43. Auf der *Ebene der Organisationen* bzw. des kollektiven Akteurs weist die aktuelle Engagementforschung eine Reihe von Befunden aus, die unterschiedlichen Erhebungen und Studien entstammen. In diesem Teilkapitel wird der Blick auf das Engagement in Organisationen gerichtet, die unter verschiedenen Rahmenbedingungen arbeiten und deren Relevanz, Schwerpunkte und Umfänge sich im letzten Jahrzehnt unterschiedlich entwickelt haben (vgl. Kap. III 3.). Neben einer Bestandsaufnahme zum bürgerschaftlichen Engagement auf der Ebene kollektiver Akteure sollen Entwicklungstendenzen mit Hilfe empirischer Studien nachvollzogen werden. Die empirische Forschung nimmt dabei bevorzugt Vereine, Verbände und Stiftungen in den Blick. Sie gelten als die geläufigsten Organisationsformen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Weitere relevante kollektive Akteure sind Parteien, Gewerkschaften und Kirchen. Lose gekoppelte und informeller organisierte Zusammenschlüsse wie zum Beispiel Initiativen und Bewegungen erfahren seit einigen Jahren verstärkt Aufmerksamkeit. Verschiedene, auch neuere Beteiligungsformen, wie z. B. im Kontext des Web 2.0, werden leider durch die empirisch-quantitative Sozialforschung noch nicht ausreichend berücksichtigt. Solche ohne Zweifel interessanten und relevanten neuen Formen finden daher innerhalb der Kapitel Erwähnung, insofern Ergebnisse aktueller Untersuchungen vorliegen.

44. Nicht nur in zahlreichen empirischen Untersuchungen spiegelt sich die zunehmende Bedeutung von bürger-

¹ Für eine Übersicht über empirische Erhebungen, deren methodische Ansätze und den jeweiligen Untersuchungsgegenstand im Themenbereich siehe Anhang I

schaftlichem Engagement. Gesellschaftspolitische *Debatten*, die wiederum fachwissenschaftliche Diskussionen inspirieren, tragen zu der Konjunktur bei. So hat bürgerschaftliches Engagement in den letzten Jahren in verschiedenste Fachdebatten Eingang gefunden, von denen in einem weiteren Teilkapitel eine Auswahl vorgestellt und zentrale Argumentationslinien diskutiert werden (vgl. Kap. III 4.).

45. Zusammenfassend und bilanzierend werden Perspektiven auf der Grundlage der skizzierten Veränderungsprozesse und politischen und fachwissenschaftlichen Debatten im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements im Allgemeinen eröffnet und Verbindungen zum Schwerpunktthema – dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen – hergestellt, das in Kapitel IV im Zentrum steht.

2. Befunde und Trends zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland: Die individuelle Ebene

46. Wer bürgerschaftliches Engagement empirisch analysieren möchte, muss stets zwei Aspekte in den Blick nehmen: Einerseits die Individuen, die sich engagieren, andererseits den organisatorischen Rahmen, in dem sie dies zumeist tun. An dieser Stelle wird sich zunächst der individuellen Dimension gewidmet.

Gerade im Vergleich zu zivilgesellschaftlichen Organisationen erscheint die Datenlage für die individuelle Ebene des Engagements auf den ersten Blick relativ umfangreich: Es liegen vielfältige Befunde über das Engagement der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland vor. Allerdings zeigt sich bei einem genaueren Blick, dass sich anhand der existierenden Daten kein einheitliches Bild zeichnen lässt. Unterschiedliche Erhebungsmethoden einerseits und Begriffsoperationalisierungen andererseits führen zu uneinheitlichen Ergebnissen, in denen sich auch die fortwährende Debatte über das Begriffsverständnis spiegelt – ein Phänomen, das sich insbesondere im Vergleich zu weiteren europäischen Datengrundlagen zeigt.

Die öffentlich am breitesten rezipierte Studie in Deutschland bildet in diesem Kontext der regelmäßig durchgeführte Freiwilligensurvey (vgl. Abschnitt III 2.1). Mit ihm liegt ein sehr wertvolles Erhebungsinstrument vor, auf das sich auch dieser Bericht immer wieder bezieht. Darüber hinaus wird auf weitere relevante Studien zurückgegriffen, die Aspekte zum Thema bürgerschaftliches Engagement beinhalten. Auf diese Weise wird zum einen überprüft, inwieweit die Ergebnisse des Freiwilligensurveys durch andere Studien bestätigt werden. Zum anderen können die Ergebnisse des Freiwilligensurveys um ausgewählte Befunde ergänzt werden, die sich auf der Basis der Freiwilligensurveys nicht ermitteln lassen.

2.1 Engagementquote

2.1.1 Engagement im Zeitverlauf stabil

47. Wie viele Menschen sich in Deutschland engagieren, wird über die Engagementquote – den Anteil der Engagierten an der Wohnbevölkerung – gemessen. Be-

reits im Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland wird darauf hingewiesen, dass die Engagementquote je nach Datensatz beträchtlich variiert (s. a. Alscher et al., 2009a, S. 21). Deshalb sei ein tieferes Verständnis der Messung der Engagementquote in den verschiedenen Datensätzen erforderlich, um die Angaben richtig interpretieren zu können.

Die Zeitbudget-Studie (1992), als eine der ersten Studien, die bürgerschaftliches Engagement in Deutschland systematischer erhebt, kommt auf einen Anteil von 17 Prozent Engagierter in der Bevölkerung (vgl. Blanke et al., 1996). Fünf Jahre später ermittelt die Eurovol-Studie, eine vergleichende Studie zu freiwilligen Tätigkeiten in zehn europäischen Ländern, einen 18-prozentigen Anteil (Gaskin et al., 1996). Deutschland landet dabei im europäischen Vergleich auf dem letzten Platz. Die im selben Jahr veröffentlichte Untersuchung „Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland“ (Klages/Gensicke, 1997) errechnet hingegen wesentlich höhere Zahlen, die auf doppelt so viele Engagierte in Deutschland verweisen: 37 Prozent im Osten und 41 Prozent im Westen. Die Quoten variieren je nach Untersuchungsansatz auch nach weiteren Merkmalen. In der einen Untersuchung sind Frauen stärker engagiert, in der anderen Männer, hier Ostdeutsche, dort Westdeutsche, so dass Ziegler 1998 vermerkte, man wisse „im Grunde nichts“ (Ziegler, 1998, S. 42).

In der Folge wird ein neues Messinstrument entwickelt, um eine solide und breite Datenbasis zu schaffen: Der Freiwilligensurvey leitet eine neue Phase der empirischen Messung bürgerschaftlichen Engagements ein, bei der alte Ergebnisse reflektiert und neue Konzepte entwickelt werden, die u. a. eine differenzierte Erhebung der Engagementquote in Deutschland erlauben (Priller, 2011b, vgl. auch Tabelle III 2-2). Laut Freiwilligensurvey ist der Anteil freiwillig Engagierter an der Bevölkerung ab 14 Jahren in Deutschland zwischen 1999 und 2009 von 34 Prozent auf 36 Prozent gestiegen und in den Jahren zwischen 2004 und 2009 stabil geblieben (vgl. Tabelle III 2-1 und Kapitel V).

Tabelle III 2-1

Engagementquote im Zeitverlauf
Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent,
1999 bis 2009

Engagementquoten	1999	2004	2009
Freiwillig Engagierte Gesamt	34	36	36
Öffentlich Aktive	32	34	35
Nicht Aktive	34	30	29

Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

Der Freiwilligensurvey wird auch zum Maßstab für weitere Erhebungen. Der von der Prognos AG und dem Generali Zukunftsfonds Deutschland im Jahr 2009 erstmals herausgegebene Engagementatlas, der sich an der Definition und Frageformulierung des Freiwilligensurveys

orientiert, misst eine Engagementquote von 34,3 Prozent. Er bestätigt damit die Zahlen des Freiwilligensurveys (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009).

2.1.2 Statistische Vielfalt: Engagementquoten zwischen 18 Prozent und 52 Prozent

48. Andere Erhebungen weichen allerdings unterschiedlich stark von diesen Ergebnissen ab. Die Unter-

schiede in den Ergebnissen sorgen für eine Diskussion über die Qualität verschiedener Studien und die Gültigkeit der Daten (Hacket/Mutz, 2002). Dennoch schließen sich die unterschiedlichen Befunde nicht aus. Vielmehr sind sie Ausdruck der fortwährenden Debatte über das Begriffsverständnis und dessen Übersetzung in den Forschungsprozess (Alscher et al., 2009a; Braun, 2011b, vgl. auch Tabelle III 2-2 sowie Anhang 1).

Tabelle III 2-2

Messung der Engagementquote und Begriffsverständnis

Datensatz	Begriffsverständnis	Frage
Eurobarometer 2006	Sehr breites Begriffsverständnis, welches Mitgliedschaft in einer Vielzahl von Organisationen und ehrenamtliche Tätigkeit umfasst.	Sind Sie derzeit aktives Mitglied oder ehrenamtlich für eine oder mehrere der folgenden Organisationen tätig? ²
Freiwilligen-survey 1999–2009	Breites Begriffsverständnis, Unterscheidung zwischen nicht-aktiven, aktiven und engagierten Personen. Aktiv sind alle Personen, die sich in einem oder mehreren Tätigkeitsfeldern der Zivilgesellschaft aktiv beteiligen. Lediglich Aktive werden weiter nach ihrem Engagement befragt.	Sie sagen, Sie sind im Bereich xy aktiv. Haben Sie derzeit in diesem Bereich Aufgaben oder Arbeiten übernommen, die sie freiwillig oder ehrenamtlich ausüben? Und in welcher Gruppe, Organisation oder Einrichtung sind Sie da tätig? Sagen Sie mir bitte den Namen und ein Stichwort, worum es sich handelt (Bezeichnung).
Freizeitmonitor 2010	Breiteres Verständnis, das Engagement als eine Freizeitaktivität von 85 möglichen Aktivitäten umfasst.	Es gibt eine Vielzahl von Dingen, die man in seiner Freizeit tun kann. Bitte sagen Sie, wie häufig Sie die folgenden Aktivitäten ausüben (Liste): Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen (z. B. im Sportverein, Kirche, Parteien).
Allbus 2004	Engeres Begriffsverständnis über Ehrenamt in bestimmten Organisationsformen.	Geben Sie mir auch hier bitte wieder an, wie oft Sie das in Ihrer Freizeit machen: Ehrenamtliche Tätigkeiten in Vereinen, Verbänden, oder sozialen Diensten.
SOEP 2007	Engeres Begriffsverständnis über Ehrenamt in bestimmten Organisationsformen.	Welche der folgenden Tätigkeiten üben Sie in Ihrer freien Zeit aus? Geben Sie bitte zu jeder Tätigkeit an, wie oft Sie das machen: Jede Woche, jeden Monat, seltener oder nie? Ehrenamtliche Tätigkeiten in Vereinen, Verbänden oder sozialen Diensten.
AWA 2011	Sehr enges Ehrenamtsverständnis.	Auf dieser Liste stehen verschiedene Personengruppen. Wo würden Sie überall sagen: „Das könnte mir passen“ – ich meine, zu welchen dieser Gruppen würden Sie sich selbst auch zählen? Habe ein Ehrenamt, bin unentgeltlich und ehrenamtlich tätig, in einer Bürgerinitiative, einem Verein, Verband oder Ähnlichem.

Quellen: Eigene Darstellung auf Basis des Freiwilligensurvey 2009 (BMFSFJ); Allbus 2004 (GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften 2004); SOEP 2007 (TNS Infratest Sozialforschung 2007); Eurobarometer 2006 (Europäische Kommission 2007); Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (Institut für Demoskopie Allensbach 2011); Freizeit Monitor 2010 (Stiftung für Zukunftsfragen).

² Sportverein oder Freizeitverein (1), Musik- oder Gesangverein, Kulturverein, Verein im Bereich der Erziehung (2), Eine Gewerkschaft (3), Berufsverband, Berufsorganisation (4), Verbraucherverband (5), Internationale Organisation z. B. im Bereich der Entwicklungshilfe oder Menschenrechte (6), Umweltschutzorganisation, Tierschutzverein usw. (7), Wohlfahrtsverband, Sozialverband, Hilfswerk (Rotes Kreuz usw.) (8), Freizeitorganisation für Ältere (9), Organisation zur Verteidigung der Rechte älterer Menschen (10), Religiöser Verein oder Kirchenverband (11), Politische Partei oder Organisation (12), Organisation zur Verteidigung der Rechte von Patienten oder Behinderten (13), Andere Interessengruppen, wie z. B. Frauenverbände, Schwulen/Lesbengruppen, Bürgerinitiativen (14), Spontan: nichts davon (15), Weiß nicht/keine Angabe (16)

Im Zeitverlauf hat dabei eine Ausweitung des Begriffsverständnisses in zweierlei Hinsicht stattgefunden: Liegt ein breites Begriffsverständnis zugrunde, wie es im Freiwilligensurvey der Fall ist, so werden freiwillige Tätigkeiten erfasst, die über die Ehrenamtsfunktion hinausgehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Fragen nach dem Ehrenamt und ehrenamtlichen Tätigkeiten weniger Responsivität erzeugen als Fragen nach einer freiwilligen Tätigkeit (Hacket/Mutz, 2002). Gleichzeitig konzentriert sich die Erhebung nicht auf eine bestimmte Assoziationsform bürgerschaftlichen Engagements. Im Freiwilligensurvey werden beispielsweise insgesamt 14 verschiedene „Bereiche“ (z. B. Sport und Bewegung, Freizeit und Geselligkeit, Kultur und Musik, Politik und politische Interessenvertretung) aufgelistet, in denen eine Gemeinschaftsaktivität stattfinden kann. Weitere Gründe für Unterschiede in den Engagementquoten sind in den Stichproben und Erhebungsmethoden zu verorten (für eine umfassende methodische Diskussion siehe z. B. Anheier/Spengler, 2009; Alscher et al., 2009b; Künemund, 2006). Vor diesem Hintergrund gibt Tabelle III 2-2 einen Überblick über die konkrete Frageformulierung und das zu Grunde liegende Begriffsverständnis der wichtigsten Datensätze (s. hierzu ausführlich Anhang 1).

Der Freiwilligensurvey und das Sozio-oekonomische Panel (SOEP), das einen Vergleich der Engagementquote seit den 1980er Jahren erlaubt (Wagner et al., 2008),³ liegen beispielsweise im Zeitverlauf um 5 bis 6 Prozentpunkte auseinander, da das SOEP ein engeres Begriffsverständnis von Engagement verwendet. Insgesamt ist jedoch – und dieser Befund ist besonders zu betonen – nach diesen Daten die Quote seit 1985 tendenziell steigend (Priller, 2011b). Dieser Trend wird auch durch die Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) bestätigt. Demzufolge nehmen ehrenamtliche Tätigkeiten in der deutschen Bevölkerung von 25 Prozent im Jahr 1998 auf 32 Prozent in 2004 sukzessive zu (Tamm et al., 2011, S. 10).⁴

Weit unter den Werten des Freiwilligensurveys liegen hingegen die Ergebnisse des Allensbach-Instituts. Das Institut kommt in seiner Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse (AWA) 2011 auf eine Engagementquote von 17,2 Prozent in Deutschland (Institut für Demoskopie Allensbach, 2011). Im Gegensatz dazu ermitteln andere Studien eine viel höhere Quote, wobei das Eurobarometer Spitzenreiter ist mit einer Quote von 52 Prozent (2006) (HGK, 2010, S. 64). Tabelle III 2-3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Engagementquoten in Deutschland.⁵

³ Das SOEP ist eine seit 1984 vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung jährlich durchgeführte Befragung zur Lebenssituation in Deutschland (Wagner et al., 2007).

⁴ Spezifische Fragen zu freiwilligem Engagement wurden in den ALLBUS-Erhebungen letztmalig 2004 gestellt.

⁵ Für weitere Informationen zu den einzelnen Datensätzen und weiteren Datenquellen siehe auch Anhang 1.

Tabelle III 2-3

**Engagementquoten in Deutschland,
differenziert nach Erhebungen**
Angaben in Prozent

Studie	Engagementquote
Eurobarometer 2006	52
Zeitbudgetstudie 2001/ 2002	44
Freizeit-Monitor 2010	39
Freiwilligensurvey 2009	36
Engagementatlas 2008	34
Allbus 2004	32
SOEP 2009	31
AWA 2011	17

Quellen: Eurobarometer (Europäische Kommission 2007); Zeitbudgetstudie (BMFSFJ/Statistisches Bundesamt 2003); Freizeit-Monitor (Stiftung für Zukunftsfragen 2010); AWA?Institut für Demoskopie Allensbach 2008; Freiwilligensurvey (Gensike/Geiss 2010); Engagementatlas (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009), Allbus; für ähnliche etwas ältere Überblicke siehe Alscher et al. 2009a, S. 21, oder Zivilgesellschaft in Zahlen Band 2 (Spengler/Priemer 2009)

Insgesamt zeigen diese Unterschiede, wie die Engagementquote von den einzelnen Messverfahren beeinflusst wird und wie wichtig es ist, bei der Dateninterpretation Messverfahren und Begriffsoperationalisierungen mit zu reflektieren. Es wird auch offensichtlich, wie dringend erforderlich es ist, auf der Basis fundierter Forschungsarbeiten über den Begriff und die Dimensionen bürgerschaftlichen Engagements eine solide Datenbasis zu schaffen, die sowohl die aktuelle Engagementsituation abzubilden vermag als auch eine Analyse der Entwicklungen und Veränderungen im Zeitverlauf erlaubt.

2.1.3 Bürgerschaftliches Engagement im europäischen Vergleich

49. Noch auffälligere Unterschiede als im nationalen Kontext lassen sich bei einem internationalen Vergleich der Engagementquote in verschiedenen Ländern konstatieren. Diese Differenzen haben verschiedene Gründe. Zum einen wird bürgerschaftliches Engagement nicht in allen Ländern erhoben. Viel gravierender sind jedoch Unterschiede in dem Begriffsverständnis von Engagement. Der britisch-amerikanische Begriff „volunteering“, das französische „volontariat“, das italienische „voluntariato“, das schwedische „frivillig verksamhet“ und das deutsche „bürgerschaftliche Engagement“ basieren auf unterschiedlichen historischen Entwicklungen und haben verschiedene kulturelle und politische Konnotationen

(Anheier/Salamon, 1999, S. 48).⁶ Deshalb sind Erhebungen der einzelnen Länder nur bedingt für einen Vergleich geeignet. Einen Überblick über zentrale Datensätze verschiedener europäischer Länder und deren wichtigsten Erkenntnisse liefert beispielsweise der Report „Volunteering in the European Union“ (HGK, 2010). Dieser Report ist in erster Linie eine Bestandsaufnahme zu verschiedenen existierenden Daten in Europa. Der Bericht veranschaulicht bestehende nationale Unterschiede in der Messung und im Verständnis von Engagement. Allerdings werden auch gemeinsame, länderübergreifende Themen wie z. B. die angemessene Anerkennung der Leistungen von Freiwilligen oder die Sicherung der Finanzierung von Nichtregierungsorganisationen herausgearbeitet (vgl. Angermann/Sittermann, 2010).

Länderübergreifende Datensätze sind dagegen rar. Als ein Meilenstein in der international vergleichenden empirischen Forschung gilt das Johns Hopkins Comparative Non Profit Sector Project aus dem Jahr 1999.⁷ Im Zusammenhang mit dem Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011 wurde geplant, an der Johns Hopkins Universität im Zuge des „European Volunteer Measurement Project“ Kriterien für die Bewertung und Erfassung von bürgerschaftlichem Engagement in Europa zu erarbeiten, die zukünftig zu einer Verbesserung der Datenlage in Europa beitragen sollen (EVMP, 2011).

Darüber hinaus gibt es einige vergleichende Datensätze auf europäischer Ebene, die sich zwar nicht ausschließ-

lich der Messung von bürgerschaftlichem Engagement widmen, ihr Fragekatalog beinhaltet jedoch Fragen zu Engagement in den einzelnen Ländern.⁸ Dies ermöglicht länderübergreifende Vergleiche auf Basis einer einheitlichen Begriffsbestimmung und Methode.

Ähnlich den verschiedenen Datenquellen in Deutschland kommen die europäischen Studien zu recht unterschiedlichen Ergebnissen, was eine klare Einordnung Deutschlands im Vergleich zu anderen europäischen Ländern erschwert. Der European Social Survey (ESS) (2006/2007), der nach der Häufigkeit des Engagements in den letzten zwölf Monaten fragt, kommt auf eine europaweite Engagementquote von 36,1 Prozent und verortet Deutschland im europäischen Durchschnitt (HGK, 2010, S. 292).⁹ Diese Quote entspricht ungefähr der Engagementquote, die in den letzten Jahren auch in den Freiwilligensurveys für die Bevölkerung in Deutschland ermittelt wurde. Im Unterschied zu diesen Befunden gehört Deutschland laut Eurobarometer (2006/2007) zu den europäischen Spitzenreitern beim bürgerschaftlichen Engagement. Demnach belegt Deutschland mit einer Engagementquote von 52 Prozent im europäischen Vergleich Platz 4 hinter Österreich, den Niederlanden und Schweden (HGK, 2010, S. 295).

⁶ Das Englische „volunteering“ ist z. B. eng mit der Tocquevillschen Vorstellung der Verbindung zwischen Freiwilligenorganisationen und Demokratie verknüpft; der Deutsche Ehrenamtsbegriff betont stärker den ehrenvollen Dienst für das öffentliche Gemeinwohl (Anheier und Salamon 1999, S. 48).

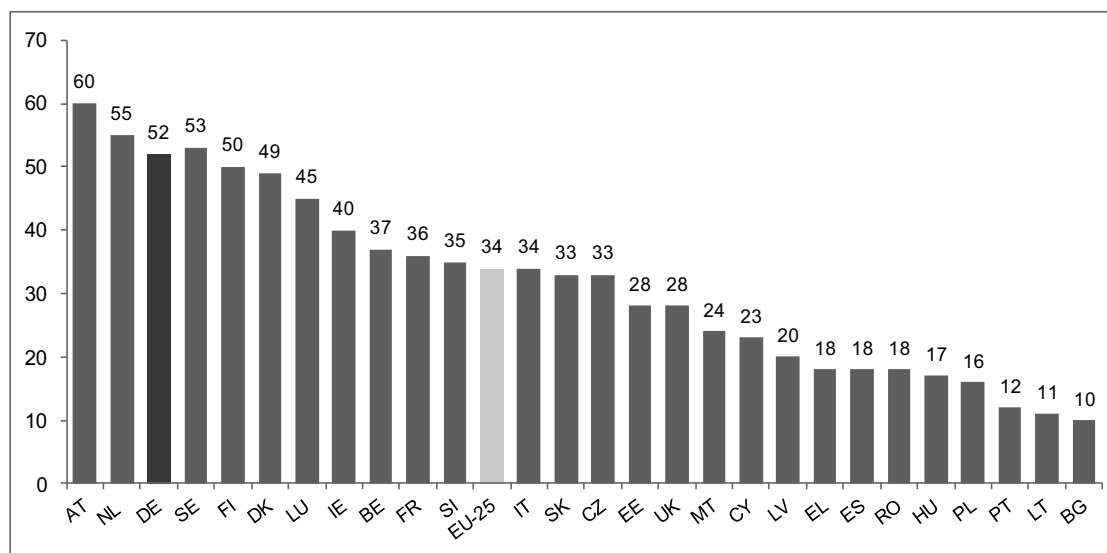
⁷ Allerdings untersuchte dieses Projekt Umfang, Struktur, Finanzierung und Rolle des Non-Profit-Sektors und erlaubt deshalb keine direkten Rückschlüsse auf individuelles Engagement.

⁸ Die wichtigsten Studien sind Eurovol (1995), European Values Study (EVS), Eurobarometer (2006) und European Social Survey (ESS). Darüber hinaus ermöglichen der European Time Use Survey (2007) (vergleichbar mit der deutschen Zeitbudgetstudie) sowie die SHARE-Studie (Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe; 2004, 2007 und 2008/2009) Einblicke, wobei letztere nur Aufschlüsse über das Engagement für Personen über 50 Jahren erlaubt.

⁹ Der European Social Survey (ESS) ist eine repräsentative Bevölkerungsumfrage zu Einstellungen und Verhaltensweisen der europäischen Bevölkerung, der seit 2002 erhoben wird und mittlerweile 30 Länder umfasst. Im ESS wurden in den Runden 1, (2002/2003), 3 (2006/2007) und 4 (2008/2009) Fragen zum freiwilligen Engagement gestellt.

Abbildung III 2-1

Freiwillig aktiv in der EU Angaben in Prozent, 2006



Quelle: GHK Consulting auf Basis des Eurobarometer 2006

Diese uneinheitliche Datenlage macht es schwierig, empirisch begründete Interpretationen über ggf. besonders Engagement förderliche oder hinderliche soziale, kulturelle oder politische Faktoren im europäischen Vergleich zu entwickeln (für verschiedene Erklärungsansätze zu den Länderunterschieden siehe Anheier/Salamon, 1999; Halman et al., 2008). Eher lassen sich auf empirischer Ebene einige interessante Trends über fast alle europäischen Länder hinweg beobachten wie z. B. die Stabilisierung oder das Wachstum von Engagement oder aber die Zunahme von Freiwilligenorganisationen.

In diesem Diskussionskontext werden in dem Bericht „Volunteering in the European Union“ auch gemeinsame, länderübergreifende Herausforderungen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements identifiziert. Hervorgehoben werden dabei eine Diskrepanz zwischen Erwartungshaltungen von Engagierten und den Anforderungen und Bedürfnissen der entsprechenden Organisationen ebenso wie Herausforderungen im Hinblick auf die Anerkennungskultur wie auch die ideellen, materiellen und rechtlichen Förderungsmöglichkeiten von Engagement (HGK, 2010, S. 8 ff.). Dabei bilden Fragen der Verbesserung der Anerkennungskultur, der Professionalisierung zivilgesellschaftlicher Organisationen, der Flexibilität und Kurzfristigkeit des Engagements in den meisten europäischen Ländern eine zentrale Rolle in den Engagementdebatten. Es sind solche Gemeinsamkeiten, die auf europäischer Ebene die Suche nach gemeinsamen Maßnahmen zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement vorantreiben (vgl. z. B. die Diskussion über das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011).

2.1.4 Zusammenfassung

50. Der Anteil freiwillig Engagierter in der Bevölkerung ist in Deutschland im Zeitverlauf tendenziell gestiegen und in jüngeren Jahren zumindest stabil geblieben. Allerdings dokumentieren verschiedene Datenquellen je nach Begriffsverständnis und Messmethode unterschiedliche Engagementquoten in Deutschland. Die statistische Vielfalt wird besonders deutlich, wenn man die Engagementquote Deutschlands in den europäischen Kontext einbettet. Dort erscheint – je nach Datenquelle – Deutschland unter den Vorreitern oder auch Schlusslichtern in Europa. Diese Unterschiede weisen weniger auf Mängel in den Daten hin, als vielmehr auf die Notwendigkeit, in der Dateninterpretation Messverfahren und Begriffsoperationalisierungen umfangreich mit zu reflektieren, um zu fundierten Einschätzungen zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland auch im europäischen Kontext zu gelangen. Gleichwohl wäre perspektivisch die Weiterentwicklung eines Messinstruments zur Erfassung bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland und darüber hinaus im europäischen Kontext aus fachwissenschaftlicher wie auch fachpolitischer Perspektive hilfreich und zweckmäßig.

2.2 Engagementpotenzial

2.2.1 Hohe allgemeine Engagementbereitschaft

51. Unter den (noch) nicht Engagierten gibt es einen erheblichen Anteil an Personen, die eine generelle Be-

reitschaft signalisieren, sich in Zukunft zu engagieren – diese Personen verweisen auf das sogenannte Engagementpotenzial. Die Befunde der Freiwilligensurveys zeigen, dass unter den 64 Prozent bislang nicht Engagierten ein steigender Anteil zum Engagement bereit wäre (vgl. Tabelle III 2-4). So sind 11 Prozent aller Befragten im Jahr 2009 zur Aufnahme eines freiwilligen Engagements „bestimmt bereit“. Die Quote derjenigen, die nicht dazu bereit sind, sich künftig zu engagieren, ist von 40 Prozent auf 27 Prozent gesunken. Der Engagementatlas kommt in diesem Kontext sogar zu einem noch optimistischeren Ergebnis als der Freiwilligensurvey. Zwar ermittelt er eine ähnliche Quote von nicht Engagierten (66 Prozent) wie der Freiwilligensurvey; von den heute bereits Engagierten können sich diesen Daten zufolge aber 17,1 Prozent vorstellen, ihr Engagement zukünftig auszuweiten. 36 Prozent der Nichtengagierten können sich darüber hinaus vorstellen, sich bestimmt oder vielleicht zu engagieren.

Tabelle III 2-4

Engagementpotenzial
Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent,
1999 bis 2004

Bereitschaft zum BE	Zeitaspekt		
	1999	2004	2009
Bestimmt bereit	10	12	11
Eventuell bereit	16	20	26
Nicht bereit	40	32	27

Fehlend zu 100: weder engagiert, noch zum Engagement bereit
Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

Die Unterschiede zwischen den beiden bundesweiten Surveys können daraus resultieren, dass der Engagementatlas die zukünftige Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement nach Bereichen und somit detaillierter abgefragt hat. So können sich laut Engagementatlas 45 Prozent der Befragten vorstellen, sich im Bereich Jugend und Freizeit zu engagieren, 33,5 Prozent in den Bereichen Sport, Freizeit und Geselligkeit.

Trotz dieser optimistisch stimmenden Befunde erscheinen allerdings Erwartungen an ein erhebliches „unausgeschöpftes“ Potenzial im Sinne einer „freiwilligen Reservearmee“ insgesamt eher überzogen. Die Angaben der Befragten zu einer möglichen Bereitschaft können zunächst auch nur ein offeneres und aufgeschlosseneres Meinungsklima zum Thema Engagement widerspiegeln (Gensicke/Geiss, 2010, S. 128).

Im Engagementatlas wird der individuelle Zeitmangel als besonders relevantes Hindernis identifiziert (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 12). Ein weiterer wichtiger Grund für das „Nichtausschöpfen“ des Engagementpotenzials wird in der Befürchtung nicht

Engagierter gesehen, dass individuelle Mitgestaltungsansprüche nur unzureichend verwirklicht werden könnten, wenn z. B. Ideen und Anregungen nicht aufgegriffen werden. Der Bericht kommt außerdem zu dem Schluss, dass Information, Beratung und Kommunikation über Engagement- und Beteiligungsmöglichkeiten unerlässlich seien. 5,6 Prozent der Befragten geben an, nicht zu wissen, „wie und wo“ sie sich engagieren könnten (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 12).

2.2.2 Zusammenfassung

52. Unter den 64 Prozent bislang nicht engagierten Bürgerinnen und Bürgern, die in einschlägigen Untersuchungen in Deutschland ermittelt werden, ist ein steigender Anteil grundsätzlich zu einem Engagement bereit. Dennoch sollten Angaben zu diesem „unausgeschöpften“ Potenzial nicht überbewertet werden, da es von vielen Bedingungen abhängig ist, ob die mutmaßlich eher diffusen Vorstellungen der Befragten tatsächlich auch in konkrete Handlungen überführt werden. Die Informationsbereitstellung über Engagementmöglichkeiten und Informationen über die Anerkennung am Arbeitsplatz könnten sich – so darf man auf der Basis der vorliegenden Befunde vermuten – darauf positiv auswirken (vgl. auch Abschnitt III 2.4 und III 2.13).

2.3 Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements

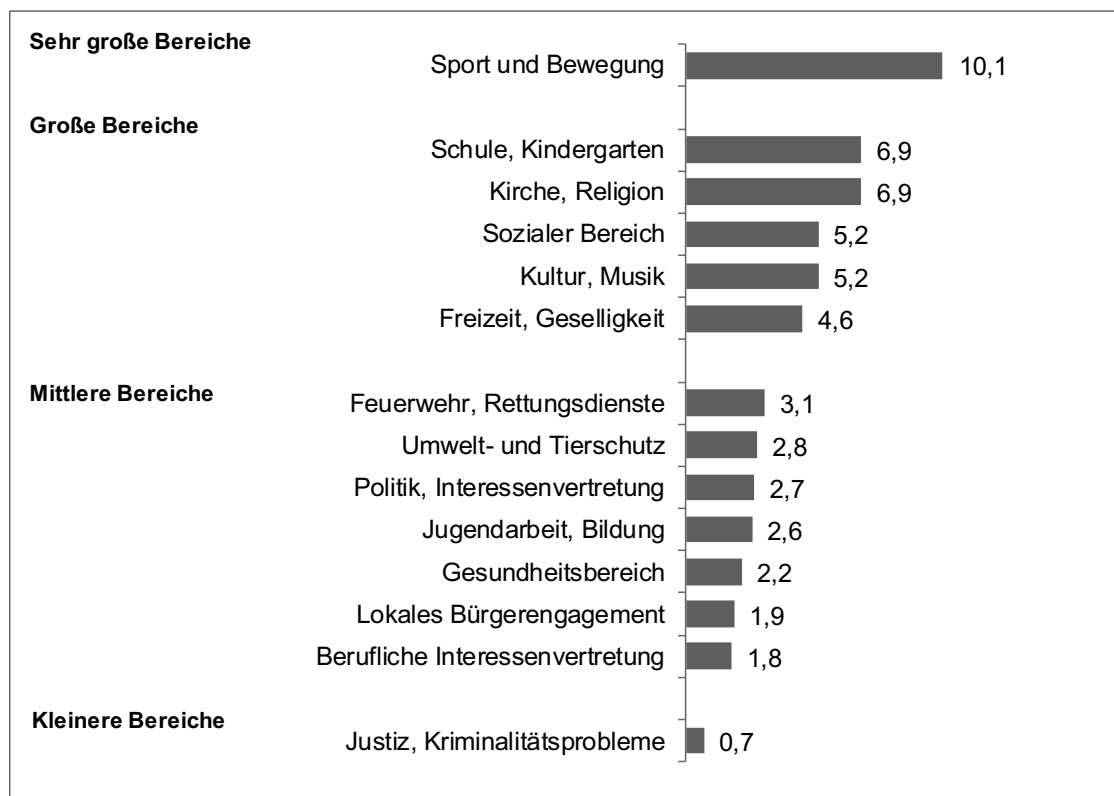
2.3.1 Facettenreichtum bürgerschaftlichen Engagements

53. Bürgerschaftliches Engagement findet in Deutschland in unterschiedlichen Handlungsfeldern statt. Aktuelle Erhebungen zeigen, dass es eine Vielfalt thematischer Anknüpfungspunkte für Engagierte gibt. Die folgende Abbildung verdeutlicht, in welchen Bereichen sich Engagierte einbringen und weist die Engagementquoten für die verschiedenen Engagementfelder aus (vgl. Abbildung III 2-2).

Als größten Bereich bürgerschaftlichen Engagements heben viele empirische Studien den Sportbereich hervor (Breuer, 2011, S. 150; Gensicke/Geiss, 2010; Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009). Hier engagieren sich in Deutschland, anteilig an der Bevölkerung, die meisten Personen. Nach dem Freiwilligensurvey ist im Sportbereich rund ein Zehntel der Bevölkerung ab 14 Jahren engagiert (Gensicke/Geiss, 2010). Im Engagementatlas werden die Bereiche Sport und Freizeit zu einem Engagementfeld zusammengefasst. Danach sind im Bereich Sport, Freizeit und Geselligkeit über ein Drittel aller Engagierten zu verorten (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009; vgl. Tabelle III 2-5).

Abbildung III 2-2

Engagement nach einzelnen Engagementbereichen
Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen, 2009



Quelle: Freiwilligensurvey 2009

Tabelle III 2-5

Engagement nach einzelnen Engagementbereichen
Engagierte ab 16 Jahren, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, 2008

Engagementfeld	Anteil der Engagierten
Sport, Freizeit und Geselligkeit	35,9
Kinder und Jugend	26,5
Kirche und Religion	21,3
Sozialer Bereich, Gesundheit und Pflege	18,8
Kultur, Musik und Bildung	14,8
Engagement für ältere Bürger	10,7
Politik und Interessenvertretung	7,8
Umwelt- und Tierschutz	7,7
Andere, z. B. lokales Bürgerengagement, Feuerwehr, Rettungsdienste etc.	14,1
Keine Angabe	8,0

Quelle: Engagementatlas 2009

Zu den großen Engagementbereichen zählen die Felder Schule/Kindergarten sowie Kirche/Religion mit einem Bevölkerungsanteil von jeweils knapp 7 Prozent (Gensicke/Geiss, 2010). Eng verbunden ist das Engagement auch mit dem Bereich sozialer Hilfen und Dienste. Gründe hierfür werden in der historischen Entwicklung des Sektors sowie in der aktuellen Praxis der Zusammenarbeit privater und staatlicher Akteure verortet (Nährlich, 2011). Ähnlich stellt sich die Lage im Bereich Kultur und Musik dar, wenn auch aufgrund anderer Traditionen und Ordnungspolitiken: Nach dem Freiwilligensurvey ist der Kulturbereich mit einem Anteil von 5,2 Prozent der Engagierten an der Bevölkerung gleich groß wie der soziale Bereich. Zu den Großbereichen zählt außerdem das Feld Freizeit und Geselligkeit (4,6 Prozent). Daneben gibt es einige mittelgroße bis kleine Engagementbereiche, von denen nur der Bereich der freiwilligen Feuerwehr und Rettungsdienste einen über 3 Prozent hinausgehenden Anteil der Bevölkerung an Engagierten umfasst.

2.3.2 Entwicklung des Engagements in verschiedenen Bereichen

54. Die Bereiche des sozialen und gesundheitlichen, des kinder- und jugendbezogenen Engagements, der Bereich Kirche/Religion, der Kultur- und der Umweltbereich haben seit 1999 an Engagierten hinzugewonnen (vgl. Abbildung III 2-3). Dahingegen ist das Engagement im Sportbereich sowie im Bereich Freizeit und Geselligkeit rückläufig.

Vergegenwärtigt man sich die Rückgänge in absoluten Zahlen, dann wird offensichtlich, dass die zunächst gering erscheinenden prozentualen Einbußen nicht zu unterschätzen sind: So engagiert sich im Jahr 2009 ein Zehntel der Bevölkerung ab 14 Jahren im Sportbereich; das sind

– auf die Gesamtbevölkerung hochgerechnet und in absoluten Zahlen ausgedrückt – rund 6,5 Millionen Personen ab 14 Jahren. Dem Bereich Sport und Bewegung gingen in den vergangenen zehn Jahren insofern knapp 60 000 Engagierte verloren (Braun, 2011b).

Der Sportentwicklungsbericht, der das Engagement in Sportvereinen auf der Vorstands- und Ausführungsebene erfasst¹⁰, rechnet sogar mit noch stärkeren Rückgängen (Breuer, 2009, 2011). Speziell im engagementstarken Bereich des vereins- und verbandsorganisierten Sports hat diese Entwicklung zu einer Revitalisierung der seit Jahrzehnten geführten Diskussion über die so genannte „Krise des Ehrenamts“ und deren möglichen Folgen für die Vereins- und Sportentwicklung einerseits, aber auch neuere Debatten über potenzielle Lösungsansätze andererseits geführt (Braun, 2011c).

2.3.3 Zusammenfassung

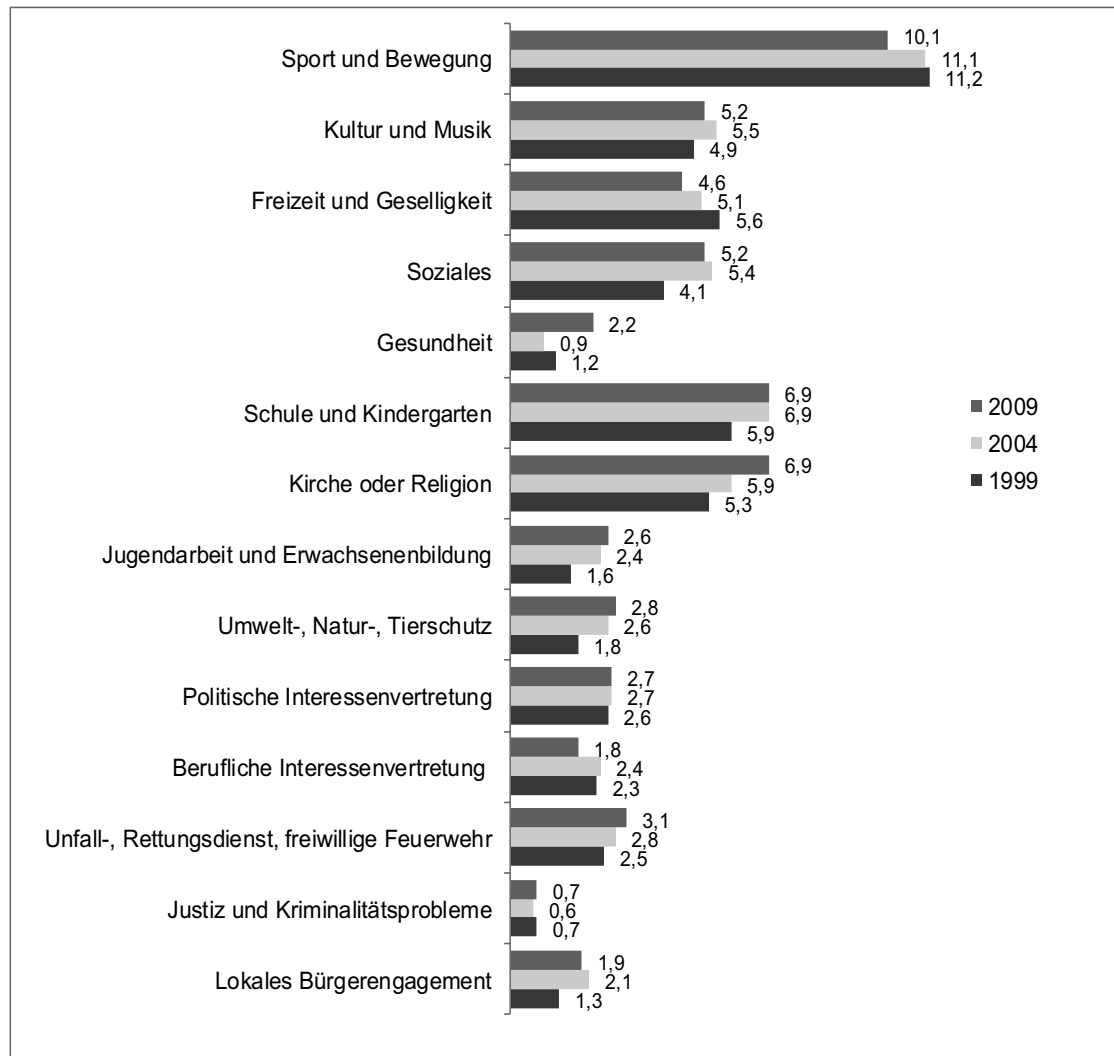
55. Der Facettenreichtum des Engagements zeigt sich auch an den unterschiedlichen Bereichen, in denen sich Engagierte betätigen. Der relativ höchste Anteil an Bürgerinnen und Bürgern engagiert sich in Deutschland im Sportbereich (10 Prozent der Bevölkerung, über ein Drittel aller Engagierten) sowie in den Feldern Schule/Kindergarten, Kirche/Religion, Soziales, im Kulturbereich und im Bereich Freizeit und Geselligkeit. In den letzten zehn Jahren sind die Bereiche des sozialen und gesundheitlichen, des kinder- und jugendbezogenen Engage-

¹⁰ Zur Ausführungsebene zählen beispielsweise ehrenamtliche Trainer, Übungsleiter, Schiedsrichter und Kampfrichter, nicht jedoch die zahlreichen freiwilligen Engagierten, deren Engagement nicht auf Dauer gestellt ist wie etwa Helferinnen und Helfer bei Sportvereinsveranstaltungen (Breuer/Wicker, 2010, S. 10)

Abbildung III 2-3

Engagemententwicklung in 14 Bereichen

Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen, 1999 bis 2009



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

ments, der Bereich Kirche/Religion wie auch der Kultur- und der Umweltbereich gewachsen. Dahingegen ist der Anteil der Engagierten in den Bereichen Sport, Freizeit und Geselligkeit zurückgegangen.

2.4 Sozialstrukturelle Differenzierung nach Bildung, Beruf und Geschlecht

2.4.1 Mehr Engagement bei Erwerbstätigkeit und höherem Bildungsabschluss

56. Bürgerschaftliches Engagement ist in der Bevölkerung nicht gleichmäßig verteilt, sondern abhängig von sozialstrukturellen Merkmalen der Personen wie Bildung, Beruf, Einkommen oder Geschlecht. Sowohl der Freiwilligensurvey als auch der Engagementatlas bestätigen,

dass nach wie vor das bürgerschaftliche Engagement bei höher Qualifizierten, männlichen Erwerbstätigen und bei Menschen mit einem gehobenen Berufsprofil ausgeprägter ist. Arbeitslose und Menschen mit niedrigem Sozial- und Bildungsstatus sind hingegen im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement stark unterrepräsentiert (vgl. Tabelle III 2-6). Somit gibt es eine starke Verbindung zwischen Engagement und der sozialen Lage einer Person.

Erwerbstätige sind die am stärksten engagierte Gruppe, wobei darunter der Anteil an Teilzeitbeschäftigten am höchsten liegt. Bei einer Arbeitszeit von 16 bis 20 Stunden ist das Engagement am umfangreichsten ausgeprägt. Erwerbslose und Pensionäre sind dagegen am wenigsten engagiert (vgl. Tabelle III 2-6). Damit scheint sich die verfügbare individuelle Zeit als Voraussetzung für ein

bürgerschaftliches Engagement zu relativieren. Vielmehr deuten die Befunde darauf hin, dass soziale Einbindung und Teilhabe nach wie vor stark an den Erwerbsstatus gekoppelt ist (vergleiche beispielsweise Böhnke/Dathe, 2010; Schulz, 2010; Strauß, 2008, siehe auch der Deutsche Alterssurvey und vgl. dazu Abschnitt III 2.7).¹¹ In diesem Kontext verweist der Engagementatlas auch auf einen starken, fast linearen Zusammenhang zwischen Einkommen und Engagement: 50 Prozent der Befragten mit einem Einkommen von über 4 000 Euro, aber nur 24 Prozent der Personen mit einem Einkommen unter 1 000 Euro sind engagiert (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 9).

Tabelle III 2-6 verdeutlicht darüber hinaus einen Zusammenhang zwischen Bildungsniveau und Engagement: Personen mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss sind überdurchschnittlich häufig engagiert, während Personen mit Hauptschulabschluss unterdurchschnittlich engagiert sind. Das Schlusslicht bilden Personen ohne Schulabschluss (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 9). Das Bildungsniveau ist auch ein

¹¹ Die Bedeutung der Unterstützung des Arbeitgebers spielt auch eine Rolle: Erwerbstätige, die sich von ihren Arbeitgebern unterstützt sehen, investieren mehr Zeit in ihr Engagement (Gensicke/Geiss, 2010, S.32).

wichtigerer Indikator für Engagement als das Einkommen oder der Beruf. So fanden Böhnke und Dathe in einer Analyse der SOEP-Daten heraus, dass ein höheres Bildungsniveau auch zu einem höheren Engagement bei geringem Einkommen beiträgt (Böhnke/Dathe, 2010).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass vor allem die Mittelschicht in Deutschland bürgerschaftlich engagiert ist. Aufgrund ihrer zentralen Stellung als Trägerin der Zivilgesellschaft gewinnen Fragen der Stabilität und Entwicklung der Mittelschicht sowie der Erwerbsquote an Bedeutung (Böhnke/Dathe, 2010, vgl. dazu auch Kapitel V).

2.4.2 Unterschiede im Engagement von Männern und Frauen bleiben erhalten

57. Frauen und Männer engagieren sich unterschiedlich. Zwischen 1999 und 2009 sind die Unterschiede zwischen den Engagementquoten von Frauen und Männern konstant geblieben. Während die Engagementquote bei den Frauen von 30 Prozent auf 32 Prozent anstieg, wuchs die Quote der Männer ebenfalls um 2 Prozent, allerdings von 38 Prozent auf 40 Prozent (Gensicke/Geiss, 2010). Der Engagementatlas 2009 dokumentiert einen geringfügig geringeren Geschlechterunterschied von 38 Prozent engagierten Männern und 32 Prozent Frauen (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 9).

Tabelle III 2-6

Freiwilliges Engagement nach Erwerbsstatus und Bildungsabschluss Angaben in Prozent

Sozialstruktureller Status	Ergebnisse in %
Engagement nach Erwerbsstatus¹ 2009	
Erwerbstätige	40,0
Erwerbslose	26,0
Schüler, Azubis, Studenten	38,0
Hausfrauen	36,0
Pensionäre	30,0
Engagement nach Bildungsabschluss² 2008	
abgeschlossenes Studium (Uni, FH)	45,5
Fachhochschulreife	39,7
sonstiger Bildungsabschluss	37,9
Realschul- oder gleichwertiger Abschluss	36,1
Abschluss der polytechnischen Oberschule in der ehemaligen DDR	31,0
noch in schulischer Ausbildung	27,8
Volks-/Hauptschulabschluss	26,8
ohne Schulabschluss	11,8

Quelle: ¹Freiwilligensurvey 2009, Bevölkerung ab 14 Jahren, ²Engagementatlas 2009 Bevölkerung ab 16 Jahren

Darüber hinaus gibt es Unterschiede nach Geschlecht im Hinblick auf die präferierten thematischen Schwerpunkte. Frauen engagieren sich insbesondere in den Bereichen Erziehung, Bildung oder Soziales, Männer hingegen in den Bereichen Sport, Politik oder in berufsbezogenen Feldern (Gensicke/Geiss, 2010).

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen gestalten sich laut Engagementatlas auch in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich. Insbesondere im Alter zwischen 20 und 34 Jahren bleibt bei den Frauen das Engagement hinter dem der Männer zurück. Diese Unterschiede werden u. a. auf weibliche Lebensverläufe und die damit verbundenen Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Ausbildung, Beruf und Familie zurückgeführt (Gensicke/Geiss, 2010, S. 167, vgl. dazu auch Abschnitt III 2.5). Demgegenüber erreichen 45- bis 55-jährige Frauen fast die gleiche Engagementquote wie Männer (vgl. Tabelle III 2-7). In dieser Phase scheint das Engagement mit Familie, Kindern und Beruf (insbesondere in den Bereichen Schule und Bildung der Kinder) leichter vereinbar zu sein. Es bleibt abzuwarten, ob und inwieweit Reformen in der Familienpolitik (wie z. B. die Einführung der Elternzeit) Auswirkungen auf das Engagement der Geschlechter haben wird. Auch fällt es Frauen leichter, sich zu engagieren, wenn sie nicht Vollzeit arbeiten. Männer hingegen sind vor allem dann aktiv, wenn sie Vollzeit arbeiten, insbesondere wenn sie Führungskräfte oder Selbstständige sind (Gensicke/Geiss, 2010, S. 49).

2.4.3 Zusammenfassung

58. Bürgerschaftliches Engagement wird beeinflusst von relevanten sozialstrukturellen Merkmalen einer Person wie Bildung, Beruf, Einkommen oder Geschlecht. Nach wie vor ist das Engagement bei höher Qualifizierten und Erwerbstätigen stärker ausgeprägt. Arbeitslose und Menschen mit niedrigem Sozial- und Bildungsstatus sind hingegen unterrepräsentiert. Die Eingliederung in den Ar-

beitsmarkt sowie in eine erfolgreiche Laufbahn im Bildungssystem sind somit wichtige Voraussetzungen für ein bürgerschaftliches Engagement.

2.5 Ausprägungen in verschiedenen Altersgruppen

59. Ein genauerer Blick auf die Entwicklung des Engagements in verschiedenen Altersgruppen verdeutlicht zwei besonders bemerkenswerte Trends, die im Folgenden skizziert werden. Abbildung III 2-4 stellt Veränderungen beim bürgerschaftlichen Engagement in verschiedenen Altersgruppen im Zeitverlauf der letzten zehn Jahre dar.

2.5.1 Engagement Älterer nimmt zu, Engagement Jüngerer nimmt ab

60. Das Engagement junger Menschen im Alter zwischen 14 und 24 Jahren ist zwischen 1999 und 2009 rückläufig. Im Unterschied dazu nimmt das Engagement der älteren Generationen stark zu. Aufgrund dieser Veränderungen im Zeitverlauf und der Relevanz beider Altersgruppen in den fachwissenschaftlichen und -politischen Debatten über bürgerschaftliches Engagement wird auf beide Gruppen in den folgenden Abschnitten noch differenzierter eingegangen (vgl. Abschnitt 2.6 und 2.7).

2.5.2 Höchste Engagementquote in der mittleren Altersgruppe

61. Unter quantitativen Gesichtspunkten ist die mittlere Altersgruppe der 35- bis 50-jährigen allerdings besonders hervorzuheben, die die höchste Engagementquote aufweist und sich im letzten Jahrzehnt deutlich von den anderen Altersgruppen abgesetzt hat. Bei den 35- bis 40-Jährigen sowie den 40- bis 45-Jährigen hat sich der Anteil der Engagierten seit 1999 stark erhöht. Insgesamt hat der Bevölkerungsanteil der Engagierten zwischen 35 und 49 Jahren seit 1999 zugenommen und liegt nun

Tabelle III 2-7

Engagementquote nach Alter und Geschlecht
Bevölkerung ab 16 Jahre, Angaben in Prozent, 2008

Altersklasse	Männlich	Weiblich	Alle
Alle	37,9	31,6	34,3
16 bis unter 18 Jahre	36,8	29,7	33,6
18 bis unter 25 Jahre	32,9	27,0	30,4
25 bis unter 30 Jahre	35,1	23,1	28,6
30 bis unter 45 Jahre	40,3	35,1	37,2
45 bis unter 55 Jahre	42,7	38,7	40,4
55 bis unter 65 Jahre	40,2	33,1	36,0
65 Jahre und älter	31,7	22,3	26,1

Quelle: Engagementatlas 2009

bei über 40 Prozent (vgl. a. Gensicke/Geiss, 2010, 116ff.). Dieser Befund ist auch insofern bedeutsam, als gerade in diesen Altersphasen viele Menschen voll im Erwerbsleben stehen und sich gleichzeitig in der beruflichen und familiären Etablierungsphase befinden (vgl. Abbildung III 2-4 sowie den folgenden Abschnitt zum Engagement in der „Familienphase“).

2.5.3 Bedeutende Beiträge der Familien zur Bürger- bzw. Zivilgesellschaft

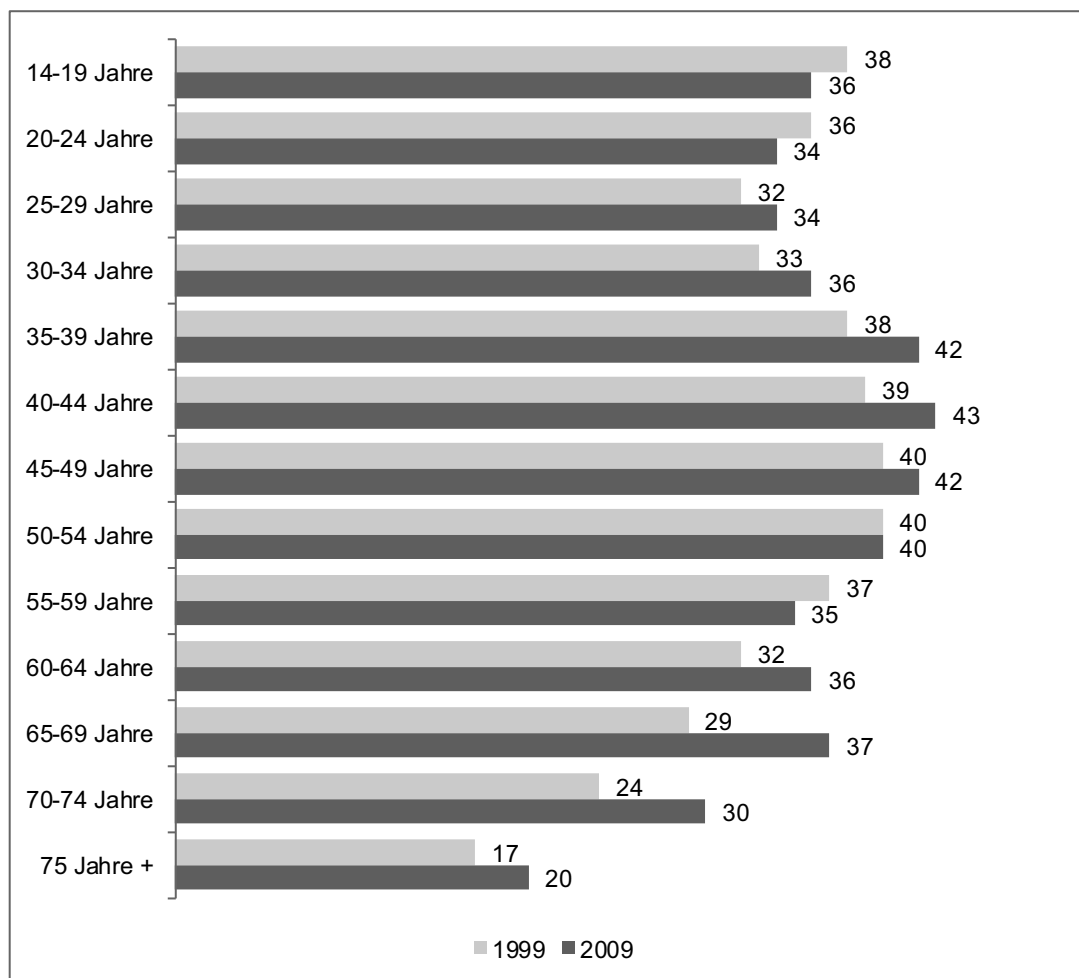
62. Neben dem Trend eines zunehmenden Engagements älterer Jahrgänge zeigen die aktuellen Daten, dass sich solche Jahrgänge besonders stark engagieren, die sich in der aktiven Familienphase befinden (Gensicke/Geiss, 2010). Das Engagement in dieser Altersgruppe hat sich in den letzten zehn Jahren auffällig verstärkt. Aktuelle Studien heben hervor, dass Familien zu den

„Hauptakteuren bürgerschaftlichen Engagements“ gehören (Alscher et al., 2009a) und dass sich Engagement und Familie nicht ausschließen müssen, sondern sich zunehmend auch wechselseitig stützen und stärken können (Hessisches Sozialministerium, 2008, 51 ff.). Analysen auf der Grundlage der Daten des SOEP und der Freiwilligensurveys geben Hinweise darauf, dass Personen, die in Haushalten mit Kindern leben, sich im Durchschnitt stärker engagieren als Personen, die nicht mit Kindern zusammen leben (Deutscher Bundestag, 2006; Gensicke/Geiss, 2010, S. 116 ff.).

Die Bedeutung der Familie für die Bürger- bzw. Zivilgesellschaft wird neben der hohen und steigenden Engagementquote in der entsprechenden Altersgruppe auch durch den Blick auf das bürgerschaftliche Engagement bei verschiedenen Haushaltsgrößen bestätigt. Hier zeigt sich, dass mit zunehmender Größe der Familie auch der Umfang des Engagements steigt (Gensicke/Geiss, 2010,

Abbildung III 2-4

Freiwillig Engagierte nach 13 Altersgruppe
Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, 1999 und 2009



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2009

164f.).¹² Dabei übernehmen Personen in Familienhaushalten mit steigendem Einkommen und einem höheren Grad an formaler Bildung mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Ehrenamt (Deutscher Bundestag, 2006).

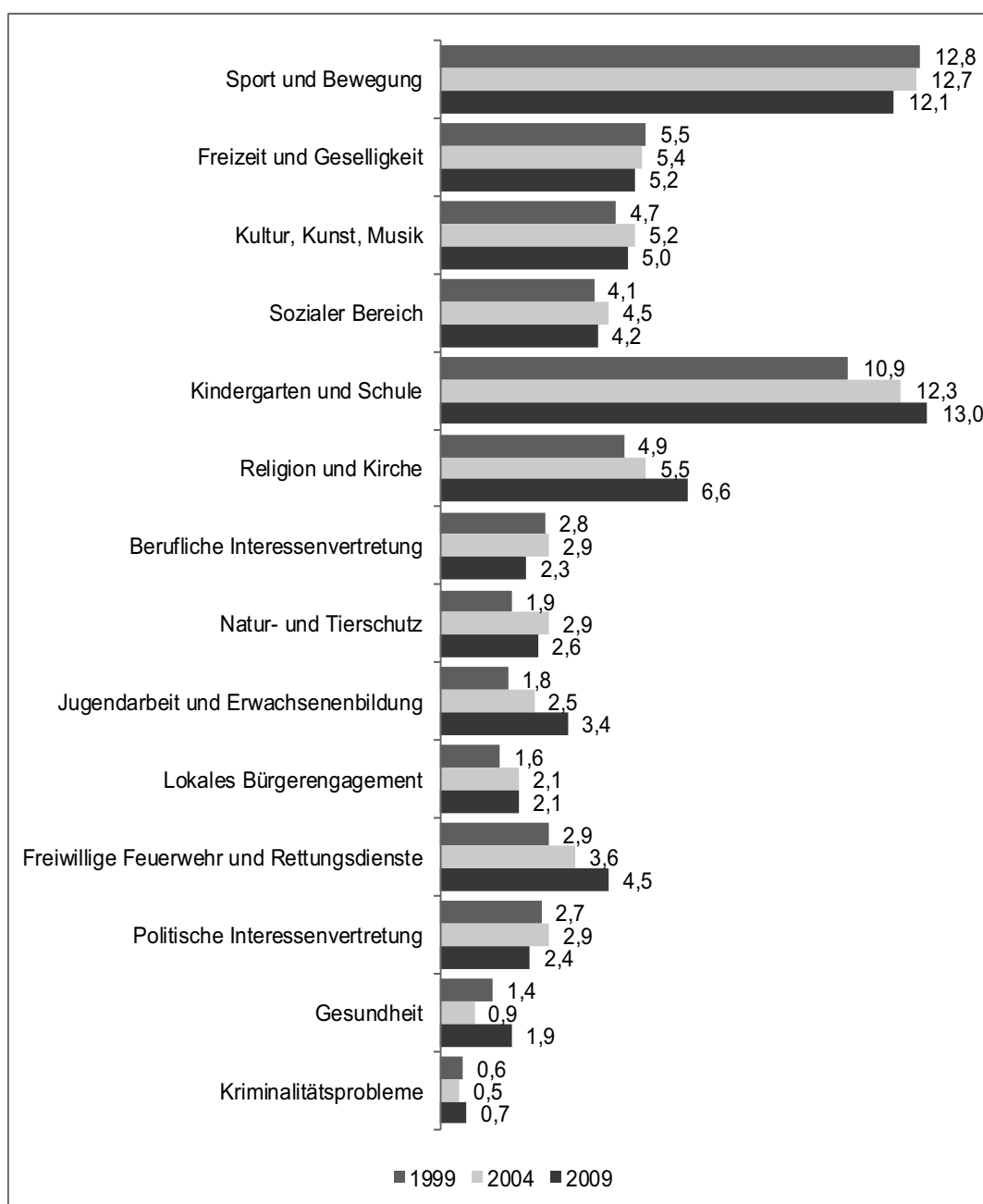
Da der Bevölkerungsanteil von Familien mit Kindern im Zuge des demografischen Wandels zunehmend geringer wird, dürften die Aktivitäten von Familien immer rele-

¹² Eine Ausnahme bilden Alleinerziehende. Sie engagieren sich weniger, allerdings immerhin zu 32 Prozent.

vanter werden (Gensicke/Geiss, 2010, 17). Das Engagement der erwachsenen Familienmitglieder ist dabei in unterschiedlicher Hinsicht durch die Kinder inspiriert: Kinder stellen häufig eine „Brücke“ ins Engagement dar. Eltern engagieren sich zum Wohl ihrer Kinder ganz besonders und in zunehmendem Ausmaß im Bereich Kindergarten und Schule, wie die folgende Abbildung III 2-5 zeigt. Auch im Sport, der Kultur, Kirche und Jugendarbeit sind Familien besonders engagiert. In diesen Bereichen finden auch Kinder und Jugendliche selbst Möglichkeiten, sich einzubringen.

Abbildung III 2-5

Freiwilliges Engagement im „Familienjahrgang“ in 14 Bereichen
Bevölkerung von 30 bis 49 Jahren, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen, 1999 bis 2009



2.5.4 Zusammenfassung

63. Während das bürgerschaftliche Engagement junger Menschen in der letzten Dekade etwas zurückgegangen ist, nimmt das Engagement der älteren Generation deutlich zu. Der höchste Anteil Engagierter an der Bevölkerung ist in den mittleren Altersjahren zu finden. Bei diesen Gruppen handelt es sich insbesondere um Personen, die voll im Erwerbsleben stehen, sich gleichzeitig in der aktiven Phase der Familiengründung und -etablierung befinden und mit Kindern im Haushalt leben.

2.6 Engagement Jugendlicher und junger Erwachsener

2.6.1 Engagement als Feld des Kompetenzerwerbs

64. Gerade dem bürgerschaftlichen Engagement Jugendlicher und junger Erwachsener wird in den letzten Jahren ein besonderer Wert für den Erwerb von Lebenskompetenzen attestiert. Betont wird, das Engagement Heranwachsender sei als Experimentierfeld für die „Identitätsarbeit“ nicht zu unterschätzen (Keupp, 2006). Lern- und Bildungsprozesse im Kontext des freiwilligen Engagements – als informelle Lernmöglichkeit, informeller Lernprozess oder Lernort – könnten nachhaltiger sein und über die Ergebnisse der Lernprozesse hinausführen, die im Rahmen formeller Lernorte erzielt werden, wie zum Beispiel in Schulen, Ausbildungsstätten oder Universitäten (Düx, 2006; Düx/Sass, 2008; Keupp, 2006; zur Debatte zum Thema Engagement und Bildung vgl. Abschnitt III 4.4).

Jugendliche können im Zuge ihres Engagements Fähigkeiten erwerben und ausbauen, die ihnen in ihrem weiteren, beruflichen und sozialen Leben helfen. Neben konkreten, fachlichen oder methodischen Lernprozessen profitieren sie durch die Übernahme von Verantwortung oder von für sie neuartigen sozialen Kontexten (Hansen, 2008). Informelle Lernprozesse und ihre Potenziale für die „Wissensgesellschaft“ werden deshalb auch von der Politik als wichtige gesellschaftliche Ressource erkannt.¹³

So argumentierte die Enquete-Kommission zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements, dass insbesondere soziale Lern- und Bildungsprozesse zu erwarten seien, wodurch ein Hineinwachsen in die demokratische Ordnung gefördert wie auch Lern- und Bildungserfahrungen

ermöglicht werden (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 552 ff.). Allerdings handelt es sich bei der empirischen Erforschung solcher informellen Lernprozesse Jugendlicher im bürgerschaftlichen Engagement noch um ein recht junges Forschungsfeld, so dass die Befundlage eher noch defizitär und überschaubar ist (Düx/Sass, 2008, S. 199; 2010; vgl. a. Abschnitt III 4.4).

2.6.2 Engagierte Jugend

65. Deutlich wird, dass die Anzahl freiwillig engagierter junger Menschen im Alter zwischen 14 und 24 Jahren beachtlich ist: 35 Prozent der Jugendlichen¹⁴ engagieren sich in den verschiedensten Bereichen der Bürger- bzw. Zivilgesellschaft (Gensicke/Geiss, 2010). Sie stellen insofern eine relevante Gruppe unter den bürgerschaftlich Engagierten dar (vgl. Abbildung III 2-6).

Im DJI-Jugendsurvey¹⁵ wird nach der „prosozialen Aktivität“ bzw. dem Aktivitätsniveau gefragt. Es geht hierbei um ein weiteres Spektrum von Tätigkeiten als diejenigen, die beispielsweise im Freiwilligensurvey unter dem Begriff „Engagement“ gefasst werden, und zwar um solche, die in der „Freizeit für soziale oder politische Ziele oder ganz einfach für andere Menschen“ ausgeübt werden (Gille et al., 2006). Erfasst werden diejenigen, die in mindestens einem Bereich oft aktiv sind. Legt man dieses Begriffsverständnis zugrunde, dann kommt man auf eine Quote von 41 Prozent jugendliche Engagierte. Diese Quote liegt leicht über der Quote, die in der Shell-Jugendstudie im Zuge einer äquivalenten Frage ermittelt wurde (39 Prozent) (Albert et al., 2010; Gille et al., 2006).

Weibliche Jugendliche sind nach dem DJI-Survey seltener freiwillig engagiert, Mitglieder in Organisationen und übernehmen weniger Ämter und Funktionen. Allerdings sind sie häufiger als männliche Jugendliche prosozial aktiv (Gille et al., 2006, vgl. auch Abschnitt III 2.4). Besonders häufig engagieren sich Jugendliche im Sport, in der Jugendarbeit und im Bereich der Rettungsdienste (Gensicke/Geiss, 2010, S. 18; Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 11; vgl. Abbildung III 2-7). Eine aktuelle Studie der Universität Würzburg zeigt indessen, dass bei jüngeren Jugendlichen vor allem die Bereiche Kirche/Religion, Geld- und Sachspenden, der Soziale Bereich und die Schule wichtige Engagementfelder darstellen.¹⁶ Kirchliche Einrichtungen sowie

¹³ Die Europäische Kommission betont, dass die Partizipation Jugendlicher zugunsten der Vertretung der gesamten Gesellschaft durch die repräsentative Demokratie gefördert werden muss. So könnten Bedürfnisse, Interessen und Ideen Jugendlicher besser Eingang finden und Bedingungen guter Governance erfüllt werden: „Der Mehrheit der Mitgliedstaaten zufolge trägt eine derartige verstärkte Berücksichtigung zum reibungslosen Funktionieren unserer Gesellschaften bei und führt zu einer Weiterentwicklung der Politik. In diesem Sinne ist die Partizipation der Jugendlichen Voraussetzung für ein besseres Regieren“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2003, S. 15).

Die Förderung von Engagement junger Menschen befürwortet auch der aktuelle Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung, welcher, wie bereits seine Vorgänger, auf das Thema Partizipation und Beteiligung von Kindern und Jugendlichen Bezug nimmt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009b).

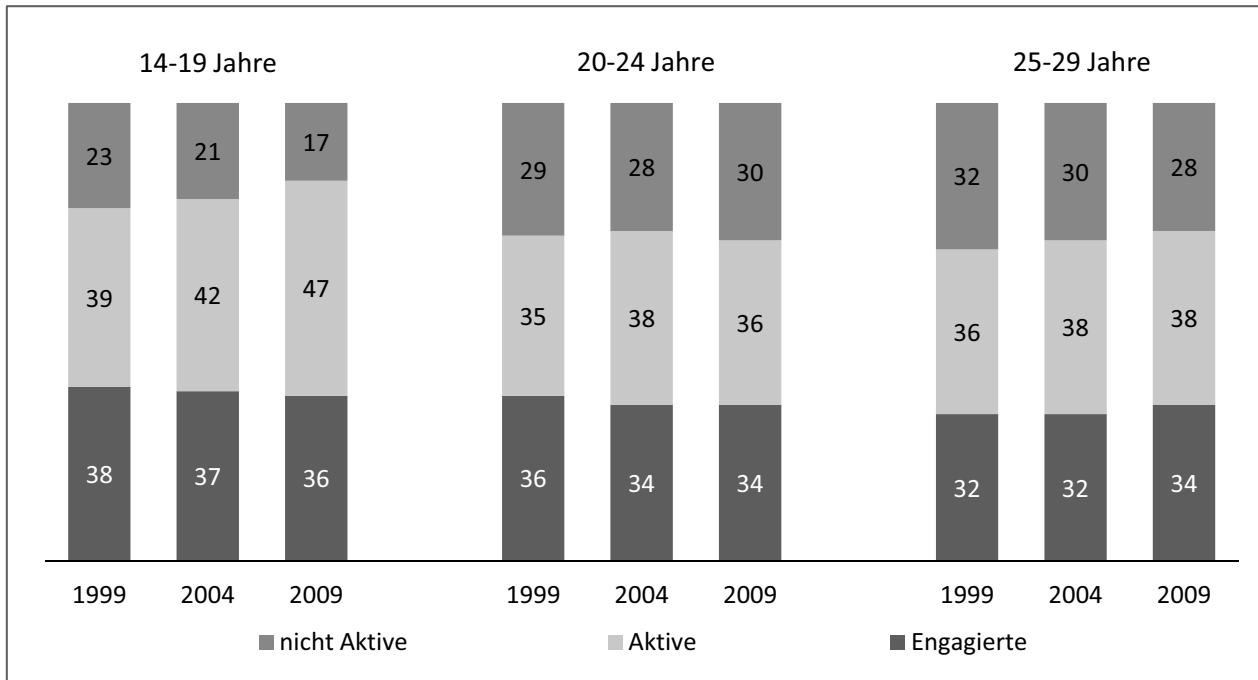
¹⁴ Im Freiwilligensurvey wird „Jugend“ im engeren Sinne als die Altersgruppe zwischen 14 und 24 Jahren definiert.

¹⁵ Beim DJI-Jugendsurvey (2003) gibt es Parallelen zum Freiwilligensurvey: Zwar liegt ein anderes Untersuchungskonzept zugrunde, jedoch handelt es sich um ähnliche Untersuchungsgegenstände. Zuletzt wurde der DJI-Jugendsurvey in der dritten Welle erhoben; er war von August 2003 bis Januar 2004 im Feld.

¹⁶ Die Bildungsforscher der Universität Würzburg haben im Zeitraum von Oktober 2010 bis Januar 2011 2.408 Jugendliche im Alter zwischen 14 und 15 Jahren befragt. Darunter sind jeweils zur Hälfte Mädchen (46,9 Prozent) und Jungen (53,1 Prozent); 84,6 Prozent der Befragten sind deutscher Herkunft. Schüler an Gymnasien sind 48,1 Prozent der Befragten, die Realschule besuchen 26,3 Prozent, der Anteil der Hauptschüler liegt bei 20,4 Prozent. 96 Prozent der Jugendlichen besuchten zum Befragungszeitpunkt die 8. bis 10. Klasse (Christoph/Reinders, 2011).

Abbildung III 2-6

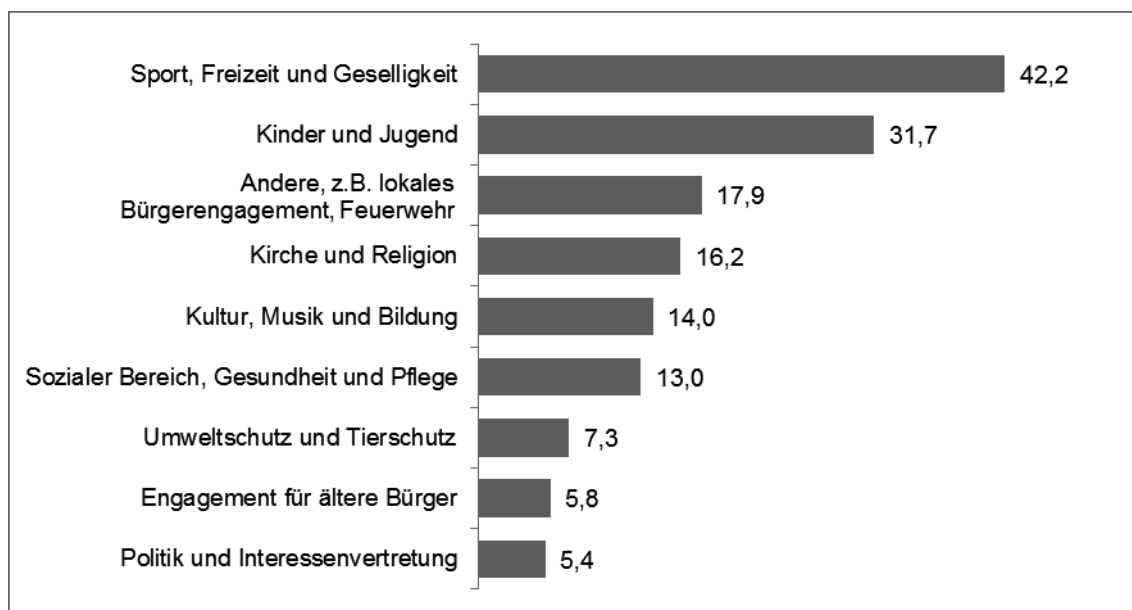
Freiwilliges Engagement und Bereitschaft dazu
Junge Leute im Alter von 14 bis 29 Jahren, Angaben in Prozent, 1999 bis 2009



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

Abbildung III 2-7

Tätigkeitsschwerpunkte von Jüngeren
Anteil der Engagierten unter 30 Jahren im jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkt, Angaben in Prozent, 2008



Quelle: Engagementatlas 2009

Schulen bieten demzufolge den wesentlichen Rahmen für das Ehrenamt Jugendlicher (Christoph/Reinders, 2011, S. 9 f.). Gemäß der Sonderauswertung der Freiwilligen-surveys zum Thema Engagement und Jugend hat das Engagement Jugendlicher im Rahmen der Kirche in den vergangenen zehn Jahren zugenommen (Picot, 2011, S. 10). Insbesondere die jüngeren Jugendlichen engagieren sich in der Regel zusammen mit Gleichaltrigen. Ab dem Alter von 20 Jahren wird die Bedeutung der eigenen „Peer Group“ beim Engagement geringer (Gensicke/Geiss, 2010, S. 38).

2.6.3 Engagement als Lern- und Qualifizierungsort

66. Ein wichtiges Motiv für das Engagement stellt für Jugendliche auch das Bedürfnis nach Gemeinschaft und Austausch mit anderen jungen Menschen dar. Freundinnen und Freunde zu finden, motiviert Jugendliche zum Engagement. Darüber hinaus sehen Jugendliche heute im bürgerschaftlichen Engagement ein relevantes Lern- und Qualifikationsfeld.

In der Bildungs-, Ausbildungs- und Berufseinmündungsphase sind Jugendliche und junge Erwachsene in immer kürzerer Zeit mit wachsenden Herausforderungen und Ansprüchen konfrontiert. Zudem überlappt die Phase der Qualifikation und beruflichen Orientierung oft mit der Zeit, in der die Familiengründung geplant wird oder aktuell ist. Dabei können zeitliche Engpässe und hohe Belastungen entstehen. Aktuelle Studien bemerken, dass sich junge Menschen durch ihr Engagement Vorteile erhoffen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 153). Kompetenzen, die man im Zuge des Engagements erwirbt, so die Erwartung, seien auch beruflich nutzbar (Gensicke/Geiss, 2010, S. 148). Bei jungen Menschen im Alter bis 34 Jahren ist dieses Motiv für ihr bürgerschaftliches Engagement von höherer Bedeutung (Gensicke/Geiss, 2010, S. 154 f.).

Die Motive der jungen Menschen für ihr Engagement haben sich im Zeitverlauf verändert. Gaben sie früher häufiger kommunikative Beteiligungswünsche an, so sind sie heute stärker an einer Nutzenerwartung orientiert und daran, durch ihr Engagement für aktuelle oder zukünftige berufliche Kontexte einen Vorteil zu erlangen (vgl. auch Abschnitt III 2.11).

2.6.4 Rückgang und Veränderungen des Engagements bei Jugendlichen

67. Gleichwohl hat der Anteil der Jugendlichen an den Engagierten in der Bevölkerung in den vergangenen zehn Jahren abgenommen, wie die Befunde der Freiwilligen-surveys dokumentieren. Waren 1999 noch 37 Prozent der 14- bis 24-Jährigen engagiert, sind es im Jahr 2009 noch 35 Prozent. Dieser Rückgang ist insbesondere im Vergleich zur Gruppe der älteren Menschen auffällig, deren Anteil in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat. Hier stieg die Engagementquote bei Personen im Alter von über 65 Jahren von 23 Prozent im Jahr 1999 auf 28 Prozent im Jahr 2009 (Gensicke/Geiss, 2010, S. 18 ff.). Aus den Daten des SOEP geht außerdem hervor, dass seit

Mitte der 1990er-Jahre der Anteil der selten engagierten Jugendlichen zugenommen hat.

Verschiedene Begründungen werden für diesen Rückgang ins Feld geführt: Diskutiert wird, ob die Mobilitätsanforderungen auf das Engagement einwirken und ob damit Abbrüche freiwilliger Tätigkeiten einhergehen. So ziehen junge Leute heute häufiger wegen Ausbildung, Studium oder im Zusammenhang mit Beruf oder Partnerschaft um. Als Ursache für das rückläufige Engagement junger Menschen werden ferner Zeitknappheit und besondere Herausforderungen beim Übergang in den Beruf angeführt. Daneben könnte das abnehmende Engagement auch im Zusammenhang mit dem Bedeutungsgewinn des Internets und/oder der sozialen Netzwerke stehen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 150 f.). Neue Formen des Engagements und der Beteiligung, die im Internet stattfinden, erfahren jüngeren Untersuchungen zufolge gerade bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zunehmend Zuspruch.

Allerdings deuten Ergebnisse darauf hin, dass solche neuen Formen des „Engagements 2.0“ traditionelle freiwillige Tätigkeiten nicht ersetzen, sondern sie vielmehr ergänzen. Dies zeigt eine aktuelle Studie der TU Dortmund, die Zusammenhänge zwischen Freizeitverhalten, Mediennutzung und dem freiwilligen Engagement Jugendlicher untersucht hat. Jugendliche, die sich stark mit elektronischen Medien beschäftigen, sind danach im gleichen Umfang bürgerschaftlich engagiert, wie Jugendliche, die sich eher nicht mit elektronischen Medien beschäftigen. Nur für insgesamt 10 Prozent der 1 062 Befragten ist das Internet beim Einstieg in eine Organisation wesentlich. Die Internetnutzung im Rahmen des freiwilligen Engagements hat indes in der letzten Dekade in allen Bereichen und über alle Altersgruppen hinweg zugenommen: Drei Viertel der befragten Engagierten zwischen 13 und 20 Jahren nutzen das Internet für ihre Tätigkeiten in Vereinen, Initiativen und anderen Organisationen (Begemann et al., 2011).

Die zunächst etwas pessimistisch stimmenden Untersuchungsergebnisse der Freiwilligen-surveys zum Rückgang des Engagements Jugendlicher werden darüber hinaus durch die Shell-Jugendstudie 2010 relativiert. Sie legt einen weiteren Engagementbegriff zugrunde und erfasst eine größere Altersgruppe. Dabei kommt sie zu dem Ergebnis, dass im Vergleich zu den Vorjahren „immer mehr Jugendliche sozial engagiert“ sind¹⁷: 39 Prozent setzen sich häufig für soziale oder gesellschaftliche Zwecke ein (Albert et al., 2010). In diesem Kontext kommt auch der Freiwilligen-survey zu dem Ergebnis, dass zumindest das Engagementpotenzial unter den jungen Menschen in Deutschland recht groß ist (Gensicke/Geiss, 2010, S. 18). Darüber hinaus können sich 25 Prozent der bereits engagierten Jugendlichen vorstellen, ihr Engagement auszuwei-

¹⁷ Die Shell-Jugendstudie legt einen anderen Engagementbegriff zugrunde als etwa der Freiwilligen-survey. Gefragt wird, ob junge Leute „für soziale oder gesellschaftliche Zwecke oder für andere Menschen in der Freizeit aktiv sind“; hier handelt es sich um „Engagement eher im Sinne eines Sich-Einsetzens für Andere“ (S. 152). Befragt werden junge Leute zwischen 12 und 25 Jahren.

ten; ihr Anteil ist seit 1999 gestiegen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 8, s. a. S. 148f.).

2.6.5 Bildung zählt

68. Einen großen Einfluss auf das Engagement Jugendlicher hat das Bildungsniveau; hier kommen die Shell-Jugendstudie 2010, zwei neue Studien zum Thema Jugend und Engagement der Universitäten Dortmund und Würzburg sowie der Freiwilligensurvey zu übereinstimmenden Ergebnissen (Albert et al., 2010; Begemann et al., 2011; Gensicke/Geiss, 2010). Erste Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung zeigen, dass es bedeutende Unterschiede zwischen Schülerinnen und Schülern verschiedener Schultypen gibt, die in erster Linie auf die größere Nähe zum Ehrenamt bei bildungsnahen Familien zu erklären sei. Danach ist unter Gymnasiastinnen und Gymnasiasten jeder Zweite engagiert (50,5 Prozent), während in der Gruppe der Hauptschülerinnen und Hauptschüler nur jeder dritte Befragte sozial aktiv ist (Christoph/Reinders, 2011).

69. Diese Befunde werden auch durch die Daten der Freiwilligensurveys gestützt (vgl. Tabelle III 2-8). Bei Schülerinnen und Schülern in Haupt- und Mittelschulen verweist der Freiwilligensurvey auf deutliche Rückgänge (Gensicke/Geiss, 2010, S. 149). Dahingegen ist das Engagement bei den Gymnasiastinnen und Gymnasiasten sowie bei Studierenden (zumindest denjenigen in der

Altersgruppe zwischen 25 bis 29 Jahren) in den vergangenen Jahren weitgehend stabil geblieben. Bei Jugendlichen in betrieblicher Ausbildung hat das Engagement zugenommen.

In den verschiedenen Studien wird auf die Relevanz sozialer Ungleichheiten für ein bürgerschaftliches Engagement von Jugendlichen hingewiesen (vgl. auch Abschnitt III 2.4). Nach der Shell-Studie sind Aktivität und Engagement bildungs- und schichtabhängig: Je gebildeter und privilegierter die Jugendlichen sind, desto häufiger sind sie im Alltag aktiv für den guten Zweck (Albert et al., 2010). Höheren Bildungsschichten ist es aufgrund entsprechender zeitlicher und finanzieller Ressourcen in der Regel vermehrt möglich, sich für die Belange Anderer zu engagieren, so die Wissenschaftler der Universität Würzburg (Christoph/Reinders, 2011, S. 9). Laut Freiwilligensurvey deutet sich in Anbetracht der verschiedenen Bildungswege ein sozial abgestufter Schichthintergrund an. Ausgegangen wird von „einer Verstärkung sozialer Unterschiede in der zivilgesellschaftlichen Einbindung der Jugend“ (Gensicke/Geiss, 2010, S. 149).

Ein genauerer Blick auf das Engagement in der Altersgruppe der 20- bis 24-Jährigen zeigt, dass insbesondere in der Gruppe der Erwerbstätigen starke Rückgänge des Engagements zu verzeichnen sind. Außerdem haben Studierende in dieser Altersgruppe ihr Engagement deutlich reduziert (Gensicke/Geiss, 2010, S. 150).

Tabelle III 2-8

Engagement in verschiedenen Gruppen junger Menschen Engagementquoten, Angaben in Prozent, 1999 bis 2009

	1999	2004	2009
Haupt-, Real- und Mittelschülerinnen/-schüler		32	27
Gymnasiastinnen/Gymnasiasten	*	46	47
G8	*	*	41
G9	*	*	51
Halbtagsschule	*	39	39
Ganztagsschule	*	**	31
Betriebliche Ausbildung	28	33	34
Berufsschule, Fachschule	36	33	29
FHS, Universität	40	40	43
20–24 Jahre	45	42	40
25–29 Jahre	36	38	47
Junge Erwerbstätige	34	32	31
20–24 Jahre	38	34	32
25–29 Jahre	33	31	30

Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009; * nicht erhoben; ** zu geringe Fallzahl

2.6.6 Verein bleibt wichtigstes Setting – Zunahme informeller Kontexte

70. Insgesamt ist der Verein das weitaus wichtigste organisatorische Umfeld freiwilliger Tätigkeiten für Jugendliche. Dies gilt nach der Shell-Jugendstudie 2010 sowie dem Freiwilligensurvey auch für das Engagement Jugendlicher und junger Menschen, das schwerpunktmäßig im Verein stattfindet (Albert et al., 2010, S. 155 f.; Gensicke/Geiss, 2010, S. 178 f.). Zwar ist das Engagement Jugendlicher in informellen Kontexten – so die Shell-Studie – recht groß: Mehr als ein Drittel der Jugendlichen (37 Prozent) bringt sich nicht im Rahmen der formellen Organisationen ein, sondern bevorzugt wenig organisierte Sozialzusammenhänge. Vor allem junge Menschen in Schule, Ausbildung und Studium engagieren sich zunehmend in informellen Zusammenhängen wie beispielsweise Netzwerken, Initiativen oder selbstorganisierten Gruppen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 178, 181). Gleichwohl hat der Verein in den letzten Jahren als Ort der Aktivität Jugendlicher zugenommen (Albert et al., 2010, S. 156).

2.6.7 Zusammenfassung

71. Engagement hat für Jugendliche und junge Personen eine hohe Bedeutung. Viele unter ihnen engagieren sich bereits; darüber hinaus steigt auch das Engagementspotenzial junger Personen. Ihr Anteil an den Engagierten in der Bevölkerung hat sich in den letzten zehn Jahren jedoch reduziert. Auch haben sich Engagementmotive Jugendlicher und junger Erwachsener im Zeitverlauf verändert. Sie sind heute häufiger mit der Erwartung verbunden, aus dem Engagement einen Vorteil für berufliche Kontexte zu ziehen. Unterschiede im Engagement verschiedener Gruppen von Jugendlichen lassen erkennen, dass Bildung und der sozialstrukturell geprägte familiäre Hintergrund eine wesentliche Rolle spielen.

2.7 Bürgerschaftliches Engagement im Alter

2.7.1 Neue Altersbilder

72. Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf die Rolle von Älteren in der Gesellschaft (vgl. dazu auch Kapitel II). Derzeit lassen sich zwei scheinbar gegenläufige Positionen in Bezug auf Altersbilder identifizieren. Einerseits wird die Belastung der Gesellschaft durch Ältere – Stichwort Pflegebedürftigkeit – in den Vordergrund gestellt. Andererseits werden die Potenziale der Älteren hervorgehoben. Dabei ist es durchaus bedeutsam, welches gesellschaftliche Bild vom Alter(n) vorherrscht, beeinflusst es doch das Verhalten der Älteren (vgl. Reymann, 2011).

Der sechste Altenbericht betont die Bedeutung eines Altersbildes, das von Aktivität geprägt ist. Gleichmaßen dominiert auch in der engagementpolitischen Debatte die Perspektive auf die Potenziale der Älteren. Bürgerschaftliches Engagement bietet Älteren die Möglichkeit, neue Rollen zu erkunden, zu übernehmen und selbstbestimmt zu finden (Sechste Altenberichtscommission, 2010, S. 140). Außerdem können durch bürgerschaftliches

Engagement auch intergenerative Lernprozesse möglich und ggf. negativ getönte Bilder von der jeweils anderen Generation überwunden werden. Bürgerschaftliches Engagement hat darüber hinaus auch eine Bedeutung für lebenslanges Lernen, das eine immer wichtigere Rolle in einer sich immer schneller weiterentwickelnden Gesellschaft spielt. Es bietet dabei informelle Lernformen, die für ältere Erwachsene alternative Bildungsgelegenheiten darstellen können (Sechste Altenberichtscommission, 2010, S. 152).

2.7.2 Ältere engagieren sich zunehmend

73. Während laut Freiwilligensurvey das Engagement der Jüngeren eher stagniert bzw. rückläufig ist (vgl. auch Abschnitt III 2.6), nimmt das Engagement der Älteren von 1999 bis 2009 kontinuierlich zu. Voraussetzung für ein Engagement Älterer ist allerdings, dass sich dadurch eine interessante Aufgabe eröffnet, die Mitgestaltungsansprüchen im Kontext eines „aktiven Alterns“ gerecht wird (vgl. Reymann, 2011).

Wichtig erscheint es, auch Ältere gezielt über Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements zu informieren. Sie werden in der Regel für ein Engagement geworben und nehmen es im Unterschied zu jüngeren Menschen eher selten aus eigener Initiative auf. Zudem sind Anforderungen und Erwartungen an ein Engagement bei Älteren nicht so stark ausgeprägt wie bei Jüngeren (Alt et al., 2008).

Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass Ältere nicht nur zunehmend engagiert sind, das Engagement lässt auch erst später nach. Sinkt die Engagementquote 1999 schon bei den 56- bis 60-Jährigen, so ist heute erst ab einem Alter von 70 Jahren ein Rückgang des Engagements zu verzeichnen. Dabei beläuft sich die aufgewandte Zeit für das Engagement auf ca. 20 Stunden pro Monat (Sechste Altenberichtscommission, 2010, S. 133). Allerdings zeigt die Auswertung des Programms „Generationsübergreifende Freiwilligendienste“, dass Ältere seltener bereit sind, sich zu zeitintensiven Aufgaben zu verpflichten (Alt et al., 2008, S. 35).

Dabei sind ältere Menschen nach wie vor am häufigsten in den Bereichen Kirche und Soziales engagiert. Bemerkenswert ist jedoch, dass der Bereich Sport an Bedeutung gewinnt und sich damit als dritter Schwerpunkt herausbildet. Außerdem nimmt auch das Engagement in den Bereichen Umwelt, Politik und Engagement am Wohnort zu. Das Engagement Älterer richtet sich also auch zunehmend auf die Mitgestaltung des Gemeinwesens (Gensicke/Geiss, 2010).

Auch der sechste Altenbericht stellt diese Entwicklung fest und weist darauf hin, dass die „Bereitschaft, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen und das Bestreben, die Gesellschaft im Kleinen mitzugestalten, [...] offensichtlich auch und gerade bei den Menschen ab 55 Jahren stark ausgeprägt [sind]“ (Sechste Altenberichtscommission, 2010, S. 132). Allerdings scheint es um die tatsächlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten nicht so gut bestellt zu sein. So kommt die Auswertung des Pro-

gramms „Generationsübergreifende Freiwilligendienste“ zu dem Ergebnis, dass Ältere selten in Entscheidungs- und Planungsprozesse innerhalb von Organisationen einbezogen werden (Alt et al., 2008).

Zunehmendes Engagement ist nicht hauptsächlich auf zusätzlich verfügbare Zeit der Älteren zurückzuführen. Zwar gibt es einen gewissen „Ruhestandseffekt“, dieser hat aber weniger Einfluss als man vermuten könnte. Wer sich als Erwerbstätiger nicht engagiert hat, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit auch im Ruhestand nicht tun (vgl. dazu Abschnitt III 2.4). Vielmehr begünstigt ein sich modernisierender Lebensstil der Älteren und eine im Durchschnitt verhältnismäßig gute ökonomische Situation die positive Dynamik des Engagements (Olk, 2010). Da in den folgenden Jahrzehnten eine vergleichbare öffentliche Versorgung und materielle Absicherung für kommende Generationen älterer Menschen nicht zu erwarten ist, kann für die Zukunft nicht zwingend mit einer ähnlichen Dynamik gerechnet werden (Gensicke/Geiss, 2010).¹⁸

2.7.3 Engagement und positive Altersbilder

74. Das zunehmende Engagement Älterer ist nicht zuletzt auf eine Auflösung einer traditionellen Altersrolle zurückzuführen (Gensicke/Geiss, 2010). So zeigt der sechste Altenbericht, dass Freizeitverhalten, ehrenamtliches Engagement sowie die Mitgliedschaft in Vereinen, Verbänden und anderen Organisationen in einem engen Zusammenhang mit den individuellen Altersbildern stehen (Sechste Altenberichtscommission, 2010, S. 144).¹⁹

Persönliche Altersbilder hängen wiederum von verschiedenen sozialstrukturellen Merkmalen ab, insbesondere vom Bildungsniveau: Je höher das Bildungsniveau einer Person ist, desto positiver blickt diese Person auch auf das Älterwerden. Weiterhin zeigt die Bildungsforschung, dass Bildungsprozesse für ältere Menschen dann besonders gewinnbringend sind, wenn sie nicht ausschließlich formalisiert stattfinden, sondern auch informelle Lernformen beinhalten, wie sie z. B. im Rahmen ehrenamtlicher Aktivitäten anzufinden sind.

Die Altersbilder verändern sich auch in Abhängigkeit von der Lebenslage. Insbesondere der Übergang in die Nacherwerbsphase kann zu einer schwierigen und belastenden Erfahrung werden, wenn die Identifikation mit der beruf-

lichen Tätigkeit groß war und außerberufliche Aktivitäten wenig ausgeprägt sind (Sechste Altenberichtscommission, 2010). Hinweise auf diese Interpretation gibt z. B. die Evaluation des Programms generationenübergreifende Freiwilligendienste (Alt et al., 2008). Sie stellt heraus, dass die meisten Älteren ein Engagement aufnehmen, weil sie den Wunsch haben, einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen zu können oder mit anderen Menschen zusammenkommen wollen. Außerberufliche Aktivitäten – zum Beispiel eine ehrenamtliche Tätigkeit – haben eine hohe Bedeutung und sind für positive Altersbilder förderlich. Das Individuum kann unter diesen Umständen leichter ein Selbstbild als Gestalter bzw. Gestalterin des eigenen Lebens aufrechterhalten.

Aktivität im Alter auch in Form eines bürgerschaftlichen Engagements ist also ein wichtiger Prädiktor für positive individuelle Altersbilder. Umgekehrt ist von einem günstigen Effekt positiver Altersbilder auf das Aktivitätspotenzial älterer Menschen auszugehen, auch weil diese den Umgang mit Verlusten und gesundheitlichen Einschränkungen erleichtern. Eine aktive Lebensführung und positive Altersbilder können sich gegenseitig verstärken, wobei beide Faktoren entscheidend von vorangehenden Sozialisations- und Bildungsprozessen geprägt werden (Sechste Altenberichtscommission, 2010, S. 144).

2.7.4 Fazit

75. Ältere engagieren sich zunehmend und sind darüber hinaus bereit, ihr Engagement auszudehnen, sofern attraktive Aufgabenfelder zu finden sind. Dabei spielt weniger die zur Verfügung stehende Zeit als positive Altersbilder eine Rolle. Mit dem zunehmendem Engagement Älterer in der Gesellschaft kann insofern auch eine zunehmende gesellschaftliche Verbreitung positiver Altersbilder verbunden sein.

2.8 Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte

2.8.1 Leichter Anstieg im Engagement

76. Das Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte wird vor allem im Kontext der sozialen, kulturellen und politischen Inklusion dieser Personengruppen diskutiert (vgl. auch Abschnitt III 4.3). Dabei wird auch davon ausgegangen dass die Teilhabe von Personen mit Zuwanderungsgeschichte an der Zivilgesellschaft wichtig ist für das Zusammenleben in modernen und ethnisch diversifizierten Gesellschaften (vgl. Koopmans et al., 2011).

Laut Freiwilligensurvey ist das Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte zwischen 1999 und 2009 leicht gestiegen. 1999 haben sich 20 Prozent und 2009 23 Prozent der Migrantinnen und Migranten in Deutschland freiwillig engagiert (Gensicke/Geiss, 2010). Trotz der vergleichsweise niedrigen Prozentsätze kann vermutet werden, dass dieser Wert aufgrund der Stichprobenverzerrung noch überhöht ist. Da die Befragungen in deutscher Sprache durchgeführt werden, gelten sowohl die Ergebnisse des Freiwilligensurveys als auch des Sozio-oekonomischen Panels eher als repräsentativ für besser integrierte Personen mit Migrationshintergrund.

¹⁸ Umstritten ist in diesem Zusammenhang die Bedeutung eines frühen Rentenalters. Während einerseits eine frühe Verrentung zu den begünstigenden Rahmenbedingungen für ein bürgerschaftliches Engagement von Älteren gezählt wird (Gensicke/Geiss, 2010, S. 166), betont der Deutsche Alterssurvey die Bedeutung der Erwerbsarbeit für das Engagement. So sind gemäß dem Deutschen Alterssurvey Erwerbstätige häufiger ehrenamtlich engagiert als Menschen, die nicht im Berufsleben stehen oder die sich im Ruhestand befinden (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 32).

¹⁹ Aussagen über kausale Wirkrichtungen sind auf Basis der vorliegenden Studien nicht möglich: Es ist möglich, dass ein ehrenamtliches Engagement einen positiven Effekt auf individuelle Altersbilder hat; es ist jedoch ebenso plausibel, dass Personen mit positiven individuellen Altersbildern eher bereit sind, sich ehrenamtlich zu engagieren (Reymann, 2011).

Nach wie vor gilt, dass die Datenlage zum Engagement von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte nur sehr begrenzte Aussagen über das tatsächliche Engagement ermöglicht. Dennoch erlauben bisherige Daten einige Aussagen über das Engagement von und für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte.²⁰

²⁰ Im Freiwilligensurvey wurde der Migrationshintergrund bereits im Jahr 2004 deutlich breiter erfasst als 1999. 2009 konnten die Befragten zusätzlich zu ihrer Staatsangehörigkeit, ihrem Zuzugsjahr und Herkunftsland Auskunft über den Erwerb der deutschen Staatsangehörigkeit und das Herkunftsland von im Ausland geborenen Eltern teilen. Darüber hinaus werden moslemische sowie anderweitige christliche Religionszugehörigkeiten erfragt. Außerdem konnten die freiwilligen Tätigkeiten Migrantinnen und Migranten (Zuwanderinnen und Zuwanderer, Ausländerinnen und Ausländer, Flüchtlinge) als Zielgruppe haben (Gensicke/Geiss, 2010, S. 329). Neben dem Freiwilligensurvey sind eine Reihe weiterer Studien entstanden, die eine Vertiefung der Aussagen zumindest für bestimmte Personengruppen ermöglichen. Dazu zählt beispielsweise die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebenen Untersuchung der Stiftung Zentrum für Türkeistudien über das freiwillige Engagement von Türkeistämmigen in Deutschland (Halm/Sauer, 2005) oder der Integrationssurvey des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) (Glatzer/Krätschmer-Hahn, 2004). Zu den aktuellsten Studien zählt die Studie „Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement“ des Wissenschaftszentrums Berlin im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Koopmans et al., 2011). Damit lässt sich insgesamt eine Verbesserung der Datenlage seit dem Enquete-Bericht feststellen.

2.8.2 Engagement nach Bereichen

77. Betrachtet man das Engagement nach Bereichen, so wird deutlich, dass Sport auch für Personen mit Zuwanderungsgeschichte das wichtigste Handlungsfeld für ein bürgerschaftliches Engagement ist (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.3). Insgesamt ist jedoch der Unterschied zwischen dem Engagement von Personen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte in allen Bereichen augenfällig (vgl. Abbildung III 2-8).

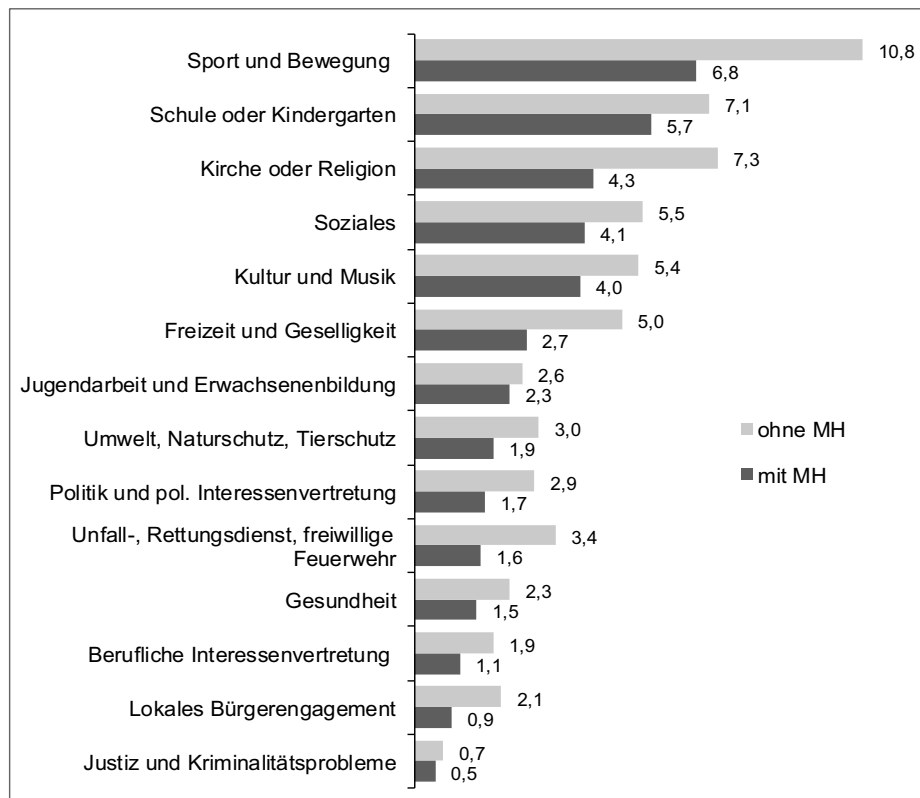
Dass Migrantinnen und Migranten in den klassischen Einsatzfeldern bürgerschaftlichen Engagements eher unterrepräsentiert sind, wird unter anderem damit begründet, dass vielen freiwillige Arbeit in organisierten Vereinen und Verbänden fremd sei, da in ihren Herkunftsländern andere Formen gegenseitiger Hilfeleistung und Engagement vorherrschten (Huth, 2007). Diese Annahme wird auch durch die Ergebnisse des Zentrums für Türkeistudien bestätigt. Die Studie findet zwar auch heraus, dass Migrantinnen und Migranten besonders im Bereich Sport und Freizeit aktiv sind; am häufigsten ist jedoch das Engagement im religiösen Bereich (Halm/Sauer, 2005, S. 56).

2.8.3 Aktivität, Mitgliedschaft und Engagement

78. Personen mit Zuwanderungsgeschichte sind zwar oft aktiv, d. h. sie beteiligen sich in irgendeiner Form in

Abbildung III 2-8

Engagement nach Bereichen und Zuwanderungsgeschichte
Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, gewichtete Daten, 2009



Quelle: Braun/Nobis, 2011, Basis: Freiwilligensurvey 2009, MH = Migrationshintergrund

verschiedenen Bereichen. Sie sind jedoch häufig weniger bereit zu einer längerfristigen Übernahme einer bestimmten Tätigkeit. Exemplarisch dafür kann der Sportbereich gelten. Die Sonderauswertung Sport des Freiwilligen-survey ergibt, dass zwar die Aktivitätsquote von Personen mit Zuwanderungsgeschichte leicht gestiegen ist, von 36,5 Prozent (2004) auf 37,4 Prozent (2009), die Engagementquote sank jedoch von 8,2 Prozent auf 6,8 Prozent im selben Zeitraum – damit liegt die Quote auch deutlich niedriger und sank stärker als die durchschnittliche Engagementquote im Bereich Sport, die von 11,1 Prozent auf 10,1 Prozent im selben Zeitraum zurückging (Braun, 2011b).

Zu ähnlichen Befunden kommt die Studie „Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement“ (Koopmans et al., 2011). Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer telefonischen Umfrage unter 7 505 Personen in 55 Regionen Deutschlands, wobei 26 Prozent der Stichprobe Personen mit unterschiedlichem Migrationshintergrund ausmachen. Demnach gibt es nur geringe Abweichungen in den Vereinsmitgliedschaften zwischen Personen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte. Diese Unterschiede verringern sich weiter, wenn man die sozioökonomische Lage der Befragten berücksichtigt. Dennoch gibt es Unterschiede, betrachtet man über die bloße Mitgliedschaft hinaus das aktive Engagement innerhalb von Vereinen, worüber Abbildung III 2-9 Aufschluss gibt.

Auffällig ist, dass von den Menschen mit Migrationshintergrund diejenigen mit türkischem Hintergrund das zweithöchste Engagement in Vereinen aufweisen. Dieser Befund bleibt signifikant, auch wenn man sozioökonomische Unterschiede berücksichtigt.

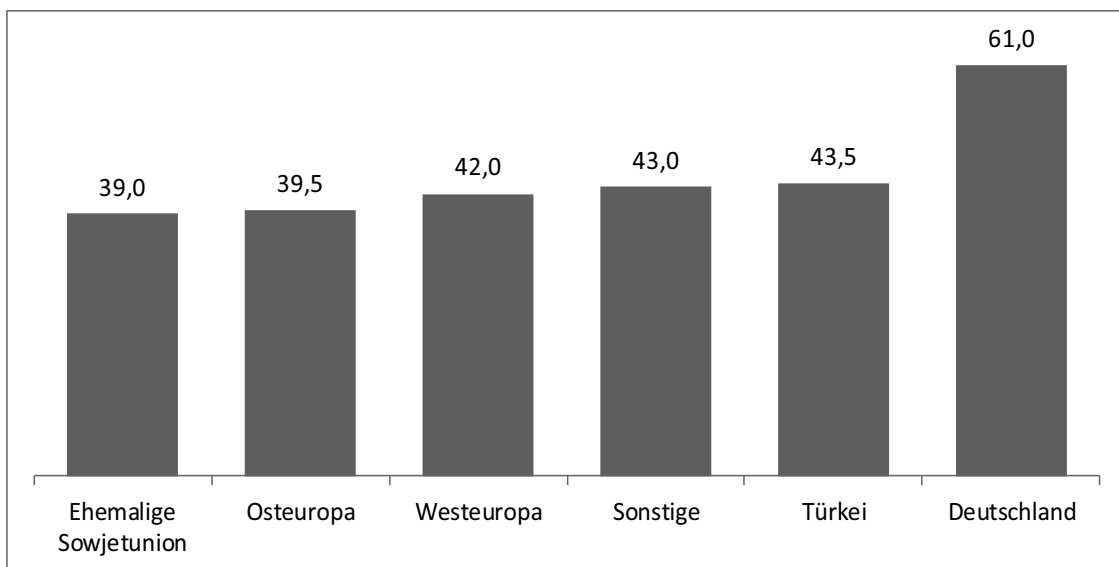
2.8.4 Engagement eher unabhängig vom Herkunftsland

79. Eine in öffentlichen Debatten geäußerte Befürchtung ist die Entwicklung von „Parallelgesellschaften“ ethnischer Gemeinden in der Aufnahmegesellschaft (vgl. Abschnitt III 4.3). Eine schwerpunktmäßige Herkunftslandorientierung des Engagements lässt sich jedoch empirisch nicht beobachten. Annähernd zwei Drittel (64 Prozent) der türkeistämmigen Personen mit Zuwanderungsgeschichte sind in Vereinen, Verbänden, Gruppen oder Initiativen aktiv (Halm/Sauer, 2005). Dabei kann das Engagement in deutschen, türkischen oder in international zusammengesetzten Gruppen stattfinden.²¹ Insgesamt findet das Engagement von türkeistämmigen Migrantinnen und Migranten mehrheitlich nicht in einem ausschließlich türkischen Kontext statt (Halm/Sauer, 2005, S. 57). 40 Prozent beteiligen sich in Gruppen mit Teilnehmenden überwiegend türkischer Herkunft. Doch über ein Drittel sind in deutschen sowie türkischen Gruppen oder Vereinen tätig; 16 Prozent nur in deutschen Organisationen. Dabei fallen vor allem bereichsspezifische Unterschiede auf: Beteiligung in herkunftslandbezogenen Gruppen findet vor allem im Bereich Religion und Kultur, aber auch Freizeit statt. In Themenfeldern wie beruflicher Interessenvertretung, Schule/Kindergarten oder Politik findet die Aktivität überwiegend in deutschen Gruppen statt. Der Sportbereich ist am stärksten gemischt: Dort sind mehr als die Hälfte in deutschen, ein Viertel in türkischen und ungefähr ebenso viele in ge-

²¹ Die Zuordnung bezieht sich auf die anderen Mitglieder und deren Herkunft.

Abbildung III 2-9

Engagement im Rahmen von Vereinsmitgliedschaft nach Herkunft
Engagierte über 18 Jahren, nach Herkunftsgruppen, Angaben in Prozent, 2010



Quelle: Koopmans et al 2011, S. 34

mischten Gruppen aktiv (Halm/Sauer, 2005, S. 59). Die Studie begründet die Unterschiede in erster Linie mit dem Vorhandensein bzw. der Abwesenheit von Angeboten im Aufnahmeland: Wenn es keine deutschen Alternativen gibt oder der Zweck des Engagements herkunftslandspezifisch ist, findet Beteiligung eher im eigenethnischen Kontext statt. Beteiligung in multiethnischen und aufnahmegesellschaftlichen Gruppen wird hingegen begünstigt durch gemeinsame Interessen zwischen den verschiedenen Personengruppen (z. B. in der beruflichen Interessenvertretung).

80. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch der Integrationssurvey. Danach ist die Mitgliedschaft in eigenethnischen Organisationen von der Bildung, dem Einreisealter und der ethnischen Zugehörigkeit abhängig: Je geringer das Bildungsniveau und je höher das Einreisealter, desto eher die Beteiligung an eigenethnischen Vereinen (Glatzer/Krätschmer-Hahn, 2004, S. 69).

2.8.5 Zusammenfassung

81. Das Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte ist zwischen 1999 und 2009 leicht angestiegen, befindet sich jedoch auf einem niedrigeren Niveau als die durchschnittliche Engagementquote in der Bevölkerung ohne Zuwanderungsgeschichte. Darüber hinaus sind Personen mit Migrationshintergrund zwar oft gemeinschaftlich aktiv, übernehmen jedoch seltener längerfristige Tätigkeiten oder Aufgaben im Kontext eines bürgerschaftlichen Engagements. Allerdings werden diese Differenzen auch beeinflusst von den klassischen sozialstrukturellen Faktoren wie Bildung oder Beruf (vgl. auch Abschnitt III 2.4), aber auch von migrationsspezifischen Merkmalen wie z. B. dem Einreisealter nach Deutschland.

2.9 Vorstands- und Leitungsfunktionen

2.9.1 Engagierte im Vorstand und in Führungspositionen

82. Mit Blick auf die praktische Ausprägung der Beteiligungsstrukturen wird offensichtlich, dass bürgerschaftliches Engagement in gemeinnützigen Organisationen verschiedene Facetten hat. Engagierte sind im traditionellen Sinn an ihre Organisation gebunden – sie beteiligen sich in Vereinen, Initiativen und Verbänden und sind Mitglieder einer Organisation. Darüber hinaus wird unter einem Ehrenamt in Deutschland im Alltagssprachlichen Gebrauch die Übernahme von Leitungsfunktionen durch Freiwillige verstanden. Engagierte übernehmen dabei Vorstandspositionen, Aufgaben der strategischen Planung und Führung und der Verwaltung. Je nach Anforderungen an die Qualifikation der Leitenden, den zeitlichen Umfang der Aufgaben, jedoch auch der Größe, Zielsetzung und Ressourcenausstattung der Organisation werden Führungs- und Leitungsfunktionen auch von Hauptamtlichen übernommen.

Das Gewinnen Engagierter für eine Leitungs- und Vorstandstätigkeit und die Unterstützung der Tätigkeiten ehrenamtlicher Vorstände sind wichtige Aufgaben von ge-

meinnützigen Organisationen. Schließlich müssen gemeinnützige Organisationen eine bestimmte Anzahl von Engagierten in ihre Leitungsebene wählen. Gerade Wahlämter machen einen relevanten Teil des Engagements in Organisationen aus. Dies deutet bereits an, dass verschiedene Konstellationen einer Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie Freiwilligen existieren und dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, die Leitungsebene in gemeinnützigen Organisationen zu besetzen.

Hinsichtlich solcher Konstellationen der Zusammenarbeit Haupt- und Ehrenamtlicher sowie mit Blick auf die Gewinnung und Unterstützung von Engagement auf der Vorstands- und Führungsebene ist bürgerschaftliches Engagement derzeit mit weitreichenden Veränderungen konfrontiert (Beher et al., 2008; Zimmer/Rauschenbach, 2011).

2.9.2 Karriere von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen

83. Die Leitungsebene gemeinnütziger Organisationen war im Vergleich zur Führungsebene in privatwirtschaftlichen Organisationen lange Zeit ein relativ unbeschriebenes Blatt. Systematisch in den Blick genommen wurde sie im Rahmen zweier Kooperationsprojekte der Universitäten Münster und Dortmund, die sich empirisch mit dem Thema bürgerschaftliches Engagement und Management auseinander setzten (Beher et al., 2008; Krimmer 2010; Zimmer/Rauschenbach, 2011).

Die Karriere von Führungskräften gemeinnütziger Organisationen ist danach stark durch deren soziale Herkunft geprägt (vgl. Beher et al., 2008, Krimmer 2010). Bestimmend sind ein hoher Anteil ehrenamtlichen Engagements der Elterngeneration der Führungskräfte sowie ein überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau im Elternhaus. Auch die Führungskräfte selbst bringen eine hohe Qualifikation mit. In der Regel sind sie vor der Übernahme einer Führungsposition mehrere Jahre lang engagiert und in ihrem Bereich somit entsprechend sozialisiert. Dabei beginnen Hauptamtliche im Vergleich zu den Ehrenamtlichen früher mit ihrem Engagement und übernehmen häufig mehrere Ämter gleichzeitig. Letzteres trifft weniger auf Frauen in Führungspositionen zu. Ihre Engagementbiografie ist vielfach etwas weniger dicht und sie fangen in der Regel später an, ehrenamtliche Leitungsfunktionen zu übernehmen (Beher et al., 2008).

Es zeigen sich wesentliche Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften hinsichtlich ihrer Einstellungen zu ihrem Aufgabenbereich und ihrer Organisation. Das Augenmerk der Hauptamtlichen liegt in starkem Maß auf dem Außenbezug, auf ihrer anwaltschaftlichen Funktion und spezifischen Funktionsbereichen, wie insbesondere der politischen Interessenvertretung und Dienstleistung (Beher et al., 2008, S. 59). Dahingegen konzentrieren sich ehrenamtliche Führungskräfte stärker auf die (organisationsbezogene) Binnensicht mit einem besonderen Fokus auf den Aspekt der Gemeinschaftsorientierung und der Mitgliederorganisation.

Sehen hauptamtlich tätige Führungskräfte kritisch in die Zukunft, so befürchten sie am meisten Probleme bei der Erschließung neuer Finanzierungsquellen und hinsichtlich einer zunehmenden Bürokratisierung. Bei den Ehrenamtlichen wird als drängendste Sorge die Mobilisierung freiwillig Engagierter verortet. Insbesondere befürchten ehrenamtliche Führungskräfte, die Besetzung ehrenamtlicher Leitungspositionen könne zukünftig zum Problem werden.

84. Rückgang der Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen. Im Jahr 2009 übte gemäß den Ergebnissen des Freiwilligensurveys rund ein Drittel aller Engagierten eine Leitungs- und Vorstandsfunktion aus (Gensicke/Geiss, 2010, S. 182). Die Quote der Engagierten, welche eine solche Funktion übernehmen, ist – über alle Engagementbereiche hinweg und jenseits von Organisationsspezifika oder soziodemografischen Daten – in den letzten 10 Jahren kontinuierlich rückläufig. Dies zeigen die Daten des Freiwilligensurveys. Handelte es sich im Jahr 1999 noch um 38 Prozent der Engagierten, die sich für eine Leitungs- und Vorstandstätigkeit zur Verfügung stellten, lag ihr Anteil im Jahr 2004 bei 35 Prozent und im Jahr 2009 nur noch bei 32 Prozent (Gensicke/Geiss, 2010, S. 182 f.).

85. Gewinnung Ehrenamtlicher im Verein. Für ausgewählte Felder sind Rekrutierungsformen von Engagierten für eine Leitungsfunktion bereits recht gut erforscht.²² So lassen sich für Funktionsträger im Sport ausgeprägte Karrierewege im Verein nachzeichnen, bei denen mit Aufgaben und Ämtern auf der Ebene informeller, freiwilliger Aktivität und Mitarbeit begonnen wird, über eine relativ lange Zeit hinweg verschiedenen Stationen mit zunehmender Verantwortung in freiwilligen Tätigkeiten durchlaufen werden bis schließlich, normalerweise im höheren Lebensalter, Führungsfunktionen und Vorstandspositionen im Verein übernommen werden (Braun, 2008a, S. 164 f.). In eine Position auf der Führungsebene werden Ehrenamtliche insofern über die sogenannte „Ochsentour“ in ihren Verein hinein sozialisiert. So verweisen auch bisherige Untersuchungen darauf, dass für die Gewinnung geeigneter Engagierter für Führungspositionen im Sportverein deren möglichst frühzeitige Bindung an die Ziele der Organisation eine hohe Bedeutung hat (Braun, 2008a; Breuer, 2011; Breuer/Wicker, 2011). Für Vereine bedeutet die Gewinnung Ehrenamtlicher aus dem internen Kreis des im Verein sozialisierten Führungsnachwuchses eine gewisse Sicherheit. Von den Ehrenamtlichen ist kein überraschendes Verhalten zu erwarten; ihnen kann Vertrauen entgegen gebracht werden. Steuerungsprobleme werden reduziert. Auf der anderen Seite kann eine soziale Schließung bei der Rekrutierung in Vereinen dazu führen, dass Gründe für zentrale Entscheidungen verschleiert werden oder Fehlverhalten ignoriert wird und im Ergebnis die Steuerungsnachteile die Vorteile aus dem Vertrauen gegenüber der Person überwiegen (Thiel/Braun, 2009).

Die Forschung zur Rekrutierung von Führungskräften, insbesondere unter Berücksichtigung von Aspekten der sozialen Ungleichheit, konzentrierte sich lange Zeit ausschließlich auf Unternehmen, für welche soziale Schließungsmechanismen festgestellt wurden (Hartmann 2004). Eine jüngere Studie zeigt, dass bei Rekrutierungspraxen in gemeinnützigen Organisationen ähnliche Dimensionen sozialer Schließung die Rekrutierungspraktiken prägen (Krimmer, 2010).

86. Große Unterschiede zwischen Engagementfeldern. Der höchste Anteil an Leitungs- und Vorstandsfunktionen ist im Bereich Politik vorzufinden; hier übernehmen 56 Prozent der Engagierten eine Leitungsfunktion. Der niedrigste Anteil findet sich mit 18 Prozent im Umweltschutz. Insgesamt zeigt sich mit Blick auf die Engagementfelder, dass es große Differenzen zwischen verschiedenen Bereichen gibt (vgl. auch Krimmer, 2008). Es werden ferner verschiedene Entwicklungen bei der Übernahme von Leitungsfunktionen durch Engagierte offensichtlich (vgl. hierzu Gensicke/Geiss, 2010, S. 181 ff.).

Besonders stark zurückgegangen ist die Übernahme von Leitungs- und Vorstandsfunktionen in der Jugend- und Bildungsarbeit. In diesem Bereich hat im Jahr 1999 mit rund 56 Prozent der Engagierten ein hoher Anteil derartige Funktionen übernommen; im Jahr 2009 waren es noch 41 Prozent. Bedeutende Auswirkungen hat der Rückgang der Leitungsquote in zwei großen Engagementbereichen, die seit 1999 noch gewachsen sind. Sie hatten bereits vor dem Rückgang eine geringe Quote, weshalb das Management der Organisationen mit besonderen Herausforderungen rechnen sollte: Dies trifft auf den sozialen Bereich zu (31 Prozent im Jahr 1999, 22 Prozent im Jahr 2009) und den Bereich Kindergarten und Schule (1999: 36 Prozent auf 23 Prozent im Jahr 2009).

Im Sport-, Kultur- und Freizeitbereich und damit in Feldern, in denen das bürgerschaftliche Engagement stark vereinsgebunden organisiert ist, ist die Situation günstiger. So ist Freizeit und Geselligkeit der einzige Bereich, bei dem die Leitungsquote sogar zugenommen hat (von 41 Prozent im Jahr 1999 auf 44 Prozent im Jahr 2009). Im Kulturbereich ist der Rückgang gering (von 43 Prozent auf 40 Prozent) und im Sportbereich nimmt die Leitungsquote über die Jahre hinweg, verglichen mit den Bereichen Kultur und Freizeit, am stärksten und stetigsten ab (von 38 Prozent auf 34 Prozent). Neben den Bereichen, in denen Engagement stark im Verein zu verorten ist, ist auch der Bereich der freiwilligen Feuerwehr und Rettungsdienste hervorzuheben: Auch hier ist der Anteil leitender Engagierter überdurchschnittlich und stabil (vgl. Tabelle III 2-9).

87. Schwerpunkte des Rückgangs nach Organisationsform. Unterschiede bei der Übernahme von Leitungs- und Vorstandsfunktionen werden auch differenziert nach verschiedenen Organisationsformen sichtbar. Hier lassen sich grundsätzliche Trends ausmachen (Gensicke/Geiss, 2010): Die lokalen Vereine befinden sich in einer verhältnismäßig stabilen Situation – hier ist der Anteil Engagierter in Leitungspositionen in den vergangenen

²² Zu diesen Feldern werden insbesondere die Sportvereine gezählt.

Tabelle III 2-9

Entwicklung der Übernahme von Leitungsfunktionen nach Bereichen
Engagierte ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, 2004 und 2009

Bereiche		Leitungs- und Vorstandsfunktion	
		ja	nein
Alle	2004	35	65
	2009	32	68
Sport	2004	36	64
	2009	34	66
Kultur	2004	41	59
	2009	40	60
Freizeit	2004	44	56
	2009	44	56
Soziales	2004	27	73
	2009	22	78
Gesundheit	2004	33	67
	2009	21	79
Schule, Kindergarten	2004	27	73
	2009	23	77
Jugend, Bildung	2004	45	55
	2009	41	59
Umwelt	2004	21	79
	2009	18	82
Politik	2004	60	40
	2009	56	44
Beruf	2004	40	60
	2009	39	61
Kirche	2004	26	74
	2009	28	72
Freiwillige Feuerwehr, Rettungsdienste	2004	39	61
	2009	37	63
Lokales Bürgerengagement	2004	33	67
	2009	28	72

Quelle: Freiwilligensurveys 2004, 2009

zehn Jahren weitgehend gleich bleibend und liegt über dem Durchschnitt (37 Prozent).

Unter den überregionalen Großorganisationen können lediglich die Parteien Stabilität für sich beanspruchen. Sie verzeichnen eine Leitungsquote, die kontinuierlich über dem Durchschnitt liegt. Dahingegen haben Verbände zwar eine überdurchschnittliche Quote, diese hat allerdings in den letzten zehn Jahren bedeutend abgenommen. Ähnlich starke Rückgänge sind bei den Gewerkschaften zu beobachten. Beide Organisationstypen nähern sich damit hinsichtlich der Leitungsquote den Vereinen an.

Bei Engagierten in staatlichen und kommunalen Einrichtungen sind Rückgänge zu verzeichnen (1999: 36 Prozent, 2009: 24 Prozent). Sie hängen insbesondere mit der rückläufigen Quote im Engagementfeld Kindergarten/Schule zusammen. Im Stiftungsbereich und den privaten

Einrichtungen ist nur ein geringer Anteil Engagierter mit Führungs- und Vorstandsfunktionen betraut.

Die Leitungsquote ist insgesamt in solchen Bereichen niedrig, deren Tätigkeiten besonders auf öffentliche, religiöse und private Institutionen bezogen sind. Der Kern des Rückgangs ist in Verbänden sowie institutionellen Kontexten zu finden. Zuvor bereits recht geringe Quoten bei kleineren Gruppen und Initiativen sind in der letzten Dekade noch weiter zurückgegangen.

2.9.3 Soziostrukturelle Unterschiede

88. Mit Blick auf verschiedene Bevölkerungsgruppen zeigen sich wesentliche soziostrukturelle Unterschiede und Neuentwicklungen bei der Übernahme von Leitungsfunktionen (vgl. Tabelle III 2-10).

Tabelle III 2-10

Unterschiede bei Übernahme von Leitungsfunktionen Engagierte ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, 2004 und 2009

Bereiche		Leitungs- und Vorstandsfunktion	
		ja	nein
Alle	2004	35	65
	2009	32	68
Alte Länder	2004	36	64
	2009	33	67
Neue Länder	2004	33	67
	2009	29	71
Männer	2004	43	57
	2009	39	61
Frauen	2004	26	74
	2009	24	76
14–30 Jahre	2004	28	72
	2009	28	72
31–45 Jahre	2004	34	66
	2009	28	72
46–65 Jahre	2004	41	59
	2009	38	62
66 Jahre und älter	2004	37	63
	2009	32	68
Erwerbstätige	2004	38	62
	2009	36	64
Arbeitslose	2004	29	71
	2009	26	74
Schüler/innen, Auszubildende, Student/innen	2004	26	74
	2009	28	72
Hausfrauen, Hausmänner	2004	28	72
	2009	21	79
Rentner/innen, Pensionär/innen	2004	37	63
	2009	32	68

Quelle: Freiwilligensurveys 2004, 2009

89. Weniger Frauen in ehrenamtlichen Leitungspositionen. So übernehmen Männer häufiger eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion als Frauen. In der letzten Dekade sind diese Unterschiede tendenziell gewachsen: Hatten 44 Prozent der Männer und 31 Prozent der Frauen im Jahr 1999 Leitungs- und Vorstandsfunktionen übernommen, sind es aktuell noch 39 Prozent der Männer und lediglich 24 Prozent der Frauen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 184f.).

90. Starker Rückgang bei mittleren Jahrgängen. Mit Blick auf die Übernahme von Leitungsfunktionen in verschiedenen Altersgruppen wird eine Verschiebung deutlich: Die Gruppe der 46- bis 65-Jährigen ist aufgrund starker Rückgänge in anderen Altersgruppen zur deutlich wichtigsten Gruppe in Hinblick auf die Übernahme von Leitungsfunktionen geworden. Dabei ist die Quote allerdings rückläufig (1999: 44 Prozent, 2004: 41 Prozent; 2009: 38 Prozent). Als verhältnismäßig „stabil“ stellen sich die älteren Engagierten ab 66 Jahren dar. Ihr Anteil von 36 Prozent im Jahr 1999 hat sich lediglich um 4 Prozent auf 32 Prozent im Jahr 2009 reduziert. Dabei ist allerdings zu betonen, dass ihre Engagementquote insgesamt seit 1999 angestiegen ist (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.7).

Dagegen ist in der Altersgruppe der 31- bis 45-Jährigen, also in der Spanne, die durch Familien mit Kindern im Haushalt geprägt ist, die Engagementquote zwar ebenfalls gestiegen, doch übernahmen 31- bis 45-Jährige Engagierte weniger Leitungsfunktionen als die Gruppe der ab 66-Jährigen. Vielmehr ist in dieser Gruppe sogar der stärkste Rückgang auszumachen. Gab es im Jahr 1999 hier noch einen Anteil der Engagierten an Leitungsfunktionen von 39 Prozent, so ist dieser inzwischen auf 28 Prozent zurückgegangen. Nur die Jüngsten, die Jahrgänge zwischen 14 und 30 Jahren, haben eine vergleichbar geringe „Leitungsquote“.

91. Starker Rückgang bei nicht Erwerbstätigen. Unter den Nicht-Erwerbstätigen, Hausfrauen und Hausmännern sowie Arbeitslosen ist der Anteil der Engagierten, die Leitungsfunktionen übernehmen, am stärksten zurückgegangen. Die „Leitungsquote“ blieb bei Schülern, Auszubildenden und Studierenden weitestgehend stabil. Bei den Erwerbstätigen sowie Rentnern bzw. Pensionärinnen und Pensionären war die Entwicklung bei der Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen in den letzten zehn Jahren weniger stark rückläufig.

92. Westen und Osten sind ungefähr gleich auf. Vergleicht man die Quoten in West- und Ostdeutschland, so zeigt sich, dass der Anteil der Engagierten, die Leitungsfunktionen übernehmen, in den letzten zehn Jahren beinahe gleich stark zurück gegangen ist.

2.9.4 Zusammenfassung

93. Veränderungen der gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflussen neben dem Umfang des bürgerschaftlichen Engagements im weiteren Sinn auch in starkem Ausmaß die Übernahme von Leitungs- und Führungsfunktionen. Diese sind in ge-

meinnützigen Organisationen des Dritten Sektors traditionell ehrenamtlich geprägt. Im letzten Jahrzehnt übernehmen immer weniger Engagierte solche Leitungsfunktionen oder Vorstandspositionen. Wesentliche Unterschiede lassen sich entlang verschiedener Engagementfelder, Organisationsformen und bei unterschiedlichen Alters- und Bevölkerungsgruppen ausmachen.

2.10 Zeitliche Strukturen des Engagements

2.10.1 Entwicklung von Zeitvolumen und Zeitregimen

94. Bürgerschaftliches Engagement beansprucht Zeit, die von den Engagierten mit Aufgaben in Bildung und Ausbildung, Berufs- und Privatleben in Einklang gebracht werden muss. Ob und inwiefern sich über die letzten zehn Jahre hinweg die Strukturen, Volumina und Zeitregimes geändert haben, kann sowohl mit persönlichen Entwicklungen der Engagierten als auch mit Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zusammenhängen.

Nähert man sich dem Thema Engagement mit der Perspektive auf eine zeitliche Dimension an, dann stellt sich die Frage nach einer Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit des bürgerschaftlichen Engagements. Von Interesse ist, wie häufig sich Bürgerinnen und Bürger engagieren, wie viel Zeit Engagierte investieren, ob sie in einer Sache sporadisch tätig werden oder, bei wiederkehrenden Tätigkeiten, über welche Zeitspannen sie sich binden und welche Entwicklungstendenzen sich innerhalb der letzten zehn Jahre abzeichnen.

2.10.2 Regelmäßigkeit

95. Wie im „Bericht zur Lage und zu den Perspektiven Bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“ dargelegt wird, gilt insbesondere das regelmäßige Engagement im Sinne eines zeitlichen und kontinuierlichen Einsatzes als wirksam (Alscher et al., 2009a, 34).

96. Zunahme des regelmäßigen, monatlichen Engagements. Anhand der Daten des SOEP kann nachvollzogen werden, dass das regelmäßige Engagement, das mindestens einmal im Monat ausgeübt wird, seit 1998 kontinuierlich zunimmt. Engagierten sich 1992 noch rund 13 Prozent der Bevölkerung ab 16 Jahren mindestens einmal monatlich, waren es im Jahr 2007 rund 17,2 Prozent²³ (Alscher et al., 2009a, S. 34; Böhnke/Dathe, 2010, S. 15).

97. Zeitbudget: Abnahme des Umfangs regelmäßigen Engagements. Eine hohe, teils wachsende Verbindlichkeit und Verlässlichkeit des Engagements belegt der Freiwilligensurvey für die letzten fünf Jahre: Weitgehend gleich geblieben ist zwischen 2004 und 2009 das Zeitvolumen, das Engagierte pro Woche für ihre Tätigkeit aufwenden. Jeweils ein Drittel der Freiwilligen sind bis zu

²³ Im Jahr 2007 engagierten sich 9,1 Prozent der Bevölkerung ab 16 Jahren mindestens einmal in der Woche.

zwei Stunden pro Woche mit ihrem Engagement beschäftigt. Ein weiteres Drittel wendet drei bis fünf Stunden pro Woche auf. Zwischen sechs und zehn Wochenstunden verwenden 17 Prozent der Engagierten. Fast 10 Prozent investieren sogar über zehn Stunden pro Woche in das Engagement (Gensicke/Geiss, 2010, S. 31; vgl. Tabelle III 2-11). Innerhalb der letzten zehn Jahre ist bei zunehmenden Engagementquoten allerdings einen Rückgang bei der Stundenzahl pro Monat zu verzeichnen. So wurden im Jahr 1999 durchschnittlich 18 Stunden im Monat für die zeitaufwändigste Tätigkeit aufgewendet. Im Jahr 2009 waren es nur noch durchschnittlich 16 Stunden.

98. Unterschiede zwischen gesellschaftlichen Gruppen. Diese Trends lassen sich für die Vielfalt unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen identifizieren – unabhängig vom Geschlecht oder dem sozioökonomischen Status (Gensicke/Geiss, 2010, 204 f.). Der stärkste Rückgang ist unter den Schülerinnen und Schülern zu verzeichnen. Ihr Engagement ist von 16,6 Stunden im Jahr 1999 auf 12,7 Stunden im Jahr 2009 zurückgegangen. Dabei ist ihre Engagementquote nicht gesunken. Daneben ist auch ein Rückgang bei der Gruppe der älteren Engagierten sichtbar; ein aktuell recht hohes Engagement von Seniorinnen und Senioren kann diesen Rückgang nicht ausgleichen.

99. Unterschiede zwischen Engagementbereichen. Auch ist diese rückläufige Tendenz in beinahe allen Engagementbereichen zu beobachten. Besonders hervorzuheben sind hier jedoch der soziale Bereich und der Umwelt- und Tierschutz. Im Bereich Jugend und Bildung bringen sich Engagierte mit einem besonders hohen Zeitbudget ein (22 Stunden pro Monat). Auch für die Bereiche Soziales (21 Stunden) und Gesundheit sowie bei der freiwilligen Feuerwehr und den Rettungsdiensten (je 20 Stunden) fallen hohe Zeitbudgets auf. Vergleichsweise weniger Zeit verwenden Engagierte in den Bereichen lokales Bürgerengagement, Kindergarten und Schule sowie Kirche und Religion (Gensicke/Geiss, 2010, 203 f.). Es ist darauf zu verweisen, dass es sich hier um Durchschnittswerte handelt. Anzunehmen ist, dass sich dies beispielsweise in den beiden letztgenannten Bereichen insofern auswirkt, als im Bereich Kindergarten und Schule auch das Engagement von Elternvertreterinnen erfasst wird, das häufig eine Tätigkeit mit geringerem Zeitaufwand darstellt. Ähnlich stellt sich die Situation im Bereich Kirche und Religion hinsichtlich der Ministrantinnen und Ministranten dar. Für beide Bereiche ist festzuhalten, dass durchaus sehr zeitintensive Tätigkeiten existieren, dass die Werte jedoch beeinflusst werden durch weniger zeitintensive Formen des Engagements.

100. Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Die Regelmäßigkeit des Engagements ist bei Männern über die Zeit hinweg gleichbleibend. Sie hat bei Frauen in der letzten Dekade zugenommen (Gensicke/Geiss, 2010, 108f.). Männer verwenden wöchentlich mehr Zeit als Frauen in ihr Engagement (vgl. Tabelle III 2-11).

Tabelle III 2-11

Wöchentlicher Zeitaufwand für freiwilliges Engagement

Engagierte ab 14 Jahren, differenziert nach Geschlecht, Angaben in Prozent, 2009

Zeitaufwand pro Woche	Männer	Frauen	Gesamt
Bis zu 2 Stunden	31	42	36
3 bis 5 Stunden	34	30	32
6 bis 10 Stunden	20	13	17
11 bis 15 Stunden	5	4	4
Über 15 Stunden	6	4	5
Unregelmäßig	4	7	6

Quelle: Freiwilligensurvey 2009

Nur wenig Differenz gibt es zwischen Männern und Frauen im Hinblick auf die terminlichen Verpflichtungen, mit denen Ihre Tätigkeiten verbunden sind. Rund 70 Prozent der Engagierten bestätigen im Zuge der drei Erhebungswellen, dass ihr Engagement mit terminlichen Verpflichtungen einhergeht, die eine gewisse Regelmäßigkeit erfordern. In starkem Ausmaß trifft dies im Bereich politischen Engagements sowie der Feuerwehr und den Rettungsdiensten zu.

2.10.3 Verbindlichkeit

101. Das zeitlich unbefristete Engagement nimmt einen hohen Anteil der Engagementformen der Bürgerinnen und Bürger ein. Der Anteil der Engagierten, die sich ohne zeitliche Befristung auf ihr Engagement einlassen, ist mit 75 Prozent im Jahr 1999 bereits hoch und in den vergangenen zehn Jahren noch gestiegen (2009: 80 Prozent).

102. Hohe und zunehmende Verbindlichkeit. Durchschnittlich führen Engagierte im Jahr 2009 ihre Tätigkeiten bereits seit zehn Jahren aus, zu rund einem Drittel sogar seit mehr als zehn Jahren. Ältere Engagierte sind durchschnittlich fast 18 Jahre im Kontext ihrer aktuellen Tätigkeit engagiert; jüngere Engagierte im Durchschnitt seit vier Jahren. Unterschiede hinsichtlich des Alters der Engagierten und der Dauer der Ausübung des Engagements in der zeitaufwändigsten Tätigkeit werden in Tabelle III 2-12 dargestellt.

Im Rahmen ihrer zeitaufwändigsten Tätigkeit engagieren sich 90 Prozent der Aktiven mindestens einmal im Monat; über die Hälfte der Engagierten üben ihre freiwillige Tätigkeit sogar einmal in der Woche aus. Mehrmals pro Woche engagiert sich ein Drittel im Rahmen der zeitaufwändigsten Tätigkeit (Gensicke/Geiss, 2010, S. 106, vgl. Abbildung III 2-10).

2.10.4 Zusammenfassung

103. Bei den zeitlichen Strukturen des bürgerschaftlichen Engagements scheinen sich Veränderungen abzu-

Tabelle III 2-12

Ausübungsdauer der freiwilligen Tätigkeit

Engagierte differenziert nach Alter, zeitaufwändigste Tätigkeit, Angaben in Prozent, 2009

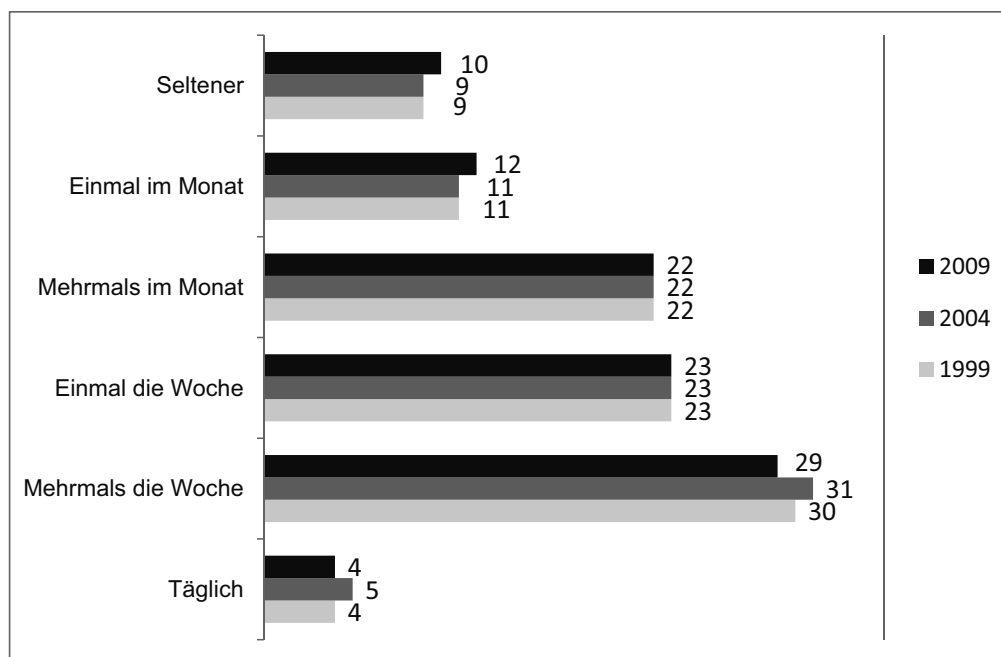
	14–30 Jahre	31–45 Jahre	46–65 Jahre	66 Jahre und älter
Seit unter 6 Jahren	76	56	34	23
Seit 6 bis 10 Jahren	17	22	24	20
Seit 11 bis 15 Jahren	6	9	13	15
Seit 16 Jahren	1	13	29	42

Quelle: Freiwilligensurvey 2009

Abbildung III 2-10

Häufigkeit der Ausübung der freiwilligen Tätigkeit

Zeitaufwändigste Tätigkeit, Angaben in Prozent, 1999 bis 2009



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

zeichnen: Über die letzten zehn Jahre hinweg gingen nicht nur regelmäßig ausgeführte Tätigkeiten tendenziell zurück, sondern auch die Häufigkeit, in der die Tätigkeiten ausgeübt werden. Die Verbindlichkeit ist jedoch nach wie vor hoch; so ist das Engagement häufig an regelmäßige Verpflichtungen gebunden und spielt sich im Rahmen langjähriger und kontinuierlich ausgeübter Tätigkeiten ab.

2.11 Motive für bürgerschaftliches Engagement

2.11.1 Motivation im Wandel?

104. Die Untersuchung von Motiven zu bürgerschaftlichem Engagement ist in der Praxis insofern bedeutsam, als die Kenntnis der Motive der Engagierten und derer, die sich potenziell engagieren würden, es erleichtern

kann, passende Engagementfelder zu identifizieren oder auch Engagementformen in Organisationen neu zu konfigurieren. Damit ist die Frage der Engagementmotive insbesondere für Organisationen wichtig, um entsprechende Angebote für Freiwillige zu schaffen. Seit Längerem ist von einem Motivwandel des bürgerschaftlichen Engagements die Rede, der auch mit einem allgemeinen Wertewandel einhergeht (vgl. dazu auch Kapitel II). Demnach haben u. a. individuelle Bedürfnisse und Ansprüche der Engagierten gegenüber der selbstverständlichen Pflichterfüllung oder dem Aufgehen in der Sache an Bedeutung gewonnen.

Allerdings ist die Motivation des einzelnen Engagierten schwierig zu erfassen. Erstens können im Rahmen eines Surveys nur vorgegebene Motive gemessen werden (Neufeld, 2010). Zweitens handelt es sich oftmals nicht um einzelne und isolierte Motive, sondern vielmehr um

komplexe Motivbündel, die zu einer Handlung führen (West, 2010). Drittens liegen bislang keine Längsschnittanalysen vor, mittels derer man den Motivwandel einzelner Personen im Zeitverlauf untersuchen könnte (Gleich, 2008). Angesichts der naheliegenden Vermutung, dass biografische Erfahrungen die Motivation beeinflussen können (Olk, 2010), fehlen somit wichtige empirische Daten, um einen Motivwandel zu untersuchen. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Abschnitt vornehmlich auf die Daten des Freiwilligensurveys und ähnlich angelegter Befragungen zurückgegriffen, die allerdings nicht als psychologische Studien zu Motiven und Motivationen angelegt sind und deshalb in ihrer Aussagekraft stark begrenzt sind.

2.11.2 Individuelle Motive treten hinzu

105. Der Freiwilligensurvey verweist auf einen Trend des Motivwandels im bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland. Vor allem Jüngere engagieren sich demnach weniger aus Pflichtgefühl, sondern aus persönlichen Gründen. Insbesondere die Möglichkeit zusätzlicher Qualifizierungen spielt dabei eine Rolle (vgl. Tabelle III 2-13). Auch bei genauerer Betrachtung der Engagementmotive bei Älteren macht sich seit 1999 ein Motivwandel bemerkbar. Auch Ältere engagieren sich immer häufiger aus persönlichen Gründen (Gensicke/Geiss, 2010).

Neben der Kompetenzerweiterung ist auch der Aufbau von Netzwerken oder von sozialen Kontakten ein wichtiges Motiv. Dadurch werden auch berufliche Synergieeffekte erwartet. Gleichwohl ist diese Dimension bei jungen Menschen nicht so stark ausgeprägt wie die der Qualifizierung. Ergebnisse des Engagementatlases weisen in diesem Kontext z. T. in eine ähnliche Richtung.

Auch wenn es nicht dezidiert um das berufliche Fortkommen geht, wird auch dort deutlich, dass die eigene soziale Integration eine hohe Bedeutung für Engagierte hat (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009).

Dennoch: Auch wenn individuelle Motive zunehmen, geht diese Zunahme nicht auf Kosten gesellschaftsbezogener und geselliger Motive. Diese nehmen nach wie vor den größten Stellenwert bei den Engagierten ein. Wahrscheinlich ist, dass es sich eher um ein Hinzutreten neuer Motive handelt, als um einen Verdrängungsprozess alter durch neue Motivbündel.

2.11.3 Kein Widerspruch zwischen „Ich“ und „Wir“

106. Die nach wie vor große Bedeutung gesellschaftsbezogener Motive spiegelt sich auch in einem weiteren Trend: Ausgehend von den drei Idealtypen „Gemeinwohlorientierte“, „Geselligkeitsorientierte“ und „Interessenorientierte“, die der Freiwilligensurvey herausarbeitet,²⁴ kann man feststellen, dass sich ein Trend hin zu mehr Gemeinwohlorientierung zu vollziehen scheint (vgl. Tabelle III 2-14). Dabei geht dieser Trend nicht – wie man ggf. annehmen könnte – auf die Zunahme älterer Engagierter zurück, sondern auf die steigende Gemeinwohlorientierung Jüngerer.

²⁴ Während Gemeinwohlorientierte sich dadurch auszeichnen, dass es ihnen besonders wichtig ist, Anderen zu helfen, bzw. etwas für das Gemeinwohl zu tun, legen Geselligkeitsorientierte mehr Wert auf den Spaß an der Tätigkeit und das Kennenlernen interessanter Menschen. Interessenorientierten ist es eher wichtig, dass sie Verantwortung übernehmen, Anerkennung finden und ihre Kenntnisse und Erfahrungen erweitern können. Gleichwohl handelt es sich hier um Idealtypen und es existieren auch Mischtypen.

Tabelle III 2-13

Qualifizierungsmotiv durch freiwilliges Engagement

Alle Engagierten ab 14 Jahren, nach Altersgruppen, Angaben in Prozent, 2009

Qualifizierungsmotiv: Ich will Qualifikationen erwerben, die im Leben wichtig sind.	Voll und ganz	Teilweise	Überhaupt nicht
14–30 Jahre	47	37	16
31–45 Jahre	25	41	34
46–65 Jahre	23	39	38
66 Jahre und älter	14	28	58

Quelle: Freiwilligensurvey 2009

Tabelle III 2-14

Erwartungen an ein freiwilliges Engagement

Alle Engagierten ab 14 Jahre, Angaben in Prozent, 1999 bis 2009

Typologien der Erwartungen an das freiwillige Engagement	1999	2004	2009
Geselligkeitsorientierte	36	31	27
Gemeinwohlorientierte	30	34	36
Interessenorientierte	34	35	37

Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

Dieser Befund scheint zunächst im Widerspruch zu den zunehmenden individuellen Motiven zu stehen. Bei näherer Betrachtung der Engagementtypen lässt sich aber feststellen, dass auch Interessenorientierte durchaus einen Bezug zum „Wir“ haben, wenn auch nicht so stark wie Gemeinwohlorientierte und vermutlich eher in Form eines pragmatischen Ausgleichs zwischen „Wir“ und „Ich“. Aber auch darüber hinaus nimmt ein Großteil der Bürgerinnen und Bürger keinen Gegensatz zwischen individuellen und gesellschaftlichen Ansprüchen wahr (Gensicke/Geiss, 2010). Weitere Umfragen belegen, dass dies auch für Bereiche zutrifft, in denen vornehmlich altruistische Motive vorherrschen. So zeigt die Allensbacher Repräsentativumfrage „Ehrenamt in der Caritas“, dass zwar altruistische Einstellungen an erster Stelle stehen. Dicht darauf folgt jedoch das Motiv, Freude und Befriedigung daraus zu ziehen, etwas Sinnvolles zu tun (Süßlin, 2008). Insoweit ist das individuelle Engagement offenbar zumeist durch einen Mix von gesellschaftlichen und individuellen Motiven geprägt, die mit unterschiedlicher Akzentsetzung beim individuellen Engagement in den Vordergrund treten.

2.11.4 Zusammenfassung

107. Bei den Motiven Engagierter handelt es sich um komplexe Motivbündel, die bislang nur unzureichend erforscht wurden. Querschnittsanalysen zeigen, dass in diesem Bündel eigeninteressierte Motive des individuellen Engagements tendenziell zunehmen, ohne dabei jedoch die Gemeinwohlorientierung des persönlichen Engagements in Frage zu stellen.

Abbildung III 2-11

2.12 Zielgruppen und Tätigkeiten des Engagements

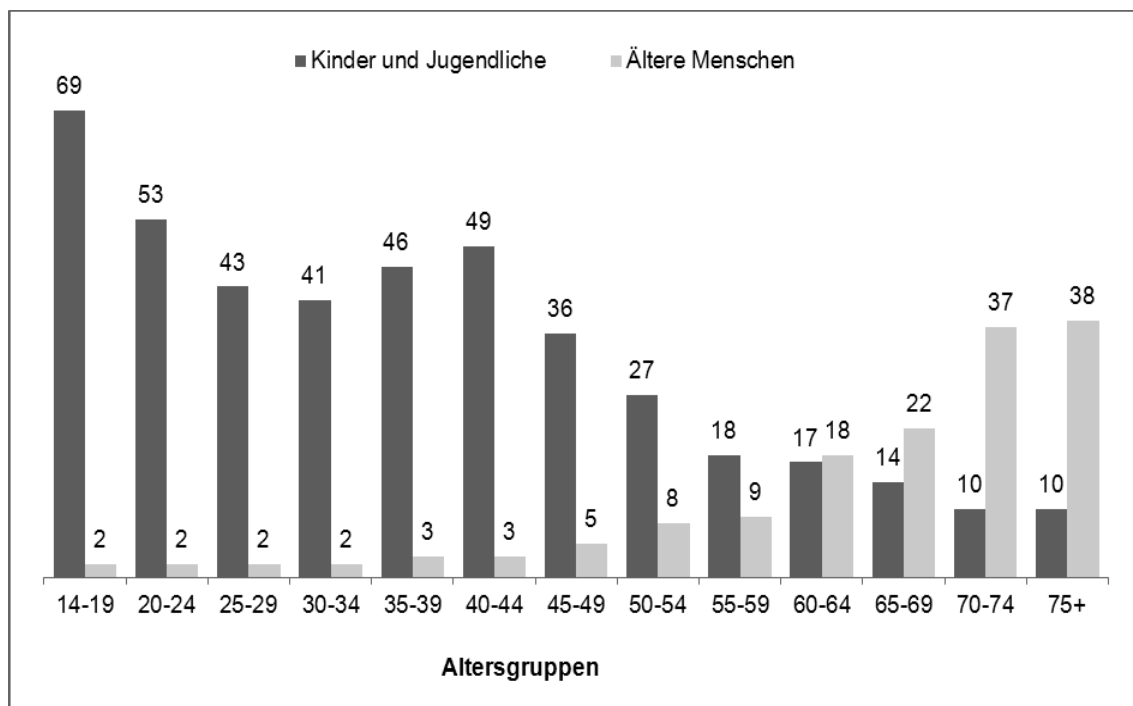
2.12.1 Lebensabschnitt hat Einfluss auf Zielgruppe

108. Der Großteil freiwilliger Aktivitäten und Tätigkeiten richtet sich gemäß der Ergebnisse des Freiwilligensurvey 2009 an eine bestimmte Zielgruppe (Gensicke/Geiss, 2010). Dabei sind Kinder und Jugendliche mit gut einem Drittel nach wie vor die Gruppe, für die am meisten getan wird. Dies ist zum einen auf das Engagement Jugendlicher zurückzuführen, die sich zumeist in ihrem direkten Lebensumfeld einbringen. So kann z. B. die Leitung von Jugendgruppen als typisches Engagement von Jugendlichen beschrieben werden (Picot, 2011). Zum anderen engagieren sich die Familienjahrgänge sehr stark für Kinder und Jugendliche, z. B. in Fördervereinen von Schulen (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.5). So ist das Engagement der Eltern über die Kinder vermittelt, auch wenn eine leichte Tendenz zu beobachten ist, dass sich Eltern auch unabhängig von den eigenen Kindern engagieren.

Auf wesentlich geringerem Niveau als das Engagement für Kinder und Jugendliche steigt auch die Bedeutung der Älteren als Zielgruppe für bürgerschaftliches Engagement, v. a. im Bereich Gesundheit und Soziales (Gensicke/Geiss, 2010). Das Engagement für Ältere gewinnt mit zunehmendem Alter der Engagierten an Bedeutung (vgl. Abbildung III 2-11).

Damit wird deutlich, „dass viele freiwillige Tätigkeiten einen inhaltlichen Bezug zur jeweiligen Lebensphase auf-

Zielgruppe des Engagements
Zeitaufwändigste Tätigkeiten, differenziert nach Alter, Angaben in Prozent, 2009



Quelle: Freiwilligensurvey 2009

weisen, sodass es unter anderem zu lebensabschnittbezogenen Beteiligungen am Engagement kommen kann“ (Olk, 2010).

109. Neben den verschiedenen Altersgruppen sind auch Familien Zielgruppe bürgerschaftlichen Engagements. Die facettenreichen Unterstützungsformen, mit denen Familien durch bürgerschaftliches Engagement entlastet werden, arbeitet bereits der Bericht zur Lage des bürgerschaftlichen Engagements 2009 ausführlich heraus (Alscher et al., 2009a).

2.12.2 Engagierte sind vielfältigen Aufgaben gewachsen

110. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Aufgaben in allen Engagementbereichen tendenziell vielfältiger werden. Nannten die Engagierten 1999 noch zwei Hauptaktivitäten, so sind es 2009 bereits vier. Die Tätigkeitsdichte wird auch im Engagement höher, ähnlich wie es in der Arbeitswelt zu erkennen ist (Gensicke/Geiss, 2010). Gleichwohl sehen sich die meisten Engagierten den Anforderungen gewachsen. Eine Ausnahme bildet lediglich der politische Bereich, in dem das Anforderungsprofil besonders anspruchsvoll erscheint und zahlreiche Engagierte in leitenden Positionen aktiv sind (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.9).

Dabei ist nur bedingt ein Zusammenhang zwischen freiwilligen und beruflichen Tätigkeiten zu beobachten (Olk, 2010). Bei knapp einem Viertel der Engagierten lässt sich eine Nähe zur aktuellen oder früheren Berufstätigkeit feststellen. Dabei variiert die Nähe je nach Bildung, Berufsstatus und Wirtschaftssektor. Der Zusammenhang ist stärker ausgeprägt bei höher Gebildeten und Beamten. Besonders stark ist die Nähe bei Berufstätigen im gemeinnützigen Sektor, während der Zusammenhang zwischen Berufstätigkeit und Engagement bei Angehörigen der Privatwirtschaft besonders gering ist.

2.12.3 Zusammenfassung

111. Wofür sich Menschen engagieren hängt auch mit der Lebensphase zusammen, in der sie sich gerade befinden. So kann man anhand des Freiwilligensurvey erkennen, dass sich Jugendliche vornehmlich für Kinder und Jugendliche engagieren. In der darauf folgenden Phase ist das Engagement für diese Zielgruppe weniger ausgeprägt, um später, wenn man eigene Kinder hat, an Bedeutung zu gewinnen. Mit zunehmendem Alter rücken dann Ältere vermehrt als Zielgruppe ins Blickfeld.

Auch wenn die Tätigkeiten vielfältiger und anspruchsvoller werden, sieht sich ein Großteil der Engagierten den Anforderungen gewachsen, und dies, obwohl nur bedingt ein Zusammenhang zu den im Berufsleben erworbenen Kompetenzen zu erkennen ist.

2.13 Verbesserungswünsche

112. Zahlreiche Bürgerinnen und Bürger engagieren sich freiwillig. In mancherlei Hinsicht sehen sie Bedarfe und wünschen sich Verbesserungen. Die Wünsche richten

sich sowohl an die Organisationen, in denen sie sich engagieren, als auch an den eigenen Arbeitgeber oder an Staat und Öffentlichkeit (Gensicke/Geiss, 2010).

2.13.1 Wunsch nach besseren finanziellen Rahmenbedingungen

113. Der Schwerpunkt der Kritik bzw. der Verbesserungsvorschläge liegt bei Finanzierungs-, Infrastruktur- und Ausstattungsfragen. Neben dem Wunsch nach einer besseren Finanzierung der Projektarbeit, der seit 1999 kaum nachgelassen hat, ist den Engagierten auch die Bereitstellung von Räumen und Sachmitteln wichtig. Besonders ausgeprägt ist dieser Wunsch in den Bereichen Umwelt- und Tierschutz (finanzielle Mittel 68 Prozent; Sachmittel und Räume: 48 Prozent), Kindergarten und Schule (finanzielle Mittel: 71 Prozent; Sachmittel und Räume: 44 Prozent) sowie der freiwilligen Feuerwehr (finanzielle Mittel: 70 Prozent; Sachmittel und Räume: 48 Prozent). Zugenommen hat die Kritik an der finanziellen Ausstattung vor allem im sozialen Bereich (1999: 58 Prozent; 2009: 64 Prozent), etwas nachgelassen hat sie in den Bereichen Jugendarbeit, Kultur und berufliche Interessenvertretung. Gut ein Drittel (2009: 35 Prozent) übt Kritik an mangelnden Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Tabelle III 2-15).

Ein besonderes Augenmerk ist auch auf den Wunsch nach Vergütung zu legen. Zwar ist dieser insgesamt eher niedrig ausgeprägt (23 Prozent), aber bei näherem Hinsehen ergeben sich Differenzen in bestimmten Bereichen. So ist der Wunsch nach einer besseren Vergütung vor allem in den Bereichen Soziales und Gesundheit überdurchschnittlich (32 Prozent) und – im Vergleich zu Westdeutschland (22 Prozent) – in Ostdeutschland (28 Prozent) relativ stark ausgeprägt (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.14).

2.13.2 Beratungsbedarf konstant hoch

114. Der häufigste Wunsch, den Engagierte an Staat und Öffentlichkeit richten, ist der Bedarf nach besseren Informationen und Beratung über Engagementmöglichkeiten (55 Prozent) (vgl. Tabelle III 2-15). Insbesondere Ältere äußern sehr oft den Wunsch, besser beraten und informiert zu werden. Außerdem ist vor allem im durch eine höhere Belastung und einen hohen Anspruch an Fachkenntnissen geprägten Sozial- und Gesundheitsbereich der Informations- und Beratungsbedarf hoch (65 Prozent Soziales bzw. 64 Prozent Gesundheit).

Ebenfalls sehr ausgeprägt und relativ konstant ist der Wunsch nach Anerkennung des Engagements. Dies kommt weniger durch den Wunsch nach Ehrungen (25 Prozent) als den Wunsch nach Würdigung durch die Medien zum Ausdruck (46 Prozent). Der Wunsch nach Anerkennung der Freiwilligentätigkeit als berufliches Praktikum unterscheidet sich zwischen den Bevölkerungsgruppen. Überdurchschnittlich ausgeprägt ist er bei Jüngeren (2009: 44 Prozent), Frauen (2009: 43 Prozent) und Erwerbslosen (2009: 56 Prozent). Allerdings hat er bei Jüngeren nachgelassen (1999: 55 Prozent), während

Tabelle III 2-15

Verbesserungswünsche der Freiwilligen

Zeitaufwändigste freiwillige Tätigkeiten, Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent, 1999 bis 2009

	Zeitaspekt		
	1999	2004	2009
Verbesserungswünsche an die Organisationen			
Mehr Finanzmittel für Projekte	63	63	62
Bereitstellung von Räumen/Sachmitteln	64	43	42
Bessere finanzielle Vergütung	26	22	23
Verbesserungsvorschläge an den Staat bzw. an die Öffentlichkeit			
Information und Beratung zu Möglichkeiten des FE	57	55	55
Bessere Anerkennung durch Berichte in den Medien	47	48	46
Bessere Anerkennung freiwilliger Tätigkeiten als berufliches Praktikum usw.	47	40	40

Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

er bei Erwerbslosen an Bedeutung gewinnt (1999: 49 Prozent).

Materielle Vergütungen, die dem Einzelnen zugute kommen, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, auch wenn sie leicht rückläufig sind. So wünschen sich im Jahr 2009 46 Prozent der Befragten eine Verbesserung der steuerlichen Absetzbarkeit von Aufwandsentschädigungen und Kostenerstattungen (1999: 52 Prozent), insbesondere in Bereichen, in denen häufiger Aufwandsentschädigungen gezahlt werden.

2.13.3 Arbeiter benötigen mehr Unterstützung als Beamte und Angestellte

115. Arbeitgeber unterstützen ihre Arbeitnehmer beim Engagement vielfältig. Die Unterstützung reicht dabei von der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit über Freistellungen bis hin zur Überlassung der Infrastruktur am Arbeitsplatz (Telefon, Computer, etc.) für das Engagement. Diese Förderung durch Arbeitgeber bleibt konstant, ca. 30 Prozent der Arbeitnehmer werden von ihrem Arbeitgeber unterstützt. Allerdings sehen inzwischen weniger Arbeitnehmer die Notwendigkeit, von ihrem Arbeitgeber gefördert zu werden (Gensicke/Geiss, 2010). Diese Entwicklung ist über alle Berufsgruppen hinweg zu beobachten. Gleichwohl ist festzustellen, dass dies insbesondere auf Angestellte und Beamte zutrifft, die im Vergleich zu Arbeitern weniger Bedarf für die Unterstützung durch den Arbeitgeber haben. Während 29 Prozent der Angestellten und 28 Prozent der Beamtinnen und Beamten angeben, eine Unterstützung durch den Arbeitgeber sei nicht notwendig, stimmen dem nur 20 Prozent der Arbeiter zu.

2.13.4 Zusammenfassung

116. Verbesserungswünsche werden sowohl an die Organisationen, in denen sich Freiwillige engagieren, als auch an Öffentlichkeit und Staat sowie Arbeitgeber gerichtet. Dabei stehen vor allem eine bessere finanzielle

Ausstattung (Organisationen) sowie Informations- und Beratungsangebote (Staat und Öffentlichkeit) im Vordergrund. Auch der Wunsch nach Anerkennung durch die Medien ist relativ hoch. Arbeiter sind im Verhältnis zu Angestellten stärker auf die Unterstützung der Arbeitgeber angewiesen.

2.14 Regionale Unterschiede

2.14.1 Ost-West, Nord-Süd und Stadt-Land Gefälle

117. Regionale Unterschiede prägen das Bild des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Das Engagement in den neuen Bundesländern stagniert laut Freiwilligensurvey und bleibt nach wie vor hinter den alten Bundesländern zurück. In Ostdeutschland ist die Engagementquote zwischen 1999 und 2004 von 28 Prozent auf 31 Prozent angestiegen, seitdem ist das Engagement konstant (Gensicke/Geiss, 2010, S. 97). Gleichzeitig ist die Engagementquote in Süddeutschland mit 38 Prozent (2009) überdurchschnittlich (vgl. Tabelle III 2-16). Allerdings lassen sich nicht nur Unterschiede zwischen Ost und West sowie Nord und Süd feststellen, sondern auch zwischen den einzelnen Bundesländern (vgl. Tabelle III 2-17), die in den Sonderauswertungen des Freiwilligensurveys herausgearbeitet wurden (für Baden-Württemberg siehe z. B. Hoch et al., 2006).²⁵

Für Einblicke in regionale Engagementstrukturen ist insbesondere der Engagementatlas geeignet (vgl. dazu im Einzelnen Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009).²⁶ In Regionen in Süddeutschland ist der An-

²⁵ Diese Sonderauswertungen nehmen jedoch überwiegend keine vergleichende Perspektive ein.

²⁶ Für den Engagementatlas wurde eine Telefonbefragung mit bundesweit 44 000 Interviews durchgeführt in allen Bundesländern und insgesamt 439 Landkreisen bzw. kreisfreien Städten. Trotz der insgesamt hohen Fallzahl kommen dabei doch nur ca. 100 Befragte auf eine Region, was die Repräsentativität umstritten erscheinen lässt.

teil bürgerschaftlich Engagierter an der Bevölkerung besonders hoch (z. B. in den Bundesländern Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz und Bayern). In den ländlicheren Regionen wie z. B. dem Allgäu, aber auch in Franken und in der Region Oberpfalz-Nord findet man Engagementquoten von über 45 Prozent. Am unteren Ende befinden sich Berlin und Bremen, die jedoch als

Stadtstaaten eine Sonderstellung einnehmen. Gleichzeitig macht der Engagementatlas darauf aufmerksam, dass der niedrigere Anteil von Engagierten in Ostdeutschland teilweise dadurch kompensiert wird, dass pro engagierter Person ein relativ hohes Zeitbudget für ehrenamtliche Tätigkeiten eingesetzt wird (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 14).

Tabelle III 2-16

Ost-West- und Nord-Süd-Unterschiede
Freiwillig Engagierte, Angaben in Prozent, 1999 bis 2009

Regionale Verteilung	Zeitaspekt		
	1999	2004	2009
Freiwillig Engagierte Gesamt	34	36	36
Deutschland Ost	28	31	31
Deutschland West	34	35	37
Deutschland Süd	38	39	38

Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004, 2009

Tabelle III 2-17

Anteil der bürgerschaftlich Engagierten nach Bundesländern
Anteil der Engagierten ab 16 Jahren, Angaben in Prozent, 2008

Rang	Land	Anteil Engagierte (2008)	Rang 2004 ¹	Rang 1999 ¹
1	Baden-Württemberg (n=4.381)	40,0	1	1
2	Hessen (n=2.535)	40,0	2	2
3	Rheinland-Pfalz (n=3.431)	39,0	3	6
4	Bayern (n=9.360)	39,0	4	3
5	Schleswig-Holstein (n=1.425)	38,0	7	5
6	Niedersachsen (n=4.542)	37,0	5	7
7	Saarland (n=572)	35,0	k.A.	k.A.
8	NRW (n=5.598)	32,0	6	4
9	Hamburg (n=500)	31,0	14	8
10	Sachsen-Anhalt (n=2.289)	30,0	11	12
11	Sachsen (n=2.815)	29,0	12	9
12	Thüringen (n=2.206)	29,0	9	10
13	Meckl.-Vorpommern (n=1.710)	29,0	10	11
14	Brandenburg (n=1.711)	25,0	8	13
15	Bremen (n=501)	23,0	k.A.	k.A.
16	Berlin (n=499)	19,0	13	14
Gesamt	(n=44.012)	34,3	36	35
West	(n=32.782)	36,3	37	36
Ost	(n=11.230)	26,5	31	28

¹ Vergleichswerte 2004/1999 aus dem „Freiwilligensurvey“. Unterschiede zur aktuellen Befragung können neben zeitlichen Veränderungen auch aus unterschiedlichen Befragungszeiträumen (Ferienzeit etc.) und aus unterschiedlicher Reihenfolge der Fragen resultieren.

Quelle: Engagementatlas 2009

Auf einen weiteren Ost-West-Unterschied verweisen erste Ergebnisse des Projekts Zivilgesellschaft in Zahlen: Betrachtet man die Beschäftigungsquoten im Dritten Sektor lässt sich beobachten, dass sich für Ostdeutschland eine Kombination aus eher starker Professionalisierung und gleichzeitig eher informell geprägten Engagementformen abzeichnet (Krimmer/Priemer, 2011). Ein Grund dafür könnte in dem Institutionentransfer von West- nach Ostdeutschland begründet liegen, der zwar neue Arbeitsplätze in Assoziationen schuf, jedoch in Ostdeutschland nicht das selbe Mobilisierungspotenzial für Engagement entfalten konnte wie in Westdeutschland (z. B. Aufbau der Wohlfahrtspflege, siehe Angerhausen et al., 2002).

2.14.2 Auf dem Land engagiert man sich mehr

118. Die Ergebnisse der Freiwilligensurveys zeigen, dass bürgerschaftliches Engagement generell in ländlichen Regionen stärker verbreitet ist als in städtischen Regionen und Zentren. Dabei liegen in den ländlichen Regionen der neuen Bundesländer die Engagementquoten jedoch ebenfalls deutlich hinter denen in den alten Bundesländern (Gensicke/Geiss, 2010, S. 98).

Der Engagementatlas erlaubt einen vertieften Einblick in die Ebene von Landkreisen. Osthessen (51 Prozent), Lüneburg (51 Prozent) und Franken (50 Prozent) belegen dabei die ersten Plätze; Duisburg/Essen (22 Prozent), Berlin (19 Prozent) und Uckermark-Barnim (14 Prozent) bilden die Schlusslichter (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 19). Die Gegenüberstellung ländlicher und städtischer Regionen zeigt, dass in ländlichen Regionen die Engagementquote nicht nur überdurchschnittlich hoch, sondern deutlich höher als in Großstädten ist. Am höchsten ist die Quote in kleinen Gemeinden (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 21). Interessant ist dabei, dass es keine besonderen Stadt-Land-Unterschiede nach Engagementbereichen gibt. Vielmehr findet der Engagementatlas Unterschiede nach Engagementformen: Formen des bürgerschaftlichen Engagements, die sich weniger an klassischen Organisationsmustern wie z. B. Vereinen, sondern eher an kurzfristigeren, projektbezogenen Tätigkeiten orientieren, finden eher in Regionen mit niedrigen Engagementquoten statt (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 21).

2.14.3 Gründe für regionale Unterschiede: historische Hinterlassenschaften und sozio-politische Einflussfaktoren

119. Insgesamt sind diese regionalen Unterschiede und Besonderheiten in Deutschland das Ergebnis von regionalen sowie historischen Traditionen und politisch-institutionellen Rahmenbedingungen. Vor allem für die Ost-West Unterschiede ist das Nachwirken von DDR-Traditionen und -Institutionen, die spezifische Sozialstruktur in Ostdeutschland und der andauernde Transformationsprozess der ostdeutschen Gesellschaft hervorzuheben (Backhaus-Maul et al., 2003; Gensicke et al., 2009). Länderspezifische Ansätze in der Engagementförderung können dabei durchaus auch eine Rolle spielen. Im Engage-

mentatlas werden eine Reihe von demografischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Faktoren identifiziert, die Auswirkungen auf die Engagementquote in den verschiedenen Regionen haben: Hohe Arbeitslosigkeit, eine hohe Sozialhilfequote und eine vergleichsweise hohe Kriminalitätsrate gehen mit einer niedrigeren Engagementquote in der Bevölkerung einher. Im Gegensatz dazu wirken sich Kirchenmitgliedschaft, eine schlechte Betreuungsquote für Kinder sowie wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Wohlstand einer Region positiv auf das Engagement aus (Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds, 2009, S. 27).

2.14.4 Zusammenfassung

120. Das Engagement in den neuen Bundesländern ist nur leicht angestiegen und bleibt nach wie vor hinter den alten Bundesländern zurück. Verantwortlich dafür sind historische Hinterlassenschaften der DDR, aber auch demografische, wirtschaftliche oder soziale Faktoren. Neben den Ost-West-Unterschieden lässt sich auch ein Nord-Süd-Gefälle sowie ein Stadt-Land-Gefälle beobachten. Bürgerinnen und Bürger in ländlichen Regionen sowie Regionen in Süddeutschland sind besonders engagiert.

2.15 Spenden

2.15.1 Geldspenden – finanzielles Engagement für die Bürgergesellschaft

121. Das Spenden von Geld wird neben der Zeitspende – also dem Engagement im engeren Sinne – als wichtige Form individuellen bürgerschaftlichen Engagements betrachtet (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002). Es ist damit ein konstitutives Element bürgerschaftlichen Engagements und neben dem Stiften oder Zustiften die Form finanziellen Engagements schlechthin (vgl. dazu auch Abschnitt III 3.3). Spenden hat in dreierlei Hinsicht einen gesellschaftlichen Wert (Priller/Sommerfeld, 2010): Es ist (1) eine Form sozialer Partizipation, (2) ein Beitrag zur Wohlfahrtsproduktion und es trägt (3) zum Erhalt der Funktionsfähigkeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen bei. In diesem Abschnitt werden empirische Daten zum individuellen Spenden von Geld durch Privatpersonen²⁷ dargelegt, wobei hervorzuheben ist, dass die dazu verfügbare empirische Datenlage nach wie vor unbefriedigend ist (Priller, 2010).²⁸ In seiner Expertise für den Ersten Engagementbericht argumentiert Eckhard Priller, dass sowohl der Bedarf als auch die Nachfrage nach Spenden zukünftig steigen werden (Priller, 2011a).

²⁷ Damit sind Unternehmensspenden explizit nicht eingeschlossen. Das finanzielle Engagement von Unternehmen wird in Kapitel IV gesondert behandelt.

²⁸ Es kann nicht auf eine einheitliche kontinuierliche Spendenberichterstattung zurückgegriffen werden, sodass auf verschiedene Studien und Erhebungen mit teils sehr unterschiedlichen Ziel- und Fragestellungen zurückgegriffen werden muss.

2.15.2 Spendenentwicklung

122. Spenderquote und Spendenvolumen konstant.

Auch wenn Befragungen aufgrund verschiedener methodischer Konzeptionen zu unterschiedlichen Spendenbeteiligungsquoten kommen, zeigt sich, dass die Spendenbeteiligungsquote in Deutschland über die Jahre stabil ist (Priller/Schupp, 2010). So kommt der Deutsche Spendenmonitor auf eine Quote von ca. 40 Prozent, während laut Freiwilligensurvey ca. 60 Prozent der Deutschen spenden.²⁹ Auch das Spendenvolumen ist – obwohl in der Bevölkerung Vermögenszuwächse zu verzeichnen sind (Priller, 2011a) – relativ konstant.³⁰ Ausnahmen bilden lediglich Jahre, in denen große Katastrophen stattfinden. Allerdings variiert auch hier die Höhe, die gemessen wird, zwischen gut 2 Mrd. Euro bei der Gesellschaft für Konsumforschung und 4,5 Mrd. bei der Umfrage des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (vgl. Tabelle III 2-18).³¹

123. Wofür wird gespendet? In Deutschland, so Priller (2011a) in seiner Expertise für den Engagementbericht, sind Spenden für die schnelle und direkte Hilfe im Katastrophenfall sowie in bestimmten Notsituationen eine wichtige Ressource. Nicht zu unterschätzen ist ihre Bedeutung für die „gezielte Gestaltung verschiedener gesellschaftlicher Bereiche, für die Mittel aus anderen Quellen

fehlen“ (Priller, 2011a). Zumeist, so Priller, werden Spenden von zivilgesellschaftlichen Organisationen gesammelt. Betrachtet man genauer, welche Organisationen die meisten Spenden einwerben, dann zeigt sich, dass es vor allem etablierte Organisationen sind, deren Themen sich medienwirksam darstellen lassen – insbesondere die Katastrophenhilfe (Bosch, 2011). Kleinere Organisationen und Themen, die sich schwer vermitteln lassen, haben hingegen Schwierigkeiten, Spenden einzuwerben. So kann man anhand der Daten des Spendenmonitors erkennen, dass es Organisationen in den Bereichen Bildung, Forschung, Kunst, Kultur und politischer Arbeit schwer haben, Spender zu gewinnen (Keller et al., 2010). Und auch im Rahmen der Studie „Spenden in Deutschland“ konnte gezeigt werden, dass insbesondere bei größeren Spenden das Renommee der Organisation eine wichtige Rolle spielt (Woltering et al., 2010).

Auch andere Studien spiegeln dieses Verhältnis wider. Laut „Bilanz des Helfens 2010“ spenden gut Dreiviertel der Deutschen für humanitäre Hilfe (77,4 Prozent). Lediglich 5,3 Prozent der Deutschen spenden für Kultur- und Denkmalschutz, 4,7 Prozent für Tierschutz und 3,7 Prozent für Umweltschutz.³² Auch laut Spendenmonitor nimmt die Sofort- und Nothilfe – zusammen mit den Bereichen Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, sowie Wohlfahrt und Soziales – einen vorderen Rang ein (Sommerfeld/Sommerfeld, 2010).

124. Potenzial für mehr Spenden? Die Konstanz des Spendenvolumens ist bemerkenswert. Betrachtet man z. B. die Entwicklung des Spendenvolumens in den USA über die letzten 40 Jahre, so kann man ein erhebliches Wachstum feststellen (Haibach, 2010; Sommerfeld,

²⁹ Allerdings sind die Ergebnisse des Freiwilligensurveys mit Vorsicht zu betrachten, da bei dieser Umfrage überproportional viele Engagierte vertreten sind. Da Engagierte tendenziell auch eher spenden, ist die Quote wahrscheinlich relativ hoch.

³⁰ Hier ist jedoch darauf zu verweisen, dass andere Formen des finanziellen Engagements, die nicht dem Spenden zugerechnet werden (z. B. das Zufüttern), rechtlich attraktiver gestaltet wurden (Urselmann, 2010). Es liegt also durchaus der Schluss nahe, dass finanzielles Engagement insgesamt zugenommen hat.

³¹ Die Unterschiede sind den verschiedenen Erhebungsmethoden geschuldet, worauf hier nicht näher eingegangen werden soll.

³² Die Erhebung erfasst weder Unternehmensspenden noch Spenden an politische Parteien.

Tabelle III 2-18

Spendenquote und Spendenvolumen

Quelle	Jahr	Spenderquote in %	Spendenhöhe/ Person in Euro	Nationales Spendenvolumen in Euro
Deutscher Spendenmonitor	2008	42	102	2,8 Mrd.
GfK Charity Scope	2008	20	167	2,1 Mrd.
Freiwilligensurvey	2009	59	100	3,8 Mrd.
DZI-Umfrage	2008	57	115	4,5 Mrd.
Laufende Wirtschaftsrechnung	2007	40 (2005)	110	4,0 Mrd.
Einkommenssteuerstatistik	2006	33 (2005)	172	4,5 Mrd.

Quelle: Sommerfeld/Sommerfeld 2010, S. 44f.

2009). Zurückgeführt wird dieses Wachstum auf das zeitgleiche Wachstum der Fundraising-Branche (Haibach, 2010). Zwar konnte der beschriebene Zusammenhang für Deutschland bisher noch nicht wissenschaftlich nachgewiesen werden, Erfahrungen der Organisationen mit professionellem Fundraising bestätigen jedoch diese These (Haibach, 2010).

Ergebnisse aus Spenderbefragungen identifizieren jedoch andere Einflussfaktoren auf die Spendenbereitschaft als professionelles Fundraising (Woltering et al., 2010). So zeigt die Studie „Spenden in Deutschland“, dass für die Bereitschaft zum Spenden die eigene finanzielle Situation ausschlaggebend ist. Mehr als zwei Drittel derjenigen, die nicht spenden, tun dies deswegen nicht, weil ihnen die finanziellen Mittel fehlen. Auch die Hälfte der sporadischen Spender würde spenden, wenn sich ihre finanzielle Situation verbesserte. Bei aktiven Spendern scheint das Potenzial jedoch weitestgehend ausgeschöpft. Der Großteil der aktiven Spender (60 Prozent) kann sich nicht vorstellen, das individuelle Spendenvolumen zu erhöhen. Lediglich Vielspender, die in der Vergangenheit konstant gespendet und verschiedene Organisationen unterstützt haben, können sich eine Ausweitung ihres Engagements vorstellen.

Nach der Expertise von Eckhard Priller für den Engagementbericht steht einer höheren Spendenbereitschaft in Deutschland häufig die fehlende Transparenz bei der Spendenverwendung entgegen. Ob neben den von Organisationen derzeit freiwillig bereitgestellten Informationen zumindest bei Organisationen, die einen bestimmten Spendenumfang aufweisen, eine standardisierte, öffentliche Berichtspflicht bzw. Offenlegungspflicht eingeführt wird, wird derzeit diskutiert (Priller, 2011a).

2.15.3 Der Spender – ein unbekanntes Wesen?

125. Welche Bürgerinnen und Bürger spenden? Und warum tun sie es? Diese Fragen stellen sich viele Spenden sammelnde Organisationen, aber auch Öffentlichkeit und Politik.

126. Soziodemografische Merkmale der Spender bleiben unverändert. Bereits der Bericht zur Lage des bürgerschaftlichen Engagements 2009 hat die soziodemografischen Einflussfaktoren auf das Spendenverhalten herausgearbeitet (Alscher et al., 2009a). Frauen spenden häufiger als Männer. Zudem steigt die Spendenbereitschaft mit zunehmendem Alter. Die Spendenfreudigkeit nimmt mit zunehmender Prosperität zu, nicht zuletzt weil aufgrund der Steuerprogression bei zunehmendem Einkommen die Anreize für Spenden steigen. Darüber hinaus bestehen regionale Unterschiede. So wird in Westdeutschland mehr und häufiger gespendet als in Ostdeutschland (Priller/Schupp, 2011).

127. Werthaltungen beeinflussen Spendenbereitschaft. Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung auf die Spendenbereitschaft haben auch Werthaltungen. So ist einerseits die Konfessionszugehörigkeit ein wichtiger Einflussfaktor. Während unter Bürgerinnen und Bürgern, die sich zu einer der beiden christlichen Kirchen bekennen,

die Spendenquote bei mehr als 50 Prozent liegt, ist nur ein Drittel der Konfessionslosen bzw. Anhänger anderer Konfessionen spendenwillig (Keller et al., 2010). Außerdem wirkt sich die Einbindung in gesellschaftliche Belange positiv auf die Spendenbereitschaft aus. Sowohl Personen, die sich auch ansonsten engagieren, als auch solche, die ein ausgeprägtes politisches Interesse haben, spenden tendenziell häufiger und mehr (Priller/Sommerfeld, 2010).

128. Spendertypen und Spendenmotive. Die Frage „Warum spenden Bürgerinnen und Bürger?“ gilt es allerdings zu differenzieren: Was veranlasst zur Spende und welche Motive liegen dem Spenden zugrunde? Anlass zur Spende sind zumeist adressierte Werbefbriefe (28,1 Prozent), ein Fünftel der Bevölkerung spendet jedoch auch regelmäßig aus Gewohnheit. Auch Beiträge im Fernsehen zeigen zunehmend Wirkung, insbesondere bei Jüngeren (Deutscher Spendenrat e. V./Gesellschaft für Konsumforschung, 2011). Aber auch die Bedeutung der persönlichen Empfehlung durch Freunde, Bekannte und Verwandte wird als wichtiger Faktor herausgearbeitet (Woltering et al., 2010). Dabei lassen sich unterschiedliche Spenderprofile identifizieren (Woltering et al., 2010):

- Vielspender, die in der Vergangenheit konstant gespendet, die Spendenhöhe nicht reduziert und mehrere Organisationen unterstützt haben;
- Traditionsspender, die auch unabhängig von Katastrophen spenden und dabei vornehmlich eine Organisation unterstützen;
- Ereignisspender, die vornehmlich für Katastrophenhilfe spenden und kaum eine Bindung an eine Organisation aufweisen.

Mit einer derartigen Typologie ist jedoch noch nichts über die zugrundeliegenden Motive gesagt, die für die Ansprache besonders wichtig sind. Bei der Analyse der Motive darf nicht vergessen werden, dass beim Spenden hochindividuelle Motivbündel bestehen und eine Untersuchung einzelner Motive wenig sinnvoll ist. Sinnvoller ist eine Differenzierung nach bestimmten Motivtypen. So lassen sich folgende Typen unterscheiden (West, 2010):³³

- Für den „saturierten Spender“ ist Spenden eine Selbstverständlichkeit. Materiell abgesichert und zufrieden mit seinen Lebensverhältnissen spendet er als Mäzen selbstbewusst.
- Für „pragmatische Aktivisten“ steht weniger die materielle Absicherung im Vordergrund. Sie nutzen ihre Spende eher zur politischen Einflussnahme und spenden an Organisationen, mit denen sie sich identifizieren.
- „Kompensierende“ schreiben ihrer Spende eine hohe Wirkung zu. Zugleich achten sie auf einen strategischen und zielgerichteten Einsatz ihrer Spende.

³³ Mit dieser Typologie lassen sich keine Aussagen über Zusammenhänge zwischen Typen und Spendenthemen oder die Verteilung der verschiedenen Typen in der Bevölkerung treffen.

- „Emotionale Spender“ spenden tendenziell „aus dem Bauch heraus“. Dabei spielen Ereignisse, die für sie persönlich relevant sind und sie emotional berühren, eine wichtige Rolle.
- Der „Enttäuschte“ spendet eher diskontinuierlich und zögerlich, da er skeptisch gegenüber der Wirksamkeit seiner Spende ist.

2.15.4 Zusammenfassung

129. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Spendenforschung einige Aussagen dazu machen kann, welche soziodemografischen Merkmale das Spendenverhalten beeinflussen. Dabei kommt der ökonomischen Situation ein besonderer Stellenwert für die Spendenbereitschaft zu. Daneben beeinflussen auch Werthaltungen das Spendenverhalten.

Darüber hinaus wurden erste Typologien von Spendern entwickelt. Die Forschung, insbesondere bezüglich der Motivforschung, steht hier jedoch noch am Anfang. Erste Untersuchungen zeigen zwar, dass es vielfältige Spendemotive gibt, die sich zu einer Typologie von Spendern entwickeln lassen, diese lässt aber noch keine Rückschlüsse auf das Spendenverhalten zu.

Die Spenden verteilen sich ungleich auf Organisationen und Themen. Insbesondere renommierte Organisationen und solche, die ihre Themen gut visualisieren können (insbesondere die Katastrophenhilfe) sind bei der Spendeneinwerbung im Vorteil.

2.16 Mitgliedschaft und Engagement

2.16.1 Stabile Mitgliederzahlen in Deutschland

130. Mitgliedschaft ist eine der einfachsten Formen sozialer Beteiligung und gilt als Vorstufe für weiteres Engagement (Gabriel et al., 2002). Mitgliedsbeiträge und die Beteiligung von Mitgliedern sind für das Überleben zivilgesellschaftlicher Organisationen ausschlaggebend. Ein ähnlicher Zusammenhang zwischen Engagement und Mitgliedschaft wird auch vom Freiwilligensurvey bestätigt. 61 Prozent der Befragten, die in einem Verband oder in einer Organisation Mitglied sind, geben an, sich darüber hinaus zu engagieren.³⁴

Für den Zeitraum zwischen 1991 und 2009 ist keine generelle Abnahme von Mitgliedern in Deutschland be-

obachtbar (Dathe et al., 2010). Ein Blick in verschiedene Datensätze wie zum Beispiel in den ALLBUS, das SOEP oder den ESS zeigt, dass die Mitgliedschaft in Vereinen und Organisationen insgesamt nicht rückläufig ist: Ungefähr jeder zweite in Deutschland Lebende ist Mitglied in mindestens einer Organisation (Alscher et al., 2009a, S. 52). Die Unterschiede in den Daten sind dabei ähnlich verteilt wie bei der Engagementquote (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.1): Der ESS gibt die höchsten Werte (56,0 Prozent in 2006) an, wohingegen das SOEP (44,3 Prozent in 2007) die niedrigsten Werte aufweist.

Insgesamt kann man eher von einer Stagnation der Mitgliederzahlen sprechen (vgl. Tabelle III 2-19). Dabei liegt die Mitgliedschaftsquote Deutschlands über dem europäischen Durchschnitt, wobei laut ESS 2002/2003 Länder wie Dänemark (93 Prozent), Schweden (91 Prozent), Luxemburg (86 Prozent) sowie Norwegen und die Niederlande (jeweils 84 Prozent) Spitzenreiter sind; Portugal, Ungarn, Griechenland und Polen mit Mitgliedschaftsquoten zwischen 20 Prozent und 30 Prozent bilden hingegen die Schlusslichter (Alscher et al., 2009a, S. 60).³⁵

2.16.2 Unterschiede nach Bereichen und Organisationsformen: Abnahme der Mitgliedschaftsquoten vor allem in politischen Großorganisationen

131. Die Mitgliederzahlen entwickeln sich in verschiedenen Bereichen und Organisationsformen recht unterschiedlich (Dathe et al., 2010). Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass Gewerkschaften und Parteien in den letzten Jahrzehnten starke Mitgliederverluste hinnehmen mussten – bis zu knapp 40 Prozent der Mitglieder (vgl. dazu auch Abschnitt III 3.3 und III 3.5). Dahingegen lässt sich für die anderen Großverbände kein allgemeiner Trend ablesen: Ihre Mitgliederzahlen sind insgesamt stabil geblieben; die Entwicklung der Mitgliedschaften in einzelnen Verbänden variiert jedoch. Ein eindeutiger Zuwachs ist im Umweltbereich sowie, in geringerem Maße, im Sport zu verzeichnen. In Umweltvereinen wie dem Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND), dem Naturschutzbund (NABU) oder Greenpeace nahmen die Mitgliedschaften im Schnitt um 60 Prozent zu (vgl. Abbildung III 2-12). Auch andere Studien bestätigen die Entwicklung des Mitgliederschwunds politischer Großorganisationen im Vergleich zu anderen Organisationsformen (vgl. Weßels, 2008).

³⁴ Allerdings sind die Daten zur Mitgliedschaft im Freiwilligensurvey aufgrund eines Selektionsfehlers nur eingeschränkt interpretierbar.

³⁵ In den skandinavischen Ländern gibt es zum Teil verbindliche Gewerkschaftsmemberschaften, was die Quote erhöht.

Tabelle III 2-19

Mitglied in mindestens einem Verein/einer Organisation Anteil an der Bevölkerung, Angaben in Prozent

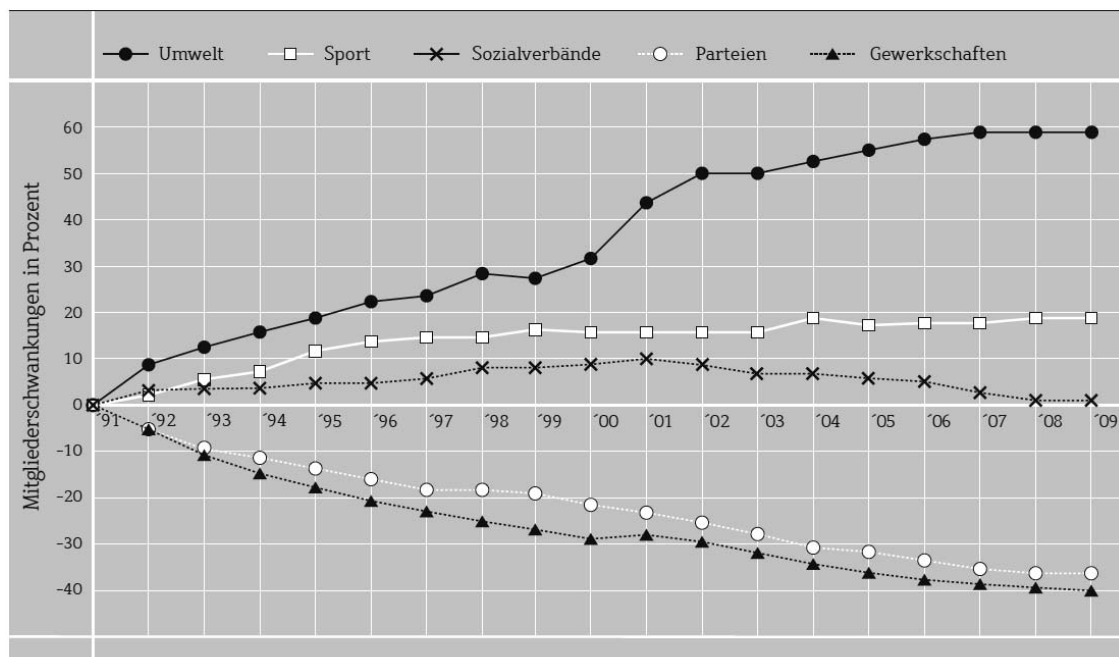
SOEP		ESS		Allbus ¹								
2003	2007	2002	2006	1980	1982	1986	1988	1990	1991	1992	1998	2008
43,9	44,3	59,8	56,0	56,9	57,5	60,1	56,6	56,5	51,8	57,6	51,9	52,5

¹ Im Allbus 2008 wird sowohl nach aktiver als auch nach passiver Mitgliedschaft gefragt: Danach bekannten sich 75,1 Prozent zu einer aktiven und 24,9 Prozent zu einer passiven Mitgliedschaft.

Quelle: Alscher et al. 2009a, S.52, Datenbasis: ALLBUS, ESS, SOEP;

Abbildung III 2-12

Veränderungen der Mitgliedschaften im Zeitverlauf



Quelle: Dathe et al 2010, S.3, Berechnungen nach Mitgliederstatistiken der Organisationen

2.16.3 Zusammenfassung

132. Mitgliedschaft ist eine der einfachsten Formen gesellschaftlicher Beteiligung und gilt als Vorstufe für ein bürgerschaftliches Engagement. Zwar ist keine generelle Abnahme in Deutschland beobachtbar; dennoch entwickeln sich Mitgliederzahlen in verschiedenen Bereichen und Organisationsformen recht unterschiedlich. Gewerkschaften und Parteien mussten starke Mitgliederverluste hinnehmen (vgl. hierzu auch Abschnitte III 3.4 und 3.5), während beispielsweise im Umweltbereich ein eindeutiger Zuwachs zu verzeichnen ist. Befunde der empirischen Engagementforschung zum Thema Mitgliedschaften verorten sich an der Grenze zwischen der Beschäftigung mit der individuellen Ebene des bürgerschaftlichen Engagements und der Ebene der Organisation. Genauer ausgeführt wird dies noch im folgenden Abschnitt III 3, in dem die Ebene des individuellen Engagements verlassen und – ebenfalls auf empirischer Datengrundlage – die Perspektive auf das bürgerschaftliche Engagement in Organisationen gerichtet wird.

2.17 Zusammenfassung: Vielfältiges Engagement in Deutschland

133. Die Ergebnisse dieses Teilkapitels liefern ein vielseitiges und vielschichtiges Bild über das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland. Dabei weisen die Daten auf langfristige Entwicklungstrends hin, die eine Stabilität des Engagements in Deutschland erkennen lassen. Sie geben auch Einblicke in aktuellere Veränderungen und

Trends und reflektieren insofern auch die in Kapitel II diskutierten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse.

Insgesamt bewegt sich das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland auf einem hohen, kurzfristig stabilen und langfristig sogar steigenden Niveau. Dies wird durch eine Vielzahl verschiedener Studien – trotz abweichender Zahlen – belegt. In Europa nimmt Deutschland einen guten Mittelfeldplatz ein (vgl. Abschnitt III 2.1). Auch unter den bislang nicht Engagierten ist ein steigender Anteil zum Engagement bereit (III 2.2). Trotz der konstanten Ausweitung des Engagements übernehmen immer weniger Engagierte Leitungsfunktionen oder Vorstandspositionen als klassisches Ehrenamt in Vereinen oder Verbänden. Die Gewinnung Ehrenamtlicher für eine Leitungsfunktion ist häufig ein langwieriger Prozess und die Funktionsträgerinnen und -träger sind in diesem Bereich oft bereits mehrere Jahre engagiert und sozialisiert worden (III 2.9). Dieser Trend steht in Verbindung mit dem Anstieg derjenigen, die sich nur kurzfristig oder unregelmäßig engagieren. Als Gründe dafür werden u. a. die zunehmende Flexibilität, Mobilität und die steigenden Herausforderungen an die Vereinbarkeit von Bildung, Beruf, Familie und Freizeit angeführt. Dennoch ist das Engagement immer noch überwiegend an regelmäßige Verpflichtungen gebunden und spielt sich im Rahmen langjähriger und kontinuierlich ausgeübter Tätigkeiten ab (III 2.10).

Engagement findet in einer Vielzahl gesellschaftlicher Bereiche statt, wobei Sport als größter Engagementbereich hervorsticht. Dabei hat seit 1999 das Engagement in

den Bereichen Soziales, Kinder und Jugend, Kirche und Religion sowie Kultur und Umwelt an Bedeutung gewonnen, wohingegen es in den Bereichen Sport und Freizeit rückläufig ist (III 2.3).

134. Dabei beteiligen sich nicht alle Bürgerrinnen und Bürger in gleichem Maße. Vielmehr wird bürgerschaftliches Engagement von individuellen Merkmalen wie Bildung, Beruf und Einkommen sowie Geschlecht beeinflusst. Nach wie vor ist das bürgerschaftliche Engagement bei höherem Bildungsabschluss und bei Erwerbstätigen ausgeprägter. Arbeitslose und Menschen mit einfachem Sozial- und Bildungsstatus sind hingegen stark unterrepräsentiert (III 2.4). Frauen sind ebenfalls grundsätzlich unterrepräsentiert, allerdings variiert die Engagementquote der Frauen mit der jeweiligen Lebensphase. 45- bis 55-jährige Frauen haben fast dieselbe Engagementquote wie Männer (III 2.4). Diese sozialstrukturellen Unterschiede spiegeln sich in den verschiedensten hier dargelegten Engagementformen wider, beispielsweise in der Übernahme von Leitungsfunktionen (III 2.9), oder dem Spendenverhalten (III 2.15). Sozialstrukturelle Faktoren sind auch ein wichtiger Erklärungsfaktor für das Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte. Unter Berücksichtigung sozialstruktureller Unterschiede zeigt sich, dass Personen mit Zuwanderungsgeschichte zwar fast genauso gemeinschaftlich aktiv sind wie der Durchschnitt der Bevölkerung – allerdings sind sie häufig weniger bereit zu einer längerfristigen Übernahme einer bestimmten Tätigkeit (III 2.8). Die Bedeutung von sozio-ökonomischen Faktoren als wichtige Voraussetzung für ein bürgerschaftliches Engagement weist darauf hin, dass eine erfolgreiche Eingliederung in den Arbeitsmarkt und in das Bildungssystem wichtige Grundlagen für ein bürgerschaftliches Engagement sind.

Darüber hinaus gibt es auch geografische Unterschiede. Das Engagement in den neuen Bundesländern ist nur leicht angestiegen und bleibt nach wie vor hinter dem Engagement in den alten Bundesländern zurück. Verantwortlich dafür sind historische Hinterlassenschaften der DDR, aber auch demografische, wirtschaftliche oder soziale Faktoren. Neben den Ost-West-Unterschieden lässt sich ein Nord-Süd-Gefälle sowie ein Stadt-Land-Gefälle beobachten. In ländlichen Regionen und Regionen in Süddeutschland sind die Engagementquoten vergleichsweise hoch (III 2.14).

135. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels lassen sich auch Wandlungstendenzen des Engagements in verschiedenen Altersgruppen feststellen. Insgesamt nimmt dabei das Engagement Älterer tendenziell zu, während das Engagement der jüngeren Menschen eher abnimmt (III 2.5). Der Rückgang des Engagements Jüngerer wird mit Gründen der zunehmenden Mobilität, Zeitknappheit und steigenden Anforderungen an den Berufseinstieg in Verbindung gebracht. Gleichzeitig ist in dieser Personengruppe das Motiv des Lernens und Qualifizierens vergleichsweise am stärksten ausgeprägt, da mit dem Engagement auch die Erwartung auf berufliche Vorteile verknüpft wird (III 2.6/2.11). Ältere engagieren sich zunehmend und sind darüber hinaus bereit, ihr Engagement

auszudehnen, sofern es ein attraktives Angebot an Tätigkeiten gibt. Dabei spielt weniger die zur Verfügung stehende Zeit eine Rolle. Vielmehr kommt mit zunehmendem Engagement auch die zunehmende Verbreitung positiver Altersbilder zum Ausdruck (III 2.7). Die engagierte Altersgruppe bilden jedoch die mittleren Jahrgänge der zwischen 30- und 49-Jährigen. Familien mit Kindern gehören zu den „Hauptakteuren“ bürgerschaftlichen Engagements. Dies dürfte sich in Zukunft jedoch aufgrund des sinkenden Bevölkerungsanteils von Familien mit Kindern im Zuge des demografischen Wandels ändern (III 2.5).

Auch die Frage, wofür sich Menschen engagieren, hängt mit der Lebensphase zusammen, in der sie sich gerade befinden. So engagieren sich Jugendliche vornehmlich ebenfalls für Kinder und Jugendliche. In der darauffolgenden Lebensphase ist das Engagement für diese Zielgruppe weniger ausgeprägt, um später, mit den eigenen Kindern, an Bedeutung zu gewinnen. Mit zunehmendem Alter rücken dann Ältere vermehrt als Zielgruppe ins Blickfeld (III 2.12).

136. Bei den Motiven Engagierter handelt es sich um komplexe Bündel. Querschnittsanalysen zeigen, dass in diesem Motivbündel individuelle Motive in Bezug auf das eigene Engagement zwar zunehmen, ohne jedoch dabei die Gemeinwohlorientierung zu konterkarieren (III 2.12). Engagierte haben auch Verbesserungswünsche an die Organisationen, ihre Arbeitgeber, die Öffentlichkeit und den Staat. Dabei stehen vor allem eine bessere finanzielle Ausstattung, Informations- und Beratungsangebote sowie der Wunsch nach Anerkennung im Vordergrund (III 2.13).

Die Mitgliedschaft in Organisationen und das Spenden von Geld sind weitere relevante Formen des Engagements, der Beteiligung und des Mitwirkens. Die Daten zeigen eine sehr uneinheitliche Mitgliedschaftsentwicklung je nach Organisationsform und in verschiedenen Bereichen; insgesamt bleiben die Mitgliederzahlen seit den 1980er Jahren in Deutschland jedoch stabil (III 2.16). Auf ähnliche Befunde verweist die Spendenforschung. Sie zeigt, dass auch die Spendenbereitschaft relativ stabil ist, wobei das nationale Spendenvolumen je nach Berechnungsgrundlage zwischen 2 Mrd. und 4,5 Mrd. Euro beträgt. Die kirchliche Einbindung, Wertevorstellungen und die eigene wirtschaftliche Lage beeinflussen dabei die Spendenbereitschaft (III 2.15).

3. Befunde und Trends zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland: Ebene der Organisationen

137. Mit der Perspektive auf bürgerschaftliches Engagement ist in Deutschland zumeist der Blick auf die einzelnen Bürgerinnen bzw. einzelnen Bürger und somit auf die individuelle Ebene verbunden. Zu begründen ist diese Fokussierung mit der starken Tradition der Engagementforschung in der politischen Kulturforschung (Zimmer, 2011; vgl. a. Abschnitt III 4.1 zur Debatte um das lokale Vereinswesen im Wandel). Insofern konzentriert sich die empirische Forschung bislang vorrangig auf die Mikro-

ebene des individuellen Engagements. Allerdings ist auch der Blick auf die Organisationen, in denen das Engagement stattfindet, nicht neu. Die Grundlagen wurden bereits in den 1970er Jahren in den USA gelegt. Der Soziologe Amitai Etzioni prägte den Begriff und den Ansatz zur Erforschung des sogenannten Dritten Sektors. In seinem viel zitierten Aufsatz „The Third Sector and Domestic Mission“ aus den 1970er Jahren verwies Etzioni auf eine Alternative zwischen Staat und Markt, den Dritten Sektor (Etzioni, 1973).

138. Zu diesem Dritten Sektor sind alle Organisationen zu rechnen, die formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat sind, nicht gewinnorientiert arbeiten, eigenständig verwaltet werden und keine Zwangsverbände darstellen. So lautet die grundlegende Definition von Nonprofit-Organisationen, mit der im Rahmen des auch für die Engagementforschung bedeutenden Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project in den 1990er Jahren gearbeitet wurde und auf die nach wie vor rekurriert wird (vgl. Anheier, 1997; Salamon/Anheier, 1996). Wesentliche Erkenntnisse über das Engagement im Rahmen der Organisationen, die diesen Sektor kennzeichnen, über dessen Größe, volkswirtschaftliche Bedeutung sowie Relevanz in Hinblick auf Partizipation und Mitgestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen durch Engagement sind dieser internationalen Studie zu verdanken. Im Rahmen des Projekts wurden erstmals im großen Umfang Daten über den Sektor und seine Organisationen erhoben³⁶. Indes zeigt die aktuelle Datenlage, dass die empirische Forschung sich bislang noch nicht ausreichend mit Organisationen – als wesentliche Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements – auseinandergesetzt hat. Hier setzt das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ an, das jüngst erste Ergebnisse vorgelegt hat und in dessen Rahmen weitere Analysen mit Blick auf die Organisationsebene vorgenommen werden (Krimmer/Priemer, 2011; Statistisches Bundesamt und Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, 2011).

139. Gemeinnützige Organisationen werden daneben idealtypisch nach ihren Funktionen differenziert, in Mitglieder-, Interessen-, Dienstleistungs- und Förderorganisationen (vgl. Alemann, 1987; Sachße, 2001, S. 17 f.; Zimmer, 2004, S. 15 f.). *Mitgliederorganisationen* haben assoziative Funktionen. Ihre besonderen Charakteristika liegen in der Rekrutierung, der Vergemeinschaftung und der Bindung persönlicher Mitglieder. Ein typisches Beispiel für Mitgliederorganisationen stellen die Sportvereine dar. *Interessenorganisationen* (z. B. politische Interessenverbände wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie Amnesty International, Greenpeace und Transparency International) verfolgen politische Interessen der Mitglieder und – quasi-anwaltschaftlich – weiterer, nicht repräsentierter Akteure. Außerdem nehmen sie politisch Einfluss im Rahmen politisch-demo-

kratischer Entscheidungsprozesse oder als außerparlamentarische Beobachter. In die Gruppe der *Dienstleistungsorganisationen* sind solche Organisationen einzuordnen, die Leistungen für eine bestimmte Ziel- und Mitgliedergruppe produzieren und zur Verfügung stellen, wie dies beispielsweise die Wohlfahrtsverbände übernehmen. Dienstleistungsorganisationen im Sinne der Wohlfahrtsverbände sind allerdings multifunktionale Organisationen. Sie erfüllen auch assoziative und interessenpolitische Funktionen (vgl. Backhaus-Maul et al., 2011, S. 6). Die charakteristische Funktion von *Förderorganisationen* liegt in der Unterstützung gesellschaftlicher Aktivitäten und von Projekten Dritter, indem sie finanzielle Ressourcen, Sachmittel, Kompetenzen und Erfahrungen zur Verfügung stellen. Ein zentrales Beispiel ist die Stiftung in den Bereichen Wissenschaft, Bildung, Kultur oder Entwicklungshilfe.

140. Die idealtypische Unterscheidung stößt gleichwohl in der Realität an ihre Grenzen. Für gemeinnützige Organisationen, als Bestandteile des sogenannten Dritten Sektors, ist es gerade kennzeichnend, dass ihnen in der Regel nicht ausschließlich eine Funktion zugeschrieben werden kann. Vielmehr ist Multifunktionalität für die Organisationen des Dritten Sektors konstitutiv: So kennzeichnet Sportvereine in der Regel gleichermaßen eine sozial-integrative Funktion und eine Dienstleistungsfunktion. Wird die vergemeinschaftende Dimension reduziert, so verändert sich der Charakter der Organisation in Richtung eines marktorientierten Dienstleisters und insofern eines kommerziellen Anbieters. Mit dem Vorrang einer Funktion geht demnach vielfach ein Identitätsverlust einher. Dritter-Sektor-Organisationen unterscheiden sich durch das Charakteristikum der Multifunktionalität von Organisationen in den Sektoren Markt und Staat (Beher et al., 2008, S. 28 f.; Zimmer, 2004, S. 19 f.; Zimmer, 2007b).

141. Engagement findet zum größten Teil im Rahmen unterschiedlicher Formen solcher gemeinnützigen Organisationen statt. Über die Hauptorte bürgerschaftlichen Engagements bieten die Freiwilligensurveys erste Anhaltspunkte. Sie zeigen, dass sich der größte Anteil Engagierter im Verein betätigt. Auch die Kirche und religiöse Einrichtungen stellen einen bedeutsamen Rahmen für Engagement dar (vgl. Tabelle III 3-1).

Informellere Organisationsformen wie Gruppen und Initiativen gewinnen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Bürgerschaftliches Engagement wird auch im Kontext staatlicher und kommunaler Einrichtungen ausgeübt. Zu geringerem Ausmaß findet es gemäß der Freiwilligensurveys in traditionellen politischen Großorganisationen wie Parteien und Gewerkschaften, in Verbänden sowie in Stiftungen statt.

142. Dieses erste Bild wird in den folgenden Abschnitten differenziert, in denen zentrale Befunde der aktuellen empirisch-quantitativen Forschung zu bürgerschaftlichem Engagement im Kontext von Organisationen dargestellt werden. Dabei wird auf verschiedene Datenquellen rekurriert. Zunächst wird auf Vereine, als heterogenes Phänomen und geläufigste Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements, eingegangen. Im zweiten Abschnitt stehen

³⁶ Die Studie wurde an der Johns Hopkins University in Baltimore koordiniert und mit Partnern aus verschiedenen Ländern in zwei Phasen durchgeführt. Es wurden Ergebnisse zu Ausmaß, Struktur, Finanzierung und Bedeutung des Non-Profit-Sektors in 46 verschiedenen Ländern vorgelegt.

Tabelle III 3-1

Orte bürgerschaftlichen Engagements
Zeitaufwändigste freiwillige Tätigkeiten³⁷, Angaben in Prozent

Organisationsform	1999	2004	2009
Verein	49	49	46
Kirche, religiöse Einrichtung	14	15	14
Gruppen, Initiativen	11	10	13
Staatliche oder kommunale Einrichtung	10	10	9
Verband	7	7	7
Partei, Gewerkschaft	4	3	4
Private Einrichtung, Stiftung, Sonstiges	5	7	7
Summe	100	100	100

Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009

Verbände im Zentrum, die häufig aus bürgerschaftlichem Engagement heraus entstehen. Stiftungen, bei denen die Datenlage verhältnismäßig gut ist, werden in Abschnitt III 3.3 als Engagementförderer und Orte bürgerschaftlichen Engagements in den Blick genommen. Es folgen Betrachtungen der klassischen Großorganisationen Parteien und Gewerkschaften, die gerade aus einer Perspektive auf die Mitgliederentwicklung in den letzten Jahren in der öffentlichen Aufmerksamkeit standen. In Kirche und Religionsgemeinschaften, so zeigt sich in Abschnitt III 3.6, hat Engagement eine lange Tradition. Informellere Organisationsformen werden mit den Initiativen, Selbsthilfegruppen sowie Bewegungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Engagement in den Abschnitten III 3.7 und III 3.8 im Mittelpunkt stehen. Das Kapitel schließt mit Abschnitt III 3.9 und der Perspektive auf aktuelle Erkenntnisse der empirischen Forschung zu Freiwilligenagenturen als Mittlerorganisationen.

3.1 Vereine

3.1.1 Vereine – Akteure bürgerschaftlichen Engagements in vielfältigen Arenen

143. Brauchtumpflege, Geselligkeit oder Sport – das sind die Bereiche, mit denen der Verein häufig assoziiert wird. Dabei hat das Vereinswesen noch einiges mehr zu bieten. Der Blick in die Praxis der Vereine und aktuelle empirische Studien zeigen vielmehr, dass Vereine mit verschiedensten Aktivitäten verbunden sind und über ihr

Engagement vielfältige Funktionen in der Gesellschaft erfüllen (Zimmer, 2007b). Traditionell sind Vereine die häufigste Organisationsform im privat-gemeinnützigen Bereich neben Staat und Markt (Zimmer/Priller, 2007). In der politischen Praxis und den Sozialwissenschaften gelten sie als ein relevantes Merkmal der Zivilgesellschaft.

Dabei stellen sie die wichtigste Organisationsform bürgerschaftlichen Engagements dar. Gerade auf lokaler Ebene, in Städten und Gemeinden decken Vereine ein breites Spektrum von Bereichen ab – von den Freundeskreisen und Fördervereinen (z. B. im Kontext von Schule, Kunst und Kultur) über Theater, Museen, Sport- und Naturschutzvereinen, bis hin zum Jugendhaus oder der Selbsthilfeorganisation.

Vor Ort sind sie wichtige Akteure des Gemeinwesens – als Orte der Freizeitgestaltung, als Anbieter und Produzenten sozialer, kultureller und sportbezogener Dienstleistungen und Träger von Einrichtungen sowie bei der Vertretung, Artikulation und Bündelung von (politischen) Interessen und gesellschaftlicher Anliegen (Zimmer, 2007b; vgl. a. Abschnitt III 4.1 zur Debatte um das lokale Vereinswesen im Wandel). Als Interessenvertreter und Dienstleister sind Vereine korporative Akteure bürgerschaftlichen Engagements, die als Teil lokaler Governance mit Politik und Verwaltung sowie mit Unternehmen in enger Verbindung stehen (Schwalb/Walk, 2007).

In der politischen Debatte wird ihnen insbesondere seit der starken Rezeption des Werkes von Putnam die Fähigkeit zugesprochen, Sozialkapital generieren zu können (Putnam, 2001). Dabei wird davon ausgegangen, dass Sozialkapital quasi als Nebenprodukt entsteht, wenn sich Personen in Vereinen treffen, sich austauschen und dabei Netzwerke bilden. Neben direkten Vorteilen für die interagierenden Individuen ergeben sich durch die Vernetzung in Vereinen auch gesamtgesellschaftliche Benefits: Je dichter die Netzwerke in einer Gesellschaft – so die Annahme – umso mehr Vertrauen entstünde (Offe/Fuchs,

³⁷ Im Freiwilligensurvey wurde Befragten, die angaben, sich in einem Bereich zu engagieren, detailliertere Fragen zu ihrem Engagement gestellt. Personen, die in mehreren Bereichen engagiert sind, beantworten allerdings einen Großteil der Fragen zum freiwilligen Engagement (z. B. zum organisatorischen Kontext) nur für einen Bereich, und zwar für die Tätigkeit, mit der sie am meisten Zeit verbringen. Viele Ergebnisse, auf die in diesem Bericht rekurriert wird, beziehen sich auf die „zeitaufwändigste Tätigkeit“ Engagierter. Dies ist in den Tabellenüberschriften vermerkt.

2001; Putnam et al., 1993). In diesem Sinne haben in den vergangenen zehn Jahren unter anderem „die kleinen Sport-, Gesangs- und Hobbyvereine“ vor Ort als „Dreh- und Angelpunkt im Sozialkapital-Konzept im Sinne von Putnam“ bemerkenswert an Aufmerksamkeit gewonnen (Braun, 2011b, S. 29).

In diesem breiten Diskussionszusammenhang wird darüber hinaus davon ausgegangen, dass Vereine sowohl in ihrer quantitativen als auch in ihrer qualitativen Bedeutung nicht zu unterschätzen sind: Im Hinblick auf Wohlstand, gesellschaftliche Modernisierung und Ausprägung von Demokratie gelten sie als Hoffnungsträger. Diese komplexen Erwartungen sollen in den folgenden Abschnitten anhand aktueller Daten zum Vereinswesen in Deutschland deutlich gemacht werden. Dabei zeigt sich auch, dass Rahmenbedingungen des bürgerschaftlichen Engagements im Kontext des Vereinswesens in Veränderung begriffen sind.

3.1.2 Was ist ein Verein?

144. Als Akteure bürgerschaftlichen Engagements auf Ebene der Organisation sind Vereine in zahlreichen Kontexten zu finden. Es sind sehr verschiedene Organisationen und Aktivitäten mit dem Begriff Verein verbunden. Neben der allgemeineren, oben angeführten Definition von Vereinen als Organisationen des Dritten Sektors aus der Perspektive der Nonprofit- bzw. Dritter-Sektor-Forschung (vgl. Einleitung zu Kapitel III), liegen juristische und (organisations-) soziologische Annäherungen an den Begriff vor. Eine grundlegende, allgemeingültige Definition des Vereinsbegriffs, die sich auf dessen Wesen bezieht, gibt es nicht (vgl. Agricola, 1997, S. 23; Zimmer, 2007b, S. 17). Vier Vereinsformen werden im juristischen Sinne unterschieden: der Idealverein und der wirtschaftliche Verein sowie der nichtrechtsfähige und der rechtsfähige Verein, die einander jeweils gegenüber gestellt werden (Zimmer, 2007b, S. 18 ff.).³⁸

Die Soziologie verweist auf eine Veränderung der Bedeutung des Begriffs über die Zeit hinweg: Ein breites Spektrum von Organisationen umfasste der Begriff Verein im 18. und 19. Jahrhundert. Dazu zählten alle „intermediären Assoziierungsformen“ zwischen Familie und Nachbarschaft sowie Kirche und Staat. Dahingegen wird der Verein heute klarer abgegrenzt gegenüber dem weiteren Begriff der „voluntary associations“ in der angelsächsischen Praxis und häufig auch gegenüber Organisationsformen wie dem Verband, der Partei, der Glaubensgemeinschaft,

der sozialen Bewegung oder der Bürgerinitiative (Müller-Jentsch, 2008, S. 478 f.). Hier sind Grenzen jedoch fließend. Vereine können aus Sicht der Organisationssoziologie nach ihren grundlegenden Zielsetzungen in drei Kategorien unterteilt werden (Müller-Jentsch, 2008, S. 479 f.):

- Selbstzweck-Vereine fördern die Aktivitäten ihrer Mitglieder (z. B. Freizeitvereine, wie Wander-, Sport- oder Gesangsvereine);
- Ideelle Vereine verfolgen externe Ziele (z. B. Freundeskreise oder Fördervereine, die gemeinnützige, philanthropische und weltanschauliche Ziele verfolgen);
- Selbsthilfe- und Fremdhilfe-Vereine machen sich die Unterstützung Hilfsbedürftiger zur Aufgabe.

Sie sind des Weiteren durch eine starke Komponente bürgerschaftlichen Engagements und einen lokalen oder regionalen Bezug von anderen freiwilligen Vereinigungen zu differenzieren (Müller-Jentsch, 2008, S. 479f.). Grundsätzlich sind Vereine in diversen Feldern und Bereichen aktiv. Dabei verbinden sie häufig verschiedene Funktionen und Tätigkeitsbereiche (Zimmer, 2007b, S. 95).

3.1.3 Der Verein: Untersuchungsobjekt der empirischen Forschung

145. Bereits im Ergebnisbericht der Enquete-Kommission wird bemängelt, dass offizielle statistische Angaben zur Aktivität und Größe der Vereine sowie zu ihrer Bedeutung fehlen – und dies, obwohl der Verein auch vor knapp 15 Jahren als „die dominierende Organisationsform bürgerschaftlichen Engagements“ bezeichnet wurde (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 69). Diese bereits von Max Weber (Weber, 1924) hervorgehobene Einschätzung zur Rolle und Bedeutung des Vereins ist in den letzten Jahren durch die empirische Vereinsforschung noch erhärtet worden. Gleichwohl hat sich die Datensituation nicht wesentlich verbessert – ein Kritikpunkt, den auch der Bericht zur Lage und den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements aus dem Jahr 2009 aufnimmt (Alscher et al., 2009a).

Im Fokus der quantitativen Vereinsforschung steht der eingetragene Verein (e. V.). Er bietet sich als Untersuchungsobjekt an, da er „eine klar definierbare Gruppe innerhalb des Nonprofit-Sektors“ darstellt (V&M Service GmbH, 2008, S. 2). Außerdem können bei der Erhebung Erfassungsprobleme reduziert werden, denn im Gegenteil zu nicht eingetragenen Vereinen sind e. V.s registriert und somit überhaupt erst in ihrer Gesamtheit erfassbar und quantifizierbar.³⁹

Erkenntnisse zur Entwicklung der Anzahl der Vereine in Deutschland und (hauptsächlich deskriptive) Untersuchungsergebnisse zum Verein als Ort des Engagements liefern die Vereinsstatistik der V&M Service GmbH und

³⁸ Wirtschaftliche Vereine verfolgen gemäß § 22 BGB einen materiellen Zweck, der auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet ist. Sie erwirtschaften für die Organisation selbst oder für ihre Mitglieder vermögensrelevante Vorteile. Wesentlich häufiger als wirtschaftliche Vereine kommen in Deutschland allerdings Idealvereine vor, deren Zweck gemäß BGB „nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist“ (§ 21 BGB). Sie verfolgen ideelle und gemeinnützige Zielsetzungen. Sie können zwar durch wirtschaftliche Tätigkeiten unterstützt werden – zum Beispiel durch die Erhebung von Mitgliederbeiträgen –, sie sind jedoch dem „nonprofit-constraint“ unterworfen und dürfen keinen Gewinn erwirtschaften, welcher an ihre Mitglieder ausgeschüttet wird.

³⁹ Um sich eintragen lassen zu können, muss ein Verein verschiedene Voraussetzungen erfüllen. Ist er eingetragen, ist er als juristische Person rechtsfähig. Dadurch unterscheidet er sich maßgeblich von dem nicht eingetragenen bzw. nicht rechtsfähigen Verein.

des Forschungsinstituts für Soziologie der Universität zu Köln sowie die Freiwilligensurveys.⁴⁰ Die Auswertungen der Vereinsstatistik werden auf der Grundlage der Vereinsregister durchgeführt und um schriftliche Befragungen an die amtlichen Register ergänzt. Sie stellen deskriptive Analysen zur Anzahl der Vereine in verschiedenen Bereichen und Bundesländern sowie zu deren Entwicklung im Zeitverlauf zur Verfügung. Keine Angaben beinhalten die örtlichen Vereinsregister zur Größe, den Aktivitäten der Vereine und zu deren Mitgliedern.⁴¹

Neben der Vereinsstatistik und den Freiwilligensurveys, die Daten über Vereine im gesamten Bundesgebiet bereitstellen, beziehen sich einzelne Vereinsstudien auf die lokale Ebene (Jütting et al., 2003; Zimmer/Hallmann, 2004). Sie erweitern das Wissen über lokale Vereinslandschaften und gehen stärker in die Tiefe als die oben angeführten deskriptiven Erhebungen. Sie verdeutlichen insbesondere die Vielfalt lokaler Vereinsaktivitäten und ihre Bedeutung für Städte und Gemeinden (Zimmer, 2007b, S. 92).

Darüber hinaus stützen sich Erkenntnisse zum Engagement von bzw. in Vereinen auf die Ergebnisse von Studien und Erhebungen, die sich auf ausgewählte Bereiche beziehen. Hier stechen Untersuchungen zu Sportvereinen hervor. Im Auftrag des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB), der Landessportbünde und dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) wird der organisierte Sport alle zwei Jahre einer Dauerbeobachtung unterzogen; aus dem Jahr 2009/2010 liegt aktuell die

dritte Erhebung vor (Breuer, 2011; Breuer/Wicker, 2011). Des Weiteren sind exemplarische Untersuchungen zu Vereinen in Ostdeutschland oder zu Migrantenvereinen zu nennen (Baur/Braun, 2000, 2001; Braun/Nobis, 2011; Hunger, 2005; Reinecke et al., 2010; Stahl, 2009). Auch ausgewählte Studien, die sich im weiteren Sinne mit Engagement auf der Ebene der Organisation in spezifischen Bereichen wie z. B. Kultur, Soziale Dienste, Sport oder Kinder- und Jugendarbeit beschäftigen, liefern Erkenntnisse zum Thema Engagement im Verein (Evers/Zimmer, 2010; Liebig, 2011; Rauschenbach et al., 2010; Schwalb, 2011; Zimmer et al., 2011).

3.1.4 Dynamik im Vereinswesen: Zunahme der Anzahl eingetragener Vereine

146. 580 298 eingetragene Vereine (e. V.) gibt es in Deutschland gemäß der jüngsten Vereinsstatistik (V&M Service GmbH, 2011).⁴² Vereinsforscher gehen von einer beträchtlichen Zunahme der Zahl der Vereine in Deutschland seit den 1950er Jahren sowie einem Gründungsboom ab Mitte der 1970er Jahre aus (Zimmer, 2007b). Von einer Versechsfachung seit 1960 ist im Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland aus dem Jahr 2009 die Rede: Bezug genommen wird dabei auf das Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project (1960: 86 000 Vereine in den alten Bundesländern) sowie auf die Vereinsstatistik (2008: 554 000 Vereine in den alten und neuen Ländern). Die Zunahme steht beispielhaft für eine starke Dynamik im Vereinswesen (Alscher et al., 2009a, S. 69).

Nach der aktuellen Vereinsstatistik hat sich der Dritte Sektor auch in den vergangenen zehn Jahren vergrößert. Die zweite Vereinsstatistik aus dem Jahr 2003 verweist für die Zeit zwischen 2001 und 2003 auf einen Anstieg der Anzahl eingetragener Vereine in Deutschland um knapp 30 000, zwischen 2003 und 2005 um ca. 20 000 Vereine (vgl. Tabelle III 3-2). Im Vergleich der Ergebnisse der ersten beiden Erhebungswellen stehen die west-

⁴⁰ In Anbetracht mehrerer Erhebungswellen im Rahmen des Freiwilligensurveys (1999, 2004, 2009) und wiederholter Auswertungen der Vereinsstatistik (V&M Service GmbH, 2001, 2003, 2005, 2008, 2011) ist inzwischen der Blick auf die Entwicklung ausgewählter Aspekte über die Zeit hinweg möglich. Siehe zu Hintergrundinformationen zu den Erhebungen Abschnitt III 2.

⁴¹ Eine Verbesserung der Datenlage auf der Basis der Vereinsregister bei den Amtsgerichten wird seit dem Jahr 2007 vorgenommen: Inzwischen kann über das bundesweite Registerportal in den Vereinsregistern der Bundesländer recherchiert werden – soweit die betreffenden Amtsgerichte bereits auf die elektronische Verwaltung umgestellt haben. Aktualität und Validität der geführten Vereinsregister ist zum Teil jedoch nach wie vor problematisch: Die Pflege der Einträge ist nicht verpflichtend, sie sind deshalb nicht alle auf dem neuesten Stand. Es ist nicht sicher, ob die angegebene Anzahl der Vereine der Realität entspricht.

⁴² Die Vereinsstatistik basiert auf den Angaben örtlicher Vereinsregister. Die vierte bundesweite statistische Erhebung wurde von V&M Service GmbH, Konstanz in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Soziologie der Universität zu Köln durchgeführt.

Tabelle III 3-2

Anzahl der Vereine in Deutschland

Jahr der Erhebung	Anzahl der Vereine	Vereine pro 1 000 Einwohner
2001	544.701	6,6
2003	574.359	6,9
2005	594.277	7,2
2008	554.401	6,7
2011	580.298	7,1

Quelle: Vereinsstatistik 2001, 2003, 2005, 2008, 2011

deutschen Bundesländer zurück, während in Ost- und Süddeutschland im Jahr 2003 deutlich mehr Vereine als noch im Jahr 2001 eingetragen sind. Als mögliche Ursache wird die Abwanderung vieler Vereine und Verbände im Zuge des Umzugs der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages nach Berlin angeführt, die besonders große Organisationen betraf (V&M Service GmbH, 2008). Auf den ersten Blick scheint die Anzahl der Vereine in Deutschland in den Jahren zwischen 2005 und 2008 erstmals zurückgegangen zu sein. Im Jahr 2008 zählt die Vereinsstatistik rund 40 000 eingetragene Vereine weniger als 2005. Die Autoren der Studie beziehen den kurzfristigen zahlenmäßigen Rückgang auf die Umstellung der örtlichen Vereinsregister auf EDV, bei dem „Karteileichen“ gelöscht wurden (Franzen/Botzen, 2009, S. 54). Faktisch gehen sie von einer Zunahme aus. Im Jahr 2011 ist die Anzahl der Vereine im Vergleich zur vorherigen Erhebungswelle um 26 000 gestiegen.

In Anbetracht der zunehmenden Anzahl der Vereine pro Einwohner wird deutlich, dass auch die Dichte der Vereine zugenommen hat. Insbesondere zeigt sich dies im Rückblick auf das Jahr 1960, für welches das Statistische Bundesamt 1,6 Vereine pro 1 000 Einwohner verzeichnet, während die Vereinsstatistik für das Jahr 2011 von 7,1 Vereinen pro 1 000 Einwohner ausgeht (Alscher et al.,

2009a; Statistisches Bundesamt, 1961 (1962); V&M Service GmbH, 2008, 2011).

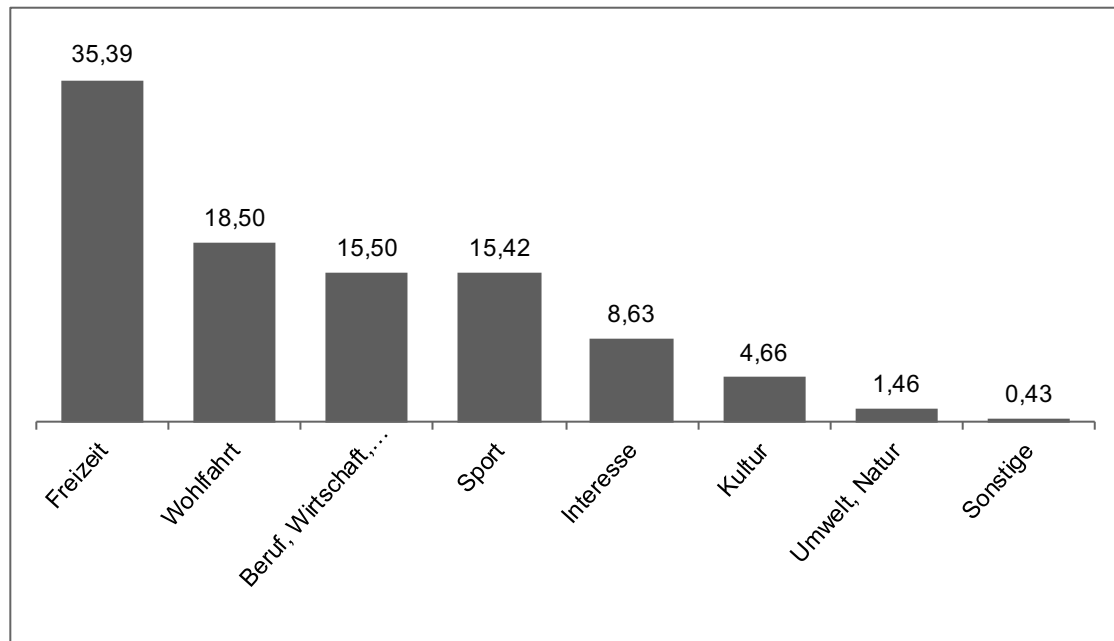
3.1.5 Bereiche

147. Die Vereinsstatistik unterteilt sieben Bereiche und identifiziert den Freizeitbereich als denjenigen mit dem höchsten Anteil von Vereinen: Rund ein Drittel aller Vereine sind hier vorzufinden (35,39 Prozent); das sind insgesamt 205 376 Freizeitvereine. Ebenfalls viele Vereine – mit einer Anzahl von 107 373 fast ein Fünftel aller eingetragenen Vereine – sind im Bereich Soziales/Wohlfahrt aktiv. An dritter Stelle steht der Bereich Beruf, Wirtschaft, Politik, der mit einer Anzahl von 89 975 den Sportbereich überholt hat. Versammelte der Bereich Sport im Jahr 2008 mit 89 486 Sportvereinen rund 17 Prozent aller Vereine, hat er durch geringere Neugründungen im Jahr 2011 Einbußen zu verzeichnen.

In den letzten Jahren hat laut Vereinsstatistik die Anzahl der Vereine im Bereich Soziales und Freizeit zahlenmäßig stark zugenommen. Hinsichtlich ihres prozentualen Stellenwerts sind Umwelt-, Naturschutz und Kulturvereine hervorzuheben. Dahingegen sind neben Neugründungen bei den Sportvereinen auch die Zahl der Neugründungen von Freizeitvereinen rückläufig (V&M Service GmbH, 2011).

Abbildung III 3-1

Vereine nach Bereichen
Angaben in Prozent



Quelle: Vereinsstatistik 2011

3.1.6 Starke Unterschiede zwischen den Bundesländern

148. Am meisten Vereine gibt es in Nordrhein-Westfalen: Das Bundesland zählt über 115 000 Vereine und damit ein Fünftel aller Vereine in Deutschland. An zweiter Stelle stehen Baden-Württemberg (87 973 Vereine) und Bayern (83 969 Vereine). Die geringste Anzahl ist in Bremen (3 879 Vereine) und Hamburg (9 367 Vereine) vorzufinden (V&M Service GmbH, 2011). Insgesamt wird offensichtlich, dass zwischen den Bundesländern recht große Unterschiede hinsichtlich der Anzahl der Vereine im Verhältnis zu den Einwohnerzahlen bestehen (vgl. Tabelle III 3-3).

Hier liegt Nordrhein-Westfalen sogar unter dem Mittelwert von rund 7 094 Vereinen auf 1 Million Bundesbürgerinnen und Bundesbürger. Dahingegen führt das Saarland mit 9 556 Vereinen/Million Einwohner die Liste an, gefolgt von Rheinland-Pfalz, Thüringen und Baden-Württemberg. Hamburg verfügt über die vergleichsweise geringste Vereinsdichte (5 290 Vereine/Million Einwohner). Es zeigt sich außerdem mit Blick auf die Kreise und kreisfreien Städte, dass Vereine in Deutschland sehr heterogen verteilt sind. Es gibt weder ein Ost-West noch ein

Nord-Süd-Gefälle hinsichtlich der Vereinsdichte pro Einwohner in Landkreisen und kreisfreien Städten (Franzen/Botzen, 2009, S. 55).

3.1.7 Der Verein als Lieblingsorganisation der Engagierten

149. Der Verein ist die Organisation, in der sich die meisten Menschen engagieren. Dies – so zeigen die Erhebungsergebnisse der Freiwilligensurveys zum Vergleich des Vereins mit anderen Organisationsformen – hat sich in den vergangenen zehn Jahren nicht wesentlich geändert (vgl. Tabelle III 3-1 in der Einleitung zu diesem Kap. III 3). Knapp die Hälfte aller freiwilligen Tätigkeiten ist aktuell in Vereinen angesiedelt. Seit 1999 ist das Engagement im Verein geringfügig zurückgegangen – von 49 Prozent in den Jahren 1999 und 2004 auf 46 Prozent bei der Erhebung im Jahr 2009 (Gensicke/Geiss, 2010).

3.1.8 Geläufigste Infrastruktur des Engagements in Sport, Freizeit und Kultur

150. In verschiedenen Tätigkeitsfeldern bürgerschaftlichen Engagements nimmt der Verein einen jeweils unter-

Tabelle III 3-3

Verteilung der Vereine in Bundesländern Deutschlands

Bundesland	Gesamtzahl der Vereine	Vereine pro 1 Mio. Einwohner
Baden-Württemberg	87.973	8.187
Bayern	83.969	6.712
Berlin	22.487	6.582
Brandenburg	17.962	7.084
Bremen	3.879	5.850
Hamburg	9.367	5.290
Hessen	47.557	7.831
Mecklenburg-Vorpommern	12.307	7.327
Niedersachsen	49.320	6.187
Nordrhein-Westfalen	115.344	6.409
Rheinland-Pfalz	36.173	8.941
Saarland	9.906	9.556
Sachsen	29.098	6.895
Sachsen-Anhalt	18.251	7.565
Schleswig-Holstein	16.398	5.779
Thüringen	20.307	8.871
Deutschland	580.298	7.094

Quelle: Vereinsstatistik 2011

schiedlichen Stellenwert ein. So trifft der Werbeslogan des DOSB „Sport ist im Verein am schönsten“ die bundesdeutsche Realität offenbar ganz gut: Gerade im Sportbereich spielt der Verein eine besonders große Rolle – hier findet mit 90 Prozent der überwiegende Anteil des Engagements im Verein statt. Auch im Rahmen von Tätigkeiten in den großen Engagementfeldern Kunst, Kultur und Musik (67 Prozent) sowie Freizeit und Geselligkeit (73 Prozent) sind die meisten Tätigkeiten im Verein angesiedelt. Er ist damit die hervorzuhebende Form organisierten bürgerschaftlichen Engagements (vgl. Abbildung III 3-2).

3.1.9 Entwicklungstendenzen nach Engagementbereichen

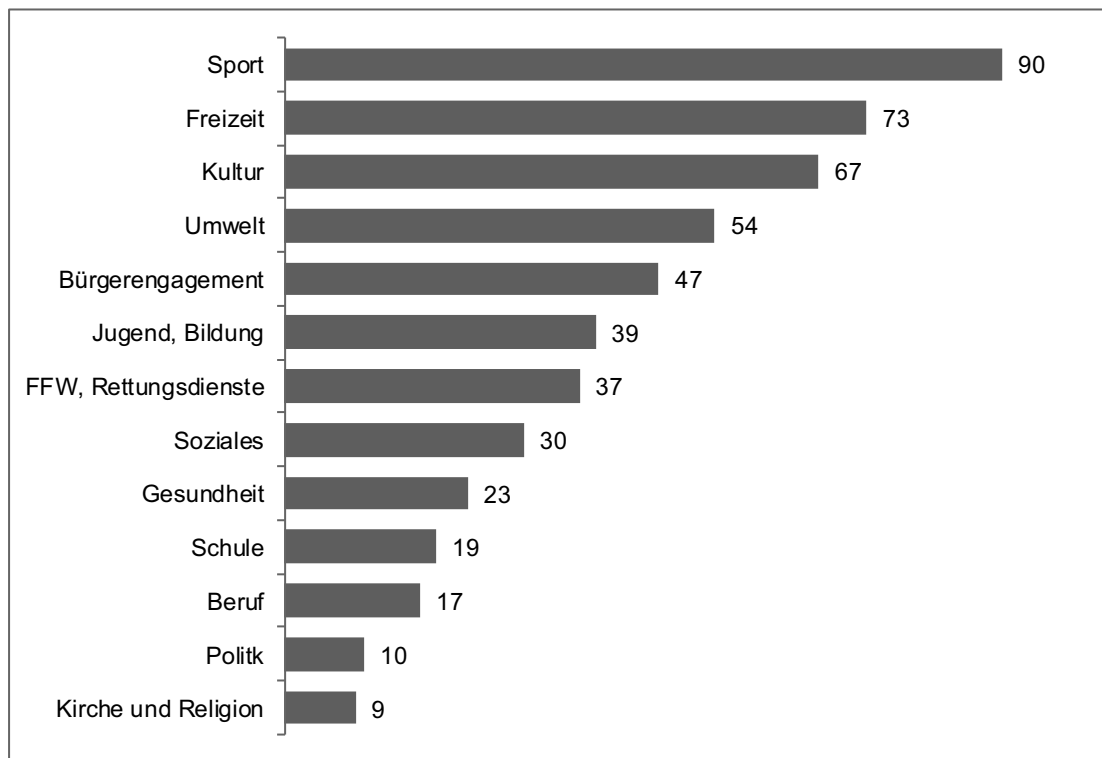
151. In den letzten zehn Jahren nimmt die Anzahl Freiwilliger im stark vereinsgebundenen Bereich bürgerschaftlichen Engagements ab. Dies betrifft vor allem die Felder Sport und Freizeit und dort besonders die Bereiche, in denen sich junge Menschen engagieren (Gensicke/Geiss, 2010). Abgesehen von diesen engeren Feldern, im Sportbereich allgemein, hat der Verein hingegen als Ort bürgerschaftlichen Engagements nur einen sehr geringen Rücklauf. Im Kultur- und Freizeitbereich hat er als Orga-

nisationsform sogar zugenommen, und dies bei abnehmender Engagementquote im Bereich Freizeit. Veränderungen des vereinsgebundenen Engagements in den Bereichen innerhalb des letzten Jahrzehnts stellt die Tabelle III 3-4 heraus.

152. Weitere interessante Entwicklungen des Engagements im Verein betreffen auch mittelgroße und kleinere Engagementfelder. Im Bereich Umwelt-, Natur- und Tierschutz findet mit 54 Prozent über die Hälfte des freiwilligen Engagements im Verein statt; es hat seit 1999 zugenommen. Auffällig ist auch die Zunahme im Feld Jugend und Bildung. Hier ist gleichzeitig mit der zunehmenden Bindung an den Verein eine Abnahme der Bindung an Kirchen als Organisationsform des Engagements zu beobachten. Beim lokalen Bürgerengagement waren die Tätigkeiten über alle drei Zeitpunkte eng an Vereine gebunden (2009: 47 Prozent). Im sozialen Bereich liegt eine besonders große Vielfalt hinsichtlich der Organisationsformen des bürgerschaftlichen Engagements vor. Der Verein nimmt dabei mit 30 Prozent eine nicht zu vernachlässigende Rolle ein. Vereinsgebundenes Engagement hat hier in den letzten Jahren etwas abgenommen, zugunsten einer Zunahme in anderen Organisationsformen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 176).

Abbildung III 3-2

Verein als Organisationsform des Engagements, Bereiche Zeitaufwändigste Tätigkeiten, die im Verein angesiedelt sind, Angaben in Prozent



Quelle: Freiwilligensurvey 2009

Tabelle III 3-4

Der Verein als Organisationsform freiwilligen Engagements
Zeitaufwändigste Tätigkeiten, die im Verein angesiedelt sind, Angaben in Prozent (Zeilenprozente)

Bereich	1999		2004		2009	
	Verein	andere Organisation	Verein	andere Organisation	Verein	andere Organisation
Sport	91	9	92	8	90	10
Freizeit	65	35	67	33	73	27
Kultur	61	39	66	34	67	33
Umwelt	49	51	59	41	54	46
Bürgerengagement	46	54	48	52	47	53
Jugend, Bildung	28	72	31	69	39	61
FFW, Rettungsdienste	32	68	41	59	37	63
Soziales	34	66	29	71	30	70
Gesundheit	*	*	*	*	23	77
Schule	14	86	18	82	19	81
Beruf	16	84	11	89	17	83
Politik	6	94	11	89	10	90
Kirche und Religion	5	95	5	95	9	91

* Werte wegen geringer Fallzahlen nur für 2009 ausgewiesen
Quelle: Freiwilligensurvey 2009

3.1.10 Der Blick ins Innere: Strukturelle Voraussetzungen des Engagements

153. Vereine unterscheiden sich durch besondere strukturelle Bedingungen sowohl von den oben genannten, anderen Formen gemeinnütziger Organisationen als auch von den Organisationen der staatlichen Bürokratie und privatwirtschaftlichen Unternehmen (Horch, 1983; Zimmer/Priller, 2007; Zimmer/Rauschenbach, 2011). Eine der Besonderheiten von Vereinen wurde bereits angeführt: In Deutschland findet Ehrenamt und Engagement zu großen Teilen unter dem Dach des Vereins statt (Alscher et al., 2009a, S. 32). Daneben lassen sich weitere Strukturbesonderheiten anführen.

154. Ehrenamtliche Leitungsstrukturen. Insgesamt – über alle Organisationsformen hinweg betrachtet – ist in der letzten Dekade ein rückläufiger Trend bei der Übernahme von Vorstands- und Leitungspositionen durch Engagierte zu beobachten (vgl. Abschnitt III 2.9). Insofern stellt sich die Frage, inwiefern diese „Nachwuchssorgen“ hinsichtlich des ehrenamtlichen Führungspersonals auch den Verein betreffen, zumal Vereine in der Regel mit einer ehrenamtlichen Leitung arbeiten. Hier blieb im Kulturbereich die Lage auf erhöhtem Niveau weitgehend stabil. Im Sportbereich ging der Anteil der Leitenden zurück, wenn auch weniger stark als im Durchschnitt aller Bereiche (Gensicke/Geiss, 2010, S. 182 f.).⁴³ Der Bereich

Freizeit und Geselligkeit ist der einzige Bereich, in dem der Anteil an leitenden Freiwilligen sogar gestiegen ist. So kann insgesamt von einer vergleichsweise stabilen Situation im vereinsgebundenen Engagement gesprochen werden.

Die ehrenamtlichen Leitungspositionen werden im Verein tendenziell häufiger von Männern als von Frauen besetzt. Ist Engagement im Vereinswesen insgesamt stärker von Männern geprägt als von Frauen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 19), setzt sich der überproportional höhere Anteil der Männer in der bevorzugten Besetzung von Führungspositionen mit Männern in Vereinen fort (Gensicke/Geiss, 2010, S. 196; Zimmer, 2007b).

155. Freiwilliges Engagement versus Verberuflichung. Freiwilliges Engagement bedeutet im Verein keineswegs nur die Übernahme einer Vorstandstätigkeit. Vielmehr sind im Verein unterschiedlichste Formen freiwilliger Mitarbeit vorzufinden. Insbesondere kleinere Vereine arbeiten mit einem hohen Prozentsatz freiwilliger Mitarbeiter (Zimmer/Hallmann, 2004, S. 19). Die Münsteraner Vereinsstudie zeigt denn auch, dass für die Mehrheit der Vereine auf lokaler Ebene freiwilliges Engagement eine wesentliche Ressource ist: Über 70 Prozent der Vereine arbeitet hier gänzlich ohne Hauptamtliche.

Auch der Freiwilligensurvey 2009 unterstreicht, dass Engagierte in Vereinen häufig eine sehr hohe Relevanz haben und präsentiert Daten, die einen recht geringen Anteil hauptamtlicher Mitarbeiter in den Vereinen belegen. Dies

⁴³ Diesen Rückgang belegen auch die Ergebnisse des aktuellen Sportentwicklungsberichts (Breuer, 2011).

zeigt sich im Vergleich zu anderen Organisationsformen, wie zum Beispiel den zu zwei Dritteln mit hauptamtlichen Mitarbeitern arbeitenden Verbänden. Lediglich 28 Prozent hauptamtliche Mitarbeiter gibt es in Vereinen gemäß den aktuellen Daten des Freiwilligensurveys (Gensicke/Geiss, 2010, S. 94). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie „Mit vereinten Kräften“ für die lokale Vereinslandschaft in Münster (Zimmer/Hallmann, 2004, S. 15).

Ein Thema, das zunehmend diskutiert wird, ist die Frage nach einem angemessenen Management freiwilligen Engagements und nach den förderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen. Dies berührt vielfältige Fragen, wie etwa nach der Mobilisierung kompetenten ehrenamtlichen Nachwuchses oder den Bedingungen für gut funktionierende, hybrid besetzte Führungsstrukturen (vgl. hierzu z. B. Beher et al., 2008). Ebenfalls gehört es dazu, den Engagierten im Verein Ansprechpartner zur Seite zu stellen – ein derzeit rückläufiges Phänomen bei Vereinen (Gensicke/Geiss, 2010). Auch Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitentscheidung scheinen die Engagierten in den stark vereinsgeprägten Bereichen Freizeit, Kultur und Sport zunehmend schwinden zu sehen – wenn auch auf einem vergleichsweise hohen Niveau (Gensicke/Geiss, 2010, S. 183). Voraussetzungen eines förderlichen Managements sind daneben auch mit den institutionellen Umwelten von Vereinen, mit förderlichen politischen und strukturellen Kontextbedingungen verbunden (Zimmer/Rauschenbach, 2011, vgl. auch Abschnitt III 2.9). Hierauf wird in Abschnitt III 4.1 näher eingegangen.

156. Komplexer Finanzierungsmix. Vereine, so zeigen Untersuchungen ausgewählter Vereinslandschaften, arbeiten mit einem besonderen Finanzierungsmix. Für gewöhnlich setzt sich ihr Budget aus einer komplexen Mischung aus Mitgliedergebühren, öffentlichen Zuwendungen, Sponsoring und Spenden zusammen (vgl. Zimmer/Hallmann, 2004, S. 24 ff.). Vereine sind zudem die wichtigsten Adressaten nicht nur von Zeitspenden in Form von freiwilligem Engagement, sondern auch von Geldspenden (Priller/Sommerfeld, 2010).

157. Gründungsdynamiken in ausgewählten Feldern: Spiegel gesellschaftlicher Veränderungen. Sowohl die Vereinsstatistik als auch Vereinsstudien gehen grundsätzlich von einer ungebrochenen Gründungsdynamik im Vereinswesen aus (Zimmer/Hallmann, 2004, S. 9). Innerhalb der Bereiche gibt es gleichwohl unterschiedliche Entwicklungen. Insbesondere in Tätigkeitsfeldern wie Brauchtum, Traditionspflege, Freizeit, Sport oder Kultur sind viele Vereine aktiv, die auf eine lange Tradition zurück blicken. Für andere Tätigkeitsfelder werden derzeit regelrechte Gründungsschübe beobachtet. Dies betrifft beispielsweise den Bereich internationaler Aktivitäten. So zeigt die Münsteraner Vereinsstudie, dass sich vor Ort – einhergehend mit der Globalisierung des sozialen und kulturellen Engagements – neue Vereine entwickeln, die häufig starke Förderungs- oder Interessenvertretungsschwerpunkte innehaben. Auch im Bildungsbereich gibt es einen Trend, der auf eine Gründungsdynamik bestimmter Vereinstypen hinweist. Dabei

steht der Trend hin zu Fördervereinen lokaler Schulen und Bildungseinrichtungen seit den 1970er Jahren für ein zunehmendes Engagement betroffener Bürgerinnen und Bürger in Bereichen mit Kapazitätsproblemen der öffentlichen Hand (vgl. die Ergebnisse der Befragung der Münsteraner Vereine in Zimmer/Hallmann, 2004, S. 11).

3.1.11 Fazit

158. Vereine zählen zu den wichtigsten Orten bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland: Über die verschiedenen Bereiche hinweg engagieren sich hier die meisten Menschen. Dabei ist der Verein in der Regel ein lokales Phänomen.⁴⁴ Vor Ort ist das Vereinswesen ein sehr vielfältiger Bereich. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass bei Vereinen, im Gegensatz zu anderen Organisationsformen, das Merkmal der Multifunktionalität besonders ausgeprägt ist. Vereine stehen in starkem Ausmaß für drei Funktionen: Sie spielen eine wesentliche Rolle bei der sozialen Integration und sind Akteure der Interessenartikulation, -vertretung und der politischen Partizipation. Vereine übernehmen wesentliche Funktionen als (lokale) Dienstleister und sorgen somit für Angebote und die Leistungserfüllung insbesondere auf lokaler Ebene. Je nach Engagementbereich sind die Funktionen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Aktuelle Erhebungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Anzahl der Vereine in Deutschland zunimmt. Hinsichtlich der Verteilung im Bundesgebiet gibt es regionale Unterschiede. Vereinsstatistik, Freiwilligensurvey, bereichsspezifische Erhebungen und Einzelfallstudien verweisen auf die hohe Relevanz der Organisationsform für das bürgerschaftliche Engagement. Insbesondere im Sport-, Freizeit und Kulturbereich stellen Vereine die wichtigsten Orte bürgerschaftlichen Engagements dar; in Bereichen wie beispielsweise dem lokalen Bürgerengagement, dem Umweltbereich, im Sozialbereich und der Wohlfahrtspflege ist der Verein ein wichtiger Player neben anderen Organisationsformen; in den Feldern Kirche/Religion und Politik/Beruf spielt der Verein dahingegen eine geringere Rolle als Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements.

Die Vereinsforschung hat zwar in den letzten Jahren in Einzelfallstudien neue Erkenntnisse hervorgebracht, jedoch ist die Quellenlage mit Bezug auf eine systematische Erfassung von Vereinslandschaften im gesamten Bundesgebiet nach wie vor unzureichend. Zugleich sind die dargestellten Ergebnisse vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen zu betrachten. Infolge des Wandels der gesellschaftlichen, politischen sowie insbesondere der ökonomischen Rahmenbedingungen haben sich für den Verein als Akteur bürgerschaftlichen Engagements in der letzten Dekade Veränderungen ergeben, die in Abschnitt III 4.1 differenzierter thematisiert werden.

⁴⁴ Dies schließt nicht aus, dass die Engagierten in Vereinen aus verschiedenen Regionen stammen können, wie dies beispielsweise beim Festkomitee des Kölner Karneval der Fall ist. Neben dem Engagement in Organisationen der lokalen Vereinslandschaft existieren auch internationale Vereine, wie beispielsweise im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit.

3.2 Verbände

3.2.1 Verbände – mehr als Interessenvertreter

159. Viele Verbände sind ebenfalls in der Rechtsform des Vereins organisiert, unterscheiden sich jedoch von ihnen in funktionaler Hinsicht. Während bei Vereinen als Mitgliederorganisationen zumeist die assoziative Funktion im Mittelpunkt steht, sind Verbände oftmals darüber hinaus auch Interessenorganisationen, die politische Interessen ihrer Mitglieder verfolgen. In diesem Zusammenhang wird auch darauf verwiesen, dass Verbände im Unterschied zu Vereinen stärker verberuflicht seien, bei ihnen die Ressource Solidarität an Bedeutung verloren habe und sie nicht so existenziell auf Ehrenamtliche angewiesen seien wie Vereine (Liebig/Rauschenbach, 2010). Allerdings gibt es Hinweise darauf, dass sich auch bei Vereinen Tendenzen zur Verberuflichung abzeichnen (vgl. dazu auch Abschnitt III 4.1).

Unabhängig von der Rolle der Ehrenamtlichen innerhalb der Organisation sind Verbände wesentlicher Bestandteil der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft. Zahlreiche Verbände sind aus dem freiwilligen Engagement von Bürgerinnen und Bürgern entstanden, so dass ein enger Zusammenhang zwischen Verbänden und Engagement besteht. Freiwillig Engagierte benötigen außerdem einen organisatorischen Überbau. Verbände als Teil des Dritten Sektors übernehmen diese Funktion als Kommunikationspartner, Gestalter und Kompetenzinstanzen für das freiwillige Engagement der Menschen und sind auch Repräsentanten des freiwilligen Engagements (Liebig/Rauschenbach, 2010). Sie stellen damit – z. B. mit Hauptamtlichen, die Freiwillige unterstützen oder ihre Interessen vertreten – einen Teil der Infrastruktur zur Verfügung, auf die freiwillig Engagierte angewiesen sind, um ihr Engagement ausüben zu können.

Darüber hinaus bleibt freiwilliges Engagement ein maßgebliches Element dieser Organisationsform. Insgesamt finden 7 Prozent aller freiwilligen Tätigkeiten in einem Verband statt (Gensicke/Geiss, 2010, S. 174). Dieses Engagement findet sowohl auf Leitungsebene – Verbände werden oftmals von ehrenamtlichen Vorständen geführt (Gensicke/Geiss, 2010) – als auch bei der aktiven Arbeit vor Ort statt. Außerdem bieten Verbände neben der Möglichkeit, sich durch Zeitspenden zu engagieren, auch die Möglichkeit zu Geldspenden, die ebenso als Engagement zu werten sind.

Nicht zuletzt erfüllen Verbände verschiedene Funktionen, die mit dem Ideal der Bürgergesellschaft verbunden werden. Sie bieten nicht nur „prinzipiell jedem Mitglied die Möglichkeit, in einem selbst gestellten organisatorischen Rahmen mittelbar an der politischen Willensbildung teilzunehmen“ (Straßner, 2010), sondern (einige) sind auch in die Erstellung öffentlicher Güter eingebunden. Indem z. B. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände autonom Tarifverträge aushandeln, erbringen sie wichtige Leistungen unabhängig vom Staat. Auch Wohlfahrtsverbände sind Ausdruck gesellschaftlicher Selbstorganisation jenseits des Staates, wenn sie innerhalb des gesetzlichen Rahmens eines subsidiär gestalteten Systems sozialer

Dienste Leistungen erbringen. Insoweit sind Verbände auch Ausdruck von gesellschaftlicher Selbstorganisation und des Subsidiaritätsprinzips. Außerdem erfüllen sie eine gesellschaftlich wichtige Form der Integration. „Neben den primären (Familie, 'peer-group') und sekundären Integrationsinstanzen (Vorschule, Schule, Jugendarbeit, Jugendverbände) bilden Verbände zusammen mit Parteien und Kirchen eine dritte Form politischer Integration. Sie bauen das Individuum in Vermittlungsprozesse ein, bieten ihm die Möglichkeit, für seine Interessen zu streiten, und verdeutlichen die Komplexität einander gegenüberstehender Interessen“ (Straßner, 2010, S. 29).

Zwar gibt es durchaus Verbände, bei denen die Interessenvertretung vor allem eine Vertretung von Eigeninteressen ist. Es darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass „ein erheblicher Teil organisierter Interessen nicht die materiellen Eigeninteressen ihrer Mitglieder, sondern – wie zum Beispiel Umweltverbände oder Menschenrechtsorganisationen – allgemeine oder moralische Anliegen verfolgt“ (Willems, 2007, S. 319). Darüber hinaus kann in demokratisch-pluralistischen Gesellschaften erst im Streit der Meinungen darüber entschieden werden, was dem Gemeinwohl dient, wobei die Artikulation von Interessen und Meinungen konstitutiver Bestandteil des demokratischen Prozesses ist. Organisationen, die Interessen und Meinungen artikulieren, sind somit ein wichtiger Bestandteil der organisierten Zivil- bzw. Bürgergesellschaft.

Auch wenn einige Autoren betonen, dass das spezifische Charakteristikum von Verbänden eben in ihrer Wirkung nach außen, also in ihrer Funktion als Interessenvertreter, liege (Sebaldt/Straßner, 2004), kann kaum ein Zweifel daran bestehen, dass Verbände ebenso wie andere Organisationen des Dritten Sektors durch ihre Multifunktionalität geprägt sind. Verbände artikulieren daher nicht nur Interessen, sondern sind auch als Dienstleistungsorganisationen am Markt tätig und übernehmen über ihre lokal tätigen Mitgliederorganisationen sozial-integrative Funktionen (Zimmer, 2007a).

Im Folgenden sollen Struktur und Entwicklungen in der Verbandslandschaft dargestellt werden. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Wohlfahrtsverbände gelegt.

3.2.2 Die Verbandslandschaft

160. Anknüpfend an die eingangs beschriebene Spannung zwischen Gemeinwohlorientierung und Eigeninteresse ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass es „durchaus bedeutsam sein [kann], welchen Status bürgerschaftliches Engagement in den Mitgliedsorganisationen eines Verbandes hat. Für den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) hat das Thema des bürgerschaftlichen Engagements konstitutiv eine andere Bedeutung als für den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), da bürgerschaftliches Engagement die Grundlage der Arbeit der meisten Sportvereine, nicht aber der Industriebetriebe ist“ (Sprengel, 2007, S. 17). Auch für die tatsächlich geleistete freiwillige Arbeit ist der Bereich wichtig. „Gemessen an der Zahl der Organisationen sowie der Mitglie-

der wird bei Wirtschafts- und Berufsverbänden in einem deutlich geringeren Maße ehrenamtliche Arbeit (gemessen in Stunden) geleistet als beispielsweise bei Organisationen, die im Bereich Internationale Aktivitäten, also den NGOs, oder im Bereich Kultur und Erholung tätig sind.“ (Zimmer, 2007a).

So ist auch nach unterschiedlichen Bereichen zu differenzieren. Zwar entfällt ungefähr die Hälfte der ca. 14 000 Verbände (inklusive Innungen, Kammern etc., die auf Pflichtmitgliedschaften beruhen) auf den Bereich Wirtschaft und Arbeit (ca. 7 600), die nur bedingt eine Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement haben. Die andere Hälfte der Verbände ist jedoch in Handlungsfeldern aktiv, die in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements fallen.

Die Verteilung schlüsselt sich nach folgenden Bereichen auf (Tamm et al., 2011b).

- ca. 2 300 Verbände im Bereich „Gesundheit und Soziales“
- ca. 1 800 Verbände im Bereich „Gesellschaft und Politik“
- ca. 1 000 Verbände in „Freizeit und Kultur“
- ca. 1 300 Verbände im Bereich „Bildung und Wissenschaft“

161. Differenzierung der Verbandslandschaft. Auch Verbände sind von dem allgemeinen gesellschaftlichen Trend einer zunehmenden Individualisierung betroffen. Dieser Trend führt zu einer Zunahme von Interessen, die heterogener, vielfältiger und widersprüchlicher werden. Die Landschaft der Interessenverbände differenziert sich daher zunehmend und erweitert sich zugleich. Traditionelle Großverbände geraten zunehmend unter Druck, weil sie die pluraler und heterogener gewordenen Interessen kaum mehr zu integrieren vermögen (Kleinfeld et al., 2007b). Dies bedeutet auch, dass es für Verbände schwieriger wird, Mitglieder an sich zu binden. Großverbände (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) verlieren an Organisationsgrad, während kleinere Organisationen einen Zulauf verzeichnen können.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Entstehung und zunehmende Verbreitung von sogenannten Mobilisierungsagenturen bzw. politischen Unternehmern zu sehen. Während klassische Mitgliedsverbände sich dadurch auszeichnen, dass sie sich vornehmlich aus Mitgliedsbeiträgen finanzieren, demokratisch organisiert sind und damit den Mitgliedern die Möglichkeit bieten, sich aktiv an der Gestaltung der Verbandsarbeit zu beteiligen, zeichnen sich die Mobilisierungsagenturen bzw. sogenannte politische Unternehmer vor allem dadurch aus, dass der Stamm an festen, stimmberechtigten Mitgliedern eher gering ist und sich Bürgerinnen und Bürger weniger durch Mitbestimmung und eigene Aktivitäten als durch Spenden einbringen (Sebaldt/Straßner, 2004). Diese Entwicklung wird durchaus ambivalent bewertet. Oftmals wird die Legitimität dieser Organisationen in Frage gestellt, da weder auf interne demokratische Prozesse verwiesen noch davon ausgegangen werden kann, dass diese Organisationen repräsentativ für die gesamte Gesellschaft handeln. Andererseits

arbeiten diese Organisationen sehr professionell und bieten die Möglichkeit, durch einfaches Spenden – eine niedrigschwellige Möglichkeit des Engagements – Aufgaben zu delegieren und auf diese Weise Gesellschaft mitzugestalten (Felbinger, 2006). Die Delegation der Aufgaben scheint auch dem Befund zu entsprechen, „dass nur ein geringer Anteil der in Verbänden Organisierten die Motivlage hat zu partizipieren oder zu kommunizieren“ (Straßner, 2010). Nicht zuletzt gelingt es diesen Organisationen, gesellschaftlichen Anliegen ein Forum zu verschaffen, die aufgrund mangelnder Organisationsfähigkeit der Betroffenen nicht gehört würden. In diesem Sinne übernehmen diese Verbände eine anwaltschaftliche Funktion. Da sie meist durch das Herausstellen normativer Orientierungen über ein klares Profil verfügen, gelingt es diesen Organisationen auch, eine Identifikation der Mitglieder und Spender mit der Organisation zu schaffen.

162. Verschärfte Konkurrenz um finanzielle Mittel.

Eine große Sorge in vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen äußert sich in der Frage, wie sie sich finanzieren sollen (Zimmer/Priller, 2007). Je nachdem, ob sie sich stärker aus öffentlichen Mitteln (Gesundheitswesen, Soziales, Kultur) oder durch Spenden und Mitgliedsbeiträge (Umwelt, Entwicklungszusammenarbeit) finanzieren, blicken die Verbände skeptisch auf die Einsparungen in den öffentlichen Haushalten oder die zunehmende Konkurrenz am Mitglieder- und Spendenmarkt. Da der Dritte Sektor bei einem stagnierenden Spendenmarkt wächst, kommt es zu einer Verschärfung der Konkurrenz um die Mittel (Hunziker, 2011). Angesichts dieser Konkurrenz ist die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern und Spendern einem immer stärkeren Professionalisierungsdruck ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund lassen sich im Bereich Fundraising Professionalisierungstendenzen erkennen, die sich z. B. in der Etablierung des Deutschen Fundraisingverbandes niederschlagen. Mit zunehmender Professionalisierung steigen allerdings auch die Kosten für Fundraising. Ein Kostenanstieg im sogenannten „Overhead“ birgt die Gefahr, zu Lasten der eigentlichen Kerntätigkeiten zu gehen (Meyer/Leitner, 2011), was bei Spendern oftmals nur schwierig zu vermitteln ist (Hunziker, 2011), ebenso wie bei anderen Geldgebern wie zum Beispiel bei Stiftungen oder öffentlichen Zuwendungsgebern.

163. Freiwilligenmanagement in Verbänden. Verbände zeichnen sich durch eine diversifizierte Zusammensetzung des Personals aus. Neben hauptberuflich Beschäftigten finden sich dort Ein-Euro-Kräfte, Freiwilligendienstleistende bis hin zu den freiwillig Engagierten. Das Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlich Tätigen variiert dabei von Bereich zu Bereich.⁴⁵ Dieser Heteroge-

⁴⁵ So werden die Leistungen im Gesundheits- und Sozialbereich hauptsächlich von hauptamtlichen Kräften erledigt. Der Sportbereich, mit seinen zahlreichen Vereinen, zeichnet sich durch einen besonders hohen Anteil an Freiwilligen aus. Im Umweltbereich zeigt sich ein gemischtes Verhältnis, in dem es einerseits zahlreiche politische Unternehmer à la Greenpeace gibt, aber ebenso Verbände, die über viele Ortsgruppen verfügen, wie z. B. der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND).

nität, die mitunter zu schwierig handhabbaren Konstellationen führen kann, steht ein noch wenig etabliertes Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen gegenüber (Zimmer et al., 2003). Insbesondere die Arbeit mit Freiwilligen kann durch ein professionelles Freiwilligenmanagement verbessert werden. Dabei haben Studien ein bestimmtes Anforderungsprofil an das Freiwilligenmanagement herausgearbeitet (Habeck, 2009). Zum einen gilt es, die Engagierten zu führen und sicherzustellen, dass die Aufgaben erfüllt werden. Andererseits benötigen Engagierte auch eine Art Servicestelle, die ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und Interessen gegenüber der Organisation vertritt. Allerdings scheint das Freiwilligenmanagement noch nicht sehr stark verbreitet zu sein, wird doch immer wieder der Ruf nach einer stärkeren Verbreitung des Freiwilligenmanagements laut (Batarilo-Henschen et al., 2011; Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, 2009). So gibt es auch Hinweise, dass sich insbesondere kleinere und mittlere Organisationen die Stellen für ein professionelles Freiwilligenmanagement nicht leisten können (Batarilo-Henschen et al., 2011). In Verbänden mit einer hohen Anzahl an Hauptamtlichen sind die Bedingungen für die Etablierung eines Freiwilligenmanagements im Vergleich augenscheinlich besser. Auch der Freiwilligensurvey zeigt, dass Engagierten, die in Verbänden tätig sind, eine hohe Anzahl an Ansprechpartnern zur Verfügung steht (Gensicke/Geiss, 2010).

3.2.3 Wohlfahrtsverbände – klassische Engagementorganisationen im Wandel

164. Auch wenn soziale Dienstleistungen heute überwiegend von hauptberuflichen Fachkräften erbracht werden, spielt das bürgerschaftliche Engagement in Wohlfahrtsverbänden eine wichtige Rolle. Nachdem es bei der Gründung der Wohlfahrtsverbände ein konstitutives Element war, wurde es zwischenzeitlich aufgrund zunehmender Professionalisierung und Verberuflichung zurückgedrängt (Steinbacher, 2004). Heute bekennen sich die Wohlfahrtsverbände explizit zur Bedeutung der Freiwilligen für ihre Arbeit. Zahlreiche Wohlfahrtsverbände haben das Thema bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenarbeit in Leitbildern verankert, in die Organisationsentwicklung einbezogen (Albrecht, 2008) und damit wieder aufgewertet.

165. Hohe Bedeutung der Ehrenamtlichen in der Wohlfahrtspflege. Die hohe Bedeutung des Ehrenamtes in den Wohlfahrtsverbänden spiegelt sich auch in empirischen Studien wider. So zeigt eine Befragung von Non-Profit-Organisationen und deren Führungskräften⁴⁶, dass in der Hälfte der Non-Profit Organisationen, die im Bereich Soziales aktiv sind, das Volumen der ehrenamtli-

chen Arbeit gewachsen ist (Liebig, 2011). Auch die Alvensbacher Ehrenamtsbefragung, die von der Caritas in Auftrag gegeben wurde (Baldas/Bangert, 2008), und eine Studie zur Bedeutung des Engagements innerhalb des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Berlin (Backhaus-Maul/Speck, 2006) zeigen, wie wichtig die Engagierten für einen Großteil der Einrichtungen sind. Kleinere Einrichtungen sind häufig sogar von den Engagierten abhängig (Backhaus-Maul/Speck, 2006). Dabei sind sie zumeist in ausführend-helfenden Bereichen aktiv, jedoch kaum an konzeptionell-strategischen Aufgaben beteiligt. Eine Ausnahme bilden die ehrenamtlichen Vorstände (Backhaus-Maul/Speck, 2006).

Die Studie von Backhaus-Maul und Speck zeigt, dass die Gründe für den Einsatz Engagierter vielfältig sind (vgl. Abbildung III 3-3). Insgesamt wird deutlich, dass Engagierte vor allem als Organisationsressource (Motivation, Erfahrung, Qualifikation) gesehen werden und andere, ursprünglich für die Wohlfahrtspflege konstitutive Begründungsmuster für das Engagement, z. B. die gesellschaftspolitische Dimension, in den Hintergrund treten.

166. Haupt- und Ehrenamtliche in der Wohlfahrtspflege. Obwohl Organisationen von den Engagierten abhängig sind und Führungskräfte in den Organisationen das Engagement der Freiwilligen schätzen, weist zumindest die Studie von Backhaus-Maul und Speck über den Paritätischen Berlin darauf hin, dass Freiwilligenmanagement bei einem Großteil der Organisationen noch nicht fest verankert ist (Backhaus-Maul/Speck, 2006).⁴⁷ Sie stellen fest, dass die Mehrheit der Organisationen (55 Prozent) nicht über eine haupt- oder ehrenamtliche Person verfügt, die für die Engagierten verantwortlich ist. Auch gab lediglich ein Drittel der Befragten in den Organisationen an, Strategien oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Bereich Engagement zu planen. Dort, wo es hauptamtlich Verantwortliche gibt, bleibt nur wenig Zeit für das Personalmanagement der Engagierten (vgl. Abbildung III 3-4), obwohl Engagementverantwortliche durchaus engagementfördernd wirken.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Wohlfahrtsverbände sich nicht um ihre Engagierten kümmern würden. Neben der persönlichen Anerkennung, die den Freiwilligen zu Teil wird, genießen sie zumeist Versicherungsschutz und können die Infrastruktur der Organisationen nutzen. Fortbildungsmöglichkeiten werden laut der Studie von Backhaus-Maul und Speck allerdings eher selten angeboten.

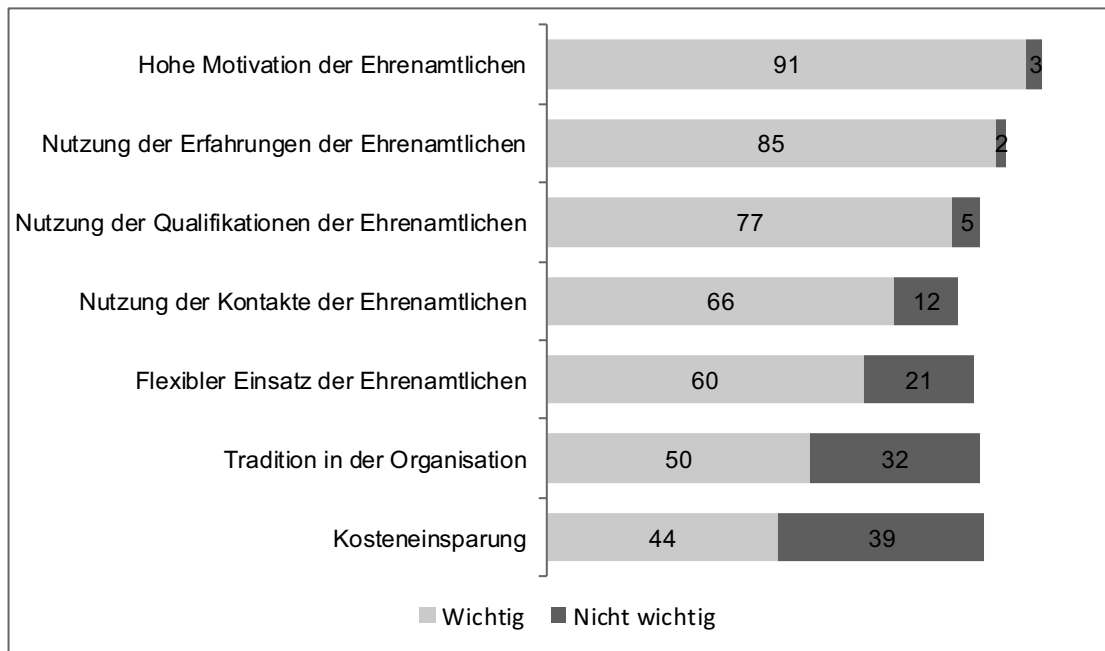
Ein weiterer relevanter Aspekt ist die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Oftmals wird ein Spannungsverhältnis vermutet. Dabei geht es einerseits um die Zufriedenheit der Ehrenamtlichen mit der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen und andererseits um die Angst der Hauptamtlichen, durch Ehrenamtliche verdrängt zu werden. Studien belegen dies jedoch kaum. Die Zufriedenheit der Ehrenamtlichen ist durchaus gegeben.

⁴⁶ Im Rahmen der Studie wurden Eckdaten von 54 Non-Profit-Organisationen, die im Bereich Soziales aktiv sind, erhoben und Interviews mit 115 hauptberuflichen und ehrenamtlichen Führungskräften geführt. Damit blieb die Fallzahl hinter den Erwartungen zurück, gleichwohl wird konstatiert, „dass trotz einer relativ geringen Fallzahl eine Fülle von Daten erhoben werden konnte“ (Liebig, 2011, S. 99).

⁴⁷ Inwieweit dies auf andere Wohlfahrtsverbände ebenfalls zutrifft, wäre in weiteren Studien zu untersuchen.

Abbildung III 3-3

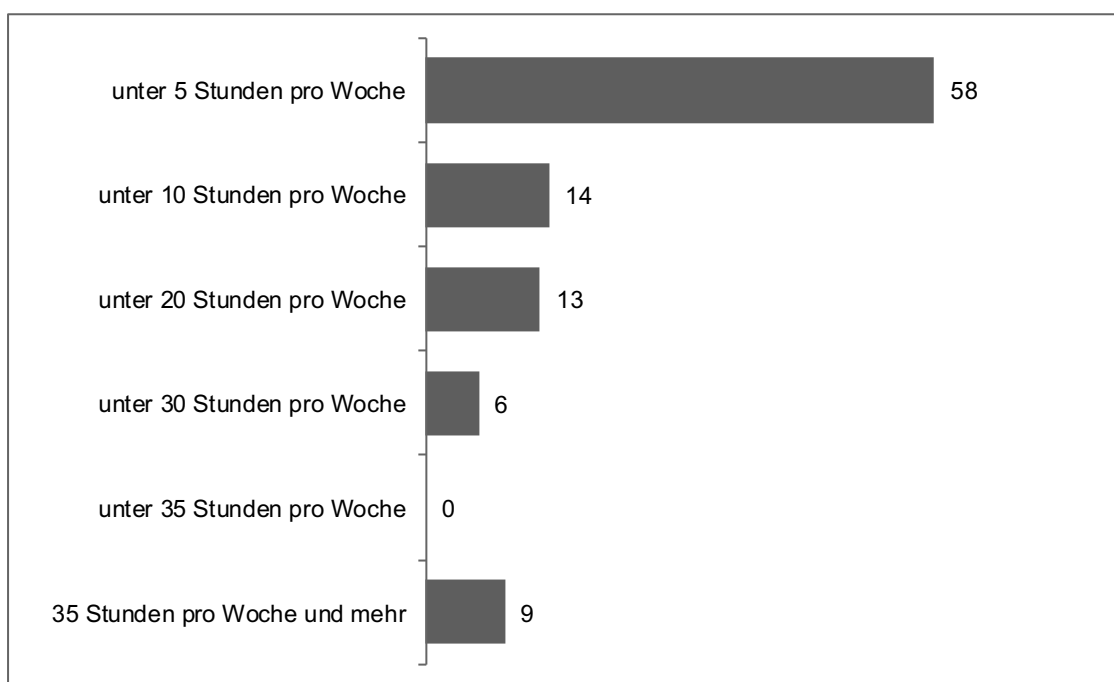
Gründe für den Einsatz von Engagierten
Angaben in Prozent



Quelle: Backhaus-Maul/Speck 2006, S. 55

Abbildung III 3-4

Arbeitszeit hauptamtlicher Engagementverantwortlicher
Angaben in Prozent



Quelle: Backhaus-Maul/Speck 2006, S. 57

So sind mehr als drei Viertel der Ehrenamtlichen in der Caritas zufrieden mit der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen (Süßlin, 2008). Die Ergebnisse der Allensbacher Ehrenamtsbefragung zeigen außerdem, dass lediglich 2 Prozent der Hauptamtlichen Ehrenamtliche als Konkurrenten wahrnehmen (Süßlin, 2008, S. 197). Zugleich zeigt die Allensbacher Ehrenamtsbefragung auch, welche Qualität das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen hat. Dieses ist nicht durch Gleichberechtigung geprägt, vielmehr nehmen Hauptamtliche Ehrenamtliche oftmals eher als Helfer wahr (Süßlin, 2008). Für die gute Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen lassen sich durchaus Einflussfaktoren identifizieren. So zeigt die Studie über den Paritätischen Berlin (Backhaus-Maul/Speck, 2006), dass Spannungen vorgebeugt werden kann durch eine intensive Einarbeitung, in der ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, und durch eine klare Rollenverteilung.⁴⁸

167. Altes und neues Ehrenamt nebeneinander. Ein interessanter Befund der Studie von Backhaus-Maul und Speck (2006) ist, dass Engagement in Wohlfahrtsverbänden – entgegen dem allgemeinen Trend – zumeist langfristig und gebunden ist. Das bedeutet jedoch nicht – auch wenn mitunter das Bild kolportiert wird – dass die „schweren Tanker“ der Wohlfahrt sich nicht auf die Anforderungen der Freiwilligen einstellen könnten. Die Wohlfahrtsverbände haben zum Teil auf den Wandel des Engagements reagiert und treten inzwischen als Träger von Freiwilligenagenturen und anderen Engagement vermittelnden Organisationen auf. Mit einem Anteil von 35 Prozent liegen sie noch vor unabhängigen Trägern (30 Prozent) und Kommunen (12 Prozent) (Knigge, 2009). Darüber hinaus bieten sie im Rahmen des seit langem etablierten Freiwilligendienstes „Freiwilliges Soziales Jahr“ Plätze an und beteiligen sich auch an der Entwicklung anderer Formate von Freiwilligendiensten (Baldas et al., 2009).

168. Wohlfahrtsverbände als Dienstleistungsunternehmen. Wohlfahrtsverbände sind wie andere Organisationen des Dritten Sektors multifunktional und müssen einen Ausgleich zwischen ihrer Rolle als Erbringer von Dienstleistungen, anwaltschaftlicher Interessenvertretung und Mitgliedsorganisation schaffen (vgl. Abschnitt III 3). Seit den 1990er Jahren müssen Wohlfahrtsverbände mit privaten Anbietern auf dem Markt konkurrieren und stehen dadurch unter zunehmendem Effizienz- und Ökonomisierungsdruck (Liebig, 2011; Sprengel, 2007). Diese Wettbewerbsorientierung hat auch Auswirkungen auf Organisationsstrukturen, die denen von Unternehmen immer mehr ähneln. Dies zeigt sich einerseits an Ausgründungen von wirtschaftlich tätigen Einheiten, oftmals in Form von gemeinnützigen GmbHs (Liebig, 2011; Sprengel, 2007; Zimmer/Priller, 2007) und auch an der

Einführung von Corporate Governance Codes – also den Verfahrensregeln für Strukturen der Organisationsführung – die sich an den für Unternehmen entwickelten Codes orientieren (Liebig, 2011). Eine Befragung der Führungskräfte in Wohlfahrtsverbänden zeigt, dass – wenngleich allen Funktionen nach wie vor eine relativ hohe Bedeutung zugemessen wird – dienstleistungsbezogene Ziele Organisationen stärker prägen als zivilgesellschaftliche (Liebig, 2011).⁴⁹

Mit diesen Veränderungen sind auch die Anforderungen an die Führungskräfte und -strukturen gewachsen. Ohne hauptberufliches Leitungspersonal, das mit entsprechenden Gestaltungsspielräumen ausgestattet ist, können Wohlfahrtsverbände kaum noch auskommen (Liebig, 2011). Diese Entwicklung spiegelt sich im Rückgang der Freiwilligenquote in Leitungsfunktionen bei Verbänden wider, wenn auch auf einem hohen Niveau (Gensicke/Geiss, 2010). So verändern sich auch die Führungsstruktur und das Zusammenspiel von ehrenamtlichen Vorständen und zumeist hauptberuflichen Geschäftsführern. Dabei lässt sich eine Fokussierung der ehrenamtlichen Vorstände auf strategische und kontrollierende Funktionen erkennen, während die Hauptamtlichen für die Umsetzung verantwortlich sind (Sprengel, 2007). Insgesamt lässt sich festhalten, dass diese Entwicklungen Einfluss auf die Rolle von Wohlfahrtsverbänden als zivilgesellschaftlicher Akteur und die Rolle der Ehrenamtlichen innerhalb dieser Organisationen haben (vgl. auch Abschnitt III 4.5).

3.2.4 Professionalisierung und Qualifizierung – Die Herausforderung der Verbände

169. Verbände müssen ihre verschiedenen Funktionen gleichermaßen erfüllen, um Mitglieder zu binden bzw. zu gewinnen (Zimmer, 2007a). Dabei stehen sie angesichts der beschriebenen Entwicklungen vor komplexen Herausforderungen. Hauptamtliche Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen müssen sich in verschiedenen Funktionsbereichen mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen, von sozialer Arbeit über Verwaltung bis hin zu Politik und Wirtschaft, gleichzeitig bewähren (Schröer, 2009). Betrachtet man demgegenüber das Angebot entsprechender Ausbildungsmöglichkeiten, lassen sich verschiedene Typen identifizieren (Zimmer, 2009). Neben den Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogrammen, die von Verbänden aufgelegt werden, bestehen bereichsspezifische Fachhochschulen für Sozialarbeit, an denen sozialpädagogische und praxisbezogene Studiengänge der Sozialarbeit angeboten werden, die Management-bezogene Komponenten beinhalten. Außerdem gibt es einige eher

⁴⁸ In Bezug auf die Studie von Speck und Backhaus-Maul ist jedoch einschränkend anzumerken, dass lediglich Führungskräfte – und nicht Freiwillige und betroffene Hauptamtliche befragt wurden. Studien aus anderen Bereichen zeigen, dass es oftmals eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Haupt- und Ehrenamtlichen gibt (Hofmann, 2006).

⁴⁹ Abgefragt wurden die dienstleistungsbezogenen Ziele über die Kategorien „Qualitativ hochwertige Dienste anbieten“, „Auf dem Sozialmarkt bestehen können“ und „Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sichern“. Zivilgesellschaftliche Ziele wurden abgefragt über die Kategorien „Anwalt für bestimmte benachteiligte Gruppen sein“, „sich in die sozialpolitischen Debatten einmischen“, „Ein attraktiver Ort für Engagement sein“, „Die Werte des eigenen Spitzenverbands umsetzen“, „Sich am Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen beteiligen“ und „Die Interessen der Mitglieder vertreten“ (Liebig, 2011).

akademisch ausgerichtete Angebote. So existieren wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge, die im Rahmen des Curriculums Non-Profit-Management als Vertiefungsfach anbieten sowie NPO-bezogene Forschungs- und Beratungszentren, die sich durch seine enge Verzahnung von Lehre und Forschung und dezidiertem Praxisbezug auszeichnen. Darüber hinaus bestehen neben den genannten Angeboten, die sich vor allem an Hauptamtliche richten, auch zahlreiche Angebote für Ehrenamtliche. Aktiv sind hier Freiwilligenzentralen und -agenturen einerseits sowie die im Auftrag von Bundes- oder Landesministerien als Subunternehmer eingesetzten Träger von Weiterbildungsmaßnahmen andererseits. Insgesamt fällt auf, dass jenseits der Universitäten zwar ein nahezu unüberschaubares Angebot existiert, es jedoch an einheitlichen Standards und eines Kerncurriculums mangelt (Zimmer, 2009). Studiengänge konzentrieren sich auf sektorspezifische Verbände, wie z. B. soziale Arbeit, dahingegen gibt es kaum übergreifende Ausbildungsangebote für Non-Profit-Management (Schröer, 2009).

3.2.5 Fazit

170. Verbände sind vielfach in der Rechtsform des eingetragenen Vereins tätig und aus bürgerschaftlichem Engagement heraus entstanden. Mit zunehmender Komplexität der Aufgaben professionalisieren und verberuflichen sie sich, was insbesondere Einfluss auf die ehrenamtlichen Führungsstrukturen hat. Dies ist zwar nicht gleichbedeutend mit weniger bürgerschaftlichem Engagement, allerdings steigen die Anforderungen an den Umgang mit Engagierten. Insbesondere Wohlfahrtsverbände kämpfen heute häufig damit, in Anbetracht der Spannung zwischen dem Erbringen professioneller sozialer Dienstleistungen am Markt auf der einen Seite und ihrem assoziativen Charakter auf der anderen Seite ihre sozialpolitische Rolle nicht zu verlieren. Eine zentrale Herausforderung der Verbände liegt darin, zukünftig Orte des Engagements und zugleich Sprecher und Dienstleister für die Engagierten zu sein.

3.3 Stiftungen

3.3.1 Relevanz der Stiftungen für bürgerschaftliches Engagement

171. Stiftungen bilden eine der zentralen Organisationsformen bürgerschaftlichen Engagements. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zum Gemeinwohl, erfüllen öffentliche Aufgaben und generieren Sozialkapital (Strachwitz, 2011a). Ihre gesellschaftliche Bedeutung wird auch als Innovations- und Ergänzungsfunktion beschrieben (Alscher et al., 2009a; Anheier, 2003). Dabei übernehmen sie wichtige Aufgaben als Förderer, etwa im Kultur-, Forschungs- und Bildungsbereich. Sie unterstützen zumeist Vorhaben, die weder von staatlicher noch von privater Seite direkt gefördert werden. In dieser Weise ergänzen Stiftungen Markt und Staat – eine Ergänzungsfunktion, die als ein wichtiges Charakteristikum des Stiftungswesens gilt (Adloff, 2004).

Darüber hinaus sind Stiftungen Orte, an denen Engagement stattfindet und an deren Zielsetzungen und Aktivitäten sich Bürgerinnen und Bürger beteiligen. Stiften und Spenden als Ausdruck von Engagement hat eine sehr lange historische Tradition (vgl. auch Abschnitt III 2.15). In diesem Sinne zählen Stiftungen zu den ältesten Organisationsformen der Zivilgesellschaft (Von Campenhausen, 2003). Bereits zu Zeiten des Heiligen Römischen Reiches verwendeten Wohlhabende ihr Vermögen zur Hilfe von Notleidenden, zumeist im kirchlichen Rahmen (Zimmer et al., 2007, S. 45). Auf diese ursprüngliche Variante des Stiftens geht auch die Gründung einiger Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime zurück (Bertelsmann Stiftung 2003).

Weniger stark ausgeprägt ist hingegen ihre Funktion der Organisierung und politischen Repräsentation der Interessen von Mitgliedern. Zwar gibt es den Bundesverband Deutscher Stiftungen, der die Interessen der Mitgliedsstiftungen bündelt und politisch vertritt. Die Organisationsform Stiftung ist jedoch gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie eben nicht primär den sich wandelnden Interessen ihrer Mitglieder unterliegt, sondern deren Ziele und Vorgaben über den Stifterwillen und überwiegend nicht über Partizipation innerhalb der Stiftungen bestimmt wird (Sigmund, 2008). Dies wird auch als Demokratiedefizit von Stiftungen diskutiert, welches dazu führen kann, dass bestimmte Stifter die Stiftungsform usurpieren, um spezifische Ziele und Interessen zu verfolgen. In diesem Zusammenhang weist Adloff darauf hin, dass durchaus nicht alle Stiftungen der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur zugerechnet werden können, aufgrund der möglichen Überlappungen mit staatlichen und wirtschaftlichen Interessen (Adloff, 2004). Dennoch sind die gesellschaftliche Bedeutung und die Akzeptanz von Stiftungen als solches nicht davon berührt. Strachwitz formuliert dies in seiner Expertise folgendermaßen: „Stiftungen taugen aufgrund ihrer Bindung an den Stifterwillen nicht als Schulen der Demokratie und sind eher dem Rechtsstaats-, Bürgerrechts- und Kulturtraditionsprinzip als gerade dem Demokratieprinzip unserer Gesellschaft zuzuordnen. Dennoch erfüllen die Stiftungen durchaus eine wichtige Komplementärfunktion. Zwar wird gelegentlich die Frage nach ihrer Legitimität in einer modernen demokratischen Gesellschaft gestellt, doch kann diese unter Verweis auf eine breite Akzeptanz und unbestreitbare Erfolge von Stiftungstätigkeit begründet werden. In der politischen, gesellschaftstheoretischen und öffentlichen Debatte sind Stiftungen in ihrer Legitimität im Grundsatz unbestritten“ (Strachwitz, 2011a, S. 1).

Die Gründung von Stiftungen hat in den 1980er Jahren, vor allem jedoch seit den 1990er Jahren an Schwung gewonnen (Anheier, 2003). Der andauernde Stiftungsboom wird in den letzten Jahren von drei neueren Trends begleitet: Auf prozeduraler Ebene lässt sich eine Ausweitung der Vernetzungstätigkeiten von Stiftungen feststellen. Auf organisationaler Ebene etablierte sich mit den Bürgerstiftungen eine neue Stiftungsform, bei der die Grenzen zwischen Stiftungen als Förderer und Orte des Engagements zunehmend verschwimmen. Neue Kooperations- und Organisationsformen gewinnen vor allem an

Bedeutung vor dem Hintergrund der direkten Förderung von Engagement durch Stiftungen. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements durch Stiftungen lässt sich als dritter Trend identifizieren. In diesem Sinne betont auch die Bundesregierung in der nationalen Engagementstrategie die wichtige Rolle von Stiftungen zur Förderung der Infrastruktur des Engagements (Bundesregierung, 2010, S. 4).

Mit dem Stiftungsboom geht auch eine zunehmende Forschung zu diesem Thema einher. Seit 1989 werden Daten über Stiftungen systematisch erfasst. Auf nationaler Ebene existieren zwei zentrale Datenbanken, beim Bundesverband Deutscher Stiftungen ebenso wie bei dem Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Beide Datenquellen liefern wichtige Informationen und Einblicke in die Stiftungslandschaft, unterliegen jedoch gewissen Einschränkungen: Die hier angeführten Statistiken des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen basieren auf Angaben von rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts, die im Verzeichnis Deutscher Stiftungen enthalten sind. Somit werden Stiftungen anderer Rechtsformen vernachlässigt. Das Maecenata Institut hingegen recherchiert aus verschiedenen Datenquellen aus Forschung, Politik und dem Stiftungswesen selbst und ist somit tendenziell breiter angelegt als die Quellen des Bundesverbandes; allerdings umfassen die Daten weniger Stiftungen (vgl. Anheier, 2003, S. 49 ff.). Die Anzahl der Stiftungen lässt sich insgesamt auch wegen mangelnder Publizitätspflicht von Stiftungen nicht genau bestimmen.

Dadurch sind nur eingeschränkte Rückschlüsse auf den Stiftungssektor möglich und es besteht weiterhin Bedarf an empirischer und theoretischer Stiftungsforschung.

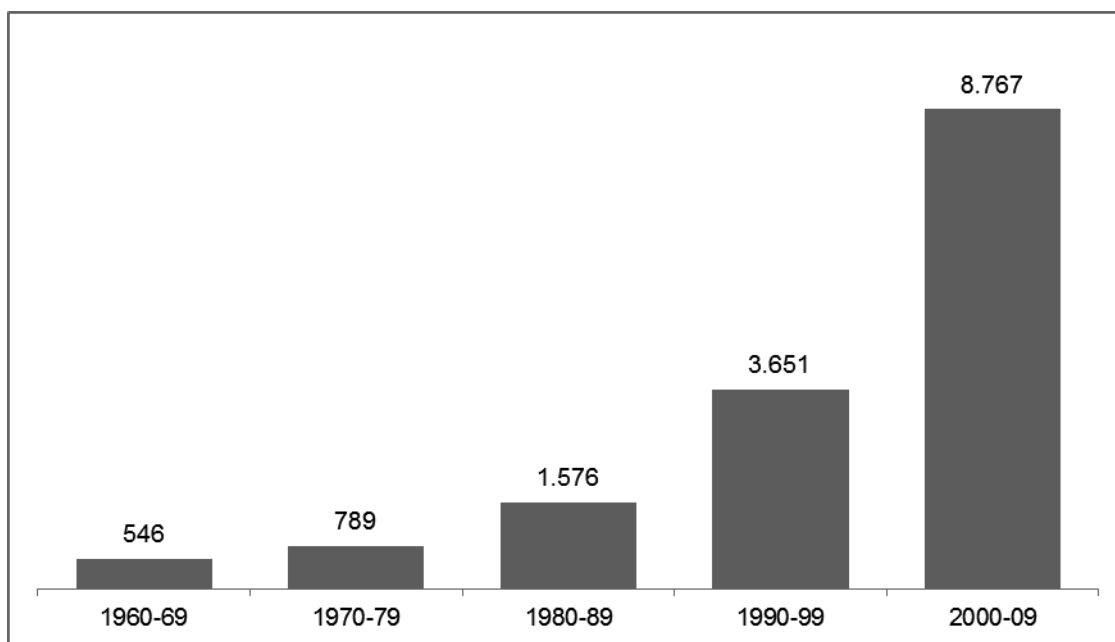
3.3.2 Stiftungswachstum: Ungebrochener Trend von Stiftungsneugründungen in der Bundesrepublik

172. Insgesamt gibt es laut dem Bundesverband Deutscher Stiftungen in Deutschland im Jahr 2010 18 162 Stiftungen bürgerlichen Rechts.⁵⁰ Davon wurden 823 Stiftungen alleine im Jahr 2010 gegründet (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011). Damit ist der Trend der Neugründungen von Stiftungen zwar seit 2007 leicht rückläufig, aber dennoch ungebrochen. Insgesamt lässt sich von einer Stabilisierung von Stiftungsgründungen auf hohem Niveau sprechen. Stiftungen sind nach Vereinen der größte infrastrukturelle Bereich der Zivilgesellschaft – dennoch ist die Gesamtzahl im Vergleich zu Vereinen eher gering. Die folgende Abbildung (Abbildung III 3-5) gibt einen Überblick über die Gründungszahl von Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland im Zeitverlauf, wobei die Abbildung Stiftungsgründungen in Zehnjahreszeiträumen zusammenfasst (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011).

⁵⁰ Die Gesamtzahl von rechtsfähigen, nicht rechtsfähigen und anderen Rechtsformen beläuft sich laut Strachwitz geschätzt auf ca. 25 000 Stiftungen, zieht man Kirchenstiftungen hinzu erhöht sich die Zahl auf 125 000 (Strachwitz, 2011a)

Abbildung III 3-5

Gründung rechtsfähiger Stiftungen des bürgerlichen Rechts Schätzungen auf der Grundlage der Datenbank Deutscher Stiftungen, Absolutzahlen



Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011

Es werden verschiedene Gründe für die Zunahme von Stiftungsgründungen angeführt. Dazu zählt auf finanzieller Ebene zunächst der Zuwachs an Privatvermögen und dessen Weitergabe an potenzielle Erben (Strachwitz et al., 2009, S. 9). Zweitens geht die Enquete-Kommission von einem höheren gesellschaftlichen Stellenwert des Stiftens als Ausdruck von bürgerschaftlichem Engagement aus, der sich positiv auf Stiftungsgründungen auswirkt (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002). Als weiterer förderlicher Faktor werden die Veränderungen politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen genannt. Seit 1998 wurde das Stiftungsrecht durch die Bundesregierung grundlegend reformiert. Zunächst wurden im Jahr 2000 steuerliche Absetzungsmöglichkeiten für Stifter erweitert, es folgten eine Reform der zivilrechtlichen Rahmenbedingungen im Jahr 2002 und die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts im Jahr 2007. Die Reformen sollten die Gründung von Stiftungen erleichtern und Steuererleichterungen bieten.

In der Literatur wird die Einführung steuerrechtlicher Anreize auch vor dem Hintergrund der Probleme der Finanzierung staatlicher Dienstleistungen diskutiert (Eversberg et al., 2007; Jakob, 2006). Allerdings ist der zusätzliche Anstieg von Stiftungsgründungen nach Einführung der Reformen eher schwach ausgeprägt. Dennoch wird verschiedentlich betont, dass Stiftungsgründer diese Reformen durchaus positiv wahrgenommen haben. Nicht nur die steuerlichen Rahmenbedingungen, sondern auch das Verwaltungshandeln sei „stiftungsfreundlicher“ geworden (Deutscher Bundestag, 2011).

Die Entwicklung des Stiftungswesens in Deutschland ist nicht einzigartig (vgl. für die USA z. B. Anheier/Hammack, 2010). Deutschland ist damit Teil eines globalen Trends. Weltweit lässt sich ein rapider Anstieg von Stiftungen verzeichnen, die sich nicht nur in ihren Heimatländern, sondern auch grenzüberschreitend engagieren (Salamon et al., 2004). Im internationalen Vergleich liegt Deutschland im oberen Drittel in Bezug auf Bedeutung, Anzahl und Vermögen von Stiftungen (Anheier, 2003, S. 46).

3.3.3 Komplexe Stiftungslandschaft

173. Die deutsche Stiftungslandschaft zeichnet sich durch eine Vielzahl an Stiftungen und Stiftungsformen aus. Dabei bezeichnet der Begriff Stiftung keine Rechtsform. Der Stiftungsbegriff und dessen rechtliche Bestimmung ist sehr breit gefasst und stammt aus dem 19. Jahrhundert: Stiftungen sind Rechtspersonlichkeiten, „die mit einem Vermögen zur Verwirklichung eines Stifterwillens ausgestattet sind“ (Campenhausen 1998, S. 25). Darüber hinaus lassen sich Ziele und Zwecke von Stiftungen in ihrer Gesamtheit nicht spezifizieren (Adloff/Strachwitz, 2011; Strachwitz, 2010).⁵¹ Deshalb werden zur Unterscheidung von Stiftungen verschiedene Merkmale wie die Tätigkeitsform, der Gründertypus oder die Rechtsform herangezogen (Anheier 2003). Stiftungen bürgerlichen Rechts sind der dominanteste Rechtstypus in Deutschland. Sie zeichnen sich durch eine Bindung an den nieder-

gelegten Stifterwillen aus und unterliegen der Finanz- sowie Stiftungsaufsicht.

Die Heterogenität des deutschen Stiftungswesens wird auch an der Vielfalt der Stiftertypen ersichtlich. Privatpersonen stellen laut Daten des Maecenata Instituts nach wie vor den weitaus größten Anteil von Stiftern (66 Prozent im Jahr 2006). Dies steht in der historisch gewachsenen Tradition des Stiftens als Ausdruck individuellen bürgerschaftlichen Engagements. Gemeinsame Stiftungsgründungen sind eher selten. Die Anzahl öffentlicher Körperschaften sowie von Unternehmen hat sich zwischen 1996 und 2006 fast verdoppelt (Strachwitz et al., 2009).

Der Anstieg von unternehmensverbundenen Stiftungen wird in diesem Kontext durchaus kritisch diskutiert: Wenn Unternehmen Mehrheits- oder Alleineigentümer von Stiftungen sind, bestünde die Gefahr, dass die inhaltliche Ausrichtung der Stiftungsarbeit sich eher an strategischen Unternehmenszielen als an dem Gemeinwohl orientiert (Adloff, 2004; Schuler, 2010). Gleichzeitig weist Strachwitz darauf hin, dass neue Dynamiken in dieser Stiftergruppe beobachtbar sind. So gründen einige Unternehmen im Rahmen ihrer CSR-Strategie Stiftungen. Unternehmer-Stifter werden auch jünger und aktiver und stiften nicht erst im hohen Alter (Strachwitz, 2011a, S. 7).

Nicht alle Stiftungen werden über das Stiftungsvermögen finanziert. In der Praxis bekommen Stiftungen Zuwendungen aus verschiedenen Quellen, von Unternehmen oder der öffentlichen Hand; andere sind regelrechte „Spendensammelorganisationen“ (Adloff, 2004).

3.3.4 Regionale Unterschiede

174. Die Stiftungslandschaft in Deutschland ist regional sehr unterschiedlich verteilt. Stiftungen sind eher in den alten Bundesländern ansässig. Aber auch in Westdeutschland lassen sich regionale Unterschiede und eine Konzentration auf Städte feststellen. Die häufigsten Neugründungen finden in Hamburg, Bayern und im Saarland statt, wenn man die aktuellen Zahlen der Gründungsdichte pro 100 000 Einwohner heranzieht (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011).

3.3.5 Stiftungen als Orte des Engagements

175. Stiftungen sind nicht nur Ausdruck von Engagement, sondern auch Orte, an denen Engagement stattfindet. Engagement findet meist auf der Ebene des Leitungsgremiums statt. Laut einer aktuellen Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ist in 76 Prozent der Stiftungen der Vorstand ehrenamtlich tätig (Falk et al., 2010). Dabei lässt sich mit zunehmender Größe der Stiftungen eine steigende „Professionalisierung“ der Stiftungsgremien verzeichnen: Der Anteil von Hauptamtlichen nimmt mit steigendem Stiftungsvermögen zu (Bun-

⁵¹ Das liegt daran, dass es eine Vielzahl an Stiftungsformen gibt, die zum Teil unterschiedliche Rechtsformen reflektieren, oder aber aus anderen Gründen lediglich den Namen Stiftung tragen. Deshalb ist die Definition des Begriffs immer wieder Gegenstand von Debatten (Adloff/Strachwitz, 2011; Strachwitz, 2010)

desverband Deutscher Stiftungen 2010). Allerdings weist Strachwitz darauf hin, dass Mitwirkung häufig ehrenamtlich erfolgt, jedoch aufgrund der Bindung an den Stifterwillen bürgerschaftliches Engagement häufig nur eingeschränkt selbstbestimmt entfaltet werden kann (Strachwitz, 2011a, S. 5).

3.3.6 Eher geringes Finanzvolumen von Stiftungen

176. Die meisten Stiftungen pflegen ein klassisches Stiftungsvermögen, d. h. einen Kapitalstock, der dauerhaft zu erhalten und nicht anzutasten ist. Sie besitzen überwiegend einen eher geringen Vermögensstock: Laut Daten des Maecenata Instituts verfügen 2006 18 Prozent unter 50 000 Euro, 28 Prozent besitzen zwischen 50 000 und 250 000 Euro, 14 Prozent zwischen 250 000 und 500 000, 23 Prozent zwischen 500 000 und 2.5 Mio. Euro, wohingegen 17 Prozent ein Vermögen über 2.5 Mio. Euro hatten (Strachwitz et al., 2009). Die meisten Neugründungen in den letzten Jahren fallen in das Segment der kleineren Stiftungen, was auch eine Reaktion auf die Steuerrechtsreform ist, welche Steuerbegünstigungen bis zu 500 000 Euro ermöglicht. Gleichzeitig wird betont, dass die meisten Stiftungen zwar zunächst mit einem kleinen Finanzvolumen anfangen, jedoch häufig ein relevantes Vermögenswachstum zu verzeichnen haben (Strachwitz, Ebermann und Neuke 2009).

Das Stiftungsvermögen gibt jedoch nur indirekt Hinweise auf die finanzielle Leitungsfähigkeit von Stiftungen (Ebermann/Sprengel, 2005). Im Jahre 2006 lagen 75 Prozent der Stiftungen in einer Ausgabenklasse von unter 250 000 Euro jährlich. In der Enquete-Kommission wurde ihr Anteil am Finanzvolumen des Dritten Sektors auf 0,3 Prozent geschätzt (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002). Darüber hinaus sind Rankings nach Vermögensumfang problematisch, da nicht alle Stiftungen Angaben zu ihrem Vermögen oder der Ausgabenhöhe machen. Dies ist auch ein Unterschied zu anderen Ländern wie den USA, wo beispielsweise die Steuererklärungen aller Stiftungen öffentlich einsehbar sind (Adloff, 2004, S. 270; 2010). Das eher geringe Finanzvolumen deutet bereits darauf hin, dass Stiftungen nur sehr begrenzt eine Finanzierungsquelle für öffentliche Aufgaben und für den Dritten Sektor darstellen (Bergmann/Krüger, 2011). Die Leistungen von Stiftungen sind somit nicht ausschließlich finanzieller Natur. Vielmehr lassen sich neue Trends beobachten: Stiftungen treten als Impulsgeber auf, ergänzen und fördern Engagement auch immateriell (z. B. durch Kooperation). Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

3.3.7 Trend 1: Engagementförderung durch Stiftungen als Mittel zur Verwirklichung der Stifterzwecke

177. Gemäß dem Bundesverband Deutscher Stiftungen sind Stiftungen überwiegend in folgenden Themenbereichen aktiv: Sie verfolgen zu 31 Prozent soziale Zwecke, gefolgt von Bildung und Erziehung sowie Kunst und Kul-

tur (jeweils 15 Prozent) (Leseberg/Netkowski, 2010). Diese Werte sind relativ stabil im Vergleich zu den Vorjahreswerten (Alscher et al., 2009a, S. 74).

Neben diesen Engagementbereichen treten Stiftungen in den letzten Jahren auch als Förderer von zivilgesellschaftlichem Engagement auf. Dieser „Wandel“ des Aufgabenspektrums wird häufig mit der gestiegenen politischen und öffentlichen Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement begründet (Schwertmann, 2006). Eine erste Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen lässt erkennen, dass von 390 befragten Stiftungen 220 Engagement direkt fördern (56 Prozent). Als Hauptaufgabe sehen diese Stiftungen die Mobilisierung von Engagement (61 Prozent), und somit die Aktivierung bzw. Ausweitung von Engagement. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Förderung der Anerkennungskultur (43 Prozent), beispielsweise durch die Verleihung von Engagementpreisen und anderen Formen der Würdigung von Engagement. Die Weiterentwicklung der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur wurde ebenfalls von fast einem Drittel der Befragten angegeben (35 Prozent). Tabelle III 3-5 gibt einen Überblick über die Förderung von Engagement durch Stiftungen.

Tabelle III 3-5

Förderung von Engagement durch Stiftungen 390 befragte Stiftungen, Angaben in Prozent (Mehrfachnennung möglich)

Meine/unsere Stiftung fördert freiwilliges/ bürgerschaftliches Engagement durch	
Mobilisierung zum Engagement	61,4
Anerkennungskultur	43,2
Aufbau und Weiterentwicklung von Infrastruktur	35,2
Qualifizierung und Wissensmanagement	33,0
Sonstiges	20,5
Verbesserung der Engagementkultur	18,8
Politikberatung	4,5
Engagementforschung	2,8

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Körper-Stiftung, Engagementförderung 2010

Obwohl Stiftungen bürgerschaftliches Engagement auf vielfältige Weise fördern, haben nur sehr wenige Stiftungen diese Förderung als eigenständigen Programmpunkt oder gar als Förderschwerpunkt. Das liegt darin begründet, dass Stiftungen sich nicht Zielen widmen können, die nicht im Stiftungswillen verankert sind. Deshalb fällt die Förderung ehrenamtlicher Aktivitäten in Bereiche, in denen Stiftungen selbst aktiv sind (Leseberg/Netkowski,

2010). Dabei wird das Finanzvolumen der Engagementförderung häufig nicht explizit aufgeführt, was den finanziellen Beitrag von Stiftungen zur Engagementförderung schwer messbar macht (Deutscher Bundestag, 2011).

Die Engagementförderung entwickelt sich weniger als eigenständiges Ziel von Stiftungen, sondern wird viel mehr als Mittel zum Zweck zur Verwirklichung eigener Stiftungsziele angesehen. Solch eine „Hebelwirkung“ (Fleisch, 2009) wird auch vom Bundesverband Deutscher Stiftungen wahrgenommen: Eine größere Effektivität und bessere Wirkung würde durch die Förderung von Engagement („Aktivierung anderer Partner mit Ressourcenmobilisierungskapazität“) und Kooperationen mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen erreicht werden können (Deutscher Bundestag, 2011, S. 13). Stiftungen verstehen sich als „Themenmotor“, die Engagement kurzfristig in den aktuellen Förderbereich aufnehmen oder als Querschnittsthema definieren (Theurl/Saxe, 2011). So ist die Engagementförderung durch Stiftungen auch abhängig von den Stiftungszielen.

Trotz dieser ersten empirischen Ergebnisse lässt sich festhalten, dass bisher noch keine klaren Aussagen zu Umfang und Ausmaß einer dezidierten Engagementförderung durch Stiftungen getroffen werden können. Um diese Dimensionen zu erfassen, wären eine größere Transparenz und exaktere Daten von Stiftungen über ihre Mittelverwendung nötig. Klarer hingegen ist der Engagementförderbezug in einer neueren Stiftungsform – den Bürgerstiftungen.

3.3.8 Trend 2: Innovationen in Stiftungsformen: Grenzverwischungen zwischen Stiftungen als Förderer und Orte von Engagement – die Bürgerstiftung

178. Bisher wurde vor allem die Vielfalt und Heterogenität des Stiftungssektors deutlich. Darüber hinaus lässt sich die Entwicklung innovativer Stiftungsformen beobachten, die neue Formen von Engagement in den Stiftungskontext einbringen. Dazu zählt vor allem die sich seit Mitte der 1990er Jahre entwickelnde Form der Bürgerstiftungen. Bürgerstiftungen sind ein neuer Typus von Stiftungen von Bürgern für Bürger, die vor allem auf lokaler Ebene eine Vielzahl von Förderzwecken verfolgen. Sie sind nicht nur fördernd aktiv, sondern agieren auch als Plattform für bürgerschaftliches Engagement auf lokaler Ebene. In dieser Organisationsform verschwimmen die Grenzen zwischen Stiftungen als Förderer und Orte von Engagement besonders deutlich. Das Vorbild lieferte dabei das amerikanische Modell der Community Foundation. Bürgerstiftungen versuchen langfristig lokales Engagement zu mobilisieren (Sochorik, 2010). Deutschland liegt mit 313 Bürgerstiftungen (Stichtag 30. Juni 2011, vgl. Hellmann et al., 2011) weltweit hinter den USA an zweiter Stelle. Dabei sind in der Praxis bis zu 500 Bürgerinnen und Bürger gleichzeitig Stifter, so dass man mit bereits kleinem Kapitaleinsatz Stifter bzw. Stifterin werden kann (Hellmann/Wannow, 2010). Dies erlangt umso mehr an Bedeutung, als ein zentrales Motiv für Einzelstif-

ter die Möglichkeit des zielgenauen Spendens und der eigene Gestaltungsspielraum ist, was durch Bürgerstiftungen einem weiteren Personenkreis ermöglicht wird (Strachwitz et al., 2009). Auch die Bundesregierung beteiligt sich an der Förderung von Bürgerstiftungen in Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen, beispielsweise in der „Initiative Bürgerstiftungen“. Die stetig wachsende Anzahl von Stiftern – derzeit rund 16 000 – und das steigende Kapital lassen vermuten, dass der Wachstumstrend anhalten und sich ggf. auch verstärken wird (vgl. Abbildung III 3-6).⁵² Das Gesamtkapital wuchs 2010 (Stichtag: 31. Dezember 2010) insgesamt auf 191 Mio. Euro (Hellmann et al., 2011).

Die größte Bürgerstiftungsdichte hat Baden-Württemberg mit 7 Bürgerstiftungen pro eine Million Einwohner (Hellmann et al., 2011). Hamburg ist zwar das Bundesland mit der niedrigsten Bürgerstiftungsdichte; dennoch ist laut Umfrage von Aktive Bürgerschaft e. V. das Stiftungskapital in Hamburg am höchsten (über 8,6 Mio. Euro).

Im Unterschied zu anderen Stiftungsformen ist auch das ehrenamtliche Engagement in Bürgerstiftungen stärker ausgeprägt. 12 000 Personen engagieren sich insgesamt ehrenamtlich. 8 000 davon sind ehrenamtlich in Projekten oder Geschäftsstellen der Bürgerstiftungen aktiv, weitere 4 000 Ehrenamtliche engagieren sich in den Gremien der Bürgerstiftungen (Vorstand, Kuratorium und Stiftungsrat) (Hellmann et al., 2011). 68 Prozent der in der Stiftung Engagierten haben sich auch finanziell beteiligt. 68 Prozent des zugestifteten Kapitals im Jahr 2008 (von insgesamt 21,7 Mio. Euro) kamen von Privatpersonen, 20 Prozent aus der Wirtschaft, 7 Prozent vom Staat. Gemeinnützige Zwecke förderten Bürgerstiftungen mit 9,8 Mio. Euro im Jahre 2010 aus Spenden und Zinserträgen. Diese Mittel flossen fast zur Hälfte in den Bereich Bildung und Erziehung (47 Prozent), gefolgt von Kunst und Kultur (17 Prozent) und Soziales (15 Prozent) (Hellmann et al., 2011).

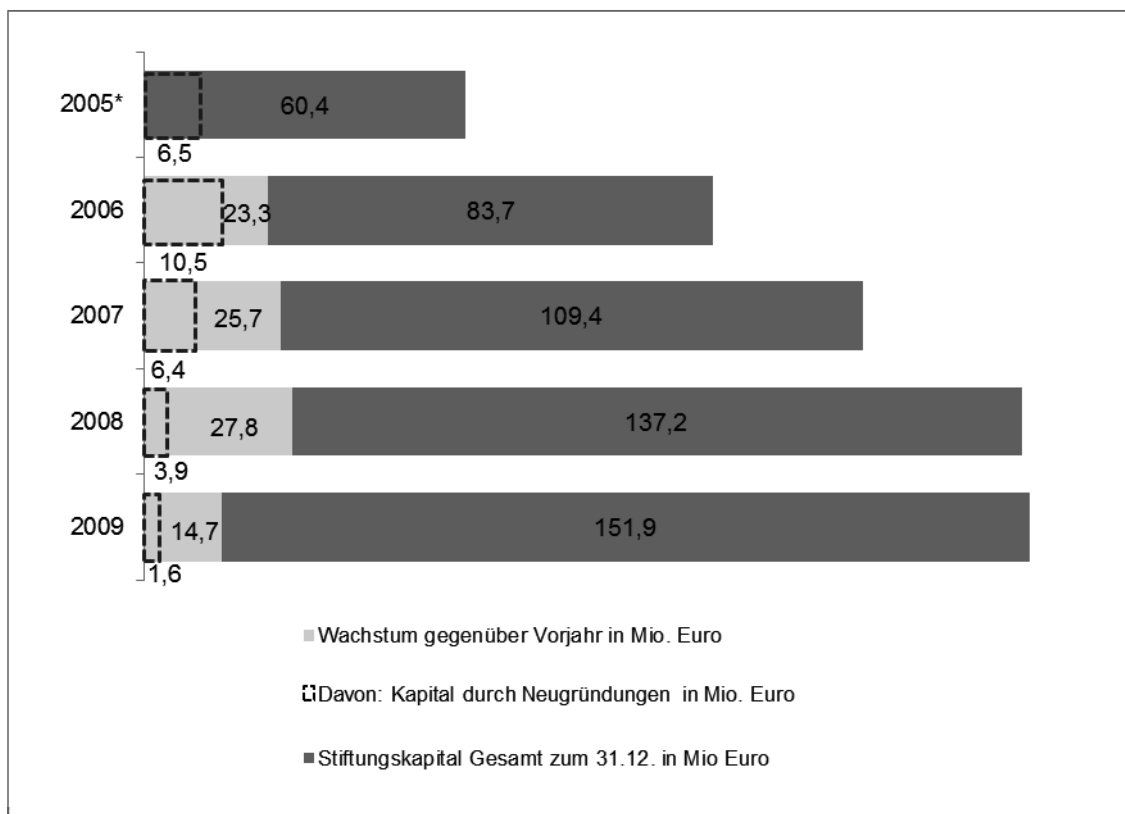
Das thematische Förderspektrum ist in der Regel lokal breiter gefächert als bei anderen Stiftungsformen und umfasst auch Bereiche wie die Unterstützung von Freiwilligenagenturen oder die Durchführung von Service-Learning-Projekten. Zentrale Themenfelder sind Jugend (32 Prozent) und Bildung/Erziehung (28 Prozent) (Initiative Bürgerstiftungen, 2011a).

Insgesamt zeichnet sich das Innovationspotenzial von Bürgerstiftungen durch die Kombination von einer großen Anzahl und Vielfalt von Stifterinnen und Stiftern und dem über das Spenden hinausgehende, aktive Engagement der Stifterinnen und Stifter aus (Nährlich, 2011). Kooperationen mit der Politik finden häufig auf lokaler Ebene statt.

⁵² Im Unterschied zum allgemeinen Stiftungssektor ist die Datenlage für den eher überschaubaren Umfang der Bürger repräsentativer. „Aktive Bürgerschaft“ führt jährlich eine Umfrage durch unter den Bürgerstiftungen, in der u. a. auch Höhe und Entwicklung des Vermögens erhoben wird.

Abbildung III 3-6

Stiftungskapital deutscher Bürgerstiftungen
Vollerhebung**, Angaben in Mio. Euro



* Valide Aussagen über das Wachstum des Stiftungskapitals sind erst ab dem Jahr 2006 möglich.

** Die Grundgesamtheit bilden die im Online-Verzeichnis von „Aktive Bürgerschaft“ geführt sind und folgende 10 Merkmale einer Bürgerstiftung erfüllen: Rechtsform, Gemeinnützigkeit, breiter Stiftungszweck, Governance (mindestens zwei Stiftungsorgane, Unabhängigkeit, keine Gremien-dominanz), regionaler Bezug, Öffnung für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, kontinuierlicher Aufbau von Stiftungskapital

Quelle: Aktive Bürgerschaft e. V. Berlin, September 2010

3.3.9 Trend 3: Vernetztes Stiftungswesen

179. Auch im Stiftungswesen wird der Vernetzung eine immer stärkere Bedeutung beigemessen. Dies wird unter anderem ersichtlich an den vielfältigen, von Stiftungen initiierten Vernetzungsplattformen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene (siehe z. B. die zahlreichen Plattformen, Netzwerke, Arbeits- und Gesprächskreise des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen) und den fortlaufenden Diskussionen über die „Zauberformel Netzwerk“ (z. B. Forum Engagementförderung 2011). Die Entwicklung der Kooperationsbereitschaft bis hin zur Etablierung einer neuen „Kooperationskultur“ wird einerseits als bemerkenswerte Entwicklung beschrieben (Fleisch, 2009). Andererseits steht die tatsächliche Zusammenarbeit und Kooperation über Stiftungsgrenzen hinaus eher am Anfang. So zeigt eine aktuelle Studie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zu Stiftungs Kooperationen in Deutschland, dass eine durchaus ambivalente Haltung im Deutschen Stiftungswesen gegenüber Kooperationen herrscht (Theurl/Saxe, 2011). 20 Prozent der Befragten schätzen Kooperationen als völlig unbedeutend ein, um

ihre Stiftungsziele zu erreichen. Gleichzeitig stufen 18 Prozent der Befragten die Kooperation als (zunehmend) wichtig ein (Theurl/Saxe, 2011).

In bereits bestehenden Kooperationen wird überwiegend mit anderen Stiftungen zusammengearbeitet (58 Prozent); aber auch 30 Prozent der Kooperationen entfallen auf den Staat, 24 Prozent auf die Privatwirtschaft. Als zentrales Kooperationsmotiv wird vor allem Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen benannt (36 Prozent), gefolgt von finanziellen Aspekten (27 Prozent) und Wissenstransfer. Der Enquete-Bericht weist aber auch darauf hin, dass Stiftungen Modelle partnerschaftlicher Zusammenarbeit weiterentwickeln können, da Projektpartner häufig eher als Bittsteller denn als Partner behandelt werden, der einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Stiftungsziele liefert (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002; aktuell siehe auch Saxe, 2009). Von staatlicher Seite existiert ebenfalls ein Interesse am Ausbau von Kooperationen mit Stiftungen (Sandberg, 2011). Die nationale Engagementstrategie betont, „eine strategische Partnerschaft

soll unter völliger Respektierung der Unabhängigkeit des Stiftungssektors Potenziale der Zusammenarbeit in möglichst allen Politikfeldern, in denen Engagement eine Rolle spielt, ausloten und in konkrete Abstimmungen wie aber auch gemeinsame Projekte übersetzen“ (Nationale Engagementstrategie 2010, S. 61).

3.3.10 Fazit

180. In diesem Abschnitt wurden anhand empirischer Daten aktuelle Entwicklungslinien im Stiftungsbereich skizziert. Die letzten Jahre zeichnen sich durch ein starkes Wachstum von Stiftungen, zunehmende Heterogenität und Ausdifferenzierung der Stiftungsformen und neue Bezugspunkte zu bürgerschaftlichem Engagement aus. Drei Trends lassen sich dabei beobachten: Die direkte Förderung bürgerschaftlichen Engagements durch Stiftungen, die Entwicklung von Bürgerstiftungen und ein wachsendes Interesse an der Vernetzung mit weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren. Damit leisten Stiftungen einen komplexen Beitrag zum Allgemeinwohl, indem sie Kapital, Zeit und individuelles Engagement binden und zunehmend auch außerhalb des unmittelbaren Stiftungskontexts fördern.

Insgesamt lässt sich daraus eine zunehmende Bedeutung von Stiftungen für bürgerschaftliches Engagement ablesen. Dabei ist häufig nicht in erster Linie das finanzielle Potenzial von Stiftungen von Bedeutung, sondern auch nicht-monetäre Unterstützungsleistungen von Engagement, z. B. durch die Förderung von Vernetzung mit anderen Organisationen oder gegenseitigem Austausch von Engagierten. Gleichzeitig sind mit der steigenden Bedeutung von Stiftungen auch Diskussionen um Fragen der Legitimität von Stiftungen neu entfacht (Strachwitz, 2011b). Diskussionsstränge umfassen Themen wie die Verbindung von Stiftungszielen mit Zielen von Unternehmen, politischer Einfluss und Lobbyismus oder die Instrumentalisierung von Stiftungen. In diesem Zusammenhang weist Strachwitz in seiner Expertise für die Sachverständigenkommission darauf hin, dass zwar freiwillige Offenheit und Transparenz von Stiftungen in den letzten Jahren verbessert haben, „Transparenz als Grundprinzip legitimen bürgerschaftlichen Engagements und der zivilgesellschaftlichen Arena ist [aber] noch nicht Allgemeingut der Akteure im Stiftungswesen“ (Strachwitz, 2011a). Dennoch sind Stiftungen wichtige Akteure zur Verwirklichung von bürgerschaftlichem Engagement, die insgesamt hohes Vertrauen im öffentlichen Raum genießen.

3.4 Parteien

3.4.1 Parteien im Spannungsfeld von Staat und Zivilgesellschaft

181. Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger in Parteien ist ein Kernelement der politischen Mitwirkung in repräsentativen Demokratien (Niedermayer, 2009b). Parteien stellen traditionell eine relevante Organisationsform dar, in der sich Bürgerinnen und Bürger politisch engagieren können. Sie stehen als intermediäre Organisa-

tion für eine Verzahnung zwischen Staat und Gesellschaft (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002). Neben dieser dezidiert politischen Funktion erfüllen Parteien – wie andere Assoziationen in der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft – eine sozialintegrative Funktion. Parteien sind Ausdruck programmatischer und politischer Vorstellungen und vermitteln ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, in der auch gesellige Aktivitäten ihren Raum haben. Dies zeigt sich auch an den zahlreichen Vereinen und Organisationen, die im Umfeld der Parteien vorzufinden sind und in denen sich die Bürgerinnen und Bürger engagieren. Und nicht zuletzt: Wer parteipolitisch engagiert ist, ist auch ansonsten stärker engagiert. So zeigt der Freiwilligensurvey, dass parteipolitisch Engagierte im Durchschnitt 2,4 Ämter übernehmen, während von Engagierten ohne parteipolitischen Bezug lediglich ein Amt übernommen wird (Liedhegener, 2011).

Inwieweit Parteien allerdings der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft zugeordnet werden können, ist umstritten. Man kann sie als „Zwitterwesen“ bezeichnen, die sowohl staatliche als auch gesellschaftliche Organisationen sind (Dettling, 2005; Klein, 2011). Denn neben den beschriebenen gesellschaftlichen Funktionen übernehmen Parteien wichtige staatliche Funktionen, indem z. B. Regierungsmitglieder und Abgeordnete aus ihren Reihen rekrutiert werden. Dieser direkte Zugang der Parteien zu staatlichen Institutionen ist das zentrale Unterscheidungsmerkmal zu Verbänden und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren und stellt ein wichtiges – im Grundgesetz verankertes – Privileg der Parteien dar.

Ein weiterer Aspekt, der ihre zivilgesellschaftliche Bedeutung beeinträchtigen könnte, basiert auf der Annahme, dass das Mitwirken in Parteien heutzutage nicht mehr allein aus Gründen der Solidarität resultiere, sondern auch immer häufiger an den Beruf bzw. an berufliche Ziele gebunden sei. Insoweit handele es sich um „professionalisierte Wählerparteien“ (Von Beyme, 2000), deren Arbeit immer mehr von Hauptamtlichen und nicht mehr von Ehrenamtlichen getragen werde.⁵³

3.4.2 Parteien in einer sich wandelnden Gesellschaft

182. Die Verankerung der Parteien in der Gesellschaft ist ein Indikator für ihre Rolle als zivilgesellschaftliche Organisationen. Ob sie tatsächlich als solche gelten können, hängt davon ab, inwieweit „politische Parteien durch die Mobilisierung von Wählern, ihre Verbindungen zu Interessenorganisationen, durch die Schaffung von Identitätssymbolen und Loyalität ihnen gegenüber oder durch die Rekrutierung von Mitgliedern“ (Jun, 2009, S. 235) diese Verankerung erreichen.

⁵³ Dieses Phänomen beschränkt sich jedoch nicht nur auf Parteien. Auch bei anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen lassen sich Verberuflichungstendenzen beobachten, die die Organisationen vor neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen stellen (vgl. dazu auch die Abschnitte III 3.2 und III 4.1.)

Dabei sind auch Parteien gesellschaftlichen Großtrends ausgesetzt. Über lange Zeit waren gesellschaftliche Konfliktlinien prägend und haben zur Herausbildung sozio-moralischer Milieus geführt, aus denen heraus Parteien sich gebildet und ihre Mitglieder rekrutiert haben und in denen sie über zahlreiche Vorfeldorganisationen verfügten. Eine zunehmende Individualisierung in der Gesellschaft lässt jedoch die Relevanz von sozio-moralischen Milieus und gesellschaftlichen Konfliktlinien schwinden. Das hat nicht nur dazu geführt, dass sich die gesellschaftliche Anbindung an die Parteien selber gelockert hat (Jun, 2009, S. 239), sondern auch die Verbindungen zu den klassischerweise nahestehenden Organisationen lässt nach (Detterbeck, 2009). Darüber hinaus sehen sich Parteien einer zunehmenden Konkurrenz ausgesetzt. Für die einzelne Bürgerin und den einzelnen Bürger gibt es immer mehr Alternativen – politische sowie unpolitische – sich zu engagieren (Niedermayer, 2009a). Mit dieser Entwicklung geht auch ein Wandel des Organisationstypus Partei einher.

183. Schwindende Bedeutung der Parteimitglieder?

In der Parteienforschung werden zwei Hauptausprägungen von Mitgliederparteien unterschieden: Ein parteiendemokratisches und ein elektorales Modell. Während sich das parteiendemokratische Modell durch eine partizipationsfreundliche innerparteiliche Demokratie und die Schaffung entsprechender Voraussetzungen wie z. B. effiziente Kanäle der Kommunikation sowie die Bereitstellung vielfältiger Möglichkeiten zur Diskussion über Programme und Politikinhalte auszeichnet, steht beim elektoralen Modell die Stimmengewinnlogik im Mittelpunkt. Das Politikverständnis im elektoralen Modell ist pragmatisch, wählerorientiert und wird wenig von inhaltlich-ideologischen Positionen festgelegt. Im parteiendemokratischen Modell sind hingegen die inhaltlichen Vorstellungen der Mitglieder zentraler Bezugspunkt des Handelns einer politischen Partei.

Bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat sich ein elektorales Modell, der Typus der Volkspartei (der Catch All Party), die meisten Parteien geprägt (Jun, 2009). Lag bei diesem Typ die Macht schon tendenziell eher in den Händen der Parteiführung, kam den Mitgliedern dennoch eine wichtige Rolle zu: Als Aktive vor Ort unterstützten sie einerseits ihre Partei als Wahlkämpfer und vorbereiteten das Parteiprogramm. Andererseits nahmen sie die Stimmungen in der Bevölkerung auf und ließen diese Vorstellungen in die programmatische Ausrichtung der Partei einfließen (Jun, 2009).

Seit den 1990er Jahren wird bezweifelt, dass diese Typologien das aktuelle Parteienwesen hinlänglich erfassen. Prominenz erlangte dabei ein Modell, dessen zentrales Charakteristikum die Zentrierung auf staatstragenden Funktionen ist (Katz/Mair, 1995).⁵⁴ Demnach verstehen sich Parteien vor allem als Regierungs- und Parlaments-

parteien, deren Kommunikation mit der Bevölkerung verstärkt medial und durch Instrumente der Demoskopie stattfindet (Jun, 2009, S. 257). Dieses Modell wurde für Deutschland vielfach diskutiert, modifiziert und auch kritisiert. Detterbeck beispielsweise bestätigte in einer Studie den Trend der Hinwendung der Parteien zur staatlichen Sphäre sowohl in Deutschland als auch in anderen europäischen Ländern. Gleichzeitig betont er, dass dies nicht gleichbedeutend mit einer gesellschaftlichen Abkoppelung der Parteien ist, sofern durch das Mitgliederprinzip und andere Kontakte, z. B. zu anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die gesellschaftliche Verbindung aufrechterhalten wird (Detterbeck, 2002).

3.4.3 Rückläufige Parteienmitgliedschaften – Befunde, Gründe, Reaktionen

184. In Deutschland sind Ende 2009 knapp 1,4 Millionen Menschen in den im Bundestag vertretenen Parteien organisiert (Niedermayer, 2010). Im Vergleich zu 1990 – zu diesem Zeitpunkt hatten noch gut 2,4 Millionen Menschen ein Parteibuch – ist die Mitgliederzahl also stark rückläufig⁵⁵ (vgl. Tabelle III 3-6). Der Rückgang betrifft nahezu alle Parteien mit Ausnahme von Bündnis 90/Die Grünen. Insbesondere in Ostdeutschland haben die Parteien Schwierigkeiten, Mitglieder zu rekrutieren (Niedermayer, 2009a).

Um diesen Rückgang einordnen zu können, bedarf es allerdings einiger Differenzierungen. So ist einerseits zu konstatieren, dass dies zwar ein starker Rückgang ist, verglichen mit den Anfangszeiten der Bundesrepublik aber dennoch einen Zuwachs darstellt (Spier, 2011). Außerdem sagt die reine Anzahl an Mitgliedern noch nichts über deren tatsächliche Aktivität aus. In dieser Hinsicht sind die empirischen Befunde auch weniger kritisch. Zwar ist die Quote der Aktiven in Parteien generell gering – drei Viertel der Parteimitglieder geben im Rahmen der Potsdamer Parteimitgliederbefragung von 2009 an, wenig oder gar nicht aktiv zu sein – gleichwohl kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die Quote der aktiven Parteimitglieder in den vergangenen zehn Jahren leicht zugenommen hat (vgl. Abbildung III 3-7).

Dies wird unter anderem auf das Ausscheiden der inaktiven Mitglieder sowie das gestiegene Aktivitätspotenzial der Neumitglieder zurückgeführt (Klein/Spier, 2011). Insofern scheint die Funktionsfähigkeit von Parteien nicht beeinträchtigt zu werden. Gleichwohl stellt sich in diesem Kontext die Frage, inwieweit Parteien auf diese Weise noch ihrer Aufgabe nachkommen, Bindeglied zwischen Staat und Gesellschaft zu sein.

185. Motive. Im Zusammenhang mit rückläufigen Mitgliederzahlen und der Aktivität der Mitglieder ist auch die Motivation der Parteimitglieder zu sehen. Wer sich für ei-

⁵⁴ In der Fachwissenschaft wird dieser Typ als Kartellpartei bezeichnet. Der Begriff leitet sich aus der Fixierung auf staatliche Ressourcen ab. Demnach liegt es im Interesse der Parteien, diese Ressourcen unter sich aufzuteilen und weitere Akteure von ihnen fernzuhalten. Insofern besteht eine Analogie zu einem Marktkartell, in dem sich Unternehmen zusammenschließen, um ihre Marktposition abzusichern.

⁵⁵ Einen besonders starken Rückgang musste die SED-Nachfolge-Partei PDS verzeichnen, die im Zeitraum von 1990 bis Ende 2006 ca. vier Fünftel ihrer Mitglieder verloren hat (Niedermayer, 2009a). Das entspricht einer Anzahl von ca. 220.000 Mitgliedern. Erst durch den Zusammenschluss mit der WASG zur Partei DIE LINKE, konnte wieder ein Mitgliederzuwachs erreicht werden.

Tabelle III 3-6

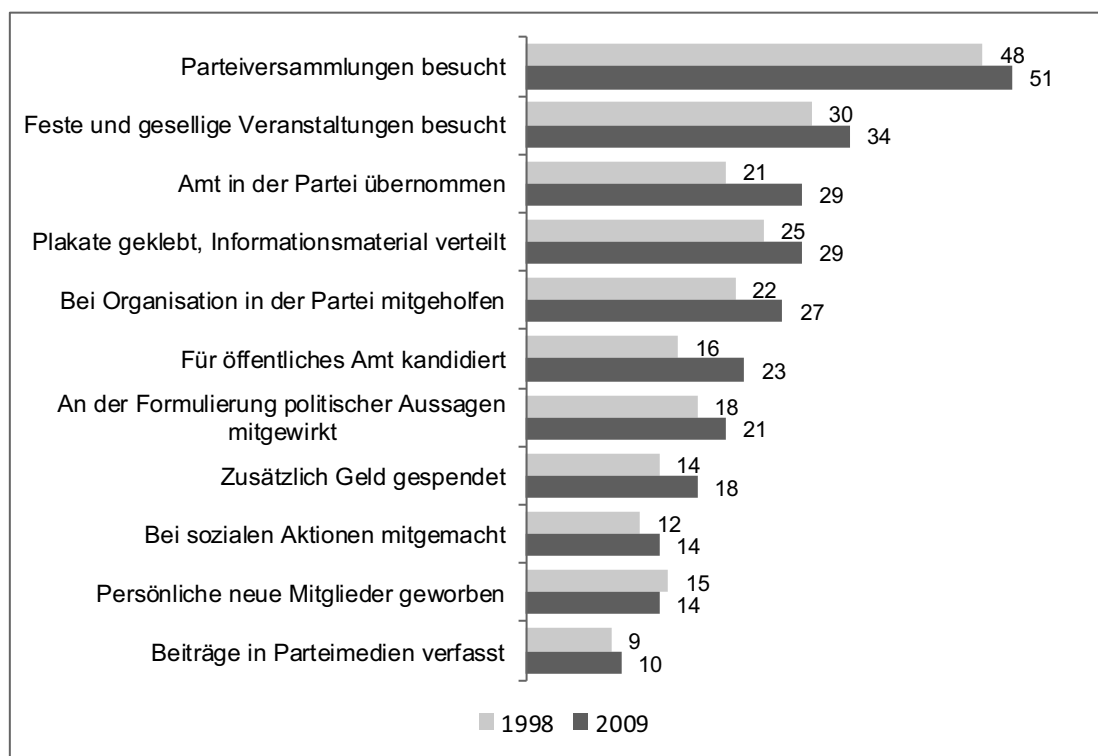
Entwicklung der Parteimitgliedschaften

Absolutzahlen und Veränderung zum Vorjahr, Angaben in Prozent, 1990 bis 2009 (Stand jeweils 31. Dezember)

	CDU		SPD		CSU		FDP		GRÜNE		LINKE	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1990	789.609		943.402		186.198		168.217		41.316		280.882	
1995	657.643	-2,1	817.650	-3,7	179.647	1,9	80.431	-8,6	46.410	5,7	114.940	-7,1
2000	616.722	-3,3	734.667	-2,7	181.021	-1,4	62.721	-2,6	46.631	-5,8	83.475	-5,8
2005	571.881	-1,3	590.485	-2,5	170.117	-1,6	65.022	1,4	45.105	1,8	61.270	-0,2
2009	521.149	-1,5	512.520	-1,6	159.198	-1,9	72.116	9,9	48.171	6,8	78.496	3,3
Veränderung zu 1990	-268.460	-34	-430.882	-45,7	-27.000	-14,5	-96.101	-57,1	6.855	16,6	-202.386	-72,1

Quelle: Niedermayer 2010; Berechnungen des Autors auf der Basis der Angaben der Parteigeschäftsstellen.

Abbildung III 3-7

Aktivitätsform
Vollerhebung, Angaben in Prozent

Quelle: Spier 2011, S. 109, Darstellung auf Basis der Daten der Potsdamer Parteimitgliederstudie 1998 und der Deutschen Parteimitgliederstudie 2009

nen Parteien- oder -austritt entscheidet, tut dies aus bestimmten Gründen. Die Motive können also durchaus Aufschluss darüber geben, warum die Mitgliederzahlen zurückgehen. Grundsätzlich lässt sich zwischen expressiven und instrumentellen Anreizen für einen Parteibeitritt zu differenzieren (Niedermayer, 2009a). Stehen bei expressiven Anreizen eher intrinsische Werte für das Individuum, wie z. B. Zugehörigkeitsgefühl oder Übereinstimmung mit den von der Partei repräsentierten Normen, im Vordergrund, zeichnen sich instrumentelle Anreize durch ihren Mittelcharakter aus. Das heißt, sie werden vom Einzelnen als Instrument zur Erreichung individueller Zwecke – wertbezogener, politischer oder materieller – angesehen. Eine ähnliche Unterscheidung wird in der Potsdamer Parteienmitgliederstudie verwandt. Diese unterscheidet danach, ob die Mitgliedschaft dem jeweiligen Parteimitglied unmittelbar Vorteile verschafft – das reicht vom Spaß an der politischen Arbeit über das Erwerben von politischem Sachverstand bis hin zu beruflichen Vorteilen – oder nur indirekt, z. B. weil dadurch Erwartungen des Umfelds erfüllt werden oder weil man sich den Normen und Werten einer Partei verbunden fühlt (Klein, 2006a; Spier, 2011).

Sollte die These zutreffen, dass es sich bei Parteien inzwischen um „professionalisierte Wählerparteien“ (von Beyme) handelt, müssten bei den Parteimitgliedern zunehmend solche Anreize vorliegen, die dem Mitglied unmittelbare Vorteile verschaffen, insbesondere solche, von denen er durch Netzwerke oder Ämter profitiert. Studien belegen dies jedoch nur bedingt. Das wichtigste Motiv für einen Parteibeitritt sind sogenannte kollektive politische Anreize (Spier, 2011). Demnach erhoffen sich Mitglieder, die Partei und deren Ziele zu stärken. Auch expressive Motive, also die persönliche Verbundenheit mit der Partei, haben bei den Parteimitgliedern nach wie vor hohe Bedeutung. Kaum Bedeutung haben hingegen konkrete persönliche Vorteile. Allerdings lässt sich bei verschiedenen Teilen der Parteimitglieder eine Abweichung von diesem Muster beobachten. So spielen einerseits bei Neumitgliedern solche Motive eine besondere Rolle, die vornehmlich auf eigene Vorteile zielen (Klein/Spier, 2011). Und auch bei den Aktiven sind die instrumentellen Motive überdurchschnittlich ausgeprägt. Insoweit lässt sich festhalten, dass Parteimitglieder, die bestimmte Ziele mit ihrer Mitgliedschaft verfolgen, eher aktiv sind als solche, die lediglich den Erwartungen des Umfelds gerecht werden wollen: „Die Motivation zur Aktivität in den deutschen Parteien ist also primär instrumentell in dem Sinn, dass man durch sie bestimmte konkrete Vorteile für sich und die Partei erreichen möchte“ (Spier, 2011, S. 108). Die These von den „professionalisierten Wählerparteien“ ist insoweit zu relativieren, als dass die Mitgliedschaft nicht allein auf die Erreichung persönlicher Vorteile, sondern auch nach wie vor auf die Verwirklichung politischer Ziele gerichtet ist.

Die nach wie vor hohe Bedeutung expressiver Anreize unter Parteimitgliedern steht im Kontrast zur abnehmenden Bedeutung dieser Motive in einer immer weniger durch sozial-moralische Milieus geprägten Gesellschaft. Der Mitgliederrückgang ist auch darauf zurückzuführen,

dass die expressiven Motive in der Gesellschaft insgesamt abnehmen (Klein, 2006a; Niedermayer, 2009a). Dies spiegelt sich auch darin wider, dass die Bedeutung dieser Motive bei Jüngeren und Neumitgliedern weniger ausgeprägt ist (Spier, 2011). So ist zu erwarten, dass Parteien in Zukunft über weniger Mitglieder verfügen werden, diese aber durchaus aktiv sind (Klein/Spier, 2011). In diesem Sinne sind Parteien dann weniger Assoziationen, die sozio-moralische Milieus integrieren und binden, sondern Organisationen, die ihren Mitgliedern die Möglichkeit bieten, ihre Interessen – welcher Art auch immer – zu verfolgen.

186. Identität der Parteien. Inwieweit Bürgerinnen und Bürger sich in Parteien engagieren, hängt auch damit zusammen, wie stark sie sich mit ihnen identifizieren können. Ein klares Profil ist sowohl für denjenigen wichtig, der mit seiner Mitgliedschaft ein Zugehörigkeitsgefühl zum Ausdruck bringt, als auch für denjenigen, der mit einem Parteiengagement politische Ziele verfolgt. Gibt eine Partei bestimmte Ziele auf, ist ein Austritt nicht unwahrscheinlich (Klein/Spier, 2011; Niedermayer, 2009a). Ein prominentes Beispiel bildet die Verabschiedung der sogenannten Agenda 2010, die bei der SPD einen Mitgliederschwund zur Folge hatte. Ebenso sind den Grünen mit der Entscheidung zum Militäreinsatz im Kosovo zahlreiche Mitglieder verloren gegangen. Die Entscheidung für oder gegen ein Engagement in Parteien hängt also eng mit dem jeweiligen Programm und Profil der jeweiligen Partei zusammen.

Dass klare Profile ein Engagement in Parteien attraktiv machen, zeigt sich auch in den besonders großen Mitgliederzuwächsen, die in politisch besonders dynamischen Zeiten verzeichnet werden konnten (Niedermayer, 2009a). Dies gilt für die Phase direkt nach Kriegsende, in der die generelle politische Grundausrichtung zur Debatte stand, ebenso wie für die Hochzeit der Parteien Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre, die durch eine stark polarisierende Konkurrenzsituation geprägt war. Engagement in Parteien steht folglich im Zusammenhang mit der allgemeinen Politisierung der Bevölkerung und der klaren Positionierung der Parteien.

Insbesondere Volksparteien sehen sich heute vielfach dem Vorwurf ausgesetzt, dass ihnen zunehmend die politische Identität verloren gehe. Aufgrund elektoraler Strategien werde das Profil der jeweiligen Partei unscharf bzw. orientiere sich an den jeweils vorherrschenden Stimmungen in der Bevölkerung. Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, ist umstritten. Während eine inhaltliche Konvergenz von den einen bestätigt wird, kommen andere zu dem Schluss, dass diese empirisch nicht belegbar sei. Für die Identifikation mit und das Engagement in einer Partei scheint jedoch weniger die tatsächliche als die wahrgenommene Unterscheidbarkeit entscheidend zu sein (Junge, 2009). In dieser Hinsicht liegen kritische Befunde vor. Erhebungen im Zusammenhang mit der letzten Bundestagswahl zeigen, dass ein Drittel der Unionswähler nicht wusste, was ihre Partei nach der Wahl politisch vorhat. Über die Hälfte attestierten ihrer Partei, in der Großen Koalition viele ihrer Positionen aufzugeben zu haben.

Auch der SPD bescheinigten zwei Drittel ihrer Wählerschaft, sozialdemokratische Prinzipien aufgegeben zu haben (Eith, 2010). Aber nicht nur Parteianhänger, sondern auch Parteimitglieder haben Schwierigkeiten, einen Identitätskern ihrer Partei herauszuarbeiten, wie eine Umfrage unter CDU- und SPD-Mitgliedern zeigt (Junge, 2009).⁵⁶ Dieses Defizit hat auch mittelbar Auswirkungen auf das Engagement in den Parteien, zeigt die Studie doch auch, dass bei Parteimitgliedern, die Schwierigkeiten haben, eine Unterscheidbarkeit der Parteien zu konstruieren, auch die Bereitschaft zu einem Engagement für die Partei nachlässt (Junge, 2009).

187. Parteimitglieder – wenig repräsentativ für die Gesellschaft? Ein weiterer Aspekt, der zum Teil kritisch diskutiert wird, ist die soziale Zusammensetzung der Parteimitglieder. Die Frage der Repräsentativität ist jedoch vielschichtig. Betrachtet man die sozial-strukturellen Merkmale der Parteimitglieder, sind die Befunde eindeutig: Die Zusammensetzung der Parteien ist nicht repräsentativ für die Bevölkerung in Deutschland. Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, Akademiker, Männer und Ältere sind überrepräsentiert, während sozial Benachteiligte kaum den Weg in Parteien finden (Biehl, 2009; Klein, 2011). Zwar variiert das Ausmaß der Diskrepanz von Partei zu Partei, aber es lässt sich ein gemeinsamer Trend erkennen: Die Mitgliederstruktur der unterschiedlichen Parteien wird immer ähnlicher (Biehl, 2009; Klein, 2011).

Die soziale Verzerrung der Parteimitglieder spiegelt sich größtenteils jedoch nicht in der inhaltlichen Orientierung von Parteien wider. Untersucht man, inwieweit die Einstellungen der Mitglieder den Einstellungen der Bevölkerung entsprechen, ist der Befund positiv. Denn „obwohl die Parteiangehörigen hinsichtlich ihrer sozialen Zusammensetzung keineswegs ein Abbild der deutschen Gesellschaft bzw. ihrer jeweiligen Anhängerschaften darstellen, vertreten sie in den Parteien somit diejenigen Standpunkte, die auch in der Bevölkerung bzw. in der jeweiligen Anhängerschaft Anklang finden“ (Biehl, 2009, S. 117).⁵⁷

188. Durch mehr Partizipation den Mitgliederschwund stoppen? Der Mitgliederschwund ist, wie gezeigt wurde, auch auf sich verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen zurückzuführen. Dass Parteien auf diesen gesellschaftlichen Wandel vornehmlich mit elektoralen Strategien und Hinwendung zu ihrer staatlichen Funktion reagiert haben, wurde bereits dargelegt. Auch wenn der beschriebene Verlust von Mitgliedern aus einer elitentheoretischen Sicht funktional für Parteien sein

kann, halten sie trotzdem daran fest, möglichst viele Mitglieder für sich zu gewinnen. Dies kann zum einen damit erklärt werden, dass Mitglieder – wenn auch in anderer Hinsicht als früher – für Parteien nach wie vor wichtig sind (Detterbeck, 2009). So stellt die schwindende Mitgliederzahl Parteien z. B. vor das Problem, ihre Organisationsstrukturen und ihre Organisationsdichte aufrechtzuerhalten (Mielke, 2009). Auch wenn staatliche Parteienfinanzierung und medial vermittelte Kampagnen Alternativen bieten, können sie die Mitglieder als Beitragszahler und als Multiplikatoren der politischen Inhalte vor Ort nicht ohne weiteres ersetzen (Detterbeck, 2009; Klein/Spier, 2011). Mitglieder behalten für Parteien also eine wichtige Bedeutung.

Neben dem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel lässt sich auch ein „hausgemachtes“ Problem der Parteien ausmachen: die als mangelhaft wahrgenommenen Beteiligungsmöglichkeiten. Parteien sehen sich stärker als früher mit der Forderung nach Mitbestimmungsmöglichkeiten konfrontiert (Jun, 2009), wie auch die letzte Potsdamer Parteimitgliederstudie 2009 bestätigt. Diese zeigt, dass sich die Mitglieder über alle Parteien hinweg mehr Möglichkeiten wünschen, die Parteieliten zu kontrollieren (Klein/Spier, 2011). Vor diesem Hintergrund war die Einführung neuer Entscheidungs- und Partizipationsverfahren auch stets Teil von Parteireformen (Bukow, 2009). Gleichwohl scheint den Reformen kein Erfolg beschieden zu sein (Detterbeck, 2009; Wiesendahl, 2006). Die Mitgliederzahlen sinken weiter und neu eingeführte Entscheidungs- und Partizipationsverfahren wie Direktwahlen oder zeitlich begrenzte Probemitgliedschaften werden kaum genutzt. Auch wenn in vielen Personal- und Sachfragen die Statuten nun Urabstimmungen erlauben, dominiert weiterhin das Delegiertenprinzip (Detterbeck, 2009).

Für den ausbleibenden Erfolg der partizipationsorientierten Reformen werden unterschiedliche Gründe angeführt. Dabei werden zunächst die Parteieliten für die unzureichende Anpassungsleistung und den damit verbundenen Mitgliederrückgang verantwortlich gemacht (Mielke, 2009). Es fehle an konkreten Implementierungsstrategien und aktiven Change-Managern, die den Reformprozess vorantreiben würden und ohne die von Parteitagebschlüssen keine tatsächliche Wirkung im Parteialltag ausgehe. Auch die Nichtthematisierung der Profilverwässerung im Rahmen der Reformdiskussionen sei den Parteieliten zuzuschreiben (Wiesendahl, 2006). Darüber hinaus werden aber auch strukturelle Gründe angeführt. Die fehlende Verankerung in der Gesellschaft könnten Parteien zum Teil durch eine Hinwendung zum Staat kompensieren (Holtkamp, 2009, S. 229). Dies stelle sie gleichwohl vor ein Dilemma: In dem Maße, in dem das staatliche Handeln immer mehr zum zentralen Bezugspunkt der führenden Parteiakteure wird, seien sie auch den Anforderungen einer Verhandlungsdemokratie ausgesetzt (Detterbeck, 2009). Das Aushandeln in politikspezifischen Netzwerken benötige jedoch ein gewisses Maß an Handlungsspielraum der Akteure, der mit bindenden Gremienbeschlüssen nur schwer zu vereinbaren sei. Insoweit sei es durchaus erklärbar, dass die partizipationsbezogenen Reformen eher halbherzig betrieben werden.

⁵⁶ Um einen Identitätskern zu identifizieren, müssten Parteiprogramme (1) sich inhaltlich von Programmen anderer Parteien unterscheiden, (2) eine Kontinuität zu früheren Programmen aufweisen und (3) die einzelnen Ziele und Programme in einen kohärenten Zusammenhang bringen. Insbesondere die Dimensionen Unterscheidbarkeit und Kohärenz werden von den befragten Parteimitgliedern als problematisch angesehen (Junge, 2009).

⁵⁷ Dies entspricht jedoch nicht der subjektiven Wahrnehmung bestimmter Bevölkerungsteile, die Parteimitgliedern häufig nicht Verbundenheit zur Partei, sondern eigenes Interesse unterstellen (Biehl, 2009, S. 122). Diese Wahrnehmung lässt vor allem für jüngere Bevölkerungsgruppen das Engagement in Parteien als unattraktiv erscheinen.

In Bezug auf die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitglieder lässt sich also insgesamt ein kritischer Tenor ausmachen. So kommen zahlreiche Autoren zu dem Schluss, dass „die Aura der Mitgliederpartei als bürgerschaftliche Politikgestaltungswerkstatt und Plattform des effektiven zivilgesellschaftlichen Engagements längst verblasst [ist], seitdem die einseitige Ausrichtung der Wahlkämpfe auf Stimmenmaximierung sowie die Eigenlogik der praktischen Parlaments- und Regierungsarbeit von der originären Programmfunktion dieses Typs nicht mehr viel übrig gelassen haben“ (Wiesendahl, 2006).

3.4.4 Fazit

189. Betrachtet man Parteien im Spannungsfeld zwischen Staat und Gesellschaft lassen sich folgende Trends ausmachen: Die Parteien betonen zunehmend ihre Rolle als Regierungs- und Parlamentspartei und orientieren sich damit stärker an ihren staatlichen Funktionen. Dennoch bleiben sie auf Mitglieder angewiesen und bemühen sich darum, Mitglieder zu gewinnen. Diese Bemühungen sind jedoch nur bedingt erfolgreich, wenn man die rückläufigen Mitgliederzahlen als Kriterium heranzieht. Der Mitgliederschwund ist auch auf die abnehmende Bedeutung sozio-moralischer Milieus zurückzuführen, die insbesondere die nicht aktiven Mitglieder zum Austritt bewegt. Insofern zeichnet sich als Trend ab, dass „die Mitgliederbasis der deutschen Parteien auf einen harten, aktiven Kern zusammenschmilzt“ (Klein/Spier, 2011, S. 209). Dies stellt die Parteien vor Herausforderungen: Da sich die aktiven Mitglieder vor allem dadurch auszeichnen, dass sie mit ihrer Mitgliedschaft persönliche Ziele verfolgen – politischer Einfluss ist das meistgenannte Motiv – müssten diese Wünsche aufgenommen und entsprechende Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden. Allerdings scheinen partizipationsorientierte Reformen innerhalb der Parteien bislang nur begrenzt erfolgreich zu sein.

Insgesamt deutet also vieles darauf hin, dass für Bürgerinnen und Bürger ein Engagement in einer Partei zunehmend unattraktiv erscheint. Darüber hinaus ist ihre Zusammensetzung nicht repräsentativ, ein Befund der angesichts der privilegierten Rolle von Parteien demokratietheoretisch mit Skepsis zu betrachten ist. Denn der privilegierte Zugang zu staatlichen Institutionen legitimiert sich in einem nicht unerheblichen Maß dadurch, dass sie eine Transmissionsfunktion zwischen Staat und Gesellschaft erbringen. Insofern ist es zutreffend, dass Parteien „nicht der Verantwortung enthoben [sind], sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihre Attraktivität für die Bürger steigern können“ selbst „wenn die deutschen Parteien künftig [...] trotz sinkender Mitgliederzahlen eine konstante Zahl politisch Aktiver für sich mobilisieren können“ (Klein/Spier, 2011, S. 209).

3.5 Gewerkschaften

3.5.1 Gewerkschaften in Bewegung

190. In der öffentlichen Debatte sorgt das Gewerkschaftssystem seit den 1990er Jahren regelmäßig durch Veränderungsprozesse für Schlagzeilen: In Anbetracht ei-

ner Reihe von Gewerkschaftsfusionen ab den 1990er Jahren werden gesellschaftspolitische, ökonomische sowie rechtliche Aspekte von Gewerkschaften in Deutschland diskutiert (Baars/Lesch, 2010; Hassel, 2007). Thematisiert wird, dass Gewerkschaften in die Defensive geraten seien oder dass sie an Mitgliedern sowie an finanziellen Ressourcen verloren hätten (Brinkmann et al., 2008; Bryson et al., 2011). Von einer Erosion des traditionellen Modells bzw. der Gewerkschaftsbewegungen ist die Rede – nicht nur in Deutschland, sondern gar in Europa (Alemann, 2007; Frerichs/Pohl, 2004; Hassel, 2006). Auf der anderen Seite werden auch gewerkschaftliche Erneuerungsprozesse beobachtet (Hälker/Vellay, 2006). Interne Reformen sollen mehr Beteiligung eröffnen (Adolph, 2011). Die Debatte ist bemerkenswert, stellten sich die Organisationsstrukturen von Gewerkschaften doch in der sehr langen Phase seit ihrer Rekonstruktion nach dem Zweiten Weltkrieg bis Mitte der 1990er Jahre als weitestgehend stabil dar (Keller, 2004b). Vor dem Hintergrund dieser aktuellen Veränderungen stellt sich die Frage, inwiefern Gewerkschaften heute Orte des Engagements sind. Welche Bedeutung haben sie als kollektive Akteure bürgerschaftlichen Engagements?

3.5.2 Rolle und Organisation von Gewerkschaften

191. Gewerkschaften entstanden im 19. Jahrhundert im Zuge der Industrialisierung. In erster Linie sind sie Zusammenschlüsse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, deren Interessen im Zentrum der Gewerkschaftsaktivitäten stehen. Meist sind sie in der Rechtsform nicht-rechtsfähiger Vereine organisiert. Als zentrale Akteure im System der industriellen Beziehungen nehmen Gewerkschaften Einfluss auf die Konditionen der Erwerbsarbeit. Sie bewirken eine strukturelle Verflechtung zwischen Politik und Wirtschaft (Schmid/unter Mitarbeit von S. Schönstein, 2003).

192. Ebenen gewerkschaftlicher Aktivität. Es erschließt sich zunächst nicht unmittelbar, aus welchem Grund Gewerkschaften Akteure bürgerschaftlichen Engagements sein sollten, betrachtet man die Ebenen, auf denen Gewerkschaften operieren. So finden gewerkschaftliche Aktivitäten zu einem großen Anteil in Betrieben statt. Darüber hinaus sind Gewerkschaften auch auf einer branchenspezifischen und der gesamtwirtschaftlichen Ebene aktiv sowie in Bezug auf das politische System. Fernab von ihrer Verortung im System industrieller Beziehungen ist für ihre Bedeutung als engagierte kollektive Akteure relevant, welche Aufgaben sie übernehmen. In ihrer betriebsinternen Rolle vertreten sie im Betriebsrat ihre Mitglieder; auch in den Tarifverhandlungen der jeweiligen Branche agieren sie als Interessenvertreter ihrer Mitglieder. Gesamtwirtschaftlich sind sie als Interessenvertretung der arbeitenden Bevölkerung aktiv. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Rolle der Gewerkschaften bei der Mitgestaltung von Arbeitsbedingungen im engeren Sinne und der Arbeitswelt im weiteren Sinne. Dies erfolgt im Betrieb über Vertrauensleute – wo vorhanden – und in der räumlichen Ebene über Ortsgruppen, die das Wohnumfeld im Blick haben. Hier handelt es sich

um bürgerschaftliches Engagement. In der Verbindung von Verankerung im Betrieb, in Politik und in der Gesellschaft haben die Gewerkschaften ein Alleinstellungsmerkmal.

So haben Gewerkschaften bedeutenden Einfluss im Rahmen der Tarifautonomie. Nach Artikel 9 Absatz 3 GG umfasst die Tarifautonomie das Recht der eigenständigen Regelung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen durch Tarifverträge; ohne Einflussnahme des Staates. Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Unternehmerverbände handeln nach der Tarifautonomie gemeinsam die konkreten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aus. Neben dieser ökonomischen Funktion setzen Gewerkschaften auch Normen bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Darüber hinaus übernehmen sie als Vertreter der Beitragszahlerinnen und Beitragszahler eine bedeutende Rolle bei der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen (Statistisches Bundesamt et al., 2006).

193. Gewerkschaften als engagierte Akteure. Gewerkschaften sind nicht nur Koppelungsinstanzen zwischen den Sektoren Politik und Wirtschaft, sondern darüber hinaus auch Teil des sogenannten Dritten Sektors. So sind sie aus organisationssoziologischer Perspektive freiwillige, formal organisierte und auf Dauer angelegte Mitgliederorganisationen (Hassel, 2003, S. 104 f.). Darüber hinaus werden ihnen Strukturbesonderheiten zugesprochen, die historisch sowie funktional bedingt sind (Schmid/unter Mitarbeit von S. Schönstein, 2003). Bei der Interessenvertretung bedienen sich Gewerkschaften verschiedener Mittel: Sie können entweder auf Kooperation, auf Konflikt (z. B. Streik) oder politischen Tausch setzen (z. B. Sozialpakt) (Müller-Jentsch 1997, S. 99 f.). Aktuelle Studien betonen insbesondere die Mechanismen der Kooperation, des Dialogs bzw. der Verhandlung und Mitsprache sowie der Konfliktregulierung (Hassel, 2010). So wird gerade das deutsche Modell der Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft als eine wichtige Ursache zur erfolgreichen Überwindung der Wirtschaftskrise von 2008 gesehen.

Aufgrund der zuvor beschriebenen Funktionen und Ebenen ihrer Aktivität vermitteln Gewerkschaften zwischen den Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, und zwar zwischen Arbeitnehmer/innen, Arbeitgeber/innen, dem Staat und der Öffentlichkeit. Sie sind „intermediäre Organisationen“, welche auf der einen Seite Mitglieder integrieren und auf der anderen Seite selbst auch als Mitglieder integriert sind (Streeck, 1987, S. 472).

Die besondere Herausforderung für Gewerkschaften als intermediäre Organisationen besteht darin, dass sie gleichzeitig mit zwei Anforderungen der Integration konfrontiert sind, denen es beiden gilt, gerecht zu werden: mit einer „Mitgliedschaftslogik“ und einer „Einflusslogik“ (Streeck, 1987): Die erfolgreiche Integration von Mitgliedern erhöht den externen Einfluss, die erfolgreiche Beeinflussung wiederum erhöht die Unterstützungsbereitschaft auf Seiten der Mitglieder (Straßner/Sebaldt, 2007), so dass das Ergebnis in positiven oder negativen Spiralen bestehen kann (Streeck, 1987).

Als Lobbyorganisationen unterscheiden sich Gewerkschaften von Unternehmen und Interessenverbänden insofern, als sie aufgrund ihrer traditionellen Verankerung in den beiden großen Volksparteien, CDU und SPD, mit den politischen Institutionen auf vielfache Weise verflochten sind (Hassel, 2006). Eine sehr weit führende und lange Zeit selbstverständliche Einbeziehung von Gewerkschaften in wesentliche politische Entscheidungsprozesse war die Folge und insbesondere typisch für das Selbstverständnis Deutschlands vom Kriegsende bis zur Jahrtausendwende. Heute hat sich dies insofern gewandelt, als Gewerkschaften „parteidistanzierter“ geworden sind und stärker außerhalb des Parteiensystems Koalitionen und Allianzen eingehen, als dies noch bis in die 1980er Jahre hinein der Fall war (Hassel, 2006). Zwar hat der Einfluss der Gewerkschaften auf die Politik in den vergangenen Jahren abgenommen, nahm aber während und nach der Wirtschaftskrise in Teilen wieder zu. Diese Entwicklungen sind insbesondere mit der Krise der neokorporatistischen Verhandlungssysteme zu begründen und damit, dass unter Bedingungen der Globalisierung die Unternehmen nicht mehr in der gleichen Weise auf die kooperative Konfliktpartnerschaft mit den Gewerkschaften angewiesen sind (Demirovic/Walk, 2009, S. 25).

194. Lokale Ebene als Ursprung des partizipativen Elements. Als Akteure der Bürgergesellschaft haben Gewerkschaften eine besondere Entwicklung durchlaufen und dabei die Arbeitswelt und deren Weiterentwicklung in den vergangenen Jahrzehnten entschieden geprägt und mitgestaltet. Gerade gewerkschaftliche Aktivitäten auf lokaler Ebene weisen dabei enge Bezüge und Überschneidungen zum bürgerschaftlichen Engagement auf (Schmid/unter Mitarbeit von S. Schönstein, 2003). Verschiedene Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsformen haben ihren Ursprung in Aktivitäten der Gewerkschaften vor Ort. Die Mitgliedermobilisierung als zentrale Dimension von Gewerkschaften als freiwilligen Organisationen (Bryson et al., 2011) wird insbesondere an der Basis bedeutsam. Zudem bildet die Einflussnahme auf politische Prozesse ein wesentliches Element der Aktivitäten von Gewerkschaften vor Ort.

3.5.3 Seltene Untersuchungsobjekte der empirischen Engagementforschung

195. Auch heute noch ist dem Kritikpunkt des Berichts der Enquete-Kommission (2002) zuzustimmen: Die Datenlage zum Ausmaß und der Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements im Kontext der Gewerkschaften ist ungenügend. Offizielle statistische Angaben fehlen.

Gewerkschaften als Orte des Engagements. Als Ort des bürgerschaftlichen Engagements ist die Organisation Gewerkschaft im Vergleich zu anderen Organisationsformen nach dem Freiwilligensurvey nicht besonders hervorzuheben. Dies hat sich in den vergangenen zehn Jahren auch nicht wesentlich geändert (vgl. Tabelle III 3-1). Lediglich 4 Prozent aller Engagierten ist aktuell im Kontext der Parteien und Gewerkschaften zu verorten, die im Freiwilligensurvey gemeinsam erfasst werden (Gensicke/Geiss, 2010, S. 174). Auch der Anteil Jugendlicher, der

sich gemäß der Shell-Jugendstudie in Gewerkschaften engagiert, ist mit 3 bis 4 Prozent gering (Albert et al., 2010). Allerdings gibt es auch Gewerkschaften, denen es gelingt, bis zu zwei Drittel der jeweiligen Ausbildungsjahrgänge in die Gewerkschaften aufzunehmen. Im Bereich der beruflichen Interessenvertretung nehmen Gewerkschaften allerdings eine wichtige Position ein und bilden den größten organisatorischen Rahmen für bürgerschaftliches Engagement, noch vor den Verbänden (Gensicke/Geiss, 2010, S. 176 f.).

3.5.4 Engagementfelder im Gewerkschaftskontext

196. Im Kontext der Gewerkschaften findet das Engagement außer- und innerbetrieblich statt (Schmid/unter Mitarbeit von S. Schönstein, 2003). Das in den Gewerkschaften stattfindende Engagement wird dabei zum außerbetrieblichen Engagement gefasst (vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 448). Insbesondere traditionelle Formen bürgerschaftlichen Engagements sind für die Gewerkschaftsarbeit wichtig (Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2011). Engagierte sind hier als ehrenamtliche „Funktionäre“, in leitenden Positionen in Gewerkschaften sowie als Freiwillige in gewerkschaftlichen Ortsgruppen tätig. Aktivitäten Engagierter sind auch in verschiedenen Organen zu verzeichnen, die aus der Position der Gewerkschaften im korporatistischen System erwachsen sind, wie zum Beispiel Selbstverwaltungsorgane der Sozialversicherungen oder Berufsbildungsausschüsse der Industrie- und Handelskammern. Außerbetriebliches Engagement findet z. B. auch in Form von Senioren- oder Jugendarbeit statt.

In den Betrieben übernehmen die ehrenamtlichen Betriebsräte, die Personalräte und Vertrauensleute, die als Bindeglieder zwischen Betriebsrat und Beschäftigten fungieren, wichtige Funktionen. Die Jugend- und Auszubildendenvertretung sind weitere traditionelle Engagementfelder im Gewerkschaftskontext. Aufgaben in Ausschüssen und Kommissionen werden ebenfalls häufig ehrenamtlich von Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern übernommen. Zum Umfang dieses Engagements liegen keine aktuellen repräsentativen Daten vor.

3.5.5 Arten, Anzahl und Größe der Gewerkschaften

197. Gewerkschaften sind nicht nur repräsentative Institutionen und als solche in die Funktionsmechanismen von Wirtschaft und Politik involviert. Vielmehr sind sie an erster Stelle demokratische Mitgliederorganisationen. Mitglieder mobilisierung ist eine zentrale Dimension von Gewerkschaften als freiwilligen Organisationen (Bryson et al., 2011). Zudem bildet die Einflussnahme auf politische Prozesse ein wesentliches Element ihrer Aktivitäten.

Nach der Zersplitterung der Gewerkschaften in der Weimarer Zeit in Einzel- und Richtungsgewerkschaften und ihrer Zerschlagung im Nationalsozialismus haben die Gewerkschaften einige Zeit benötigt, um sich als Mitgliederorganisationen neu zu organisieren. In der Zeit des Wiederaufbaus nach dem zweiten Weltkrieg zählten sie zu

den wenigen Organisationen, die leichter an ihre demokratischen Traditionen anknüpfen konnten – sie waren nicht so stark belastet wie andere Organisationen (Alemann, 1996). Den Wandel der sozioökonomischen Verhältnisse in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg und der internationalen Rahmenbedingungen der Volkswirtschaft haben die Gewerkschaften zum Teil aktiv mitgestaltet. Dies spiegelt sich auch in der Veränderung ihrer Aufgaben, ihres Profils und ihrer Strukturen (vgl. Wiesenthal/Clasen, 2003).

198. Gewerkschaften sind aktuell vielfach nach dem Prinzip der Industriegewerkschaft bzw. Branchengewerkschaft organisiert, d. h. die Arbeiter einer bestimmten Industrie oder Branche gehören einer bestimmten Gewerkschaft an, gleich, welcher Tätigkeit sie nachgehen (Ein Betrieb – eine Gewerkschaft). Ein zweites wesentliches Organisationsprinzip ist das der Einheitsgewerkschaft, das für eine Mitgliedschaft unabhängig von der politischen oder religiösen Überzeugung steht (Hassel, 2003, S. 104 f.). Unabhängig von der starken Prägung dieser beiden zentralen Prinzipien existiert in Deutschland auch ein Nebeneinander teilweise konkurrierender Arbeitnehmerorganisationen, wie beispielsweise Berufs-, Unternehmens- und Statusgewerkschaften (Schröder, 2008).

Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre reagierten die Gewerkschaften auf den Rückgang der Mitgliederzahlen und den Wandel der Beschäftigungsstrukturen, indem sie sich zu „Multibranchengewerkschaften“ zusammenschlossen (Keller, 2004a). Daneben kam es zu einer Fragmentierung: Es etablierten sich eigenständige Berufsgewerkschaften, die auch als Spartengewerkschaften oder Spezialgewerkschaften bezeichnet werden, wie zum Beispiel im Verkehrs- und Gesundheitswesen die Gewerkschaft der Lokführer oder die Ärztegewerkschaft „Marburger Bund“. Sie lösten die zuvor bestehenden Tarifgemeinschaften auf zugunsten einer Durchsetzung eigener Tarifverträge (Schröder, 2008). In der Folge der Fusionen existieren heute vergleichsweise wenige Gewerkschaftsorganisationen, die sich aber durch eine jeweils größere Mitgliederstärke auszeichnen, wobei – wie im folgenden Abschnitt nachvollzogen wird – die Zahlen der Einzelmitglieder rückläufig sind.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) ist mit 6,193 Millionen Mitgliedern die größte Organisation (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2010b). Er agiert als Verband, unter dessen Dach sich zurzeit acht Einzelgewerkschaften zusammenschließen. Darunter war im Jahr 2010 die größte Einzelgewerkschaft die IG Metall mit 2 239 588 Mitgliedern. Die im Jahr 2001 im Zuge der Fusionen gegründete Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ist mit 2 094 455 Mitgliedern die zweitgrößte Einzelgewerkschaft. Unter dem Dach des DGB organisieren sich weiter die IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), die IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU), die Gewerkschaft Nahrungs-Genuss-Gaststätten (NGG), die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft EVG, die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft GEW sowie die Gewerkschaft der Polizei (GdP) (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2010b). Inhalt der Tabelle III 3-7 sind die Mitgliederzahlen des DGB der unter seinem Dach zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften. Hier zeigt sich

Tabelle III 3-7

DGB-Mitgliederzahlen 2010

Gewerkschaft	Männlich		Weiblich		Insgesamt	in v. H.
	Gesamt	in v. H.	Gesamt	in v. H.		
IG Bauen-Agrar-Umwelt	248.296	78,9	66.272	21,1	314.568	5,1
IG Bergbau, Chemie, Energie	541.799	80,2	133.807	19,8	675.606	10,9
Gew. Erziehung und Wissenschaft	77.968	30,0	182.329	70,0	260.297	4,2
IG Metall	1.842.755	82,3	396.833	17,7	2.239.588	36,2
Gew. Nahrung-Genuss-Gaststätten	122.255	59,4	83.391	40,6	205.646	3,3
Gew. der Polizei	132.516	77,7	38.091	22,3	170.607	2,8
EVG ⁵⁸	183.713	79,0	48.772	21,0	232.485	3,8
ver.di	1.035.901	49,5	1.058.554	50,5	2.094.455	33,8
DGB-Gesamt	4.185.203	67,6	2.008.049	32,4	6.193.252	100

Quelle: DGB-Mitgliederstatistik 2010

auch, dass ungefähr ein Drittel der Mitglieder im DGB weiblich sind, während bei den einzelnen Gewerkschaften durchaus Variationen bei der Verteilung vorzufinden sind. So sind die Mitglieder der ver.di jeweils zur Hälfte Frauen und Männer.

Neben dem DGB gibt es zwei weitere gewerkschaftliche Dachorganisationen: Der Deutsche Beamtenbund (DBB) vereint 1,26 Millionen Mitglieder. Er ist die Spitzenorganisation der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes und des privaten Dienstleistungssektors. 39 Fachgewerkschaften und 16 Landesbünde gehören ihm an. Im Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) organisieren sich in 18 Einzelgewerkschaften⁵⁹ rund 280 000 Mitglieder.

3.5.6 Entwicklung als gemeinnützige Organisation

199. Veränderungen bei den Mitgliederzahlen und der Mitgliederstruktur. Neben den zuvor genannten Rollen von Gewerkschaften ist auch ihre Bedeutung als zivilgesellschaftliche Organisationen hervorzuheben, deren zentrale Funktion in der Bündelung, Artikulation und Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder liegt. Hohe Mitgliederzahlen, eine heterogene Mitgliederstruktur und

die Fähigkeit, die Mitglieder mobilisieren zu können, werden als Indikatoren für die Organisationsmacht und den Einfluss von Gewerkschaften betrachtet (Fichter et al., 2004). Der Anspruch zur legitimen Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen wird aus hohen und stabilen Mitgliederzahlen abgeleitet. Die Reichweite gewerkschaftlicher Aktivität wird mit ihrem Mobilisierungspotenzial in Beziehung gesetzt. Die Bedeutung der Gewerkschaften als gemeinnütziger Interessenvertreter ist insofern im Zusammenhang mit diesen Dimensionen zu betrachten.

200. Mitgliederrückgang. Wie andere gesellschaftliche Großorganisationen sind die Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten mit einem erheblichen Mitglieder-rückgang konfrontiert. So ist die rückläufige gewerkschaftliche Organisationsmacht in den Sozialwissenschaften schon lange Thema (Dribbusch, 2003). Gewerkschaften in den meisten Industrieländern sind von rückläufigen Mitgliederzahlen betroffen. In Deutschland sind in den 1970er und 1980er Jahren, zu Zeiten des „Modell Deutschland“ bzw. des rheinischen Kapitalismus⁶⁰, rund 80 Prozent der Arbeiterinnen und Arbeiter sowie die Hälfte der Angestellten gewerkschaftlich vertreten. Die tarifvertragliche Deckung liegt bei 90 Prozent (Streeck, 1999). So gelten Gewerkschaften lange Zeit nicht nur als reine „pressure groups“ ihrer Mitglieder, sondern als repräsentativ für die gesamte Arbeitnehmerschaft (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002; Müller-

⁵⁸ Die EVG entstand am 30. November 2010 aus den Gewerkschaften TRANSNET und GDBA. Für die TRANSNET alleine liegen keine Abschlusszahlen zum 31. Dezember 2010 vor.

⁵⁹ Der christlichen Metallarbeitergewerkschaft CGM ist per Gerichtsurteil der Status als Gewerkschaft entzogen worden.

Jentsch, 1995). Auch den Betriebsräten wird ein institutionelles Mandat ausgesprochen, das sich nicht nur auf die direkte Rückkoppelung an Belegschaftsinteressen bezieht sondern darüber hinausgeht (Schmid/unter Mitarbeit von S. Schönstein, 2003).

Seit Gründung der Bundesrepublik bis in die 1980er Jahre ist die Entwicklung der absoluten Mitgliederzahlen im DGB durch einen beinahe durchgängigen Anstieg gekennzeichnet. Erst danach beginnen die Mitgliederzahlen zu stagnieren. In den 1990er Jahren wird in Folge der deutschen Einheit zunächst ein beträchtlicher Zuwachs von ca. 4 auf 12 Millionen Mitglieder festgestellt, auf den jedoch bald wieder ein Rückgang folgt (Alemann/Schmid, 1998). Im Jahr 2000 ist die Zahl der im DGB organisierten Mitglieder unter die Zahl der im Jahr 1990 Organisierten gesunken (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2010a). Sie nimmt bis ins Jahr 2010 weiter ab. Viel thematisiert wird in diesem Zusammenhang der Rückgang der Mitgliederzahlen der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Bis ins Jahr 2004 die mitgliederstärkste Einzelgewerkschaft, hat ver.di in den letzten Jahren verhältnismäßig viele Mitglieder verloren und belegt mit rund 2,09 Millionen Mitgliedern heute den zweiten Platz (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2010a, 2010b).

Die vormaligen den Gewerkschaften attribuierte Repräsentativität wird heute in Anbetracht der in den letzten Jahrzehnten sinkenden Mitgliederzahlen in Frage gestellt. Das SOEP ermittelt, dass im Jahr 2007 rund 12 Prozent der Bevölkerung ab 16 Jahren Mitglied in einer Gewerkschaft sind⁶⁰. Betrachtet man die Ergebnisse der Auswertungen von Erhebungen im Rahmen der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS), wird für die letzten beiden Jahrzehnte ein Rückgang offensichtlich: Waren im Jahr 2000 noch 19,4 Prozent der Arbeitnehmerinnen und -nehmer Gewerkschaftsmitglieder, so waren es 17,4 Prozent im Jahr 2010. Aktuelle Daten zeigen, dass der Organisationsgrad, das heißt der Anteil der gewerkschaftlich Organisierten an allen Arbeitnehmerinnen und -nehmern, zwar nach wie vor leicht rückläufig ist, jedoch im Vergleich zu den 1990er Jahren der Rückgang weniger stark ausgeprägt ist (Lesch, 2011).

201. Zielgruppenspezifische Unterschiede. Während ausgewählte kleine Gruppen, wie die Gewerkschaft der Polizei oder die Gewerkschaft Nahrung Genuß Gaststätten, leichte Wachstumstendenzen zu verzeichnen haben, sind insbesondere Großgewerkschaften insgesamt betrachtet im vergangenen Jahrzehnt mit Mitgliederverlust konfrontiert. Dabei sind Rekrutierungs- und Repräsentationsdefizite nicht in allen Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gleich stark ausgeprägt; sie betreffen vielmehr bestimmte Zielgruppen. Unterschiede beim Anteil der gewerkschaftlich Organisierten an allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bestehen beispielsweise hinsichtlich verschiedener Gruppen von Beschäftigten. Beamte weisen mit über 40 Prozent Mitgliedschaft den höchsten Organisationsgrad aus. Rund

19 Prozent der Arbeiter sind Gewerkschaftsmitglieder. Der Anteil Angestellter, die gewerkschaftlich organisiert sind, liegt bei knapp 14 Prozent (Lesch, 2011). Bei ver.di ist in den Jahren 2008 bis 2010 die Anzahl erwerbstätiger Mitglieder ansteigend. Waren im Jahr 2001 noch 70 Prozent der Mitglieder erwerbstätig, sind es Ende des Jahres 2010 über 75 Prozent (Verdi-Bundesvorstand, 2010, 2011).

Auch der Blick auf verschiedene Altersgruppen ist aufschlussreich. Gemäß ALLBUS-Datenauswertungen ist der rückläufige Organisationsgrad junger Arbeitnehmer zwischen 18 und 29 Jahren hervorzuheben (Lesch, 2011). Allerdings verweist die DGB-Mitgliederstatistik für das Jahr 2010 auf einen Zuwachs von knapp 1 000 studierenden Mitglieder und insofern rund 3 Prozent Zunahme in der Gruppe der Studierenden. Dem DGB gehören 33 300 studierende Gewerkschaftsmitglieder an⁶¹ (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2011).

3.5.7 Herausforderungen und Strategien

202. Erklärungen für die schwindende Bindungskraft der Gewerkschaft als gemeinnützige Mitglieder- und Interessenvertretungsorganisation werden in einer historischen Betrachtung gesucht (Alemann, 2007) und mit der Debatte zum Wandel des Sozialstaates verbunden (Hassel, 2007; Wolf, 2003). Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitglieder und rückläufige Mitgliederzahlen werden in diesem Zusammenhang in erster Linie auf den rapiden und weitreichenden sozialen und ökonomischen Wandel zurückgeführt. Ein wichtiger Grund ist der Arbeitsplatzabbau in industriellen Kernbereichen, der auch durch Produktivitätsfortschritte begründet ist. Aber auch der demografische Wandel beginnt sich abzuzeichnen. In Anbetracht der Erosion des Systems industrieller Beziehungen und Prozessen der Restrukturierung der Arbeitsmärkte wird von einem Funktionswandel der Gewerkschaften ausgegangen (Dörre, 2011). Als ursächlich gelten der Wandel in den Produktionsstrukturen, die Reduktion von Arbeitsplätzen in der Industrie zugunsten eines stärkeren Dienstleistungsbereichs und neue Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Regierung haben sich geändert. Gab es im letzten Jahrzehnt auch vereinzelt Nachrichten über einen Stopp des Mitglieder-rückgangs bei ausgewählten Großgewerkschaften, wie etwa der IG Metall, so wird jüngst die Wirtschaftskrise als negativer Einflussfaktor angeführt, durch welche insbesondere die Anzahl der Neumitgliedschaften stagniere (Roth, 2010). Auch gesellschaftliche Trends werden als ursächlich betrachtet, etwa eine zunehmende Individualisierung, die Veränderungen individueller Motive oder der Einstellungen zur Gewerkschaft bedinge (Biebeler/Lesch, 2007). Daneben sind Problemszenarien zu nennen, die bei den Gewerkschaften selbst anknüpfen wie etwa strategische Fehler, ihr Führungsstil oder die Identifikation der

⁶⁰ Umfrage von TNS Infratest Sozialforschung; erstes Halbjahr 2007; Deutschland; Bevölkerung ab 16 Jahren; 20 886 Befragte

⁶¹ Erstmals wurde die Gruppe der Studierenden in der DGB-Mitgliederstatistik im Jahr 2004 erfasst (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2011).

Mitglieder mit den Ergebnissen der gewerkschaftlichen Durchsetzung.

Auf die Veränderungen reagieren einige Gewerkschaften durch den Umbau ihrer Organisation. Um in ihre Mitgliederarbeit zu investieren, wird z. B. den Organisationsstellen ein höheres Budget für die Mitgliederarbeit eingeräumt. Es wird an einem pragmatischeren Image gearbeitet, die politische Ausrichtung überprüft, Erneuerungsprozesse angeschoben und Modernisierungsdiskurse geführt. Dabei werden in der Fachdebatte auch amerikanische „Organizing-Strategien“ hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf deutsche Gewerkschaften und ihren Möglichkeiten der Steigerung von Mitgliederpartizipation und Kampagnenfähigkeit überprüft (Dörre/Nachtwey, 2009). In der gewerkschaftlichen Praxis wird intensiv nach neuen Wegen der Mitgliedermobilisierung gesucht. Spezielle Kampagnen richten sich beispielsweise auf die Gewinnung junger Mitglieder aus, mit der Begründung, dass gerade die Jugend aufgrund prekärer Beschäftigungsverhältnisse unter unsicheren Lebens- und Arbeitsbedingungen leidet. Daneben wird über neue Beteiligungsformen diskutiert, welche das „Mitmachen“ attraktiver und zeitgemäßer gestalten könnte, wie beispielsweise projektförmigere Angebote (Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2011). Ein Beispiel für eine konkrete Maßnahme stellt die Zielgruppenarbeit der IG BCE dar, welche mehr Beteiligung eröffnen soll (Adolph, 2011).

3.6 Soziale Selbstverwaltung und Engagement

203. Im Hinblick auf Verwaltungspartizipation und Verwaltungsdemokratie kann die soziale Selbstverwaltung als ein genuines Feld bürgerschaftlichen Engagements betrachtet werden. Mitglieder der Sozialversicherungen beteiligen sich einerseits über Wahlen, andererseits wird die soziale Selbstverwaltung stark von ehrenamtlichen Tätigkeiten getragen (Braun et al., 2009; Nullmeier, 2008). Gleichzeitig ist sie ein gutes Beispiel für das Zusammenspiel verschiedener zivilgesellschaftlicher Organisationsformen, insbesondere der Gewerkschaften und Arbeitgebervertreter. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass durch staatliche Gesetze lediglich ein Rahmen vorgegeben wird, das Ausfüllen dieses Rahmens aber vom freiwilligen Engagement der Beteiligten lebt. Damit kann soziale Selbstverwaltung als ein Ausdruck des Zusammenwirkens und der Koordination von Staat, Markt und Zivilgesellschaft gelten (vgl. zu der Diskussion auch Kap. I und II).

Soziale Selbstverwaltung ist ein zentrales Organisationsprinzip der Träger der Sozialversicherung. Sie findet in der gesetzlichen Renten-, Kranken- und Unfallversicherung statt. Sinn und Zweck der Selbstverwaltung in der Sozialversicherung haben sich im Laufe der Jahrzehnte kaum geändert. Die an der Sozialversicherung Beteiligten sollen die Willensbildung des Versicherungsträgers beeinflussen und an der Erledigung seiner Aufgaben mitwirken können. Soziale Selbstverwaltung ist damit ein Teil praktizierter Mitbestimmung in einem Bereich, der

das Individuum ebenso direkt und unmittelbar berührt wie die Arbeitswelt.

Zentrales Medium dieser Mitbestimmung ist die Sozialwahl, die alle sechs Jahre bei den Trägern der gesetzlichen Renten-, Kranken- und Unfallversicherung stattfindet. Gleichzeitig wird das Medium der Sozialwahlen als Beteiligungsinstrument auch kritisch diskutiert. Aufgrund der geringen Wahlbeteiligung, der Möglichkeit von Friedenswahlen und dem geringen Kenntnisstand in der Bevölkerung über Sinn und Zweck der Sozialwahl sei die gesellschaftliche Akzeptanz der sozialen Selbstverwaltung gefährdet (Braun et al., 2009).

3.6.1 (Neu-) Regelungen der sozialen Selbstverwaltung in Deutschland

204. Historische Vorläufer der heutigen sozialen Selbstverwaltung liegen in ersten Ansätzen der kommunalen Selbstverwaltung und Formen der Selbstorganisation einzelner Berufsgruppen (z. B. Unterstützungs- und Hilfskassen der Zünfte, Gilden und Bergleute) (Leopold, 2008).⁶² Die Idee der Selbstverwaltung ist auch in der „Kaiserlichen Botschaft“ Wilhelms I. von 1881 – der sogenannten „Geburtsurkunde“ der deutschen Sozialversicherung – verankert. Die Einführung der Sozialversicherung in den 1880er Jahren bestimmt die soziale Sicherung zwar als staatlichen Aufgabenbereich, akzeptiert jedoch den Gedanken der Selbstverwaltung als zentrales Organisationsprinzip der Sozialversicherung (vgl. auch Klenk et al., 2009; Nullmeier, 2008, S. 97).

Nachdem die soziale Selbstverwaltung in der Zeit des Nationalsozialismus beseitigt worden war, bringt die Gründung der Bundesrepublik Deutschland auch die Wiedereinführung der sozialen Selbstverwaltung mit sich. In der Bundesrepublik Deutschland wird das Selbstverwaltungsgesetz am 22. Februar 1951 verabschiedet. Dieses knüpft an die bewährten Grundsätze der demokratischen Selbstverwaltung aus der Zeit vor 1933 an. Die Selbstverwaltung durch die Versicherten (Arbeitnehmer) und Arbeitgeber wird wieder eingeführt (Hendler, 1984). In der Begründung des Regierungsentwurfs wird dargestellt, dass von „dem Grundsatz der gleichberechtigten Zusammenarbeit der Arbeitnehmer und Arbeitgeber als den Trägern der gesamten Wirtschaft“ auszugehen sei und dass „die Sozialversicherung der Zukunft [...] von dem Gedanken der sozialen Gerechtigkeit in der Wirtschaft getragen werden“ müsse (Deutscher Bundestag, 1. Wahlperiode 1949, S. 2). 1976 werden die Regelungen über die soziale Selbstverwaltung in das Vierte Buch des Sozialge-

⁶² Dabei gibt es mehrere Ursprünge des Selbstverwaltungsprinzips, die sich im 19. Jahrhundert in verschiedenen Bereichen entwickelt haben. Dazu zählen die kommunale Selbstverwaltung, die in Preußen im Jahre 1808 von Freiherr von Stein propagiert wurde, aber auch Selbstverwaltungsprinzipien in Bereichen der Wirtschaft, Kultur und Bildung (vgl. auch Heffter, 1950; Nullmeier, 2008, S. 99). Die soziale Selbstverwaltung entstand in diesem Kontext als Ergebnis von politischen Auseinandersetzungen und Debatten über das Verhältnis von Staat und Gesellschaft im Bereich der sozialen Sicherung (Ruland, 2004/2005, S. 332).

setzbuches (SGB IV) aufgenommen und sind seit dem 1. Juli 1977 gesetzliche Grundlage.

205. Neue Bundesländer. Seit 1991 gibt es auch in den neuen Bundesländern wieder eine Sozialversicherung mit Selbstverwaltung. Bereits der Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom 18. Mai 1990 sieht für die fünf neuen Bundesländer die Einführung dieses Systems vor. Ab dem 1. Januar 1991 gilt das SGB IV auch in den neuen Bundesländern. Versicherungsträger werden errichtet; in den alten Bundesländern bestehende und teilweise schon bundesweit tätige Versicherungsträger erweitern ihre Zuständigkeiten. Gleichzeitig müssen die entsprechenden Organe bei den Versicherungsträgern gebildet bzw. erweitert werden. Zu diesem Zweck werden im Beitrittsgebiet aufgrund des Einigungsvertrages sogenannte Ergänzungswahlen durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung wird die 7. Amtsperiode um ein Jahr verlängert und die ursprünglich für das Jahr 1992 vorgesehenen Wahlen zur Sozialversicherung auf 1993 verschoben. Bei den am 2. Juni 1993 durchgeführten Sozialwahlen haben Arbeitgeber und Versicherte aus den neuen Bundesländern erstmals die Möglichkeit, durch Stimmabgabe die Kandidaten für ihre „Sozialparlamente“ zu bestimmen.

3.6.2 Kennzeichen der Selbstverwaltung

206. Der Begriff der „Selbstverwaltung“ ist gesetzlich nicht definiert. § 29 i. V. m. § 40 SGB IV beschreibt jedoch die wichtigsten Kennzeichen der Selbstverwaltung (SGB IV, 1976). Diese sind: die rechtliche Selbstständigkeit der Versicherungsträger, die ehrenamtliche Mitwirkung der Betroffenen, das eigenverantwortliche Entscheiden ihrer Organe. Der Staat legt den rechtlichen Rahmen für die Tätigkeiten der Selbstverwaltung und prüft dessen Einhaltung. Dennoch ist die Selbstverwaltung gekennzeichnet durch die rechtliche Selbstständigkeit der Versicherungsträger gegenüber der unmittelbaren Staatsverwaltung. Diese werden nicht von der unmittelbaren Staatsverwaltung oder unter deren Leitung und nach deren Anweisung verwaltet. Die Versicherungsträger erfüllen ihre Aufgaben in eigener Verantwortung im Rahmen der Gesetze und des sonstigen für sie maßgeblichen Rechts (Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e. V., 2007).

207. Die besondere Bedeutung der Sozialpartner in der Selbstverwaltung. Der eigentliche Kern der Selbstverwaltung ist die unmittelbare Beteiligung der Versicherten und der Arbeitgeber an der Verwaltung der Versicherungsträger. Wenn von der Selbstverwaltung durch die Versicherten und die Arbeitgeber die Rede ist, dann wird grundsätzlich von den Versicherten und Arbeitgebern in ihrer Gesamtheit, also als Gruppe, ausgegangen. Nur als organisierte Gruppe sind sowohl die Versicherten als auch die Arbeitgeber handlungsfähig und in der Lage, ihre Interessen wirksam zu vertreten.

Jedoch kann nicht die Gesamtheit der Versicherten das Recht des Versicherungsträgers auf Selbstverwaltung aus-

üben. Deshalb werden im Rahmen der Sozialversicherungswahlen alle sechs Jahre Vertreter gewählt, die als Mitglieder in den Selbstverwaltungsorganen ehrenamtlich tätig werden.

Die Wahl der Organmitglieder erfolgt über eine Listenwahl, d. h. eine Wahl nach streng gebundenen Listen. Kandidaten für diese Vorschlagslisten können alle von der Sozialversicherung unmittelbar Betroffenen und ihre Vereinigungen aufstellen (sogenannte Vorschlagsberechtigung). Das sind in erster Linie die Sozialpartner, das heißt die Gewerkschaften und die anderen selbstständigen Arbeitnehmervereinigungen mit sozial- und berufspolitischer Zwecksetzung sowie die Vereinigungen von Arbeitgebern, außerdem berufsständische Vereinigungen und freie Listen. Deshalb wird auch von einer „korporatistischen“ Variante der Sozialversicherungsverwaltung gesprochen (Klenk et al., 2009).

Das Recht der Verbände der Sozialpartner, Kandidaten für die Vertreterversammlung zu benennen, könnte so verstanden werden, dass die Personen, die ihr Amt über diese Liste erhalten haben, Vertreter eben dieser Organisationen sind. Das ist jedoch nicht der Fall. Auch die Beauftragten, die von den Organisationen der Sozialpartner auf die Vorschlagsliste gesetzt sind, werden als „Vertreter der Versicherten“ bzw. als „Vertreter der Arbeitgeber“ vorgeschlagen. Sie sind keine Vertreter der sie vorschlagenden Verbände, sondern Organmitglieder der Selbstverwaltung.

208. Sozialwahl. Die Sozialwahl ist das zentrale Instrument der Mitgliederbeteiligung zur Bestimmung der Personen, die als Repräsentanten die Selbstverwaltung des Sozialversicherungsträgers gestalten. Die Sozialversicherungswahlen zählen dabei zu einem der ältesten deutschen Wahlsysteme und sind die drittgrößten Wahlen in Deutschland, nach den Wahlen zum Deutschen Bundestag und den Wahlen zum Europäischen Parlament (Braun et al., 2009, S. 4).

Bei der letzten Sozialwahl am 1. Juni 2011 waren insgesamt 4 244 ordentliche Mandate zu vergeben. Es wurden bei 206 Versicherungsträgern die Mitglieder der Selbstverwaltungsorgane auf Versicherten- und Arbeitgeberseite für die kommenden sechs Jahre bestimmt. Im Jahr 2011 zählen zu den 206 Sozialversicherungsträgern 16 Rentenversicherungsträger, 145 Krankenkassen mit eigenständiger Selbstverwaltung, 9 Berufsgenossenschaften, 27 Unfallkassen und 9 landwirtschaftliche Berufsgenossenschaften. Letztere verwalten neben der Unfallversicherung auch die Renten-, Kranken- und Pflegekassen der landwirtschaftlichen Sozialversicherung.

Bei der weit überwiegenden Zahl der Sozialversicherungsträger (196) vollzog sich die Sozialwahl 2011 ohne Wahlhandlung, d. h. als „Friedenswahl“ (Die Bundeswahlbeauftragten für die Sozialversicherungswahlen, 2011; vgl. Tabelle III 3-8). Mit anderen Worten: Von den Vorschlagsberechtigten wurden nicht mehr Bewerber nominiert als Sitze zur Verfügung standen. Gewerkschaften und Sozialverbände stellen gemeinsame Listen auf, zu

denen es keine oder keine nennenswerte Konkurrenz gibt (Braun/Buitkamp, 2005). Friedenswahlen sind im Gesetz ausdrücklich als Alternative zur Urwahl vorgesehen (§§ 45 ff. SGB IV). Tabelle III 3-8 gibt einen Überblick über die Wahlbeteiligung und Wahlberechtigten bei den Sozialwahlen von 1953 bis 2011.

Gleichzeitig stellt die eher geringe Wahlbeteiligung, die Abnahme von Urwahlen sowie die umstrittene Legitimationskraft der Friedenswahlen die Selbstverwaltung auch vor Herausforderungen. Das äußert sich u. a. in dem geringen Bekanntheitsgrad sowie Wissensstand über die Möglichkeiten und Potenziale der Selbstverwaltung. Aufgrund der zum Teil fehlenden Möglichkeit, sich zwischen Alternativen entscheiden zu können, werden die Sozialwahlen von einigen auch als teure „Farce“ bezeichnet (Klenk, 2006). So kritisieren der Bundesrechnungshof sowie der Bund der Steuerzahler (BdSt) die Kosten der Sozialwahl (von ca. 40 Mio. Euro 2005), die durch die Briefversendung sowie durch Werbung entstehen, aufgrund der Legitimationsdefizite des Verfahrens als nicht angemessen (Bund der Steuerzahler Hessen, 2011; Bundesrechnungshof, 2007).

Umfragen im Rahmen des Gesundheitsmonitors 2004 ergeben, dass die Kenntnisse über die Selbstverwaltung und ihre Organe gering sind. Bekannt sind diese zum Zeitpunkt der Wahlen in den Jahren 2004/2005 nur etwa 50 Prozent der Befragten (Böcken et al., 2004).⁶³ Die Umfragen des Gesundheitsmonitors aus dem Jahr 2010 zeigen, dass immerhin 37 Prozent der 1 520 befragten Versicherten in einer gesetzlichen Krankenversicherung bekannt ist, dass es einen aus ehrenamtlich tätigen Vertretern der Versicherten und Arbeitgebern zusammengesetzten Verwaltungsrat gibt. Darüber hinaus sprechen sich auch 65 Prozent derjenigen, die nichts über den Verwaltungsrat wissen, für die Selbstverwaltung aus (Braun/Marstedt, 2010, S. 3).

⁶³ Der 'Gesundheitsmonitor' ist eine von der Bertelsmann Stiftung initiierte und vom Zentrum für Sozialpolitik durchgeführte Befragung. Sie umfasst regelmäßige Befragungen von Bürgern (zweimal pro Jahr) und Ärzten (einmal pro Jahr).

209. Die Bewertung der Selbstverwaltung fällt ambivalent aus (vgl. Tabelle III 3-9). Zwar befürwortet ein Großteil die Selbstverwaltung, da die Befragten diese als ein wichtiges demokratisches Beteiligungsinstrument einschätzen (70 Prozent); gleichzeitig sehen 50 Prozent ihre Interessen nicht repräsentiert oder schätzen den Verwaltungsrat als zu bürokratisch ein (31 Prozent). Das zeigt: Selbst wer der Selbstverwaltung gegenüber kritisch eingestellt ist, lehnt diese deshalb nicht prinzipiell ab. Daher zielen verschiedene Reformvorschläge darauf, die Sozialwahlen nicht abzuschaffen, sondern eher zu erweitern und zu demokratisieren, auch, um damit den Handlungsspielraum der Selbstverwaltungsakteure zu stärken (für eine Diskussion verschiedener Vorschläge siehe Braun et al., 2009; Klenk et al., 2009; Schroeder, 2009; Standfest et al., 1977; Urbaniak, 2006). Die Rückkoppelung an die Wählerschaft ist ein wichtiges Reformziel, da die Selbstverwaltung als Modell der Verwaltungspartizipation zwar im Einklang mit dem Grundgesetz steht, es aber aufgrund der Unabhängigkeit von gewählten Repräsentanten der Demokratie (und deren Ministerialverwaltung) eigener Legitimationsmechanismen bedarf.

210. Die Selbstverwaltungsorgane. Die Mitglieder der Selbstverwaltungsorgane sind nicht weisungsgebunden. Sie sind in ihren Entscheidungen frei und nur ihrem Gewissen unterworfen. Damit ist klargestellt, dass die vorschlagenden Verbände keinen Einfluss auf die konkreten Entscheidungen des von ihnen vorgeschlagenen Organmitgliedes haben (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2011). Grundsätzlich hat jeder Versicherungsträger in der Renten- und Unfallversicherung drei Organe: die Vertreterversammlung, den Vorstand und den Geschäftsführer bzw. eine aus maximal drei Personen bestehende Geschäftsführung (§§ 31, 36 SGB IV).

Selbstverwaltungsorgane sind die Vertreterversammlung und der Vorstand (§ 31 Absatz 1 SGB IV). In ihnen üben die Versicherten und die Arbeitgeber die ihnen übertragenen Kompetenzen aus. Außer den Selbstverwaltungsorganen nimmt auch der Geschäftsführer – im Rahmen seiner Zuständigkeit – die Aufgaben des Versicherungsträgers wahr und übt damit das Recht des Versicherungsträgers auf Selbstverwaltung aus (§ 36 SGB IV). Er ist zwar Or-

Tabelle III 3-8

Wahlbeteiligung und Wahlberechtigte bei den Sozialwahlen

Wahlbeteiligung und Wahlberechtigte	1953	1958	1962	1968	1974	1980	1986	1993	1999	2005	2011
Durchschnittliche Wahlbeteiligung	42,4	27,5	26,2	20,5	43,7	43,8	43,9	43,4	38,4	30,8	30,0
Anzahl der Urwahlen	9	19**	38	52**	38**	49	35	27	15	8	10
Wahlberechtigte in Mio.	5,2	10,3	16,7	28,9	23,0	32,8	35,3	45,6	46,9	44,2	47,2

*Gewogener Durchschnitt, **Bei einem Versicherungsträger in der Gruppe der Arbeitgeber
Quelle: Überarbeitet und ergänzt von Braun/Klenk/Kluth/Nullmeier 2009.

Tabelle III 3-9

Bewertungen und Einstellungen zur Selbstverwaltung
GKV Versicherte, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent

Ich finde...	
... Selbstverwaltung gut, weil ich mitbestimmen möchte, was die Krankenkasse mit meinen Beiträgen macht	70
... Selbstverwaltung wichtig, es handelt sich hierbei um ein demokratisches Grundrecht	68
... Selbstverwaltung gut, ich halte aber die Mitbestimmungsmöglichkeiten für zu gering	62
... Selbstverwaltung gut, weil ich dadurch das Leistungsangebot meiner Krankenkasse beeinflussen kann	56
... Verwaltungsrat gut, ich sehe dort jedoch nicht meine Interessen repräsentiert	50
... Verwaltungsrat überflüssig, weil wichtige Entscheidungen über meine Krankenkasse woanders fallen	42
... Verwaltungsrat überflüssig, weil meine Interessen in der Bürokratie der Krankenkasse untergehen	31
... Selbstverwaltung überflüssig, weil die Krankenkasse sowieso dem Markt entsprechen muss	25
... Verwaltungsrat überflüssig, weil ich meine Interessen gegenüber der Krankenkasse auf anderem Weg durchsetze	20

Quelle: Gesundheitsmonitor Frühjahr 2010, N= 1.520

gan des Versicherungsträgers, aber kein Selbstverwaltungsorgan.

Besonderheiten für die Selbstverwaltung gelten seit 1996 für die Träger der gesetzlichen Krankenversicherung. Dort wird ab diesem Zeitpunkt die Selbstverwaltung durch einen ehrenamtlichen Verwaltungsrat durchgeführt (§ 31 Absatz 3a SGB IV). Hinzu tritt ein aus maximal drei Personen bestehender, hauptamtlich zu bestellender, geschäftsführender Vorstand (§ 35a SGB IV). Damit gibt es im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung nur noch den Verwaltungsrat als Selbstverwaltungsorgan.

Besonderheiten gelten auch seit dem 1. Oktober 2005 für die aus der Zusammenführung von der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und dem Verband Deutscher Rentenversicherungsträger hervorgegangene Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) (vgl. auch Rische, 2010). Dort gibt es neben den Selbstverwaltungsorganen Vorstand und Vertreterversammlung den Bundesvorstand und die Bundesvertreterversammlung (§ 31 Absatz 3b SGB IV). Diese entscheiden bei den im Gesetz festgelegten Grundsatz- und Querschnittsaufgaben sowie bei gemeinsamen Angelegenheiten aller Rentenversicherungsträger. Dementsprechend sind in diesen beiden Selbstverwaltungsorganen auch Vertreter der Versicherten und der Arbeitgeber von den anderen Rentenversicherungsträgern ehrenamtlich tätig. Die Aufgaben des Geschäftsführers werden bei der Deutschen Rentenversicherung Bund durch das Direktorium wahrgenommen (§ 31 Absatz 1 Satz 3 SGB IV).

3.6.3 Formen des Engagements in der Selbstverwaltung

211. Neben den Wahlen und weiteren Formen der Beteiligung der Versicherten gibt es auch innerhalb der sozialen Selbstverwaltung verschiedene Formen bürger-schaftlichen Engagements.

Tätigkeiten in der Selbstverwaltung. Über ihre gewählten Vertreter in den Vertreterversammlungen, Verwaltungsräten und im Vorstand wirken die Arbeitgeber und die Versicherten an der Willensbildung und der Aufgabenerfüllung des Versicherungsträgers mit. An erster Stelle gehört dazu das Recht, eigenverantwortlich die innere Organisation der Versicherungsgemeinschaft und die Rechte und Pflichten der Mitglieder unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen zu regeln. Wichtiges Instrument der eigenverantwortlichen Rechtsetzung ist die Befugnis zur Satzungsgebung. Mit der Satzung, sozusagen der Verfassung des Versicherungsträgers, regelt die Vertreterversammlung bzw. der Verwaltungsrat den rechtlichen Aufbau und die Organisation des Versicherungsträgers (§ 33 Absatz 1 und 3 SGB IV).

Durch die Mitwirkung in der Selbstverwaltung tragen die ehrenamtlich Tätigen dazu bei, dass die Interessen der Versicherten und der Arbeitgeber bei allen von den Sozialversicherungsträgern zu treffenden Entscheidungen die notwendige Berücksichtigung finden. Überdies hat die Beteiligung an der Selbstverwaltung auch eine gewisse Wächterfunktion, indem die ehrenamtlich Tätigen

darauf achten, dass keine Beitragsgelder in den Bundeshaushalt überführt oder zweckentfremdet werden. Durch das Engagement in der Selbstverwaltung wirken die Beteiligten der Gefahr sachwidriger politischer Einflussnahme entgegen. Die Einbindung in die Organisation der Sozialversicherung erlaubt den Arbeitgebern und Versicherten aber nicht nur Interessenwahrnehmung, sondern trägt zugleich dazu bei, die Zustimmung, Unterstützung und Akzeptanz für das bestehende System der Sozialversicherung zu erhalten und zu stärken.

212. Ehrenamt in Ausschüssen. Über die Tätigkeit in den Selbstverwaltungsorganen hinaus wirken die Engagierten aber auch noch in anderer Weise bei der Verwaltung der Sozialversicherungsträger mit: Das unmittelbare Engagement der Selbstverwaltung zeigt sich auch in den Widerspruchsausschüssen. Legt ein Versicherter oder Rentner Widerspruch gegen einen Bescheid ein, prüfen die in den Ausschüssen ehrenamtlich tätigen Versicherten- und Arbeitgebervertreter alle getroffenen Entscheidungen nach. Insofern verbindet sich hier Interessenvertretung und Kontrolle in einem. Beim größten deutschen Sozialversicherungsträger, der Deutschen Rentenversicherung Bund, haben die 256 im Jahr 2010 bestehenden Widerspruchsausschüsse in 3 832 Sitzungen über 94 174 Fälle entschieden (Deutsche Rentenversicherung Bund, 2011, S. 44).

213. Engagement als Versichertenberaterinnen und Versichertenberater. Weiteres ehrenamtliches Engagement im Bereich der Sozialen Selbstverwaltung erfolgt durch die Versichertenberaterinnen und Versichertenberater bzw. Versichertenältesten. Sie beraten Versicherte und Rentner, nehmen deren Anträge auf Kontenklärung und Rente entgegen und leiten diese an die Hauptverwaltung weiter. Zudem helfen sie Versicherten, die aus gesundheitlichen Gründen ihre Wohnung nicht verlassen können. Für die Deutsche Rentenversicherung Bund waren 2010 insgesamt 2 600 Versichertenberaterinnen und Versichertenberater ehrenamtlich tätig. Sie berieten rund 700 000 Versicherte und nahmen rund 115 000 Rentenanträge und rund 5 000 Anträge auf Änderung der Rentenart auf. Sie statteten insgesamt fast 30 000 Hausbesuche bei Versicherten ab (vgl. Tabelle III 3-10).

Tabelle III 3-10

Aufgaben eines Rentenversicherungsberaters
Engagement 2010 in Zahlen (gerundet)

Beratungen	700.000
Rentenanträge	120.000
Kontenklärungsanträge	35.000
Hausbesuche	30.000
Versichertenberater	2.600

Quelle: DRV-Geschäftsbericht 2010 (Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund), 2011, S. 65)

3.6.4 Zusammenfassung

214. In diesem Abschnitt wurden die verschiedenen Facetten des bürgerschaftlichen Engagements in der sozialen Selbstverwaltung skizziert. Die Selbstverwaltung ist ein Instrument der Verwaltungsdemokratie und Verwaltungspartizipation, über das die Versicherten die Willensbildung der Versicherer beeinflussen können. Gleichzeitig ist sie Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements, da die gewählten Vertreter auf verschiedene Weise – innerhalb der Verwaltungsräte, in Widerspruchsausschüssen oder als Versichertenberaterinnen und Versichertenberater – ehrenamtlich tätig sind. Bisher wird dieser Bereich ehrenamtlicher Tätigkeit zu Unrecht in Studien und Publikationen zu bürgerschaftlichem Engagement vernachlässigt (vgl. auch Nullmeier, 2008).

Arbeitgeber- und Versichertenvertreter wirken in den Organen der Selbstverwaltung partnerschaftlich zusammen – und dies, obwohl ihre Interessen grundsätzlich in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Die Zusammenarbeit dient der praktischen Verwirklichung des sozialen Rechtsstaates und dem Erhalt des sozialen Friedens. Die in der Selbstverwaltung ehrenamtlich tätigen Vertreter der Arbeitgeber und Versicherten mit ihren unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen ermöglichen Sachlösungen, bei denen soziale und wirtschaftliche Gesichtspunkte gleichermaßen berücksichtigt werden.

Das Verfahren der sozialen Selbstverwaltung weist jedoch auch Defizite auf. Insbesondere die geringe Legitimationskraft der Sozialwahlen wird kritisiert. Es bleibt abzuwarten, inwiefern aktuelle Reformvorschläge (wie das Zurückdrängen der Friedenswahlen und die Erhöhung der Transparenz und öffentlichen Diskussion) umgesetzt werden und ob es gelingen wird, die gesellschaftliche Akzeptanz dieses Verfahrens wieder zu erhöhen.

3.7 Kirchen und Religionsgemeinschaften

3.7.1 Zusammenhänge zwischen Religiosität und bürgerschaftlichem Engagement

215. Bürgerschaftliches Engagement hat in der Kirche eine lange Tradition. Es prägt das alltägliche Leben in den Kirchengemeinden, aber auch jenseits der Institution Kirche, in religiösen Vereinen und Verbänden (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002). Dabei ist das Aufgabenspektrum weit gefächert. Es reicht von Laientätigkeiten in der Glaubensvermittlung über seelsorgerische Aufgaben und caritative Tätigkeiten in den Wohlfahrtsverbänden.

Empirische Studien weisen zudem darauf hin, dass Religiosität und soziale Verantwortung stark miteinander verknüpft sind. So zeigt eine Sonderauswertung der zweiten Welle des Freiwilligensurveys, die das Sozialwissenschaftliche Institut der evangelischen Kirche in Deutschland in Auftrag gegeben hat, dass jeder zweite freiwillig Aktive in Deutschland der Kirche „stark“ (20 Prozent) bzw. „mittel“ (31 Prozent) verbunden ist (Gensicke/Geiss, 2005). Nach dem Bertelsmann-Religionsmonitor sind religiöse Menschen stärker gesellschaftlich engagiert

als Nichtreligiöse (Bertelsmann Stiftung, 2008). Insoweit „bleibt ein spezifischer Unterschied zwischen religiösen Organisationen fast aller Couleur und der Mehrheit der säkularen Vereine bestehen: religiöse Vereine sind Meister in der Generierung von Ehrenamtlichen. [...] Hier wirkt ganz offensichtlich ein sozialisatorischer Impuls, der vielen Autoren als Kernstück religiöser Erziehung gilt: die Vermittlung von Normen des Mitgefühls und der Mitverantwortung – „pro-soziale“ Wertorientierungen im weiteren Sinne, die Menschen zu sozialem Engagement motivieren“ (Roßteutscher, 2011).

Darüber hinaus zeigen empirische Studien, dass Religionsverbundenheit nicht nur als Einstellung für Engagement wichtig ist. Kirchen und Religionsgemeinschaften sind auch Orte, an denen Engagement stattfindet. In westdeutschen Kleinstädten ist darüber hinaus nahezu die Hälfte des organisatorischen Angebots konfessionell geprägt, in größeren Städten immerhin noch zu knapp einem Drittel (Roßteutscher, 2011). Kirchen spielen also für das bürgerschaftliche Engagement eine wichtige Rolle.

Allerdings dürfen nicht nur die Kirchen als Institutionen der christlichen Glaubensgemeinschaften in den Blick genommen werden. Auch in anderen Religionsgemeinschaften engagieren sich die Bürgerinnen und Bürger. So wird z. B. die Anzahl der Moscheevereine in Deutschland auf 2 200 geschätzt (Halm/Sauer, 2004).

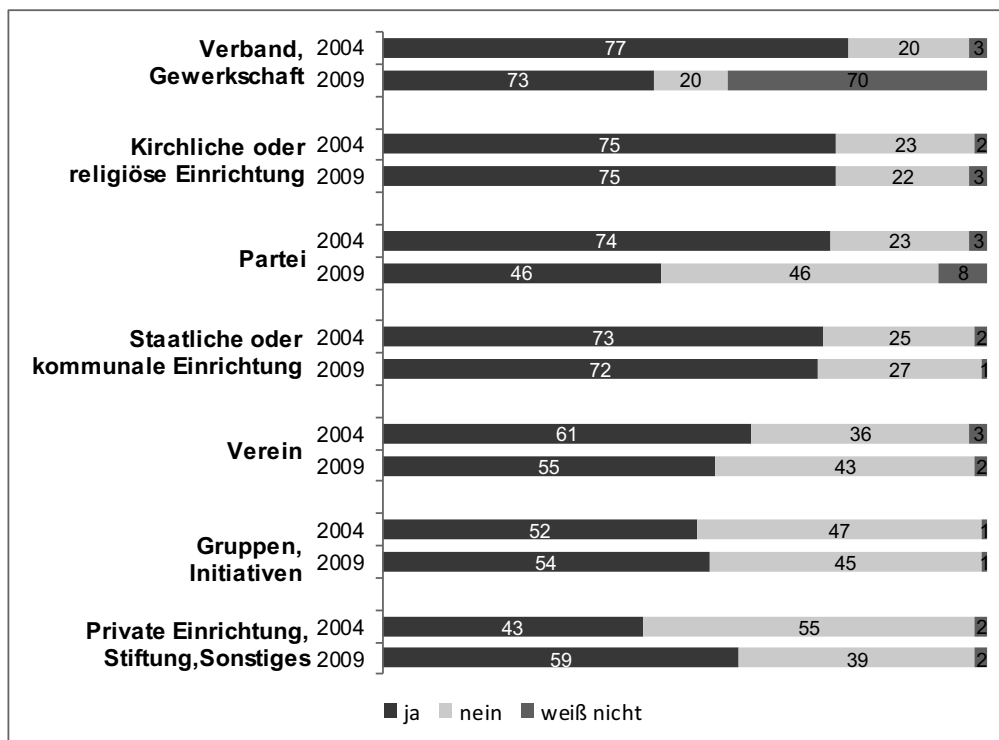
3.7.2 Engagement im kirchlichen Umfeld

216. Stabiles religiöses Engagement. Das Engagement im Bereich Religion und Kirche ist stabil – und dies in doppelter Hinsicht. Mit unverändert 14 Prozent der Engagierten nimmt dieser Bereich einerseits nach wie vor den dritten Platz in der Engagementquoten-Rangliste ein (Gensicke/Geiss, 2010). Zum anderen sind mehr als zwei Drittel der in diesem Bereich Engagierten länger als fünf Jahre aktiv (Hofmann, 2006). Die geringere zeitliche Bindung, die für das neue Ehrenamt als charakteristisch gilt, ist also im kirchlichen Ehrenamt nicht so stark ausgeprägt.

217. Günstige Rahmenbedingungen für Engagierte in der Kirche. Religiöses Engagement ist stark organisationsgebunden. 84 Prozent der in diesem Bereich Aktiven üben ihr Engagement in der Kirche bzw. einer Religionsgemeinschaft aus (Gensicke/Geiss, 2010). Den Strukturen der Organisation Kirche kommt also eine hohe Bedeutung für das Engagement zu. Die Rahmenbedingungen scheinen hier gut zu sein. Bereits in der zweiten Welle des Freiwilligensurveys wurde deutlich, dass im kirchlichen Bereich den Ehrenamtlichen vielfach Ansprechpartner zur Verfügung stehen, die von den Engagierten auch genutzt werden (Gensicke/Geiss, 2005; Hofmann, 2006). Dieser Trend wird im aktuellen Freiwilligensurvey bestätigt (vgl. Abbildung III 3-8).

Abbildung III 3-8

Ansprechpartner nach Organisationen
Engagierte mit ihrer zeitaufwändigsten freiwilligen Tätigkeit, Angaben in Prozent



Quelle: Freiwilligensurveys 2004, 2009

218. Vielfältige Formen des Engagements. Kirchliches Engagement spielt sich oftmals im lokalen Lebens- und Sozialraum der Bürgerinnen und Bürger ab. Beispielhaft dafür stehen die Projekte der Caritas im lokalen Lebensraum (vgl. z. B. Schmälzle et al., 2009) und Projekte im Bereich „Community Organizing“, die auf eine Gestaltung des eigenen lokalen Lebensraums zielen (Baldas, 2010). Dabei kooperieren häufig die örtlichen Kirchengemeinden mit den lokalen Gliederungen des Caritasverbandes, z. B. bei der Initiierung von lebensräumlichen Projekten (Schmälzle et al., 2009).⁶⁴

Bei der Betrachtung religiösen Engagements sollte der Blick nicht auf die Aktivitäten innerhalb der Gemeinde (Grosse, 2006) oder der Wohlfahrtsverbände verengt werden.⁶⁵ Es findet ferner in vielfältigen anderen Bereichen und Organisationen statt: Dazu gehören beispielsweise Aktivitäten in Jugendverbänden, Chören und Instrumentalgruppen und die Seelsorge (Alscher et al., 2009a).

Über die Arbeit in Deutschland hinaus sind Kirchen auch in der Entwicklungszusammenarbeit seit langem aktiv. Sie haben eigene Organisationen geschaffen, die für die Entwicklungszusammenarbeit zuständig sind. So haben die evangelischen Kirchen in Deutschland den Evangelischen Entwicklungsdienst (EED) gegründet. Die katholische Kirche hat mit MISEREOR ebenfalls ein Hilfswerk geschaffen. Dazu kommen noch weitere Initiativen wie z. B. „Brot für die Welt“ und die internationale Arbeit des Deutschen Caritasverbandes Caritas International. Die Bundesregierung ko-finanziert die kirchlichen Hilfswerke (Kuhn, 2005) und gibt damit einen Teil ihrer entwicklungspolitischen Arbeit in die Hände der Zivilgesellschaft. Darüber hinaus wird in politischen Stellungnahmen die besondere Bedeutung, die die Bundesregierung der Kooperation mit den kirchlichen Hilfswerken beimisst, hervorgehoben (vgl. z. B. Kortmann, 2007). Auch die Finanzetats der kirchlichen Hilfswerke sind beträchtlich.⁶⁶ So wurden 2010 für die Projekte der internationalen Arbeit knapp 48 Mio. Euro (Caritas International) bzw. gut 58 Mio. Euro (Brot für die Welt) ausgegeben (Brot für die Welt, 2011; Caritas International, 2011).

Gesondert zu betrachten sind der Evangelische Entwicklungsdienst und MISEREOR, da bei ihnen die jeweiligen Zentralstellen für Entwicklungszusammenarbeit angesiedelt sind, über die die Bundesregierung die kirchliche Entwicklungszusammenarbeit fördert. Sie erhalten daher auch staatliche Mittel⁶⁷ in einem nicht zu vernachlässigenden Umfang. Diese Einnahmen (ca. 111 Mio. Euro für

den Evangelischen Entwicklungsdienst und 108 Mio. Euro für MISEREOR im Jahr 2010) müssen berücksichtigt werden, wenn man die Projektausgaben dieser beiden Organisationen mit denen der anderen Organisationen vergleicht. Der Evangelische Entwicklungsdienst verausgabt 114 Mio. Euro für sein internationales Programm, das Projekte vor Ort fördert, wovon 27 Prozent für die Stärkung der Zivilgesellschaft ausgegeben werden (Evangelischer Entwicklungsdienst, 2011). Dazu kommt ein Personalprogramm für Hauptamtliche und Freiwillige, für das 25 Mio. Euro zur Verfügung stehen. MISEREOR stellt im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit gut 171 Mio. Euro für seine Projekte bereit (MISEREOR Hilfswerk, 2011).⁶⁸ Zieht man die staatlichen Mittel ab, bringen die großen kirchlichen Hilfswerke finanzielle Mittel in Höhe von ca. 197 Mio. Euro in die Entwicklungszusammenarbeit ein. Setzt man diese Summe ins Verhältnis zu den Mitteln, die alle Nichtregierungsorganisationen zusammen aus Eigenmitteln in die Entwicklungszusammenarbeit einbringen, macht der Anteil der kirchlichen Hilfswerke ca. ein gutes Fünftel aus. So beliefen sich die Projektausgaben der vier genannten kirchlichen Hilfswerke 2009 insgesamt auf 225,8 Mio. Euro (Brot für die Welt, 2011; Caritas International, 2011; Evangelischer Entwicklungsdienst, 2011; MISEREOR Hilfswerk, 2011), während alle Nichtregierungsorganisationen aus Eigenmitteln ca. 983,1 Mio. Euro eingebracht haben (Tamm et al., 2011).

Im Rahmen der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit werden viele Projekte vor Ort unterstützt, in denen zahlreiche Engagierte tätig sind. Viele junge Menschen leisten einen Freiwilligendienst im Ausland ab, der oftmals von kirchlich geprägten Nichtregierungsorganisationen organisiert wird. Insgesamt gibt es vielfältige Möglichkeiten, sich in kirchlichen und religiös motivierten Kontexten zu engagieren.

3.7.3 Kirche und der Strukturwandel des Ehrenamts

219. Den Kirchen wird oftmals nachgesagt, dass sie sich mit dem sogenannten „Strukturwandels des Ehrenamts“ schwer täten. Dieser Strukturwandel ist geprägt durch eine stärkere Betonung individueller Motive und eine weniger langfristige Bindung an eine Organisation. In der Kirche hat hingegen das klassische milieugebundene Engagement nach wie vor eine hohe Bedeutung. Den Kern der Motivation bilden christliches Pflichtgefühl und altruistische Motive, auch wenn dies bei Jüngeren nicht mehr so stark ausgeprägt ist (Hofmann, 2006, S. 33). Die hinzutretenden individuellen Motive sind zudem oftmals weniger stark durch explizite Nutzenkalküle geprägt, als durch den Wunsch „etwas Sinnvolles zu tun“ (Stüblin, 2008). Verschiedene Studien zeigen, „dass die Motive des neuen Ehrenamts so akzentuiert werden, dass

⁶⁴ Vergleiche dazu die Evaluation der Projekte bei Schmälzle et al., 2009.

⁶⁵ Allerdings kann man in Bezug auf die organisatorischen Rahmenbedingungen eine Verengung der Perspektive bei der Untersuchung religiös motivierten Engagements feststellen, da nahezu ausschließlich die konfessionell gebundenen Wohlfahrtsverbände untersucht werden (Ehrhardt, 2011).

⁶⁶ Im Folgenden werden die Summen genannt, die direkt den Projekten zugutekommen. Verwaltungs-, Werbe- und Personalkosten sind hier nicht einbezogen.

⁶⁷ Dazu zählen feste Mittel aus den kirchlichen Haushaltstiteln des Bundesministeriums für Entwicklung und Zusammenarbeit sowie Mittel aus staatlichen Programmen wie z. B. aus „weltwärts“.

⁶⁸ Diese Differenz lässt sich z. T. auf wesentlich höhere Einnahmen durch Spenden bei MISEREOR zurückführen, die auch nicht durch die höheren Einnahmen durch Kirchenmittel auf Seiten des Evangelischen Entwicklungsdienstes ausgeglichen werden.

sie mit christlichen Anschauungen in Einklang gebracht werden können“ (Hofmann, 2006, S. 7).

Gleichwohl gibt es Anzeichen dafür, dass sich auch in der Kirche ein Strukturwandel vollzieht. So zeigt z. B. die Evaluation von Hofmann (2006), dass ein Unterschied zwischen ländlichen und urbanen Räumen besteht. So sind beim kirchlichen Engagement in ländlichen Regionen eher traditionelle Formen des Ehrenamtes verbreitet, während in städtischen Räumen neuere Formen des Engagements, die eher projektbezogen und zeitlich befristet sind, stärker verbreitet sind (Hofmann, 2006, S. 51). Auch die Sonderauswertung des Freiwilligensurveys zeigt, dass die Motive der im Bereich Kirche und Religion Engagierten sich nicht wesentlich von denen anderer Engagierter unterscheiden (Gensicke/Geiss, 2005).

In diesem Kontext scheinen sich die Kirchen den zum Teil veränderten Wünschen von Engagierten durchaus angenommen zu haben. Einige der evangelischen Landeskirchen haben bereits zu Beginn der Dekade Ehrenamtsgesetze erlassen, die zum Ziel haben, die Arbeit mit Freiwilligen zu verbessern. Die evangelische Kirche in Bayern versteht ihr Ehrenamtsgesetz explizit als „Instrument zur Implementierung des neuen Ehrenamtes in der Kirche“ (Hofmann, 2006, S. 16). Die Caritas hat Mitte der 1990er Jahre die Arbeit von Freiwilligenzentren im Rahmen eines Modellprojekts erprobt und führt diese weiter.

Umfassendere Evaluationen und Studien zu diesen Reformbemühungen stehen allerdings noch weitestgehend aus. Die wichtigsten Ergebnisse einiger weniger Gutachten und Evaluationen, die im Zusammenhang mit Ehrenamtsgesetzen, Freiwilligenagenturen und Freiwilligendiensten im kirchlichen Bereich in Auftrag gegeben wurden, werden im Folgenden dargestellt.

220. Ehrenamtsgesetze zur Verbesserung der Lage Ehrenamtlicher. So wurde z. B. das Ehrenamtsgesetz der evangelischen Kirche in Bayern evaluiert (Hofmann, 2006). Die Evaluation zeigt, dass das Gesetz fünf Jahre nach Inkrafttreten nur bei knapp einem Drittel der Ehrenamtlichen und knapp der Hälfte der Hauptamtlichen bekannt ist. Dennoch sehen die Mehrheit sowohl der Haupt- als auch der Ehrenamtlichen die Stellung der Freiwilligen verbessert.

Nach wie vor engagieren sich überdurchschnittlich viele Ältere in den Kirchen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass es nicht gelingt, Angebot und Nachfrage für Jüngere Menschen in Einklang zu bringen. Geht man davon aus, dass Jüngere eher durch Formen des neuen Ehrenamtes angesprochen werden, ist ein weiterer Befund interessant. In Kirche und deren Umfeld stehen vielfältige Möglichkeiten bereit, sich zu engagieren. Allerdings wird die Formenvielfalt des Engagements in der Kirche oftmals nicht vermittelt.

221. Freiwilligenzentren in kirchlicher Trägerschaft. Mit dem Verbund der Freiwilligenzentren im Deutschen Caritasverband besteht seit 1996 eine moderne Form der Engagementförderung. Das Gutachten „Engagementförderung mit eigenem Profil. Der Verbund Freiwilligen-

zentren im Deutschen Caritasverband“, das auf Befragungen bei Mitarbeitern in den Zentren basiert (Evers/Riedel, 2007), zeigt einerseits, dass Caritas und Kirche durch diese Form der Einrichtung einen Imagegewinn erreichen konnten, insbesondere in Ostdeutschland, wo die Kirchenbindung geringer ist. Bemerkenswert ist dabei auch die Offenheit der Freiwilligenzentren. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass bei einzelnen Freiwilligenzentren neben der Caritas auch weitere Träger eingebunden werden konnten.

Auf der anderen Seite zeigt das Gutachten auf, in welchen Bereichen Probleme bestehen. So wird das Verhältnis zwischen den Kirchengemeinden und den Freiwilligenagenturen oftmals als schwierig charakterisiert. Ein Grund liegt darin, dass in den Kirchengemeinden ein eher traditionelles Ehrenamtsverständnis vorherrscht, während bei den in Freiwilligenzentren Aktiven wenig Verständnis für diese Form des Engagements anzutreffen ist. Aber auch das Verhältnis zu den Diensten und Einrichtungen der Caritas ist nicht immer harmonisch. Dabei ist das Interesse an freiwilliger Mitarbeit auf Seiten der Einrichtungen nicht immer so stark ausgeprägt, stellt doch deren Einbeziehung im Kontext professionalisierter Dienste eine Herausforderung dar. Dort, wo auf die Arbeit der Freiwilligen zurückgegriffen wird, ist nach dem Gutachten zu wenig Sensibilität für die Bedürfnisse der Engagierten vorhanden und deren Betreuung und Einbeziehung nicht immer in ausreichendem Maße gewährleistet.

222. Freiwilligendienste im Umfeld kirchlicher Einrichtungen. Engagement in Kirche und den ihr nahestehenden Wohlfahrtsverbänden ist eher auf Dauer und nicht auf Projektarbeit angelegt (Baldas, 2009). Gleichwohl bieten Organisationen im kirchlichen Umfeld als Träger von Freiwilligendiensten eine Möglichkeit an, die traditionelle Formen des Engagements ergänzen und projektbezogene Arbeit ermöglichen. Dabei werden sowohl internationale Freiwilligendienste angeboten, z. B. im Bereich der Friedensarbeit, als auch Dienstmöglichkeiten im Inland, wie z. B. im Rahmen des Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) oder des neu geschaffenen Bundesfreiwilligendienstes. Im Inland leisten die Freiwilligen ihren Dienst vor allem im Bereich Soziales ab. Daher steht auch das FSJ als Dienst bei Wohlfahrtsverbänden im Vordergrund. Es ist aber auch gelungen andere Bereiche des Engagements, wie etwa den Umweltbereich oder pastorale Aufgaben, zu erschließen (Gleich, 2003).

3.7.4 Christliche Kirchen und muslimische Religionsgemeinschaften

223. Kaum Differenzen zwischen den Konfessionen. Mitunter wird die Annahme geäußert, dass auch die Konfession Auswirkungen auf die Engagementbereitschaft und die Wirkung des Engagements hat. So verweisen international vergleichende Studien darauf, dass protestantische Länder über mehr Sozialkapital verfügen – also den sprichwörtlichen Kitt, der die Gesellschaft zusammenhalten soll (Roßteutscher, 2011). Empirische Studien zeigen jedoch, dass für die Bereitschaft, sich zu engagieren, vor allem die organisatorischen Rahmenbedingungen

ausschlaggebend sind. Und diese unterscheiden sich in Deutschland zwischen katholischer und evangelischer Kirche nicht so stark wie man aufgrund der im Vergleich zur evangelischen in Glaubens- und Sittenlehre eher hierarchisch organisierten, katholischen Kirche annehmen könnte (Roßteutscher, 2011).⁶⁹

224. Muslimische Religionsgemeinschaften in Deutschland. Inzwischen leben ca. 4 Millionen Muslime in Deutschland, deren Organisationen es ebenfalls in den Blick zu nehmen gilt. Hinsichtlich der Erforschung muslimischer Organisationen ist ein Defizit zu konstatieren (Chbib, 2011; Thielemann, 2010). Wenn sie Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen sind, steht zumeist ihre Rolle als Repräsentant des Islams und Ansprechpartner des Staates im Fokus des Interesses. Die gesellschaftliche Perspektive wird hingegen vernachlässigt. So ist wenig über Mitgliederzahlen, Einschätzung des Wirkungsradius der Organisationen, ihre geografische Ausbreitung und ihre Präsenz über Gemeinden vor Ort bekannt (Chbib, 2011).

Trotz der Forschungsdefizite ist es offensichtlich, dass sich die Organisationsstrukturen muslimischer Religionsgemeinschaften grundlegend von denen der evangelischen und katholischen Kirche unterscheiden. Sie verfügen z. B. nicht über Einnahmen aus Kirchensteuern und sind daher in sehr starkem Maß auf bürgerschaftliches Engagement angewiesen, ohne bei der Betreuung der Engagierten auf eine den christlichen Kirchen vergleichbare hauptamtliche Mitarbeiterstruktur zurückgreifen zu können (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 181).

Ihnen fehlt auch nach wie vor die Anerkennung als Körperschaft des öffentlichen Rechts. Denn auch wenn es seit einiger Zeit Bemühungen gibt, eine gemeinsame Dachorganisation für die verschiedenen muslimischen Organisationen zu schaffen, so sind diese bisher nicht erfolgreich gewesen (Bodenstein, 2010). Damit ist bereits ein wichtiger Unterschied zwischen den christlichen Kirchen und muslimischen Organisationen angedeutet. Die evangelischen Kirchen in Deutschland sind in der EKD zusammengeschlossen, die katholischen Bischöfe bilden die Deutsche Bischofskonferenz. Die muslimische Organisationslandschaft unterscheidet sich davon in zweierlei Hinsicht. Zum einen durch ihre Vielfalt an Organisationen und Zusammenschlüssen, die sowohl der religionssoziologischen Eigenart des Islam als auch der Migration von Muslimen aus unterschiedlichen Herkunftsländern geschuldet ist (Chbib, 2011). Zum anderen dadurch, dass eine große Anzahl an muslimischen Gemeinden existiert, die in keinerlei Dachorganisation organisiert sind (Chbib, 2011, S. 98).

⁶⁹ Eine Ausnahme bilden lediglich kleinere protestantische Strömungen, die tendenziell hierarchischer strukturiert sind (Roßteutscher, 2011).

3.7.5 Fazit und Perspektive

225. Es bestehen empirische Zusammenhänge zwischen Religiosität und bürgerschaftlichem Engagement. Inwiefern diese Zusammenhänge erhalten bleiben, hängt davon ab, wie sich der Prozess der Säkularisierung in Europa im Allgemeinen und in Deutschland im Speziellen weiterentwickelt. Einige Autoren sehen die Säkularisierung in Europa weiter voranschreiten (Pickel/Gladkich, 2011) und auch der Freiwilligensurvey zeigt, dass Religionszugehörigkeit bzw. Kirchenbindung und Interesse an Öffentlichkeit und Politik – beides Faktoren für das freiwillige Engagement auch bei jungen Menschen – bei jungen Menschen geringer ausgeprägt als bei Älteren (Gensicke/Geiss, 2010). Der Bertelsmann-Religionsmonitor kommt hingegen zu dem Ergebnis, dass Religiosität innerhalb der Gesellschaft konstant bleibt und auch Jüngere nicht mehr oder weniger religiös seien als ältere Generationen (Bertelsmann Stiftung, 2008). Davon unabhängig deutet sich an, dass auch bei religiös motiviertem Engagement – derzeit insbesondere bei Jüngeren – individuelle Motive hinzutreten, die Kirchen und Religionsgemeinschaften berücksichtigen müssen, um Engagement zu mobilisieren. Entsprechende Veränderungsbemühungen sind bei den kirchlichen Organisationen seit einiger Zeit zu erkennen.

In Hinblick auf die organisatorischen Rahmenbedingungen für Engagierte lassen sich kaum Unterschiede zwischen den Konfessionen, sehr wohl aber zwischen christlichen Kirchen und muslimischen Religionsgemeinschaften erkennen. Während sie bei den christlichen Kirchen für Engagierte relativ gut sind, scheint dies bei den muslimischen Religionsgemeinschaften weniger der Fall zu sein. Allerdings ist hier die empirische Datenlage auch äußerst unbefriedigend.

3.8 Initiativen und Selbsthilfegruppen

3.8.1 Informelle Organisationsformen für bürgerschaftliches Engagement

226. Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen zeichnen sich im Gegensatz zu institutionalisierten Formen des Engagements, z. B. in Verbänden oder Vereinen, häufig dadurch aus, dass sie dezentral und zeitlich begrenzt organisiert sind. Solche eher informelleren Formen des Engagements können den Bedürfnissen von Freiwilligen nach flexibleren, projektförmigen Engagementformen, die Eigeninitiative und Mitbestimmung ermöglichen, entgegenkommen. Insbesondere junge Menschen engagieren sich vielfach im Rahmen von Initiativen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 173). Dennoch hat insgesamt das Engagement in Initiativen oder Selbsthilfegruppen in den letzten zehn Jahren nur geringfügig zugenommen, von 11 Prozent in 1999 auf 13 Prozent in 2009. Somit belegt diese Organisationsform „Platz drei“ hinter Vereinen (2009: 49 Prozent) und kirchlich-religiösen Einrichtungen (2009: 14 Prozent).

Ebenso wie andere Organisationsformen erfüllen Initiativen und Selbsthilfegruppen⁷⁰ eine Reihe verschiedener

⁷⁰ In diesem Abschnitt wird das Wort Gruppe synonym verwendet zu Initiativen und Selbsthilfegruppen.

Funktionen, die relevant sind für bürgerschaftliches Engagement (Multifunktionalität). Neben der Interessenaggregation und Interessenartikulation auf lokaler Ebene erbringen sie wichtige ergänzende soziale und gesellschaftliche Leistungen, indem sie innerhalb ihrer Gruppe (z. B. gesundheitliche Selbsthilfe) aber auch darüber hinaus (z. B. Kinderbetreuung) selbstorganisiert zur Lösung eines bestimmten Problems beitragen. So zeichnet sich Engagement in Initiativen und Selbsthilfegruppen auch durch die Ermöglichung individueller Selbsthilfe aus.

Diese Vielfalt an informelleren Formen des Engagements lässt sich empirisch nur sehr begrenzt erfassen, da Initiativen eher dezentral, informell und zeitlich begrenzt operieren und statistisch nicht erfasst werden (Spengler/Priemer, 2009, S. 29). Dementsprechend weiß man bisher – im Vergleich zu anderen Organisationsformen der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur – wenig über Initiativen und Selbsthilfegruppen. Neben dem tatsächlichen Umfang von Engagement ist auch wenig über deren innere Organisation und Entwicklungsgeschichte oder ihr Zusammenspiel mit anderen Organisationsformen wie Verbänden, Vereinen oder Stiftungen bekannt. Neben den allgemeinen Daten des Freiwilligensurveys existieren vor allem Einzelfallstudien, so dass sich auch kein übergreifendes Bild über das Engagement in Initiativen in Deutschland zeichnen lässt. Darüber hinaus gibt es Unterschiede in der Rolle und Funktion selbstorganisierter Gruppen in verschiedenen Engagementbereichen. Dabei ist Selbstorganisation besonders stark vertreten in den Bereichen Gesundheit, Soziales und Umwelt, die im Folgenden näher diskutiert werden.

3.8.2 „Unabgeschlossenheit“ der Organisationsform und Datenlage

227. Bürgerinitiativen lassen sich nur schwer einheitlich bestimmen. Recht allgemein lässt sich sagen, dass Bürgerinitiativen eher informelle, spontane und zeitlich begrenzte Zusammenschlüsse von Bürgerinnen und Bürgern sind, die sich aus einem konkreten Anlass zusammenfinden, um Probleme zu thematisieren und diese entweder politisch oder über Selbsthilfe zu beeinflussen suchen. Das Charakteristische ist „ihre amöbenhafte Unabgeschlossenheit, ihre organisatorische Vielgestalt sowie die Vielfalt möglicher Zielsetzungen“ (Guggenberger, 2003, S. 1). Bürgerinitiativen sind „initiativ“, indem sie Aktionsgemeinschaften begründen, die einen – aus ihrer Sicht – Missstand zu beheben versuchen. Sie sind aber auch häufig „reaktiv“, da sie auf öffentliche Planungen oder auf (kommunal-) politische Entscheidungen reagieren und die Verhinderung oder Umsetzung bestimmter politischer Handlungen verfolgen (Guggenberger, 2003).

Die erste Gründungswelle wird in Westdeutschland in den 1960er und 1970er Jahren im Kontext des Aufkommens neuer sozialer Bewegungen und der Entwicklung neuer Partizipationsformen verortet (vgl. dazu auch Abschnitt III 3.8). Dies löste ein wissenschaftliches Interesse

vor allem in der politischen Partizipationsforschung aus, das sich mit Bürgerinitiativen als spezifischer Form lokaler Partizipation beschäftigte, bei der sich Bürgerinnen und Bürger direkt an zuständige Planungs- oder Genehmigungsbehörden wenden und Vermittlungsinstanzen wie Parteien oder Parlamente umgehen (Gabriel, 1983; Mayer-Tasch, 1976; Pelinka, 1978).

Diese Forschung deckt jedoch nur einen Teilbereich des Feldes von Initiativen und Selbsthilfegruppen ab. Das Themenspektrum ist weit gefächert. Dazu zählen Infrastrukturmaßnahmen ebenso wie Kulturangebote, Sport- und Freizeitmöglichkeiten, Wohnsituation, Umweltthemen, aber auch Initiativen in den Bereichen Erwerbslosigkeit, Gesundheit oder Bildung und Schule. Ein Großteil der Initiativen ist beispielsweise in sozialen und kulturellen Bereichen aktiv (Gensicke/Geiss, 2010; Kaufmann, 2010). Solche eher „stilleren Formen“ des Engagements finden allerdings weniger Aufmerksamkeit als häufig medial ausgerichtete „Verhinderungsinitiativen“ (Guggenberger, 2003).

3.8.3 Unterschiede nach Engagementsbereichen

228. Im Freiwilligensurvey zählen zu den informelleren oder organisationsungebundenen Formen neben Initiativen auch Projekte, Selbsthilfegruppen, selbstorganisierte Gruppen und sonstige Organisationsformen. Demnach findet man Initiativen vor allem in der Jugend- und Bildungsarbeit (15 Prozent) sowie im kulturellen (14 Prozent) und im sozialen Bereich (14 Prozent) und im Themenfeld Umwelt (Gensicke/Geiss, 2010, S. 114). Alscher et al. bündeln in ihrer Datenauswertung des Freiwilligensurveys Initiativen, Projekte, Selbsthilfegruppen und sonstige Organisationsformen und kamen dabei zu den in Tabelle III 3-11 dargestellten Ergebnissen.

Initiativen und Gruppen sind demnach besonders häufig vertreten im Gesundheitsbereich (33 Prozent), gefolgt von den Feldern Schule (31 Prozent), Justiz (27 Prozent), Soziales (23 Prozent), Umwelt und Freizeit (je 17 Prozent). Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über Initiativen in den drei Engagementbereichen Gesundheit, Soziales und Umwelt gegeben.⁷¹

3.8.4 Gesundheit

229. In Deutschland gibt es schätzungsweise zwischen 70 000 und 100 000 Selbsthilfegruppen, von denen etwa zwei Drittel im Gesundheitsbereich arbeiten (Geene et al., 2009). Diese Selbsthilfegruppen sind eingebettet in eine Vielzahl von formelleren Selbsthilfeorganisationen. Allein über 100 überregionale Selbsthilfeorganisationen sind in der „Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe von

⁷¹ Bildung und Schule wird im Debattenteil ausführlich diskutiert. Deshalb wird dieser Bereich hier nicht diskutiert. Die hohe informelle Quote im Bereich Justiz/Kriminalität ergibt sich laut Alscher/Dathe/Priller/Speth, 2009a aus weiteren Engagementformen wie Schöffinnen oder Bewährungshelfer, worauf hier nicht näher eingegangen werden soll.

Tabelle III 3-11

Anteile der Organisationsformen nach Engagementbereichen
Angaben in Prozent (Zeilenprozente), 2004¹

	Organisationen	Staat, Kommune	Initiativen u. a.
Sport	95	1	4
Schule	30	39	31
Kirche	98	0	2
Soziales	72	5	23
Kultur	79	6	15
Freizeit	82	1	17
Politik	67	23	10
FFW/RD ²	52	42	6
Umwelt	77	6	17
Jugend	71	11	18
Beruf	81	4	15
Gesundheit	50	17	33
Justiz, Kriminalität	8	65	27
Sonstiges	54	17	29
Gesamt	73	12	15

¹ Organisationen: Vereine, Verbände, Gewerkschaften, Parteien, Kirchen, Stiftungen; Initiative u. a.: Initiativen, Projekte, Selbsthilfegruppen, sonstige Organisationsformen.

² Freiwillige Feuerwehr/Rettungsdienste

Quelle: Darstellung nach Berechnungen von Alscher/Dathe/Priller/Speth, 2009a, S. 31

Menschen mit Behinderung und chronischer Erkrankung und ihren Angehörigen e. V.“ zusammengeschlossen (Matzat, 2010).

Selbsthilfegruppen im Gesundheitsbereich werden auch als vierte Säule neben den Arztpraxen, Krankenhäusern und Gesundheitsdiensten beschrieben, die wichtige ergänzende Leistungen in der eigenständigen Problembearbeitung und Gesundheitsförderung erbringen (Matzat, 2002). Laut Thiel hat die Selbsthilfe in keinem anderen Land in Europa ein solches Ausmaß erfahren, wie in Deutschland (Thiel, 1995). Während in den 1960er und 1970er Jahren Selbsthilfegruppen häufig ihren Ursprung in der Kritik und als Reaktion auf Mängel im Gesundheitswesen (z. B. Vernachlässigung der Suchtkrankenhilfe) fanden, sind sie mittlerweile ein anerkannter Teil der sozialen Sicherung und häufig mit anderen sozialen oder gesundheitlichen Diensten verknüpft (Geene et al., 2009). Laut den Daten des Telefonischen Gesundheitssurveys 2003 haben sich 8,9 Prozent der Befragten schon einmal an einer gesundheitsbezogenen Selbsthilfegruppe beteiligt. Die meisten von ihnen waren Betroffene (Gaber/Hundertmark-Mayser, 2005).

In erster Linie geht es in diesen Selbsthilfegruppen um die emotionale Ver- und Bearbeitung von Krankheiten

oder Krisen. Engagement in den Gruppen äußert sich dabei in erster Linie als Unterstützung zur Selbsthilfe, welches über die eigene Betroffenheit und Bewältigung individueller Probleme hinausgeht. Darüber hinaus leisten Selbsthilfegruppen aber auch einen wichtigen Beitrag für das Gesundheitswesen, beispielsweise indem sie an der Ausgestaltung und subjektiven Bewertung der Arzt-Patienten-Beziehung beteiligt sind oder über Gespräche die seelische Gesundheit und das Wohlbefinden fördern. Sie tragen zur gegenseitigen sozialen Unterstützung der Betroffenen, zur Informationsverbreitung oder zu Einstellungsänderungen bei oder unterstützen die Aktivierung der Patienten für ihre eigene Heilung (Borgetto, 2002; Grunow, 1998). Solche Gruppen besitzen auch eine Außenwirkung, indem sie z. B. zur Aufklärung in der Bevölkerung oder dem Abbau von Stigmatisierung beitragen (Matzat, 2010).

Verschiedene Studien betonen die Bedeutung der Selbsthilfeförderung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die neben staatlicher Förderung vor allem eine Kooperation und der Austausch mit etablierten Trägern des Gesundheitswesens umfasst (Borgetto, 2002; Trojan, 2010). Die Mobilisierung von „Fremdhilfe“ ist entscheidend für die Ausübung von Selbsthilfe, und sei es nur um Räumlich-

keiten zur Verfügung gestellt zu bekommen. Eine stärkere Verzahnung und Offenheit wurde bereits im Enquete-Bericht angemahnt, der insgesamt auch eine Aufwertung und Anerkennung von Selbsthilfegruppen vornahm (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 513 ff.). In dieser Hinsicht hat sich in den letzten zehn Jahren einiges entwickelt: Juristische Verbesserungen äußerten sich beispielsweise in der Neufassung der Selbsthilfeförderungen durch gesetzliche Krankenkassen.

Auch die institutionalisierte Selbsthilfeförderung hat sich verbessert, wobei Deutschland mittlerweile als Vorreiter im europäischen Kontext gilt (Geene et al., 2009). Dazu zählen beispielsweise professionelle „Selbsthilfe-Kontaktstellen“, die die Infrastruktur für selbstorganisiertes Engagement verbessern, fördern oder bereitstellen sollen (Geene et al., 2011). Auch die Kooperation mit Unternehmen kann sich förderlich auf das Engagement und dessen Effekte für Betroffene auswirken.⁷² Neuere Formen der Kooperation zwischen Politik, Verwaltung, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Selbsthilfegruppen könnten auch zukünftig dazu beitragen, Projekte stärker zu koordinieren und vor allem sozial Benachteiligte darin stärker zu integrieren (Olk, 2008).

3.8.5 Arbeitsloseninitiativen im Bereich Soziales

230. Der Bereich Soziales wird dominiert von vereins- und kirchlich gebundenem Engagement. Dennoch spielen Initiativen und andere Selbstorganisationsformen auch eine wichtige Rolle (2004: 23 Prozent), wobei es häufig ein Miteinander verschiedener Organisationsformen gibt. Beispielhaft dafür sind die Arbeitsloseninitiativen.

Bereits seit Mitte der 1970er Jahre stieg die Zahl der Arbeitsloseninitiativen und -selbsthilfegruppen drastisch an. Ihre Zahl wird auf 1 000 bis 1 500 geschätzt (Wolski-Prenger, 2002). Unterstützung fanden diese Initiativen häufig durch kirchliche oder wohlfahrtsverbandliche Organisationen, aber auch gewerkschaftlich orientierte Organisationen oder kommunale Einrichtungen (Baumgarten, 2010, S. 16). Kirchliche Träger fokussieren ihre Arbeit eher auf Lebensberatung, aber auch auf Freizeitgestaltung oder Weiterbildung für Erwerbslose; Gewerkschaften organisieren dagegen Beratungsstellen oder übernehmen eine Interessenvertretungsfunktion (Reister et al., 2000). Initiativen, die politische Zielsetzungen mit einbeziehen, fordern beispielsweise die Verbesserung der finanziellen aber auch der rechtlichen Situation von Erwerbslosen (Baumgarten, 2010).

Daran wird bereits ersichtlich, dass Engagement in Arbeitsloseninitiativen in verschiedenen Formen der Selbsthilfe, politischer Interessenvertretung sowie eines Mixes verschiedener Beratungsangebote auftritt (vgl. auch

Blaschke, 2003; Trube, 2004). Im Unterschied zum Gesundheitsbereich ist das Ziel in erster Linie nicht nur die Verbesserung des subjektiven Wohlbefindens von Betroffenen, sondern auch deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Arbeitsplatzgenerierungseffekte werden sich beispielsweise durch Erschließung neuer, zusätzlicher Arbeitsfelder erhofft (Trube, 2004, S. 12), oder durch Faktoren wie der Ausbau sozialer Kontakte und Weiterqualifizierung. Allerdings sind Arbeitsloseninitiativen weit weniger koordiniert als im Gesundheitsbereich, was sich z. B. im Fehlen einer Dachorganisation äußert. Aber gerade die Abwesenheit von Großorganisationen erschwert eine weitere Koordinierung (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 444).

3.8.6 Umweltinitiativen

231. Laut Freiwilligensurvey findet im Bereich Umwelt etwa die Hälfte des Engagements in Vereinen statt und nur ca. 10 Prozent in Initiativen (Gensicke/Geiss, 2010). Nimmt man weitere informelle Organisationsformen hinzu, so kommt man für das Jahr 2004 auf 17 Prozent (Alscher et al., 2009a). Ein Großteil des Engagements im Umweltbereich findet demnach in formellen Organisationen wie z. B. World Wide Fund for Nature (WWF), Greenpeace, Naturschutzbund Deutschland (NABU), und innerhalb kleinerer Organisationen statt (Klein/Löw, 2006; Rucht/Roose, 2001). Dennoch hat sich gerade im Umweltbereich ergänzend dazu eine interessante Entwicklung von informelleren Engagementformen vollzogen, die nun eine Bandbreite an spontanen und zeitlich begrenzten Formen abdecken.

Umweltinitiativen erlangen vor allem in den 1970er bis 1980er Jahren an Prominenz im Kontext des Widerstandes gegen Atomkraftwerke (Fritsch, 1995). Heute sind konfrontative Aktivitäten und Initiativen in der Minderzahl und kooperative Verhandlungsstile mit Unternehmen und staatlichen Institutionen dominieren (Walk, 2010). Dabei wird mit vielfältigen Engagement- und Beteiligungsformen experimentiert, zu denen Zukunftswerkstätten, Planungszellen, Lokale Agenda 21 Initiativen, Bündnisse oder Finanzierungsbeteiligungen zählen (Walk, 2008, S. 225). Engagement selbst hat zu dieser Ausdifferenzierung beigetragen. So hat die lokale Agenda 21 Initiative seit Ende der 1990er eine Mobilisierung von sozialem Engagement bewirkt, bei der Kooperation und Vernetzung mit der Verwaltung, Unternehmen und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen im Mittelpunkt stehen (Brunold, 2004; Ruschkowski, 2002). Darüber hinaus hat sich die öffentliche Diskussion im Umweltbereich verändert. Konfliktreiche und vor allem wirtschaftskritische Diskurse, die in der kapitalistischen Produktionsweise die Gründe für Umweltprobleme verorteten, wandelten sich zu einem breiteren Nachhaltigkeitsdiskurs, in dem Unternehmen und technologische Entwicklung auch zur Problemlösung beitragen können (Brand, 2011; Brand/Jochum, 2000). Beide Entwicklungen haben zu einer Ausdifferenzierung informeller Engagementformen beigetragen, für die Kooperation und

⁷² Allerdings gibt es dabei noch einige Barrieren und gegenseitige Vorbehalte bezüglich der Unabhängigkeit (z. B. Sponsoring durch Pharmaunternehmen), die häufig Kooperationshemmnisse darstellen (Thiel 2008).

Koordination mit organsierteren Akteuren von zentraler Bedeutung ist (Newig et al., 2011).

3.8.7 Fazit: Chancen und Herausforderungen neuerer Koordinationsformen auf lokaler Ebene

232. Verschiedene Formen informellen Engagements in Initiativen und Gruppen wurden in diesem Abschnitt dargestellt. Trotz recht unterschiedlicher Entwicklungsdynamiken in verschiedenen Engagementbereichen lassen sich einige Gemeinsamkeiten herausarbeiten.

Zunächst ist auffällig, dass Initiativen und Gruppen selten vollkommen unabhängig von etablierten und formelleren Organisationen der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur oder staatlicher Unterstützung operieren. Gerade ihr informeller Charakter scheint professionelle Unterstützungsleistungen erforderlich zu machen. Solche Leistungen müssen nicht notwendigerweise monetär erfolgen, sondern beziehen sich häufig auf förderliche Maßnahmen, wie die Bereitstellung von Räumlichkeiten oder der Weitergabe von Informationsmaterial. Solche Formen der Zusammenarbeit haben sich vor allem auf kommunaler Ebene – auch aufgrund der gestiegenen Anerkennung informeller Engagementformen – in den letzten Jahren verbessert.

In allen Engagementbereichen sind neue Formen der Kooperation und Koordination zwischen Politik, Verwaltung, Unternehmen und formelleren und informelleren Organisationen der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft entstanden. Dadurch stehen Initiativen und Gruppen auch vor neuen Herausforderungen. Immer wieder werden Probleme der „Vereinnahmung“ diskutiert. So besteht beispielsweise im Gesundheitsbereich die ambivalente Sichtweise, dass Selbsthilfegruppen einerseits von einer stärkeren Einbindung in die Gesundheitspolitik profitieren können, andererseits jedoch ihren „ganzheitlichen Charakter“, der neben Gesundheit auch psychologische, soziale und politische Aspekte umfassen kann, verlieren und zu bloßen Dienstleistern werden könnten (Thiel, 2008). Ähnliches wird im Bereich Arbeitsloseninitiativen und Arbeitsmarktpolitik diskutiert (Trube, 2004).

Andererseits können informellere Engagementformen Einfluss auf andere Organisationen haben. Eine interessante Frage ist dabei, inwiefern etablierte Organisationen mit eher hierarchischen Strukturen dadurch neue Spielräume für Eigeninitiative, Mitbestimmung und Selbstwirksamkeit erschließen – Kriterien, die als wichtig erachtet werden zur Sicherung und Förderung des Engagements auch in Großorganisationen (Gensicke/Geiss, 2010, S. 174). Weitere gemeinsame Herausforderungen ergeben sich aus der Heterogenität der Förderung informeller Gruppen in Ländern und Kommunen. Interne Herausforderungen stellen sich in Hinblick auf die Qualitätsentwicklung und Möglichkeiten der Erfassung und Messung von Qualitätskriterien, aber auch die Inklusion sozial benachteiligter Personen.

3.9 Soziale Bewegungen

3.9.1 Soziale Bewegungen und bürgerschaftliches Engagement

233. Soziale Bewegungen werden vor allem im Kontext politischen Engagements diskutiert (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 65). Sie gelten als Ausgangspunkt der „partizipatorischen Wende“ in den 1960er Jahren, da sie neue Beteiligungsmöglichkeiten schufen, die neben die traditionellen Formen des Engagements in Parteien, Verbänden und Gewerkschaften traten (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 320).

In der Nachkriegszeit wurden Parteien, Verbände und Gewerkschaften wesentlich als Produkt sozialer Bewegungen und deren Etablierung betrachtet. Die Entwicklung von Großorganisationen wurde als Ausdruck und Folge von gesellschaftlichen Konflikten verstanden (Raschke, 1988; Tarrow, 1998). Großorganisationen zeichneten sich überwiegend dadurch aus, dass sie eine weitgehend passive Mitgliedschaft erforderten, Positionen entradikalisierten und Konflikte einhegten (Offe, 2006).

Das änderte sich mit dem Aufkommen der Studenten-, Friedens-, Anti-Atom- oder Umweltbewegung seit Ende der 1960er Jahre, die als neue soziale Bewegungen (in Abgrenzung zu den „alten“ Bewegungen, insbesondere der Arbeiterbewegung) bezeichnet werden. Zu den wesentlichen Merkmalen von Bewegungen zählen ihr Netzwerkcharakter, eine geteilte, kollektive Identität der Beteiligten, der Anspruch auf Gestaltung gesellschaftlichen Wandels und Protestrepertoires als Ausdruck des Bewegungsgeschehens (vgl. u. a. Diani, 1992; Offe, 1985).

Im Unterschied zu den alten sozialen Bewegungen spielen weniger Konflikte zwischen Kapital und Arbeit eine Rolle als Fragen der Lebensqualität, Emanzipation oder Menschenrechte (Touraine, 1992). Dabei werden Probleme des Umweltschutzes, der sozialen Gerechtigkeit, des Konsums oder der Globalisierung aufgegriffen und öffentlich thematisiert (Kern, 2007; Tilly, 2004). Die Aktivitäten sozialer Bewegungen beschränken sich dabei nicht nur auf Protest und öffentliche Kritik, sondern umfassen eine Reihe von Partizipationsformen (z. B. lokale Initiativen) und Artikulierungswege (z. B. über das Internet). Insgesamt versuchen Bewegungen möglichst viele Menschen zu mobilisieren, damit diese sich für ein bestimmtes Anliegen engagieren (Aderhold, 2010).

Auf diese Weise tragen soziale Bewegungen nicht nur dazu bei, inhaltliche Themen auf die politische Agenda zu bringen (Agenda-setting Funktion), sondern sie tragen auch dazu bei, das Spektrum politischer Partizipationsmöglichkeiten erheblich zu erweitern. Dabei wird Engagement in sozialen Bewegungen als unkonventionelle oder informelle Beteiligung zumeist unterschieden von konventionellen bzw. formellen Formen der Beteiligung in Parteien, Verbänden, Vereinen oder Gewerkschaften (vgl. dazu Abschnitt III 3.7). In der Praxis gehen bewegungsformige Gruppen und Netzwerke allerdings zum Teil in etablierten Strukturen auf (z. B. in Umweltverbänden

oder -vereinen) oder gründen neue Organisationen. Daher zählen soziale Bewegungen auch als wichtige Quelle des Gründungsbooms von Vereinen, der „associational revolution“, der seit den 1970er Jahren zu beobachten ist (Salamon, 1995). Einige dieser Vereine bilden heute die organisationale Basis von Bewegungen.

Vor allem in den letzten Jahren lässt sich eine zunehmend themenübergreifende, organisationsübergreifende und grenzüberschreitende Vernetzung sozialer Bewegungen beobachten. Diese Vernetzung findet unter dem breiten Themenkomplex Globalisierung und globale Gerechtigkeit statt. Globalisierungskritische Bewegungen setzen sich zusammen aus Gruppen und Organisationen aus dem Spektrum neuer sozialer Bewegungen, etablierten Organisationen, sowie neu entstandenen Organisationen und Netzwerken (Anheier et al., 2011; Della Porta, 2007a).⁷³ Themen- und organisationsübergreifender Kontakt findet beispielsweise im Rahmen von Sozialforen statt, die lokal, national, regional und weltweit organisiert werden (Haug et al., 2007). Eine große Rolle spielen dabei auch intermediäre Netzwerke, deren Vernetzungsarbeit durch das Internet erleichtert worden ist (Teune, 2008).

Insgesamt ist das Engagement in Bewegungen informeller, netzwerkförmiger und häufig kurzzeitiger Natur. Eigeninitiative und Mitgestaltungsansprüche von Engagierten sind hier angesprochen. Die empirische Messung ist jedoch umso schwieriger. Empirische Erhebungen fokussieren sich vor allem auf das individuelle Verhalten von Bürgerinnen und Bürgern. Dazu zählen Umfragedaten (Norris et al., 2005; Van Deth, 2009) ebenso wie die in der Bewegungsforschung häufig vorgenommene Protestereignisanalyse auf Basis von Zeitungsberichten (Kriesi, 1995; Rucht/Koopmans, 2002). Diese Studien erheben in erster Linie die verschiedenen Ausdrucks- bzw. Partizipationsformen sozialer Bewegungen, den Umfang der Bürgerbeteiligung und die sozialstrukturelle Zusammensetzung der Beteiligten.

Doch nicht jede Ausübung von Beteiligung in sozialen Bewegungen ist automatisch Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements. Wie jede Form politischen Engagements kann die Mobilisierung sozialer Bewegungen zur Durchsetzung von Partikular- anstelle von Gemeinwohlinteressen benutzt werden. Gleichzeitig geht das Engagement in sozialen Bewegungen auch über bloße politische Partizipation hinaus: Netzwerke, die Verarbeitung von Informationen, das Aushandeln gemeinsamer Problemverständnisse und Lösungsansätze, Kommunikation in der Öffentlichkeit oder die Schaffung eigener Medien und Plattformen – all das sind Elemente von Engagement in sozialen Bewegungen (Brand, 2010). Im Folgenden soll

auf das Engagement im Kontext sozialer Bewegungen und dessen Grenzen eingegangen werden.

3.9.2 Themenbereiche und Ziele: mehr Demokratie als kontinuierliches Querschnittsthema

234. Bereits der Enquete-Bericht weist darauf hin, dass nicht jede Form des politischen Engagements demokratisch und bürgerschaftlich orientiert ist (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 325). Gleichzeitig macht der Bericht deutlich, dass Bewegungen als „demokratische Experimentierfelder und Reforminitiativen“ zu begreifen sind, in denen die „gesteigerte[n] Selbstbestimmungs- und Selbstgestaltungsansprüche der Bürgerschaft“ zum Ausdruck kommen (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 328).

Betrachtet man die Themen sozialer Bewegungen, so zeigt sich, dass Engagement in sozialen Bewegungen häufig einen überindividuellen Charakter hat, da der Einsatz für andere Menschen (z. B. benachteiligte Gruppen) oder allgemeine Werte (Demokratie, Menschenrechte, Frieden) im Mittelpunkt steht (Roth/Rucht, 2008). Das zentrale Themengebiet sowohl vor als auch nach der Wiedervereinigung ist Demokratie. Die Thematisierung von Bürgerrechten, Forderungen nach mehr Transparenz und Ausweitung von Beteiligungsmöglichkeiten zählen ebenso dazu wie Diskussionen um mögliche Demokratiedefizite (Roth/Rucht, 2008, S. 648). Diese Themen werden häufig in Verbindung mit den spezifischen Themen sozialer Bewegungen wie Arbeit, Frieden, Bildung oder Atomkraft beispielsweise in Forderungen nach mehr Teilhabemöglichkeiten aufgegriffen. Neuere Studien untersuchen auch den internen Demokratiegehalt sozialer Bewegungsorganisationen und die verschiedenen Partizipationsmodelle, mit denen in sozialen Bewegungen experimentiert wird (Della Porta, 2005; Doerr, 2008; Haug/Teune, 2008).

3.9.3 Zunehmende Heterogenität der Ziele und Adressaten sozialer Bewegungen

235. Als eine der zentralen Leistungen sozialer Bewegungen gilt die öffentliche Thematisierung von Problemen (Neidhardt, 1994). Dabei interpretieren soziale Bewegungen ehemals als individuell oder überhaupt nicht wahrgenommene Probleme als kollektive oder gesamtgesellschaftliche Probleme und bieten oftmals alternative, unkonventionelle Lösungsvorschläge. Diese finden gelegentlich über die öffentliche Meinung Eingang in den politischen Prozess (Giugni, 2005; Kolb, 2007).

Soziale Bewegungen adressieren nicht nur Öffentlichkeit und Staat. Sie versuchen auch auf zivilgesellschaftliche Organisationen, individuelle Wertevorstellungen oder Unternehmen einzuwirken. In den letzten Jahren lässt sich – vergleichbar mit der Pluralisierung in anderen Engagementbereichen – eine zunehmende Heterogenität der Organisationen, Teilnehmer, Themen und Ad-

⁷³ Dabei ist die Begriffsbestimmung „globalisierungskritisch“ keineswegs einheitlich. Im Englischen wird diese Bewegung beispielsweise als „Global Justice Movement“ bezeichnet. Als kleinster gemeinsamer inhaltlicher Nenner gilt die Kritik, an der sich ausbreitenden Ökonomisierung, aber auch das demokratische Defizit globalen Regierens wie z. B. internationaler ökonomischer Institutionen wie die WTO (Rucht, 2002). Das bisher umfangreichste grenz- und institutionenübergreifende Projekt zur Erfassung dieser Bewegung in Europa ist das Demosprojekt, siehe <http://demos.iue.it/>.

ressaten feststellen (Teune, 2008). Ziele umfassen dabei die öffentliche Anerkennung einer bestimmten Lebensweise (Honneth, 2011), die Schaffung oder Bewahrung kollektiver Güter, Wertewandel oder die Transformation von Organisationsstrukturen. Als Beispiel kann die Umweltbewegung angeführt werden, die zur Etablierung neuer Organisationen und Politikschwerpunkte beitrug, aber auch zu umweltfreundlicherem Konsumverhalten (Rucht/Roose, 2001). Indirekt wurden auch Innovationsanreize für die Wirtschaft gesetzt, beispielsweise durch die kontinuierliche Thematisierung nachhaltiger Entwicklung (Brand, 2006). Andere Beispiele finden sich in den Bereichen Gleichberechtigung oder Gleichstellungspolitik, wo sich ein Wandel auf verschiedenen Ebenen – von individuellen Einstellungen über Unternehmen und anderen Organisationen bis hin zu staatlicher Politik – feststellen lässt (Klein, 2006b; Rudolph/Schirmer, 2004).

Das Innovationspotenzial von Bewegungen im Hinblick auf die Generierung und Öffnung von Institutionen und Organisationen wird eher selten thematisiert. Dabei lassen sich gerade an den Schnittstellen zwischen sozialen Bewegungen und anderen Organisationen interessante neue Entwicklungen feststellen. Neben Staat und Gesellschaft werden zunehmend internationale Organisationen und Unternehmen mit inhaltlichen Erwartungen und Forderungen auf Demokratisierung und Mitbestimmungsmöglichkeiten konfrontiert (Zürn, 2007; Zürn/Ecker-Ehrhardt, 2010). Dazu vernetzen sich Bewegungen zunehmend bewegungsübergreifend und grenzüberschreitend (Anheier et al., 2011; Della Porta, 2007b; Della Porta et al., 1999). Diese Vernetzung wird durch das Internet erleichtert (Van De Donk et al., 2004). Erste Studien weisen darauf hin, dass eine Konsequenz daraus in einer weiteren Ausweitung von Teilhabemöglichkeiten liegt (Tallberg/Uhlin, 2011). Allerdings ist die Ausweitung von Teilhabemöglichkeiten nicht immer begleitet von einer breiteren gesellschaftlichen Nutzung dieser Möglichkeiten, worauf im Folgenden eingegangen werden soll.

3.9.4 Kontinuierliche Ausweitung von Beteiligungsformen

236. Soziale Bewegungen sind relevant für das bürgerschaftliches Engagement, indem sie zum einen – ähnlich Parteien, Verbänden oder Gewerkschaften – Orte der gesellschaftspolitischen Teilhabe darstellen. Zum anderen beeinflussen sie die Teilhabemöglichkeiten an politischen Institutionen oder anderen Organisationen.

Das Repertoire sozialer Bewegungen hat sich in den letzten Jahrzehnten enorm erweitert und einige Formen, die ehemals als gesellschaftliche Randaktivitäten galten, sind heute etablierte Partizipationsformen (Gabriel, 2004). Die politische Partizipationsforschung unterscheidet mittlerweile zwischen 70 verschiedenen Aktivitäten, die unter den Begriff politische Partizipation fallen (Deth 2003, S. 175ff). Dazu zählen Unterschriftensammlungen, De-

monstrationen oder Streiks ebenso wie Boykotte, politischer Konsum oder Community Organizing.⁷⁴

Ein Teil der Ausweitung der Beteiligungsformen geht auf die steigenden Aktivitäten sozialer Bewegungen in der Marktsphäre zurück (King/Pearce, 2010). Im Marktbe- reich versuchen Bürgerinnen und Bürger unternehmerische Ziele und Unternehmenspolitik über Kampagnen, politischen Konsum oder Shareholder-Aktivismus, Partizipation in Runden Tischen oder Multi-Stakeholder-Initiativen zu beeinflussen (Baringhorst et al., 2007; Micheletti/Stolle, 2007).⁷⁵ Allerdings weiß man bis heute wenig darüber, inwiefern dadurch tatsächlich das Engagement von Unternehmen bzw. das gemeinsame Engagement von Unternehmen und Bewegungsorganisationen beeinflusst wird (Den Hond/De Bakker, 2007; Soule, 2009).

3.9.5 Sozialstrukturelle Differenzierung

237. Verschiedene Datenquellen bestätigen, dass bürgerschaftliches Engagement vor allem von besser Gebildeten und einkommensstarken Personengruppen getragen wird (Böhnke/Dathe, 2010; Gensicke/Geiss, 2010). Dennoch ist eine ähnliche soziale Differenzierung in politischen Bereichen von besonderer Bedeutung, da politisches Engagement auch Auswirkungen auf die Lebensweisen von nicht unmittelbar Beteiligten haben kann (Guggenberger/Offe, 1984). Die soziale Differenzierung wird anhand verschiedener Indikatoren ersichtlich. Zunächst zeigen quantitative Umfragedaten aus dem Allbus, dass die Ausweitung von Beteiligungsmöglichkeiten nicht zu einer ähnlich starken Steigerung der Nutzung der neuen Möglichkeiten geführt hat (Van Deth, 2009, S. 149). Wahlen bleiben mit Abstand die häufigste politische Beteiligungsform. Die beliebten Aktionsformen sozialer Bewegungen, Unterschriftensammlungen und Demonstrationen, finden in der Gesamtbevölkerung sehr viel geringeren Anklang als Wahlen.

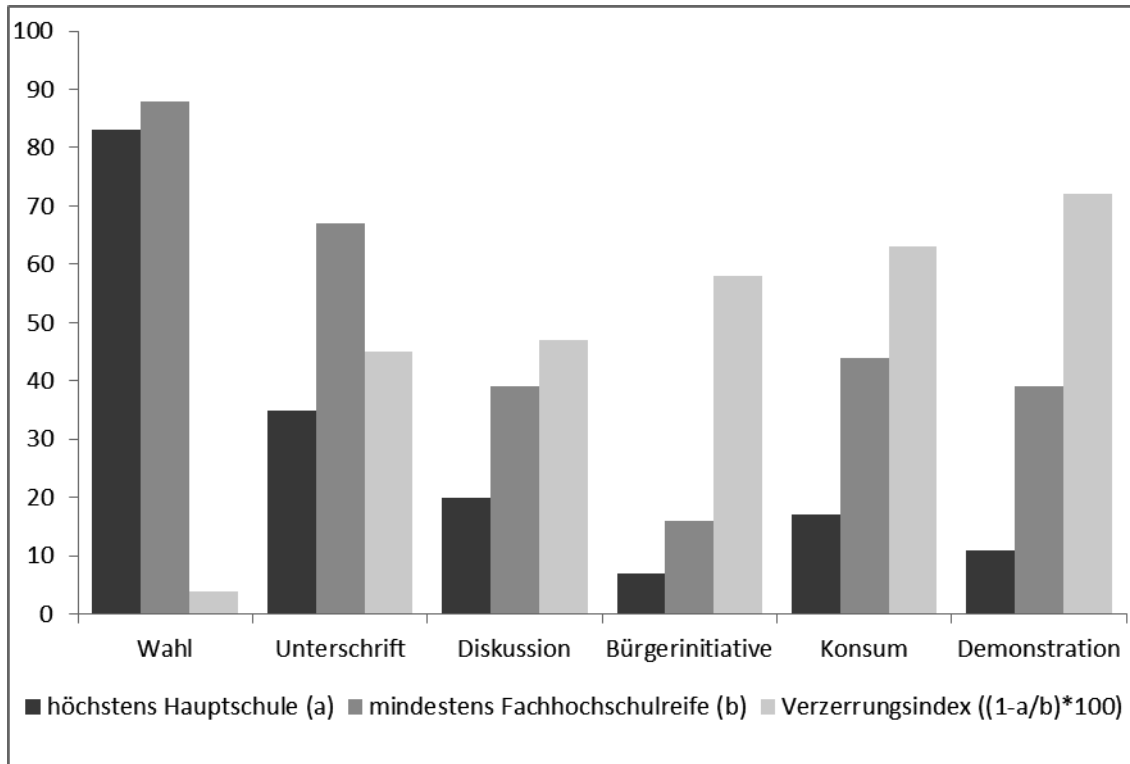
Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass sich vor allem ressourcenstarke Teile der Bevölkerung in Bewegungen engagieren (Van Deth, 2009, S. 154). Laut Schäfer zeigt sich, dass die Unterschiede in der Beteiligungshäufigkeit zwischen gering Gebildeten mit niedrigem Einkommen und Gebildeten mit hohem Einkommen bei Wahlen am geringsten ausfallen. Dagegen ist der Unterschied aufgrund von Bildung und Einkommen in informelleren Beteiligungsformen höher (Schäfer, 2010a, S. 140). Abbildung III 3-9 stellt dar, wie sich Bildungsunterschiede auf die Bereitschaft zur politischen Partizipation auswirken. Der Verzerrungsindex wurde von Schäfer eingeführt, um die Unterschiede in der Beteiligungsbereitschaft hervorzuheben (Schäfer, 2010b). Je ähnlicher die Höhe der Balken, desto geringer sind die Unterschiede nach Bildungsniveau einer Partizipationsform.

⁷⁴ Community Organizing bezeichnet die auf Dauer angelegte und auf politische Teilhabe abzielende Organisation von Bürgerengagement (Rubin/Rubin, 2001). Nicht alle Beteiligungsformen stehen in unmittelbarem Zusammenhang zu den Aktivitäten sozialer Bewegungen. Bewegungen können jedoch zur Aktivierung der Bürgergesellschaft und somit zur Nutzung solcher Verfahren beitragen.

⁷⁵ Dies wird von Ulrich Beck auch als Subpolitik bezeichnet (Beck, 1998).

Abbildung III 3-9

Politisches Engagement und Bildung
Wohnbevölkerung ab 18 Jahren, Angaben in Prozent



Quelle, Schäfer 2010, S. 140; Daten: Allbus, ZA-Nr. 4600

Ein Nachteil dieser Umfragedaten ist, dass diese das Engagement in Bewegungen nur sehr eindimensional abbilden. Engagement in sozialen Bewegungen umfasst ein breites Spektrum, welches das Sammeln von Informationen, die Beschaffung von Geld und anderen materiellen Ressourcen, die Rekrutierung und Motivierung von Gruppenmitgliedern, die Etablierung von Netzwerken und persönlichen Kontakten zu anderen sowie die Organisation von Protest umfasst (Brand, 2010). Darüber hinaus lässt sich aus der Handlung selbst nicht direkt deren bürgerschaftliche Orientierung ableiten. Deshalb ist die Betrachtung der Zielrichtung und der Werteorientierung der Handlung ebenfalls entscheidend (vgl. hierzu den vorangegangenen Abschnitt).

3.9.6 Fazit

238. Soziale Bewegungen leisten einen zentralen Beitrag zur Herausbildung einer aktiven Zivil- bzw. Bürgergesellschaft. Dennoch lässt sich nicht jede Form der Partizipation in Bewegungen per se bürgerschaftlichem Engagement zurechnen. Bewegungen sind nicht immer an bürgergesellschaftlichen Normen und Werten von Demokratie und Gemeinwohl orientiert, sondern können auch der Verfolgung von Partikularinteressen dienen. Dies ist umso mehr zu befürchten, je ungleicher die Beteiligung in Bewegungen ist. Extrembeispiele sind dafür

rechts- oder linksradikale Bewegungen, in denen bestimmte Minderheiten ihre Interessen verfolgen, ohne an gesamtgesellschaftliches Gemeinwohl anschlussfähig zu sein. Allerdings stellen solche Formen eine Minderheit im Bewegungsspektrum dar. Bewegungen bilden gerade häufig demokratische Experimentierfelder, in denen Beteiligung und gesellschaftliche Teilhabe geübt wird. Die Enquete Kommission regte 2002 an, dass sich politische Institutionen gegenüber informelleren Formen des Engagements und deren Themen öffnen sollten. In der Tat haben sich in den letzten Jahren neue Öffnungen ergeben, betrachtet man die Fülle neuer Beteiligungsverfahren, die von Bürgerhaushalten und Bürgerforen über citizen juries bis hin zu Online-Dialogen reichen (vgl. auch Abschnitt III 4.6).

Interessant mit Blick auf zukünftige Entwicklungen ist auch, inwiefern soziale Bewegungen Engagement in anderen Bereichen (Soziales, Kultur, Freizeit) mobilisieren oder neue Engagementbereiche, wie z. B. im Markt oder im Internet, erschließen und somit zu Engagementförderung beitragen können. Dabei interagieren Bewegungen häufig mit anderen Organisationen der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur (Van Deth, 2001). Dieses Zusammenspiel zwischen informelleren und formelleren Organisationen bedarf stärkerer Aufmerksamkeit, wenn man die Rolle der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur für die

Ausübung bürgerschaftlichen Engagements besser verstehen will.

3.10 Mittlerorganisationen

3.10.1 Mittlerorganisationen als Engagement- experten

239. Vereine, Verbände und Initiativen bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich zu engagieren. Auch haben viele Bürgerinnen und Bürger Interesse, sich zu beteiligen, sich einzubringen und freiwillig für ein Thema einzusetzen. Doch oftmals finden beide Seiten nicht zueinander. Interessierten fehlt das Wissen über die verschiedenen Möglichkeiten, sich zu engagieren, und darüber, wie man Zugang findet zu spezifischen Feldern bürgerschaftlichen Engagements. Ebenso verfügen Organisationen nicht immer über ausreichende Kenntnisse, wie sie Engagierte gewinnen können bzw. wie sie die Rahmenbedingungen für die freiwillig Engagierten gestalten sollen.

Dies zeigt die Entstehungsgeschichte der Freiwilligenagenturen, den aktuell wohl prominentesten Mittlerorganisationen. Etablierte Verbände wurden gegenüber dem Strukturwandel des Ehrenamtes oftmals als verschlossen wahrgenommen, so dass sich eine eigenständige Organisation entwickelte, die zwischen den Interessen der Engagierten und den Interessen der Organisationen vermittelt. Auf diese Aufgabe haben sich Freiwilligenagenturen zunächst spezialisiert. Damit leisten sie eine wichtige Übersetzungsfunktion zwischen den verschiedenen Kulturen (Backhaus-Maul/Speck, 2011). Im Laufe der Zeit haben sie sich auf diese Weise zu Expertinnen für Freiwilligenarbeit entwickelt, die die Landschaft der Verbände, Vereine und Initiativen ergänzen. Sie bilden gemeinsam mit den Organisationen, in denen Engagement stattfindet, die Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements, auf die Engagierte angewiesen sind.

Neben Freiwilligenagenturen werden unter dem Begriff der Mittlerorganisationen weitere, auf zivilgesellschaftlichen Strukturen basierende Organisationsformen gefasst, die auf lokaler Ebene Engagement fördern.

3.10.2 Aktuelle Befunde zu Mittlerorganisationen am Beispiel der Freiwilligenagenturen

240. Der Organisationstypus Mittlerorganisation stand mehrfach im Mittelpunkt von Studien. Neben einer quantitativen Selbstuntersuchung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Ebert et al., 2002) und einer Untersuchung des Instituts für Sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung (Braun et al., 2000; Braun et al., 2001) wurde auch der „Modellverbund der Freiwilligen-Zentren im Deutschen Caritasverband“ untersucht (Baldas et al., 1999). Angesichts der dynamischen Entwicklung in diesem Bereich stehen in der folgenden Darstellung die Ergebnisse der aktuellen Studie „Evaluation der Wirkungspotenziale von Mittlerorganisationen zivilgesellschaftlichen Engagements“ im Vordergrund, die auf einer Fragebogenerhebung aller Freiwilligenagenturen in

Deutschland⁷⁶, vier qualitativen Fallstudien sowie Experteninterviews basiert (Backhaus-Maul/Speck, 2010; 2011).

241. Organisationsstruktur und Ressourcenausstattung. Die Landschaft der Freiwilligenagenturen zeichnet sich durch ihre Heterogenität aus; dies gilt sowohl in Bezug auf die Mitarbeitenden als auch auf die Aufgaben, die sie erfüllen. Es gibt sehr kleine Agenturen, die mit wenigen freiwilligen Mitarbeitern auskommen müssen, ebenso wie Agenturen, die mit Hauptamtlichen und darüber hinaus mit einem umfangreichen Stamm an Engagierten arbeiten. Insgesamt ist in einem Drittel der Agenturen keinerlei hauptamtliches Personal tätig, gut in der Hälfte ein bis zwei Mitarbeiter und lediglich in einem kleinen Teil drei oder mehr Mitarbeiter (Backhaus-Maul/Speck, 2011).

Die finanzielle Lage der Freiwilligenagenturen wird allgemein als prekär eingeschätzt. 42 Prozent der 2009 befragten Agenturen verfügen über ein Budget von weniger als 10 000 Euro. Der Rest verteilt sich zu je einem Drittel auf Agenturen mit einem Budget von 10 000 bis 50 000 Euro einerseits und mehr als 50 000 Euro andererseits (vgl. Tabelle III 3-12). Der Anteil der besonders schlecht ausgestatteten Agenturen hat sich also im Vergleich zur Befragung von 2001 verdoppelt. Gleichwohl muss angemerkt werden, dass gut zweieinhalbfach so viele Agenturen befragt wurden (2001: 68; 2009: 178). Daraus kann geschlossen werden, dass es vor allem die neu gegründeten Freiwilligenagenturen sind, die finanziell sehr schlecht ausgestattet sind. Aber auch Agenturen, die über eine lange Zeit aktiv sind, können zumeist keine Budgetausweitung vorweisen (Backhaus-Maul/Speck, 2011).

Tabelle III 3-12

Vergleich der Jahresbudgets Vollerhebung, Angaben in Prozent

	Jahresbudget (in Euro)		
	bis 10.000	10.001 bis 50.000	mehr als 50.000
Jahr 2001	19	29	51
Jahr 2009	42	33	26

Quelle: Backhaus-Maul/Speck 2011

Freiwilligenagenturen sind vielfach auf die Unterstützung der Kommunen angewiesen. Dies gilt nicht nur in finanzieller Hinsicht – im Durchschnitt kommen ca. 40 Prozent der Einnahmen aus kommunalen Zuwendungen – sondern auch ideell. Dabei reicht der Umgang mit Freiwilligenagenturen von einem „privilegierten Status einer kommunal gegründeten Einrichtung“ über die „wohlwollende kommunale Billigung eines öffentlichen Experiments“ bis hin zu einem unverkennbaren kommunalen Desinteresse an selbst organisierten und eigensinnigen Freiwilligenagenturen (Backhaus-Maul/Speck, 2011). Insgesamt

⁷⁶ Von 360 angeschriebenen Agenturen haben 224 (62 Prozent) geantwortet.

ergibt sich ein Bild, in dem Freiwilligenagenturen mit der ideellen Unterstützung durch die Kommune zufrieden sind, während sie hinsichtlich der finanziellen Ausstattung zumeist unzufrieden sind.

Im Kontrast zur starken Abhängigkeit von der Kommune steht die unsichere Unterstützung durch die Kommune, insbesondere in ländlichen Räumen. Dort muss nahezu jedes Jahr grundsätzlich neu verhandelt werden. Wenn eine kontinuierliche Förderung gegeben ist, ist diese nur gering. Tendenziell anders sieht es in Großstädten aus: Hier lässt sich eine verstärkte Förderung von Freiwilligenagenturen feststellen (Backhaus-Maul/Speck, 2011).

Neben den Kommunen spielen in den letzten Jahren auch Modellprogramme bei der Finanzierung eine Rolle. Diese von Stiftungen, Landes- oder Bundesregierung aufgelegten Programme sind zeitlich und thematisch begrenzt und bieten den Einrichtungen die Möglichkeit, finanzielle Mittel zu akquirieren, indem sie an den Projekten teilnehmen. Wenn die weitere Finanzierung im Anschluss an das Modellprojekt nicht gesichert wird, bleibt das Problem einer unzureichenden Nachhaltigkeit jedoch trotzdem bestehen (Jakob, 2010).

242. Träger und Netzwerke. Neben Wohlfahrtsverbänden, eigenen Trägervereinen und Trägerverbänden treten als Träger von Freiwilligenagenturen zum Teil auch Kommunen in Erscheinung. Insgesamt wird je ein Viertel von Wohlfahrtsverbänden oder eigenständigen Vereinen getragen, ein Fünftel von Kommunen und ein Sechstel von Trägerverbänden (Backhaus-Maul/Speck, 2011). Empirische Studien auf Landesebene deuten darauf hin, dass eigenständige Träger eher in Großstädten vorkommen, während im ländlichen Raum die lokale Anlauf-

stelle zumeist in die Kommune integriert ist (Jakob/Koch, 2007). Dabei gibt es keinen Königsweg, den es zu beschreiten gilt. Während eine Anbindung an die Kommune oftmals Kontinuität und einen direkten Kontakt zu den politischen Entscheidungsträgern sichert, verfügen eigenständige Agenturen hingegen oftmals über eine organisatorische Unabhängigkeit, die bei der Entwicklung neuer Projekte von Vorteil sein kann (Jakob/Koch, 2007).

243. Ausweitung und Profilierung des Aufgabenspektrums. Begonnen haben Freiwilligenagenturen vor allem mit der Beratung und Vermittlung von Freiwilligen. Ihrem Selbstverständnis nach agieren Freiwilligenagenturen jedoch nicht mehr ausschließlich als Vermittler. Vielmehr sehen sie sich als Engagement fördernde Infrastruktureinrichtungen, die an der Schnittstelle von Bürgerschaft, gemeinnützigen Organisationen sowie kommunaler Politik und Verwaltung anzusiedeln sind. Neben die Beratung von Freiwilligen, gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen treten auch Aufgaben wie die Vernetzung verschiedener Akteure vor Ort, die Entwicklung innovativer Projekte, die Beratung und Begleitung von Engagierten und Organisationen, z. B. durch Fortbildungen, und die Entwicklung neuer Engagementprojekte. Darüber hinaus sind Freiwilligenagenturen auch Partner zur Entwicklung und Begleitung von Engagementprojekten für Unternehmen (Kemnitzer/Schaarschmidt, 2011). Nicht zuletzt geht es auch vielen Freiwilligenagenturen darum, die Bedeutung des Themas Engagement in der Öffentlichkeit und bei politischen Entscheidungsträgern deutlich zu machen. Angesichts knapper Ressourcen sind jedoch die wenigsten der 217 befragten Agenturen in der Lage, sämtliche Aufgaben zu übernehmen (vgl. Abbildung III 3-10).

Abbildung III 3-10

Abdeckung verschiedener Arbeitsbereiche
Vollerhebung, Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Das umfassende Aufgabenspektrum ist auch bei der Bewertung der Leistung von Freiwilligenagenturen zu berücksichtigen. Zwar steht zumeist die Vermittlungsquote im Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Da es sich bei der Vermittlung aber nur um eine Aufgabe unter vielen handelt, kann sie nicht als einziges Erfolgskriterium herangezogen werden (Ebert et al., 2002). Zudem ist die Datenlage insoweit mit Vorsicht zu genießen, als zahlreiche Agenturen die Vermittlungsquoten nicht erfassen (Ebert et al., 2002). Die aktuelle Studie von Speck und Backhaus-Maul zeigt, dass Freiwilligenagenturen im Durchschnitt 46 Personen im Jahr vermitteln. Dazu kommen die Beantwortung von Anfragen und individuelle Beratungsgespräche.

Tabelle III 3-13 bestätigt auch das Ergebnis früherer Befragungen, wonach die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Agenturen sowohl von finanziellen als auch personellen Ressourcen abhängig ist (Ebert et al., 2002; Speck et al., 2011). Darüber hinaus hat die Bestandsdauer einen erheblichen Einfluss. Je länger eine Agentur besteht, desto höher sind die Vermittlungs- und Kontaktquoten (Ebert et al., 2002; Speck et al., 2011).

Aufschlussreicher als die reine Vermittlungsquote sind allerdings die Bereiche, in die Freiwilligenagenturen vermitteln. So zeigt die aktuelle Studie von Backhaus-Maul und Speck, dass Freiwilligenagenturen weniger in die klassischen Engagementbereiche wie Feuerwehr, Sport oder Kirche vermitteln, sondern stärker in die Bereiche Soziales, Bildung und lokales bürgerschaftliches Engagement (Backhaus-Maul/Speck, 2010).

244. Zunehmende Verbreitung von Freiwilligenagenturen. Auch wenn es – oftmals aufgrund fehlender finanzieller Mittel (Jakob, 2010) – immer wieder zu Schließungen von Freiwilligenagenturen kommt, ist festzustellen, dass die Anzahl der Freiwilligenagenturen zu-

genommen und sich im letzten Jahrzehnt sogar nahezu verdoppelt hat. Bestanden 2001 noch 190 Agenturen, so waren es 2009 bereits 360, eine Entwicklung, die vor allem auf die Gründung von Agenturen in Kleinstädten zurückzuführen ist. Es ist allerdings anzumerken, dass mit der Verbreitung insbesondere die Anzahl von Agenturen mit geringen Finanzressourcen (kleiner 10 000 Euro) relativ zugenommen hat (Backhaus-Maul/Speck, 2011). Zudem ist die Gesamtzahl der Freiwilligenagenturen regional ungleich verteilt. So befinden sich 82 Prozent der Agenturen in den alten, 15 Prozent in den neuen Bundesländern und 4 Prozent in Berlin (Backhaus-Maul/Speck, 2010).

Als Erfolgsfaktor für die Etablierung einer Freiwilligenagentur lässt sich insbesondere die allgemeine Akzeptanz unter den lokalen Akteuren, wie der Kommune, den Wohlfahrtsverbänden oder den Vereinen, identifizieren (Backhaus-Maul/Speck, 2011). Neben der Vernetzung vor Ort ist außerdem die Einbindung in überregionale Netzwerke hilfreich. Diese bieten Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und können oftmals Expertenwissen, z. B. in Form von Handbüchern und Leitfäden, zur Verfügung stellen (Jakob/Koch, 2007). Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Aufgabenprofil. Insbesondere solche Agenturen können auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken, die über ein breites und professionelles Profil verfügen; denn nicht zuletzt können über die Entwicklung von Projekten Finanz- und Personalressourcen erschlossen werden (Jakob, 2010).

Angesichts dieser Zahlen kann man von einem regelrechten Boom der Freiwilligenagenturen sprechen. Allerdings macht es die Heterogenität zum Teil schwierig, die Qualität der jeweiligen Einrichtung zu bewerten. Um bestimmte Qualitätsstandards zu sichern, wird durch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen ein

Tabelle III 3-13

Bürgerkontakte, Bürgerberatung und Vermittlung
Vollerhebung, Durchschnittswerte,⁷⁷ Absolutzahlen

	Alle	> 55.000 Euro	> als 2 HA	großstädtisch	komm. Unterst.
	Md	Md	Md	Md	Md
Anzahl der Bürger pro Jahr, die sich an die FWA wenden (inkl. Telefon)	130	350	500	299	232
Anzahl der Bürger pro Jahr, die von FWA beraten werden	72	150	200	150	105
Anzahl der vermittelten Bürger/Jahr	46	130	143	85	64
Anzahl der Organisationen, an die Engagierte vermittelt werden	45	180	150	120	72

FWA = Freiwilligenagenturen, HA = hauptamtliche Mitarbeiter, komm. Unterst. = stärkere kommunale Unterstützung, Md = Median

Quelle: Speck et al. 2011, S. 100

⁷⁷ Der Durchschnitt wurde nicht anhand von Mittel- sondern Medianwerten berechnet, da aufgrund der Heterogenität von Agenturen kaum Normalverteilungen bestehen. Mittelwerte würden das Ergebnis verzerren.

Qualitätssiegel vergeben. Von ca. 360 Freiwilligenagenturen verfügen im Juli 2011 57 Agenturen über das Qualitätssiegel (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen, 2011).⁷⁸ Hier muss jedoch angemerkt werden, dass die Erfüllung der Kriterien des Qualitätssiegels für kleinere Agenturen kaum zu leisten ist und zudem die Beantragung für diese zu aufwändig.

3.10.3 Engagementexperten vor Ort – nicht nur Freiwilligenagenturen

245. Engagement vermittelnde und fördernde Einrichtungen haben sich im Laufe der Zeit zunehmend ausdifferenziert und in ihrer Anzahl zugenommen. Neben Freiwilligenagenturen, die prinzipiell alle Altersgruppen und Themenbereiche ansprechen, sind inzwischen auch Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Bürgerstiftungen, Bündnisse für Familien und Mehrgenerationenhäuser als Engagementexperten vor Ort aktiv (vgl. hierzu Abschnitt III 4.7; Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend, 2008).

Die Bedeutung des Engagements variiert je nach Einrichtungsart. So steht z. B. bei den Lokalen Bündnissen für Familien eher die familienpolitische Dimension im Vordergrund (Jakob, 2010). Eines der Ziele einer öffentlichen Förderung von Mehrgenerationenhäusern, einem derzeit prominent diskutierten Beispiel für Mittlerorganisationen, ist es, ein neues nachbarschaftliches Miteinander zu schaffen und die soziale Infrastruktur vor Ort zu stärken. Die Anzahl der durch den Bund geförderten Mehrgenerationenhäuser liegt deutschlandweit bei rund 500 Häusern, in denen ca. 20 000 Freiwillige tätig sind. In nahezu jeder kreisfreien Stadt existiert ein Mehrgenerationenhaus. Mehr als die Hälfte aller Mehrgenerationenhäuser sind im ländlichen Raum zu finden (Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend, 2011a). Hinsichtlich der Bedeutung des Engagements im Rahmen der Mehrgenerationenhäuser verweist der Monitor Engagement darauf, dass Engagierte mit 60 Prozent den größten Anteil der in den Häusern Tätigen ausmachen. Das bürgerschaftliche Engagement nimmt danach einen besonderen Stellenwert in Mehrgenerationenhäusern ein. Insbesondere Männer in der Übergangsphase zwischen Erwerbsleben und Ruhestand werden durch die Qualifizierungsangebote und Mitgestaltungsmöglichkeiten angesprochen (Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend, 2011b). Demgegenüber findet in der öffentlichen Debatte bisweilen Erwähnung, dass die Bedeutung des Engagements nicht für alle Mehrgenerationenhäuser gleichermaßen gelte. Das Anliegen, Engagement zu fördern, trete in einigen Fällen hinter den familienpolitischen Zielsetzungen zurück (Jakob, 2010). Über sein Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser will das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend neben dem generationsübergreifenden Ansatz weitere Hand-

lungsfelder verfolgen, zu denen die haushaltsnahen Dienstleistungen, die Kinderbetreuung und das bürgerschaftliche Engagement zählen (Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend, 2011a).

Die Entwicklung hin zu einer größeren Vielfalt von Mittlerorganisationen bietet insofern Vorteile, als unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden, die eine Organisation allein kaum erreichen könnte. In Anbetracht der zunehmenden Anzahl besteht eine aktuelle Herausforderung darin, die Aktivitäten der verschiedenen Organisationsarten aufeinander abzustimmen und die jeweiligen Profile zu schärfen. Vor diesem Hintergrund kann man inzwischen Spezialisierungen beobachten. Während Seniorenbüros sich beispielsweise zunehmend auf Generationen übergreifende Projekte fokussieren, konzentrieren sich Selbsthilfekontaktstellen – entsprechend ihrer Entstehungsgeschichte – auf den Bereich Gesundheit.

Trotz der unterschiedlichen Profile im Detail liegt eine Parallele bei den Einrichtungen darin, „dass sie auf zivilgesellschaftlichen Strukturen basieren und zugleich das bürgerschaftliche Engagement in der Kommune fördern sollen“ (Jakob, 2010, S. 236). Gemeinsam ist Ihnen auch, dass sie sich in einer unsicheren finanziellen Situation befinden. Was für die Freiwilligenagenturen dargelegt wurde, gilt weitestgehend auch für andere Engagement fördernde Einrichtungen. Auch wenn z. B. Selbsthilfekontaktstellen durch die Krankenkassen gefördert werden, decken diese lediglich ein gutes Viertel des Budgets (2005 im Durchschnitt ca. 20 000 Euro/Kontaktstelle). Auch viele Bürgerstiftungen verfügen lediglich über einen geringen Kapitalstock.

3.10.4 Fazit

246. Neben den klassischen Organisationen, in denen das bürgerschaftliche Engagement vornehmlich stattfindet, sind weitere, für das Engagement relevante Organisationen getreten. Diese haben oftmals mit der Vermittlung und Beratung von Freiwilligen begonnen, ihr Aufgabenspektrum aber kontinuierlich erweitert, so dass sie für das Engagement vor Ort eine erhebliche Rolle spielen. Inwieweit die vielfältigen Aufgaben, die intermediäre Einrichtungen wie Freiwilligenagenturen anbieten könnten, von den jeweiligen Einrichtungen vor Ort erfüllt werden können, hängt nicht zuletzt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählt vor allem die Lösung der Frage, wie die prekäre finanzielle Lage überwunden werden kann und wie sich die verschiedenen Akteure vor Ort abstimmen.

3.11 Zusammenfassung: Organisationen als Orte des Engagements

247. Bürgerschaftliches Engagement findet zumeist in einem organisierten Rahmen statt. Es gibt rund 1 Million Organisationen unterschiedlicher Größe, Zusammensetzung und Rechtsform (Ebermann et al., 2006), die die zivilgesellschaftliche Infrastruktur des Engagements bilden. Ihnen kommen wichtige Aufgaben im Hinblick auf die Organisation, Aufrechterhaltung und Qualifizierung des Engagements sowie die Repräsentation der Engagier-

⁷⁸ Bürgerstiftungen, die als Engagement fördernde Infrastruktureinrichtungen ebenfalls einen Boom erlebt haben, vergeben ebenfalls ein Gütesiegel. Von ca. 300 Bürgerstiftungen (Stichtag 23. September 2011) verfügen 225 über das Gütesiegel (Initiative Bürgerstiftungen, 2011b).

ten zu. Insgesamt erweisen sich die Organisationsstrukturen des bürgerschaftlichen Engagements in den letzten zehn Jahren als sehr stabil und zeigen nahezu unverändert den Vorrang klassischer Strukturen (wie Vereine, Verbände oder Stiftungen) vor informelleren Organisationsformen (Netzwerke, Initiativen, Selbsthilfegruppen).

Trotz hoher Stabilität der organisationalen Infrastruktur lassen sich aber auch Wandlungstendenzen beobachten. In den einzelnen Abschnitten dieses Kapitels wurden verschiedene Tendenzen herausgearbeitet. Dazu zählt die Entwicklung neuer Organisationsformen (z. B. Bürgerstiftungen), die auch das Innovationspotenzial zivilgesellschaftlicher Organisationen widerspiegeln, der Anstieg und Bedeutungszuwachs informellerer Organisationsformen, ebenso wie interne Reformbemühungen innerhalb einzelner Organisationen um Herausforderungen des Mitgliedschwunds, dem Konkurrenzdruck oder der Anforderung an Professionalisierung zu begegnen. Darüber hinaus lassen sich über organisationale Grenzen hinweg verstärkt verschiedene Formen der Koordination und Kooperation beobachten, um gemeinsam aktuellen Problemlagen zu begegnen.

3.11.1 Engagement in etablierten Organisationen

248. Der Verein als wichtigste Organisationsform. Der Verein stellt nach wie vor die bedeutendste Organisationsform dar. Über die verschiedenen Bereiche hinweg engagieren sich hier die meisten Menschen. Die hohe Relevanz dieser Organisationsform für das bürgerschaftliche Engagement spiegelt sich auch darin wider, dass die Anzahl der Vereine in Deutschland zunimmt. Insbesondere im Sport-, Freizeit und Kulturbereich stellen die wichtigsten Orte bürgerschaftlichen Engagements dar. Auch in den Bereichen lokales Bürgerengagement, Umwelt und Soziales sowie der Wohlfahrtspflege ist der Verein von hoher Relevanz. Insgesamt übernehmen Vereine wichtige Aufgaben als Dienstleister, der sozialen Integration und Interessenartikulation. Zu den zentralen Herausforderungen des Vereins gehören die längerfristige Rekrutierung von Funktionsträgerinnen und -trägern ebenso wie der zunehmende Konkurrenzdruck auch von kommerziellen Anbietern.

249. Dynamische Stiftungsentwicklung. Neben dem Verein hat auch die Stiftung eine lange Tradition. Diese Organisationsform hat in den letzten Jahren einen Boom erlebt, der von drei neueren Trends begleitet wird: zunehmende Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen, direkte Förderung von Engagement als Stiftungsaufgabe sowie die Entwicklung von Bürgerstiftungen, die auf lokaler Ebene als Förderer von und Plattform für bürgerschaftliches Engagement agieren.

250. Verberuflichung der Verbände. Die Verbandslandschaft wird pluraler und die Aufgaben der Verbände komplexer. Dabei geht die Bedeutung von Verbänden über die bloße Interessenartikulation ihrer Mitglieder hinaus. Vielmehr übernehmen sie als Kommunikationspartner, Gestalter und Kompetenzinstanz wichtige Aufgaben, auf die Engagierte angewiesen sind. Es lässt sich eine dif-

ferenzierte Verbandslandschaft beobachten, wobei Wohlfahrtsverbände eine besonders große Bedeutung für die Organisation von Engagement und Erbringung sozialer Dienstleistungen zukommt. Zu den aktuellen Entwicklungen im Verbandswesen zählen auch eine zunehmende Konkurrenz um finanzielle Mittel sowie eine Verberuflichung von Leitungspositionen.

251. Mitgliederschwund bei Parteien und Gewerkschaften. Auch politische Großorganisationen wie Parteien und Gewerkschaften stellen eine wichtige Infrastruktur für Engagement dar, da Bürgerinnen und Bürger sich nicht nur innerhalb dieser Organisationen engagieren können, sondern auch in ihrem unmittelbaren Umfeld. Gleichzeitig sinken bei den Großorganisationen Parteien und Gewerkschaften die Mitgliederzahlen. Für Parteien wird dies auch auf unklare Identitäten sowie mangelhaft wahrgenommene Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder zurückgeführt. Gleichwohl zeigt sich, dass der Anteil der tatsächlich Aktiven steigt und sich ein Zusammenschmelzen auf einen aktiven Kern abzeichnet. Die Reformen, mit denen sowohl Parteien als auch Gewerkschaften auf den Mitgliederschwund reagiert haben – u. a. vermehrte Partizipationsmöglichkeiten bei Parteien und eine bessere Mitgliederbetreuung bei den Gewerkschaften – haben den Mitgliederrückgang bis jetzt nicht stoppen können.

252. Stabiles Engagement in den Kirchen. Im kirchlichen Bereich ist das Engagement der Bürgerinnen und Bürger relativ stabil. Das ist auch auf die guten Rahmenbedingungen, z. B. hauptamtliche Ansprechpartnerinnen und -partner, zurückzuführen, die Kirchen für Engagierte anbieten können. Studien zeigen, dass im Bereich Kirche und Religion tendenziell eher Formen des traditionellen Ehrenamtes vorherrschen. Dennoch ist das Engagementangebot vielfältig. Neben traditionellen Formen bieten sie auch Beteiligungsmöglichkeiten an, die eher dem neuen Ehrenamt entsprechen und vor allem bei Jüngeren und in städtischen Ballungsräumen genutzt werden.

3.11.2 Engagement jenseits der etablierten Organisationen

253. Neben den etablierten Organisationen haben sich weitere Akteure herausgebildet, die für das Engagement der Bürgerinnen und Bürger von Bedeutung sind. So kommen z. B. soziale Bewegungen aufgrund ihres informelleren, losen und netzwerkartigen Charakters den Selbstgestaltungs- und Selbstverwirklichungsansprüchen von Engagierten entgegen. Indem sie gesellschaftliche Problemlagen identifizieren und öffentlich thematisieren, versuchen sie, nicht wahrgenommene Probleme in gesamtgesellschaftliche Interessen zu überführen. Allerdings engagieren sich nicht alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen in sozialen Bewegungen, sondern in erster Linie einkommensstärkere Personen und höher Qualifizierte. Auch Initiativen und Selbsthilfegruppen kommen den Bedürfnissen von Freiwilligen nach flexibleren, projektförmigen Engagementformen, die Eigeninitiative und Mitbestimmung ermöglichen, entgegen. Sie sind vor allem in den Bereichen Gesundheit, Soziales und Bildung

zu finden. Dabei arbeiten Initiativen oftmals mit den im jeweiligen Bereich relevanten Akteuren zusammen. In der Folge sind in den letzten Jahren neue Formen der Kooperation und Koordination zwischen Politik, Verwaltung, Unternehmen und formelleren und informelleren Organisationen der Zivilgesellschaft auf lokaler Ebene entstanden.

Darüber hinaus hat sich in den letzten Jahren auch ein neuer Organisationstypus herausgebildet, der als Mittlerorganisation bezeichnet wird. Dieser umfasst Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen und weitere ähnliche Einrichtungen, deren Zahl zuletzt deutlich zugenommen hat. Inzwischen verfügen diese Organisationen über ein breites Aufgabenspektrum, das über die Beratung und Vermittlung von Freiwilligen hinausreicht. Sie beraten Organisationen, entwickeln Projekte und vernetzen die verschiedenen Akteure vor Ort. Ihre Lage ist allerdings oftmals prekär, sodass es fraglich ist, ob sie die verschiedenen Aufgaben auch tatsächlich erfüllen können.

4. Debatten, Kontroversen und Perspektiven: Bürgerschaftliches Engagement in fachwissenschaftlichen und -politischen Diskursen

254. Die Konjunktur des Begriffs „bürgerschaftliches Engagement“ hat in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren nicht nur zahlreiche Untersuchungen angeregt, die – wie in den Abschnitten III 2 und III 3 dargestellt wurde – mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und gesellschaftspolitischen Stoßrichtungen Fragen der Verbreitung, Formen oder Ausprägungen des individuellen Engagements in unterschiedlichen sozialen Settings analysieren. Die Konjunktur des Begriffs ist vor allem auch darin begründet, dass bürgerschaftliches Engagement Eingang gefunden hat in vielfältige gesellschaftspolitische Debatten, die ihrerseits wiederum fachwissenschaftliche Diskussionen inspiriert haben. Mit den bereits exemplarisch skizzierten Debatten über die Herausforderungen des Wohlfahrtsstaats, der Arbeitsgesellschaft und der Demokratie rückte das frei gewählte Engagement der Bürgerinnen und Bürger zusehends in den Mittelpunkt von drei zentralen Integrationsinstanzen der Gesellschaft (vgl. Kapitel II.3; ausführlich Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 32). Dabei soll – so der normative Tenor der vielschichtigen Diskussionen – die engagierte Bürgerin bzw. der engagierte Bürger durch seine Bereitschaft und Fähigkeit zu Selbstorganisation, Partizipation, gemeinwohlorientiertem Handeln und Zivilcourage einen maßgeblichen Beitrag zur Lösung zentraler Gegenwartsprobleme leisten (Braun, 2001, 2011b).

Unterhalb dieser abstrakteren und mitunter auch normativ überformten Diskussionen über die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements in der deutschen Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren insbesondere die zivilgesellschaftliche Praxis ausgesprochen dynamisch weiterentwickelt. Exemplarisch dafür stehen etwa die vielfältigen Veränderungen in der Vereinslandschaft, der Bedeutungs-

gewinn bürgerschaftlichen Engagements und zivilgesellschaftlicher Akteure im Schulsystem (z. B. in der Offenen Ganztagschule), die Diskussionen über den Nationalen Integrationsplan und die damit verbundenen Projekte und Programme zur Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements von Personen mit Zuwanderungsgeschichte, Entwicklungen in Europa, die im Zuge des „Europäischen Jahrs der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft“ mehr Aufmerksamkeit erhalten, alte, wiederkehrende und neue Fragen einer Ehrenamts- und Engagementförderung sowie die Aussetzung des Zivildienstes im Zuge der Wehrdienstreformen und die Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes.

Alleine schon diese exemplarische Nennung aktueller Themen zeigt, dass bürgerschaftliches Engagement in ein ausgesprochen variantenreiches Spektrum von Fachdebatten Eingang gefunden hat. Ohne Vollständigkeit beanspruchen zu können, hat sich die Kommission entschieden, ausgewählte Debatten über bürgerschaftliches Engagement, die sich an den oben genannten Beispielen orientieren, nachzuzeichnen und jeweils charakteristische Ambivalenzen in den aktuellen Diskussionen aufzuzeigen. Da jedes dieser Felder eine eigene Sachverständigenkommission „verdient“ hätte, die sich in aller Differenziertheit dem entsprechenden Thema annimmt, ist mit den folgenden Skizzen nicht der Anspruch verbunden, alle Argumentationszüge systematisch zu rekonstruieren und kritisch zu diskutieren. Gleichwohl kann und soll dieser Abschnitt einen Impuls setzen, bei aller öffentlichen Begeisterung für bürgerschaftliches Engagement (vgl. dazu bereits Kapitel II) die Ambivalenzen der komplexen und mitunter auch widersprüchlichen Argumentationszüge über die individuelle und gesellschaftliche Relevanz bürgerschaftlichen Engagements kritisch zu begleiten.

Insgesamt acht Debatten und Kontroversen werden im Folgenden aufgenommen:

- Das lokale Vereinswesen im gesellschaftlichen Wandel,
- Bürgerschaftliches Engagement im schulischen Bildungsmix,
- Bürgerschaftliches Engagement von und für Personen mit Zuwanderungsgeschichte,
- Bürgerschaftliches Engagement und soziale Dienste,
- Partizipation, politisches Engagement und Demokratie,
- Bürgerschaftliches Engagement im europäischen Diskussionskontext,
- Zwischen traditioneller Ehrenamtsförderung und Modernisierung der Freiwilligendienste: Engagementpolitik in Bewegung.

4.1 Das lokale Vereinswesen im gesellschaftlichen Wandel

255. Das Vereinswesen vor Ort, in den Städten und Gemeinden, hat sich seit dem 19. Jahrhundert zur wichtigsten Infrastruktur von bürgerschaftlichem Engagement in

Deutschland entwickelt. Verglichen mit anderen Organisationsformen engagieren sich hier die meisten Menschen. So zeigen die Daten des Freiwilligensurveys, dass bürgerschaftliches Engagement in Deutschland nach wie vor in erster Linie ein vereinsgebundenes Engagement ist. Darüber hinaus ist jede zweite Bürgerin bzw. jeder zweite Bürger Mitglied in mindestens einem Verein. Derzeit wird die Zahl der eingetragenen Vereine (e. V.'s.) auf über 550 000 beziffert und eine ähnliche hohe Zahl nicht eingetragener Vereine geschätzt (vgl. dazu ausführlich die Abschnitte III 2 und III 3).

Vereine sind allerdings nicht nur die bedeutendste Struktur, in der sich die Bürgerinnen und Bürger freiwillig und ehrenamtlich engagieren; ihnen werden darüber hinaus auch vielfältige „extrafunktionale“ Leistungen zugesprochen, die zumeist mit dem eigentlichen Vereinszweck bzw. -ziel nur indirekt zu tun haben. So gilt der Verein als Wohlstandsgenerator, Motor gesellschaftlicher Modernisierung oder Ort demokratischer politischer Kultur – Funktionszuschreibungen, die in den aktuellen Debatten über die Bürgergesellschaft revitalisiert und vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungsprozesse kontrovers diskutiert werden.

In Orientierung an der Expertise von Zimmer (2011) für die Sachverständigenkommission lässt sich eine zentrale übergeordnete Fragestellung der aktuellen Diskussionen wie folgt zuspitzen: Inwieweit bewirken Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und Prozesse, dass der Verein seine Bedeutung als spezifische Institution der Vergesellschaftung und der Vergemeinschaftung zu verlieren droht?

4.1.1 Relevanz des Vereinswesens

256. Frühe Bedeutungszuschreibung. Die Bedeutung des Vereins für moderne Gesellschaften wurde frühzeitig erkannt und manifestiert sich in verschiedenen klassischen Zugängen, die in heutigen fachöffentlichen und politischen Debatten eine prominente Rolle spielen.

Alexis de Tocqueville verwies in seinem bereits vor rund 150 Jahren verfassten, viel beachteten Werk über die Demokratie in Nordamerika auf die hohe individuelle und gesellschaftliche Relevanz eines vielfältigen Assoziationswesens (De Tocqueville, 2001 [1835]). Er schrieb Vereinen u. a. die besondere Fähigkeit zu, wichtige gesellschaftliche Integrationsleistungen übernehmen zu können. Zugleich könnten Vereine als Sozialisationsinstanzen bzw. „Schulen der Demokratie“ zur Herausbildung des „guten Bürgers“ gelten, so dass Vereine eine elementare Grundlage für ein funktionierendes demokratisches Gemeinwesen zu charakterisieren seien.

Die Debatte über die Bedeutung von Vereinen für Gemeinschaft und Gesellschaft wurde seitdem immer wieder geführt, wobei speziell die durch den Kommunitarismus und Republikanismus inspirierten Debatten über das „Sozialkapital“ moderner Gesellschaften den Tocquevilleschen Thesen eine Renaissance in den sozialwissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Diskussionen

bescherten (vgl. zur Zusammenfassung Braun et al. 2007; Zimmer, 2007).

Auslöser dafür war die breite Rezeption der Arbeiten Robert Putnams. Im Anschluss an seine Analysen der staatsbürgerlichen Traditionen im modernen Italien (Putnam et al., 1993) und forciert durch seine Studien über die USA (Putnam, 2000) unterstreicht er in seinen Arbeiten die sozialintegrative Funktion des Vereins, indem er hervorhebt, dass soziales Kapital – und nicht die wirtschaftliche Entwicklung – die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren demokratischer Systeme sei. Soziales Kapital befördert demnach die Fähigkeit des Einzelnen zu kollektivem Handeln und zugleich das Interesse an Angelegenheiten der Gemeinschaft und Gesellschaft. Quelle sozialen Kapitals sei das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern in zivilgesellschaftlichen Assoziationsformen, insbesondere im Vereinswesen vor Ort (Braun, 2011c; Offe/Fuchs, 2001).

257. Einen weiteren klassischen Bezugspunkt zur Bedeutung des Vereins setzte Anfang des letzten Jahrhunderts Max Weber (1924). Mit seiner Rede auf dem ersten Deutschen Soziologentag im Jahr 1910 hob er den Verein als eines der zentralsten Untersuchungsfelder der Soziologie hervor. Seine damalige Abgrenzung des Vereinsbegriffs nach „unten“ – zur Familie – und nach „oben“ – zum Staat – hat noch heute erhebliche Aktualität. Weber fragte in diesem Kontext speziell nach Binnen- und Außenwirkungen von Vereinen und begründete ein organsiationssoziologisches Forschungsprogramm, das die Analysen zum Vereinswesen nachhaltig prägte (vgl. hierzu Zimmer, 2007 S. 70 ff.).

Die Analysen von de Tocqueville und Weber sind allerdings nicht nur unter zeithistorischen Gesichtspunkten bedeutsam. Sie zeigen auch, dass der Verein im 19. Jahrhundert als neue Assoziationsform im Kontext von gesellschaftlicher Modernisierung, Differenzierung und Demokratisierung Ausdruck der Selbstorganisation der sich entwickelnden bürgerlichen Gesellschaft ist (Wehler, 1987a, 1987b). Seither hat sich der Verein verändert – gerade auch in seinem Bezug zu anderen kollektiven Akteuren sowie im Hinblick auf die Milieubindung. Insbesondere auf der lokalen Ebene spielt er heute eine wichtige Rolle, wenn man den Begriff des Vereins in Abgrenzung zum Verband fasst (vgl. zur Begriffsdiskussion Abschnitt III 2.1).⁷⁹

258. Heutige Bedeutung lokaler Vereine. Vor Ort in den Städten und Gemeinden spielen Vereine in Deutschland eine besondere soziale und politische Rolle: Vereine sind Orte der Freizeitgestaltung, sie agieren als Anbieter und Produzenten sozialer, kultureller und sportbezogener Dienstleistungen und auch als Träger von Einrichtungen

⁷⁹ Annette Zimmer spezifiziert in ihrer Expertise, dass der „Verein“ eine Rechtsform des Bürgerlichen Gesetzbuches ist; d. h. er dient als Rechtsform zur Trägerschaft einer Vielfalt von Aktivitäten. Dies unterscheidet ihn vom Verband. Die Mehrheit der Verbände und Parteien sind gleichwohl von ihrer Rechtsform her Vereine. Umgangssprachlich ist der Verein aber die Bezeichnung für eine spezifische Form von Organisation mit meist engem lokalen Bezug.

sowie bei der Vertretung von Interessen und gesellschaftlichen Anliegen (Zimmer, 2007).

In diesem Sinne sind Vereine beispielsweise relevante lokale Mitgliederorganisationen in den Bereichen Sport, Kultur und Freizeit (vgl. Zimmer/Rauschenbach, 2011b). Im Verein können Menschen am gesellschaftlichen Leben teilhaben; Vereine können zur sozialen und politischen Integration beitragen und, als Teil der Zivilgesellschaft, zum kooperativen Handeln, der Vertrauensbildung und gegenseitigen Unterstützung (Klein et al., 2004; Geißel et al., 2004; Vorkamp, 2005), sie können Toleranz und Demokratisierung fördern (Roßteutscher, 2005) und gelten damit als Orte der Produktion von Sozialkapital und als „Katalysatoren“ sozialer und politischer Kompetenzen (vgl. Braun et al., 2007; Braun, 2011d).

Darüber hinaus agieren Vereine als Partner staatlicher Akteure und der Kommunen, indem sie als Träger von Einrichtungen und sozialen Diensten, wie beispielsweise von Kindergärten oder Altenheimen, bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen mitwirken (s. z. B. Behr et al., 2000; Evers, 2010). Über Vereine werden Interessen der Bürgerinnen und Bürger gebündelt, denen auf diese Weise eine Stimme verliehen wird (Paulsen et al., 2008). Auch für die Vertretung, Bündelung und Artikulation neuerer gesellschaftlicher und politischer Anliegen sind Vereine als einfach zu gründende Organisationen attraktiv, z. B. im Umweltbereich (vgl. Walk, 2010) oder bei der Selbstorganisation von Migrantinnen und Migranten (vgl. Hunger, 2004; Huth, 2007b).

Vereine sind außerdem korporative Akteure bürgerschaftlichen Engagements, die als Teil lokaler Governance mit Politik und Verwaltung sowie mit Unternehmen kooperieren (Schwalb, 2011b; Schwalb/Walk, 2007). Einige Vereine stehen in engem Bezug zu sozialen Bewegungen oder haben ihre Wurzeln in sozialen Bewegungen. Dazu zählen etwa die Vereine im Kontext der heutigen Ökologiebewegung (BUND, NABU, Greenpeace) oder Traditionsvereine der Arbeiterbewegung (z. B. Volksbühnen) (Zimmer, 2011).

259. Konstitutive Organisationsmerkmale im Wandel? Vereine zeichnen sich durch zentrale Strukturmerkmale aus, die sie von anderen Organisationen unterscheiden. Zu diesen konstitutiven Charakteristika der Vereine als Organisationen zählen: die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, ein spezifischer Finanzierungsmix aus Mitgliederbeiträgen, öffentlichen Zuwendungen, Spenden und Sponsoring; ein geringerer Grad der Professionalisierung bzw. Verberuflichung der Leistungserbringung und Arbeitsorganisation im Vergleich zu Behörden oder Firmen, eine in der Regel ehrenamtliche Leitung sowie auch bürgerschaftliches Engagement im Rahmen der Leistungserstellung.

Zimmer (2011) macht in ihrer Expertise für den Ersten Engagementbericht allerdings darauf aufmerksam, dass veränderte Rahmenbedingungen und tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen derzeit fundamental auf diese zentralen Strukturmerkmale des Vereins einwirken und die Organisationsform Verein als Infrastruktur bürger-

schaftlichen Engagements zunehmend unter einen erheblichen Wandlungsdruck setzen.

260. Rückgang der Gründungsdynamik, Vereinsdichte und Mitgliedschaft. Erstmals scheint der – seit Gründung der Bundesrepublik zu verzeichnende – Trend eines Vereinszuwachses in Deutschland zu stagnieren oder gar rückläufig zu sein (vgl. dazu auch Abschnitt III 2.1). Seit Mitte der 1970er Jahre ist auch die Gründungsdynamik der Vereine leicht gebremst. Jahrzehnte lang war das Vereinswesen auch durch ein beständiges Mitgliederwachstum charakterisiert. Der aktuelle Freiwilligensurvey verweist unterdessen auf erstmals leicht rückläufige Mitgliederzahlen, die in verschiedenen Bereichen unterschiedlich stark ausgeprägt sind (vgl. Gensicke/Geiss, 2010). Selbst das exponentielle Mitgliederwachstum, das das Sportvereinswesen in den letzten Jahrzehnten charakterisierte, ist auf relativ hohem Niveau weitgehend zum Stillstand gekommen (vgl. Braun, 2011a).

Zwar bleibt bei der abnehmenden Vereinsanzahl bislang unklar, inwieweit die Bereinigung der zentralen Vereinsregister im Zuge von EDV-Umstellungen den Rückgang mit verursacht haben könnte. In den gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Debatten wird allerdings vor allem darauf hingewiesen, dass die zurückgehenden Zahlen ein Indiz dafür sein könnten, dass der Verein sein Alleinstellungsmerkmal für die lokale Organisation gemeinschaftlicher Aktivitäten zu verlieren droht. Ursache für die nachlassende Attraktivität für Mitgliedschaften in oder die Gründung von Vereinen seien gesellschaftliche Großtrends wie z. B. dynamische Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse der Lebensformen, dem damit einhergehenden Bedeutungsverlust und der abnehmenden Bindungskraft gesellschaftlicher Milieus. Besonders hervorgehoben werden in diesem Kontext allerdings auch weitreichende Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten (Zimmer, 2011).

261. Vereine und Engagement im Kontext des Wandels der Arbeitswelt. Vor diesem Hintergrund werden die Rahmenbedingungen, die in der heutigen Arbeitswelt der „Dienstleistungsindustrie“ vorherrschen, und neue Anforderungen an Berufstätige hervorgehoben, die für Engagement und Mitgliedschaft im Verein hinderlich sein können. Flexible Arbeitszeiten und hohe Ansprüche hinsichtlich der Mobilität sind dieser Perspektive nach schwer vereinbar mit der zeitlichen Verpflichtung und Verbindlichkeit, die für das vereinsgebundene Engagement und speziell das Ehrenamt im traditionellen Sinne erforderlich sind. Insbesondere die Mitgliedschaft, die eine regelmäßige Teilnahme und das aktive Mitgestalten des Vereinslebens voraussetzt, erweise sich vielfach als nicht kompatibel mit heutigen Anforderungen im Kontext des Berufslebens (Zimmer, 2011).

In diesem Argumentationszusammenhang wird auch immer wieder auf einen neuen „Typus“ von Engagierten abgehoben, der – so die Beobachtung – vor dem Hintergrund veränderter Bedingungen in der Arbeitswelt das Engagement stärker an strategischen Motivlagen ausrichtet als dies bei traditionellen Formen des Engagements

der Fall war. Insbesondere bei jüngeren Engagierten wird dieser „Anpassungstrend“ konstatiert und damit eine Entwicklung hin zu zeitlich befristeten, ggf. auch kurzfristigen, eher projektartigen Engagementformen mit geringerer Verbindlichkeit beobachtet. In diesem Kontext werden im Zuge des demografischen Wandels auch Folgen für das Vereinswesen diskutiert: Während allerdings die Einen bereits den Abgesang des Engagements im Verein anstimmen, ziehen andere in Betracht, dass es sich bei Freiwilligen heute um einen neuen Typus handelt, auf den sich die Vereine auf der strukturellen Ebene einzustellen hätten, „da er veränderte Vorstellungen davon hat, was unter einer sinnstiftenden Tätigkeit zu verstehen ist“ (Pott, 2008).

262. Rekrutierungsprobleme. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den Positionen auf der Leitungsebene der Vereine zu. Der hohe Bedarf an „Funktionsträgerinnen“ bzw. „Funktionsträgern“ und die Schwierigkeiten, den Bedarf zu stillen, wird in öffentlichen und fachwissenschaftlichen Debatten gerne unter dem Stichwort der „Nachwuchssorgen“ des Vereins besprochen – Rekrutierungsprobleme, die nach Vereinsbefragungen einen Großteil lokaler Vereine betreffen (vgl. z. B. Zimmer/Hallmann, 2004).

In diesem Diskussionszusammenhang wird zumeist davon ausgegangen, dass die Rekrutierungsschwierigkeiten daraus erwachsen, dass junge Menschen nicht mehr im gleichen Ausmaß wie früher für ein solches Wahlamt zu gewinnen seien, da die Aufstiegswege in diese Ämter überwiegend über die „Ochsentour“ und das sich sukzessive Hocharbeiten über eine lange Mitgliedschaft erfolgt (z. B. Beher et al., 2008; Braun, 2008a). Allerdings wird auch darauf aufmerksam gemacht, dass eine vergleichsweise höhere Vereinsdichte vor Ort und somit die Konkurrenz der Vereine um eine geringere Anzahl möglicher Führungspersonlichkeiten für den gestiegenen Bedarf an Positionen auf der Leitungsebene der Vereine ursächlich sein könnte (Zimmer, 2011).

Darüber hinaus sind – so Zimmer (2011) – weitere Gründe hervorzuheben, warum es sich heute schwieriger gestalten kann, Personen für die Vorstandsarbeit oder den Vorsitz eines Vereins zu gewinnen: So würden einerseits veränderte Geschlechterrollen bei der Besetzung von Leitungspositionen nicht kontextualisiert, da es heute nicht mehr selbstverständlich sei, dass Frauen – neben der eigenen Berufstätigkeit – ihre Männer bei der Vereinsarbeit unterstützen und ihnen „den Rücken freihalten“. Andererseits würden Frauen auch seltener für Leitungsaufgaben im Verein in Betracht gezogen. Hinzu kommt, dass die Leitung eines großen oder mittelgroßen Vereins eine zeintensive und verantwortungsvolle Aufgabe und die Anforderungen an die Vereinsarbeit und an das Leistungsprofil der Vereine gestiegen sind. Leitungskräfte, die über genügend Erfahrung, inhaltliche und strategische Fähigkeiten verfügen, sind in ihrer Anzahl begrenzt und stets ein „knappes Gut“ (Jütting, 1994).

4.1.2 Zwischen Tradition und Marktzwängen

263. Geringere Milieubindung. Ein wesentliches Charakteristikum des Vereinswesens ist dessen Milieuprägung. Vereine gelten als Ausdruck sozialer Milieus, die sie institutionell verstetigen und an die sie eine enge Bindung haben. Durch Vereine werden soziale Unterschiede betont und dienen insofern der sozialen Differenzierung bzw. der „sozialen Distinktion“ (Bourdieu, 1996). Aufgrund komplexer historischer Entwicklungen wird Vereinen in Deutschland eine besonders gefestigte Bindung und Koppelung mit dem katholischen sowie dem sozialdemokratischen Milieu zugeschrieben. Pfade dieser starken Milieubindung sind zwar nach wie vor im heutigen Vereinswesen zu finden – beispielsweise in der Trägerlandschaft auf kommunaler Ebene oder im Sinne eines Anreizes für ein Engagement zugunsten des Ansehens und der Einflussnahme in der lokalen Elite. Eine ausgeprägte Milieubindung ist heute allerdings wesentlich schwächer ausgeprägt als im 19. Jahrhundert oder in der Weimarer Republik (Zimmer, 2003).

264. Verbetriebswirtschaftlichung, Kommerzialisierung, Dienstleistungsorientierung. Diese abnehmende Milieubindung thematisieren auch aktuelle Debatten über das Vereinswesen in Deutschland und betonen dabei insbesondere den zunehmenden Konkurrenzdruck, unter dem sich Vereine befinden. Dieser Konkurrenzdruck wird vor allem für größere Vereine identifiziert, die in ihren spezifischen Segmenten häufig in verschiedenen Formen Angebote für die Öffentlichkeit bereitstellen. Insbesondere in vielen lokalen Kontexten ist diese Entwicklung zu spüren, die seit einigen Jahrzehnten auch über die Grenzen Deutschlands hinweg diskutiert wird: Veränderungen im Bereich der Sozialpolitik und Wohlfahrtsstaatlichkeit wirken sich auf die lokalen Vereine und das bürgerschaftliche Engagement aus. Der Wandel von Staatsaufgaben geht mit dem Einzug von Marktmechanismen einher. Die hohe Belastung kommunaler Haushalte, der Druck auf die umlagefinanzierten Sicherungssysteme sowie eine Neubewertung des Prinzips der Subsidiarität führen zum Einbezug betriebswirtschaftlicher Steuerungssysteme und wettbewerblicher Elemente bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen. Zunehmend werden lokale Vereine als Dienstleistungsersteller mit kommerziellen Anbietern gleichgestellt und konkurrieren mit ihnen (Schwalb/Walk, 2007).

Gerade in Bereichen wie Freizeit und Erholung hat sich das Angebot vor Ort stark gewandelt. Es existieren vielfältige Alternativen zur Mitgliedschaft im Verein, die am Markt angeboten werden. Im sozialen Bereich sind neben die sozialen Dienstleister, die vormalig im Verein organisiert und stark milieugebunden waren, kommerzielle Anbieter getreten (Zimmer, 2011). Hochprofessionalisierte soziale Betriebe erstellen heute wohlfahrtsrelevante Dienstleistungen, wobei sie unter marktähnlichen Konkurrenzbedingungen agieren und sich gleichzeitig mit der wachsenden Nachfrage im Zuge des demografischen Wandels und einem zunehmenden Druck etwa in Bezug auf Ressourcensicherung und Qualitätsstandards auseinandersetzen. Während auf der Leitungsebene das

Ehrenamt noch ein wichtiges Element darstellt (auch wenn es sich heute häufig verändert darstellt), ist das freiwillige und ehrenamtliche Engagement auf Ebene der Dienstleistungserstellung weitgehend verschwunden (Beher et al., 2000; Liebig, 2011; Zimmer/Rauschenbach, 2011a).

Um vor Ort für Mitglieder und die Öffentlichkeit attraktiv zu bleiben, bauen gerade größere Vereine seit einigen Jahrzehnten ihre Komponente der Dienstleistungsorientierung aus. Auf diese Weise haben sich große Kulturvereine, die am Markt agieren und sich dort auch in Konkurrenz zu anderen Organisationen sehen, zu Eventunternehmen weiterentwickelt (vgl. Schwalb, 2011a). So bieten z. B. kommerziell orientierte Sportvereine eine Vielfalt von Kursen an, deren Nutzung nicht mehr unbedingt an langfristige Mitgliedschaften gekoppelt ist (vgl. Zimmer et al., 2011).

265. Professionalisierungsdruck und Trend zur Verberuflichung. Als Folge davon versuchen am Markt orientierte Vereine zunehmend, ihre Arbeit zu professionalisieren; sie richten sich stärker an betriebswirtschaftlichen Vorgaben aus, setzen auf Beschäftigte anstatt ehrenamtliche Mitarbeit und implementieren ein hauptamtliches Management. Durch die stärkere Betonung der Dienstleistungskomponente hat sich insbesondere bei größeren, mitgliederstärkeren Vereinen die Beziehung zwischen den Mitgliedern und den Vereinen gewandelt. Eine Kundenstruktur bildet sich heraus, während sich parallel dazu die Anzahl der Mitglieder verringert. Zugleich geraten Leitung und Geschäftsführung unter Druck, ihre Arbeit zu professionalisieren: Betriebsabläufe werden komplexer, eine hauptamtliche Geschäftsführung und bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter managen den Alltag. Mit dieser Entwicklung der Verberuflichung, Professionalisierung und funktionalen Rollendifferenzierung wird indes ein wesentliches Charakteristikum des Vereins zur Disposition gestellt: Auch ohne Reziprozität, also ohne das freiwillige und unentgeltliche Engagement der Mitglieder, werden Leistungen des Vereins von Kunden in Anspruch genommen (Zimmer, 2011).

Insbesondere im Bereich der sozialen Dienste werden seit längerem Veränderungsprozesse hin zum „Sozialunternehmen“ kritisch als Wandel von der „Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“ diskutiert (vgl. dazu Olk et al., 1995). So ist gerade in diesem Bereich der Verein als Träger sozialer Dienstleistungen durch wirtschaftlichere, schlankere Organisationsformen ersetzt worden. Im Segment der sozialen Dienstleistungen spielten Vereine als Träger unterschiedlicher Einrichtungen, von Krankenhäusern bis hin zu Kindertagesstätten, eine erhebliche Rolle. Die Organisationen waren früher wesentlich durch Mitgliedschaft, freiwillige Mitarbeit und bürgerschaftliches Engagement geprägt: Während diese Vereine vormals in soziale Milieus eingebettet waren, überwiegend mit ehrenamtlichem und kirchlichem Personal geführt und von Ehrenamtlichen geleitet wurden, ist der Professionalisierungsprozess im Bereich sozialer Dienste heute weit vorangeschritten. Gesetzliche Regelungen und Veränderungen der Anforderungsprofile ha-

ben darauf eingewirkt, dass das bürgerschaftliche Engagement im Tagesgeschäft sowie die Leitung durch Ehrenamtliche inzwischen durch verberuflichte Strukturen ersetzt wurden (Zimmer, 2011). Allerdings gibt es weiterhin ehrenamtliches Engagement auch in der Leitungsarbeit, insbesondere durch die Mitwirkung in Vorständen und Aufsichtsstrukturen: Auch wenn die Vorstandsarbeit in Organisationen, die soziale Dienstleistungen tragen, mittlerweile bei beruflichen Kräften liegt und die Funktion der operativen Leitung und der Aufsicht mehr und mehr strikt getrennt werden, findet ehrenamtliches Engagement in starker Weise in solchen Aufsichtsstrukturen statt.

Zurückzuführen ist der Wandel im Bereich der Wohlfahrtspflege auch auf tiefgreifende Veränderungsprozesse in der sozialstaatlichen Versorgung (Pott, 2008). Die „sozialen Dienstleister“, die in Deutschland mehrheitlich der Freien Wohlfahrtspflege bzw. den Wohlfahrtsverbänden angeschlossen sind, stehen mit der kommerziellen Konkurrenz im unmittelbaren Wettbewerb. Für die Organisationen stellt sich die Frage, ob Effizienzorientierung und Ökonomisierung zugunsten von Tradition weiter vorangetrieben werden sollen. Alternativ könnten Einrichtungen nämlich auch versuchen, ihr Profil als Sozialunternehmen zu schärfen und sich von der kommerziellen Konkurrenz abzuheben (vgl. zu dieser Diskussion auch Cremer 2007, 2009; Heinze 2011). Eine derartige Rückbesinnung auf die Tradition und auf die Besonderheit als Verein bzw. gemeinnützige Organisation ist bei einigen Trägern bereits zu beobachten, wie Zimmer (2011) in ihrer Expertise für die Sachverständigenkommission betont. So ist beispielsweise in vielen Einrichtungen ein systematisches Freiwilligenmanagement aufgebaut worden, um den Wert zu bewahren, den bürgerschaftliches Engagement für die Qualität sozialer Dienstleistungen hat (Pott, 2008).

266. Weniger Mitglieder – neue Finanzierungsformen. Während die private Gewinnaneignung für den Profitbereich eine selbstverständliche Voraussetzung der eigenen Existenz und Funktionsweise ist, ist auch bei Nonprofit-Organisationen zumindest die Erzielung von Gewinnen nicht per se ausgeschlossen. So ist der gemeinnützigen Organisation zwar die profitorientierte Gewinnverwendung verwehrt, sie kann jedoch Gewinne erwirtschaften, die allerdings in die Verfolgung des jeweiligen Zwecks reinvestiert werden müssen. Die Entwicklung der vergangenen zwei Jahrzehnte hin zu einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Betrachtung und größeren Relevanz von Managementkomponenten in gemeinnützigen Organisationen ist vor diesem Hintergrund insofern nicht grundsätzlich kritisch zu betrachten. Diese Entwicklungen haben sich jedoch auf grundlegende Charakteristika von Vereinen ausgewirkt, die sich auch in veränderten Finanzierungsstrukturen widerspiegeln.

Im traditionellen Verein waren Mitglieder ein wesentliches Element der Finanzierung der Vereinsarbeit. Die Finanzierungsstruktur gemeinnütziger Vereine setzte sich zwar auch früher aus verschiedenen Quellen zusammen, die Mitgliedsbeiträge stellten aber in der Regel die Haupt-

einnahmequelle dar. Besonders bei großen Vereinen und hier bei denjenigen, die schwerpunktmäßig im Dienstleistungssegment aktiv sind, haben sich in den letzten Jahrzehnten alternative Formen der Finanzierung durchgesetzt. Einnahmen werden nun zunehmend über Instrumente am Markt gewonnen – über Werbung, Leistungsentgelte, Fundraising, Sponsoring (Schwalb, 2011a). Diese Formen der Mittelakquise können sich als einfacher und effizienter erweisen als eine nachhaltige Investition in die Mitgliederentwicklung (Zimmer, 2011). Gleichwohl haben sie vielfach zur Folge, dass ein kleiner, professioneller Leitungstab thematische Schwerpunkte setzt und Organisationsziele, -zwecke und das Vorgehen bestimmt. Mit Vorsicht zu betrachten ist diese Entwicklung insofern, als solche Leitungsmethoden zugunsten einer demokratischen Mitbestimmung an Programm und Kampagnen eingesetzt und insofern die partizipative Komponente des Vereinswesens, das Engagement und die ehrenamtlichen Strukturen zurückgedrängt werden können (Schwalb, 2011a).

4.1.3 Fazit: Ist der lokale Verein noch zukunftsfähig?

267. Vereine als relevante Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements haben sich im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen über Jahrhunderte hinweg verändert und immer wieder an neue Rahmenbedingungen angepasst – das Beispiel der vielfältigen Neugründung „alter“ Vereine in Ostdeutschland im Zuge der staatlichen Vereinigung nach westdeutschen Muster steht exemplarisch dafür (Baur/Braun, 2000; Zimmer, 2007). In Anbetracht wirtschaftlicher Konjunkturen und verschiedener politischer Trends, Widerständen und Kriegen, Veränderungen sozialer Rahmenbedingungen haben sie im Rückblick eine vergleichsweise hohe Stabilität und Beharrungskraft bewiesen. In Anbetracht dessen erscheint es unwahrscheinlich, dass die Zukunftsfähigkeit des Vereinswesens in Deutschland in Frage steht.

Mit der Wahl der Organisationsform des Vereins sind zweifelsohne Vorzüge verknüpft: Vereine sind verhältnismäßig einfach zu gründen. Durch die Rechtsform erwachsen im Zusammenhang mit der Gemeinnützigkeit Vorteile wie etwa die Möglichkeit des Spendenabzugs. Positiv sind auch die günstigen Voraussetzungen für eine Akquise von Fördermitteln. Anhand der Neugründungen im Bereich neuer Initiativen zeigt sich, dass die Organisationsform Verein durch ihre Flexibilität einen passenden Rahmen für verschiedenste Vorhaben bildet. Diverse Möglichkeiten der Gestaltung und Ausprägung von Partizipation der Vereinsmitglieder können im Verein Bestand haben. Der Verein als gemeinnützige Organisation und das bürgerschaftliche Engagement im Verein kann durch eine Entbürokratisierung und das Setzen entsprechender rechtlicher Rahmenbedingungen gefördert werden (vgl. auch Kapitel V).

Gleichwohl wird die Vorstellung vom Verein als wichtige Sozialisationsinstanz, als Ort, an dem man sich trifft und sich soziale Milieus festigen, in dem Gemeinschaft gepflegt wird und die Idee sozialen Zusammenhalts und so-

zialer Balance lebendig wird, in der aktuellen Debatte herausgefordert von einer pessimistischen Einschätzung zur Zukunft des Vereins, wonach dessen Strukturmoment als Institution lokaler Gesellschaft und Gemeinschaft zur Disposition steht. So existieren verschiedene Interpretationen zur Erklärung der aktuellen Veränderungstendenzen, die sich in schwindenden Mitgliederzahlen, steigender Professionalisierung und Vermarktlichung ausdrücken. Diese empirisch zu beobachtenden Trends werden in aktuellen Debatten einerseits als Zeichen dafür betrachtet, dass Vereine sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen versuchen (Schwalb, 2011a). Aus dieser Sicht wären die Entwicklungen nicht unbedingt als Zeichen für einen Untergang des Vereinswesens zu werten. Zum anderen gelten sie jedoch als Indizien eines grundlegenden Veränderungsprozesses, der die zentralen Charakteristika des Vereins im Kern berührt und seine Bedeutung obsolet zu machen droht (Zimmer, 2011).

Aktuelle Studien weisen darauf hin, dass sich gesellschaftliche Veränderungsprozesse auf zentrale Strukturcharakteristika des Vereins fundamental auszuwirken scheinen. Ob Vereine künftig ihre individuelle und gesellschaftliche Bedeutung beibehalten und das in ihrem Rahmen stattfindende bürgerschaftliche Engagement weiterhin eine hervorzuhebende Rolle in unserer Gesellschaft spielen wird, ist auch davon abhängig, wie es dem Verein gelingt, sich im Kontext aktueller gesellschaftlicher Wandlungsprozesse – Entwicklungen im Zuge des demografischen Wandels, der Veränderung von Staatlichkeit und des Wohlfahrtsstaates, dem volkswirtschaftlichen Strukturwandel, dem Wandel der Öffentlichkeit und dem Wertewandel (vgl. dazu bereits Kapitel II) – an neue gesellschaftliche Realitäten anzupassen, ohne dabei seinen assoziativen Kern aufzugeben.

4.2 Bürgerschaftliches Engagement im schulischen Bildungsmix

268. Die bildungspolitischen Diskussionen in Deutschland sind Teil der Suche nach neuen Antworten zur Ausgestaltung des institutionellen Arrangements des Wohlfahrtsstaats. Jenseits klassischer Organisationsformen von Schulen wird in diesem Kontext das bürgerschaftliche Engagement in Vereinen, Projekten und Initiativen als alternative Steuerungsressource zur Umgestaltung des institutionellen Arrangements des Wohlfahrtsstaats (wieder-)entdeckt (vgl. dazu auch die Abschnitte III 4.5 und III 5).

Diese Akzentverlagerung begründet auch die Popularität von Ansätzen, die unter Begriffen wie „Wohlfahrtsgesellschaft“ diskutiert werden (vgl. dazu grundlegend Evers/Olk, 1996b). Diese Ansätze betonen vor allem den Unterschied zur Sozialstaatlichkeit, insofern als sie bei der Herstellung wohlfahrtsrelevanter Güter und Dienste auf eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft setzen (vgl. im Überblick Braun, 2011b). Staatliche Akteure suchen dabei u. a. nach kooperierenden Organisationen für ein Modell „neuer Staatlichkeit“, weil sie auf deren Kompetenz, Know-how oder Ressourcen angewiesen sind, um öffentliche Güter zu erstellen und eine neue

Leistungsaktivierung zu erzielen (vgl. z. B. Blanke, 2001; vgl. Jann/Wegrich, 2004; Schuppert, 2005).

Exemplarisch dafür steht das Bildungssystem (vgl. z. B. Bellmann, 2006). Immer lauter und konkreter werden Forderungen nach einer Öffnung staatlicher Bildungseinrichtungen für bürgerschaftliches Engagement wie z. B. in Offenen Ganztagschulen, Kindertageseinrichtungen oder Hochschulen; nach einer Öffnung des Bildungsbegriffs zugunsten informeller Lernprozesse neben den formalen Bildungsprozessen in strukturierten Unterrichtsformen; oder nach einer Öffnung der Qualifizierungsphasen für lebenslanges und -begleitendes Lernen über die formalen Qualifizierungsphasen in Schule, Ausbildung oder Universität hinaus. Im Kern geht es um die Erweiterung des staatlich organisierten Bildungssystems hin zu einem „Bildungsmix“ (Schenkel, 2007), in dem Bildungs- und Qualifizierungsstrukturen auf Basis neuer Formen der Regulierung und Steuerung in veränderten institutionellen Strukturen staatlicher, zivilgesellschaftlicher und marktförmiger Akteure organisiert werden.

Vor diesem Hintergrund werden in diesem Abschnitt ausgewählte Fragen an die Rolle und Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements und von zivilgesellschaftlichen Akteuren in einem sich wandelnden Schulsystem gestellt. Diskutiert werden dabei Entwicklungen auf der Makro-Ebene der Gesellschaft, der Meso-Ebene der Organisationen und der Mikro-Ebene der Individuen, die sich in der Struktur dieses Abschnitts widerspiegeln.⁸⁰

4.2.1 Zivilgesellschaftliche Akteure im schulischen Bildungsmix

269. Die tendenziellen Öffnungsprozesse im Bildungssystem in den letzten Jahren dürften – so eine zentrale These in der Diskussion über bürgerschaftliches Engagement – zivilgesellschaftlichen Akteuren wie z. B. Verbänden, Vereinen, kirchlichen Trägern oder auch Initiativen und Projekten vielfältige Handlungsspielräume zur Ausgestaltung institutioneller Rahmenbedingungen im Schulsystem eröffnen. In welcher Weise diese Akteure die neu entstehenden Räume nutzen können und möchten, scheint gegenwärtig noch relativ offen zu sein und breit diskutiert zu werden (vgl. z. B. Hansen, 2011). Zugleich steht eine systematische Konzeptualisierung der Rolle und Bedeutung zivilgesellschaftlicher Akteure im Schulsystem bislang noch weitgehend aus, die u. a. folgende Fragen zu beantworten hätte:

Welche Möglichkeiten haben Verbände und Vereine, um sich im Kontext des tendenziellen Öffnungsprozesses der staatlichen Schule zu profilieren? Welcher Bildungsbegriff und welches Bildungsverständnis sollen dabei die besonderen Bildungspotenziale zivilgesellschaftlicher Akteure als Institution für formale und informelle Bildungsprozesse begründen? Welche Bedeutung wird in diesem Kontext dem bürgerschaftlichen Engagement beigemessen? In welcher Weise beabsichtigen zivilgesell-

schaftliche Akteure, sich in horizontale oder intersektorale Netzwerke „regionaler Bildungslandschaften“ einzubringen? Welche strategische Fähigkeit zur Interaktion haben sie, um in solchen Netzwerken erfolgreich agieren zu können?

Die Beantwortung dieser Fragen werden in den aktuellen Diskussionen über zivilgesellschaftliche Akteure in einem bildungspluralistischen Arrangement als bedeutsam angesehen; denn warum sollten zivilgesellschaftliche Akteure mit ihrem Kernangebot nicht innovative Ideengeber auf dem Weg sein, bürgerschaftliches Engagement in der Schule sukzessive zu einem Bildungsziel fortzuentwickeln – ganz im Sinne der pädagogischen Leitidee von der Vermittlung einer „Handlungsfähigkeit in der Zivilgesellschaft“. Wenn, so die weiterführende Argumentation, eine „vernünftige“ – das heißt: eine begründbare und begründete – Lebensführung in einer modernen Demokratie bürgerschaftliches Engagement einschließt, dann müssen Heranwachsende auch frühzeitig befähigt werden, sich in der Zivilgesellschaft zurechtzufinden, sinnvoll unter alternativen Angeboten entscheiden und kompetent handeln zu können, um zu vermeiden, dass sie den Anforderungen der Zivilgesellschaft unvorbereitet gegenüberstehen.

Handlungsfähigkeit in der Zivilgesellschaft ergibt sich aber nicht nur „nebenbei“ im konkreten Engagement, sondern sie sollte in pädagogischer Absicht vermittelt werden, um z. B. auch bildungsferne Kinder und Jugendliche an ein bürgerschaftliches Engagement sukzessive heranzuführen, die aufgrund ihrer sozialen Herkunft ungünstigere Zugangschancen zu einem solchen Engagement haben. Auf diese Weise können pädagogische Inhalte mit Interessen zivilgesellschaftlicher Akteure an der Gewinnung des „engagierten Engagement-Nachwuchses“ verbunden werden.

In diesem Zusammenhang ist allerdings anzumerken, dass im Zuge der Schulreformen an den Gymnasien in Deutschland mit der Umstellung auf ein achtjähriges Gymnasium (G8) und der damit einhergehenden Verkürzung der Schulzeit von bislang dreizehn Jahren auf zwölf Jahre eine Verdichtung stattfindet. Damit eine kürzere Schulzeit nicht auf Kosten der vermittelten Kenntnisse geht und zu einer schlechteren Abitur-Qualität führt, wurde bei der Umstellung auf G8 die Anzahl der für den Erwerb der allgemeinen Hochschulreife erforderlichen Wochenstunden unverändert belassen. Dies hat an allgemeinbildenden Schulen in der Regel zur Folge, dass die Dispositionszeit von Schülerinnen und Schülern abnimmt. Insofern stellt sich die Frage, wie in der neuen Situation in Folge der Neugestaltung von G8 Möglichkeiten zum Engagement im Schulkontext bestehen. Dabei können verschiedene Dimensionen von Engagement in den Blickpunkt geraten: das Engagement der Schülerinnen und Schüler, die Vermittlung von Engagement durch Lehrerinnen und Lehrer sowie das außerschulische Engagement. Diese drei Dimensionen haben im Zuge der Reformen allerdings keine systematische Berücksichtigung gefunden, so dass Zeit für bürgerschaftliches Engagement

⁸⁰ Dieser Abschnitt ist weitgehend übernommen worden aus den beiden Beiträgen von Braun, 2010b, c.

bislang eher am Rande dieser Reformdebatten thematisiert wird.

Insgesamt ist festzuhalten, dass mit der Debatte um das Engagement im Schulkontext auch eine grundlegende gesellschaftspolitische und normative Überlegung verbunden ist: Auf der gesellschaftlichen Makroebene stehen zivilgesellschaftliche Akteure vor der Herausforderung, in einem veränderten institutionellen Arrangement der Bildungsproduktion Partner neuer Modelle von Staatlichkeit im Schulsystem zu werden. Dies erfordert u. a. eine Begründung des besonderen Werts bürgerschaftlichen Engagements im zivilgesellschaftlichen Kontext. Das Thema „Bildung“ und die Einbettung von Verbänden, Vereinen etc. in einen zukünftigen „Bildungsmix“ erscheinen für einen solchen Begründungszusammenhang besonders geeignet (vgl. dazu Braun, 2010a).

4.2.2 Engagement macht Schule

270. Die angedeuteten neuen Formen der Koordinierung, Regulierung und Steuerung von Bildungsangeboten in veränderten institutionellen Strukturen von Schule verweisen bereits auf die zweite Debatte, die sich mit dem mittlerweile weit verbreiteten Slogan „Engagement macht Schule“ überschreiben lässt. Denn mit der Einbettung von zivilgesellschaftlichen Akteuren in einen „Bildungsmix“ verbindet sich die Frage nach den Organisationen, die sich in neue institutionelle Arrangements des Bildungssystems einbringen. Allgemeiner formuliert: Es geht um die horizontale Vernetzung von Akteuren aus Staat, Markt, Zivilgesellschaft und Familie und darum, Gelegenheitsstrukturen für Bildungsprozesse zu eröffnen.

Diese abstraktere Argumentationsfigur lässt sich an dem aktuellen Beispiel der Offenen Ganztagschule veranschaulichen. Die Offene Ganztagschule orientiert sich überwiegend an der Unterrichtsstruktur der Halbtagschule, stellt darüber hinaus aber auch ein zusätzliches, freiwilliges Betreuungsangebot am Nachmittag zur Verfügung. Dieses wird vielfach von zivilgesellschaftlichen Akteuren und dabei insbesondere von Sportvereinen übernommen. In der Regel erarbeiten sie gemeinsam mit der Schulleitung das pädagogische Konzept (vgl. z. B. Schröder, 2010). Im Kontext der Offenen Ganztagschule soll Schule zu einer Institution mit anders akzentuierten Lehr- und Lernarrangements umstrukturiert werden (vgl. z. B. Becker, 2008).

In diesem Sinne lassen sich für die Offene Ganztagschule mindestens zwei Elemente finden, die sich auf der Organisationsebene für die zivilgesellschaftlichen Akteure wie Verbände und Vereine als bedeutsam erweisen: die Öffnung der Schule für bürgerschaftliches Engagement von Individuen und Organisationen einerseits und die Öffnung des Bildungsbegriffs für informelles Lernen und non-formale Bildungsorte andererseits. Beide Öffnungsprozesse sind unmittelbar anschlussfähig für die organisationsbezogene Einbettung von zivilgesellschaftlichen Akteuren in einen kommunalen „Bildungsmix“ (vgl. Braun, 2010a; Hartnuß/Olk, 2011).

Der programmatische Öffnungsprozess dieser Schulform setzt voraus, dass potenzielle Partnerorganisationen in intelligent gestaltete Netzwerkprozesse eingebunden sind, um mit ihren spezifischen Angeboten den Bildungsprozess der Schülerinnen und Schüler zu unterstützen und zu fördern. Diese Investitionen in kommunale Bildungsnetzwerke sind speziell für Verbände, Vereine und auch andere zivilgesellschaftliche Akteure eine veritable Herausforderung – nicht nur in personeller, sachlicher und zeitlicher Hinsicht. Sie erfordern auch die Bereitschaft, sich auf neu entstehende interorganisatorischen Arrangements zwischen staatlichen Akteuren, anderen Nonprofit-Organisationen und auch Unternehmen einzulassen – das Modell der „Lesepaten“ steht exemplarisch dafür (vgl. Volkholz, 2011).

Bei diesen netzwerkartigen Kooperationen müssen sehr unterschiedliche soziale Systeme auf organisationaler Ebene zusammenfinden, um Bildungsprojekte gemeinsam zu entwickeln, zu implementieren und nachhaltig durchzuführen. Allerdings ist die Integration der Ansprüche eines anderen Systems in den eigenen systemischen „Sinnhorizont“ nur sehr begrenzt möglich. So unterscheiden sich Freiwilligenorganisationen mit ihren (idealtypischen) Strukturbedingungen der freiwilligen Mitgliedschaft, der Orientierung der Vereinsziele an den Mitgliederinteressen, den demokratischen Entscheidungsstrukturen und dem freiwilligen Mitgliederengagement grundlegend von der staatlichen Schule oder erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Braun, 2003; Horch, 1992).

Aus dieser Perspektive erscheint also das Management der Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren in Form einer institutionellen Integration unterschiedlicher Steuerungsformen in lokalräumlichen Handlungsräumen von besonderer Bedeutung zu sein, also „die Kombination von weniger Staat mit mehr Politik, sprich mehr gesellschaftlicher Beteiligung und Aktivität (...). Und diese Kombination ist sicherlich neu, denn sie ist eine echte Alternative zu den bekannten Konzeptionen des schlanken Minimalstaats (weniger Staat, weniger Politik), und, nota bene, auch des technokratischen und autoritären Sozialstaats (mehr Staat, weniger Politik)“ (Jann/Wegrich, 2004, S. 207).

271. Solche Formen der gesellschaftlichen und politischen Regulierung, Koordinierung und Steuerung in Strukturen, an denen private und staatliche Organisationen mitwirken, sind allerdings ausgesprochen voraussetzungsvoll (vgl. Schwalb, 2011b). Denn die Arbeit in interorganisatorischen Netzwerken setzt voraus, dass Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren neu entwickelt und dabei eine Kohärenz öffentlicher und privater Aktivitäten erzielt werden, die sich an längerfristigen Wirkungen und Auswirkungen und weniger an kurzfristigen Outputs orientieren (vgl. dazu z. B. Jann/Wegrich, 2004; Schwalb, 2011b).

In diesem Kontext dürfte die Rolle von Verbänden als Dachorganisationen des vielfältigen Vereinswesens besonders zum Tragen kommen, die dann als Initiatoren, Moderatoren und Förderer entsprechender Kooperations-

beziehungen in Erscheinung treten können. Gerade sie müssten staatliche Bildungseinrichtungen in neuartige Formen der Problembewältigung öffentlicher Bildungsaufgaben einzubinden und zur Kooperation mit Vereinen, Projekten und Initiativen anzuregen versuchen. Dabei geht es nicht darum, Bildungsangebote zu privatisieren, indem eine einfache Verantwortungsübertragung von Bildungsaufgaben auf zivilgesellschaftliche Akteure erfolgt. Stattdessen bedarf es einer Verantwortungsteilung mit gegenseitigen Verpflichtungen. Dabei wäre staatliche Finanzierung auf die Gewährleistung, Förderung und den Aufbau engagementförderlicher Infrastruktur zu konzentrieren, in deren Kontext sich zivilgesellschaftliche Akteure als Kooperationspartner im kommunalen Bildungsmix entfalten können. Für die zivilgesellschaftlichen Akteure bedeutet das aber auch, sich an der Gestaltung einer engagementförderlichen Infrastruktur aktiv zu beteiligen.

4.2.3 Engagement macht kompetent

272. Wenn die Beschreibung zutrifft, dass staatliche Akteure Kooperationspartner für Modelle neuer Staatlichkeit suchen und zivilgesellschaftliche Perspektiven auch im staatlich regulierten Schulsystem zunehmend Raum gewinnen, dann erscheint auch die These plausibel, dass bürgerschaftliches Engagement mehr ist als eine unentgeltliche Ressource, auf deren Grundlage zivilgesellschaftliche Akteure wie Vereine oder Verbände ihre Angebote vor Ort erstellen. Offenbar hat bürgerschaftliches Engagement auch aus der Perspektive der engagierten Schülerinnen und Schüler einen „Mehrwert“ in Form von zusätzlichen Bildungsprozessen; es geht also auch um den komplementären Aufbau von „Bildungskapital“.

Wie verschiedene Untersuchungen zeigen, kann bürgerschaftliches Engagement informelle Lernprozesse initiieren, unterstützen und fördern (vgl. im Überblick Braun, 2007; Hansen, 2011; Rauschenbach et al., 2006). Die unmittelbare Sichtbarkeit von Erfolgen oder Misserfolgen des eigenen Handelns in einem als wichtig empfundenen Alltagsbereich kann eine lernmotivierende Wirkung haben, ohne dass dies den engagierten Schülerinnen und Schülern bewusst sein muss. Denn bürgerschaftliches Engagement stellt Anforderungen, die insbesondere über selbstinitiierte und gesteuerte Lernaktivitäten gelöst werden (müssen). Dabei entwickeln die Engagierten offenkundig vor allem „Schlüsselkompetenzen“, die auf drei Ebenen anzusiedeln sind: der personalen Ebene (z. B. Selbstständigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität oder Selbstbewusstsein), der sozialen Ebene (z. B. Verantwortungsbereitschaft, Kommunikations- oder Konfliktfähigkeit) und der sachbezogenen Ebene (z. B. organisatorische oder handwerklich-technische Kompetenzen) (vgl. z. B. Dux et al., 2008; Hansen, 2008).

Bei sämtlichen dieser Kompetenzen handelt es sich um persönliche Ressourcen, die nur dem Engagierten als nicht übertragbares Bildungskapital zur Verfügung stehen und im Kontext des bürgerschaftlichen Engagements erworben, eingeübt, entdeckt oder erfahren werden. Dieses Bildungskapital nutzen die „engagiert Lernenden“ offen-

sichtlich auch in anderen Handlungskontexten. Dies gilt für die Schule, Ausbildung und Erwerbsarbeit ebenso wie für die „Professionalisierung“ ihrer Tätigkeiten in den Nonprofit-Organisationen wie z. B. Vereinen, in denen sie sich bürgerschaftlich engagieren (vgl. Braun et al., 2007).

Vor diesem Hintergrund erweist es sich als sinnvoll, Möglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement bei der Gestaltung von Systemen der Bildung, Ausbildung und Weiterbildung mitzudenken. Formale Bildungsprozesse können um informelle Prozesse und damit um Kompetenzen ergänzt werden, wie sie typischer Weise im Zuge eines Engagements erworben werden (vgl. hierzu auch Abschnitt III 2.6). Für die Ausübung und Vermittlung von Engagement im Kontext von Bildungs- und Aus- und Weiterbildungssystemen wird allerdings Zeit benötigt. Im Nachgang der Reformen im Bereich Schulbildung (G8) und Studium (Bachelor/Master) zeichnen sich allerdings zeitliche Verdichtungen für die potenziellen Engagierten sowie Engagementvermittler ab: Schülerinnen und Schüler oder Studierenden bleibt grundsätzlich weniger Zeit, sich jenseits der formellen Bildungs- und Weiterbildungssysteme bürgerschaftlich zu engagieren, während Lehrkräfte gefordert sind, innerhalb kürzerer Zeit die gleiche Menge an Inhalten zu vermitteln. Auch außerhalb von Schule, Ausbildung und Studium verbleibt weniger Dispositionszeit für das Engagement.

Dabei kann die Zeit für Engagement eine wertvolle Lernzeit sein, wenn man sieht, dass bürgerschaftliches Engagement – salopp formuliert – „kompetent“ machen kann. Es ist insofern mehr als eine kostengünstige Ressource, die an der Leistungserstellung von zivilgesellschaftlichen Akteuren mitarbeitet und die wie „Personal“ einer Organisation betrachtet werden kann. Bürgerschaftlich Engagierte sind in diesem Sinne nicht nur zu qualifizieren und zu schulen, damit sie Angebote „professioneller“ erstellen können oder das Vereinsmanagement besser im Griff haben. Neben dieser zweifellos sehr wichtigen organisationsbezogenen Perspektive, die in der Regel das breite Qualifizierungsprogramm der Verbände für Ehrenamtliche begründet, gibt es offensichtlich auch eine individuelle Seite des Engagierten, der sich auf freiwilliger Basis weiterqualifiziert mit der Intention, sich weiterzuentwickeln, sich mithin „bilden“ zu wollen. Gerade im freiwilligen Engagement scheint die Reflexivität des deutschen Bildungsbegriffs ihren traditionellen Sinnzusammenhang zu bewahren.

Vor allem die Vereine und Verbände stehen in dieser Argumentationsrichtung und unter einer verbandspolitischen Perspektive vor der Herausforderung, den Kompetenzerwerb freiwillig Engagierter nicht nur als Ressource für die konkrete Arbeit vor Ort zu betrachten, sondern bürgerschaftliches Engagement auch als Lern- und Erfahrungsprozess der Engagierten anzuerkennen. In diesem Sinne könnte z. B. ein innovatives System aufgebaut werden, das die Entwicklung individueller Kompetenzen im Zuge eines bürgerschaftlichen Engagements unterstützt und begleitet. Ebenso könnten in verbandlichen Qualifizierungsmaßnahmen inhaltliche Aspekte umfangreicher

berücksichtigt werden, die auf die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen bürgerschaftlich Engagierter abheben. Dies gilt insbesondere für die Vermittlung von Fähigkeiten, die als „Schlüsselkompetenzen“ gelten.

4.2.4 Fazit

273. Die sukzessive und weitgehende Neugestaltung administrativer und rechtlicher Rahmenbedingungen zur Steuerung des Bildungssystems in Deutschland hat nicht nur zu einer Profilierung von Elementen der Wettbewerbssteuerung und marktförmigen Gestaltung des staatlich regulierten Schulsystems beigetragen. Zugleich vollziehen sich auch Neustrukturierungen des Verhältnisses von Staat, Markt und Zivilgesellschaft, die mit einem Bedeutungsgewinn zivilgesellschaftlicher Akteure und bürgerschaftlichen Engagements im Bildungs- und speziell auch im Schulsystem verbunden sind. In diesem Kontext geht es u. a. um die Öffnung des staatlich organisierten Bildungssystems hin zu einem „Bildungsmix“, in dem es um lebenslange und lebensbegleitende Lern- und Qualifikationsprozesse geht, die wesentlich umfangreicher in Ko-produktion staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure organisiert werden sollen als früher. Exemplarisch dafür stehen z. B. Diskussionen über den Offenen Ganztag oder über die wachsende Rolle bürgerschaftlichen Engagements auf der Ebene der „engagiert Lernenden“ im Kontext der Debatten über lebenslange Lernprozesse.

Auch wenn in den letzten Jahren zahlreiche Modellvorhaben zur Kooperation von staatlich regulierten Schulen und zivilgesellschaftlichen Akteuren initiiert und durchgeführt wurden, scheinen sich grundlegende zivilgesellschaftliche Reformperspektiven im deutschen Schulsystem bestenfalls vorsichtig anzudeuten. Zentrale Schlüsselbegriffe für solche Reformperspektiven können lauten: institutionelle Öffnungsprozesse für bürgerschaftliche Beteiligungsformen und zivilgesellschaftliche Akteure im Schulsystem in Verbindung mit der Entwicklung, Erprobung und Vertiefung von Kooperationsformen, die das potenzielle Spannungsverhältnis zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationsstrukturen und -kulturen unter Wahrung und Förderung der Autonomie beider Seiten aufzulösen vermögen.

4.3 Bürgerschaftliches Engagement von und für Personen mit Zuwanderungsgeschichte

274. Die einschlägigen soziologischen Gegenwartsdiagnosen der letzten Jahrzehnte etwa in den USA, Großbritannien, Frankreich und insbesondere auch Deutschland belegen es eindrucksvoll: Das Problem der Integration moderner Gesellschaften ist abermals zu einem zentralen Thema in der gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskussion avanciert (vgl. Braun, 2002; Schimank, 2000). Da auch die Bundesrepublik Deutschland zur Stabilisierung ihrer Bevölkerungszahl auf Einwanderung angewiesen ist und der Anteil der in Deutschland lebenden Personen mit Zuwanderungsgeschichte weiter steigen wird, sei Integration – so eine geläufige

Argumentationsfigur – bereits heute eine gesellschaftliche und politische Schlüsselaufgabe, die einer differenzierten Auseinandersetzung auch im Hinblick auf das bürgerschaftliche Engagement bedürfe. Dabei wird häufig von der These ausgegangen, dass bürgerschaftliches Engagement die soziale, kulturelle und politische Inklusion von Personen mit Zuwanderungsgeschichte fördern und ihre gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen würde (vgl. Braun, 2007; Huth, 2006a).

Vor diesem Hintergrund wird von zivilgesellschaftlichen Organisationen erwartet, dass sie sich Personen mit Migrationshintergrund gegenüber öffnen und um eine dauerhafte Bindung bemühen: „Dieser Anspruch einer ‚interkulturellen Öffnung‘ wird jedoch nicht nur ‚von außen‘ an Vereine, Verbände und andere zivilgesellschaftliche Assoziationen herangetragen. Nicht selten sind es auch zivilgesellschaftliche Akteure selbst, die für sich proklamieren, ‚Integrationsarbeit vor Ort‘ zu leisten und sich in besonders kompetenter Weise der ‚gesellschaftlichen Problemlage Integration‘ anzunehmen. So hat sich in den letzten Jahren ein politisches und zivilgesellschaftliches Handlungsfeld um den Bereich ‚Migration/Integration‘ konstituiert, in dem sich zunehmend mehr Akteure (öffentlichkeitswirksam) bewegen“ (Nobis, 2011b, S. 2).

In den letzten Jahren haben sich zivilgesellschaftliche Akteure nicht nur in den integrationspolitischen Diskurs des Nationalen Integrationsplans (NIP) mit umfangreichen Selbstverpflichtungen eingebracht. Sie haben zahlreiche Integrationsmaßnahmen und Integrationsprogramme in die Wege geleitet, die sich explizit an Personen mit Zuwanderungsgeschichte richten. Exemplarisch dafür stehen etwa die Programme der Sportverbände und -bünde unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) wie z. B. die Programme „Integration durch Sport“, „Mehr Migrantinnen in den Sport“ oder „spin – sport interkulturell“. Von zivilgesellschaftlichen Akteuren werden eine Reihe weiterer Maßnahmen umgesetzt, wie z. B. die Benennung von verbandlichen Integrationsbeauftragten, die Verabschiedung von Positionspapieren zu Fragen der „Zuwanderung“ oder die Konzeption und Durchführung von interkulturellen Trainings im Rahmen verbandlicher Qualifizierungssysteme.

Insofern erstaunt es nicht, dass auch fachwissenschaftliche Debatten über Migration und Integration in den letzten Jahren einen „Boom“ erlebt haben, wie Kalter (2008) betont: „Vor allem die offensichtliche und stetig anwachsende gesellschaftliche Relevanz des Themas, die sich häufenden Anzeichen eines gewissen ‚Problemdrucks‘, führten zu einem drastischen Anwachsen der Forschungslandschaft, die nunmehr kaum noch überschaubar ist“ (Kalter, 2008, S. 12). Aber welche Themen erfahren in den aktuellen Debatten über bürgerschaftliches Engagement eine besondere Beachtung und mit welchen Argumenten werden diese Debatten geführt?

4.3.1 Vom Problemdiskurs zum Potenzialdiskurs?

275. Die fachpolitischen und wissenschaftlichen Debatten, die in den letzten Jahren in Deutschland über bürger-

schaftliches Engagement geführt werden, lassen einerseits erkennen, dass Migrantinnen und Migranten nicht nur als Empfängerinnen und Empfänger von Hilfeleistungen, sondern auch als aktive Bürgerinnen und Bürger sowie als „gestaltende Subjekte“ (Hunger, 2002, S. 2) thematisiert werden. Andererseits sind neben dieser beobachtbaren Verschiebung von einem „Problemdiskurs“ hin zu einem „Potenzialdiskurs“ auch gegenläufige Tendenzen zu erkennen. So besteht nach wie vor die Neigung, in wissenschaftlichen, öffentlichen und medialen Debatten Defizite und Problemlagen zu thematisieren, Menschen mit Migrationshintergrund a priori einen gewissen Eingliederungsbedarf zu unterstellen, sie „zu bemitleiden und als Opfer zu stilisieren“ (vgl. auch Nobis, 2011c; Wippermann/Flaig, 2009, S. 3).

Diese Formen des „Problemdiskurses“ dominierten insbesondere die Anfänge der Migrationssozialarbeit in Deutschland. Zuwandererinnen und Zuwanderer galten in diesem Kontext insbesondere als Zielgruppen sozialarbeiterischer Tätigkeiten deutscher Organisationen, denen quasi automatisch ein Integrationsdefizit unterstellt wurde. Begründet wird diese Perspektive u. a. mit der spezifischen „Migrationssituation“ in den 1950er und 1960er Jahren: Um die soziale Situation von „Arbeitsmigrantinnen“ und „Arbeitsmigranten“ zu verbessern, wurden die Wohlfahrtsverbände mit deren „Betreuung“ und „Fürsorge“ betraut (Filsinger, 2009; Gaitanides, 2009; Heckmann, 2001; Thränhardt, 2005; Treibel, 2003). Sie fungierten insofern auch als Interessenvertreter der Migrantinnen und Migranten in Deutschland, „ohne allerdings die Betroffenen selbst demokratisch in ihr Verbandssystem einzubinden“ (Hunger, 2002, S. 3).

Dieser „paternalistische Blick“ auf Personen mit Zuwanderungsgeschichte scheint vor allem seit den 1990er Jahren durch andere Sichtweisen ergänzt und sukzessive überlagert zu werden (Koopmans et al., 2011, S. 1). Vor dem Hintergrund von bereits seit den 1970er Jahren breiter diskutierten Integrationsmodellen, die Assimilationsvorstellungen in Frage stellen und stattdessen auf differenzierte Integrationsverläufe und auf Prozesse der Mehrfachintegration verweisen, lässt sich eine latente Abkehr von Defizitperspektiven erkennen. Darin scheint sich auch ein Wandel von der Ausländer- und Zuwanderungspolitik zu Formen einer Integrationspolitik zu manifestieren: „Integration wird (nun) als Daueraufgabe und als wechselseitiger Prozess verstanden, der Anstrengungen sowohl der einheimischen als auch der zugewanderten Bevölkerung verlangt“ (Filsinger, 2009, S. 285).

Gleichwohl spricht Filsinger (2009) nicht von einem Paradigmenwechsel, sondern von einer Modernisierungsphase der Integrationspolitik, die zwischen den Polen von Kontinuität und Wandel verläuft. So wird die Reichweite dieses Perspektivenwechsels vom Problem- zum Potenzialdiskurs unterschiedlich beurteilt. Nach Nobis zeigt dennoch „[...]allein die Tatsache, einige Sichtweisen als paternalistisch auszuweisen und kritisch zu reflektieren oder sich zunehmend mit den Engagementquoten von Migranten zu befassen, dass neben der Thematisierung von Integrationsdefiziten zumindest auch über Chancen und

Potenziale von Zuwanderung diskutiert wird“ (Nobis, 2011c, S. 81).

In diesem Kontext rücken zunehmend die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements von Personen mit Zuwanderungsgeschichte in den Blick des fachpolitischen und -wissenschaftlichen Interesses (Huth, 2007a; Koopmans et al., 2011). Dieser Perspektivwechsel deutet sich auch in verschiedenen wissenschaftlichen Studien über freiwilliges Engagement und Engagementpotenziale von Personen mit Zuwanderungsgeschichte an (vgl. z. B. Braun/Nobis, 2011; Geiss/Gensicke, 2006; Halm/Sauer, 2005; Koopmans et al., 2011). Übereinstimmend lassen diese Studien erkennen, dass die Engagement- und Mitgliedschaftsquoten von Personen mit Zuwanderungsgeschichte in Deutschland geringer sind als bei Personen ohne Zuwanderungsgeschichte. Allerdings verweisen Ergebnisse einer aktuellen Studie des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung darauf, dass hinsichtlich der Vereinsmitgliedschaften nur geringe Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte vorliegen. Unter Berücksichtigung der sozioökonomischen Lage der Befragten werden die Unterschiede sogar noch geringer (Koopmans et al., 2011; vgl. zu Ergebnissen aktueller Datenanalysen auch Abschnitt III 2.8).

Mit den Befunden der aktuellen empirischen Forschung verbinden sich eine Reihe gesellschaftspolitischer Fragestellungen, die an dieser Stelle nur angedeutet werden können: Wie positionieren sich zivilgesellschaftliche Akteure wie z. B. Verbände und Vereine in Deutschland zu den Themen „Integration“ und „Migration“? Werden in Leitbildern oder Grundsatzserklärungen fachpolitische und fachwissenschaftliche Integrationsverständnisse aufgegriffen, auf die jeweils spezifischen Herausforderungen der Organisationen bezogen und in Programmen konkretisiert? In welcher Weise werden in diesem Kontext die Sichtweisen von Personen mit Zuwanderungsgeschichte reflektiert? Die Diskussion und Beantwortung solcher grundlegenden Fragen wäre insbesondere für eine systematische Engagementförderung zugunsten von Personen mit Zuwanderungsgeschichte von zentraler Bedeutung. Auf einer solchen Grundlage ließen sich auch Fragen und Konzepte differenzierter erörtern, die in den Diskussionen über das bürgerschaftliche Engagement von Personen mit Migrationshintergrund derzeit intensiver diskutiert und die in den folgenden drei Abschnitten skizziert werden: Das Thema „interkulturelle Öffnung“, das Thema „Migrantenorganisationen“ und das Thema „Heterogenität von Migrantengruppen“.

4.3.2 Interkulturelle Öffnung als Konzept zivilgesellschaftlicher Akteure?

276. „Interkulturelle Öffnung“ gilt mittlerweile als ein anerkanntes Konzept der Integrationspolitik, das vor allem in praxisrelevanten Debatten einen hohen Stellenwert hat. „Dass der Begriff im Nationalen Integrationsplan (NIP) rund dreißigmal genannt und für alle integrationspolitisch relevanten Handlungsfelder immer wieder als Ziel formuliert wird, belegt nicht nur definitiv seine Politikfähigkeit, sondern es zeigt auch, dass mit dem Ansatz

Hoffnungen von integrationspolitischer Relevanz verbunden werden“ (Lima Curvello, 2009, S. 247).

Mittlerweile wird interkulturelle Öffnung, die sich zunächst auf eine Öffnung der sozialen Dienste konzentrierte, vielfach als eine Forderung an die deutsche Gesellschaft und alle ihre Institutionen verstanden; allerdings spielt sie im Kontext zivilgesellschaftlicher Debatten eine besonders prominente Rolle (vgl. z. B. Gaitanides, 2004; Lima Curvello, 2009). So wird z. B. im Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung davon ausgegangen, dass Integration durch bürgerschaftliches Engagement einer interkulturellen Öffnung von traditionellen Vereinen und Verbänden, Kirchen, Religionsgemeinschaften und Migrantenselbstorganisationen bedürfe (vgl. Bundesregierung, 2007, S. 174). Aber auch andere Akteure betonen die Notwendigkeit entsprechender Selbstverpflichtungen von zivilgesellschaftlichen Organisationen (vgl. z. B. BBE, 2009).

Dabei wird interkulturelle Öffnung einerseits mit konkreten Maßnahmen verknüpft – z. B. mit der Gewinnung von Personen mit Zuwanderungsgeschichte für ein bürgerschaftliches Engagement, der Einrichtung von organisationsinternen Servicestellen, die über Engagementmöglichkeiten beraten, der Ausweitung von Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb von interkultureller Kompetenz, dem Aufbau von und der Zusammenarbeit mit kommunalen Netzwerken und Migrantenselbstorganisationen oder auch der Erarbeitung von gemeinsamen Zielsetzungen, in denen festgehalten wird, was Vereine, Verbände und andere Institutionen mit interkulturellen Öffnungsprozessen überhaupt erreichen wollen (vgl. insbesondere Bundesregierung, 2007; Lima Curvello, 2009; Meier, 2005; Nobis, 2011c). Andererseits wird aber auch kritisch angemerkt, dass der Begriff der interkulturellen Öffnung ein inflationär verwendeter Modebegriff geworden sei. So bliebe vielfach unklar, welche Zielstellungen interkulturelle Öffnung impliziere, wie die in der Literatur empfohlenen Maßnahmen umzusetzen seien und welche Effekte mit diesem Prozess wirksam werden sollen (vgl. dazu z. B. Filsinger, 2002; Gaitanides, 2004; Nobis, 2011c, S. 70f.; Schröder, 2007).

Mit dieser kritischen Betrachtungsweise eines noch relativ deutungs offenen Begriffs verbinden sich vielfältige Fragestellungen, die mit Blick auf die Debatte über bürgerschaftliches Engagement differenzierter zu erörtern sind. Denn der Begriff der interkulturellen Öffnung“ impliziert einen Perspektivwechsel „von der paternalistischen ‘Betreuung’ von MigrantInnen zu einer partizipativen, dialogischen Aushandlung von Hilfen, von der selektiven Fixierung auf (scheinbare) kulturelle Defizite hin zu einem ressourcenorientierten Blick auf die mögliche Erweiterung der Handlungsspielräume für ein ‘gelingenderes Leben’ (Thiersch)“ (Gaitanides, 2009, S. 546). Dieser Perspektivwechsel dürfte insbesondere einen – mehr oder minder konflikthafter – Wandel der Organisationsstrukturen und -kulturen deutscher Verbände und Vereine beinhalten. Gaitanides (2009, S. 548 ff.) hat potenzielle Herausforderungen exemplarisch angedeutet und nennt beispielsweise folgende Aspekte: Akzeptanz-

probleme seitens des ehrenamtlichen und hauptamtlichen Personals gegenüber einer interkulturellen Öffnung der Organisation; Abwehr selbstreflexiver Fortbildungen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz; ein Mangel an qualifiziertem Fachpersonal, um Öffnungsprozesse zu initiieren und zu implementieren; das Hinterherhinken der Ausbildungsinstitutionen bei der Vermittlung von interkultureller Kompetenz als Querschnittsaspekt; eine mangelnde Nachhaltigkeit der Maßnahmen, die eher als „Feigenblattpolitik“ mit einem kurzfristigen Horizont umgesetzt werden.

Insofern bedürfe es zur Implementation von Konzepten der interkulturellen Öffnung bei zivilgesellschaftlichen Akteuren der Motivierung der Führungskräfte zur Verantwortungsübernahme für das Change-Management und ggf. auch politischer Vorgaben im Kontext von Zuwendungsmaßnahmen, der Schaffung geeigneter Fortbildungsangebote für Leitungskräfte, der Etablierung interkultureller Kompetenzziele in Aus- und Fortbildungsmaßnahmen oder auch der Eröffnung eines Einstellungskorridors für Personal mit Migrationshintergrund (Gaitanides, 2009, S. 549).

4.3.3 Migrantenselbstorganisationen als Ausdruck von „Parallelgesellschaften“?

277. Die laufenden Debatten thematisieren allerdings nicht nur die Öffnung von deutschen Nonprofit-Organisationen für Personen mit Zuwanderungsgeschichte, sondern immer wieder und verstärkt auch die Anerkennung der Selbstorganisation in Migrantenselbstorganisationen.

Seit den 1970er Jahren haben fast alle größeren Migrantengruppen in Deutschland eigene Vereine gegründet (vgl. Hunger, 2005; Lehmann, 2001). In den 1980er und 1990er Jahren stiegen nach Experteneinschätzungen Vereinsgründungen von Personen mit Zuwanderungsgeschichte nochmals sprunghaft an – eine Entwicklung, die als Folge des Heranwachsens der zweiten und dritten Migrantengeneration interpretiert werden kann (vgl. Halm, 2003). Gleichwohl zeigt ein Blick auf die aktuelle Datennlage, dass über den konkreten Umfang, also über die Anzahl der Migrantenselbstorganisationen in Deutschland, nur wenig bekannt ist. Insofern überrascht es nicht, dass einerseits konstatiert wird, die Etablierung „ethnischer Infrastrukturen“ in der Zivilgesellschaft sei Ende der 1990er weitgehend abgeschlossen gewesen (vgl. Halm, 2003), während andererseits auf aktuelle Daten verwiesen wird, die zeigen, dass sich kontinuierlich immer wieder neue Migrantenselbstorganisationen gründen (Nobis, 2011a).

Vor diesem Hintergrund ist der empirische Forschungsstand über Migrantenselbstorganisationen bislang als rudimentär zu bezeichnen, auch wenn bereits in den 1980er Jahren einige empirisch ausgerichtete Forschungsarbeiten erschienen sind (vgl. z. B. Büdel, 1985; Schuleri-Hartje/Kodolitsch, 1989). In den 1990er Jahren wurden eine Reihe von Arbeiten vorgelegt, in denen insbesondere ausgewählte Sozialräume und vor allem türkische und muslimische Vereine und Verbände in den Blick genommen wurden (vgl. z. B. Fijalkowski/Gillmeister, 1997; Ministerium für Arbeit, 1999). Erst in den letzten zehn Jahren

wurden die Forschungsaktivitäten in Deutschland über Migrantenorganisationen sichtbar ausgeweitet (s. hierzu die Zusammenfassung von Nobis 2011a).

So ist zu bilanzieren, dass die verschiedenen Studien zwar erste detaillierte Einblicke in den Untersuchungsgegenstand liefern. So existiert insbesondere eine große Anzahl von Fallstudien, die sich auf die lokale Ebene konzentrieren. Allerdings besteht nach wie vor Forschungsbedarf: „Zum einen liegen nur wenige Beiträge vor, die über den Charakter einer Abschlussbroschüre oder einzelnen, in Sammelbänden veröffentlichten Beiträge hinausgehen. Zum Zweiten beschränkt sich eine ganze Reihe der vorliegenden Arbeiten auf deskriptive Beschreibungen über Organisationsstrukturen und nimmt in den seltensten Fällen auch Organisationkulturen in den Blick. Zum Dritten liegen eben nur über einen Teil von Migrantenorganisationen Detailstudien vor“ (Nobis, 2011a, S. 13).

Insofern eröffnen sich nach wie vor auch weite Interpretationsspielräume im Hinblick auf die sozialintegrativen Funktionen von Migrantenorganisationen, die sich in zwei Positionen zuspitzen lassen (vgl. dazu Braun, 2011b):

Auf der einen Seite wird seit längerem darauf abgehoben, dass Menschen mit Zuwanderungsgeschichte deshalb in Migrantenorganisationen organisiert seien, weil sich diese Zusammenschlüsse primär über die nationale Zugehörigkeit der Mitglieder definierten und insbesondere das Ziel verfolgten, die Interessen der jeweiligen ethnischen Community in der Aufnahmegesellschaft zu repräsentieren (vgl. dazu z. B. Lehmann, 2001). Deshalb wird in Migrantenorganisationen die Gefahr gesehen, dass „Parallelgesellschaften“ in der Aufnahmegesellschaft entstünden, die zur sozialen Exklusion von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte beitragen würden. Zwar sieht die Migrationsforschung die Ursache für diese spezifische Form des Rückzugs aus der Aufnahmegesellschaft vorrangig in einer mangelhaften oder verfehlten Integrationspolitik. Gleichwohl produzierten Migrantenorganisationen „unsoziales Kapital“, da sich ethnisch homogene Bevölkerungsgruppen räumlich, sozial und kulturell von der Aufnahmegesellschaft abschotten würden.

Auf der anderen Seite wird in der jüngeren Diskussion – und speziell mit Blick auf den skizzierten „Potenzialdiskurs“ – immer häufiger darauf hingewiesen, dass Menschen mit Zuwanderungsgeschichte nicht auf „Integrationsobjekte“ reduziert werden dürften, für die deutsche Verbände und Vereine spezifische Maßnahmen und Programme bereitstellen müssten, um sie in soziale Kontexte der Mehrheitsgesellschaft zu integrieren (Bundesregierung, 2007; Huth, 2006b). Vielmehr würden Menschen mit Zuwanderungsgeschichte durch die zivilgesellschaftliche Selbstorganisation in Migrantenorganisationen ihre soziale Integration in die Gesellschaft selbst vorantreiben und eigenverantwortlich mitgestalten. Auf diese Weise würden sie ihre Bedürfnisse und Interessen im Dialog mit der Aufnahmegesellschaft formulieren und letztere mit ihren Vorstellungen kulturell bereichern. In dieser Argumentationsrichtung tragen Selbstorganisation, Partizipa-

tion und Engagement in Migrantenorganisationen also nicht nur zum Sozialkapital der Aufnahmegesellschaft bei; vielmehr seien Migrantenorganisationen auch ein Garant zur Beförderung der gemeinwohlorientierten Leistungen des Verbände- und Vereinswesens in Deutschland.

Dieser nach wie vor virulente und sehr kontroverse Diskussionshorizont über Migrantenorganisationen in Deutschland ist bislang allerdings eher Ausdruck einer zu stark ineinander verwobenen und unsortierten Gemengelage von Politik, Wissenschaft und Zeitdiagnose, die eine getrennte Behandlung der unterschiedlichen Ebenen erschwert. Insofern scheint es dringend geboten, die mit dieser Thematik verknüpften politischen Optionen, die empirisch fundierten Erkenntnisse und die eher zeitdiagnostischen Beobachtungen systematisch voneinander abzugrenzen, um gehaltvollere fachwissenschaftlichen, fachpolitischen und medialen Debatten über Migrantenorganisationen in der deutschen Zivilgesellschaft den Weg zu ebnen (vgl. Braun, 2011b).

4.3.4 Heterogenität einer Kategorie

278. Vielfach wird von *den* Menschen mit Zuwanderungsgeschichte oder *den* Migrantinnen bzw. Migranten gesprochen. Mit dieser Kategorisierung werden dann vielfach Attribuierungen vorgenommen, die auf eine gesellschaftliche Großgruppe weitgehend ohne Differenzierungen übertragen werden. Allerdings wurde in zahlreichen Forschungsarbeiten dokumentiert, dass sich die Gruppe der Menschen mit Zuwanderungsgeschichte aus sehr heterogenen sozialstrukturellen und soziokulturellen Hintergründen zusammensetzt (Berger et al., 2004; Esser, 2001; Häußermann/Siebel, 2001; Seifert, 2000; Treibel, 2003). Speziell die aufwändige Sinus-Studie über Migranten-Milieus in Deutschland, die im Jahr 2008 vorgelegt wurde, lässt anschaulich erkennen, „dass es in der Population der Menschen mit Migrationshintergrund ... eine bemerkenswerte Vielfalt von Lebensauffassungen und Lebensweisen gibt“ (Wippermann/Flaig, 2009, S. 5).

Die Heterogenität der Kategorie „Menschen mit Zuwanderungsgeschichte“ wird auch in den Debatten über bürgerschaftliches Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte zunehmend wahrgenommen. Zwar wird nach wie vor kritisiert, dass Menschen mit Migrationshintergrund noch immer in eine „Container-Kategorie“ eingeordnet würden (Wippermann/Flaig, 2009, S. 4). Dieser Hinweis – so wird betont – dürfte jedoch gerade ein Indikator dafür sein, dass der Heterogenität der Gruppe der Personen mit Zuwanderungsgeschichte in den Diskussionen über bürgerschaftliches Engagement zunehmend Rechnung getragen wird (Nobis, 2011b, S. 10). So wurden Diskussionen lange Zeit von Begriffen wie „Ausländer“, „Migrant“ oder „Zuwanderer“ geprägt, die eine „pauschalisierende Globalkategorie“ darstellen, da sie implizit die Botschaft transportierten, „es handele sich um eine homogene Gruppe mit hoher Binnenkommunikation, unverbrüchlicher Solidarität qua Ethnie oder Ausländerstatus, sowie mit prinzipiell ähnlichen Werten, Interessen und Lebensstilen“ (Wippermann/Flaig, 2009, S. 4). In den letzten Jahren wird allerdings auch in den

Diskussionen über bürgerschaftliches Engagement zunehmend von „Menschen mit Zuwanderungsgeschichte“, „Menschen mit Migrationshintergrund“ oder „Menschen mit Migrationsbiografie“ gesprochen, womit die ausgesprochene Heterogenität von Lebenslagen und Lebensstilen innerhalb dieser sozialen Kategorie in den Vordergrund rückt und fachpolitisch anerkannt wird.

Da eine pauschale Gegenüberstellung von Personen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte die sozialen und kulturellen Unterschiede innerhalb dieser Gruppe auszublenden droht (vgl. z. B. Häußermann/Siebel, 2001), wird in den Debatten über bürgerschaftliches Engagement speziell auch auf die Notwendigkeit verwiesen, empirisch ausgerichtete Arbeiten so zu konzipieren, dass differenzierte Analysen möglich sind (vgl. z. B. Braun/Nobis, 2011; Häußermann/Siebel, 2001). Da ethnische Zugehörigkeit und sozioökonomische Lage korrelieren, könne es, so Häußermann und Siebel (2001), zu „groben Fehleinschätzungen“ führen, wenn zwischen diesen Faktoren nicht differenziert und die Koinzidenz von sozialer Lage und Migrationshintergrund als Kausalität interpretiert wird. Zu berücksichtigen seien mindestens horizontale sozialstrukturelle Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht), vertikale sozialstrukturelle Merkmale (z. B. sozioökonomischer Status, Bildungskarrieren) und Differenzierungen entlang des Migrationshintergrunds (z. B. Herkunftsland, Bleibeabsichten, Migrantengeneration, Aufenthaltsdauer, Sprachgebrauch).

Allerdings liegen derartige empirische Untersuchungen zum bürgerschaftlichen Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte in Deutschland bislang noch nicht vor, auch wenn sich die empirische Datenlage verbessert hat (vgl. zu Ergebnissen der empirischen Forschung Abschnitt III 2.8, vgl. außerdem Berger et al., 2004; Diehl, 2004; Geiss/Gensicke, 2006; Koopmans et al., 2011). In diesem Kontext laufen vor allem die amtlichen Statistiken, die nur Migrantinnen und Migranten der ersten und zweiten, nicht aber der dritten Generation erfassen, Gefahr, gelungene Integrationsprozesse auszublenden. Eine Berichterstattung über „die“ Personen mit Migrationshintergrund verkennt nicht nur die großen Unterschiede, die u. a. entlang der Migrantengenerationen verlaufen; zudem können auf einer solchen Datengrundlage auch etwaige Re-Ethnisierungstendenzen der dritten Generation nicht eingefangen werden (vgl. Bade, 2007; Nobis, 2011c).

4.3.5 Fazit

279. Die Diskussionen über das bürgerschaftliche Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte hat auch in Deutschland in den letzten Jahren höhere fachpolitische und fachwissenschaftliche Aufmerksamkeit gewonnen. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Migrations- und Integrationsdebatten werden in diesem Kontext zunehmend auch die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements von Personen mit Zuwanderungsgeschichte thematisiert, so dass der bislang dominierende „Problemdiskurs“ über eine „einzugliedernde Großgruppe“ zumindest tendenziell durch einen „Potenzialdiskurs“ über

„aktive“ Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte ergänzt und mitunter auch überlagert wird.

Allerdings erweisen sich sowohl die konzeptionell-theoretischen und empirisch fundierten Debatten als auch die fachpolitischen Diskussionen über das bürgerschaftliche Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte als defizitär. So sind grundlegende gesellschaftspolitische Konzepte wie z. B. das vielzitierte Konzept der „interkulturellen Öffnung“ zivilgesellschaftlicher Akteure bislang nur unzureichend ausdifferenziert und in der Praxis implementiert worden. Darüber hinaus ist die empirische Befundlage zu Migrantenorganisationen in der deutschen Gesellschaft wie auch zu den heterogenen Gruppen innerhalb der Kategorie „Personen mit Zuwanderungsgeschichte“ bestenfalls als rudimentär zu bezeichnen.

Eine fundierte theoriegeleitete empirische Forschung über das komplexe Thema „bürgerschaftliches Engagement und Migration“ dürfte eine zentrale Grundlage bilden, um in einen sachlichen und vertieften Dialog über die Leistungen bürgerschaftlichen Engagement von und für Personen mit Zuwanderungsgeschichte eintreten zu können.

4.4 Bürgerschaftliches Engagement und soziale Dienste

4.4.1 Zunehmende Bedeutung sozialer Dienste

280. In den letzten Jahren wird die Frage zunehmend breiter diskutiert, wie der Wohlfahrtsstaat und die damit verbundenen sozialen Sicherungssysteme in Deutschland zukünftig ausgestaltet werden sollen. Wie dieser Umbau aber zu gestalten ist, wird politisch und fachwissenschaftlich kontrovers diskutiert (vgl. z. B. Cremer, 2009; Jirku, 2011).

In diesem Kontext gewinnt auch die Debatte um die Gestaltung sozialer Dienste zunehmend an gesellschaftspolitischer Bedeutung (Evers, 2011a). Diese personenorientierten Dienste reichen von der Betreuung, Erziehung und Bildung in Kindheit und Jugend über Behandlung und Unterstützung bei Gesundheit und Krankheit, Hilfe und Pflege im Alter bis hin zu Diensten rund um Fragen von Exklusion und Inklusion und stellen einen wichtigen Teil des Wohlfahrtsstaats dar (vgl. z. B. Cremer, 2007; Heinze, 2011; Klie, 2011; Schwalb/Theunissen, 2009). Erbracht werden sie sowohl von Staat und Kommunen, gemeinnützigen Trägern sowie kommerziellen Anbietern, als auch auf informelle Weise durch Vereine, Projekte und private Netzwerke (Evers, 2011a). Dabei variiert die institutionelle Ausgestaltung. Zum einen unterscheidet sie sich hinsichtlich des Bereichs. So ist die Einbeziehung von Engagement in einigen Bereichen, wie z. B. der Pflege, eine Selbstverständlichkeit, während sie in anderen kaum Berücksichtigung findet (Evers, 2011a). Zum anderen bestehen auch regional relativ starke Unterschiede, da soziale Dienste im Gegensatz zur sozialen Sicherung, die auf die materielle Existenzsicherung ausgerichtet ist, weniger stark zentralisiert ist. Zwar hat der Zentralstaat im Zuge der Verrechtlichung und Institutionalisierung sozialer Dienste Finanzierungs- und Regulie-

rungsverantwortlichkeiten übernommen, lässt den Kommunen jedoch relativ viel Spielraum bei der Ausgestaltung der Dienste (Bahle, 2007; Evers et al., 2011). Gleichwohl lässt sich feststellen, dass das zugrundeliegende Subsidiaritätsprinzip im Laufe der Jahre an Bedeutung verliert. So wurden z. B. mit dem Bundessozialhilfegesetz, der Pflegeversicherung und der im Kinder- und Jugendhilferecht festgeschriebenen Kindergartenplatzgarantie Instrumente geschaffen, die auf eine stärkere Zentralisierung der sozialen Dienste hinweisen (Bahle, 2007).

Zurückgeführt wird die wachsende Bedeutung der sozialen Dienste vor allem auf den demografischen Wandel und die Zunahme anderer Formen der Hilfsbedürftigkeit (Evers, 2011a). Daneben wird in den laufenden Debatten auch auf die Bedeutung des veränderten Rollenverständnisses und die heute höhere und weiter zunehmende Erwerbsquote von Frauen verwiesen (Evers et al., 2011; Klie, 2010). Diese schlagen sich sowohl auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite von sozialen Diensten nieder. So könne die umfangreiche Bereitschaft der Frauen etwa zu Kinderbetreuung und Pflegeleistungen, von denen die Stabilität sozialer Dienste bisher abhängig war, in Zukunft nicht mehr ohne weiteres vorausgesetzt werden. Vielmehr sei mit einem Anstieg der Nachfrage nach sozialen Diensten zu rechnen. Dementsprechend wird in Deutschland zuletzt eine Expansion sozialer Dienste, vor allem für Ältere, aber auch für Kinder und Familien, konstatiert. Damit komme auch eine Abkehr vom für Deutschland lange Zeit prägenden konservativ-korporatistischen Wohlfahrtsregime zum Ausdruck, das sich eher durch die Zahlung von Transfers als durch die Bereitstellung von Dienstleistungen auszeichnete (Evers et al., 2011).

Bei einem zunehmenden Bedarf an sozialen Diensten stellt sich die Frage, wie angesichts des ausgegebenen Ziels der Haushaltskonsolidierung zukünftig quantitativ und qualitativ ein hinreichendes Angebot sozialer Dienste speziell auch in der Pflege bereitgestellt werden kann (Dahme/Wohlfahrt, 2009; Kaufmann, 1997). In diesem Zusammenhang wird in den letzten Jahren auch die Diskussion um die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die sozialen Dienste revitalisiert (Evers, 2010). Dabei wird bürgerschaftliches Engagement als eine besondere Ressource für die Qualität sozialer Arbeit und von Sozialpolitik hervorgehoben und auf die Bereicherung herkömmlicher Dienste, die Stärkung von Anwaltschaft sowie die Anerkennung neuer Bedürfnisse verwiesen (Evers, 2011a).

Inwieweit bürgerschaftliches Engagement im Rahmen sozialer Dienste tatsächlich Berücksichtigung findet, hängt nicht zuletzt von den vorherrschenden Leitbildern der Akteure ab, und davon, auf welche Weise sie deren Handeln prägen, so Adalbert Evers in seiner Expertise für den Ersten Engagementbericht (Evers, 2011a). Im Folgenden werden in Anlehnung an Evers' Expertise die Leitbilder skizziert, die die Diskussion um das bürgerschaftliche Engagement im Kontext sozialer Dienste prägen, und

Aspekte aufgegriffen, die für eine zivilgesellschaftliche Gestaltung sozialer Dienste relevant sind.

4.4.2 Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger als zentrales Paradigma

281. In den gesellschaftspolitischen Leitbildern lässt sich in den letzten Jahrzehnten eine Akzentverschiebung in den Begründungszusammenhängen sozialer Dienste beobachten. So dominiert nicht mehr allein die Vorstellung von einer passiven Nutzerin bzw. einem passiven Nutzer standardisierter sozialer Dienste die öffentliche Diskussion. Vielmehr werden zunehmend auch Leitbilder propagiert, die die Konsumentensouveränität der Bürgerinnen und Bürger sowie deren Rolle als Ko-Produzenten betonen (Olk, 2011); Debatten kreisen um den „Gewährleistungsstaat“ oder „aktivierenden Staat“, bei denen die Rolle der bzw. des aktiven und mündigen Bürgerin bzw. Bürgers im Vordergrund steht. In diesem Sinne geht es bei sozialen Diensten nicht nur um das Kompensieren eingetretener Schadensfälle wie Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Pflegebedürftigkeit, sondern vielmehr darum, die Selbsthilfefähigkeit der Bürgerinnen und Bürger zu verbessern (Evers et al., 2011). Insoweit ist damit auch die Hoffnung verbunden, das Verhältnis zwischen Leistungserbringer und Leistungsenehmer zu verändern. War dieses klassischerweise paternalistisch geprägt, geht das Bild eines mündigen Bürgers viel stärker von einer Gleichberechtigung der beiden aus. Zugleich geht mit dieser Idee das Leitbild einer investiven Politik einher. In diesem Sinne stehen nicht mehr allein die Effekte auf die unmittelbaren Adressaten der Sozialpolitik im Vordergrund. Auch die gesamtgesellschaftlichen Effekte, insbesondere die wirtschaftlichen, erlangen zunehmend Gewicht. Insoweit wird konstatiert, dass die Grenzen zwischen Sozial- und Wirtschaftspolitik durchlässiger geworden seien (Evers/Heinze, 2008).

Die Debatten über den gewährleistenden Staat stehen in engem Zusammenhang mit der Idee des „Wohlfahrtspluralismus“, die seit den 1990er Jahren als Kritik an den mitunter polarisierend gegenüberstehenden Alternativen „Markt“ oder „Staat“ in den gesellschaftspolitischen und fachwissenschaftlichen Debatten diskutiert wird (Evers/Olk, 1996a; Evers/Wintersberger, 1990). Wohlfahrtspluralistische Ansätze gehen davon aus, dass Wohlfahrt immer durch verschiedene gesellschaftliche Akteure produziert wird, die nach unterschiedlichen Handlungslogiken agieren (Klie, 2010). Zu diesen Akteuren zählen öffentliche Einrichtungen, kommerzielle Dienstleister sowie Akteure des Dritten Sektors. Dabei werden den jeweiligen Akteuren sektorenspezifische Stärken und Schwächen zugeschrieben, die es so zu kombinieren gelte, dass die Schwächen möglichst minimiert werden und die Stärken zum Tragen kommen.⁸¹ Dies hat auch Auswirkungen auf die Organisationen und Institutionen der jeweiligen Sek-

⁸¹ Dabei wird nicht von der Existenz eines optimalen Mixes ausgegangen. Vielmehr ist die Ausgestaltung des Mixes eine permanente Aufgabe der Bürgerinnen und Bürger, in der sie die jeweiligen Stärken und Schwächen der jeweiligen Sektoren bewerten (Evers, 2011b).

toren. Denn es zeigt sich, dass es bei der Ausgestaltung des Wohlfahrtsmixes nicht allein um eine „Arbeitsteilung“ zwischen den jeweiligen Sektoren geht, sondern vielmehr die verschiedenen Logiken innerhalb der Organisationen zum Tragen kommen, eine Entwicklung, die unter dem Schlagwort „Hybride Organisationen“ diskutiert wird (Evers/Ewert, 2010). Daher stehen die Organisationen des Dritten Sektors vor der Herausforderung, die verschiedenen Handlungslogiken zu integrieren (Evers, 2011a).

282. Ambivalenzen des Aktivierungsparadigmas. Das Aktivierungsparadigma und wohlfahrtspluralistische Konzepte werden in der Diskussion allerdings durchaus ambivalent betrachtet. So wird z. B. hinterfragt, inwieweit die Paradigmen eines souveränen Konsumenten bzw. eines Gleichberechtigten das Verhältnis im Kontext sozialer Dienste angemessen beschreiben. Es wird darauf verwiesen, dass Leistungsnehmer sozialer Dienste sich eben durch eine eingeschränkte Konsumentensouveränität und Hilfsbedürftigkeit auszeichnen und die Paradigmen daher an der Realität vorbeigehen (Dunkel, 2011).

Darüber hinaus werden auch in Hinblick auf wohlfahrtspluralistische Konzepte der Ko-Produktion sozialer Dienste Ambivalenzen festgestellt. Man erhofft sich auf der einen Seite, „wohlfahrtsstaatliche Errungenschaften für verschiedene Bevölkerungsgruppen bei gleichzeitig reduzierter Leistungsfähigkeit des Staates zu erhalten“ (Klie, 2010, S. 571). Auch die gestiegene Bedeutung von Selbstverantwortung und Mitbestimmung wird als positive Seite des Paradigmas ins Feld geführt (Evers/Olk, 1996a). Auf der anderen Seite steht dieser positiven Zuschreibung die Befürchtung gegenüber, dass die „Neuakzentuierung des Bürgerschaftlichen Engagements lediglich eine [...] Legitimationsstrategie sozialpolitischer Kürzungen“ darstelle (Klie, 2010, S. 572). Nach Dahme und Wohlfahrt (Dahme/Wohlfahrt, 2009, 2010) bewegen sich derartige Aktivierungsstrategien und wohlfahrtspluralistische Konzepte im Spannungsfeld zweier Pole: Einerseits gehe es um die Stärkung individueller und gesellschaftlicher Selbstverantwortung. Andererseits werde die Perspektive auf gesellschaftliche Ressourcen gerichtet, die für eine effizientere Erstellung von Dienstleistungen mobilisiert werden sollen. Dabei wandle sich auch das Verhältnis zwischen Staat und gemeinnützigen Organisationen. Durch die vermehrte Einführung von Entgeltvereinbarungen, Leistungsverträgen und Controllingssystemen, wandle sich die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung (Dahme/Wohlfahrt, 2009; Grohs/Bogumil, 2011). Es handele sich – so ihre bilanzierende Einschätzung – um eine „Indienstnahme zivilgesellschaftlicher Organisationen zur Erfüllung staatlicher Konsolidierungsziele“ (Dahme/Wohlfahrt, 2009, S. 261). Dabei würden gemeinnützige Organisationen zu einer Effizienzorientierung gezwungen. Dadurch würden sie Sozialunternehmen immer ähnlicher und ihre zivilgesellschaftlichen Aufgaben, wie sozioethische und advokatorische Ziele bedroht.

Dieser ausgesprochen kritischen Position gegenüber „Aktivierungsstrategien“ zivilgesellschaftlicher Organisationen wie auch von Bürgerinnen und Bürgern im wohlfahrtspluralistischen Arrangement werden verschiedene Argumente entgegengehalten. Es wird darauf verwiesen, dass von Kürzungen bei sozialen Diensten nicht ohne weiteres gesprochen werden könne.⁸² Außerdem führe Effizienzorientierung nicht zwingend zu einer Schwächung des zivilgesellschaftlichen Charakters. Zwar stelle es eine Herausforderung für die Wohlfahrtsverbände dar, unternehmerisches Denken einerseits mit ihrer Rolle als sozialpolitischer Interessenverband andererseits zu verbinden (Cremer, 2011; Pott, 2008). Dabei dürfe jedoch kein unüberbrückbarer Gegensatz zwischen der anwaltschaftlichen Funktion und der Unternehmenstätigkeit konstruiert werden. Vielmehr müsse sich die Anwaltschaftlichkeit auch in der Unternehmenstätigkeit niederschlagen (Cremer, 2008, 2011), z. B. indem Wohlfahrtsverbände ihr Angebot nicht allein an der Refinanzierbarkeit ausrichten, sondern es so gestalten, dass auch Personen am Rande der Gesellschaft Zugang zu diesen Dienstleistungen haben und auf diese Weise gestärkt werden.

Nicht zuletzt wird darauf verwiesen, dass die Leistungsfähigkeit eines Sozialstaates, der auf Subsidiarität basiere, auf eine produktive Zivilgesellschaft angewiesen sei (Klie, 2010). Darüber hinaus ließen sich eine „zunehmende Verschränkung von wirtschaftspolitischen Zielen, Aufgaben sozialer Sicherung und der demokratischen kooperations- und gemeinsinnbezogenen Ansprüche des Zivilgesellschaftsdiskurses“ kaum rückgängig machen. Zwar sei das Paradigma des „aktivierenden Staates“ mittlerweile öffentlich auf „ein Synonym für die heutigen Formen der Verwaltung von Langzeitarbeitslosen und die Stimulierung individueller Anpassungsbereitschaft“ reduziert worden; allerdings habe dieses Konzept ursprünglich auch die „Ermutigung von Bürgergesellschaft und gemeinschaftlicher Mitverantwortung“ (Evers, 2011b, S. 297) beinhaltet. Insoweit erscheint es zunehmend bedeutsam, diese Debatten über ein verändertes wohlfahrtspluralistisches Arrangement zunehmend auch wieder „zivilgesellschaftlich“ zu interpretieren und auf dieser Basis die neu entstandenen Herausforderungen an ein solches Arrangement konstruktiv mitzugestalten.

4.4.3 Trends bei der zivilgesellschaftlichen Gestaltung sozialer Dienste

283. Vor diesem kontroversen Hintergrund können ausgewählte Entwicklungen und Herausforderungen des sich neu herauskristallisierenden wohlfahrtspluralistischen Arrangements skizziert werden, die für eine zivilgesell-

⁸² So weist das Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine nahezu unveränderte Sozialleistungsquote – also den Anteil der Sozialleistungen am Bruttoinlandsprodukt – bei knapp unter 30 Prozent aus (Institut Arbeit und Qualifikation, 2011). Außerdem konnten die Wohlfahrtsverbände von 1990 bis 2004 ein Wachstum bei ihren Einrichtungen, sowohl hinsichtlich des Personals als auch der Plätze, verzeichnen. Auch in den 2000er Jahren konnten sie ihre Handlungsfelder ausweiten (Merchel, 2011).

schaftliche Interpretation des Aktivierungsparadigmas von Bedeutung sind. Gemäß der Expertise von Adalbert Evers für den Ersten Engagementbericht (Evers, 2011a) sind (1) die Ressourcen der Bürgerinnen und Bürger, (2) deren Einbeziehung in die Organisationen und (3) Kooperationen auf lokaler Ebene von besonderer Bedeutung.

284. Ressourcen der Bürgerinnen und Bürger. Wenn die Bürgerin oder der Bürger als Koproduzentin bzw. Koproduzent oder Kundin bzw. Kunde sozialer Dienste in den Fokus gerückt wird, hängt der Erfolg des Dienstes auch davon ab, inwieweit sich die Klientin bzw. der Klient selber einbringen kann. Es stellt sich insofern die Frage nach den Ressourcen, mit denen die Person diesen Anforderungen gerecht werden kann (Dahme/Wohlfahrt, 2009).

Bereits wenn Bürgerinnen und Bürger in der Rolle als Konsumenten aktiv werden, stehen sie im Bereich der sozialen Dienste vor einem äußerst komplexen Markt. Dieser unterscheidet sich von anderen marktgängigen Dienstleistungen. So besteht z. B. kein einfaches Verhältnis Kunde – Anbieter, sondern vielmehr ist ein komplexes Dreiecksverhältnis prägend, in dem die Ansprüche von Kostenträger, Leistungserbringer und Leistungsnehmer berücksichtigt werden. Außerdem besteht, wie auf anderen Märkten auch, eine Vielfalt von Anbietern. Zwar sei die Vielfalt grundsätzlich zu begrüßen, da sie den Leistungsnehmer stärke. Gleichwohl wird aber auch darauf verwiesen, dass die Auswahl und Nutzung von sozialen Dienstleistungen dadurch aber auch erschwert werden kann.

Ein weiterer Aspekt, dem Beachtung geschenkt wird, ist die Hilfsbedürftigkeit der Klienten sozialer Dienste und das grundsätzlich bestehende Abhängigkeitsverhältnis zwischen Leistungserbringer und Klienten. Dies führe nicht nur zu einer eingeschränkten Konsumentensouveränität (Dunkel, 2011; Grohs/Bogumil, 2011). Es stellt sich auch die Frage, auf welche Weise sie sich in die Ko-Produktion überhaupt einbringen können und wie das Verhältnis zwischen dem helfenden Experten und dem Klienten als Laien gestaltet werden kann (Albrecht, 2008; Dunkel, 2011).

Vor diesem Hintergrund wäre zu prüfen, wie durch eine Stärkung beratender Organisationen – aber auch Aufgaben, die anwaltschaftlich die Interessen ihrer Klientel vertreten – Bürgerinnen und Bürger gestärkt werden können. Dies kann in Form von pragmatischer Hilfestellung, aber auch in Form von politischer Interessenartikulation geschehen. Darüber hinaus empfiehlt Evers (2011a), den Blick nicht allein auf die einzelne Klientin oder den einzelnen Klienten zu reduzieren, sondern für das Bezugsfeld zu öffnen. Ressourcen erschöpften sich nicht in den individuellen Kompetenzen, sondern umfassten auch Freundeskreis, Bekannte und Familie. Ein anschauliches Beispiel stellt diesbezüglich die Schule dar. So müssten nicht nur die Schüler in den Blick genommen werden, sondern auch deren Eltern.

285. Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger. Vor dem Hintergrund von wohlfahrtspluralistischen Arrange-

ments stellt sich auch die Frage, auf welche Weise Organisationen Bürgerinnen und Bürger angemessen einbeziehen können. Das betrifft insbesondere die Wohlfahrtsverbände, die einer der größten Leistungserbringer auf dem Markt sozialer Dienste und durch einen hohen Grad an Professionalisierung geprägt sind. Die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger – ob als Geldspender oder freiwillig Mitarbeitende – kann dabei als Ausdruck einer „Ökonomie der Ressourcengewinnung“ (Evers, 2011a) gedeutet werden. Diese zielt sowohl darauf, einseitige finanzielle Abhängigkeiten zu vermeiden und Ausfälle zu kompensieren, als auch nicht finanzielle Ressourcen in den Blick zu nehmen. Bürgerschaftliches Engagement kann in diesem Kontext aber nicht nur Kostenvorteile für die Verbände haben, sondern auch spezifische zivilgesellschaftliche Funktionen erfüllen, insofern als es die Leistungserbringung um die legitimitätsstiftende Komponente der „Solidarität“ in der Gesellschaft ergänzen kann (Evers, 2011b; Merchel, 2011).

Damit ist bereits das Spannungsfeld angedeutet, in dem sich insbesondere Wohlfahrtsverbände befinden. Für diese bestehe das Dilemma darin, dass sie zwischen ihrer Funktion als sozialer Dienstleister und als Anwalt sozial Benachteiligter einen Spagat vollziehen müssen (vgl. dazu bereits Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002). Ausgehend von einer Kritik an den Wohlfahrtsverbänden, die diesen mangelnde Professionalität attestierte und zudem die Legitimität ihrer Quasi-Monopolstellung im Kontext sozialer Dienste in Frage stellte (Grohs/Bogumil, 2011), sind die letzten beiden Jahrzehnte gekennzeichnet „von intensiven Bemühungen der Wohlfahrtsverbände, ein ‚betriebliches‘ Selbstverständnis in ihr verbandliches Eigenbild zu integrieren und dementsprechend Strukturen zu effektivieren sowie Managementkompetenzen zu entwickeln und in die Organisationsabläufe einzubauen“ (Merkel, 2011, S. 257).

In diesem Zusammenhang werden auch Folgen diskutiert, die eine zunehmende Verbetriebswirtschaftlichung für die Bedeutung des freiwilligen Engagements innerhalb der Organisationen des Dritten Sektors hat. So wird z. B. angenommen, dass Organisationen umso unattraktiver für privates Engagement sind, je stärker sie quasi-marktlich agieren und umso attraktiver, je mehr sie ihren assoziativen Charakter bewahren (Liebig/Rauschenbach, 2010). Tatsächlich lassen sich im Zuge der Verbetriebswirtschaftlichung bei Wohlfahrtsverbänden auch organisatorische Veränderungen beobachten, die Einfluss auf die Rolle der Wohlfahrtsverbände als zivilgesellschaftliche Akteure sowie die Rolle der Ehrenamtlichen innerhalb der Organisation haben. In diesem Zusammenhang werden der „marktfähige“ Dienstleistungsbereich und der wert- und gemeinwohlorientierte Teil der Organisation getrennt. Mit dieser Ausgliederung geht auch eine Stärkung der operativen Autonomie des hauptamtlichen Leitungspersonals gegenüber den ehrenamtlichen Vorständen einher (Grohs/Bogumil, 2011; Sprengel, 2007).

Damit eng verbunden ist die Frage, inwieweit diese Entwicklung das Konzept des Wohlfahrtspluralismus betrifft.

Dabei geht es darum, „ob es bei der Weiterentwicklung bzw. Modernisierung sozialer Dienste vor allem um eine Anpassung an Standards privatwirtschaftlicher Unternehmen, bzw. um eine Angleichung an stark institutionalisierte und bürokratisierte öffentliche Dienste gehen sollte (wobei der Gesundheits- und Bildungsbereich als Vorbild wirkt), oder ob es gilt, eigenständige, von Markt und Staat abweichende Organisations- und Managementformen zu entwickeln und einer absoluten Dominanz der Logiken von Markt und Staat entgegen zu wirken“ (Evers et al., 2011, S. 21). Eine verstärkte Marktorientierung könne durchaus als Bedrohung wohlfahrtspluralistischer Konzepte gesehen werden, da die Handlungslogik des Marktes überbetont wird, die Stärken insbesondere des zivilgesellschaftlichen Bereichs jedoch aus dem Blick geraten (Evers, 2011b), zu denen insbesondere die lokale Einbettung und bestehende Vertrauensbeziehungen der Non-Profit-Organisationen gezählt werden (Evers et al., 2011). Insofern stellen sie die Ressource Solidarität bereit, die weder am Markt agierende Unternehmen noch nach der Logik von Norm- und Zweckrationalität handelnde staatliche Akteure erbringen können (Merchel, 2011).

Vor diesem Hintergrund hat das ehrenamtliche und freiwillige Engagement zuletzt wieder eine Aufwertung bei den Wohlfahrtsverbänden erfahren, wenngleich der „Platz für so etwas Spontanes und wenig Kalkulierbares wie ‚bürgerschaftliches Engagement‘ nicht ohne weiteres erkennbar“ ist (Merchel, 2011, S. 260; vgl. dazu auch Abschnitt III 3.2). Es stellt sich daher die Frage, wie Organisationen freiwillig Engagierte nicht nur gewinnen, sondern auch angemessen in ihre Arbeit einbinden können. In diesem Kontext verdeutlicht Evers (2011a) auch die Bedeutung von Entscheidungsverfahren über die Ausrichtung der verbandlichen Arbeit. Entscheidungen seien in der Vergangenheit vielfach in bürgerfernen Abstimmungsgremien mit Fachverbänden und Interessengruppen getroffen worden. In jüngerer Zeit zeige sich jedoch ein Trend, bürgernähere Formen wie Runde Tische zu nutzen. Neben diesen eher formalen Beteiligungsverfahren spielen in einigen Organisationsformen, wie z. B. Fördervereinen an Schulen, zudem auch Beteiligungsmöglichkeiten in der alltäglichen Arbeit in Form von Mitsprache eine wichtige Rolle.

Ein weiterer Aspekt, auf den im Kontext der Gewinnung von Freiwilligen immer wieder hingewiesen wird, ist die Bedeutung von Aufwandspauschalen. Diese werden oft ambivalent bewertet (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, 2010b). Einerseits könnten sie dann sinnvoll und zweckmäßig sein, wenn es darum geht, Menschen ein Engagement überhaupt zu ermöglichen bzw. sie zu einem Engagement zu „aktivieren“ – insbesondere im Bereich der Pflege. Zum anderen bestünde aber die Gefahr, dass ein nicht gewünschter Niedriglohnssektor entstünde und bürgerschaftliches Engagement für Erwerbszwecke genutzt werde. Insofern bestehe ein Graubereich zwischen Engagement und Erwerbsarbeit, für den gegenwärtig noch keine anerkannten Umgangsregeln bestehen (Evers, 2011a).

Nicht zuletzt wird immer wieder die Vielfalt der Beschäftigungsformen in den Organisationen thematisiert. Neben regulären Arbeitskräften arbeiten dort oftmals FSJler, sogenannte 1-Euro-Jobber und Freiwillige. Dieses Merkmal macht zum einen die Besonderheit der Non-Profit-Organisationen aus und „entspricht dem ‚gemischten‘ Charakter der Dienstleistungsökonomie“ im Bereich der sozialen Dienste (Evers et al., 2011, S. 18), durch das der zivilgesellschaftliche Mehrwert erhofft wird. Gleichwohl bringe diese Vielfalt und Flexibilität auch Probleme mit sich. So wird darauf verwiesen, dass das Zusammenspiel der Mitarbeitenden deutlich weiterentwickelt werden müsse. So zeigen Erfahrungen aus der Praxis doch, „dass es innerhalb der Einrichtung bestimmte, einforderbare Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Engagierten geben muss – von der klaren Abgrenzung der beiden Tätigkeitsbereiche über die Schaffung von Beteiligungsstrukturen für die Engagierten bis hin zu Qualifizierungsangeboten für beide Seiten“, um einen reibungslosen Ablauf der Arbeit zu gewährleisten.

286. Kooperation vor Ort. Auf der lokalen Ebene ist eine Vielzahl verschiedener Akteure in der Leistungserbringung von sozialen Diensten aktiv. Oftmals arbeiten im gleichen Tätigkeitsfeld verschiedene Organisationen „weitgehend unverbunden nebeneinander her“, so dass die Annahme plausibel erscheint, „dass die Produktivität persönlicher sozialer Dienstleistungen [...] auch wesentlich von der Möglichkeit abhängt, Netzwerke, Kooperationsprojekte und Verbundsysteme zu bilden“ (Evers, 2011a, S. 6).

Damit sind allerdings Konsequenzen verbunden: Es bedarf für eine derartige Kultur des Kooperierens vertrauensvoller Beziehungen und einer Haltung der Offenheit bei den handelnden Akteuren. Eine starke Orientierung am Markt kann dazu führen, dass sich die Akteure eher als Konkurrenten wahrnehmen und Kooperation erschwert wird (Dahme/Wohlfahrt, 2000). Dies spiegelt sich auch in bestehenden Leistungsbewertungskriterien wider, die derzeit lediglich Leistungen von Einzelorganisationen messen. Damit besteht für Organisationen oftmals kein Anreiz für Kooperationen, lassen die Ergebnisse sich doch nicht der eigenen Organisation zurechnen. Insofern bedürfte es Bewertungssysteme, die auch auf Aspekte der Kooperation mit anderen Anbietern sozialer Dienste bezogen werden können (Evers, 2011a).

4.4.4 Fazit

287. Als prägender Trend beim Wandel sozialer Dienste kann die gewachsene Bedeutung von Leitbildern, die sich an Ideen und Metaphern vom „gewährleistenden“ und „aktivierenden Staat“ orientieren, identifiziert werden. Dies spiegelt sich auch auf der kommunalen Ebene wider, auf der zahlreiche Angebote der sozialen Dienste ausgestaltet werden. Mit diesen Trends gehen Veränderungen für Organisationen einher, die Leistungen im Bereich der sozialen Dienste erbringen. Vor dem Hintergrund von Aktivierungsstrategien bestehen verschiedene Bemühungen, Bürgerinnen und Bürger wieder stärker in die Erbringung sozialer Dienste einzubeziehen. Dabei geht es

sowohl um Beteiligungsmöglichkeiten als auch um die Stärkung ihrer Ressourcen. Insbesondere Wohlfahrtsverbände thematisieren die Arbeit freiwillig und ehrenamtlich Engagierter wieder stärker. Dabei sind Soziale Dienstleistungen, die von Wohlfahrtsverbänden angeboten werden, auch Teil eines beruflichen Hilfesystems. Es bleibt die große Herausforderung der Zukunft, dieses berufliche Hilfesystem mit nicht-beruflichen Hilfesystemen zu verbinden. Hier besteht für die Wohlfahrtsverbände auch eine Chance, sich wieder stärker als zivilgesellschaftlicher Akteur zu positionieren.

Aktuelle Entwicklungstendenzen im Bereich der sozialen Dienste berühren auch das Selbstverständnis der Zivilgesellschaft. Das Aktivierungsparadigma, das vielversprechende Potenziale für bürgerschaftliches Engagement zu eröffnen scheint, wird von der Kritik begleitet, dass es stets auch mit der Gefahr einer Instrumentalisierung der Zivilgesellschaft verbunden sein kann. Vor diesem Hintergrund ist aufmerksam zu verfolgen, inwieweit der zivilgesellschaftliche Mehrwert, den dieses Paradigma verspricht, in der alltäglichen Praxis tatsächlich zum Tragen kommt.

4.5 Partizipation, politisches Engagement und Demokratie

4.5.1 Ausweitung politischer Teilhabeformen: mehr oder weniger Demokratie?

288. Ein grundlegendes und zugleich traditionsreiches Thema der komplexen Diskussionen und vielschichtigen Forschung über bürgerschaftliches Engagement ist die aktive Bürgerin bzw. der aktive Bürger, die bzw. der sich – über die formale Beteiligung an Wahlen oder Parteimitgliedschaften hinaus – in öffentliche Debatten einmischt und an der Suche nach politischen Lösungen für das Gemeinwesen beteiligt. Angesprochen ist damit eine normative Dimension von Demokratie, die vor dem Erfahrungshintergrund mit der deutschen Geschichte beinahe einen Allgemeinplatz darstellt: dass eine Demokratie ohne den „homo democraticus“ zum Scheitern verurteilt ist (vgl. z. B. Barber, 1994; Schmitz, 2000). „Demokratieförderlich ist somit der ‚mündige Bürger‘, der sich politisch einmischt und in Organisationen des vopolitischen Raums – in freiwilligen Vereinigungen, Nonprofit-Organisationen und Vereinen – engagiert ist“ (Zimmer, 1996, S. 215). Grundlage dieses Arguments ist die Annahme Putnams, dass sich in freiwilligen Vereinigungen eine Wertsphäre etabliert, in der eine besondere „bürgerschaftliche Kompetenz“ erworben werde (Münkler, 1997) und durch die der engagierte Bürgerin oder dem engagierten Bürger eine Verbindung von Mitgliedschafts- und Staatsbürgerrolle möglich werde (Almond/Verba, 1963; Putnam et al., 1993).

In diesem Sinne betont auch der Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ den engen Zusammenhang zwischen Engagement, Partizipation und Demokratie: Bürgerschaftliches Engagement ist „im Kern“ mit dem Begriff der Bürgerinnen und Bürger und ihrer Zugehörigkeit zum politischen Gemeinwesen verbunden (Enquete-Kommission „Zu-

kunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S.75). Dazu gehörten auch öffentliche Kritik und Widerspruch, „d. h. Formen der Selbstorganisation, die neu, unbequem, herausfordernd und (noch) nicht anerkannt sind“ (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S.74). In diesem Kontext entfaltete sich unter dem Leitbild der Bürgergesellschaft (vgl. z. B. Bürsch, 2000; Dettling, 1998) eine weit gespannte Diskussion über „eine Gesellschaft selbstbewusster und selbstverantwortlicher Bürger, eine Gesellschaft der Selbstermächtigung und Selbstorganisation“ (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S.76), in der politisches Engagement einen Kernbestandteil von bürgerschaftlichem Engagement darstellt.

Öffentlich wahrgenommen und umstritten sind dabei vor allem medienwirksame Großereignisse wie die Mobilisierung gegen die Laufzeitverlängerung von Kernkraftwerken oder gegen große Infrastrukturmaßnahmen, die in fragwürdigen Begriffen wie dem „Wutbürger“ ihre mediale Überformung erhalten. Für die einen sind solche Ereignisse Anzeichen für eine Krise der Demokratie und Bedrohung der freiheitlichen Ordnung (vgl. auch Abschnitt II 3); für die anderen sind solche öffentlichen Bekundungen sowohl Ausdruck der politischen Beteiligung an Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen, als auch synonym für das Einfordern von Mitsprache- und Partizipationsmöglichkeiten bei öffentlichen Projekten und Entscheidungen, die etablierte Kanäle nicht mehr zu leisten in der Lage seien.

Allerdings wird dabei vielfach übersehen, dass die überwiegende Ausweitung von Partizipationsformen jenseits solch „medialer Eventisierung“ stattfindet. Mit der Aushöhung der Monopolstellung konventioneller Partizipationsformen in modernen Demokratien erlangen seit längerem auch deliberative, direktdemokratische Beteiligungsformen größere Aufmerksamkeit, die eine Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern als „Expertinnen“ bzw. „Experten“ in politische Verfahren ermöglichen sollen. Dazu zählen Bürgerkommunen und „Konsensus-Konferenzen“ ebenso wie Bürgerhaushalte, Online Dialoge oder Bürgerforen. Durch diese neueren Beteiligungsformen sollen aktive Bürgerinnen und Bürger am politischen Entscheidungsprozess beteiligt werden und – durch argumentativen Austausch – getroffene Entscheidungen mittragen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen haben in den letzten Jahren im Rahmen der Debatten über Legitimationsprobleme des etablierten Systems der Interessenvertretung einerseits und Effektivitätsprobleme staatlichen Handelns andererseits Fragen nach den Möglichkeiten und Grenzen von politischer Beteiligung und Bürgerengagement wieder höhere Aufmerksamkeit erhalten (Beck/Ziekow, 2011; Schwalb, 2011b; Walk, 2008; Geißel, 2007, 2005; Haus, 2007; Holtkamp/Bogumil, 2007; Schwalb et al., 2005; Klein/Schmalz-Bruns, 1997). Im Kontext von Globalisierungs-, Europäisierungs- und Individualisierungsprozessen wird nach der Qualität und dem

demokratischen Potenzial neuer Formen der Partizipation gefragt. In diesem Kontext sollen zivilgesellschaftliche Organisationen erstens ein Bindeglied zwischen dem Individuum und dem Staat darstellen, zweitens neue Möglichkeiten für die politische Teilhabe eröffnen und drittens demokratisches Lernen durch das Praktizieren von demokratischen Spielregeln erleichtern.

In den fachpolitischen und fachwissenschaftlichen Debatten lassen sich verschiedene Argumente für diesen „optimistischen“ Zugang zu neueren und unkonventionelleren Beteiligungsformen identifizieren; gleichwohl gibt es auch Zweifel daran, ob diese Erwartungen nicht überhöht sind. Mehr Beteiligung muss nicht – so die eher „skeptischen“ Sichtweisen – unbedingt zu mehr Demokratie führen, nämlich insbesondere dann nicht, wenn Verfahren von elitären Minderheiten zur Verfolgung ihrer Partikularinteressen genutzt würden. Gleichzeitig bestünde die Gefahr, dass die Pluralisierung und Ausdifferenzierung von Beteiligungsformen weniger in der Lage sei, soziale Konflikte einzudämmen und einen Wertekonsens zu erzielen. Dabei sind die Debatten komplex und vielschichtig. Um sie handhabbar zu machen, lassen sie sich einerseits als Gegenpole auf einem Kontinuum zwischen den Thesen „mehr Partizipation = mehr Demokratie“ und „mehr Partizipation = weniger Demokratie“ entfalten. Andererseits können sie differenziert werden entlang der Ebene des Staates (Makro-Ebene), der Ebene von Organisationen und Institutionen (Meso-Ebene) und der Ebene einzelner Personen (Mikro-Ebene).

4.5.2 Mehr Partizipation = mehr Demokratie

289. In etablierten Demokratien lässt sich seit den 1970er Jahren eine relativ konstante Ausweitung von direkt-partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten feststellen (Bühlmann/Müller, 2008). Mittlerweile werden über 70 Partizipationsformen gezählt, zu denen Wahlen und Kontakt zu Politikern ebenso gehören wie Demonstrationen, Unterschriftenaktionen, Flash-mobs, Medienaktivismus oder politisches Konsumverhalten, aber auch Formen der Beteiligung an Referenden oder Bürgerhaushalten (Van Deth, 2009; vgl. auch Abschnitt III 3.8). Gleichzeitig gibt es vielfältige empirische Belege, dass das Vertrauen in Politik, Parteien und Parlamente abnimmt, obwohl die Bürger der Demokratie als Regierungsform zustimmen (Schäfer, 2009; Weßels, 2008). Vor allem die Nutzung von traditionellen Partizipationsformen (wie z. B. Wahlen) ist in den letzten 30 Jahren zurückgegangen. Das wird häufig unter dem Stichwort Politikverdrossenheit diskutiert (Mouffe, 2011). Diese Entwicklung lässt sich nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen OECD Ländern konstatieren (Dalton, 2004; Lauth et al., 2000). Dabei sind Parteien, Verbände und Gewerkschaften nicht länger die einzigen Organisationen im politischen Prozess, die – eingebettet in korporatistische Strukturen – Interessen ihrer Mitglieder bündeln und politisch repräsentieren. Vielmehr haben sich Akteure der Zivilgesellschaft ausdifferenziert und neue Wege zur politischen Teilhabe etabliert (Schwalb, 2011b).

Die Ausweitung der Beteiligungsmöglichkeiten wird auf zweierlei Entwicklungen zurückgeführt: Zunächst zählt die Entwicklung neuer Beteiligungsformen als eine Folge des Aufkommens und der Entwicklung neuer sozialer Bewegungen, die aktiv nach neuen Kanälen suchen und diese auch selbst schaffen (vgl. dazu bereits Abschnitt III 3.8). Gleichzeitig wird diese Entwicklung auch mit der Verlagerung und Ausweitung von Entscheidungskompetenzen jenseits des Staates in Verbindung gebracht (Bühlmann/Müller, 2008; Zürn/Ecker-Ehrhardt, 2010).

Vertreterinnen und Vertreter eines weiten Demokratieverständnisses begrüßen diese Entwicklung. Aus dieser Perspektive gilt Bürgerbeteiligung als eigenständiges Merkmal und Indikator einer lebendigen Demokratie (Barber, 2003). Unkonventionellere Bürgerbeteiligungsverfahren gelten als wichtige Ergänzung repräsentativer Verfahren, da sie Alternativen zur politischen Mitbestimmung und Teilhabe am öffentlichen Diskurs bieten und somit repräsentative Strukturen ergänzen (Norris, 2002). Darüber hinaus wird ihnen zugeschrieben, korporatistische Einflussstrukturen zu erweitern und zu korrigieren, indem sie auch marginalisierte und vernachlässigte Interessen in die Öffentlichkeit bringen und ihre gesamtgesellschaftliche Relevanz herausstellen (Rucht, 2010). Das sinkende Engagement in politischen Großorganisationen könne demnach durch neue Beteiligungsformen ausgeglichen werden, da flexiblere und individuelle Beteiligungsformen Optionen für den „nicht gedeckten Bedarf an politischer Beteiligung“ den Interessen der Bürgerinnen und Bürger nach Selbstbestimmung und Entfaltung eröffneten (Bühlmann/Müller, 2008, S.6; Hoecker, 2006). Somit trage die pluralistische Vielfalt an Beteiligungsformen dazu bei, die Qualität und Repräsentativität des politischen Prozesses zu erhöhen. Diese Argumentationslinie erhält auch durch den Prozess der Internationalisierung Auftrieb: Die Ausweitung von Mitbestimmungsmöglichkeiten soll der Schwächung politischer Teilhabemöglichkeiten durch Verlagerungen politischer Entscheidungen auf andere Ebenen begegnen (Zajak, 2011).

290. Dabei soll die aktive Bürgerin bzw. der aktive Bürger nicht nur die Qualität des Inputs („Input-Legitimation“) verbessern, sondern auch die Qualität und Effizienz des Outputs („Output-Legitimation“). Anstelle erhöhter Ineffizienz durch langwierige und mühselige Beteiligungsverfahren trete das „Wissen“ und die „Weisheit von Vielen“ (vgl. Surowiecki, 2004), womit in modernen Gesellschaften die Lösungskompetenz von Entscheidungen erhöht werde. Ein von der Bertelsmann Stiftung in Auftrag gegebenes Projekt der Hertie School of Governance zur Frage, „wie Politik von Bürgern lernen kann“, kommt zu folgendem Ergebnis: „So kann sich Politik in einer modernen Netzwerkgesellschaft mit seinen dezentralen Wissensressourcen nicht mehr allein durch die Fachexpertise von Think-Tanks, Universitäten, Agenturen und Unternehmensberatungen legitimieren. Neue Formen der Bürgerbeteiligung bieten schließlich auch neue Chancen der Problemlösung und Entscheidungsakzeptanz. Kurz: Auch die Gesellschaft will und kann die Politik erfolgreich beraten“ (Bertelsmann Stiftung, 2011). Dabei wird die aktive Bürgerin bzw. der aktive Bürger als ein

Motor für politische Reformen und kreatives Potenzial auf der Makro-Ebene der Gesellschaft verstanden (Geißel, 2011, 2009).

Eng damit verbunden ist die Entwicklung und Etablierung neuer Beteiligungsverfahren in Organisationen sowie ihr Zusammenspiel mit kommunalen, öffentlichen Institutionen (Meso-Ebene). „Assoziative Demokratie“ lautet eine entsprechende Vision, in der einer Vielzahl zivilgesellschaftlicher Akteure die Schnittstellen- bzw. Vermittlungsfunktion zwischen den als gegensätzlich gedachten Bereichen von Individuum und Staat, von privat und staatlich oder von Staat und Gesellschaft zugeordnet wird (Braun, 2003; vgl. dazu grundlegend Cohen/Rogers, 1994; detailliert Schuppert, 1997). In dieser klassischen Argumentationsfigur, die von Alexis de Tocquevilles (De Tocqueville, 2001 [1835]) bis hin zur sozialwissenschaftlichen Forschung über die politische Kultur moderner Gesellschaften reicht (vgl. grundlegend Almond/Verba, 1963), gelten freiwillige Vereinigungen als zentrales Element stabiler Demokratien, da sie in der sozialen Praxis die Verbindung von Mitgliedschafts- und Staatsbürgerrolle ermöglichen würden (Putnam et al., 1993; Zimmer/Priller, 2007).

In seiner Expertise für die Sachverständigenkommission kommt Evers allerdings zu der empirisch fundierten These, dass kommunale Entscheidungen (beispielsweise über Einrichtungen oder Standards im Bereich sozialer Dienste) häufig in bürgerfernen Abstimmungsgremien mit Fachverbänden und Experten getroffen werden und somit von großer Distanz und Selektivität gekennzeichnet seien. Er folgert: „Soweit es in der Engagementdiskussion um Mitsprache und Mitbestimmung geht, ist die Debatte heute überwiegend darauf gerichtet, solche überkommene Formen der Partizipation durch neue Verfahren und Einrichtungen zu ersetzen und beleben, die öffentlichkeitsbezogener und pluralistischer sind (Runde Tische, Bürgeranhörungen und dergl.)“ (Evers, 2011a, S. 4). Das zählt insbesondere auch für hybride Formen der Kooperation und netzwerkförmiger Zusammenarbeit: „Gerade hybride Organisationen brauchen einen reicheren Set an Repräsentanten der lokalen Bürgergesellschaft. So gehören dann z. B. einer Schulgemeinde neben Elternvertretern auch lokale Arbeitgeber, soziale Dienste der Gemeinde, Träger der Jugendarbeit, Anbieter der Jugendfreizeitkultur, Vertreter vor- und nachgelagerter Bildungs- und Betreuungsinstitutionen, wie der Kindertagesbetreuung und der Träger beruflicher Bildung an“ (Evers, 2011a, S. 5). Zwar erscheint gerade die kommunale Ebene am offensten für verschiedene Formen der Bürgerbeteiligung, jedoch könnten gerade anspruchsvolle Formen der Bürgerbeteiligung auf Gemeindeebene begrenzt bleiben, da die Finanzlage die politischen Gestaltungsmöglichkeiten weiter einengt (Holtkamp, 2011; Schwalb 2011b).

Damit Bürgerbeteiligung funktioniert, ist auch die Frage nach der demokratischen Kultur innerhalb einzelner Organisationen relevant. Dabei gibt es eine Vielzahl neuartiger Versuche, dem Engagement im Sinne der alltäglichen Mitsprache und Mitarbeit in der einzelnen Organisation

neue Wege zu öffnen, um so „lebensweltliche Anschlussmöglichkeiten und zwangslose Übergänge zu mehr Beteiligung ermöglichen“ (Evers, 2011a, S. 5). Dies wird z. B. erleichtert durch technologische Entwicklungen im Internet (Stichwort Social Web), die partizipative Interaktion und sozialen Austausch fördern und neue Wege für Engagement und Teilhabe eröffnen würden, wie Biecker (Biecker, 2011) in ihrer Expertise für die Sachverständigenkommission hervorhebt. Via Social Media können Organisationen ihre eigene Öffentlichkeit erzeugen, Dialog und Partizipationsmöglichkeiten einrichten und somit engagierte auch kurzfristig und räumlich ungebunden in aktuelle Entwicklungen mit einbeziehen. So wird das Wissen und die Erfahrungen der hauptamtlichen Mitarbeiter mit der „Weisheit der Vielen“ zusammengeführt (Härtel/Embacher, 2011). Auch auf kommunaler Ebene wird das Internet als Instrument zur Partizipation beispielsweise in Form von virtuellen Rathäusern, E-Democracy und Online Dialoge eingesetzt; jedoch vor allem neuere Partizipationsbereiche (wie z. B. politischer Konsum) machen sich Social Media Anwendungen zu eigen (Yang et al., 2011). Allerdings fand Kiefer in einer Erhebung von über hundert deutschen Non-Profit-Organisationen, dass das Social Web insgesamt bisher bislang nur in geringem Maße eingesetzt wird (Kiefer, 2010).

Dabei sind auch etablierte Großorganisationen dabei, interne Partizipationsmöglichkeiten auszuweiten, organisationale Routinen aufzubrechen und mit neuen Formen der internen Beteiligung zu experimentieren (vgl. auch Abschnitt III 3.4 und III 3.5). Bei den Gewerkschaften werden beispielsweise interne organisationale Reformen im Kontext allgemeiner gewerkschaftlicher Modernisierung diskutiert (Haipeter, 2011; Rehder, 2008).

Schließlich habe die Entwicklung und Diversifizierung von Beteiligungsformen auch eine Auswirkung auf die Mobilisierung bzw. Aktivierung des demokratischen Potenzials einzelner Engagierter (Mikro-Ebene). Dies wird häufig auch als demokratisches Lernen durch das Praktizieren von Demokratie (z. B. über sogenannte deliberative Verfahren) in zivilgesellschaftlichen Organisationen thematisiert. Es wird darauf verwiesen, dass der Wille und die Fähigkeiten zur demokratischen Beteiligung Ergebnis eines Sozialisationsprozesses der Familie, der Schule, aber auch von Verbänden und Vereinen ist. Im Sinne Tocquevilles These von zivilgesellschaftlichen Assoziationsformen als „Schulen der Demokratie“ lernten Vereinsmitglieder Toleranz und friedlich-konstruktive Auseinandersetzung und andere Fähigkeiten (z. B. öffentliches Reden), die als relevante Grundlagen für politische Teilhabe gelten (Verba et al., 1995).

Insgesamt lässt sich aus dieser Perspektive bürgerschaftliches Engagement als eine wichtige Säule für politische Teilhabe und die Ausübung und Praktizierung einer „lebendigen“ Demokratie beschreiben; neue Partizipationsformen ergänzen demzufolge etablierte Verfahren der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Insofern leisteten sie einen wichtigen Beitrag, zentralen Herausforderungen an die Demokratie zu begegnen. Aus dieser Sicht ist erfolgreiche Engagementförderung immer auch ver-

bunden mit der Etablierung und Ausgestaltung weitreichender demokratischer Beteiligungsmöglichkeiten.

4.5.3 Mehr Partizipation = nicht mehr Demokratie

291. Eines der zentralen Gegenargumente gegen die Gleichsetzung von mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten und mehr Demokratie besagt, dass alternative Beteiligungsformen weniger repräsentativ sind als beispielsweise Wahlen. Dafür werden verschiedene Beispiele ins Feld geführt: Generell fällt die Beteiligung bei neueren Beteiligungsformen geringer aus als bei etablierten. Je niedriger die Beteiligung ist, desto stärker fällt die soziale Selektion aus: Nicht das Volk entscheide, sondern die höheren Schichten, lässt sich in Anlehnung an Merkel plakativ formulieren (Merkel, 2011). Damit werde das Prinzip der demokratischen Gleichheit tangiert. Im Enquete-Kommissionsbericht wird von einem „Beteiligungsparadoxon“ gesprochen, bei dem „Partizipationseliten“ jede Chance ergreifen, bei der tatsächlich etwas für sie auf dem Spiel steht (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002, S. 327).

Auch aktuelle empirische Studien zeigen, dass die Verlagerung von Partizipationsformen einher geht mit einer zunehmenden sozialen Selektion, da alternative Beteiligungsformen nicht von allen gesellschaftlichen Schichten gleichermaßen genutzt werden (Schäfer, 2010; Van Deth, 2009). Wahlen bleiben mit Abstand die häufigste politische Beteiligungsform, während andere, direktdemokratische Beteiligungsformen in der Gesamtbevölkerung geringeren Anklang finden. Dabei sind es vor allem besserverdienende Bevölkerungsteile mit höheren Bildungsabschlüssen, die stärker alternative Beteiligungsformen nutzen (vgl. auch Abschnitt III 2.4). Aus diesem Grund, so das Argument, sind neue Partizipationsformen auf der Makroebene der Gesellschaft nicht in der Lage, bereits existierende Ungleichheiten und Schiefen konventioneller Beteiligungsformen auszugleichen; vielmehr könnten sie dazu beitragen, soziale Ungleichheitsproblematiken zu verstärken (Schäfer, 2009; Van Deth, 2009).

Diese Tendenz der „Exklusivität“ alternativer Beteiligungsformen scheint auch durch Entwicklungen auf der Ebene der Organisationen und einzelner Individuen verstärkt zu werden. Neue Beteiligungsverfahren öffneten – so Merkel (2011) – neue Gelegenheiten für die „Tyrannei von Minderheiten“, die versuchten, ihre Partikularinteressen zu Ungunsten des Gemeinwohls durchzusetzen. Von einem Erlernen einer grundlegenden Gemeinwohlorientierung einzelner Bürgerinnen und Bürger könne insofern keine Rede sein (Mikro-Ebene). Allerdings werden die geringen Beteiligungsquoten von bildungsfernen und sozial schwächeren Gruppen nicht nur unter dem Gesichtspunkt der „Fremdexklusion“ diskutiert, sondern insbesondere auch als ein Resultat der „Selbstexklusion“ thematisiert, d. h. Personen mit geringerem Bildungsgrad oder Kenntnisstand über spezifische Problemlagen betei-

ligen sich auch weniger, um die aus ihrer Sicht relevanteste Problemlösung durchzusetzen (Merkel, 2011).

Ein Beispiel für diesen Diskussionsstrang ist die Mobilisierung gegen Infrastrukturprojekte. Einerseits möchte man von Maßnahmen wie Windkraftanlagen, Autobahnen oder Flughäfen profitieren, andererseits aber nicht im unmittelbaren Wohnumfeld damit konfrontiert werden (Kuckartz/Rheingans-Heintze, 2006). Wenn Personen, die zwar ein bestimmtes öffentliches Gut begrüßen, dessen Ausbau jedoch in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft ablehnen, spricht man auch vom „NIMBY-Effekt“ („Not-In-My-Back-Yard“) (Meyerhoff et al., 2008). Dieses bekannte Free-Rider-Problem kann zusätzlich dadurch verstärkt werden, dass es wiederum einkommensstarke Personen mit höheren Bildungsabschlüssen sind, die diese Verweigerungshaltung an den Tag legen. Durch ihr Engagement würden sie weder zu kollektiven Interessen oder dem Gemeinwohl beitragen noch die Effektivität oder Effizienz von Entscheidungen verbessern.⁸³ Zwar sind in Deutschland vor allem im Umweltbereich eine Reihe neuer, alternativer Konfliktlösungsverfahren entstanden, dazu zählen Schlichtungs- und Moderationsverfahren oder Politikdialoge (Weidner, 1996), die Probleme der Partikularinteressenvertretung könnten diese jedoch nur unzureichend lösen. Solche Formen des Engagements schwächen die Verlässlichkeit und Planungssicherheit, die etablierte politische Verfahren gewährleisten würden und die insbesondere für die Wirtschaft und ihre Finanz- und Investitionsplanung von großer Bedeutung seien.

292. Organisiert wird solche Beteiligung häufig über Interessengruppen und Nichtregierungsorganisationen (Meso-Ebene). Erfolgreiche Mobilisierung ist dann häufig von der Kampagnenfähigkeit und den politischen, finanziellen und wissensbasierten Ressourcen der Gruppen abhängig (Schwalb 2011b). Diese Tendenz begünstigen wiederum ressourcenstarke Organisationen und wirtschaftliche Interessengruppen (Merkel, 2011). Dieser „Elitenbias“ kann zusätzlich dadurch verschärft werden, dass viele Organisationen intern häufig Probleme der Offenheit, Transparenz und demokratischen Mitbestimmung aufweisen. Mangelnde Transparenz- und Rechenschaftspflicht von Vereinen und Stiftungen wird des Öfteren beklagt. Gemeinnützige Organisationen unterliegen in Deutschland keiner Publizitätspflicht und es fehlen häufig passende Instrumente, durch die sie Rechenschaft über ihr Handeln ablegen können, um so ihrer Verantwortung gerecht zu werden (vgl. Backhaus-Maul et al., 2009). Insofern müssten die Organisationen ihre Legitimität und Gemeinwohlorientierung nicht öffentlich rechtfertigen und unter Beweis stellen. Häufig beanspruchen Organisationen einfach eine Advokatenrolle, die nicht an die Organisation bürgerschaftlicher Interessen und deren Repräsentation geknüpft sei (vgl. Steffek/Hahn, 2010).

⁸³ Allerdings ist anzumerken, dass empirische Befunde zur tatsächlichen Einstellung betroffener Bevölkerungsschichten zwiespältig sind und keine eindeutigen Rückschlüsse über das „NIMBY“ Phänomen erlauben. Wohingegen einige Studien das Phänomen als weit verbreitet beschreiben (Warren et al., 2005), kommen andere zu dem Ergebnis, dass es ein Mythos ist (Wolsink, 2000).

Extrembeispiele zeigen sich, wenn Assoziationen undemokratische, radikalisierte Werte bewusst verfolgen. Dazu zählen beispielsweise Organisationen die rassistische Ideologien gewaltsam verfolgen oder autoritäre Gesellschaftsordnungen befürworten. Solche Assoziationen vermitteln Intoleranz, Autoritarismus und sogar Hass gegenüber Andersdenkenden (Roßteutscher, 2009). Doch nicht nur bei solch offensichtlichen Extrembeispielen wird das „demokratische Lernen“ innerhalb von Assoziationen in Frage gestellt. Die empirischen Befunde, ob in zivilgesellschaftlichen Organisationen tatsächlich prosoziale Einstellungen vermittelt und demokratische Beteiligung gestärkt werden, sind jedenfalls nicht eindeutig (Dekker, 2009; Van Deth, 2001).

Insgesamt mahnt diese Sichtweise zur Vorsicht bei der Bewertung von mehr Partizipation und Demokratie. Das Demokratisierungspotenzial von neueren Formen politischen Engagements gilt als überschätzt und eher als normatives „wishful thinking“. Die Pluralisierung und Ausdifferenzierung von Beteiligungsverfahren kann in dieser Argumentationsrichtung nicht dazu beitragen, den Bedeutungsverlust anderer Verfahren zu kompensieren und somit einen der zentralen Herausforderungen der Demokratie zu begegnen. Aus dieser Perspektive sind Politik und Gesellschaft gefordert, bestimmte Aspekte (z. B. Transparenz) gemeinnütziger Organisationen stärker zu regulieren oder zu kontrollieren.

4.5.4 Fazit

293. In diesem Abschnitt wurden verschiedene Argumente über den Zusammenhang zwischen neuen Formen politischen Engagements und Demokratie dargestellt und an einigen Beispielen veranschaulicht. Gleichzeitig können auch nicht alle Argumente auf jede neue Beteiligungsform angewendet werden. Dennoch lassen sich vereinfacht zwei Argumentationslinien in öffentlichen wie auch wissenschaftlichen Debatten identifizieren: Während auf der einen Seite in der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung von Mitsprachemöglichkeiten ein wichtiger Beitrag zur Bewältigung aktueller Herausforderungen an die repräsentative Demokratie gesehen wird, wird auf der anderen Seite darin eher eine Bedrohung gesehen, die Probleme der sozialen Ungleichheit, Exklusion und selektiver demokratischer Teilhabe verschärfen könne.

Zwar bleibt es letztlich eine normative Frage, wie Ausweitungs- und Differenzierungsprozesse von Partizipationsformen zu bewerten sind – und die Beantwortung dieser Frage ist immer auch abhängig vom zugrunde liegenden Demokratieverständnis. Allerdings zeigt die empirische Forschung, dass die Pluralisierung und Differenzierung von Partizipationsformen dynamisch zunimmt, so dass es umso wichtiger erscheint, die konkrete institutionelle Ausgestaltung der Verfahren, die Koordination und das Zusammenspiel von staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren ausreichend zu diskutieren und zu erproben, um gesellschaftliche Probleme bearbeiten zu können. Dabei kann an die Praxis und Erfahrungen ordnungspolitischen Handelns der sozialen

Marktwirtschaft angeknüpft werden. Gleichzeitig muss sich demokratische Teilhabe den Herausforderungen des Abbaus von Beteiligungshemmnissen stellen. Ansätze dazu liefern möglicherweise bessere Aufklärungs- und Informationsarbeit, Online-Beteiligung, oder direkte Begleitung und Moderation von Teilhabeformen.

4.6 Bürgerschaftliches Engagement im europäischen Diskussionskontext⁸⁴

4.6.1 Die europäische Debatte

294. Das Jahr 2011 wurde im Juni 2009 von der Europäischen Union zum „Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft“ erklärt, um verbesserte Rahmenbedingungen für Freiwilligentätigkeiten in der EU zu schaffen, Freiwilligenorganisationen zu stärken, die Qualität von Freiwilligentätigkeiten und deren Anerkennung zu erhöhen und für die Bedeutung von Freiwilligentätigkeiten zu sensibilisieren (Rat der Europäischen Union, 2009). Das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit (EJF 2011) wurde mit erheblichen Erwartungen verknüpft: Zehn Jahre nach dem „Internationalen Jahr der Freiwilligen“ der Vereinten Nationen sollte es speziell im europäischen Kontext einen ähnlich substanziellen Impuls zur Etablierung und Entwicklung der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur setzen und bürgerschaftlichem Engagement auch in Deutschland weiteren Auftrieb in Politik und Öffentlichkeit verschaffen (Schwärzel, 2010). Zu diesem Zweck wurden in den Mitgliedsländern der EU Koordinationsbüros eingerichtet und eine Reihe von Veranstaltungen bzw. Projekten durchgeführt.

Zwar ist das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit kein direktes Medium zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, sondern vielmehr ein medientaugliches Instrument, das ein bestimmtes Thema in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken und eine europäische Debatte anzustoßen sucht. Gleichwohl lässt sich an diesem aktuellen Beispiel erkennen, dass die europäische Ebene relevant sein kann für die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, auch wenn die Europäische Union keine eigene Kompetenz in diesem Handlungsfeld der EU-Mitgliedstaaten hat.

Allein schon aus diesem Grund sind die europäischen Politikgestaltungsmöglichkeiten zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sehr begrenzt, zumal auch der überwiegende Anteil zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland in nationale Institutionengefüge und Politikfelder eingebettet ist und weitgehend unabhängig von der europäischen Ebene zu agieren scheint. Gleichwohl beeinflussen europäische Entscheidungen auf verschiedene Weise bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. In Orientierung an Hilger (Hilger, 2008) und Held (Held, 2010) kann man dabei unterscheiden zwischen (1) symbolischen und deklaratorischen Maßnahmen (Mitteilungen, Erklärungen etc.), (2) finanziellen

⁸⁴ Mirko Schwärzel sei gedankt für seine sehr wertvollen Hinweise, die in dieses Kapitel eingeflossen sind.

Unterstützungsleistungen im Rahmen von Förder- und Aktionsprogrammen, (3) organisationalen Maßnahmen und Infrastrukturen (z. B. Einrichtung von Arbeitsgruppen, Netzwerken) und (4) gesetzgeberischen Maßnahmen.

Diese Differenzierung lässt bereits erkennen, dass es bei politischen Orientierungen der EU zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements nicht unbedingt um die direkte Einmischung in die Entwicklung nationaler Politiken geht. Vielmehr greift die EU auf multiple, direkte und indirekte Steuerungsmechanismen zurück, die überwiegend weicher Natur sind (Kendall, 2009b). Darüber hinaus können auch Regulierungen und Initiativen, die nicht direkt darauf abzielen, bürgerschaftliches Engagement zu beeinflussen, strukturelle Effekte auf das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland entfalten. Europäische Politiken zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements spielen sich insofern auf der formalen politischen und rechtlichen Ebene ebenso ab wie „im Stillen“ durch die Vernetzung und den grenzüberschreitenden Austausch von Bürgerinnen bzw. Bürgern wie auch von Organisationen (Then/Kehl, 2011).

Vor diesem Hintergrund könnte es überraschen, dass der Kenntnisstand über den Einfluss europäischer Politiken auf das bürgerschaftliche Engagement in den EU-Mitgliedstaaten und speziell in der Bundesrepublik Deutschland ausgesprochen defizitär ist. Zur Konturierung der aktuellen Debatten lassen sich allerdings zwei Dimensionen auseinanderhalten, die sich als rechtliche Regelungen der EU als „harte Form“ der Europäisierung einerseits und „weiche“ Formen der Förderung grenzüberschreitender Vernetzung und Europäisierung der Diskurse fassen lassen.⁸⁵

4.6.2 Gesetzgeberische Maßnahmen für grenzüberschreitendes Engagement

295. Bereits im Jahre 1983 rief das Europäische Parlament mit einer Resolution dazu auf, freiwillige Tätigkeiten durch eine Fülle von europäischen Maßnahmen zu stärken. Dazu zählen Vorschläge zur stärkeren Berücksichtigung von Engagement bei verschiedenen europäischen Maßnahmen, oder die Verabschiedung einer Rahmenrichtlinie, die das Verhältnis freiwilliger Arbeit zu bezahlter Arbeit zu klären versucht (Europäisches Parlament, 1983). Nur ein Jahr später folgte der Vorstoß zur rechtlichen Verankerung eines „europäischen Vereins“, um den Bürgerinnen und Bürgern grenzüberschreitendes, gemeinsames Handeln zu erleichtern, damit gegenseitiges Verständnis zu fördern und den Aufbau einer europäischen Bürgerschaft zu unterstützen (Kendall/Fraisse, 2009). Trotz dieses Vorstoßes spielte die Idee des europäischen Vereins auf europäischer Ebene während den 1990er Jahre bestenfalls eine untergeordnete Rolle

⁸⁵ Einen Überblick über die verschiedenen europäischen Initiativen und Maßnahmen gibt Tabelle III 4-1 am Ende dieses Abschnitts (vgl. auch Angermann/Sittermann, 2010).

(Anheier/Kendall, 1999).⁸⁶ Thematisiert und bearbeitet wurde es vor allem von einigen europäischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Netzwerken wie z. B. das CEDAG (European Council for Non-Profit Organisations) oder das Forum „civic européen“. Das Thema scheint jedoch wieder Auftrieb zu gewinnen durch die Debatte um ein europäisches Stiftungsstatut.

Als Erfolg versprechender gilt die Entwicklung eines europäischen Stiftungsrechts, denn auch die Europäische Kommission sieht in der Stiftungsarbeit ein Potenzial für die Weiterentwicklung des europäischen Wirtschafts- und Sozialraums (Then/Kehl, 2011). Von zivilgesellschaftlicher Seite wird ein europäisches Stiftungsstatut vor allem von europäischen Dachorganisationen wie dem European Foundation Centre befürwortet (European Foundation Centre, 2011). Then und Kehl (2011) heben in ihrer Expertise für den Ersten Engagementbericht hervor, dass das Interesse an grenzüberschreitenden Tätigkeiten von Stiftungen nicht nur hoch sei, sondern Stiftungen – trotz erheblicher Rechtsunsicherheiten – auch beachtliche Mittel zur Verwirklichung solcher Aktivitäten aufwendeten. Ein gemeinsames europäisches Stiftungsstatut verspräche zusätzlichen Nutzen, da es die Möglichkeit böte, in jedem Mitgliedsstaat gleichermaßen anerkannt zu sein, ohne die Vielfalt nationaler Stiftungsformen zu beschneiden (Hopt et al., 2008).

Ein grenzüberschreitender Stiftungsstatus soll demzufolge zur „Herausbildung einer europäischen Zivilgesellschaft“ beitragen, indem z. B. vernetzte Stiftungen das Thema Engagement aus europäischer Sicht behandeln und auf weitere europäische Länder ausweiten. Grenzüberschreitende Aktivitäten von Stiftungen könnten – so Then und Kehl (2011) – gerade in strukturschwachen europäischen Regionen die Zusammenarbeit und das soziale und kulturelle Leben sowie die Entwicklung der Engagementkultur fördern (Moore et al., 2008; Then/Kehl, 2011).

Das Europäische Parlament unterstützt diese Entwicklung und befürwortet gleichzeitig die Ausweitung europäischer Regelungen auf andere Organisationsformen. In einer aktuellen Deklaration fordert das Parlament die „Einführung eines Europäischen Statuts für Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, Verbände und Stiftungen“ (Europäisches Parlament, 2011). Es bleibt abzuwarten, ob dieser Vorstoß an Relevanz gewinnt. Das hängt nicht zuletzt davon ab, ob der Vorschlag Unterstützer in den Mitgliedsländern und somit im Rat der Europäischen Union findet.

4.6.3 Förderung grenzüberschreitender Vernetzung und Austausch

296. Neben solchen potenziellen gesetzgeberischen Maßnahmen findet die Förderung bürgerschaftlichen Engagements auf der europäischen Ebene vor allem in Form „weicher“ Maßnahmen insbesondere im Kontext der Unterstützung des grenzüberschreitenden Austausches und

⁸⁶ Die Gründe dafür sind vielfältig und werden von Breen (2008) sowie Kendall und Fraisse (2009) ausführlicher diskutiert. Hervorgehoben werden etwa die Frage der Zuständigkeiten und Kompetenzen, aber auch unterschiedliche Verständnisse und rechtliche Definitionen von Vereinen.

entsprechender Vernetzungsaktivitäten statt. Auch der Europäische Rat bestätigt für das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit, dass es Ziel der EU sei, ein positives Umfeld für freiwilliges Engagement zu unterstützen und zwar „insbesondere durch den Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren“ (Rat der Europäischen Union, 2009, S. 4).

Solche überwiegend weichen Maßnahmen finden in einer Reihe verschiedener sektoraler Politikbereiche statt, die in unterschiedlichen Generaldirektionen der Europäischen Kommission angesiedelt sind. In folgenden Politikfeldern haben sich engagementpolitische Teilaspekte entwickelt, die implizit oder explizit Themen bürgerschaftlichen Engagements berühren: Das Feld Sport in der Generaldirektion Kultur und Bildung (mit dem Thema Ehrenamt im Sport), der Bereich humanitärer Hilfe (Stichwort „Europäische Freiwilligenkorps für humanitäre Hilfe (EVHAC)“), die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds (ELER), oder Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (z. B. für das Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“), das Programm „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ der Generaldirektion Kommunikation sowie Engagementförderung im Bereich Jugend und Bildung der Generaldirektion Bildung und Kultur.

Einige Themen haben auch Eingang gefunden in den Vertrag von Lissabon und sind somit rechtlich verankert. Dazu zählt das freiwillige Engagement im Sport (Artikel 149), sowie der Europäische Freiwilligenkorps für humanitäre Hilfe (Artikel 188j) (Europäischen Union, 2010).

Als Eckpfeiler in der europäischen Engagementförderung gelten laut Held jedoch folgende beide Bereiche (Held 2010): die Förderung einer aktiven, europäischen Bürgerschaft einerseits und die Förderung des Engagements von Jugendlichen u. a. über den Europäischen Freiwilligendienst (EFD) andererseits. Beide Dimensionen der Engagementförderung werden von der Bundesregierung in der nationalen Engagementstrategie begrüßt: „Die Bundesregierung wird die Bundesbürger in der Nutzung europäischer Beteiligungsprozesse unterstützen und den Austausch von Freiwilligen in Europa fördern“ (Bundesregierung, 2010).

Der Europäische Freiwilligendienst (EFD) hat zum Ziel „die Mobilität und die Solidarität der jungen Europäer im Rahmen einer aktiven Unionsbürgerschaft zu fördern und ihnen Erfahrungen mit einer anerkannten, nicht formalen Bildung zu ermöglichen“ (Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, 1998). Das Programm wurde nach einer Pilotphase 1998 etabliert und in der aktuellen Programmperiode 2007 bis 2013 auf ein Gesamtvolumen von 885 Mio. Euro ausgeweitet (Held, 2010). Es umfasst eine Reihe von Fördermaßnahmen. Dazu zählt die Förderung von Aufenthalten von Freiwilligen zwischen 18 und 30 Jahren in Europa und weltweit, die Förderung von Jugendorganisationen oder von Jugendbegegnungen, Projekten oder Konferenzen oder die Einführung eines „Youthpass“ (Held, 2010). Das Programm bildet ei-

nen der wenigen Bereiche, in denen die EU eine Richtlinie verabschiedet hat, die das bürgerschaftliche Engagement zum Gegenstand hat (Rat der Europäischen Union, 2004).

297. Der Europäische Freiwilligendienst (EFD) ist Bestandteil umfassenderer europäischer Bemühungen zur Förderung der „Freiwilligenarbeit von Jugendlichen“ – ein Bereich, bei dem die Zusammenarbeit der europäischen Mitgliedstaaten seit 2001 ausgebaut wurde (Europäische Kommission, 2001; Rat der Europäischen Union, 2004) und der aktuell in der Verabschiedung der „EU-Jugendstrategie 2010 bis 2018“ mündete.⁸⁷ Diese Strategie umfasst eine Reihe von Aspekten, zu denen Bildung, Gesundheit, Mobilität, Partizipation und freiwilliges Engagement zählen. Eine erste positive Bilanz zu dieser Strategie wurde im Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“ des Deutschen Bundestages im Februar 2011 gezogen: „Aus der EU-Jugendstrategie schöpfe man auch neuen Schwung, um die Partizipation junger Menschen lokal, regional, national und in Europa zu stärken. (...) Man hoffe, mit dem strukturierten Dialog⁸⁸ die Idee von Engagement und Beteiligung junger Menschen, von der Europa jetzt und in Zukunft lebe, in Deutschland umzusetzen und verstärkt auch für neue Zielgruppen zu öffnen, die bislang wenig Zugänge zu Europa als Lernfeld gehabt hätten“ (Deutscher Bundestag, 2011 f., S.13). Aktuell hat die EU Kommission beispielsweise auch den Vorschlag eingebracht, das bei Freiwilligentätigkeiten erworbene Arbeitserfahrungen und Fähigkeiten einen künftigen Europäischen Qualifikationspass Eingang finden können (Europäische Kommission, 2011). Aufgrund der Aktualität dieser Debatten und Strategien bleibt abzuwarten, welche tatsächlichen Auswirkungen mit den konkreten Maßnahmen verbunden sein werden.

Ein weiteres Beispiel, wie „weiche“ europäische Koordinierungsformen auf die Gegebenheiten in Deutschland einwirken bzw. perspektivisch einwirken könnten, ist die Förderung der aktiven Europäischen Bürgerschaft als Versuch, das vielfach konstatierte Demokratiedefizit in der EU abzubauen. Das wird auch in der aktuellen Mitteilung der Kommission deutlich, in der die Kommission betont, dass die Freiwilligentätigkeit eng mit dem allgemeinen politischen Ziel der Kommission verbunden ist, „die Stärkung der EU-Bürgerschaft abzielt und mit dem die Bürger in den Mittelpunkt der Gestaltung der EU-Politik gerückt werden sollen“ (Europäische Kommission, 2011).

Die Förderung der aktiven Europäischen Bürgerschaft findet ihren Ausdruck in dem „Aktionsprogramm Europa für die Bürgerinnen und Bürger 2007 bis 2013“ (Finanzvolumen 215 Mio. Euro) (Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, 2006). Das Programm soll den Bürgern Möglichkeiten bieten, europäische Erfahrun-

⁸⁷ Zum Abschnitt freiwilliges Engagement und Jugendpolitik in Europa siehe: <http://www.jugendpolitikineuropa.de/thema/freiwilliges-engagement.109/seite/1/>; zuletzt verwendet 18. September 2011

⁸⁸ Dabei handelt es sich um ein europäisches Instrument zum Dialog zwischen Jugendlichen und Entscheidungsträgern.

gen zu sammeln, grenzüberschreitende Kooperationen aufzubauen und sich mit Themen von europäischer Relevanz zu befassen, um so ein europäisches Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln und das Konzept der europäischen Staatsbürgerschaft mit Leben zu füllen (Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, 2006). „Ehrenamtliche Arbeit“ zählt darin als ein Querschnittsthema, u. a. im Kontext von Städtepartnerschaften, Bürgerprojekten oder der Förderung von europaweit agierenden zivilgesellschaftlichen Organisationen und von neuen Partizipationsformen (Held, 2010). Die Förderung der Freiwilligentätigkeit bildet dabei einen Programmschwerpunkt 2011. Neben diesen Programmen gibt es eine Bandbreite weiterer Fördermöglichkeiten, die auch relevant für Freiwillige und deren europäischen Austausch sein können u. a. in den Bereichen Umwelt, Gesundheit oder Verbraucherschutz.

Ein weiteres Beispiel für die Ausgestaltung der europäischen Bürgerbeteiligung ist die europäische Bürgerinitiative (für eine ausführliche Diskussion siehe Knaut/Plotka, 2011). Die europäische Bürgerinitiative ist im Vertrag von Lissabon verankert als eine neue Form der Bürgerbeteiligung der Europäischen Union (Europäische Union, 2007). Demnach können Unionsbürger die Initiative ergreifen, wenn sie die Unterstützung von mindestens einer Million Bürgern aus einem Viertel der EU Mitgliedsländer haben.⁸⁹ Darüber hinaus ist die Bürgerinitiative auch ein Beispiel für die Gestaltung dieses Themenfeldes durch Deutschland. Im Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“ zu dem Thema Europa wurde betont, dass Vertreter des Deutschen Bundestages diese Idee in den Europäischen Konvent der Vorbereitung des Vertrages von Lissabon einbrachten (Deutscher Bundestag, 2011 f.).

Daran wird deutlich, dass das Verhältnis zwischen Europa und den Nationalstaaten kein „one-way relationship“ ist. Ideen und Konzepte aus Deutschland werden auch auf europäischer Ebene und in andere Länder verbreitet – und Deutschland kann auch als eine relevante Kraft für neue Ansätze in Europa zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gelten.

298. Diese Beispiele zeigen, dass es verschiedene, allerdings noch stark fragmentierte europäische Ansätze gibt, die den Bereich Engagementförderung streifen. Trotz des Interesses der EU an diesem Thema liegt bislang keine übergreifende und geschlossene Strategie zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im europäischen Kontext vor. Relativ weit vorangeschritten scheint bislang grenzüberschreitendes Handeln zivilgesellschaftlicher Organisationen zu sein, die – ähnlich dem nationalen

Forum für Engagement und Partizipation in Deutschland – u. a. darauf abzielen, auf europäischer Ebene „Engagementpolitik“ mitzugestalten (Branden et al., 2009a). Ein Beispiel dafür ist der informelle Zusammenschluss von 39 europäischen Netzwerken zivilgesellschaftlicher Organisationen (EYV 2011 Alliance), der Ende 2011 eine „European Policy Agenda on Volunteering“ der Europäischen Kommission zu übergeben beabsichtigt.⁹⁰

In diesem Zusammenhang lassen sich zivilgesellschaftliche Organisationen nicht nur als Bindeglied zwischen europäischer, nationaler und lokaler Ebene charakterisieren, sondern auch als Motor für den Austausch von „best practices“ zwischen verschiedenen Ländern. Dadurch könnten europaweit agierende zivilgesellschaftliche Organisationen zu einer allmählichen Europäisierung der Diskurse auf nationaler Ebene beitragen, da sie Themen eher aus europäischer Sicht als aus nationaler betrachten und interpretieren. Then/Kehl (2011) argumentieren in ihrer Expertise für die Sachverständigenkommission folgendermaßen: „Vor dem Hintergrund der Europäisierung von Diskursen wird es aber nicht damit getan sein, die aus anderen Traditionen in den deutschen Kontext einfließenden Ideen und Leitbilder pauschal zu verurteilen, sondern es muss im Einzelfall geprüft werden, ob sie für die Förderung des Engagements in Deutschland gewinnbringend sind und politisch förderungswürdig erscheinen. Deshalb wird die Politik – so unsere These – in den kommenden Jahren verstärkt vor der Herausforderung stehen, diese neuen Entwicklungen zu thematisieren, um aktiv Stellung beziehen und ihre engagementpolitische Strategie schärfen zu können“ (Then/Kehl, 2011). Eine aktive Gestaltungsrolle eines Europäisierungsprozesses wird auch in der Nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung betont: „Wir wollen von den unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Traditionen und Formen des bürgerschaftlichen Engagements in den Mitgliedstaaten lernen. (...) Die Bundesregierung will neue Möglichkeiten des grenzüberschreitenden Austausches für junge Freiwillige aber auch Freiwillige aller Generationen mit unseren unmittelbaren Nachbarstaaten prüfen“ (Bundesregierung, 2010).

4.6.4 Fazit

299. In diesem Abschnitt wurde diskutiert, inwieweit „Europa“ auf die Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland einwirkt. Das Interesse europäischer Institutionen an diesem Thema scheint durchaus vorhanden zu sein, auch um die demokratische Legitimität der EU zu erhöhen und den Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern zu verbessern (Held, 2010). Dabei begründet bürgerschaftliches Engagement kein originäres Politikfeld auf europäischer Ebene. Vielmehr haben sich engagementrelevante Teilaspekte in verschiedenen Politikbereichen entwickelt (Kendall, 2009a).

Eine entsprechende Europäisierung der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements findet allerdings weni-

⁸⁹ Im Artikel 11 Absatz 4 des Vertrags über die Europäische Union heißt es dazu: „Unionsbürgerinnen und Unionsbürger, deren Anzahl mindestens eine Million betragen und bei denen es sich um Staatsangehörige einer erheblichen Anzahl von Mitgliedstaaten handeln muss, können die Initiative ergreifen und die Europäische Kommission auffordern, im Rahmen ihrer Befugnisse geeignete Vorschläge zu Themen zu unterbreiten, zu denen es nach Ansicht jener Bürgerinnen und Bürger eines Rechtsakts der Union bedarf, um die Verträge umzusetzen“ (Europäische Union, 2010).

⁹⁰ Siehe: <http://www.eyv2011.eu/about-the-alliance>; zuletzt besucht 20. September 2011

ger auf der Basis rechtlicher Regulierungen statt. Vielmehr vollzieht sich eine Europäisierung überwiegend auf „weichen“, informelleren Wegen: Über grenzüberschreitenden Austausch, verschiedene Fördermaßnahmen, die Einbindung zivilgesellschaftlicher Organisationen auf EU Ebene und Öffentlichkeitsarbeit. Das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit möchte sowohl grenzüberschreitende Austauschprozesse als auch das aktive Einbringen auf europäischer Ebene weiter fördern. Doch auch im Anschluss an das europäische Jahr plant die EU sollen Folgemaßnahmen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements beispielsweise mit Vorschlägen zur Schaffung eines Europäischen Freiwilligenkorps für humanitäre Hilfe, einen besseren Überblick über europäische Förderprogramme, oder der Formulierung von Vorschlägen für Freiwilligentätigkeit im Rahmen der EU-Beschäftigungsstrategie (Europäische Kommission, 2011).

Auch die Bundesregierung kann dabei Impulse setzen und die Entwicklung mitgestalten. Das wird z. B. deutlich im nationalen Programm zum Europäischen Jahr, in dem die „Initiierung eines regelmäßigen Dialogs zum bürgerschaftlichen Engagement auf EU-Ebene“ als eine nationale Priorität für das Europäische Jahr genannt wird (Geschäftsstelle EJF 2011, 2011). Gleichzeitig gibt es viele gute Beispiele („best practices“), die in Deutschland entstanden sind und „Exportformat“ haben könnten

(Schwärzel, 2010; Geschäftsstelle EJF 2011, 2011). Dazu zählen verschiedene Förderinstrumente und gesetzliche Regelungen ebenso wie bereichsübergreifende Koordination oder der Freiwilligensurvey.

Gleichwohl sollte die Europäisierung bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland aus verschiedenen Gründen nicht überschätzt werden: Das in Deutschland historisch gewachsene und somit spezifische Zusammenspiel von Staat und zivilgesellschaftlichen Organisationen dürfte für eine recht hohe Stabilität und Kontinuität im Hinblick auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagements sprechen. Darüber hinaus müssen – trotz grenzüberschreitender Vernetzung und Europäisierung – zivilgesellschaftliche Organisationen nicht europäische Leitbilder übernehmen, sondern können ihrerseits den Einfluss Europas kanalisieren und an den spezifischen sozialkulturellen Kontext der Bundesrepublik anpassen (Branden et al., 2009b). Darüber hinaus können zivilgesellschaftliche Organisationen auch dazu beitragen, tradierte „deutsche Modelle“ der Engagementförderung in andere Länder oder auf europäische Ebene zu „exportieren“. Schließlich ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass einige Förderpolitiken, die im europäischen und auch im internationalen Kontext als innovativ diskutiert werden, in Deutschland bereits etabliert sind.

Tabelle III 4-1

Übersicht über Maßnahmen und Regelungen der EU

Jahr	Institution	Name der Initiative	Inhalt	Politikbereich/ Zielgruppe	Kategorie
1983	Europäisches Parlament	Resolution zur Freiwilligenarbeit (11525/83)	Ruft Kommission auf, Engagementpolitik zu entwickeln und legt detailliertes Programm hierfür vor	Horizontal	Deklaratorisch
1997	Europäischer Rat	Vertrag von Amsterdam, Erklärung 38	Anerkennung der Rolle freiwilliger Dienste für soziale Solidarität und der Wichtigkeit von Vereinen	Horizontal/Freiwilligendienst	Deklaratorisch
2001	Europäische Kommission	Weißbuch der Kommission „Neuer Schwung für die Jugend Europas“ (KOM(2001)681)	Richtet Offene Koordinierungsmethode OMK im Jugendbereich ein und erklärt hierbei Freiwilligenarbeit zu einer Priorität	Jugendliche	Deklaratorisch („policy“), und Infrastruktur (Kooperationsmechanismus OMK)

noch Tabelle III 4-1

Jahr	Institution	Name der Initiative	Inhalt	Politikbereich/ Zielgruppe	Kategorie
2004	Rat der Europäischen Union	Entschließung des Rates zu den gemeinsamen Zielsetzungen für die Freiwilligentätigkeit von Jugendlichen (13996/04)	Legt vier Handlungsschwerpunkte und Aktionskatalog für die Förderung freiwilliger Tätigkeiten von Jugendlichen vor	Jugendliche	Deklaratorisch („policy“)
2004	Rat der Europäischen Union	Richtlinie des Rates über die Bedingungen für die Zulassung von Drittstaatsangehörigen zur Absolvierung (...) eines Freiwilligendienstes (2004/114/EG)	Gibt Bürgern aus Ländern außerhalb der EU die Möglichkeit, für einen Freiwilligendienst in der EU eine Aufenthaltsgenehmigung von 3 bis 12 Monaten zu erhalten	Jugendliche, Freiwilligendienst, Mobilität	Rechtsetzung
2006	Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss	Stellungnahme „Freiwillige Aktivitäten, ihre Rolle in der europäischen Gesellschaft und ihre Auswirkungen“ (1575/2006)	Seit 1983 erster Text, der sich ausschließlich mit freiwilligem Engagement als horizontalem Politikbereich beschäftigt	Horizontal	Deklaratorisch
2006	Rat der Europäischen Union	Entschließung des Rates über die Anerkennung des Wertes von nicht formalen und informellen Lernerfahrungen im europäischen Jugendbereich (2006/C168/01)	Ruft nach europäischen Standards, damit nicht formale und informelle Lernerfahrungen, wie sie im freiwilligen Engagement stattfinden, sichtbar gemacht und validiert werden können	Jugendliche/Lebenslanges Lernen	Deklaratorisch („policy“)
2006	Rat der Europäischen Union	Richtlinie über das gemeinsame Mehrwertsteuersystem (2006/112/EG)	Sieht Befreiung für bestimmte gemeinnützige Tätigkeiten vor	Gemeinnützige Dienstleistungen	Rechtsetzung
2006	Europäische Kommission	Durchführungsbestimmungen für Haushaltsordnung der EU (1248/2006)	Erleichtert Anerkennung ehrenamtlich erbrachter Leistungen als Kofinanzierung zu Projekten	Horizontal gültig für Aktionsprogramme	Finanzielle Unterstützung
Seit 2006	Europäisches Parlament	Arbeitsgruppe zum freiwilligen Engagement	Verschiedene Initiativen wie eine Öffentliche Anhörung im Dezember 2006 und Projekte einer „Schriftlichen Erklärung“ zur Unterstützung eines Europäischen Jahres des freiwilligen Engagements 2011	Horizontal	Deklaratorisch Infrastruktur (AG)

noch Tabelle III 4-1

Jahr	Institution	Name der Initiative	Inhalt	Politikbereich/ Zielgruppe	Kategorie
2006	Europäisches Parlament und Rat der EU	Beschluss über ein Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens	Verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung von formeller und informeller Bildung und gegenseitigen Anerkennung	Jugendliche und Erwachsene	Aktionsprogramm
2007	Rat der Europäischen Union	Entschließung des Rates über die Umsetzung der gemeinsamen Zielsetzungen für die Freiwilligentätigkeit von jungen Menschen (14427/07)	Jugendminister machen die Entwicklung nationaler Strategien für die Freiwilligentätigkeit von jungen Menschen zur Priorität und fordern u. a. Kommission auf, die Organisation eines Europäischen Jahres zu prüfen	Jugendliche	Deklaratorisch („policy“)
2007-2013	Europäisches Parlament und Rat der EU	Aktionsprogramm „Jugend in Aktion“ (1719/2006/EG) <i>(in abgewandelter Form seit 1998)</i>	Europäischer Freiwilligendienst EFD	Jugendliche/Freiwilligendienst	Finanzielle Unterstützung (Aktionsprogramm) und Infrastruktur
2007-2013	Rat der Europäischen Union und Parlament; Programmleitfaden: Kommission	Programm Europa für die Bürgerinnen und Bürger (1904/2006/EG) <i>(in Fortsetzung von Aktionsprogramm zur Aktiven Europäischen Bürgerschaft 2004 bis 2006)</i>	Stellt Förderungen für Bürgerprojekte, Städtepartnerschaften und Freiwilligenorganisationen bereit und erklärt ehrenamtliche Arbeit als Ausdruck einer aktiven europäischen Bürgerschaft zu einem horizontalen Thema	Aktive Bürgerschaft/ Alle Altersgruppen	Finanzielle Unterstützung (Aktionsprogramm), Organisationell (AG)
2007	Europäische Kommission	Weißbuch Sport (KOM(2007)391)	Kündigt mehr Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten und lokalen Behörden zur Förderung ehrenamtlichen Engagements und eine Studie zum Engagement im Sport an	Sport mit Schwerpunkt auf Jugendliche	Deklaratorisch („policy“)
2007	Europäischer Rat	Vertrag von Lissabon (Nachfolger des gescheiterten Verfassungsvertrages)	Verleiht freiwilligem Engagement im Sport und in der Humanitären Hilfe „Vertragsrang“ (Artikel 149 und 188j)	Jugend/Jugend in Humanitärer Hilfe	Gesetzgeberisch

noch Tabelle III 4-1

Jahr	Institution	Name der Initiative	Inhalt	Politikbereich/ Zielgruppe	Kategorie
2008	Europäisches Parlament	Stellungnahme über Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt (2007/2149(INI))	Ruft nach konsequenteren und übergreifenderen Maßnahmen der EU in der Engagementpolitik, „Plan V – for Valuing, Validating and ensuring Visibility of Volunteers“	Horizontal (zuständiger Ausschuss: Regionalpolitik)	Deklaratorisch
2009	Rat der Europäischen Union	Entscheidung des Rates vom 27. November 2009 über das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft (2011)	Beschluss zum Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit	Horizontal	Gesetzgeberisch
2010	Europäische Kommission	Freiwilligenarbeit als Ausdruck solidarisches Handelns der EU-Bürger: Erste Überlegungen zu einem Europäischen Freiwilligenkorps für humanitäre Hilfe	Vorschläge der Kommission zur Umsetzung der entsprechenden Regelungen des Lissabon-Vertrages	Humanitäre Hilfe	Vorschläge Implementation
2010	Europäische Kommission	Agenda für neue Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten: Der Europäische Beitrag zur Vollbeschäftigung	Vorschläge zu Maßnahmen, z. B. zur Einführung eines Europäischen Qualifikationspasses	Allgemeine und berufliche Bildung	Vorschläge Deklaratorisch („policy“)
2011	Europäische Kommission	Binnenmarktakte. Zwölf Hebel zur Förderung von Wachstum und Vertrauen „Gemeinsam für neues Wachstum“	Gesetzesvorschlag europäisches Stiftungsstatut	Gemeinnützige Organisationen	Deklaratorisch
2011	Europäisches Parlament	Schriftliche Erklärung zur Einführung eines Europäischen Statuts für Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, Verbände und Stiftungen	Gesetzesvorschlag	Gemeinnützige Organisationen	Deklaratorisch
2011	Europäische Kommission	Mitteilung zu EU-Politik und Freiwilligentätigkeit: Anerkennung und Förderung grenzüberschreitender Freiwilligenaktivitäten in der EU	Vorschläge der Kommission hinsichtlich Umsetzungen zur Weiterentwicklung verschiedener engagementpolitischer Aspekte	Horizontal	Deklaratorisch

Quelle: aus Held (2010, S.429ff.), überarbeitet und ergänzt

4.7 Zwischen traditioneller Ehrenamtsförderung und Modernisierung der Freiwilligendienste: Engagementpolitik in Bewegung

300. Vor rund zehn Jahren hat die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ in ihrem Bericht eine Bestandsaufnahme zur Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland vorgenommen und dabei „Engagementpolitik“ als ein spezifisches Handlungsfeld definiert, das mindestens durch zwei Aspekte gekennzeichnet sein sollte: Erstens und insbesondere sollte es sich durch Strategien und Maßnahmen auszeichnen, die förderliche Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement schaffen, ohne dabei aber – zweitens – politisch übermäßig das Feld des bürgerschaftlichen Engagement zu reglementieren und zu regulieren. Nach den Empfehlungen der Enquete-Kommission sollte eine förderliche Engagementpolitik Anreize für bürgerschaftliches Engagement setzen und dafür entsprechende Gelegenheitsstrukturen schaffen (Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2002).

Strukturelle und prozessbezogene Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements, Policies und auch inhaltliche Debatten über bürgerschaftliches Engagement haben sich seither – wie die vorangegangenen Abschnitte exemplarisch zeigten – erheblich weiterentwickelt und verändert. Auf wesentliche Entwicklungen der politischen Inhalte, Strukturen und Prozesse wird im Folgenden thematisch eingegangen, insofern als diejenigen Aspekte in den Mittelpunkt gestellt werden, die in besonderer Weise den Übergang von einer noch vergleichsweise wenig strukturierten öffentlichen und gesellschaftspolitischen Diskussion über bürgerschaftliches Engagement hin zu einer „engagementpolitischen Debatte“ in Deutschland kennzeichnen (Klein et al., 2010). Im Mittelpunkt steht, dem Berichtsauftrag folgend, die staatliche und kommunale Engagementpolitik.

Auch wenn es die Vielschichtigkeit der parallel und miteinander auch gegenläufigen Entwicklungslinien nicht leicht macht, Trends und Tendenzen bei der Ausrichtung einer aktuellen Engagementpolitik herauszuarbeiten, so lässt sich insgesamt doch erkennen, dass im Gegensatz zu früheren politischen Debatten um bürgerschaftliches Engagement heute gesellschaftliche Wandlungsprozesse eine zunehmend bedeutsamere Rolle spielen. Exemplarisch dafür stehen die bereits in Kapitel II skizzierten Dimensionen des demografischen Wandels, des Wandels der Arbeitsgesellschaft oder der Demokratie. Anhand von Entwicklungslinien, Programmen, Maßnahmen und Gesetzen können diese Zusammenhänge in ihrer Bedeutung für das Feld des bürgerschaftlichen Engagements exemplarisch nachvollzogen werden.

4.7.1 Heterogenität als Merkmal von Engagementpolitik?

301. Über den Begriff Engagementpolitik besteht bislang kein definitorischer Konsens. Speziell in der fachwissenschaftlichen Debatte mangelt es noch weitgehend an einer hinreichenden analytischen und konzeptionellen

Unterfütterung des Begriffs. Die begriffliche Unschärfe ist auch darauf zurückzuführen, dass das, was unter Engagementpolitik zu verstehen ist, selbst ein Politikum ist und sich das noch recht junge politische Handlungsfeld vor allem durch Facettenreichtum und Heterogenität von Akteuren, Zugängen oder Themen auszeichnet, die im Hinblick auf die Frage nach der Ausgestaltung von Engagementpolitik bedeutsam sein dürften.

In diesem Sinne machte bereits der Bericht der Enquete-Kommission (2002), die einen weiten Begriff von Engagementpolitik favorisierte, auf die Vielfalt von Schwerpunkten, Themen, Maßnahmen, Interessen und Zielgruppen aufmerksam, die das weite Feld bürgerschaftlichen Engagements charakterisiert. Zugleich betont der Bericht, dass die Akteure, die an Engagementpolitik beteiligt sind, sowohl aus dem politisch-administrativen Bereich der drei föderalen Ebenen als auch aus der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft kommen. Kooperationsmöglichkeiten, -formen und die Rolle dieser unterschiedlichen Akteure wurden seinerzeit als besonders bedeutsam für die Entwicklung eines engagementpolitischen Feldes identifiziert – eine Perspektive, die im unlängst vorgelegten Bericht zur „Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“ (Alscher et al., 2009a) als ähnlich relevant eingestuft wird wie im vorliegenden Bericht der Sachverständigenkommission (vgl. Abschnitt IV 5 und Kapitel V).

Vor diesem Hintergrund erscheint es zum gegenwärtigen Zeitpunkt sinnvoll und zweckmäßig, ein sehr breites und allgemeines Verständnis von Engagementpolitik zu wählen, das auf politische Strategien und Maßnahmen abhebt, die sich auf förderliche Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement beziehen. In diesem Sinne lässt auch die Durchsicht aktueller Positionspapiere, politischer Programme, Leitlinien und Strategien erkennen, dass Engagementpolitik in der Regel mit dem grundsätzlichen, weit formulierten Vorhaben verbunden wird, Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements zu verbessern, das bürgerschaftliche Engagement und die Entwicklung neuer Engagementformen zu unterstützen. Spezifiziert und ausbuchstabiert werden diese Vorhaben allerdings sehr unterschiedlich, so dass neben diesen allgemeinen Bestimmungsmerkmalen ebenso hervorzuheben ist, dass es verschiedene Auffassungen dazu gibt, wie sich eine (nachhaltige) Engagementpolitik in Detail darstellen sollte.

302. Engagementpolitik als Handlungsfeld. Begreift man den Bereich der Engagementpolitik im weiteren Sinne als ein Handlungsfeld, in dem es um „die Förderung der unterschiedlichen Formen und Spielarten des bürgerschaftlichen Engagements“ geht (Klein et al., 2011), so stellt sich die Frage, wer die handelnden Akteure sind, die das Thema Engagementpolitik konturieren. Zu betonen ist, dass in den Chor der Engagementpolitik eine Vielzahl und Vielfalt von Akteuren mit ihren diversen Aktivitäten und Positionen einstimmen. Dahingegen konzentriert sich die folgende Darstellung auf Akteure bzw. Institutionen, die von staatlicher und kommunaler

Seite an der institutionellen Einflussnahme auf relevante Aushandlungsprozesse wesentlich beteiligt sind.

4.7.2 Staatliche und kommunale Engagementpolitik im föderalen System

303. Betrachtet man aus dieser Sichtweise auf Engagementpolitik als Handlungsfeld die Bundesebene, dann ist – erstens – der „Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement“ des Bundestags hervorzuheben, der dem „Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend“ zugeordnet ist. Die Abgeordneten, die Mitglieder des Unterausschusses sind, beschäftigen sich mit Gesetzesvorhaben und Initiativen, die das Thema bürgerschaftliches Engagement tangieren. Darüber hinaus verfolgt der Unterausschuss das Ziel, Handlungsempfehlungen der Enquete-Kommission umzusetzen und – im Dialog mit Akteuren der Zivilgesellschaft – die Engagementpolitik des Bundes weiterzuentwickeln. Zweitens ist die Abteilung 3 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) als relevanter Akteur der Exekutive hervorzuheben. Dem BMFSFJ wurde im Jahr 2002 die Querschnittskompetenz zugesprochen; es ist das federführende und koordinierende Ministerium im Bereich der Engagementförderung. Drittens können aus institutioneller Sicht zivilgesellschaftliche und trisektorale Netzwerke auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene als einflussreiche Akteure bei der Ausgestaltung von Engagementpolitik gelten. Dazu zählen beispielsweise das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), die Freiwilligenagenturen sowie die Landesnetzwerke für bürgerschaftliches Engagement. Viertens existieren verschiedene ressortübergreifende Arbeitsgruppen und Ausschüsse (Klein et al., 2010, 2011).

Vor diesem Hintergrund kann es kaum überraschen, dass im Bericht zur Lage und zu den Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements festgestellt wird, dass in Anbetracht der Vielgestaltigkeit des Gegenstandes und der Verteilung der Kompetenzen auf den unterschiedlichen Ebenen Engagementpolitik „nicht aus einem Guss“ bestehen kann (Alscher et al., 2009a, S. 144; vgl. auch Olk/Klein, 2009). In diesem Zusammenhang betont der Bericht auch, dass die unterschiedlichen, durch die Verfassung festgelegten Kompetenzen von Bund, Ländern und Kommunen durch eine gezielte und kooperative Zusammenarbeit im Feld des bürgerschaftlichen Engagements bedeutsame Synergien erzeugen können.

4.7.2.1 Engagementpolitik des Bundes

304. Der Bund gestaltet Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement insbesondere durch Modellprogramme, Projekte und gesetzgeberische Maßnahmen. Die unterschiedlichen Initiativen auf Bundesebene sollen Engagement fördern, Handlungsanreize und Impulse für Innovationen im bürgerschaftlichen Engagement setzen.

Modellprogramme und Modellprojekte des Bundes verfolgen ein bestimmtes, in der Regel weit formuliertes Ziel und werden zumeist in Reaktion auf relevante gesellschaftliche oder gesellschaftspolitische Veränderungen

entwickelt. Das Ziel wird bei den Programmen zugleich an mehreren Standorten verfolgt und sie sind zeitlich befristet angelegt. Möglichkeiten der Beteiligung an Modellprogrammen werden öffentlich ausgeschrieben. Für den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements relevante Programme werden zuweilen ressortübergreifend organisiert.

Rechtliche Rahmenbedingungen wurden in den letzten Jahren beispielsweise in den Bereichen Steuer-, Spenden- und Gemeinnützigkeitsrecht gesetzt. Im Zusammenhang mit verschiedenen Organisationsformen sind Reformen des Vereins-, Stiftungs- und Genossenschaftsrechts einschlägig für das Feld bürgerschaftlichen Engagements. Darüber hinaus berühren zahlreiche einzelne Maßnahmen diverse Aspekte bürgerschaftlichen Engagements. Dazu zählt beispielsweise die Gesetzgebung im Bereich des Unfall- und Haftpflichtversicherungsrechtes Engagierter, Veränderungen bezüglich Aufwandspauschalen, die Gesetzgebung des SGB, Gesetze zur Förderung von Freiwilligendiensten oder im Bereich der Pflege.

Versucht man wichtige und wesentliche Veränderungen schlagwortartig zu bündeln, die durch bundespolitische Initiativen in den vergangenen Jahren vorangetrieben wurden, dann sind folgende Bereiche hervorzuheben, die für das bürgerschaftliche Engagement besonders bedeutsam erscheinen: Es wurden gesetzliche Rahmenbedingungen verändert, Projekte gefördert und Modellprojekte ins Leben gerufen, die Themen entwickeln und auf den Aufbau einer Infrastruktur hinwirken sollten. Dabei wurden auch Impulse und Schwerpunkte durch die Förderung des Bundes von Forschungsvorhaben und Evaluierungen gesetzt (für eine beispielhafte Darstellung der Aktivitäten des Bundes im Bereich der Förderung der Engagementforschung und der Evaluierung von Programmen siehe Anhang 2).

Die Tabelle stellt relevante Entwicklungslinien dar (vgl. a. Übersichtsdarstellungen von: Alscher et al., 2009a, S. 148 ff.; Klein et al., 2010, S. 31):

Zu aktuellen Entwicklungen im Bereich ordnungspolitisch relevanter Veränderungen, die sich in besonderer Weise in fachöffentlichen Debatten niederschlagen, zählt erstens die Debatte über die Weiterentwicklung der Freiwilligendienste einschließlich der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes (BFD). Sie wird in der aktuellen Diskussion als die größte Reform der vergangenen Jahre im Bereich des Engagements und der Zivilgesellschaft bezeichnet. Hervorgehoben werden können zweitens der Beschluss und die Veröffentlichung einer Nationalen Engagementstrategie, welche durch die Bundesregierung im Oktober 2010 vorgelegt wurde und in der fachöffentlichen Debatte eine bedeutende Rolle spielte. Die Entschließung im Unterausschuss des Deutschen Bundestages kann als ein Beispiel für das engagementpolitische Agieren des Bundestages betrachtet werden. Die Entwicklung der Engagementstrategie wird vielfach als der Versuch interpretiert, in einem gemeinsamen Prozess von Akteuren verschiedener gesellschaftlicher Bereiche Politik zu gestalten. Drittens ist für die laufende Legislaturperiode auf die Frage nach Arten der Förderung und

Tabelle III 4-2

Entwicklungslinien der Engagementpolitik

10/1996	Große Anfrage der CDU/CSU im Deutschen Bundestag zum Ehrenamt
12/1999	Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (14. Legislatur)
1999	1. Freiwilligensurvey der Bundesregierung
2001	Kampagne „Internationales Jahr der Freiwilligen“ (IJF)
2001	Gründung des Gesprächskreises „Bürgergesellschaft und aktivierender Staat“ der FES
2001	Start des Freiwilligen Sozialen Jahres in der Kultur (FSJ Kultur)
2002	Veröffentlichung des Abschlussberichts der Enquete-Kommission
2002	Steuerrechtliche Stiftungsreform
2002	FSJ-Förderungsänderungsgesetz: Novellierung des „Gesetzes zur Förderung eines Freiwilligen Sozialen Jahres“ (FSJG)
2002	Zuweisung einer Querschnittskompetenz an das BMFSFJ
2002	Gründung des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) durch die Mitglieder des Nationalen Beirats des IJF
Ab 2002	Einrichtung von Referaten und Stabsstellen für Engagementförderung in den Ländern
4/2003	Einsetzung eines Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement in der 15. Legislaturperiode
2004	Regierungskommission „Impulse für die Zivilgesellschaft“
2004	2. Freiwilligensurvey der Bundesregierung
2004	Zivilrechtliche Stiftungsreform
2004	Erste „Woche des Bürgerschaftlichen Engagements“ des BBE
2005	Erneute Einsetzung des Unterausschusses in der 16. Legislaturperiode
1/2005	Gesetz zur „Verbesserung des unfallversicherungsrechtlichen Schutzes bürgerschaftlich Engagierter und weiterer Personen“
2006	Konstituierung der Projektgruppe zur Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts (Große Dachverbände und BBE, Wissenschaft, Politik)
9/2006	Zweite „Woche des bürgerschaftlichen Engagements“, die ab 2006 jährlich fortgeführt wird
2007	Gesetz „Hilfen für Helfer“ zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements (Spenden- und Gemeinnützigkeitsrecht)
8/2007	Regierungsinitiative „ZivilEngagement Miteinander – Füreinander“
2007	Benennung eines Beauftragten für „ZivilEngagement“ durch das BMFSFJ
2008	„weltwärts“, Freiwilligendienst des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ)
5/2008	Gesetz zur Förderung der Jugendfreiwilligendienste (Jugendfreiwilligendienstegesetz JFDG)
7/2008	Pflege-Weiterentwicklungsgesetz (PfWG)
11/2008	Erste Legaldefinition für den „Freiwilligendienst aller Generationen“ in Artikel 4a des SGB VII
4/2009	Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung des Kinderschutzes (Kinderschutzgesetz)
4/2009	Agenda des Nationalen Forums für Engagement und Partizipation für eine Nationale Strategie zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements
7/2009	Bundeskabinettsbeschluss: Eckpunkte zur Erarbeitung einer nationalen Engagementförderstrategie
8/2009	„Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“ im Auftrag der Bundesregierung, erstellt vom WZBerlin
9/2009	Gesetz zur Erleichterung elektronischer Anmeldungen zum Vereinsregister und anderer vereinsrechtlicher Änderungen
10/2009	Gesetz zur Begrenzung der Haftung von ehrenamtlich tätigen Vereinsvorständen
10/2010	Beschluss einer „Nationalen Engagementstrategie“ der Bundesregierung
10/2010	Einsetzung der Sachverständigenkommission „Erster Engagementbericht“ der Bundesregierung
2011	Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft (EJF 2011)
5/2011	Inkrafttreten d. Gesetzes über den Bundesfreiwilligendienst (Bundesfreiwilligendienstgesetz – BFDG)
7/2011	Inkrafttreten des Bundesfreiwilligendienstes

Quelle: An Klein et al., 2010, S. 31 und Alscher et al. 2009, S. 148 ff. angelehnt, ergänzt

Initiierung zu verweisen. Hier sind insbesondere Modellprogramme und die Infrastrukturförderung zu benennen, welche die Debatte beschäftigen. Angesichts ihrer herausgehobenen Bedeutung werden zentrale Aspekte dieser drei Entwicklungen zusammenfassend skizziert.

4.7.2.1.1 Freiwilligendienste und Bundesfreiwilligendienst

305. Sowohl der Bericht der Enquete-Kommission als auch Diskussionen der politischen Parteien heben die Besonderheit der Freiwilligendienste als individuelles Bildungs- und Orientierungsjahr hervor. Freiwilligendienste gelten als Möglichkeit für die Übernahme gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung und als „Lernorte für gesellschaftliche Partizipation und bürgerschaftliches Engagement“ (Jakob, 2002, S. 28, vgl. a. Jakob, 2011). Als eine spezifische Engagementform unterscheiden sie sich von anderen Formen bürgerschaftlichen Engagements durch die verbindlichen Regelungen in Bezug auf Dauer und Umfang des Dienstes. Freiwilligendienste sind klar befristete Engagementformen. Engagierte widmen sich in Vollzeit ihren Aufgaben, die je nach Einsatzstelle auch einen Wochenenddienst beinhalten können. Es handelt sich um einen unentgeltlichen Dienst, der gemäß § 2 Absatz 1 FSJG/FÖJG ohne Gewinnerzielungsabsicht geleistet wird. Die Freiwilligen erhalten eine Kostenerstattung und Zuschüsse zur Unterkunft und Verpflegung⁹¹. Junge Männer konnten bislang den Freiwilligendienst anstelle des Zivildienstes ausüben. Durch die Aussetzung von Wehr- und Zivildienst und mit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes wurde eine Reform vollzogen, die in der Fachöffentlichkeit als sehr bedeutsam gewertet wird.

Bereits seit Jahrzehnten engagieren sich viele junge Menschen in den gesetzlich geregelten Jugendfreiwilligendiensten, deren älteste Modelle das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) und das Freiwillige Ökologische Jahr (FÖJ) sind. Das Interesse an Freiwilligendiensten ist beträchtlich und, insbesondere nach einer Novellierung der Gesetze im Jahr 2002, kontinuierlich steigend. 2001 wurde das Freiwillige Soziale Jahr in der Kultur (FSJ Kultur) eingeführt. Ab dem Jahr 2005 wurde das Angebot erweitert um das Modellprogramm der Bundesregierung mit dem Titel „Generationsübergreifende Freiwilligendienste“ (GÜF), an dem insgesamt über 9.000 Freiwillige aller Altersgruppen teilnahmen. Nach Beendigung des Programms im Jahr 2008 folgte im Jahr 2009 der neue „Freiwilligendienst aller Generationen“ (FDaG), wodurch eine Verstärkung und flächendeckende Ausweitung von Freiwilligendiensten aller Altersgruppen angestrebt werden sollte. Mit „weltwärts“ wurde 2008 ein entwicklungspolitischer Freiwilligendienst des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) eingeführt. Außerdem hat das Auswärtige Amt im Februar 2009 im Rahmen seiner Kulturarbeit für junge Menschen den Frei-

willigendienst „Kulturweit“ gestartet, der in Afrika, Asien, Lateinamerika und in Staaten Mittel- und Südosteuropas durchgeführt werden kann. Das Bundesinnenministerium plant, einen Freiwilligendienst im Bereich Katastrophenschutz zu initiieren. Die jüngste Neueinführung im Jahr 2011 betrifft den Bundesfreiwilligendienst (BMFSFJ).

Neben den erwähnten Neuerungen ist der Bund über die Bezuschussung der Plätze des FSJ und des FÖJ durch eine Bildungspauschale aktiv⁹². Auch wurden im letzten Jahrzehnt gesetzliche Maßnahmen ergriffen, wie etwa im Jahr 2008 im Rahmen des Jugendfreiwilligendienstgesetzes oder im Jahr 2002 bei der Novellierung des Gesetzes zur „Förderung von einem freiwilligen sozialen Jahr bzw. einem freiwilligen ökologischen Jahr“. Gestaltet werden die Freiwilligendienste durch verschiedene Träger und Verbände aus den Bereichen Soziales, Kultur, Sport und Umwelt. Seit 2005 sind auch Infrastruktureinrichtungen wie Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros beteiligt.

306. Zunehmende Vielfalt, neue Dynamiken und Neuorientierungen. In ihrer Expertise für die Sachverständigenkommission beschreibt Susanne Rindt die aktuelle Situation der Angebote und Akteure im Bereich der Freiwilligendienste als vielfältig und das Feld als „außerordentlich komplex“ (Rindt, 2011, S. 1). Der Bundesarbeitskreis Freiwilliges Soziales Jahr, der Zusammenschluss der bundeszentralen freien Trägerverbände FSJ, beobachtet eine dynamische Entwicklung und Pluralisierung (Bundesarbeitskreis FSJ, 2010). In der 17. Legislaturperiode wurde angesichts dieser – auch politisch motivierten Entwicklung – hin zu einem vielfältigen Angebot an Freiwilligendiensten (Slüter, 2010) ein Freiwilligendienstestatusgesetz intensiver diskutiert. Das Gesetz soll Freiwilligendienste stärken, grundlegende Standards regeln und den Interessierten bzw. Freiwilligen Orientierung bieten. Daneben soll es zur Abgrenzung gegenüber anderen Tätigkeitsformen beitragen. Die Diskussion um das Statusgesetz wurde ab dem Jahr 2010 allerdings von der Aussetzung der Wehrpflicht und dem damit verbundenen Wegfall des Zivildienstes überlagert.

307. Bundesfreiwilligendienst: Eine engagement- sowie sozialpolitische Herausforderung. Durch die grundsätzlichen Neuorientierungen im Bereich der Jugendfreiwilligendienste im Zuge der Aussetzung der Wehrpflicht erfuhr das Feld einen politisch und gesellschaftlich bedeutsamen Einschnitt. In der Fachdebatte ist davon die Rede, dass in der Kompensation des Zivildienstes eine große engagementpolitische, aber auch sozialpolitische Herausforderung liege (Rindt, 2011, S. 1). Nach Beschluss der Bundesregierung wurde ein neuer, eigenständiger Freiwilligendienst, der Bundesfreiwilligen-

⁹¹ Bei der Kostenerstattung handelt es sich um ein Taschengeld, das maximal 6 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung betragen darf, sowie Unterkunft und Verpflegung, für die auch Geldersatzleistungen gezahlt werden können (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, 2006, S. 53).

⁹² Bis zum 31. August 2011 belief sich der Zuschuss auf 100 Euro/Monat, was durchschnittlich einem Anteil an den Gesamtkosten von 10 Prozent (FSJ) bzw. 20 Prozent (FÖJ) entspricht (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, 2006). Seit dem 1. September 2011 werden FSJ und FÖJ mit 200 Euro/Monat bezuschusst (Rindt, 2011).

dienst (BFD) eingeführt⁹³, nachdem ein Gutachten des Bonner Juristen Ossenbühl darauf verwies, dass die Finanzierung und Verwaltung der „klassischen“ Freiwilligendienste in der bestehenden Form verfassungsrechtlich nur eingeschränkt in der Zuständigkeit des Bundes liegt (Rindt, 2011, 2 f.). Das Gesetz über den BFD trat zum 1. Juli 2011 in Kraft⁹⁴.

Der BFD richtet sich an Frauen und Männer jeden Alters, für die jedes Jahr bis zu 35 000 Stellen für Freiwillige zur Verfügung stehen sollen. Ihnen soll der neue Dienst ermöglichen, „sich sozialversichert und arbeitsmarktneutral sowohl in den nach dem Zivildienstgesetz bereits anerkannten als auch in neuen Beschäftigungsstellen im sozialen, ökologischen und kulturellen Bereich sowie im Bereich des Sports, der Integration und des Zivil- und Katastrophenschutzes freiwillig zu engagieren“ (Deutscher Bundestag, 2011a, 2011c).

Die Veränderungen im Zuge der Einführung des BFD sind bemerkenswert. Zum einen handelt es sich um einen Gesamtetat von jährlich 350 Mio. Euro – „ein finanzieller Aufwuchs für den Engagementbereich ohne historische Parallele“ (Rindt, 2011, S. 3). Dieser Betrag, mit dem der Bund die Freiwilligendienste künftig fördern will, stammt zum einen (50 Mio. Euro) aus der bisherigen Förderung der Jugendfreiwilligendienste und zum anderen (300 Mio. Euro) aus den bisher für den Zivildienst zur Verfügung gestellten Mitteln. 100 Mio. Euro sollen in die Jugendfreiwilligendienste der Länder fließen, mit 250 Mio. Euro soll der BFD unterstützt werden.

Durch dieses Budget sollen die Zivildienststellen Verluste durch den Wegfall von Zivildienstleistenden auffangen und Freiwilligendienste Unterstützung erfahren. Zum anderen sind mit der Einführung eines BFD die bestehenden Träger der Jugendfreiwilligendienste mit wesentlichen Veränderungsprozessen konfrontiert. Neben institutionellen Umgestaltungen und Fragen der Ausrichtung des neuen Dienstformats wird deshalb insbesondere über Veränderungen für die bisherigen Modelle des Jugendfreiwilligendienstes bei Ländern, Trägern und Organisationen diskutiert. Bei der Umsetzung des umfangreichen Reformvorhabens entstehen einige Anlaufschwierigkeiten, Verunsicherungen und Verzögerungen, insbesondere hinsichtlich der Fragen des Kindergeldes⁹⁵, verschiedener

Finanzierungsbedingungen, der Einsatzstellen und der Frage der Zentralstellen (Rindt, 2011, S. 4–6).

308. Die Einführung des BFD wird durch Debatten begleitet, in denen sich sehr unterschiedliche Positionen in Politik und Zivilgesellschaft erkennen lassen: Auf der einen Seite wird der „Paradigmenwechsel vom Pflichtdienst zum Freiwilligendienst“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., 2011, S. 1; Rindt, 2011, S. 1 ff.) von vielen Akteuren begrüßt. Möglichkeiten eines qualitativen und quantitativen Ausbaus der Freiwilligendienste durch das Freiwerden von Mitteln aus dem Haushalt des Bundesamtes für Zivildienst werden positiv betrachtet. Auf der anderen Seite wird die Befürchtung artikuliert, zwischen dem neuen BFD und den bewährten Jugendfreiwilligendiensten könnten Verdrängungseffekte, unproduktive Konkurrenzen und teure und ineffiziente Doppelstrukturen entstehen. Die im Bereich des Zivildienstes frei werdenden Haushaltsmittel sind aus dieser Perspektive ausschließlich in den Ausbau der bestehenden Freiwilligendienste zu investieren. Aus einer pragmatischen Sicht wird auf zu regelnde Sachverhalte hingewiesen, wie z. B. auf die Relevanz einer besonderen Beachtung der Wahrung der Arbeitsmarktneutralität von Tätigkeiten im Rahmen des BFD, einer entsprechenden Entwicklung von Qualitätsstandards und der Ausgestaltung von Bildungsangeboten, insbesondere auch in Anbetracht unterschiedlicher Bedarfe aufgrund der generationenoffenen Ausgestaltung des BFD. Darüber hinaus wird diskutiert, dass Fragen der Abgrenzung der Freiwilligendienste von anderen Formen des bürgerschaftlichen Engagements nicht aus dem Blick verloren werden sollten.

Im Kontext der Abschaffung des Zivildienstes und der Einführung des BFD werden auch strukturelle Veränderungen in Politik und Bürgergesellschaft kontrovers diskutiert. Dem ehemaligen Bundesamt für Zivildienst werden neue Aufgaben zugewiesen und es wird in ein „Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben“ umbenannt⁹⁶. Nach Susanne Rindt (2011, S. 7 ff.) zeigt sich vor allem in dieser Umgestaltung und der neuen, steuernden Rolle des Bundesamtes für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben die stärkere staatliche Einflussnahme im vormals primär zivilgesellschaftlich geprägten Bereich der Freiwilligendienste. Rupert Graf Strachwitz beobachtet, dass bislang von freien Vertragspartnern übernommene Aufgaben künftig dem Bundesamt übertragen werden, was zu einer Zerschlagung zivilgesellschaftlicher Mittler-, Kompetenz- und Servicestrukturen führe (Strachwitz, 2011).

⁹³ Gesetzentwurf des BMFSFJ zum Bundesfreiwilligendienst vom 16. November 2010, im Kabinett verabschiedet am 15. Dezember 2010, parallel zu dem Gesetzentwurf über das Wehrrechtsänderungsgesetz 2011 zur Aussetzung der Wehrpflicht.

⁹⁴ Mit dem Gesetz sollen Auswirkungen auf die Engagementmöglichkeiten junger Menschen sowie auf die soziale Infrastruktur durch den Wegfall des Zivildienstes als Wehrersatzdienst ausgeglichen werden.

⁹⁵ Am 26. Oktober 2011 beschließen der Finanz- und der Familienausschuss des Deutschen Bundestages, dass für alle unter 25-jährigen Jugendlichen, die einen Bundesfreiwilligendienst ableisten, rückwirkend und zukünftig Kindergeld gezahlt wird. Damit wird der Bundesfreiwilligendienst mit dem Freiwilligen Sozialen Jahr und dem Freiwilligen Ökologischen Jahr gleich gestellt, bei denen schon zuvor Kindergeld gezahlt wurde. Der Anspruch auf Kindergeld ist zu Beginn der Einführung der Bundesfreiwilligendienst noch nicht gesetzlich geregelt. Die Familienkasse musste Anträge auf Kindergeld zunächst einmal zurück stellen.

⁹⁶ In der Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage von Bündnis 90/Die Grünen werden die Aufgaben des Bundesamtes für Familie und zivilgesellschaftlichen Aufgaben folgender Maßen spezifiziert: Zu den wesentlichen vom BAFzA wahrgenommenen Aufgaben gehören die der Durchführung des Bundesfreiwilligendienstgesetzes, einer Servicestelle für die Jugendfreiwilligendienste, einer Zentralstelle und eines Bundestutoriums im freiwilligen sozialen Jahr sowie Aufgaben zur Abwicklung des internationalen Jugendfreiwilligendienstes des BMFSFJ. Mit der Übernahme dieser Aufgaben im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements leistet das BAFzA einen wesentlichen Beitrag zum Ausbau der Freiwilligendienste (Deutscher Bundestag, 2011b).

Insgesamt steht die Neustrukturierung der Freiwilligendienste im Zusammenhang mit der Einführung des BFD noch am Anfang. Die hier skizzierten Entwicklungen sind vorläufig und bilden die Debatte in der 17. Legislaturperiode ab. Aufgrund der Aktualität der Debatten ist zu betonen, dass die Aussagen zum Zeitpunkt der Berichterstattung ambivalent sein müssen. Erst der weitere Prozess der Umsetzung der Reform wird zeigen, welche Debattestränge zukünftig weiterhin relevant sind, welche Argumentationslinien eher am Rande weiter thematisiert oder obsolet werden und welche neuen thematischen Akzentsetzungen in den Debatten an Relevanz gewinnen.

4.7.2.1.2 Nationale Engagementstrategie

309. In der aktuellen Legislaturperiode hat die Bundesregierung erstmals eine „Nationale Engagementstrategie“ beschlossen, mit der das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland gestärkt, inhaltliche Schwerpunkte gesetzt und strategische Ziele verfolgt werden sollen (Bundesregierung, 2010).

Die bereits von der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ beschriebene Idee, Engagementförderung als Querschnittsaufgabe zu begreifen, griff die Bundesregierung in der 16. Legislaturperiode auf. In der Sitzung des Unterausschusses im Dezember 2008 wurde die Entwicklung eines Konzepts für eine nationale Engagementstrategie unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend avisiert (Deutscher Bundestag, 2009a). Im Koalitionsvertrag der die Bundesregierung tragenden Parteien wurde sie folgendermaßen angekündigt: „Wir wollen eine Nationale Engagementstrategie u. a. zusammen mit dem Nationalen Forum für Engagement und Partizipation umsetzen, ein Gesetz zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements verfolgen, das alle geeigneten Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Infrastruktur und Stabilisierung von Engagement und Partizipation berücksichtigt und zur Bündelung, Abstimmung und Weiterentwicklung von Förderprogrammen ein geeignetes bundeseinheitliches Förderinstrument aufstellen.“ (Bundesregierung, 2009).

Die Strategie geht zurück auf den Kabinettsbeschluss am 9. Juli 2009, in dessen Rahmen auch ein „Aktionsplan CSR“ (Corporate Social Responsibility) auf den Weg gebracht wurde (Deutscher Bundestag, 2009a). Der Beschluss zur Nationalen Engagementstrategie wurde schließlich am 6. Oktober 2010 im Kabinett gefasst. Sie stellt einen ca. 70-seitigen Überblick über engagementpolitische Aktivitäten der verschiedenen Ressorts der Bundesregierung dar. Es werden fünf inhaltliche Schwerpunkte entlang zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen gesetzt: Integration, Bildung, Bewahrung eines intakten Lebensumfeldes, demografischer Wandel und internationale Zusammenarbeit (Bundesregierung, 2010; Deutscher Bundestag, 2011e). Aufbauend auf den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen werden strategische Ziele für die Zukunft formuliert:

- Verbesserung der Abstimmung engagementpolitischer Vorhaben von Bund, Ländern und Kommunen,

- Verstärkung der Einbindung von Stiftungen und Unternehmen,
- Erhöhung der Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen von Engagierten,
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement.

Der „Aktionsplan CSR“ zielt insbesondere auf eine bessere Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung.

Für eine Begleitung der konzeptionellen Ausgestaltung der Nationalen Engagementstrategie wurde das „Nationale Forum für Engagement und Partizipation“ (NFEP) initiiert. In dessen Rahmen kamen in den Jahren 2009 und 2010 Expertinnen und Experten aus Bundesressorts, Bundesländern und Kommunen, Zivilgesellschaft, Kirchen, Gewerkschaften, Wirtschaft und Wissenschaft in Dialogforen zusammen und erarbeiteten gemeinsam Ergebnisse im Zuge eines breiten Beteiligungsprozesses (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, 2009a, 2009b, 2010a, 2010c). Das NFEP wurde durch das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement organisiert und moderiert. Nach Veröffentlichung der Nationalen Engagementstrategie lag es ebenfalls in dessen Aufgabenbereich, einen Bürgerdialog zu initiieren, bei dem zentrale Punkte der Nationalen Engagementstrategie online zur Diskussion gestellt wurden.

310. Die Strategie wurde in den Jahren 2009 und 2010 durch weite Teile der Fachöffentlichkeit in ihrem Entstehungsprozess aktiv begleitet und unterstützt, insofern grundsätzlich begrüßt und mit Interesse erwartet. Nach ihrer Veröffentlichung regt sie eine lebhafte Diskussion an. Insgesamt bilden Stimmen aus dem Parlament sowie aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft eine ambivalente Debatte ab (s. z. B. Aktive Bürgerschaft e. V., 2011; Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, 2010). Kritisiert wird, die Nationale Engagementstrategie sei lediglich eine „Sammlung von Anstößen“ oder „wecke den Anschein einer Instrumentalisierung zivilgesellschaftlicher Akteure durch den Staat“ (vgl. hierzu z. B. die Diskussion beim Forum Engagementförderung: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Körper Stiftung, 2011, S. 5–6). Die Vielzahl von Ideen und Vorschlägen, die in den Arbeitsgruppen des NFEP erarbeitet worden waren, seien in die Strategie nicht oder nur in geringem Ausmaß eingeflossen (vgl. Podiumsdiskussionen des Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, 2011; Embacher/Klein, 2010). Geringe Transparenz und mangelnde Inklusion im Zuge des Prozesses sind die Argumente dieser Kritik. Diese äußerten sich, so ein Aspekt der inhaltlichen Auseinandersetzung, auch in der Nichtberücksichtigung von Vorschlägen, die das NFEP unterbreitet habe, beispielsweise zu Neuüberlegungen hinsichtlich eines kooperativen Finanzierungs- bzw. Fördermixes von Bund, Ländern und Kommunen (Embacher/Klein, 2010). Nicht einbezogen werden nach der Opposition zentrale Aspekte, wie z. B. Fragen der Infrastruktur, hinsichtlich Gesetzesvorhaben wie etwa dem Zuwendungsrecht oder danach, wie es mit dem Freiwilligen-

dienste-Statusgesetz und mit der Entbürokratisierung weiter gehen soll (vgl. beispielsweise den Redebeitrag von Ute Kumpf für die SPD-Fraktion bei der Plenarsitzung vom 12. Mai 2011: Deutscher Bundestag, 2011e).

Dieser Argumentation entgegen gestellt wird, dass der Beitrag der Engagementstrategie in einer Bestandsaufnahme liege, sie könne eine „gute Grundlage für eine weitere Entwicklung“ zur Verfügung stellen (vgl. hierzu z. B. die Diskussion beim Forum Engagementförderung: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Körper Stiftung, 2011). Die Art und das Ausmaß eines Einfließens der Ergebnisse der Arbeit des NFEP hätte im Vorhinein nicht festgelegt werden können. Der Beteiligungsprozess des NFEP sei der regierungsinternen Abstimmung vorangestellt gewesen und habe der Ressortabstimmung vorgegriffen. Die Nationale Engagementstrategie sei außerdem als ein entwicklungsoffenes Dokument bzw. als „kein abgeschlossener Prozess“ zu verstehen (vgl. die Diskussion bei den Veranstaltungen von: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Körper Stiftung, 2011; Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, 2011; vgl. auch den Redebeitrag von Markus Grübel bei der Plenarsitzung im Mai 2011: Deutscher Bundestag, 2011e).

Anknüpfend an den oben genannten strategischen Zielsetzungen der Nationalen Engagementstrategie will die Bundesregierung neue, engagementrelevante Prozesse anstoßen. Der Überblick über engagementpolitische Aktivitäten verschiedener Ressorts der Bundesregierung soll Auftakt für das Vorhaben sein, in der Engagementpolitik eine verbesserte Koordinierung der Ressorts zu erreichen. Ein neuer, in Zukunft halbjährlich und erstmalig am 1. April 2011 tagender Ressortkreis „Engagementpolitik“ soll zu Austausch und Abstimmung beitragen (Deutscher Bundestag, 2011b). Insbesondere mit Partnern aus der Wirtschaft und Stiftungswelt werden neue strategische Kooperationen zur Engagementförderung angestrebt (vgl. Redebeitrag von Markus Grübel für die CDU/CSU-Fraktion: Deutscher Bundestag, 2011e). Das Bundesfamilienministerium hat mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen eine Steuerungsgruppe für die engagementfördernden Stiftungen unter Federführung der Körper-Stiftung ins Leben gerufen (Deutscher Bundestag, 2011d, 2011e). Aus Kooperationen mit Netzwerken der Wirtschaft werden derzeit gemeinsame Themen etabliert. Eine Verbesserung der Zusammenarbeit des Bundes mit den Ländern soll über die Kooperation im Rahmen der Bundesländer-Gruppe erzielt werden (Deutscher Bundestag, 2011b).

311. Durch die Strategie wurde eine Diskussion angestoßen, die sich mit engagementpolitischen Zukunftsfragen beschäftigt. Zur Debatte steht, inspiriert durch die Nationale Engagementstrategie, (erneut und verstärkt) die Frage des Verhältnisses zwischen Staat und Zivilgesellschaft. Der Europarat verabschiedete im Kontext der Auseinandersetzung mit dieser Beziehung gemeinsam mit europäischen Nicht-Regierungsorganisationen einen „Verhaltenskodex“, den „Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision Making Process“ (Conference of INGO's of the Council of Europe, 2009). Dieser

„Verhaltenskodex für die Bürgerbeteiligung im Entscheidungsprozess“ beschäftigt sich mit Diskurs- und Verfahrensregeln für die Kooperation von Staat und Zivilgesellschaft. Der Beteiligungsprozess im Rahmen des NFEP steht beispielhaft für Formen der Zusammenarbeit verschiedener Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen bei der Ausgestaltung von Engagementpolitik. Die für solche Governance-Prozesse charakteristischen Kontroversen und Konflikte sind auf die – für diese Art von Prozessen charakteristische – Vielfalt der Beteiligten zurückzuführen, die jeweils spezifische Interessen verfolgen.

4.7.2.1.3 Infrastrukturförderung

312. Engagementförderung ist nach dem Bericht der Enquete-Kommission ein wichtiger Teil der Daseinsvorsorge, für den die Kommunen Unterstützung durch Bund und Länder erhalten sollen. So werden ausgewählte Einrichtungen als wichtige Infrastrukturen für das Engagement vor Ort betrachtet, die der staatlichen Unterstützung bedürften (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2007). Die Frage nach Möglichkeiten der Förderung und Initiierung der Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements ist allerdings Inhalt aktueller Debatten (vgl. Jakob/Röbke, 2010).

Das Feld der Infrastrukturen und ihrer Förderung ist ein weites und heterogenes Feld. Gemeinsam ist den darunter zu fassenden Einrichtungen und Zusammenschlüssen, dass es bei ihnen um Engagementförderung, um die Beteiligung und Beratung von Bürgerinnen und Bürgern und um die Initiierung neuer Projekte geht (vgl. Gisela Jakob im Zuge der Sitzung des Unterausschusses: Deutscher Bundestag, 2010a).

Unter „Infrastrukturen der Engagementförderung“ werden grundlegende Einrichtungen, Zusammenschlüsse und Angebote verstanden, mit denen bürgerschaftliches Engagement ermöglicht und gefördert wird und die in allen gesellschaftlichen Sektoren und auf allen föderalen Ebenen vorkommen (Jakob/Röbke, 2010).

Gemeinhin werden in der Fachdebatte Bürgerstiftungen, Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros und Mehrgenerationenhäuser als Infrastruktureinrichtungen benannt. Daneben wird Engagement auf lokaler Ebene auch durch Anlaufstellen für bürgerschaftliches Engagement in Kommunalverwaltungen und koordinierenden Einrichtungen gefördert. Dabei haben sich in den Kommunen verschiedene Praxen der Infrastrukturförderung herausgebildet (Jakob, 2010). Diverse landes- und bundesweite Zusammenschlüsse sind ebenfalls zur Infrastruktur zu zählen, wie z. B. die in vielen Bundesländern vorhandenen Landesnetzwerke. Auch die Stabstellen in Länderministerien oder Staatskanzleien, die Landesarbeitsgemeinschaften der Freiwilligenagenturen und auf Bundesebene das BBE gehören zur Infrastruktur der Engagementförderung (Jakob/Röbke, 2010). Außerdem sind Stadtteilbüros, Lokale-Agenda-21-Initiativen, Pflegestützpunkte mit Auftrag zur Engagementförderung, kom-

munale Netzwerke sowie verschiedene Bundesmodellprogramme ein wichtiger Teil der Infrastruktur.⁹⁷

Ein aktuelles und prominentes Beispiel für ein Bundesmodellprogramm ist das Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser, mit dem das BMFSFJ seit 2006 das Ziel verfolgt, das Miteinander und den Austausch der Generationen zu unterstützen. Mittlerweile wurde ein Folgeprogramm mit vier Schwerpunktthemen aufgelegt: Neben den bisherigen Schwerpunkten „Haushaltsnahe Dienstleistungen“ und „Freiwilliges Engagement“ wird dabei ein besonderer Akzent auf die Themen „Alter und Pflege“, „Integration und Bildung“ gesetzt. Jedes Mehrgenerationenhaus erhält wie im ersten Programm einen jährlichen Zuschuss in Höhe von 40 000 Euro. Aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds werden pro Haus 30 000 Euro kofinanziert, Länder und Kommunen übernehmen 10 000 Euro. Ab dem Jahr 2012 beginnt das dreijährige, durch das BMFSFJ aufgelegte Folgeprogramm an rund 450 Standorten.

Ein Beispiel für ressortübergreifende Modellprogramme stellt das Förderprogramm „Soziale Stadt“ dar. Das vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung gemeinsam mit den Ländern getragene, bundesweite Programm zielte darauf ab, den besonderen Herausforderungen der Stadtentwicklung zu begegnen, die seit den 1990er Jahren aufgrund massiver gesellschaftlicher und ökonomischer Veränderungsprozesse in den Städten bestehen und sich insbesondere durch kleinräumige Segregation auswirken. Durch einen integrierten Ansatz der umfassenden Quartiersentwicklung sollte das Leben in städtebaulich und sozial gefährdeten Gebieten, ein sozialer Verbund und die Motivation der Bewohnerinnen und Bewohner zur aktiven Beteiligung unterstützt werden.

Derzeit existieren in Deutschland rund 360 Freiwilligenagenturen und 53 Freiwilligenzentren (Backhaus-Maul/Speck, 2011; Deutscher Caritasverband, 2011), ca. 270 Seniorenbüros (Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros, 2011), 212 Selbsthilfekontaktstellen (Deutscher Bundestag, 2010a), 660 Lokale Bündnisse für Familien (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011a), ca. 500 Mehrgenerationenhäuser (Deutscher Bundestag, 2010a) und rund 300 Bürgerstiftungen (Initiative Bürgerstiftungen, 2011). Die Infrastruktureinrichtungen arbeiten allerdings unter sehr unterschiedlichen Bedingungen und sind nicht grundsätzlich finanziell längerfristig abgesichert. Aufgrund der Finanzkrise können die Kommunen viele Einrichtungen nach Abschluss der staatlichen Unterstützung nicht weiter tragen. Deshalb wird diskutiert, inwiefern zu einer nachhaltigen Finanzierung der Infrastruktureinrichtungen auch der Bund einen Beitrag leisten könne.

313. Im Kontext dieser Thematik ist in der 17. Legislaturperiode die Kompetenzverteilung der föderalen Ebenen ein relevantes Thema der fachöffentlichen Debatte.

Ein vom BMFSFJ beauftragtes Gutachten des Juristen Gerhard Igl, Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Sozialrecht an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, beschäftigt sich mit der umstrittenen Sachlage, unter anderem in Hinblick darauf, ob regionale und lokale Infrastruktureinrichtungen vom Bund gefördert werden dürfen. Igl kommt zu dem Ergebnis, dass dies verfassungskonform sei (Igl, 2009). Bundesfinanzministerium und Bundesrechnungshof widersprechen dem Gutachten (Bundesministerium der Finanzen, 2010). Das Rechtsgutachten mit dem Titel „Fördermöglichkeiten des Bundes bei lokalen und regionalen Infrastrukturvorhaben auf dem Gebiet des bürgerschaftlichen Engagements“ steht in einem engen Zusammenhang mit der „Nationalen Engagementstrategie“. Diskutiert wurden das „Igl-Gutachten“ und das verfassungsgemäß gebotene Zusammenspiel von Bund, Ländern und Kommunen unter anderem in der Sitzung des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement am 29. September 2010. Dabei ist auch die Förderung bürgerschaftlichen Engagements als „Gemeinschaftsaufgabe“ ein Thema, das Prof. Igl als Exkurs in sein Gutachten eingeführt hat: Die Frage sei bereits in der Föderalismusreform ambivalent diskutiert worden, wobei einige Gegensprecher im Nachhinein ihre Meinung revidiert hätten. Angemerkt wird, dass für die Frage der Gemeinschaftsaufgabe mit der Föderalismusreform von 2006 und den dabei getroffenen Kompetenzabgrenzungen wenig Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten gegeben seien (Deutscher Bundestag, 2010b).

Zusammenfassend können folgende Aspekte festgehalten werden, die in besonderer Weise in die Diskussionen über eine „engagementförderliche Infrastruktur“ in Deutschland Eingang finden:

- Konkurrenzsituationen und Kooperationen einschließlich Doppelstrukturen und Bund-Länder-Programmen;
- Inhalte, die sowohl über Bundes- als auch Ländermodellprogramme gefördert werden;
- Kooperation über Bund-Länder-Treffen;
- Abstimmung engagementpolitischer Inhalte zwischen Bund, Ländern und Kommunen

4.7.2.2 Engagementpolitik der Länder

314. Auf der Ebene der Länder bedeutet Engagementpolitik im Wesentlichen das Schaffen einer förderlichen Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement, aber auch zunehmend die öffentliche Anerkennung und Würdigung von bürgerschaftlichem Engagement. Instrumente der Engagementförderung auf Landesebene umfassen

- die Gesetzgebung,
- die Engagementpolitik im Rahmen verschiedener institutioneller Settings (je nach Landesregierung),
- die landesweite Vernetzung über Landesnetzwerke (koordinierende und unterstützende Maßnahmen durch vertikale und horizontale Vernetzung) sowie

⁹⁷ Im Bereich des Unternehmensengagements sind ferner die Initiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) oder das „Centrum für Corporate Citizenship Deutschland“ (CCCD) zu nennen (vgl. zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen ausführlich Kapitel IV).

- Modellprogramme (Förderung von Infrastrukturprojekten).

Im vergangenen Jahrzehnt hat sich auf der Ebene der Länder die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements wesentlich erhöht. Die Landesebene hat das Engagement als eigenständiges Politikfeld für sich entdeckt. Das Feld weitet sich zunehmend aus auf neue Formen des Engagements und der Beteiligung.

Veränderungen der Engagementpolitik auf Landesebene werden aktuell hinsichtlich der Gesetzgebung, neuer Programme und der Zielsetzungen im Bereich Bund-Länder-Abstimmung sowie des Einbezugs der Länder in engagementpolitische Abstimmungsprozesse auf Bundesebene diskutiert. Daneben sind relevante Entwicklungstendenzen in zahlreichen neuen bzw. aktuell besonders relevanten inhaltlichen Schwerpunktsetzungen festzustellen, die sich stichwortartig mit folgenden Begriffen bezeichnen lassen:

- Ressortübergreifende Engagementförderpolitik;
- Anerkennungskultur (z. B. zunehmende Einführung von Ehrenamtskarte/Freiwilligenpass);
- Kompetenz- und Landesnachweise;
- Qualifizierung Engagierter;
- Öffnung des Bildungssystems für mehr Engagement;
- Engagement als Kompetenzerwerb;
- Engagement und Migration/Integration;
- Programme zur Engagementförderung von Unternehmen;
- Virtuelles Angebot für Beratungs-/Informationsleistungen, Erleichterung des Zugangs, Vernetzung;
- Grauzone zwischen Ehrenamtlichkeit und Erwerbsarbeit/verschiedene Bedeutungen von Geld für verschiedene Gruppen Ehrenamtlicher/„Monetarisierung“ des Engagements;
- Unterstützung von Kommunen.

Auch auf der Ebene der Länder sind die Freiwilligen-surveys in den vergangenen Jahren ein wesentliches Instrument. Länderstudien trugen dazu bei, Kenntnisse über Unterschiede des bürgerschaftlichen Engagements in den Bundesländern zu erweitern. Engagementpolitisch haben die Länderstudien, als bedeutender Teil der bundesweiten Befragung, einen großen Einfluss. Sie initiieren einen Wettbewerb der Länder über effektive Förderstrategien und die Höhe der länderspezifischen Engagementquoten (Heuberger/Hartnuß, 2010, S. 453).

4.7.2.3 Engagementpolitik der Kommunen

315. Bürgerschaftliches Engagement ist überwiegend auf der lokalen Ebene zu finden, so dass bei den Kommunen engagementpolitische Bezüge stärker bereichsübergreifend hergestellt werden können. Generell hat das Thema Engagementpolitik in den letzten Jahren auf Ebene der Städte und Gemeinden stark an Bedeutung ge-

wonnen, wobei die Praxis auch durch Förderstrukturen und Modellprogramme der Bundes- und Länderebene unterstützt, gesteuert und geprägt wird. Anschlüsse einer kommunalen Engagementpolitik bieten die Verwaltungsreformen (Stichwort „Bürgerkommune“) und damit assoziierte Initiativen. Außerdem wird mit dem Konzept einer „kooperativen Demokratie“ auf der lokalen Ebene auch am ausgeprägtesten eine Verbindung zwischen Engagement- und Demokratiepoltik (Stichwort: Partizipation, Bürgerbeteiligung, vgl. dazu auch Abschnitt III 4.6) hergestellt.

Ziele kommunaler Engagementpolitik bestehen in der Verbesserung der Bedingungen für Engagement in den Städten und Gemeinden. Dabei sind große Unterschiede zwischen der Art und Weise der Förderung zu beobachten. Auf lokaler Ebene bedeutet Engagementpolitik einerseits direkte Engagementförderung, Beratung, Information, Vermittlung zwischen Engagierten und Organisationen, Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit sowie Kooperationen. Diese Aufgaben werden in spezifischen Einrichtungen umgesetzt, die sich häufig an bestimmte Zielgruppen richten. Hervorzuheben sind einerseits Anlaufstellen in der Kommunalverwaltung. Andererseits finden sich auf lokaler Ebene zahlreiche Infrastruktureinrichtungen. Dazu zählen z. B. Freiwilligenagenturen, Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros (seit Mitte der 1990er Jahre), Lokale Bündnisse für Familie, Mehrgenerationenhäuser, Bürgerstiftungen (jüngere Entwicklungen, die häufig auf Kooperation setzen und sich auf die Erfüllung eines spezifischen Auftrags konzentrieren), zahlreiche weitere Einrichtungen, wie z. B. Initiativen der Lokalen Agenda 21, Familienzentren, soziokulturelle Zentren, Stadtteilbüros, Nachbarschaftshäuser (vgl. dazu auch Abschnitt III 3.9). Daneben kommen weitere traditionelle Instrumente einer kommunalen Engagementpolitik zum Einsatz, wie z. B. die Vereinsförderung. Institutionelle Rahmenbedingungen der Engagementpolitik differieren auf lokaler Ebene in hohem Maße, je nach regionaler Einbindung der Kommune, den relevanten Akteuren, wirtschaftlichen, sozialstrukturellen und politischen Rahmenbedingungen.

Auf lokaler Ebene prägen aktuell zahlreiche Veränderungen und Entwicklungstendenzen die fachöffentliche Debatte über bürgerschaftliches Engagement, von denen hier nur einige besonders bedeutsame angesprochen werden können (vgl. auch Schwalb 2011b):

- Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement werden auf kommunaler Ebene zunehmend gefördert, allerdings in unterschiedlichen Ausprägungen je nach Stadt oder Gemeinde. Die Größe der Stadt spielt bei den Differenzen eine wesentliche Rolle.
- Es hat sich eine größere Vielzahl von Infrastruktureinrichtungen und lokalen Anlaufstellen ausdifferenziert, die sich zunehmend etabliert haben und zu relevanten Akteuren der Engagementförderung avanciert sind.
- Lokale Infrastruktureinrichtungen werden immer häufiger durch Bundesprogramme und die Landesförderung unterstützt.

- Bundesprogramme sind für die kommunalen Einrichtungen der Engagementförderung zunehmend relevanter geworden. Folgewirkungen ergeben sich aufgrund der zeitlichen Begrenztheit und mitunter begrenzten Abstimmungen zwischen Bund und Kommunen (Stichwort: Aufgabenüberschneidungen, Nachhaltigkeit, Konkurrenz).
- Nicht überall haben die Konzepte einer professionellen Engagementförderung über eine Infrastrukturförderung Einzug gehalten. Neben verschiedenen finanziellen Spielräumen ist dies insbesondere durch unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Relevanz einer Engagementförderung zu begründen. Viele lokale Infrastruktureinrichtungen arbeiten deshalb unter schwierigen, nicht gesicherten finanziellen Rahmenbedingungen.
- Knappe Kassen in Städten und Gemeinden wirken sich auch auf die Engagementförderung limitierend aus.
- Das Thema der Kooperation und Vernetzung hat für Infrastruktureinrichtungen der Engagementförderung an Bedeutung gewonnen.

4.7.3 Engagementpolitik im Kontext von Debatten über gesellschaftliche Veränderungsdynamiken

316. Die Aushandlungsprozesse zwischen den verschiedenen Akteuren aus Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft im Hinblick auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagements knüpfen an Problemlagen an, die auch in tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen begründet sind. Eine besondere Rolle spielen dabei die Debatten um den Wandel der Öffentlichkeit, des sozialen Wandels, um den demografischen Wandel, den volkswirtschaftlichen Strukturwandel, Veränderungsprozesse bei Politik und Demokratie sowie den Wandel von Staatlichkeit. Die Diskussionen im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken tragen im Besonderen zu einer (Neu-)Bestimmung bzw. Ausdifferenzierung des Begriffes bei (vgl. dazu bereits Kapitel II):

So gewinnt beispielsweise im Kontext der Diskussion um Folgen des demografischen Wandels die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements eine neue Konnotation. In diesem Kontext wird in den vergangenen 15 Jahren – im Sinne eines weiten Begriffsverständnisses – zunehmend darauf hingewiesen, dass der „informellere“ Bereich des nicht organisierten Engagements in Ausmaß und Bedeutung unterschätzt wird. Mehr Aufmerksamkeit müssten danach informelle Tätigkeiten wie die Vernetzung zwischen Individuen, beispielsweise von Nachbarn und Freunden, erfahren (vgl. z. B. Alscher et al., 2009a, S. 11). Diese Dimension von bürgerschaftlichem Engagement sei insbesondere relevant, um Folgen des demografischen Wandels abzufedern (vgl. dazu auch Abschnitt III 5).

Wurde bereits im Rahmen der Arbeiten der Enquete-Kommission die Relevanz von Organisationen als Infrastruktur für das informelle Engagement betont, findet

heute zudem eine Perspektive Eingang, die korporative Akteure stärker in den Fokus rückt. So wird mit dem zunehmend diskutierten bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen, das in Kapitel IV des Berichts differenzierter entfaltet wird, die Ebene des Individuums verlassen und das Agieren kollektiver Akteure zu einem relevanten Thema von Engagementpolitik (Braun unter Mitarbeit von Böttcher, Pillath und Reymann, 2010). Diese Perspektive ist eng verknüpft mit einer Diskussion um die Verantwortung, die Unternehmen für das Gemeinwohl und gesellschaftlich relevante Themen übernehmen – auch im Zusammenhang mit der Debatte um einen Wandel von Staatlichkeit (vgl. Kapitel II).

Darüber hinaus wird auch in Bezug auf demokratische Prozesse eine Veränderung beobachtet: In den letzten Jahren hat der Begriff bürgerschaftliches Engagement auch im Rahmen der Diskussionen um die Erweiterung und Erneuerung demokratischer Beteiligungsformen eine Ausdifferenzierung erfahren. In politischen, fachpraktischen und wissenschaftlichen Debatten werden Formen der demokratischen Mitbestimmung, der politischen und gesellschaftlichen Partizipation in der Regel zum Definitionsbereich des bürgerschaftlichen Engagements gerechnet. Spätestens seit den jüngeren Debatten um Möglichkeiten der Erweiterung direktdemokratischer Verfahren oder auch die medial breit rezipierten politischen Proteste von Bürgerinnen und Bürgern, die sich im öffentlichen Raum abspielen und auf Interessenartikulation abzielen, werden die verschiedenen Auffassungen dazu deutlich, was im Kontext der demokratietheoretischen Begriffsbestimmung zu Engagement zu rechnen ist. Bürgerschaftliches Engagement gilt dabei nicht nur als Grundlage der Demokratie, sondern auch als ein relevanter Indikator zur Beschreibung des Wandels von Demokratie im gesellschaftlichen Modernisierungsprozess.

4.7.4 Fazit

317. Bürgerschaftliches Engagement hat in den letzten 15 Jahren auch in der politischen Gestaltung und Steuerung des Gemeinwesens zunehmend an Bedeutung gewonnen. Engagementpolitik erfährt dadurch als politisches Handlungsfeld eine Weiterentwicklung, insofern als sich in einem vergleichsweise relativ kurzen Zeitraum dynamische Debatten über Strategien und Maßnahmen zugunsten engagementförderlicher Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement entfaltet haben.

Abschließend können einige wesentliche Etappen genannt werden, die sich für diese Entwicklung als besonders prägend erwiesen. So ist zum einen mit der Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ in der 14. Legislaturperiode ein relevanter Grundstein gelegt worden. Mit dem im Jahr 2002 vorgelegten Bericht wurden wesentliche politische und thematische Grundlagen geschaffen, auf die sich die anschließenden Fachdebatten beziehen konnten. Durch die Einsetzung eines Unterausschusses im Bundestag wurde die öffentliche und fachöffentliche Debatte maßgeblich mitgestaltet und der Dialog zwischen Parlament und Zivilgesellschaft inspiriert.

Zu den relevanten Entwicklungslinien zählen auf Bundesebene ferner die Erhebung von Daten im Rahmen der Freiwilligensurveys (1999 – 2004 – 2009) (vgl. Abschnitt III 1), politische Kampagnen, Gremienarbeit und Kommissionen, die Gründung von Einrichtungen der organisationalen Infrastruktur und von Netzwerken (z. B. des BBE im Jahr 2002), die Zuweisung einer Querschnittskompetenz an das BMFSFJ (2002) sowie Initiativen (z. B. die Initiative ZivilEngagement, 2007) und zentrale Reform- und Gesetzgebungsprozesse (z. B. Gemeinnützigkeitsrecht).

Als besonders prägend erwiesen sich jüngst außerdem die Weiterentwicklung der Freiwilligendienste sowie die Arbeit hin zu einer strategischer ausgerichteten Engagementpolitik, die Beauftragung des Berichts zur Lage und zu den Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements (2009) bis hin zum Einsetzen einer Sachverständigenkommission für den „Ersten Engagementbericht“.

Der Begriff der Engagementpolitik hat sich im Zeitverlauf immer mehr erweitert hin zu einem gesellschaftspolitischen „Klammerbegriff“, der verschiedene Akteure, unterschiedlichste Strategien, Maßnahmen und Ziele zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements integrieren soll. Engagementpolitik ist in besonderer Weise durch den Akteursmix und durch Verhandlungen zwischen den Beteiligten geprägt, die sich in verschiedenen Konstellationen vollziehen.

Exemplarisch dafür stehen die Diskussionen zu Fragen der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der letzten Dekade. So sind beispielsweise neue Organisationsformen entstanden, Engagement findet ferner zunehmend in informelleren Kontexten statt. Parallel hierzu verlieren Gewerkschaften, Kirchen und Volksparteien – also die traditionellen Großorganisationen – infolge des gesellschaftlichen Wandels an Bedeutung (vgl. dazu auch Abschnitt III 5). Auch im Verbändewesen sind große Veränderungsprozesse zu beobachten. Im Stiftungsbereich haben sich neue kollektive Engagementakteure herausgebildet, wie z. B. die Bürgerstiftungen. Insbesondere informelle Formen des Engagements, wie virtuelle Beteiligungsformen, lokale Initiativen und Bewegungsformen erfahren einen Bedeutungszugewinn. Gesellschaftliche Steuerungskräfte nehmen zu. Damit einher geht auch eine zunehmende Bedeutungszuschreibung an Akteure der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft und der Wirtschaft. Dabei stehen die engagementpolitischen Debatten vielfach noch am Anfang und dürften in den folgenden Jahren eine zunehmende Dynamik erfahren.

5. Bürgerschaftliches Engagement in der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur in Deutschland: Bilanzen und Perspektiven

318. Die vielfältigen Formen und Ziele individuellen bürgerschaftlichen Engagements in den variantenreichen Strukturen der Zivilgesellschaft als dem „selbst-organisierten, dynamischen, spannungsreichen, öffentlichen Raum der Vereine, Netzwerke, Bewegungen und Organisationen zwischen Staat, Wirtschaft und Privatsphäre“ (Kocka, 2003, S. 32) wurden in diesem Kapitel ausführ-

lich beschrieben und dokumentiert. Damit wurde – gemäß Berichtsauftrag – eine Bestandsaufnahme zur Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland vorgenommen.

Dieses Engagement findet in sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern statt, wie etwa Sport, Soziales, Bildung, Kultur, Politik, Religion, Umwelt, Justiz, Brandschutz oder Rettungswesen (vgl. dazu auch die ausführlichen Erörterungen in den Abschnitten IV.2 bis IV.4). Um in dem breiten Spektrum gesellschaftlicher Handlungsfelder auf empirischer Basis die individuellen Engagementformen und die organisationalen Strukturen zu erfassen und zu beschreiben, bedarf es einer systematischen theoretischen Analyse und einer umfangreichen und differenzierten Empirie, die bislang bestenfalls bruchstückhaft vorliegt.

Die Einschätzung im „Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“ aus dem Jahr 2009, dass eine künftige Berichterstattung zum bürgerschaftlichen Engagement auf eine verbesserte Datenbasis angewiesen ist, hat insofern nicht an Aktualität verloren: „Eine elementare Aufgabe besteht darin, ausreichend zuverlässige, belastbare und relativ widerspruchslöse Daten zu gewinnen. Diese müssen die aktuelle Engagementsituation abbilden und zugleich Entwicklungen und Veränderungen des Engagements differenziert darstellen [...] Außerdem ist die Engagementthematik stärker in das amtliche statistische System zu integrieren. Dadurch kann ein dauerhafter Grundstock gesicherter und belastbarer Daten zur Verfügung gestellt werden. Datendefizite sind durch spezielle empirische Erhebungen zu schließen“ (Alscher et al., 2009a, S. 179).

319. Vor dem Hintergrund der unzureichenden empirischen Datenlage und allenfalls rudimentär entwickelten theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zur Analyse von zivilgesellschaftlichen Entwicklungen und Strukturen hat sich die Kommission entschieden, zu thematisch relevanten Schwerpunkten einerseits die Ebene der individuellen Akteure und andererseits die Ebene kollektiver Akteure – als organisierte Gelegenheitsstruktur des Engagements bzw. engagierter Bürgerinnen und Bürger – in den Blick zu nehmen, sofern es die umfassend recherchierten und sekundäranalytisch aufbereiteten empirischen Daten sinnvoll und zweckmäßig erscheinen lassen. In einem zweiten Untersuchungsschritt wurden fachpolitische und -wissenschaftliche Debattenstränge identifiziert, die von der Kommission im Zeitraum der Berichterstellung mit Blick auf die Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland als grundlegend und besonders bedeutsam eingeschätzt wurden. Diese Ansätze zu einer Engagementdebatte wurden im Lichte der empirischen Daten in ihren zentralen Argumentationsgängen rekonstruiert und in einer gesellschaftspolitischen Perspektive bewertet.

Angesichts der Vielfalt der Befunde und der Vieltönigkeit der Debattenstränge ist es anspruchsvoll, für das gesamte Themenfeld des bürgerschaftlichen Engagements generelle Trends zu skizzieren, die die Entwicklung im Feld

des bürgerschaftlichen Engagements in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren aufzeigen oder andeuten können, wie im Kommissionsauftrag – zumindest im Hinblick auf das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen als Schwerpunktthema des Berichts (vgl. Kapitel IV) – formuliert wird. Gesellschaftspolitisch betrachtet ist allerdings zu erwarten, dass die zukünftige Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklung des gesellschaftlichen Verständnisses von Staatsfunktionen und -aufgaben und der damit verbundenen Aufgabenverteilung zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft stehen (vgl. Kapitel II.5).

5.1 Veränderte Aufgabenteilung zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft

320. Die Frage der sozialstaatlichen Ausprägung der deutschen Variante des Kapitalismus steht – speziell auch im Kontext der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrisen im europäischen und internationalen Maßstab – im Zentrum öffentlicher Diskussionen und gesellschaftspolitischer Kontroversen in Deutschland (vgl. dazu Schmid, 2010; Vester et al., 2001). Die weitreichenden Diskussionen über die Zukunft des deutschen Gesellschafts-, Sozial- und Wirtschaftsmodells werfen zunächst Fragen auf, die bis heute nur fragmentarisch, bestenfalls modellhaft und vielfach auch nur formelhaft beantwortet wurden (vgl. Esping-Andersen, 1999; Goodin et al., 1999; Kaufmann, 1997; Schmid, 2010; Schmidt, 2005).

In diesem breiten Diskussionskontext wird das bürgerschaftliche Engagement in den zivilgesellschaftlichen Strukturen der Verbände, Vereine, Initiativen und Gruppen immer häufiger als alternative Steuerungsressource zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen und öffentlicher Aufgaben reklamiert (Klein et al., 2011; Schwalb/Walk, 2007). So zeigen die für dieses Kapitel recherchierten Studien und deren Befunde, dass sich viele Bürgerinnen und Bürger in Deutschland beispielsweise um sozial benachteiligte Jugendliche kümmern, sie trainieren und betreuen Kinder in Sportvereinen, sie helfen bei persönlichen Lebensfragen, sie veranstalten gesellige Abende in Altersheimen, sie organisieren Kulturveranstaltungen für die Öffentlichkeit, sie sichern unser Leben durch ihre Mitarbeit in der Freiwilligen Feuerwehr oder sie engagieren sich gesellschaftspolitisch in Parteien, Gewerkschaften, sozialen Bewegungen und Initiativen.

321. Spätestens mit dem Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002) wird fachpolitisch und wissenschaftlich intensiv über den Beitrag des bürgerschaftlichen Engagements in zivilgesellschaftlichen Assoziationsformen zur Wohlfahrtsproduktion in Deutschland diskutiert. Diese Akzentverlagerung begründet auch die Popularität von Ansätzen, die unter Begriffen wie „Wohlfahrtspluralismus“ oder „Wohlfahrtsgesellschaft“ diskutiert werden (vgl. dazu auch Abschnitt III 4.4; grundlegend z. B. Dettling, 1995; Evers/Olk, 1996b; Evers/Wintersberger, 1990; Kaufmann, 1994; Kaufmann, 1997). Diese Ansätze betonen vor allem die Spezifik der Leistungen bürgerschaftli-

chen Engagements im Verhältnis zu Staat und Wirtschaft: Die Bürgerin bzw. der Bürger wird nicht nur als Leistungsempfänger und Konsument, sondern als aktiver, eigensinniger und relativ selbst bestimmter Ko-Produzent im System des gesellschaftlichen Bedarfsausgleichs betrachtet. Der Staat gilt zwar weiterhin als Gewährleistungsträger aller öffentlichen Sozialleistungen, da bürgerschaftliche Selbstorganisation und Selbsthilfe zwar bei weitem nicht den Sozialstaat ersetzen, gleichwohl aber die gesellschaftliche Wohlfahrtsproduktion maßgeblich bereichern und steigern kann (vgl. grundlegend Evers/Olk, 1996a; Kaufmann, 1997; Leibfried/Zürn, 2006; Lessenich, 2008).

Mit der Vorstellung von einem „gewährleistenden Staat“ wird bei der Herstellung wohlfahrtsrelevanter Güter und Leistungen eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft aufgezeigt (vgl. Kapitel II.3). Im Kontrast zu klassisch marktlichen und staatlichen Lösungen spielt dabei bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Rolle. Staatliche Maßnahmen sollen grundsätzlich mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger verbunden werden (vgl. Blanke, 2001). Während der Staat bisher die Gewährleistungs-, Finanzierungs- und Vollzugsverantwortung bei der Herstellung öffentlicher Güter und Leistungen innehatte, soll er sich nun – so eine grundlegende Forderung in den laufenden Diskussionen (vgl. Schuppert, 2005; Schuppert, 2011) – auf die Gewährleistungsfunktion beschränken, die Durchführungsverantwortung an zivilgesellschaftliche Akteure wie z. B. Verbände, Vereine und Initiativen übertragen und damit zugleich Gelegenheitsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement schaffen. Exemplarisch heißt das: Das Management von Sportanlagen oder Schwimmhallen wird auch von Sportvereinen und den bürgerschaftlich engagierten Vereinsmitgliedern geleistet (vgl. Braun, 2011b; Zimmer/Rauschenbach, 2011).

Zwar ist bisher unklar, ob z. B. das organisatorische Potenzial und die Professionalität zivilgesellschaftlicher Akteure überhaupt ausreichen, um öffentliche Aufgaben weitreichend übernehmen zu können. Gleichwohl zeichnet sich bereits deutlich ab, dass die Entwicklung verstärkt in Richtung einer Aufgabenverlagerung von der öffentlichen Verwaltung hin zu der Vielfalt und Vielzahl von Verbänden, Vereinen, Initiativen und Gruppen – einer fragilen zivilgesellschaftlichen Infrastruktur in Deutschland – verläuft (vgl. Backhaus-Maul/Speck, 2011; Braun, 2011c; Wolf/Zimmer, 2011).

322. Mit dieser zunehmenden Verlagerung öffentlicher Aufgaben an zivilgesellschaftliche Akteure wird eine weitergehende und intendierte Gestaltung von bürgerschaftlichem Engagement in der Gesellschaft zunehmend zu einer Frage der Interaktionen und Aushandlungen zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren und – je nach Aufgabe – unter Beteiligung von Wirtschaft und Unternehmen, wobei Effekte und Folgen des Handelns nur begrenzt kalkulierbar und nicht risikofrei sind (vgl. dazu auch Kapitel II und IV). An die Stelle eines im Schatten der Hierarchie entscheidenden, korporatistisch

verfassten Staates treten netzwerkartige Austauschbeziehungen zwischen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Akteuren, die auf je spezifischen und nicht komplementären Steuerungs- und Organisationsprozessen der beteiligten Akteure basieren und in einer graduellen Freiwilligkeit des Handelns gründen.

In diesem Kontext können die Akteure immer weniger auf hierarchische Weisungen als Instrumente und Verfahren der Handlungskoordination zurückgreifen, so dass sie sich in erster Linie in Abstimmungsprozessen verständigen und gemeinsame Vereinbarungen treffen müssen. Dabei kommen die relative Autonomie und Ressourcenstärke von Unternehmen zum Tragen (vgl. dazu auch Kapitel IV), während zivilgesellschaftliche Akteure zunächst vorrangig als Stakeholder oder sogar kulturell „Fremde“ in Erscheinung treten und staatliche Akteure versuchen, in der Position eines politischen Mittlers oder Moderators ihre machtpolitische Bedeutung zu stabilisieren oder wieder zu erlangen. Gleichwohl gibt es weder ordnungspolitisch noch im Hinblick auf den Beitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrtsproduktion einen Primat von Unternehmen oder staatlichen Akteuren noch eine – wie auch immer konfigurierte – Über- oder Unterordnung zwischen diesen organisierten kollektiven Akteuren. Vielmehr handelt es sich um ein *Interdependenzverhältnis zwischen den Akteuren*, die jeweils auf ihre spezifische Weise in die soziokulturellen Grundlagen der Gesellschaft „eingebettet“, von ihnen geprägt und mit ihnen verflochten sind und dabei maßgeblich zur Sozialisation, Identitätsbildung und Integration von Bürgerinnen und Bürgern beitragen (vgl. Braun/Backhaus-Maul, 2010; Granovetter, 1985; Maurer/Schimank, 2008).

Vor diesem Hintergrund ist die Frage, welche Ausprägungen eines „zivilgesellschaftlichen Gesellschaftsbildes“ sich in Deutschland künftig herausbilden werden, eng mit den jeweiligen Vorstellungen und Verhandlungspositionen der Zivilgesellschaft respektive Bürgergesellschaft verbunden. So ist die Zivilgesellschaft in Deutschland – trotz ihrer seit Ende der 1960er Jahre beschleunigten und dynamischen Entwicklung – sachlich fragmentiert und organisatorisch vielgestaltig; eine kollektiv geteilte Vorstellung von „Zivilgesellschaft“ konnte sich unter diesen Bedingungen bisher ebenso wenig herauskristalisieren wie von einem „Nonprofit-Sektor“, der vor dem Hintergrund der komplexen historischen Entwicklung des Sozialstaats in Deutschland nach wie vor „zweigeteilt“ erscheint (Zimmer, 1997): Auf der einen Seite stehen Nonprofit-Organisationen in öffentlichen Aufgabenbereichen, wie z. B. Gesundheits- und Sozialdienste, mit einer subsidiaritätspolitisch begründeten Privilegierung, insofern als das Subsidiaritätsprinzip mit der gesetzlich verankerten Förderverpflichtung der öffentlichen Hand verbunden ist. Auf der anderen Seite stehen Nonprofit-Organisationen in eher relativ „privat“ organisierten Bereichen wie z. B. im Ökologiebereich.

Diese organisatorisch-institutionelle Zweiteilung hat auch eine strukturelle Dimension, wie Zimmer (1997) anschaulich dargelegt hat: Während die Nonprofit-Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich vorrangig

Leistungen für Dritte erbringen und insofern als Sozialbetriebe und Sozialwirtschaft tätig sind, handelt es sich bei den Nonprofit-Organisationen in den übrigen Bereichen des Sektors um freiwillige Vereinigungen und im klassischen Sinne um Vereine, die entweder Clubgüter erstellen und ihre Zielsetzung ausschließlich auf Mitgliederinteressen ausgerichtet haben oder aber als Interessenvertretung und Lobbyorganisationen für die Erreichung gesellschaftspolitischer Veränderungen eintreten. Insofern lassen sich im deutschen Nonprofit-Sektor Dienstleistungs- und Interessenorganisationen voneinander unterscheiden.

Es sind vor allem die bedarfswirtschaftlich ausgerichteten, mitgliederorientierten freiwilligen Vereinigungen, die bürgerschaftliches Engagement in Deutschland entweder als „Konsumenten-Produzenten-Gemeinschaften“ (Horch, 1983) oder als Interessenvertretungen mobilisieren und binden. Diese freiwilligen Vereinigungen, die oftmals in direktem Kontakt mit Bürgerinnen und Bürger stehen, gelten – trotz ihrer relativen Unübersichtlichkeit und Intransparenz – in der Öffentlichkeit als vergleichsweise vertrauenswürdige kollektive Akteure. Insofern kann die zivilgesellschaftliche Infrastruktur in Deutschland – im Vergleich zu Staat und Wirtschaft – immer noch auf einen nicht unerheblichen Vertrauensvorschluss in der Öffentlichkeit verweisen, wenngleich öffentlich zunehmend Transparenzkriterien und -regeln für die zivilgesellschaftlichen Akteure eingefordert werden (vgl. z. B. Backhaus-Maul et al., 2009).

Im Vergleich dazu scheint der Staat in einer Phase, in der korporatistisch organisierte und institutionalisierte Verhandlungssysteme an Bedeutung verlieren, zunächst Akzeptanzprobleme zu haben. Allerdings wird dabei seine demokratische Legitimation als spezifischer Vorteil staatlicher Steuerung oftmals unterschätzt; denn in den Abstimmungsprozessen zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft ist nur der Staat aufgrund seiner breiten demokratischen Legitimation als potenzieller Gemeinwohlgarant in der Lage, die singulären Interessen von Nonprofit-Organisationen und Unternehmen in ein universalistisches, gemeinwohlverpflichtetes Programm zu transformieren. Die Bedeutung der demokratischen Legitimation staatlichen Handels ist nicht hoch genug zu veranschlagen, wenn man sich vergegenwärtigt, dass privatgewerbliche Unternehmen ihr Handeln auf Gewinnsteigerung ausrichten und Nonprofit-Organisationen spezifische Gruppeninteressen verfolgen können.

5.2 Herausforderungen und Chancen für Staat und Politik

323. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Szenarien wird die Diskussion einer „neuen Verantwortungsteilung“ mit einem Wandel von Staatlichkeit in Verbindung gebracht (Genschel/Zangl, 2007; Schuppert, 2008b, 2011). Dabei können zum einen, insbesondere in den Debatten der späten 1980er und der 1990er Jahren, verschiedene Erscheinungsformen einer Abkehr von „Staatlichkeit“ im Sinne eines Steuerungs- und Herrschaftsmonopols herausgearbeitet werden. Aktuelle Governance-Debatte und verwaltungswissenschaftliche Arbeiten zum Thema

Staatlichkeit machen darauf aufmerksam, dass dieser Prozess nicht nur auf den häufig postulierten „Rückzug des Staates“ durch die Privatisierung öffentlicher Aufgaben zu reduzieren ist. Vielmehr geht es um eine Rollenveränderung, um einen „Funktionswandel“ des Staates (vgl. Kapitel II.5): „Der Staat sichert die Leistungen, die nicht mehr unter seiner Verantwortung erbracht werden, durch Regulierungen. Der Staat weicht also nicht, er definiert seine Rolle im Konzert der Anbieter öffentlicher Leistungen neu“ (vgl. Schuppert, 2008a, S. 15). Nach Schuppert bedeutet diese Neudefinition keine Schwächung des Staates sondern eine Verlagerung: „Der Staat bekommt Gesellschaft“ – und zwar „eine hochwillkommene, vom Staat selbst eingeladene Gesellschaft. Denn es ist der Staat selbst, der ‚Partner für Staatlichkeit‘ sucht, weil er auf deren Kompetenz, Know-how oder finanzielle Ressourcen angewiesen ist.“ (Schuppert, 2008a). Aktuelle Erwartungen an den Staat sind hoch und umfassen nichts geringeres als eine Veränderung vom „Herrschaftsmonopolisten“ hin zum „Herrschaftsmanager“ (Genschel/Zangl, 2008). Diese Rollenveränderung bringt auch eine neue Art des Zusammenwirkens des öffentlichen Sektors mit dem privatwirtschaftlichen und dem privatgemeinnützigen Sektor mit sich.

Hier setzt Engagementpolitik an, über die seit einigen Jahren in fachpolitischen und fachwissenschaftlichen Kontexten diskutiert wird (vgl. dazu Abschnitt III 4.7; grundlegend Klein et al., 2010). Um gesellschaftliche Probleme zu bearbeiten, soll Engagementpolitik einen substanziellen Beitrag zur Entwicklung einer neuen Form der Zusammenarbeit zwischen Staat, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft leisten (vgl. Bundesregierung, 2010). Bei Engagementpolitik geht es insofern um politik-praktische Übersetzungsversuche einer zivilgesellschaftlichen Reform gesellschaftlicher Institutionen in Deutschland, die bereits im Bericht der Enquete-Kommission zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002) angelegt waren. Engagementpolitik soll zentraler Bezugspunkt im „neuen Wohlfahrtsmix“ (Evers, 2011) sein. Dies soll auch deswegen möglich werden, da Engagementpolitik als Querschnittsaufgabe (vgl. Abschnitt III 4.7) bürgerschaftlichen Engagements politikfeldübergreifend thematisiert (Klein et al., 2010). Insofern kann die Vorstellung von einer Engagementpolitik auch eine machtpolitische Verschiebung zugunsten von Zivilgesellschaft markieren. Darüber hinaus geht damit auch der Versuch einer engagementpolitischen Fokussierung staatlicher Politiken auf Bundes- und Länderebene einher (vgl. z. B. Bundesregierung, 2010, S. 3 f.; vgl. zur Engagementstrategie der Bundesregierung auch Abschnitt III 4.7).

Auch wenn der Begriff der Engagementpolitik schillernd und deutungs Offen ist, so kann zumindest davon ausgegangen werden, dass diese Diskussionen für staatliche und politische Akteure gesellschaftspolitische Zeitfenster eröffnen, um neue Konzepte zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zu entwickeln und zu erproben. So betont auch das BMFSFJ: „Neben dem Staat und auch den verantwortungsvollen Unternehmen kommt allen voran den Organisationen der Zivilgesellschaft die Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Engagementland-

schaft in Deutschland zu. Ob Verbände, Vereine, Stiftungen oder andere zivilgesellschaftliche Organisationsformen – für sie alle ist Engagement geradezu konstitutiv. Engagementpolitik muss der Vielfalt und Dynamik dieses Feldes Rechnung tragen.“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008, S. 14).

Festzuhalten ist, dass bürgerschaftliches Engagement primär eine zivilgesellschaftliche Angelegenheit ist. Gleichzeitig kann die Förderung bürgerschaftlichen Engagements staatlicherseits durch Engagement förderliche Rahmenbedingungen begünstigt werden. Um entsprechende Rahmenbedingungen schaffen und weiterentwickeln zu können, erscheint es – wie bereits einleitend zu diesem Abschnitt hervorgehoben wurde – speziell im deutschen Kontext bedeutsam, zunächst den Gegenstandsbereich theoretisch-konzeptionell gehaltvoll mit anerkannten Methoden der empirischen Sozialforschung zu untersuchen. Auf dieser Grundlage kann dann auch die Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements fachlich qualifiziert und gesellschaftlich sinnvoll und zweckmäßig gefördert werden.

Dabei geht es nicht um neue Spielarten direkter staatlicher Steuerung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, sondern im Sinne subsidiaritätspolitischer und kommunaristischer Lektorientierungen um eine kommunale Unterstützung zivilgesellschaftlicher Gelegenheitsstrukturen: In den Fällen, in denen zivilgesellschaftliche Akteure selbst nicht dazu in der Lage sind, ihre Engagementpotenziale hinreichend zu entfalten, kann auf kommunale und staatliche Förderung zurückgegriffen werden. Die Instrumente und Verfahren einer kommunalen und staatlichen Engagementförderung sind insofern nachrangig gegenüber zivilgesellschaftlichen Potenzialen und Ressourcen einzusetzen.

324. Gerade weil das Bürgerengagement einen „Eigensinn“ (Jakob, 2003) mit den charakteristischen Merkmalen der Freiwilligkeit und Autonomie aufweist, wird es in der Engagementförderung vor allem um die Kooperation von zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren unter Beteiligung von privatwirtschaftlichen Unternehmen gehen. Eine zentrale gesellschaftspolitische Herausforderung liegt darin, dass bei diesen Kooperationen sehr unterschiedliche Systeme aufeinander treffen, die jeweils eigene Handlungslogiken, Sachzwänge, Anforderungsprofile und Zielsetzungen für sich beanspruchen. Allgemein wird von win-win-Situationen ausgegangen, die aus solchen Kooperationen entstehen. Allerdings können aufgrund von Anpassungsproblemen zwischen den Organisationswelten auch unerwünschte Ergebnisse erwachsen. Um diese zu vermeiden und das Problem einer „strukturellen Koppelung“ zu überwinden, sind Kommunikations-, Selbststeuerungs- und Regulierungsleistungen erforderlich (vgl. Braun, 2007).

In dieser Perspektive sind die Organisation und das Management der Interaktionen zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren sowie Unternehmen in Form einer institutionellen Integration unterschiedlicher Steuerungsformen von besonderer Bedeutung. Entsprechende Formen der politischen Regulierung und Koordi-

nierung in institutionellen Strukturen, an denen private und staatliche Organisationen mitwirken, sind allerdings ausgesprochen voraussetzungsvoll (Schwalb, 2011). Denn die Arbeit in interorganisatorischen Netzwerken setzt voraus, dass Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren neu entwickelt werden und dabei eine Kohärenz öffentlicher und privater Aktivitäten erzielt wird, die sich an längerfristigen Wirkungen und Auswirkungen für die Gesellschaft und weniger an kurzfristigen Outputs orientieren (vgl. Jann/Wegrich, 2004; Schwalb, 2011).

In diesem Kontext kommt die Rolle der staatlichen und kommunalen Verwaltungen besonders zum Tragen, die sich dann nicht nur auf Probleme der Binnensteuerung beschränken kann, sondern – mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet – als Initiator, Moderator und Förderer entsprechender Kooperationsbeziehungen in Erscheinung treten könnte (vgl. Jann/Wegrich, 2004). Gerade auf sie kommt es an, um zivilgesellschaftliche Akteure – auf der Basis der jeweiligen und stark divergierenden wie auch mitunter diffusen Erwartungen – in die Problembearbeitung öffentlicher Aufgaben einzubeziehen. Dabei geht es nicht darum, nach Möglichkeiten der Privatisierung und des Outsourcing zu suchen; eine schlichte Aufgaben- und Verantwortungsüberwälzung auf zivilgesellschaftliche Akteure und engagierte Bürgerinnen bzw. Bürger wäre sachlich und fachlich unangemessen und gesellschaftspolitisch kontraproduktiv (Schwalb, 2011).

Die grundlegenden und weitreichenden Änderungen in der gesellschaftlichen Rollenteilung werden auch deutlich, wenn man bedenkt, dass längst nicht mehr nur die klassischen politischen Interessenorganisationen wie Parteien oder Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände das Thema bürgerschaftliches Engagement und die Engagementpolitik prägen und mitgestalten, sondern auch beispielsweise Nonprofit-Organisationen, Stiftungen, Initiativen, politische Gruppen und informelle Zusammenschlüsse im Kontext des Web 2.0. Als Protagonisten des bürgerschaftlichen Engagements haben sich z. B. operative Unternehmensstiftungen hervorgetan, die unabhängig von staatlicher Einflussnahme und Förderung agieren. Im Gegenteil: Vielmehr können sie staatliche Entscheidungen im Hinblick auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagement beeinflussen (vgl. Backhaus-Maul/Braun, 2010, S. 139; vgl. dazu auch die Kapitel II und IV).

5.3 Herausforderungen und Chancen für Bürgerinnen und Bürger

325. Den Schlüssel zur erfolgreichen Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland bilden zweifelsohne die Bürgerinnen und Bürger und deren Bereitschaft, sich im öffentlichen Raum zu engagieren. Dabei zeigt sich, dass die Rationalitätskriterien des Homo Oeconomicus überwunden werden. Vielmehr kommt ein „Bürgersinn“ zum Tragen, der sich im bürgerschaftlichen Engagement für Andere und für öffentliche Anliegen manifestiert – ein Engagement also, „bei dem individueller Aufwand und individuell nutzbarer Ertrag in keinem ökonomisch sinnvollen Verhältnis zueinander“

stehen (Münkler/Wassermann, 2008, vgl. im Überblick zu diesen Debatten Evers 2000).

Geht man von einer solchen Engagementbereitschaft zumindest in Teilen der Bevölkerung aus (vgl. dazu Abschnitt III.2), dann verbindet sich damit allerdings eine grundsätzliche Frage, die für das zukünftige wohlfahrtspluralistische Arrangement in Deutschland nicht weniger bedeutsam ist als für die Rolle der Engagierten im demokratischen Gemeinwesen (vgl. auch Abschnitt III 4.6): Ist es denkbar und realistisch, dass Parteien, Verwaltungen oder Parlamente einen Teil ihres Einflusses zu Gunsten der gemeinsamen Gestaltung mit aktiven Bürgerinnen bzw. Bürgern zurückstecken oder nehmen die politisch-administrativen Eliten dies als einen Verzicht auf ihre strukturellen und machstrategischen Vorteile im politischen Prozess wahr?

Sei es im Kontext der Ehrenamts- und Engagementförderung, sei es bei Beteiligungsofferten an Kommunalplanungen oder öffentlich relevanten Bauvorhaben: Politische Beteiligung – jenseits der parlamentarisch-repräsentativen Demokratie – thematisiert mehr oder weniger explizit die Frage nach einer veränderten Machtteilung. Immer geht es auch darum, dass den Bürgerinnen und Bürgern „ein Handlungsfeld eingeräumt wird, auf dem sie mit einer gewissen Eigenständigkeit und praktisch folgenreich agieren können“ (Roth, 2000, S. 20). Ansonsten wird „kommunale Bürgerbeteiligung häufig als Demokratisierung der Machtlosigkeit erfahren, die auf Dauer die Bereitschaft zum Engagement enttäuschen muß“ (Roth, 2000, S. 40). Diese grundlegende Herausforderung wurde in den fachpolitischen Diskussionen bislang häufig als eine „Begleiterscheinung“ aufgegriffen, die Evers (2000, S. 214) auch als „politisches Defizit“ der Zivilgesellschaftsdebatte in Deutschland bezeichnet hat und die bereits im Bericht der Enquete-Kommission (2002) kritisch reflektiert wurde. In diesem Kontext sind politische Bewegungen in der Zivilgesellschaft nicht nur mit „Protest“ zu assoziieren; vielmehr erschließen sie auch – quasi als „Pioniere“ – neue Engagementfelder für eine breitere Öffentlichkeit – die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements im Ökologiebereich steht exemplarisch dafür.

326. Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei Szenarien als idealtypische Pole eines Kontinuums gegenüberstellen, die in den letzten Jahren immer wieder kontrovers diskutiert wurden (vgl. im Überblick Braun, 2001) und die bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt haben: Auf der einen Seite wird ein „funktionalistisches Szenario“ von bürgerschaftlichem Engagement entworfen. Demnach erweitern Staat und Verwaltung ihre Initiativ-, Steuerungs- und Kontrollkompetenz im Feld des bürgerschaftlichen Engagements zunehmend, „da ihnen in zentralen Politikfeldern nicht mehr mächtige korporative Akteure, wie zum Beispiel die Wohlfahrtsverbände, gegenüberstehen, sondern BürgerInnen direkt oder vermittelt über quasi-staatliche Stellen, wie etwa Landes- und Bundesnetzwerke oder Freiwilligenzentralen, die mit der Verwaltung verhandeln“ (Zimmer/Nährlich, 2000, S. 15). Sofern sich eher derartige Trends abzeichnen soll-

ten, dann würde sich hinter dem öffentlichen Interesse an bürgerschaftlichem Engagement vor allem eine vielschichtige Suche nach Antworten auf komplexe und grundlegende gesellschaftliche Probleme verbergen (z. B. wenn sich der Wegfall der Zivildienstleistenden in handfesten Problemen der Leistungserbringung in Nonprofit-Organisationen manifestieren sollte).

Auf der anderen Seite wird ein „demokratiepolitisches Szenario“ von bürgerschaftlichem Engagement skizziert, das davon ausgeht, dass die prinzipielle Frage nach der aktiven Partizipation der Bürgerinnen und Bürger im demokratischen Gemeinwesen in den Vordergrund der laufenden Zivilgesellschaftsdebatten rückt. Für die Niederlande und Dänemark hat Naschold (1996, S. 299) bereits vor rund 15 Jahren die „Anwender-Demokratie“ als „einen bedeutsamen Trend des Übertragens staatlicher Aufgaben an die Gesellschaft beziehungsweise der Rückeroberung solcher Aufgaben durch die Gesellschaft“ beschrieben. Auch in Deutschland sind in den laufenden Diskussionen über die „Bürgergesellschaft“ in den letzten zehn Jahren mehr und mehr vergleichbare Akzente gesetzt worden: Bürgerbeteiligung und Bürgerhaushalte, Öffnung staatlicher und kommunaler Institutionen oder direktdemokratische Entscheidungen und Verfahren lauten entsprechende Stichworte (vgl. z. B. Klein, 2001, 2011; Roth, 2000; Schmitz, 2000). Eine grundsätzliche Neubewertung der „aktiven Bürgerschaft“ böte Staat und Kommunen die Möglichkeit, gewohnte Positionen unter dem Gesichtspunkt der Ermöglichung und Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu prüfen und ggf. auch zu modifizieren (vgl. zu dieser Kontroverse auch Abschnitt III 4.6).

5.4 Herausforderungen und Chancen für zivilgesellschaftliche Akteure

327. Für das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland spielen zivilgesellschaftliche Akteure und speziell Nonprofit-Organisationen als struktureller Rahmen für individuelles Engagement eine maßgebliche Rolle (vgl. Abschnitt II 2). Letztlich entwickeln diese Organisationen in hohem Maße oder sogar weitgehend ausschließlich auf der Basis bürgerschaftlichen Engagements konkrete Leistungen für Bürgerinnen und Bürger. Allerdings repräsentiert der Nonprofit-Sektor in Deutschland nach wie vor eine überaus geordnete soziale Welt. Nach staatlichen Zuständigkeitsmustern in die Sparten Soziales, Sport, Kultur, Bildung, Ökologie oder Politik aufgeteilt, sind säuberlich voneinander separierte „Schrebergärten“ entstanden, die sich in der Vergangenheit mit staatlicher Förderung und Privilegierung jahrzehntelang selbst genügten (Anheier et al., 1997). In diesem Sinne ist der Dritte Sektor in Deutschland „trotz seiner seit Ende der 1960er Jahre beschleunigten und dynamischen Entwicklung sachlich fragmentiert und organisatorisch vielgestaltig“ (Backhaus-Maul, 2010)

328. Parallel dazu scheinen insbesondere verbandliche Nonprofit-Organisationen – die klassischen „intermediären Organisationen“ mit ihrer bedeutsamen Vermittlungsfunktion zwischen Individuum und Gesellschaft –

zunehmend ihre Mitglieder und damit auch ihre freiwillig und ehrenamtlich Engagierten abhandeln zu kommen. Zumindest legen die verfügbaren Daten für Parteien, Kirchen oder Sozialverbände eine solche These nahe (vgl. Abschnitt II 2). In dieser Perspektive scheint das zivilgesellschaftliche Fundament zahlreicher intermediärer Verbände sukzessive zu erodieren, wie es Streeck in seinen einschlägigen Analysen über die „Vielfalt und Interdependenz intermediärer Organisationen“ schon vor rund 25 Jahren umrissen hat (vgl. dazu zusammenfassend Streeck, 1999).

Auch wenn solche Zukunftsszenarien vielfach einen Sachverhalt überbetonen und gegenläufige Entwicklungen ausblenden, so scheinen die Thesen vom „Aussterben der Stammkunden“, die Streeck seinerzeit als Zukunftsszenario entwarf, empirisch geprüfte Realität geworden zu sein (vgl. Abschnitt III 3.). Aufgrund von Individualisierungsprozessen scheinen sich, so die grundsätzliche Argumentationsfigur, einerseits traditionale und wertrationale zugunsten zweckrationaler sozialer Beziehungen zunehmend aufzulösen. Andererseits dürften sich gegenüber den ehemals dauerhaften, festen Mitgliedschaften und der hohen interaktiven Konnektivität zwischen den Organisationsmitgliedern zunehmend zeitbegrenzte, revisionsoffene Mitgliedschaften und distanzierte, instrumentelle Mitgliedschaftsbeziehungen durchsetzen, so dass sich immer mehr Verbände und – vertikal eingebundene – Vereine „zunehmend dazu gezwungen sehen könnten, Leistungen an Nichtmitglieder im Einzelhandel abzugeben und um der Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit willen auf das Zustandekommen formalisierter unspezifischer Dauerbindungen („Mitgliedschaft“) als Voraussetzung der Nutzung von Vereinsleistungen zu verzichten“ (Streeck, 1999, S. 232)⁹⁸.

329. Die Probleme der Aktivierung „vororganisatorischer Mobilisierungsmechanismen“ in den sozial-moralischen Milieus der Industriemoderne gehen nicht nur mit grundlegenden Herausforderungen an Parteien, Gewerkschaften, Kirchen oder andere traditionelle intermediäre Organisationen einher, um Mitglieder und bürgerschaftlich Engagierte zu gewinnen. Sie bildet gleichermaßen den Humus, in dem sich vielfältige neue Beteiligungs- und Engagementkontexte herausbilden, „die sich in Reaktion auf die schwindende Moral- und Ideologiefähigkeit des vorhandenen Institutionensystems bilden und deren Besonderheit darin liegt, dass sie institutionell ungebundene Moralsubstitute anbieten. In jedem Fall aber scheint die genauere Beobachtung der Organisationsstrukturen dieser ‚Bewegungen‘ die Diagnose einer verminderten institutionellen Bindungsfähigkeit insofern zu bestätigen, als bei ihnen von Moral, kaum aber von moralisch stabilisierten formalen Mitgliedschaften – mit ihren innewohnenden Moment einer generalisierten und unspezifischen Loyalitätsverpflichtung – die Rede sein kann“ (Streeck, 1999, S. 229).

⁹⁸ Dieser Aspekt wird weiterführend in einem Beitrag von Sebastian Braun (2005) behandelt, dem dieser Abschnitt auch entnommen ist.

Diese These scheint nicht nur für die traditionellen politischen Großorganisationen wie Parteien oder Gewerkschaften zuzutreffen, sondern auch in scheinbar unpolitischen Handlungsfeldern Plausibilitätsanspruch zu haben. So expandierte etwa die Sport- und Bewegungskultur jenseits des traditionellen verbands- und vereinsorganisierten Sports unter dem Dach des DOSB in den letzten Jahrzehnten in einer außerordentlichen Dynamik, so dass längst eine Vielzahl bekannter und neuer Sportformen selbstorganisiert in Form von „Produzenten-Konsumenten-Gemeinschaften“ ohne formale Mitgliedschaften ausgeübt werden (vgl. Braun, 2011b). Speziell aber die

Bewegungen im politischen Raum, die ihre Mobilisierungskraft vor allem aus den modernen Medien zu ziehen scheinen, kann man als Reaktion darauf verstehen, dass quer durch die gesellschaftlichen Großgruppen die Loyalität gegenüber intermediären Verbänden immer mehr schwindet, während das Selbstorganisationspotenzial von Bürgerinnen und Bürgern – begünstigt durch neue Kommunikationsmedien und virtuelle soziale Netzwerke – an Effektivität und Effizienz sowie an gesellschaftspolischem Einfluss gewonnen hat und zunehmend gewinnen wird.

IV. Unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft

1. Unternehmen in der marktwirtschaftlichen Ordnung und bürgerschaftliches Engagement

330. Das Schwerpunktthema des Berichts der Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung ist keineswegs selbstverständlich. Allein die Begrifflichkeit scheint kaum kompatibel zu sein, jedenfalls widersprüchlich und fragwürdig. Traditionell wird das bürgerschaftliche Engagement dem dritten Sektor – vor allem Kirchen, Vereinen, Wohlfahrtsverbänden, Bürgerstiftungen, Bürgerinitiativen – zugewiesen, der die Dualität von Staat und Privatsektor respektive von Staat und Markt erweitert. Unternehmen sind in dieser Vorstellungswelt klar verortet als Institutionen der Eigennutzorientierung, die alles daran setzen externe Effekte ihres Handelns, d. h. Wirkungen außerhalb der eigenen Wirtschaftsrechnung zu vermeiden. Anders gewendet: Idealtypisch stellen Unternehmen private Güter her, bei denen der Preismechanismus wirkt, entsprechend das Ausschlussprinzip erfüllt ist und die produktionstechnisch nicht mit externen Effekten verbunden sind (vgl. Kapitel II.6). Das ist das unternehmerische Kerngeschäft, daraus leitet sich noch kein bürgerschaftliches Engagement ab.

Diese Grundsatzposition der traditionellen, neoklassisch orientierten ökonomischen Theorie trifft sich auf eigenartige Weise mit einer im dritten Sektor verbreiteten kritischen bis ablehnenden Einstellung gegenüber Unternehmen sowie einer ökonomischen Betrachtung der Moral (Gabriel, 2008, S. 315 ff.). Denn die Sprachlosigkeit und die Kommunikationsprobleme zwischen diesen beiden Seiten – der traditionellen ökonomischen Theorie und dem dritten Sektor – werden jeweils mit vergleichbaren Argumenten befördert. Während der dritte Sektor Gemeinwohl direkt aus seiner expliziten Gemeinwohlorientierung ableitet, offerieren in dieser Theoriewelt Unternehmen nur indirekt das Versprechen auf Gemeinwohl durch die Koordinationleistung der Marktwirtschaft. Damit gilt: Was aus der Perspektive der Ökonomik nicht vorstellbar ist, das ist aus Sicht des dritten Sektors oft nicht wünschbar.

Nun kann man diesen kritischen und skeptischen Einschätzungen mit dem Hinweis begegnen, dass es eine Vielfalt von unternehmerischen Aktivitäten gibt, die einer gesellschaftlichen Verantwortung entsprechen und ein bürgerschaftliches Engagement darstellen. Auch gibt es Beschreibungen dieses bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen. Und die funktionierende Sozialpartnerschaft in Deutschland kann als Beleg für eine weitergehende Verantwortungsübernahme durch Unternehmen bewertet werden, die in der Regel über Arbeitgeberverbände oder in eigener Tarifträgerschaft mit den Gewerkschaften die grundgesetzliche Tarifautonomie ausfüllen (Priddat, 2011). Tatsächlich erfahren die Unternehmen

eine erweiterte Verantwortungszuschreibung durch Gesellschaft und Politik, wie es sich in der „Pluralität von Gemeinwohlakteuren“ dokumentiert.

Doch ändert dies alles nichts daran, dass einerseits der relevante Fachdiskurs diesen Bereich unternehmerischen Handelns bislang kaum durchdrungen hat und somit wichtige Erklärungsansätze ungenutzt bleiben sowie andererseits die Skepsis des dritten Sektors gegenüber Unternehmen als bürgerschaftlichen Akteuren unverändert stark ist. So liegt die große Herausforderung, vielleicht aber die besondere Chance dieses Berichts der Sachverständigenkommission darin, diese Desiderata zu beheben. Damit sollte das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen aus Sicht der Ökonomik den Ruch des Luftigen und des Unernstes sowie aus der Sicht der Engagementszene den Charakter des Fremden wie des Bedrohlichen verlieren.

331. Die Frage nach bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen macht es deshalb notwendig, die ökonomische Theorie der Unternehmung zu reflektieren. Denn erst wenn die Logik von Unternehmen in der Marktwirtschaft, ihre prinzipielle Funktion und ihre Bedeutung in diesem Wirtschaftssystem erfasst und damit ihre Handlungsoptionen sowie ihre Handlungsgrenzen beschrieben sind, wird es möglich, das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen systematisch einzuordnen, es vom Kerngeschäft zu differenzieren, seine Potenziale zu ermitteln und seine Grenzen zu bestimmen.

Die nachfolgende Standarddefinition für den Idealtypus „Unternehmen in der Marktwirtschaft“ ist relativ schlicht. Doch bevor die Betrachtung der realen Ausprägungen von Unternehmen Sinn macht, sollte gerade angesichts vielfältiger Deutungsvariationen über die Rolle von Unternehmen wie auch der aus verschiedenen Gründen sich verändernden Anforderungen an Unternehmen die Definition des Idealtypus an den Anfang gestellt werden. Dieser in Kapitel II entwickelte ordnungspolitische Ansatz hat den Vorteil, die Argumentation zum bürgerschaftlichen Engagement über die verschiedenen Themen und Aspekte hinweg konsistent zu entwickeln. Die damit implizit verbundenen Werturteile – insbesondere Wettbewerbsordnung, Individualismus, Privateigentum, Vertragsfreiheit, Haftung, Verlässlichkeit der Politik – reflektieren aber nichts anderes als die Prinzipien der freiheitlichen und demokratischen Ordnung, wie sie unsere Verfassung prägen.

1.1 Unternehmen und gesellschaftlicher Auftrag: Perspektiven gesellschaftlicher Verantwortung in der Ökonomik

332. Unternehmen haben – so kann idealtypisch argumentiert werden – in der Marktwirtschaft die Funktion, Produktionsfaktoren bei gegebener Technik zu kombinieren

ren, um unter Wettbewerbsbedingungen Güter und Dienstleistungen zu erbringen. Unternehmen sind dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip der Gewinnmaximierung verpflichtet. Unternehmen begründen zusätzliche Kapazitäten für die Volkswirtschaft in Reaktion auf Wachstum, technischen Fortschritt und Nachfragewandel. Unternehmen setzen Innovationen in Produkte und Prozesse um, sie erhöhen damit die volkswirtschaftliche Effizienz und erweitern die Konsummöglichkeiten. Unternehmen übernehmen damit Risiken.

Die Steuerung unternehmerischer Angebote liegt – folgt man dem theoretischen Konzept – der Konsumentensouveränität entsprechend bei den Nachfragerinnen und Nachfragern, der Wettbewerb beschreibt dann einen Austauschprozess zwischen beiden Marktseiten. Gleichzeitig entwickelt sich damit Wettbewerb als Parallelprozess auf der Angebotsseite. Hierbei haben die Anteilseignerinnen und Anteilseigner eine besondere, residuale Steuerungsfunktion. Unternehmen unterliegen dadurch unweigerlich den Anforderungen der Effizienz und der Effektivität ihres Handelns. Der Wettbewerb konstituiert einen Anpassungsdruck, der eine Enteignungsandrohung in sich trägt: Unternehmen, die die Signale des Wettbewerbs ignorieren und sich auf etablierten Marktpositionen ausruhen, gefährden ihr Kapital und damit ihre Handlungsgrundlage (Eucken, 1950, S. 270 ff.). Die Kapitaleigner werden eine im Vergleich der Opportunitäten angemessene Verzinsung verlangen. Deren Sicherung durch Ertragsstärke ist die permanente unternehmerische Herausforderung, und in diesen Kontext müssen sich alle unternehmerischen Aktivitäten einfügen.

333. Die Forschung zu den unterschiedlichen Ausprägungen der marktwirtschaftlichen Ordnung (Hall/Soskice, 2004) nimmt die spezifische ordnungstheoretische Funktion von Unternehmen zum Anker der Systemdifferenzierung. Unternehmen werden als zentrale Akteure angesehen, deren Verhalten und deren Strategie in aggregierter Betrachtung die volkswirtschaftliche Performanz wesentlich bestimmen. Unternehmen agieren in unterschiedlichen Märkten und thematischen Kontexten: Beschaffungs-, Finanzierungs- und Absatzmärkte einerseits; Finanzierungsweise, Sozialpartnerschaft, Lohnfindung, Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie innerbetriebliche Organisation andererseits. Unternehmen spiegeln damit durch ihr Handeln nicht nur die Steuerungskraft der Konsumenten sowie der Anteilseigner, sondern ebenso die Bedeutung der gesellschaftlich getragenen Regulierungen der verschiedenen Märkte und der verschiedenen Handlungsbereiche.

Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie es schaffen, die Koordinierung der verschiedenen Kontexte effizient zu gewährleisten. Dabei werden zwei unterschiedliche Koordinierungsansätze ordnungstheoretisch unterschieden:

- auf der einen Seite die Koordinierung über offene, wettbewerblich organisierte Märkte mit in der Regel formalen vertraglichen Vereinbarungen als Grundlage („liberal market economies“, Markt- oder Shareholder-Kapitalismus),

- auf der anderen Seite die Koordinierung über strategische Kooperation mit anderen Institutionen, beispielsweise über Netze gegenseitiger Beteiligung oder über Interessenvertretungen für bestimmte Handlungsbereiche wie die industriellen Beziehungen und den Arbeitsmarkt, und zwar auf der Grundlage glaubwürdiger Verpflichtungen („coordinated market economies“, Beziehungs- oder Stakeholder-Kapitalismus).

Natürlich sind diese Idealtypen überzeichnet, in der Realität finden sich Ausprägungen von Wirtschaftssystemen, die mehr oder weniger deutlich auf die eine oder andere Form verweisen. Die empirische Forschung über den Zusammenhang von konkreter Ordnung und gesamtwirtschaftlicher Leistung deutet darauf hin, dass es nicht *das* Erfolgsmodell gibt, sondern vielmehr zentrale Bedingungen für den Erfolg. Diese beziehen sich angesichts beachtlicher Komplementaritäten auf die ordnungstheoretische Konsistenz der Teilsysteme (Hall/Gingerich, 2005). Institutionelle Ungleichgewichte beziehungsweise institutionelle Widersprüche sind langfristig nicht tragbar, da sie die Dynamik der Wirtschaft beeinträchtigen und die Fähigkeit schwächen, angemessen auf exogene Schocks reagieren zu können.

Bereits Walter Eucken – aber auch andere Theoretiker der Ordnungspolitik wie Wilhelm Röpke – hat die Interdependenz der Ordnungen thematisiert und die wechselseitige Abhängigkeit von Gesellschaft, Staat, Rechtssystem, Kultur und Wirtschaftsordnung betont. Daraus folgt, dass „eine Frage der sozialen Gerechtigkeit, der Freiheit oder des Friedens“ nicht angemessen zu lösen ist, „wenn es nicht gelingt, in adäquaten Wirtschaftsordnungen die Lenkungen des alltäglichen Wirtschaftsprozesses durchzuführen. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass feierliche Fragen nach der geistig-seelischen Existenz des Menschen mit sehr nüchternen Fragen der wirtschaftlichen Lenkungsmechanik untrennbar verbunden sind“ (Eucken, 1952, S. 184).

Insofern wird deutlich, dass das Handeln der Unternehmen unter den gegebenen Ordnungsbedingungen einer Konsistenzanforderung unterliegt, die weit über den ökonomischen Zusammenhang hinaus und auf die ethische Orientierung der Gesellschaft verweist. Dies wiederum eröffnet die Perspektive auf die historischen und kulturellen Bedingungen der formalen Konsistenz in Bezug auf die institutionelle Ordnung. So ist die Schlussfolgerung gerechtfertigt: „Die Gesamtordnung sollte so sein, dass sie den Menschen ein Leben nach ethischen Prinzipien ermöglicht“ (Eucken, 1950, S. 199). Damit wird eine Perspektive auf das wirtschaftliche Handeln der Menschen eröffnet, welche die kulturellen und gesellschaftlichen Bedingungen nicht ausblendet (Ganßmann, 2010, S. 165 ff.).

334. Unternehmen sind in der marktwirtschaftlichen Ordnung allerdings keine Selbstverständlichkeit, denn damit wird auf den direkten Tausch und die Effizienz der Marktsteuerung für die Organisation der Arbeitsteilung verzichtet (Coase, 1937; Williamson, 1994). Das ist erklärungsbedürftig. Unternehmen als hierarchische, in der Regel zentral gesteuerte Einheiten resultieren aus der Tatsache, dass die Nutzung des Marktmechanismus mit

Transaktionskosten verbunden ist. Das kann sich auf Informationssuchkosten ebenso beziehen wie auf Kosten der Steuerung von Austauschprozessen und auf Kosten der Herstellung von Komplementarität. Unternehmen sind die unvermeidbare Konsequenz der Arbeitsteilung und der Notwendigkeit, sich auf die Vorleistungen anderer verlassen zu müssen.

Unternehmen erfüllen eine Intermediationsfunktion, wenn sie Transaktionen internalisieren und durchführen, welche die Verbraucherinnen und Verbraucher im direkten Tausch nicht oder nur mit sehr hohen Effizienzverlusten realisieren können, und wenn sie Risiken tragen, die der oder die einzelne mangels Kapitalkraft nicht zu tragen vermag. Man kann Unternehmen so verstanden auch als Rationalisierung gesellschaftlich relevanter Bedürfnisbefriedigung sehen; Unternehmen legitimieren sich durch eine, aus den Kaufentscheidungen nur implizit abzuleitende generelle gesellschaftliche Beauftragung. Sie werden auch als „Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag“ bezeichnet (Pies/Hielscher, 2008, S. 338).

335. Unternehmen gewinnen eine institutionelle Dauerhaftigkeit, indem sie Verträge schließen und Risiken bündeln, denn der daraus folgende Transaktionskostenvorteil erfordert für seine Materialisierung eine bestimmte Wirkungszeit. So verbinden Unternehmen durch ihre Institutionalisierung Konsumenten über Regionen und Zeiten hinweg. Mit der Trennung der Produktionsentscheidungen von den Konsumententscheidungen separiert sich zugleich die Zielsetzung des Unternehmens von den bekundeten Interessen der Konsumenten, Gewinnmaximierung definiert ein eigenständiges Ziel des Unternehmens.

Gewinnmaximierung ist als Ausdruck erfolgreicher Positionierung sowohl im Wettbewerb als Austauschprozess als auch im Wettbewerb als Parallelprozess zu verstehen. Je nach Investitionsperspektive und Struktur der Kapitaleignerinnen und Kapitaleigner kann es dabei durchaus zu einer Differenzierung der Ziele des Unternehmens und der Ziele der Eignerinnen und Eigner kommen. Mit steigender Größe der Unternehmen und der damit verbundenen Kapitalkosten gewinnt die Streuung der Anteile auf viele Eignerinnen und Eigner an Bedeutung, was die Verankerung der Produktionsunternehmen im Kapitalmarkt befördert und die Entwicklung der Finanzmärkte vorantreibt. Unternehmen sind Einrichtungen, die dazu dienen die Effizienz wirtschaftlicher Transaktionen zu verbessern und sogar zu optimieren. Dies erfordert ein permanentes und dynamisches Management entlang der Grenze zwischen Unternehmensorganisation und Markt, wie es sich an den Optionen des Insourcing und des Outsourcing, des Selbermachens und des Fremdbezugs manifestiert.

336. Unternehmen sind beschreibbar als ein dynamisches Netz von Verträgen – Verträge über die Verfügbarkeit und den Einsatz von Ressourcen, Arbeitsverträge, Finanzierungsverträge, Gesellschafterverträge, Beschaffungsverträge, Risikoversicherungen, Absicherungs-geschäfte, Lieferverträge, Kooperationsverträge etc. Damit gestalten Unternehmen einerseits Märkte (oder machen sie sogar) und andererseits ihre Organisation. Beide Be-

reiche bedingen einander, besonders deutlich wird dies an der Entscheidung zwischen vertikaler Integration oder Fremdbezug. Aber auch die Frage, wie man am Markt auftritt und agiert, ist nicht unabhängig von der internen Organisation zu klären. Und ebenso wirkt das am Markt gegebene Liefer- und Qualitätsversprechen auf die innere Verfasstheit des Unternehmens zurück. Diese wechselseitigen Einflüsse begründen – neben der Interdependenz der verschiedenen Ordnungssysteme – eine weitere Konsistenzanforderung, die sich auf die Verankerung des Unternehmens im volkswirtschaftlichen Strukturwandel und im gesellschaftlichen Wandel bezieht.

Das Unternehmen als dynamisches Netz von Verträgen zu deuten, führt zu der Feststellung, dass diese Verträge wegen ihrer Langfristigkeit nur begrenzt spezifiziert werden können, also notwendigerweise unvollständige Verträge sind. Besonders deutlich wird dies am Beispiel des Arbeitsvertrages, der nur eine allgemeine Definition der Anforderungen enthalten kann, weil die künftigen Aufgaben jenseits der generellen Marktpositionierung des Unternehmens und der daraus folgenden Tätigkeiten nicht bestimmbar sind. Definierbar sind hingegen die Kompetenzen, die benötigt werden. Das Phänomen der unvollständigen Verträge gewinnt mit wachsender sachlicher, räumlicher und finanzieller Komplexität eines Unternehmens an Bedeutung.

Die Unvollständigkeit der Verträge stellt die Unternehmensführung vor besondere Herausforderungen. Denn die damit zwangsläufig verbundene Gewährung residueller Steuerungs- und Kontrollrechte in den einzelnen Unternehmenseinheiten ist unvermeidbar (Kontrollverlust; Williamson, 1967, S. 123). Wie aber kann es gelingen, das Handeln auf gemeinsame Ziele zu verpflichten und die Nutzung der dezentralen Gestaltungsspielräume gegen den Unternehmenszweck zu verhindern? Eine schriftlich verfasste Ordnung des Unternehmens, konsistente Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche sind dabei ebenso bedeutsam wie die anreizkompatible Gestaltung der Vergütungssysteme und eine konstruktive Gestaltung der industriellen Beziehungen. Freilich wird dies nicht reichen, notwendig sind zugleich ein internes Reputationsmanagement und die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur sowie des Unternehmensimages. Erst das wird die Organisation des Unternehmens absichern, die schon im Grundsatz wegen des dynamischen Managements entlang der Grenze zwischen Unternehmensorganisation und Markt leicht destabilisiert werden kann, bis hin zur Existenzfrage.

1.2 Unternehmenstyp und Unternehmenskultur

337. Die Unternehmensstruktur einer Volkswirtschaft verändert sich dynamisch, wobei Zusammenhänge mit deren ordnungspolitischen Typus evident sind. Tatsächlich ist die Schwundrate bei Unternehmen groß und ihre durchschnittliche Lebensdauer in längerfristiger Betrachtung rückläufig. Nach einer Studie vom Ende der 1990er Jahre liegt die durchschnittliche Lebensdauer aller europäischen und japanischen Unternehmen bei rund

12,5 Jahren (Jansen, 2008, S. 74). Gleichzeitig kennen wir auch viele lange, über Jahrhunderte gehende Unternehmensgeschichten (de Geus, 1998, S. 17 ff.). Dies gilt selbst für Industrieunternehmen, die mittelständisch und in Familienbesitz seit der frühen Industrialisierung erfolgreich existieren, weil sie sich immer wieder neu erfunden haben (Kirchhoff Gruppe, 2010).

Gerade Familienunternehmen begründen eine besondere Stärke zur Kontinuität und damit zu langen Unternehmensgeschichten (James, 2005). Ihre Bedeutung ist unverändert hoch, freilich mit unterschiedlicher Gewichtung in den verschiedenen Realtypen der Wirtschaftsordnung. Rund drei Viertel aller Unternehmen in etablierten Industriestaaten sind in Familienbesitz; zu Beginn dieses Jahrhunderts werden in Frankreich knapp 34 Prozent der Marktkapitalisierung aller börsennotierten Firmen von nur 15 Familien kontrolliert, in Deutschland sind es 25 Prozent, im Vereinigten Königreich hingegen nur 6,6 Prozent (James, 2005, S. 10 f.). Familienunternehmen sind demnach in besonderer Weise je nach ihrer Bedeutung Ausdruck des jeweiligen Ordnungsmodells (Markt- versus Beziehungskapitalismus).

Daran schließt sich in der Ökonomik eine Debatte an, die den Zusammenhang von Unternehmensführung und marktwirtschaftlicher Effizienz thematisiert. Traditionell wurde das kontinentaleuropäische Modell im Vergleich zum angelsächsischen Managermodell als weniger effizient bewertet. „Die Frage, ob Familienunternehmen im Allgemeinen langfristig erfolgreicher sind, lässt sich nicht eindeutig beantworten, da man immer eine be-

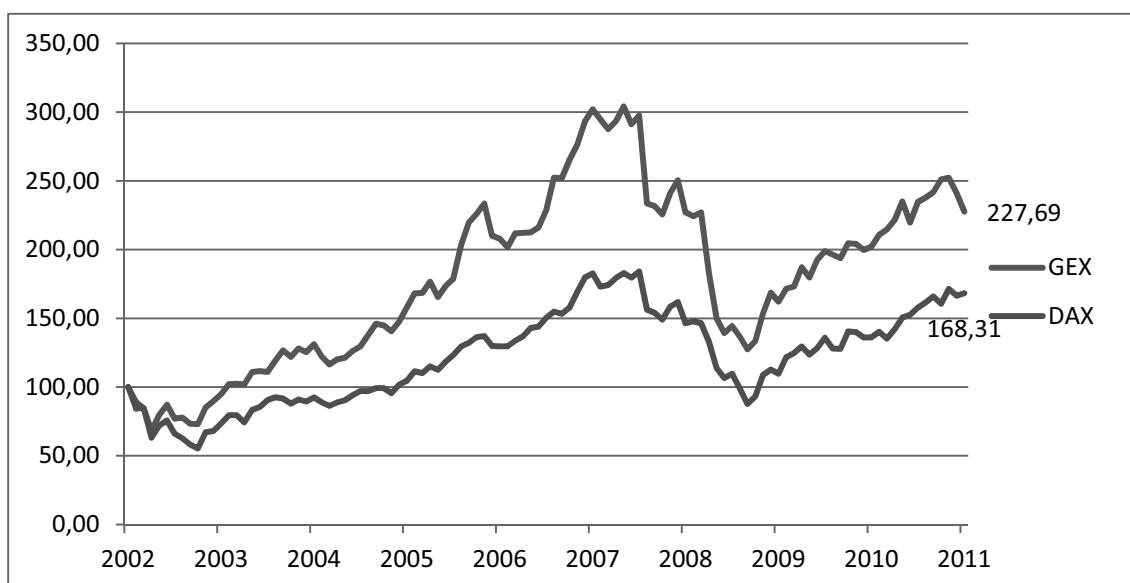
stimmte Stichprobe von Firmen zum Vergleich heranzieht“ (James, 2005, S. 16). Aber die gängige und einfache These, dass Familienunternehmen allmählich durch unpersönliche Formen der Unternehmensführung abgelöst werden, lässt sich nicht bestätigen, da sie allein die Dynamik von Neugründungen ignoriert, die ganz überwiegend von Familien getragen werden. Zudem gibt es immer wieder Entwicklungen, die Rechtsformwechsel in beide Richtungen organisatorischer Verfassung bedeuten.

Freilich spricht einiges dafür, dass die Kontrollprobleme in Familienunternehmen wegen der eindeutigeren Formulierung unternehmenskultureller Grundsätze und Anker effektiver gelöst werden können. Als eine Indikation für diese These kann – bei aller gebotenen Vorsicht bei der Deutung von Messziffernreihen – die unterschiedliche Börsenentwicklung der Familienunternehmen und der Kapitalgesellschaften betrachtet werden (Abbildung IV 1-1). Interessant ist auch, dass der gesamtwirtschaftliche Erfolg die Perzeption von Unternehmensstruktur und Unternehmensführung maßgeblich beeinflusst. Die vor zehn Jahren diskutierte Rückständigkeit der deutschen Volkswirtschaft mit Blick auf die mangelnde Kapitalmarktorientierung hat sich im Lichte der Finanzmarktkrise und des nachfolgenden Aufschwungs deutlich relativiert und nahezu ins Gegenteil verkehrt.

338. In einer 1997 erstellten Analyse der Royal Dutch/Shell Group zur Lebensdauer von Unternehmen wurde ermittelt, welche Schlüsselfaktoren lebensverlängernd wirken (Jansen, 2008, S. 75; de Geus, 1998, S. 23 ff.):

Abbildung IV 1-1

Entwicklung von GEX vs. DAX-Index (2002 bis 2011)



Stand: jeweils zum Monatsende, Jun. 2002 = 100; Zeitraum: Jun. 2002 – Jun. 2011 GEX: German Entrepreneurial Index, Index enthält Unternehmen mit einer hohen Eigentümerdominanz, sie gehören zu einem Anteil von 25 bis 75 Prozent den aktuellen Managern der Firma, Quelle: Deutsche Börse; eigene Berechnungen; DAX: DAX Performance Index, spiegelt als deutscher Leitindex die Entwicklung der 30 größten und umsatzstärksten, an der Frankfurter Wertpapierbörse gelisteten Unternehmen wider, Quelle: Bundesbank; eigene Berechnungen

- Umweltsensibilität als Ausdruck der Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.
- Bereitschaft zur radikalen Veränderung des Kerngeschäfts.
- Hohe Kohäsion und Identität zur Bildung einer Gemeinschaft.
- Toleranz und Dezentralisierung für ein ökologisches Bewusstsein, um konstruktive Beziehungen in der eigenen Organisation aufzubauen sowie mit anderen Organisationen.
- Vorsichtige Finanzierung zur Selbstbestimmung über Wachstum und Entwicklung des Unternehmens.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die begrenzte Sicht auf den kurzfristigen Gewinn und die Anteilseignern und Anteilseigner nicht zu einem längerfristigen unternehmerischen Erfolg führt. Die sensible Berücksichtigung der Umweltbedingungen fügt sich zusammen mit einer vorsichtigen Finanzierungsstrategie, um wegen der damit verbundenen Abhängigkeiten den Autonomiegrad für die strategische Entwicklung des Unternehmens hoch zu halten. Unternehmen, die sich strategisch und im Tagesgeschäft eng an einer neoklassischen Ökonomik orientieren, scheitern. Beispielhaft kann man – auch wenn dies nur ein Erfolgskriterium adressiert – die unterschiedliche Performanz von nachhaltigen Investments als Beleg für diese Perspektiven der Geschäftstätigkeit ansehen (Abbil-

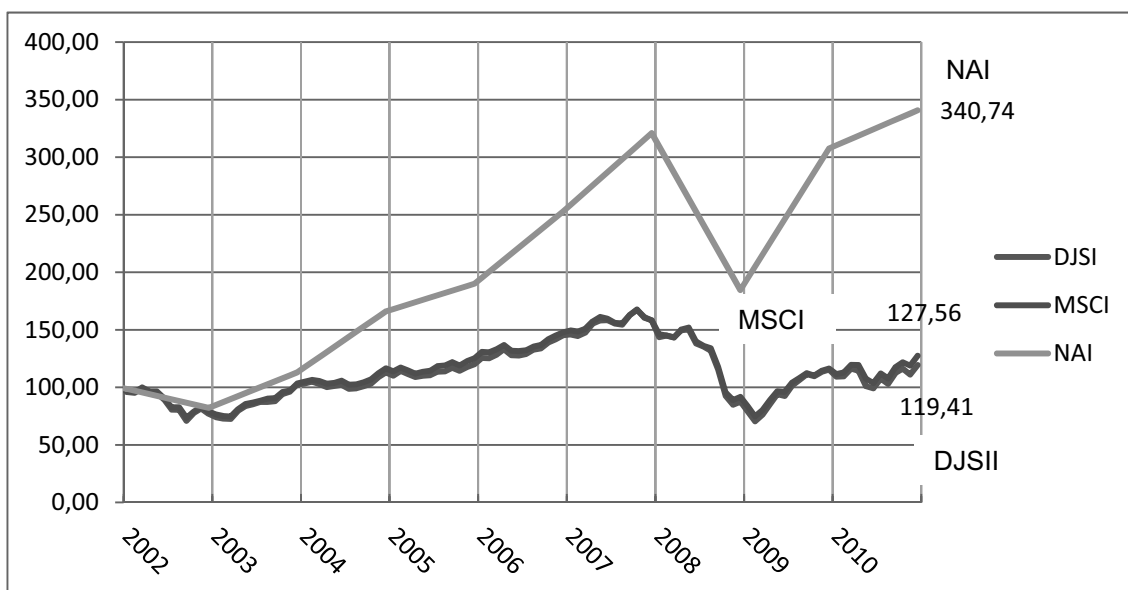
dung IV 1-2). Bedeutsam ist ebenso die Entwicklung und Pflege einer Unternehmenskultur, die eine innere Kohäsion sowie Identität ermöglicht und damit die Voraussetzung für eine hohe Bindungswirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen schafft. Die Sorge dafür und ein visionäres Engagement relativieren die öffentlich wahrgenommene Dominanz der Anteilseignerinnen und Anteilseigner (Shareholder-Kapitalismus).

339. Unternehmenskultur wird in vertragstheoretischer Sicht als relationaler Vertrag verstanden. Solche Verträge sind langfristige Vereinbarungen, in denen vergangene, gegenwärtige und zukünftige persönliche Beziehungen zwischen den Personen eine Rolle spielen. Diese Verträge sind meist implizit, informell und nicht rechtsverbindlich, sie beinhalten die selbstverständlichen, aber nicht immer ausgesprochenen Regeln des Miteinanders, die jenseits fester, expliziter und kurzfristiger Vertragswerke wirksam sind. Selbstdurchsetzung ist hier von erheblicher Bedeutung.

Die bewusste Entwicklung und die gezielte Gestaltung einer Unternehmenskultur sind weitaus schwieriger geworden, weil die Komplexität der Organisationsstruktur und damit der Unternehmenssteuerung zunimmt sowie in der wandlungsintensiven gesellschaftlichen und ökonomischen Umwelt die Bindung der Beschäftigten an ihr Unternehmen heute sehr viel fragiler ist als früher. Da die Unternehmenskultur auf Handlungen der Angestellten beruhen, die über ihren eigenen Verantwortungs- und Ar-

Abbildung IV 1-2

MSCI World vs. Dow Jones Sustainability vs. Natur Aktien Index



Stand: jeweils zum Monatsende, NAI: jeweils zum Jahresende, Daten extrapoliert; Dez. 2001 = 100; Dez. 2001 – Jun. 2011

DJSI: Dow Jones Sustainability Index World, mit über 300 Aktien, die Auswahl umfasst jeweils diejenigen 10 Prozent der Unternehmen aller Branchen, die die vorgegebenen Nachhaltigkeitskriterien am besten erfüllen, Quelle: SAM; eigene Berechnungen; **MSCI:** Morgan Stanley Capital International, führender internationaler Aktienindex, der auf 1.900 Aktienkursen aus 24 Ländern basiert, Quelle: MSCI Inc.; eigene Berechnungen; **NAI:** Natur Aktien Index, berücksichtigt nur 30 besonders umweltfreundliche, angesehene Unternehmen z. B. aus den Bereichen Kosmetik, Wasserversorgung, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen, Quelle: OnVista; eigene Berechnungen

beitsbereich hinauswirken und positive externe Effekte im Unternehmen generieren, ist schon grundsätzlich von einer Unterversorgung auszugehen. Jedenfalls ist die Unternehmenskultur als unternehmensspezifisches Sozialkapital grundsätzlich auf Investitionen angewiesen, um nicht einer Abschreibungsgefahr zu unterliegen. Gerade unter den veränderten Bedingungen der Arbeitswelt sind verstärkte Investitionen notwendig. So muss die traditionelle Bindung aufgrund der Dauer der Betriebszugehörigkeit zunehmend durch eine Bindung aufgrund der Intensität der Zugehörigkeit ergänzt werden, in dem z. B. für die Beschäftigten die kommunikative Teilhabe an der Unternehmensentwicklung selbstverständlich wird und die Führung auf Beteiligung durch Delegation von Verantwortung setzt.

Zugleich wird die früher durchgängige Erwerbsbiographie stärker durch diskontinuierliche und von Brüchen sowie Lücken gekennzeichnete Erwerbsverläufe ersetzt. Unternehmenskultur als relationaler Vertrag wird dann immer weniger implizit und informell begründet sein können, sie bedarf vielmehr eines Reputationsmanagements und einer expliziten Klärung der gemeinsamen Überzeugungen über das Unternehmen und sein Selbstverständnis, um daraus Handlungsorientierungen abzuleiten. Leitbilder als der Versuch, gemeinsame Überzeugungen zu fixieren und damit die Entwicklung und Formung der Unternehmenskultur zu befördern, sind nur dann wirksam und hilfreich, wenn sie in der Unternehmenspraxis greifbar sind und gelebt werden.

340. Gestärkt wird die Orientierungskraft tradierter Werte dadurch, dass in der letzten Dekade die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen sehr deutlich angestiegen ist; die Erwerbsquote der 55 bis 64 Jahre alten Personen erreicht heute fast 60 Prozent, nachdem sie im Jahr 2000 noch unter 40 Prozent lag. Diese Entwicklung wird hauptsächlich dadurch ermöglicht, dass die bestehenden Arbeitsverhältnisse länger laufen, und weniger dadurch, dass Ältere in höherem Maße neue Jobs erhalten (Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes, 2010, Kap. 6.1). Damit erhöht sich aber das Potenzial, spezifisches Erfahrungswissen über die innerbetrieblichen Besonderheiten zu mobilisieren. Ältere Beschäftigte können bei der Stabilisierung und bei der Entwicklung der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle übernehmen. Erfahrungswissen, das insbesondere als spezifisches, gebundenes und informelles Wissen eine große Bedeutung für die über die Unternehmenskultur mögliche Steuerung der Organisation besitzt, wird damit reaktiviert (Hüther, 2010, S. 235 ff.).

Moderne Organisations- und Arbeitsformen führen zu einer zunehmenden räumlichen und organisatorischen Dezentralisierung (Abbau von Hierarchien). Die daraus resultierenden Handlungsspielräume bei verringertem Einsatzpotenzial herkömmlicher Kontrollinstrumente erschweren die Unternehmenssteuerung gemäß der definierten Strategie. Vertrauen muss an die Stelle direkter Kontrolle treten. Zugleich schafft die Dezentralisierung einen Spielraum für eine stärker regional oder gar lokal gebundene Identität auch international agierender Unternehmen.

Ferner erfordert der zunehmende Druck, Restrukturierung und Wachstum von Unternehmen gleichzeitig zu tun, eine Vertrauensorganisation im Unternehmen. Die Zeiten sind lange vorbei, wo in bestimmten Abständen Restrukturierung und Neupositionierung in den Unternehmen angesagt waren. Heute muss unternehmerische Verantwortung sich darin erweisen, dass kontinuierlich Verbesserungen durchgeführt werden. Eine Vertrauenskultur kann über stärkere Loyalität und erhöhte Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Wachstumsbereitschaft im Unternehmen sichern und über eine offene Unternehmenskultur Identifikationsangebote nach innen wie nach außen an die Stakeholder schaffen.

341. Die Unternehmenskultur wird im Kontext der *Unternehmensethik* erörtert, die danach fragt, inwieweit ein moralisches Handeln – wie mit bürgerschaftlichem Engagement – für das eigeninteressierte Gewinnstreben – das Kerngeschäft – der Unternehmen genutzt werden kann. Es schließt sich die Frage der *Wirtschaftsethik* an, inwieweit das gewinnorientierte Verhalten der Unternehmen für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung mobilisiert werden kann (Pies/Hielscher, 2008, S. 338). Gibt es, so bleibt deshalb zu fragen, ökonomische Begründungen für eine aus dem Unternehmen nach außen gerichtete Handlungs- und Standortmoral, die besondere Strategien erfordern. Maßgeblich ist dabei die stark gewandelte Wahrnehmung von Unternehmen in der breiten Öffentlichkeit. Das Vertrauen in Unternehmen hat bereits in den neunziger Jahren deutlich abgenommen, und zwar von 43 Prozent „ja, ich habe Vertrauen in Unternehmen“ im Jahre 1991 auf gut 20 Prozent im Jahre 1998. Die jährlich durchgeführten repräsentativen Umfragen von Reader's Digest Trusted Brand in ausgewählten europäischen Staaten bestätigen diese niedrigen Werte auch für das Jahr 2011: Internationalen Unternehmen vertrauen 25 Prozent der Deutschen (35 Prozent in den europäischen Ländern), den Banken 21 Prozent (40 Prozent) und der Regierung 15 Prozent (23 Prozent).

Dieser Befund ist markant und macht klar, dass der Wettbewerb der Unternehmen sich immer weniger nur auf Produkte, Problemlösungen und Geschäftsmodelle beziehen kann, sondern immer stärker auch auf Identität und Reputation setzen muss. Ein Unternehmen muss sich strategisch sowohl bei der Problemlösungskompetenz als auch bei der Bindungs- und Vertrauenskompetenz imagebildend positionieren. Dazu trägt neben dem allgemein beschleunigten Wandel bei, dass die Menschen immer häufiger bereit sind bestehende Bindungen und Verträge zu revidieren, nicht zuletzt weil der Stellenwert der Unabhängigkeit deutlich zugenommen hat.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine wachsende Bedeutung von Stil-, Habitus- und Standortfragen. Die Mehrheit der in den zitierten Studien befragten Personen gab an, dass sie von Unternehmen gefühlsmäßig angesprochen werden möchten. Derartiges erfordert von Unternehmen eine umfassende Imageprägung, der neben der Produkt- und Dienstleistungskompetenz eine ethische Orientierung sowie Standortverantwortung zugrunde liegt. Unternehmensidentität und Unternehmenskultur müssen schlüssig

eine Basis bieten. Denn: Extern Vertrauen zu gewinnen bedingt intern Vertrauen zu legitimieren.

342. Verstärkt wird diese Entwicklung dadurch, dass Unternehmen nicht mehr sicher sein können, dass die Einhaltung von Rechtsvorschriften und Verfahrensregeln ihnen ethisch eine einwandfreie Position sichert. Informelle moralische Normen entfalten zunehmend eine eigene Kraft und konstituieren eine Referenz für die Bewertung unternehmerischen Handelns. Grauzonen des Handelns werden ausgeleuchtet, Unternehmen umfassend auf den Prüfstand gestellt. Doch weit darüber hinaus gehen moralisch justierte Anforderungen an Unternehmen, Verantwortung im gesellschaftlichen Bereich zu übernehmen, beispielsweise durch eine nachhaltige Wirtschaftsweise oder die Beförderung von Nachhaltigkeit bei Geschäftspartnern. Dokumentiert wurde dieses Interesse an einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen mit der im November 2010 verabschiedeten ISO 26000. Dieser im Januar 2011 als DIN veröffentlichte Leitfaden wendet sich an alle Arten von Organisationen, er soll die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung befördern und die Sensibilität gegenüber moralischen Risiken stärken.

Die Moralisierung von Märkten und die Wirkung moralischer Risiken für das Unternehmenshandeln sind heute von höchster geschäftspolitischer Bedeutung. Die einfache marktwirtschaftliche Definition von Unternehmen wird damit nicht falsch, sie erweist sich aber als unzureichend. Denn viel stärker ist zu betonen, dass „Unternehmen ... Problemlösungsagenten im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung“ sind (Beckmann 2011a, S. 17), sie sind „als gesellschaftlich eingebettete Akteure“ zu verstehen (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 55). Das, was eingangs mit Blick auf die Steuerungsfunktion der Konsumenten im Wettbewerb als Austauschprozess und der Anlegerinnen und Anleger im Wettbewerb als Parallelprozess beschrieben wurde, ist in eine damit zwar angelegte, aber breiter und tiefer werdende Verankerung in den Wertvorstellungen und Präferenzen der Gesellschaft einzubinden. Dabei spielen allgemeine Normen und akzeptierte Verhaltensmuster eine wichtige Bedeutung. Unternehmen operieren auf der Grundlage einer gesellschaftlich definierten Betriebslizenz („licence to operate“), die – wie aktuell im Bereich der Energieversorgung – auch fragwürdig werden kann. Unternehmen stehen damit grundsätzlich vor der Herausforderung, die ökonomische Effizienz mit der gesellschaftlichen Legitimität in Einklang zu bringen (Hasse/Krücken, 2010, S. 194.).

Der Begriff der Wertschöpfung erfährt damit eine Deutung, die weit über den von Milton Friedman ursprünglich definierten Kontext hinausgeht (Friedman, 1970). Doch Friedman hat diese Überspitzung selbst relativiert: „Maximizing profits is an end from the private point of view; it is a means from the social point of view“ (Friedman, 2005, S. 2). Unternehmen sind damit nicht mehr nur als Spieler unter gegebenen Spielregeln verantwortlich, sondern erhalten zugleich Mitverantwortung für die Gestaltung der Regeln und Verfahren, für die Spielidee und das Spielverständnis. Unternehmen erhalten Ordnungsmitverant-

wortung (z. B. Beckmann, 2010; Pies/Hielscher, 2008, S. 337–344; Homann, 2006), sie werden zum bewussten Akteur im öffentlichen Raum und gewinnen damit Einfluss auf die gemeinsame Idee für ein gemeinsames Interesse (vgl. Kapitel II.4). Dies zeigt sich an selbstverantworteten, wenn auch nicht unbedingt unfreiwilligen Prozessen, die zur Entwicklung von Verhaltenskodizes oder Branchenstandards führen oder gar bewusste eigene Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung liefern sollen (vgl. Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner). Es zeigt sich ebenso daran, dass Unternehmen Reputations- und Integritätsmanagement immer mehr als wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wertschöpfungsaufgabe ansehen.

1.3 Unternehmerinnen und Unternehmer und soziale Rollen: Homo oeconomicus, Homo reciprocans, Homo sociologicus

343. Bislang war die Rede ausschließlich von Unternehmen, die Figur der Unternehmerin oder des Unternehmers blieb – abgesehen von den Hinweisen auf Familienunternehmen – außerhalb der Betrachtung. Angesichts der organisationstheoretischen und institutionenökonomischen Überlegungen ist dies als Einstieg angemessen. Tatsächlich ist eine Würdigung der Unternehmerin oder des Unternehmers und ebenso der beauftragten Managerin oder des beauftragten Managers im Kontext des bürgerschaftlichen Engagements aber sehr bedeutsam. Denn wir kennen hinreichend viele eindrucksvolle Geschichten über Unternehmerpersönlichkeiten, die als Mäzeninnen oder Mäzene und Philanthropen wichtige Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung geleistet haben. Dabei war das Unternehmen nur insofern mit im Spiel, als es die finanzielle Grundlage für entsprechenden Zuwendungen oder Stiftungen schuf. Diese entsprechenden Personen waren und sind in der Regel Eigentümerunternehmerinnen oder -unternehmer. Aber auch unabhängig von solchen Spezialmotiven ist die Einbeziehung der individuellen Ebene für die Frage nach der Begründung bürgerschaftlichen Engagements durch Unternehmen spannend und wichtig. Denn Unternehmen in identischen Märkten und mit vergleichbaren Marktpositionen handeln in diesem Sinne durchaus unterschiedlich. Dabei können die divergierenden Größen, Strategien, Traditionen und Kulturen prägend sein. Denkbar ist es aber ebenso, dass die individuellen Präferenzen der verantwortlichen Akteure des oberen und in der Regel obersten Managements hierbei eine wichtige Bedeutung haben. Das führt zu der Frage, ob und wie solche Werte in das ökonomische Denken der Marktwirtschaft Eingang finden können.

344. Diese Frage ist für die Marktwirtschaft eine zumindest heikle, deren methodologische Grundlagen mit der Figur des Homo oeconomicus verhandelt sind. Der Idealtypus des Homo oeconomicus ist bei feststehenden und stabilen Präferenzen eigennutzenorientiert und er handelt darauf bezogen rational, wenn er unter den gegebenen Bedingungen und bei vollständiger Information seinen eigenen Nutzen, respektive Gewinn maximiert. Diese theoretische Figur ist vielfach angeklagt und kritisiert worden. Denn offenkundig, so belegen diverse Verhal-

tensexperimente, erfasst der Homo oeconomicus die Realität nicht zureichend. Neben der Orientierung am Eigennutz lässt sich – im Sinne eines Homo reciprocans – eine grundsätzlich kooperative Disposition der Menschen diagnostizieren, wenn die Bedingung der Reziprozität, der Wechselseitigkeit der Kooperation vertrauenswürdig erfüllt ist (Falk, 2003, S. 141 ff.).

Dennoch ist der Idealtypus nicht ohne Wert. Die damit verbundene Reduktion der Phänomene hat den Vorteil, die für die gesamtwirtschaftliche Analyse notwendige Aggregation vornehmen zu können. „Aggregierte Agenten“ abstrahieren von den Fragen, die sich aus der Interaktion unterschiedlich motivierter Individuen ergeben; der „aggregierte Agent“ ist der „typische Agent“ der mikroökonomischen Analyse. „Die wirtschaftlichen Tatsachen bestätigen im allgemeinen seine Theorien, und wenn seine Voraussetzungen auch fremd und unglaublich anmuten mögen, so erlauben sie dem Wirtschaftswissenschaftler doch richtige Prognosen“ (Dahrendorf, 1977, S. 15).

Blind ist der Homo oeconomicus für gesellschaftliche Bedürfnisse, die sich nicht in der Beauftragung von Produktionsleistungen erschöpfen, sondern eine spezielle Wertestruktur zum Ausdruck bringen. Damit wird der Blick vom Homo oeconomicus auf seinen Verwandten, den Homo sociologicus erweitert, der die gesellschaftliche Einbindung des Individuums thematisiert. Der Homo sociologicus steht „am Schnittpunkt des Einzelnen und der Gesellschaft“, er erfasst „den Mensch als Träger sozial vorgeformter Rollen“ (Dahrendorf 1977, S. 20). Dieses ebenfalls theoretische Konstrukt erfasst die Tatsache, dass die Einzelne beziehungsweise der Einzelne unvermeidbar eine „soziale Position“ bezieht, die sich in ein Feld „sozialer Beziehungen“ einbettet und dadurch eine „soziale Rolle“ definiert (Dahrendorf 1977, S. 30 ff.). In der sozialen Rolle – beispielsweise der der Unternehmerin oder des Unternehmers – bündeln sich Verhaltenserwartungen, die von der umgebenden Gesellschaft mit einer gewissen Verbindlichkeit adressiert werden und die sich aus gemeinsamen Werten und Überzeugungen ableiten. Das Ausfüllen der sozialen Rolle, die begrenzte Freiräume individueller Ausgestaltung lässt, wird durch die Gesellschaft positiv wie negativ sanktioniert (Dahrendorf 1977, S. 36). Der gesellschaftliche Sanktionsanspruch resultiert aus der Einsicht, dass jede Gesellschaft zur Schaffung bindender Identität ein gewisses Maß an kurzfristig unverrückbaren Werten und entsprechenden Normen jenseits der Gesetze benötigt.

Tatsächlich lassen sich über Verhaltensexperimente kooperative Verhaltensweisen identifizieren. Solche Strategien funktionieren, wenn plausibel erwartet werden kann, dass die eigene Kooperation durch die Kooperation anderer beantwortet wird (Falk, 2003). Die Individuen sind dann reziprok motiviert. Die Bedeutung dieses Verhaltens hängt „vom institutionellen Umfeld“ ab, und zwar davon, ob die Möglichkeit zu Sanktionen besteht. Reziproke, also grundsätzlich kooperative Individuen sind zugleich ausbeutungssavers, so dass erst die Bestrafungsoption ein kooperatives Ergebnis wahrscheinlich macht.

Dennoch ist festzustellen, dass unabhängig von solchen Bedingungen freiwillig Beiträge zur Gestaltung des öffentlichen Raums (Arendt, 1960) geleistet werden. Das kann über die mit dem Homo sociologicus definierten sozialen Rollen zusammenhängen, die an die Einzelne beziehungsweise den Einzelnen je nach seiner sozialen Position herangetragen werden. Das Konstrukt der sozialen Rolle ist wegen der damit verknüpften gesellschaftlichen Erwartungshaltung und Sanktionsandrohung durchaus mit den Erkenntnissen der Verhaltensökonomik kompatibel. Damit sind wir wieder bei den gesellschaftlich getragenen Werten. Darüber hinaus gibt es aber Freiräume in der Wahrnehmung zugewiesener sozialer Rollen. Das eröffnet den Blick auf eine intrinsische Motivation für Beiträge zur Gestaltung des öffentlichen Raums, wie sie besonders von Eigentümerunternehmen bekannt ist. Dabei mögen Erfahrungen über Grenzsituationen des Lebens (Jaspers, 1932 [1956]) eine Rolle spielen, die die beziehungsweise den Einzelnen zwangsläufig an andere verweist, weil die oder der Betroffene selbst gestaltend nicht mehr zureichend eingreifen kann (vgl. Kapitel I).

345. Auf Grundlage dieser Erwägungen lässt sich idealtypisch ein bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen begründen, wie es konzeptionell in Kapitel II skizziert wurde. Die folgenden Argumentationen sind dafür relevant:

- Unternehmen sind Problemlösungsagenten im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung und sind deshalb bürgerschaftlich engagiert. Dieses Engagement ist im einzelwirtschaftlichen Kalkül begründet.
- Unternehmen tragen Ordnungsmitverantwortung. Damit erweitert sich ihre Perspektive von den Spielzügen im Markt auf die Mitwirkung bei der Entwicklung der Spielregeln für den Markt und die Deutung des Spielverständnisses. Damit wird über die einzelwirtschaftliche Logik hinausgegangen, da man sich auch auf eine Trittbrettfahrerposition zurückziehen könnte.
- Unternehmen sind heute gefordert, konsistent ein internes und externes Reputationsmanagement zu betreiben und sind deshalb bürgerschaftlich aktiv, wiederum dominiert das einzelwirtschaftliche Kalkül.
- Unternehmen müssen sich moralischen Risiken für ihr Image und ihre Reputation stellen, die sich aus Verhalten und Einstellungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben können.
- Der Homo oeconomicus kann ohne seinen Verwandten, den Homo sociologicus, nicht überleben. Es bestehen Handlungsräume der bedingten Kooperation bei der Schaffung öffentlicher Güter. Hier mag eine intrinsische Motivation im Vordergrund stehen.

346. Freilich: Eine solche Position, die das Unternehmen respektive die Unternehmerin beziehungsweise den Unternehmer in einer weitergehenden gesellschaftlichen Mitverantwortung sieht, ist alles andere als unbestritten. So lassen sich verschiedene Argumentationen anführen, die eine gesellschaftliche Verantwortungsperspektive jen-

seits der Gewinnerzielung unverändert kritisch, skeptisch oder gar ablehnend bewerten.

- Die reine ordnungspolitische Lehre tut sich unverändert schwer damit, Unternehmen in einer Ordnungsverantwortung zu sehen. Dahinter steht die Überzeugung, dass zwischen Eigennutz und Gemeinwohl letztlich keine Diskrepanz besteht. Damit wird aber eine Diskussion angeregt, die von der relevanten Handlungsebene ablenkt. Denn entscheidend ist letztlich, wie es gelingt, das einzelwirtschaftliche Handeln nach dem wirtschaftlichen Prinzip auf gemeinwohlorientierte Weise zu koordinieren. Damit ist die Frage der Wirtschaftsordnung aufgeworfen, aber ebenso die Frage nach der Konsistenz der verschiedenen Ordnungen (Eucken, 1952, S. 356).

Die Rolle, die Unternehmen als Akteure im öffentlichen Raum unabhängig von ihrer Wertschöpfungsleistung erfüllen, ist damit zwar nicht systematisch berücksichtigt, doch sie wird auch nicht ausgeschlossen. Dieser Raum zwischen staatlicher Verantwortung und marktlicher Steuerung in der Wettbewerbsordnung wird in einer engen ordnungspolitischen Sichtweise nicht gewürdigt. Damit greift eine darauf fundierte Kritik an einem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen zu kurz. Zwar fordert die Wettbewerbsordnung idealtypisch uneingeschränkt und effektiv die Haftung ein, um die aus Privateigentum und Vertragsfreiheit abgeleiteten Handlungen in konstruktiver Weise zu koordinieren. Doch zur Steuerung eines komplexen wirtschaftlichen Systems ist die Haftung der oder des Einzelnen oder der jeweiligen Institution nicht hinreichend, weil dadurch jene Handlungsbereiche ausgeblendet werden, die sich einer allgemeingültigen und privilegienfreien Regelsetzung entziehen. Dadurch kommt die Kategorie Mitverantwortung ins Spiel.

- „Von den Menschen darf nicht gefordert werden, was allein die Wirtschaftsordnung leisten kann: ein harmonisches Verhältnis zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse herzustellen“ (Eucken, 1952, S. 368). Dieser gewichtige Satz von Eucken wirft einen zentralen Anker in der Debatte über die Verantwortung für das Gemeinsame und das Gemeinwohl. Der einzelne wirtschaftliche Akteur – die Wirtschaftsbürgerin/der Wirtschaftsbürger, die Unternehmerin/der Unternehmer, die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer – kann nicht die Ordnungsverantwortung für das wirtschaftliche Leben tragen und erst recht nicht die Konsistenzverantwortung für die verschiedenen Ordnungen. Wohl aber bleibt niemand aus der Mitverantwortung dafür ausgeschlossen, auch Unternehmerinnen, Unternehmer und Unternehmen nicht. Dies folgt einerseits aus der Tatsache, dass nur unter Einbindung aller relevanten Perspektiven schlüssige und nachhaltige Regelwerke entstehen, sowie andererseits aus der Tatsache, dass nicht alles formal geregelt werden kann und soll, wodurch der Raum zwischen Privatheit und Staat seine eigene Logik und Dignität erhält („Spielverständnis“). Das, was jedes Unternehmen angesichts

der Unvollständigkeit beispielsweise von Arbeitsverträgen erlebt und mit der bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur zu beantworten versucht, stellt sich noch viel drängender auf gesellschaftlicher Ebene als Anforderung.

- Typischerweise fragt die marktwirtschaftliche Ordnung nicht nach den Motiven der Akteure, da sie auf die effiziente Koordinationsleistung der Wettbewerbsordnung setzt (vgl. Kapitel II.1). Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen jedoch eröffnet genau diese Opportunität: Man ist geneigt über gute Absichten und über ehrenwerte Moral Beiträge zu leisten und Vorteile zu erzielen. Während regelkonformes Handeln durch die moralische Qualität der Regeln geadelt wird, ist dies bei einem Handeln außerhalb von Markt und Staat nicht so eindeutig. Der Verweis auf die Wirkungsebene, auf den erzielten Effekt mag vielfach tragen, er wird jedoch in Grenzfällen fragwürdig und zweifelhaft.

Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein kritisches Geschäftsmodell durch Aktivitäten gesellschaftlicher Verantwortung moralisch sanktioniert werden soll: Dem Spieler beziehungsweise der Spielerin im staatlich lizenzierten Casino wird von diesem während seines Aufenthaltes eine Aufklärung über die Spielsucht angeboten; den jugendlichen Flat Rate-Trinkern lässt ein Kneipier eine Betreuung durch Gesundheitsberater zuteilwerden. Dies sind heikle und keineswegs einfach zu klärende Fragen. Die Fragwürdigkeit des bürgerschaftlichen Engagements resultiert in diesen Fällen zum einen daraus, dass nur im Rahmen und in enger Verbindung der eigenen Geschäfte dieses Engagement geleistet wird, und zum anderen aus der moralischen Zweifelhaftheit des Grundgeschäfts, das eigentlich nur mit einer konsequenten Sanktion zu unterbinden ist. Zudem verbinden sich mit dieser Form bürgerschaftlichen Engagements keine externen Effekte, denn es wird nur der Schaden eingedämmt, der durch das Grundgeschäft entstanden ist. Notwendig ist ein gesellschaftlicher Diskurs über die Frage, ob und wie diese Geschäftsmöglichkeiten bewertet werden. Dabei gilt: Bürgerschaftliches Engagement kann rechtlich Fragwürdiges nicht kompensieren, doch auch nicht alles, was rechtlich möglich ist, kann und muss der Gesellschaft wünschenswert sein (vgl. Kapitel I).

Grundsätzlich ist freilich nicht einzusehen, warum bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen nicht mit ihrem Geschäftszweck konform gehen sollte. Versicherungsunternehmen, die durch das Angebot von Mikroversicherungen in Ländern der Dritten Welt einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten, sind nicht deshalb negativ zu bewerten, weil sich damit mittelfristig auch Geschäftsmöglichkeiten ergeben. Denn das Angebot solcher Mikrokre-dite ist zunächst ein erhebliches Verlustgeschäft, es beschränkt sich nicht auf den eigenen Kundenstamm und es bringt die Kernkompetenz zur Lösung gesellschaftlich relevanter Probleme in Anwendung. Insbe-

sondere trägt das einzelne Unternehmen als Pionier zur Marktentwicklung bei, von der dann andere Unternehmen profitieren können. Und der Profi-Fußballverein, der sich mit seinen Schlüsselqualifikationen des sozialen Verhaltens an Schulen wendet, ist nicht deshalb kritisch zu sehen, weil er damit mittelfristig auf die Mobilisierung junger Spieltalente setzt. Denn die Unterstützung für Schulen durch einen hoch populären Sport erleichtert die Vermittlung gesellschaftlich als wichtig angesehener sozialer Kompetenzen. Diese akzeptablen Formen von bürgerschaftlichem Engagement setzen nicht die eigene, moralisch fragwürdige Geschäftstätigkeit voraus.

1.4 Unternehmen und Unternehmerinnen und Unternehmer in der Bundesrepublik: Handlungsräume gesellschaftlicher Verantwortung in der sozialen Marktwirtschaft

347. Der theoretische Zugang hat in einer grundsätzlichen, am Idealtypus orientierten Perspektive verschiedene Ansätze für eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Unternehmen und Unternehmer beziehungsweise Unternehmerinnen identifiziert. Die tatsächliche Ausprägung solchen Engagements folgt bestimmten Institutionalisierungspfaden, variierenden politischen Kontexten, divergierenden Bedingungen des Strukturwandels und sicher auch der konjunkturellen Entwicklung. Maßgeblich für die Überlegungen der Kom-

mission sind die längerfristigen strukturellen Entwicklungen. Hierbei greifen allgemeine Wandlungsprozesse mit den spezifischen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes ineinander. Wenden wir uns zunächst dem allgemeinen ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Wandel zu, der in seinen Grundzügen skizziert wurde (vgl. Kapitel II.3).

348. Der *volkswirtschaftliche Strukturwandel*, der sich mit der Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung sowie der Globalisierung der Finanzmärkte verbindet und nach der Finanz- und Wirtschaftskrise eine Beschleunigung erfährt, fordert die Unternehmen, sich bei den Erfolgsfaktoren Internationalität einerseits sowie Innovation, Forschung und Entwicklung andererseits zukunftsfähig aufzustellen (Lichtblau/Demary/Schmitz, 2010). Darüber hinaus erweist sich für die deutschen Unternehmen als bedeutsam, dass Internationalität und Innovationskraft dafür genutzt werden, kundendifferenzierte Lösungen zu entwickeln und anzubieten. Die These von den „hidden champions“, die häufig als Slogan der Wirtschaftspolitik daher kommt, hat ihre Grundlage in dem Befund, dass die deutschen Unternehmen ihren nachhaltigen Geschäftserfolg in einer ökonomischen Welt der unvollständigen Konkurrenz erzielen. Hier liegt die dominante Strategieoption im globalen Strukturwandel (Abbildung IV 1-3).

In einer Welt der unvollständigen Konkurrenz (Chamberlin, 1933) geht es nicht um standardisierte Produkte oder Hightech-Spitzen Güter, im Mittelpunkt stehen an den Kundenbedarfen orientierte und entsprechend kon-

Abbildung IV 1-3

Strategieoptionen im Strukturwandel



Quelle: Grömling/Lichtblau: Deutschland vor einem neuen Industriezeitalter. Köln, 2006, S. 70

fektionierte Produkte. Die relevanten Märkte werden nicht primär durch Kostenwettbewerb und die laufende Angleichung der Produkte und Unternehmen gekennzeichnet, sondern durch einen differenzierenden Qualitätswettbewerb. Dadurch entstehen temporäre Wettbewerbsvorteile und Preissetzungsspielräume, deren Sicherung fortlaufend die Anpassung der Wertschöpfungsketten erfordert, um so sowohl den Kosten- als auch den Innovationswettbewerb erfolgreich zu bewältigen. Stabil ist diese ökonomische Welt nicht, sie verlangt nach permanenten Anstrengungen.

Eine besondere Differenzierungsfähigkeit ergibt sich aus einer zunehmend hybriden Wertschöpfung durch die Kombination von Industriewaren mit Dienstleistungen. Dabei erweisen sich Cluster und Netzwerke als bedeutsam, weil dadurch Kompetenzbündel und notwendige Synergien entstehen. Wissensverbünde, Forschungsnetzwerke, Vorleistungsverbünde, Produktionsnetzwerke schaffen den erfolgskritischen Boden für Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Dies ist auch der relevante Raum für die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten. Tatsächlich findet sich die regionale und lokale Verankerung der Unternehmen aus Gründen des wirtschaftlichen Strukturwandels auch in dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen wieder (Bertelsmann Stiftung, 2010a). Diese Parallelität stellt die Frage nach einer verbindenden Logik.

Cluster und Netzwerke verlangen eine Öffnung der einzelbetrieblichen Perspektive hin zur relevanten Umwelt. Diese Offenheit gegenüber der Außenwelt ist eine Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg, die zugleich eine greifbare Identität des Unternehmens verlangt. Offenheit gegenüber Neuem setzt die Klarheit über die eigenen Werte und die gewünschte Unternehmenskultur voraus (de Geus, S. 308 f.). Bürgerschaftliches Engagement kann dafür einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es glaubhaft ist und die Lebenswirklichkeit des unternehmerischen Umfelds adressiert.

349. Gerade die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit führt zu der Frage, ob die nationalen Voraussetzungen überhaupt noch bedeutsam sind und wie viel Engagement von den Unternehmen für das heimische Umfeld zu erwarten ist, wo doch die Standortopportunitäten ständig zunehmen. Tatsächlich gilt aber, dass mit zunehmender Internationalisierung das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland nicht rückläufig geworden ist. Das Gegenteil ist der Fall. Die originäre empirische Untersuchung für diesen Bericht macht deutlich, dass für bürgerschaftliches Engagement eindeutig eine Heimatpriorität besteht (vgl. Kapitel IV.4). Es erweist sich, dass die im internationalen Kontext geforderte Schlüssigkeit der Unternehmensidentität gerade gegen die Erosion gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme wirkt. Denn die gesellschaftlich definierte und ausgestellte „Betriebslizenz“ ist ein bestimmender Faktor für die Unternehmensidentität. Globalisierung bedeutet nicht, dass sich unternehmerisches Handeln aus nationalen und regionalen Bezügen verabschieden kann. Es ist auffällig, dass gerade mit der Globalisierung Standards und Normen für Unternehmen entstehen, die die Konsum-

mentenethik und ihrer Steuerungskraft zu stärken vermögen. Jedenfalls beobachten wir im mittel- und längerfristigen Trend weder einen globalen Verfall der Sitten, noch eine Degeneration der politischen Steuerungsmöglichkeiten.

350. Die besondere Herausforderung für Unternehmen, die international aufgestellt sind, besteht darin, das Handeln in unterschiedlichen moralischen Räumen konsistent zu gestalten (Campbell/Shapiro, 1999). Ein Entkommen aus moralischen Anforderungen im gesellschaftlichen Kontext ist den Unternehmen allenfalls in Grenzfällen und sehr kurzfristig möglich. Ein nachhaltiger Unternehmenserfolg verweist die verantwortlichen Akteure auf die jeweils spezifisch definierte „Betriebslizenz“ und verlangt nach entsprechenden Antworten durch eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, die über das hinausgeht, was sie mit der konkreten unternehmerischen Wertschöpfung verbindet. Allerdings weisen die erwähnten empirischen Befunde auf einen eindeutigen Home Bias des unternehmerischen Engagements. Dies ist insofern verständlich und plausibel, als das bürgerschaftliche Engagement für die Ausbildung und Sicherung der Unternehmensidentität von besonderer Bedeutung ist. Deshalb spricht viel dafür, dass aufgrund der Funktionslogik von Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement am Heimatstandort eine andere Qualität – nämlich eine sehr viel grundlegendere – besitzt als das Engagement an den Auslandsstandorten. Es ist geradezu erfolgskritisch, dass Unternehmen ihren Heimatmarkt angemessen in der Unternehmenskultur zum Ausdruck bringen. Nur aus ihrem Selbstverständnis heraus als internationale Akteure definierte Unternehmen – freilich eine Minderheit – mögen hier zu anderen Schlussfolgerungen gelangen.

351. Der *demografische Wandel* fordert Unternehmen (und Unternehmerinnen und Unternehmer) vor allem bei der Entwicklung ihrer inneren Verfasstheit, bei der betrieblichen Personalpolitik und bei der regionalen Vernetzung. Die Bevölkerungsentwicklung aus Schrumpfung und Alterung verlangt von den Unternehmen im Einklang mit Politik und Gesellschaft, die seit Mitte der 1980er Jahre gepflegte und genutzte Frühverrentungspolitik in eine Strategie umzuwandeln, die der Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Älteren dient. Diese Reorientierung, insbesondere bei der Verrentung, hat sich in den letzten zehn Jahren äußerst eindrucksvoll manifestiert. Die Betriebe müssen – eigenständig oder durch Lösungen der Sozialpartner – für die strategische Gestaltung dieses Wandels Konzepte einer lebenslauforientierten Personalpolitik entwickeln und anwenden (Naegele, 2010; Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes, 2010). Dies beinhaltet schlüssige und abgestimmte Konzepte für das Gesundheitsmanagement, die Weiterbildung, die Gestaltung der Work-Life-Balance. Dadurch erst werden die notwendigen betrieblichen Leistungen erbracht, um die Beschäftigungsintegration der Älteren weiter zu stärken und nachhaltig zu machen.

Dafür sind die Voraussetzungen in den Unternehmen sehr unterschiedlich, gerade kleinere und mittlere sind hierbei

angesichts der notwendigen Infrastruktur und der erforderlichen Finanzmittel eher in einer schwierigen Position. Zudem sind die Anreize dafür nicht immer eindeutig. Denn die Investitionen in Bildung, Gesundheit sowie Familie und Beruf im Rahmen eines gesamthaften Konzepts lebenszyklusorientierter, demografiefester Personalpolitik rechnen sich nur, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gewisse Zeit im Unternehmen verbleiben. Es muss dazu, ähnlich wie bei der dualen Berufsausbildung, über den eigenen betrieblichen Bedarf in diesem Sinne aktiv sein. Das allein bringt schon eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme zum Ausdruck. Vermutlich wird man an überbetrieblichen Strukturen nicht ganz vorbeikommen, es sei denn, man wäre bereit oder könnte dies vertraglich entsprechend regeln, bei einem Mitarbeiterwechsel die getätigten nicht betriebsspezifischen Investitionen im Sinne einer Ablösezahlung zu prämiieren.

Die höhere Präsenz und Repräsentation Älterer im Unternehmen hat weitreichende positive Folgen für die Unternehmenskultur. Das in Menschen gebundene Erfahrungswissen lässt sich damit breiter und umfassender mobilisieren, und zwar gerade für jene Einsichten und Wertungen, die als Teil der Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung genießen. Unternehmen sind dabei gut beraten, den demografischen Wandel als betriebliche Gestaltungsaufgabe zu verstehen, die sich letztlich mit einem entsprechenden Handeln im öffentlichen Raum verbinden muss. Da der demografische Wandel ein in höchstem Maße regional differenzierter Prozess ist, sind die Antworten auf die Gestaltungsfragen regional und lokal spezifisch zu geben. Unternehmen als Akteure im spezifischen öffentlichen Raum müssen sich dem stellen. Dabei wird die gebotene Konsistenz der inneren und äußeren Kommunikation sowie der inneren und äußeren Reputation eine schwierige Aufgabe, die mitunter angesichts bestimmter Traditionen in der Produktkonfiguration einen Spannungsbogen bilden kann.

Der demografische Wandel begründet über die notwendige Fachkräftesicherung einen Wandel der unternehmerischen Realität und öffnet diese ganz gezielt für eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Jede Bildungsaktivität, jedes Projekt der Mobilisierung von Nachwuchs, das *über den spezifischen betrieblichen Bedarf hinausgeht*, ist ebenso ein Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung wie zur Sicherung der langfristigen unternehmerischen Erfolgsbedingungen. Bildung, Ausbildung und Weiterbildung sind dann kein Teil des selbstverständlichen Kerngeschäfts, sondern unternehmerische Aktivitäten im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Unternehmen wenden hierbei die in ihrer jeweiligen Arbeitswelt spezifischen Kompetenzen an. Die duale Berufsausbildung steht immer auch für eine lange Tradition gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme durch Unternehmen, insoweit über den betrieblichen Bedarf und die konkrete betriebliche Logik hinaus Ausbildungsleistungen erbracht werden.

352. Der *politische Wandel* zu stärker partizipativen Formen der Entscheidungsfindung verlangt von Unternehmen zweierlei: Zum einen müssen konstruktive Antworten auf

in solchen politischen Prozessen sich offenbarenden Präferenzen gefunden werden. Dies kann andere Formen der Kommunikation verlangen oder eine frühzeitigere Einbindung und Einbringung in entsprechende Diskurse. Der Bedarf an Transparenz und Erklärung steigt. Zum anderen aber sind Unternehmen gefordert, ihre Verantwortung im öffentlichen Raum auch darin zu sehen, dass sie die mit demokratischer Legitimation gefundenen Entscheidungen als Handlungsgrundlage ernst nehmen. Eine Flucht aus Angst vor der Öffentlichkeit drückt einen Mangel an Eigeninteresse aus, der selten mit Respekt entgolten wird. Unternehmen leisten einen Beitrag zur Gestaltung des öffentlichen Raums, wenn sie – wie jede andere Teilnehmerin beziehungsweise jeder andere Teilnehmer auch – ihre berechtigten Interessen und legalen Ansprüche (z. B. Eigentumsrechte) angemessen vortragen und auf die entsprechende Umsetzung zielen. Nur ordnungspolitisch bewusste Unternehmen werden im öffentlichen und politischen Diskurs wahr- und ernstgenommen. Und nur dann kann ihr bürgerschaftliches Engagement wirksam und nachhaltig sein.

353. Der *Wandel der Staatlichkeit*, der sich insbesondere aus der mit der verfassungsrechtlichen Schuldenbremse folgenden Neujustierung der öffentlichen Haushalte ergibt, eröffnet den Unternehmen neue Anforderungen, aber auch neue Möglichkeiten (Horn/Hüther, 2011, S. 261 ff.). Dadurch wird der an anderer Stelle bereits skizzierte Prozess einer gegenseitigen Öffnung von Staat, Bürgergesellschaft und Unternehmen einen weiteren Schub erfahren (vgl. Kapitel II.5). Das Ineinandergreifen von öffentlichem Auftrag und privater Umsetzung kann verstärkt die Antwort auf die Finanzlage der Gebietskörperschaften sein. Hybride Lösungen stehen für diese Kombination von Staat und privatem Sektor. Die Sorge um eine Aufgabe hoheitlicher Verantwortung, führt teilweise zu einer erheblichen Distanz zu solchen Lösungen, wie sie sich in Public-Private-Partnership-Konzepten manifestieren. Es könnte eine mögliche Reaktion der Unternehmen darin liegen, den gesellschaftlichen Vorteil gemeinsamer Handlung deutlicher zu machen. PPP-Projekte sind natürlich kein bürgerschaftliches Engagement, aber die Zusammenführung von öffentlichem Interesse und privater Effizienz mag es sinnvoll erscheinen lassen, den Mehrwert besonders zu akzentuieren. Verschiedene Studien weisen immerhin auf Effizienzvorteile von PPP-Projekten auf bis zu ein Drittel im Vergleich zu öffentlichen Durchführungen hin.

Beobachtet man die seit geraumer Zeit festzustellenden Bestrebungen zu einer Rekommunalisierung privat beauftragter öffentlicher Leistungen (Bardt/Fuest/Lichtblau, 2010, S. 57 ff.), dann mag man darin neben steuerrechtlichen Gründen auch den Reflex einer unzureichenden Öffentlichkeit der privaten Unternehmen erkennen. Die Beauftragung privater Unternehmen mit öffentlichen Aufgaben führt dazu, dass die externen Effekte der Produktion quasi internalisiert werden. Das aber ändert nichts daran, dass es sich im Einzelfall um ein öffentliches Gut handeln kann. Der gesellschaftliche Mitgestaltungsanspruch ist entsprechend hoch. Dies deutet darauf hin, dass die finanziellen Engpässe des Staates nicht ohne weiteres einen

neuen Handlungsraum für Unternehmen eröffnen. Ein glaubwürdiges bürgerschaftliches Engagement kann dafür allerdings ein wichtiger Beitrag sein, wenn es den für die Öffentlichkeit bedeutsamen Mangel an externen Effekten des Kerngeschäfts kompensiert.

354. Der *Wandel der Öffentlichkeit* im Zusammenhang mit den neuen Medien und den sozialen Netzen verschärft den bereits konstatierten Druck auf die Unternehmen, umfassend, transparent, direkt und schnell dialoghaft zu kommunizieren. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen kann dabei eine wichtige Rolle spielen, wenn es zum unternehmerischen Handeln passt und glaubwürdig einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Fragen leistet. Ein rein schmuckhaftes Engagement, das seinen tieferen Grund nur in der Marketingstrategie des Unternehmens findet, wird dabei keine durchschlagende Wirkung auf die kommunikative Positionierung des Unternehmens erreichen können und sich eher negativ auswirken.

355. *Sozialer Wandel und Wertewandel* erfassen Prozesse, die als Handlungsbedingungen die Unternehmen insofern betreffen, als diese Akteure im öffentlichen Raum – „gesellschaftlich eingebettete Akteure“ – sind; und zwar sowohl bei der Gestaltung der Unternehmensorganisation, wenn Selbstentfaltung beispielsweise einen höheren Stellenwert in der Bevölkerung gewinnt. Aber dies gilt ebenso bei der Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen, wenn Nachhaltigkeit beispielsweise zum allgemein akzeptierten Wert wird. Die Reaktion auf den Wertewandel ist für die Unternehmen im Rahmen ihrer Bestandssicherung wie bei der Expansion des Geschäftsmodells zwingend. Das allein ist noch kein bürgerschaftliches Engagement. Aber gerade die Würdigung gesellschaftlicher Differenzierung durch eine entsprechend offene Personalpolitik und Unternehmenskultur trägt tatsächlich dazu bei, solche gesellschaftlichen Entwicklungen zu stabilisieren und zu stärken. Hier treffen häufig reaktive Strategien mit eigener wertebegründeter Weitsicht zusammen. Unternehmen leisten durch ihre Reaktion auf gesellschaftlichen Wandel einen wichtigen Beitrag zur Fortentwicklung eben dieses Wandels. Der Ausgleich zwischen Beruf und Familie in der betrieblichen Realität steht dafür ebenso wie die Hinwendung zu älteren Beschäftigten. Freilich sind die Grenzen zwischen dem Kerngeschäft des Unternehmens und seinem bürgerschaftlichen Engagement hierbei fließend und im Entwicklungsprozess variabel.

356. Diese Wandlungsprozesse treffen auf eine *Unternehmenslandschaft in Deutschland*, die das Ergebnis eines längeren speziellen Institutionalisierungspfades sind (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 27 ff.). In der Diskussion über „varieties of capitalism“ (Hall/Soskice, 2004) wurde die deutsche Situation selbstverständlich als typische Ausprägung des Beziehungs- oder Stakeholder-Kapitalismus („coordinated market economies“) bewertet. Dies war zum einen getragen vom Bild der Deutschland AG, das insbesondere die Verflechtung der Industrie untereinander, aber ebenso mit dem Bankensektor adressierte. Zum anderen war dafür die ausgeprägte Verbandswelt und ihre Steuerungsfunktion ein bedeutsamer Beleg. Bis zur Mitte der

vergangenen Dekade war die Bewertung in den Wirtschaftswissenschaften darüber recht einheitlich negativ, es wurde als Belastung bewertet, da flexible Anpassungen weniger möglich erschienen und die Gefahr von Verkrustung und Sklerose als hoch wahrscheinlich erschien. Die positive Würdigung der Reform der Unternehmensbesteuerung, mit der zum 1. Januar 2002 im Zusammenhang mit der Einführung des Halbeinkünfteverfahrens, Gewinne aus der Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften steuerbefreit wurden, kann man als Indiz für diese Bewertung ansehen. Denn danach kam es in der Tat zu einer deutlichen Entflechtung der Deutschland AG, weil nun stille Reserven, die sich gewöhnlich bei längerer Kapitalbeteiligung ergeben, nicht mehr zu versteuern waren.

Damit war in der Regel die Einschätzung verbunden, dass viele Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung, die für eine korporatistische Steuerung stehen, obsolet werden würden. Tatsächlich sind viele Aspekte der Ordnung in den vergangenen Jahren einer Überprüfung unterzogen worden. Teils war dafür ein europäischer Impuls verantwortlich – wie die Societas Europaea (SE) für die paritätische Mitbestimmung, teils waren es strukturelle Probleme – wie bei der dualen Berufsausbildung, teils waren es Folgen veränderter Praxis in der Rechtsprechung – wie beim Thema Tarifeinheit. Alles in allem haben sich die Erwartungen nicht erfüllt, dass es zu einer spürbaren Erosion der Sozialpartnerschaft und damit zu einer Schwächung ihrer Gestaltungskraft kommt.

Gerade in der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich die Sozialpartnerschaft nach dem Urteil der verantwortlichen Akteure und der meisten Beobachter jedoch sehr bewährt und damit neue Impulse erfahren (Priddat, 2011). Generell gilt, dass viele Aspekte, die vor wenigen Jahren als Dokument der Rückständigkeit der deutschen Wirtschaftsordnung bewertet wurden, nach der Krise anders gesehen werden: die Sozialpartnerschaft, die duale Berufsausbildung, der Flächentarifvertrag, die stärker bankbasierte Finanzierung der Unternehmen und andere mehr.

357. Damit bleibt die Frage relevant, ob das besondere deutsche Ordnungsmodell ein bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen eher fördert oder behindert und welche Implikationen aus globalem Anpassungsdruck folgen.

– Die korporatistischen Steuerungsstrukturen können die Bereitschaft der Unternehmen zu einem freiwilligen Engagement schwächen. Wo so vieles geregelt und behandelt wird, insbesondere über Verbände im Rahmen der Sozialpartnerschaft mit den Gewerkschaften, da bleibe wenig Anreiz und wenig Raum für ein unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. Bei näherer Betrachtung gilt indes, dass die Unternehmen zwar über Verbände – und damit überbetrieblich – einen Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wahrnehmen und Bürgerengagement organisieren. Doch sie tun dies freiwillig, weit hinausgehend über gesetzliche Vorgaben. Die Sozialpartnerschaft kann man deshalb auch als eine organisatorische Hülle oder als ein Antrieb für ein effizientes, aber freiwilliges bürgerschaftliches Engagement ansehen. Das En-

agement von Unternehmen direkt oder indirekt über Verbände bedeutet keinen Gegensatz, sondern erfasst ein komplementäres Verhältnis.

- Der wirtschaftliche Strukturwandel und der Wandel der Staatlichkeit führen aus Sicht vieler Beobachter dazu, dass der Nationalstaat an Gestaltungskraft verliert. Tatsächlich geht es in vielen Kontexten, wie der Bildungspolitik aber primär um die Bereinigung nationaler Versäumnisse in früheren Jahrzehnten und es gibt unverändert einen sehr weitgehenden nationalen Gestaltungsspielraum. Ohne Zweifel begründet die Globalisierung aber in vielen Facetten staatlicher Tätigkeit einen Revisionsdruck, der danach fragt, ob die Leistungsversprechen noch angemessen sind und ob die notwendigen Leistungen effizient – aus Sicht des Steuerzahlers – erbracht werden. Unternehmen sind darauf grundsätzlich gut vorbereitet, wenn es um effiziente Angebote in neuen Märkten geht. Unternehmen können für die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme auf die Erfahrungen des Miteinanders von Sozialpartnerschaft und eigenem Engagement zurückgreifen. In der Kooperation zwischen Staat, Organisationen des Dritten Sektors und Unternehmen liegen somit zahlreiche Chancen, die jeweiligen komparativen Kosten- und Wissensvorteile einzubringen und so zur strukturellen Gestaltung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung im Sinne eines gewinnbringenden bürgerschaftlichen Engagements beizutragen.

358. Dafür sind jedoch Voraussetzungen zu erfüllen, wenn man die „Pluralität der Gemeinwohlträger“ in die Zukunft führen will. Unternehmen werden noch stärker als bisher in die Pflicht genommen werden, zur Beantwortung gesellschaftlich bedeutsamer Fragen einen funktionalen Beitrag zu leisten. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) verknüpft ein ernstes betriebswirtschaftliches Interesse mit der Lösung bedeutsamer gesellschaftlicher Probleme. Die Investitionen in das betriebspezifische Sozialkapital haben das Potenzial gesellschaftlich positive externe Effekte zu generieren. Greifbar wird dies gegenwärtig am Thema Familienpflegezeit und traditionell in anderen Lebensbereichen (vgl. hierzu Sachverständigenkommission zum achten Familienbericht, 2011).

Damit dehnt sich die von der Gesellschaft gewünschte und von der Politik geregelte Verantwortungsübernahme der Unternehmen aus. Dahinter steht kein finanzpolitischer Druck, sondern die Einsicht, dass solche gravierenden Veränderungen der Lebenswirklichkeit nicht von einem Gemeinwohlträger alleine zu beantworten sind. Perspektivisch lässt sich daraus die These einer Hybridisierung des bürgerschaftlichen Engagements ableiten. Staat und Unternehmen greifen dann systematisch mit ihrem Handeln ineinander. Sehr genau wird zu prüfen sein, welche Vorleistungen der Staat dafür zu erbringen hat. Jedenfalls ist weder die Forderung nach staatlicher Unterstützung noch die Forderung nach unternehmerischem bürgerschaftlichen Engagement ordnungspolitisch ein Selbstläufer.

Die bewusste Einbindung der Unternehmen im Sinne der Hybridisierungsthese verlangt eine Entkrampfung des

mitunter festzustellenden kritischen Verhältnisses der bürgerschaftlich Engagierten – des dritten Sektors – gegenüber Unternehmen. Die Angst vor der Ökonomisierung treibt immer noch viele um, wenngleich gerne die Steuerkraft der Unternehmen adressiert wird. Das Verhältnis von Unternehmen und bürgerschaftlichem Engagement ist – wie eingangs angedeutet – spannungsreich und widersprüchlich. Die unterschiedliche Verankerung der Gemeinwohlorientierung, die vermeintlich unterschiedliche Systemlogik von Unternehmen und dritten Sektor präformiert dieses Spannungsverhältnis (Gabriel, 2008, S. 319). Berechtigte Kritik an manchen Formen unternehmerischen Engagements – wegen fehlender Nachhaltigkeit, wegen enger Verbindung zum Geschäftsmodell, wegen überformender Wirkung – begründet Skepsis. Diese Skepsis schwindet im konkreten Erleben, dort wo Unternehmen in räumlichen Strukturen ihren konkreten Beitrag über bürgerschaftliches Engagement leisten (Bertelsmann, 2010a). Dabei hilft der gebotene Öffnungsprozess der Akteure des dritten Sektors, in dem realistisch und ehrlich die Wettbewerbssituation zivilgesellschaftlicher Organisationen, der auf ihnen lastende Rationalisierungs- und Rationalitätsdruck sowie der oftmals harte und auch unfaire Interessenkampf gewürdigt werden (Pies/Hielscher, 2008, S. 340 f.).

2. Unternehmen als Akteure bürgerschaftlichen Engagements

2.1 Funktion und Rolle von Unternehmen, Unternehmerinnen und Unternehmern in der freiheitlich-demokratischen Ordnung

2.1.1 Die Funktionen des Unternehmens aus theoretischer Perspektive

359. Unternehmen sind – neben anderen gesellschaftlichen Gruppen – relevante Akteure für die Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Seit dem 19. Jahrhundert leisten sie einen wesentlichen Beitrag zum stetigen Wohlstandswachstum in hochentwickelten Industrieländern. Ihre, in der Theorie formulierte Kernaufgabe liegt in der gewinnbringenden Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital zur Güter- und Dienstleistungserstellung. Doch die Erwartungen der Gesellschaft steigen: Neben der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sollen Unternehmen heutzutage zusätzlich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Die Funktionen des Unternehmers als Gründer und als maßgeblicher Entscheidungsträger beziehungsweise die Funktion der Unternehmerin als Gründerin und Entscheidungsträgerin im Unternehmen haben sich weiterentwickelt. Um auch den neuen Ansprüchen gerecht werden zu können, muss eine Unternehmerin beziehungsweise ein Unternehmer jedoch zunächst ihre/seine Kernaufgaben erfolgreich erfüllen.

Im Modell der vollkommenen Konkurrenz und des funktionierenden Wettbewerbs, ist die zentrale Herausforderung für die Unternehmen, die Bedürfnisbefriedigung der Konsumentinnen und Konsumenten. Sie ist Kernfunktion unternehmerischen Handelns. Der Marktprozess und der Wettbewerb zwingen die Unternehmer, auf die Wünsche

der Konsumenten einzugehen, um Erträge zu erzielen, welche langfristig die Kosten decken und Gewinne ermöglichen. In einer funktionierenden Wettbewerbsordnung setzen sich jene Unternehmen durch, welche die Konsumentenbedürfnisse am besten befriedigen. Die anderen Unternehmen werden vom Markt verdrängt. Daraus lässt sich folgern, dass ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen dann mit bürgerschaftlichem Engagement verbinden kann, wenn die Konsumentinnen und Konsumenten dies so wünschen oder so akzeptieren.

Aktuell ist in diversen Branchen – wenngleich auf niedrigem Niveau – eine erhöhte Nachfrage von Verbraucherinnen und Verbrauchern nach Fairtrade-Produkten zu verzeichnen. Nimmt ein Unternehmen diesen Trend auf, unterstützt es nachhaltige und verantwortungsvolle Produktionsstätten. Mit der Erfüllung der Kundenwünsche geht das Unternehmen seiner Kernfunktion der Bedürfnisbefriedigung nach. Auf der einen Seite lassen sich Fairtrade-Angebote bürgerschaftlichem Engagement zuordnen. Auf der anderen Seite ist das Unternehmen lediglich als Instrument und Mittler des bürgerschaftlichen Engagements zu sehen (für die engagierte Konsumentin beziehungsweise für den engagierten Konsumenten), nicht aber als eigener Träger der gesellschaftlichen Verantwortung.

Da im historischen Verlauf der Wohlstand der Bevölkerung gestiegen ist, sind die grundlegenden Bedürfnisse in den Industriestaaten für viele Menschen gestillt. In den letzten 60 Jahren hat sich beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Deutschland versechsfacht: von rund 5 100 Euro auf über 30 000 Euro. Diese Güter und Dienstleistungen werden zudem heute in deutlich kürzeren Arbeitszeiten erstellt. Es sind damit Ressourcen vorhanden, die statt für Grundbedürfnisse, heute für Zusatzfunktionen von Gütern ausgegeben werden. So lässt sich auch die verstärkte Tendenz zur Nachfrage nach Bioprodukten, aber auch Fairtrade-Produkten, erklären. Ökologische und ethische Zielvorstellungen werden Teil der Produktions- und Konsumprozesse (Stehr, 2007, S. 285 ff.). Unternehmen werden in Zukunft, bei weiter steigendem Wohlstand, noch mehr darauf achten müssen, auch die ethischen Ansprüche ihrer Konsumenten in der Produktion mit zu berücksichtigen. Diese Aufgabe stellt sich den Unternehmen bereits im Rahmen ihrer Kernfunktionen.

360. In der ökonomischen Theorie bedeutet unternehmerisches Handeln, Faktoren und Vorprodukte einzukaufen und diese durch Bearbeitung in einen, aus der Sicht der Käuferin oder des Käufers, wertvolleren Zustand zu versetzen (Say, 1821). Der Unternehmer wird durch diese Wertschöpfung zum Bindeglied zwischen Faktor- und Gütermarkt. Die zweite zentrale Funktion des Unternehmers beziehungsweise der Unternehmerin besteht somit darin, die Produktionsfaktoren und Vorprodukte so zu kombinieren, dass sie effizient in Endprodukte transformiert werden. Der funktionierende Wettbewerb ist dabei die Voraussetzung für eine effiziente Ressourcenverwendung.

Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin muss bei Entscheidungen deshalb nicht nur auf die Wünsche der Kon-

sumentinnen und Konsumenten eingehen, sondern steht auch mit anderen Interessengruppen, namentlich den Anbietern der Produktionsfaktoren, in Kontakt. Dazu zählen Lieferanten, Beschäftigte oder Investoren. Jean-Baptiste Say sieht daher im Unternehmer zusätzlich einen Vermittler zwischen den verschiedenen Stakeholdern. Nur bei der Berücksichtigung aller Interessen unter effizienten Produktionsbedingungen erhält das Unternehmen seine Daseinsberechtigung im Markt. Hierzu ein Beispiel: Bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten eine bessere Work-Life Balance an, so geht dies häufig mit betrieblichen Kosten einher, die sich nicht immer unmittelbar rechnen. Diese Kosten müssen zwischen den Stakeholdern aufgeteilt werden, sie können etwa in Form höherer Preise an die Konsumentinnen und Konsumenten weitergereicht werden. Der Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern zählt zur originären unternehmerischen Tätigkeit.

Oftmals wird bei der Analyse von bürgerschaftlichem Engagement der Fokus auf den typischen Eigentümerunternehmer, respektive Eigentümerunternehmerin gelegt. Die Komplexität der Entscheidungsfindung gerade in großen Konzernen, wo es den Alleinentscheider beziehungsweise die Alleinentscheiderin nicht gibt, wird in solchen Betrachtungen ignoriert. So impliziert der Begriff des Corporate Citizen, dass das Unternehmen als Bürger betrachtet wird, ihm also individuelle Motive unterstellt werden. Die gesellschaftliche Beteiligung von Unternehmen wird daher vor allem aus der Außenweltperspektive eines Unternehmens analysiert (Backhaus-Maul/Braun, 2010). Im Zentrum stehen bürgerethische und gesellschaftspolitische Fragen nach Rechten und Pflichten von Unternehmen in ihrer Funktion als kollektive Akteure im Gemeinwesen (vgl. Habisch, 2003). Es wird dabei ausgeblendet, dass vor allem große Unternehmen ein dynamisches Netz von Verträgen der mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Menschen einer Gesellschaft darstellen. Diese Personen – Bürgerinnen und Bürger der Gesellschaft – haben verschiedene Interessen hinsichtlich der Ziele, der Instrumente und des Umfangs von bürgerschaftlichem Engagement. Basierend auf den Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik lassen sich die relevanten Akteure im Unternehmen, ihre Interessen und mögliche Konflikte identifizieren (vgl. zu den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik etwa Voigt, 2002; Richter/Furubotn, 2010).

361. Eine weitere zentrale Funktion von Unternehmern ist die Risikoubernahme (Say, 1821; Say, 1880; Cantillon, 1931). Dabei ist es weniger ein konkret mit Wahrscheinlichkeiten zu bezifferndes Risiko, das die Unternehmen tragen, sondern vielmehr die Unsicherheit darüber, ob die angebotenen Waren und Dienstleistungen von den Konsumentinnen und Konsumenten goutiert werden. Die Unternehmerin oder der Unternehmer gehen bei Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit bewusst das Risiko eines existenzbedrohenden Verlustes ein, um sich eine Chance auf die Erzielung von Gewinn zu verschaffen (Cantillon, 1931, S. 36).

Cantillon (1931, S. 37) führt im Weiteren aus, dass die Unternehmer und Unternehmerinnen auch dann als solche zu bezeichnen sind und die unternehmerische Unsicherheit tragen, wenn sie „*Unternehmer in ihrer eigenen Arbeit ohne jedes Kapital sind*“. Damit deutet er bereits an, dass ein Unternehmer oder eine Unternehmerin Unsicherheiten auch jenseits des Risikos einer Kapitalanlage tragen kann. Die ursprünglich gängige Einheit der unternehmerischen Funktion als Träger von unternehmerischer Unsicherheit und dem Finanzierungsrisiko der Kapitalbereitstellung ist heute ausdifferenziert und verteilt sich auf viele Akteure. Die Diversifizierung der Risiken ist eine zentrale Aufgabe der Finanzmärkte, die im Zuge der Finanzmarktkrisen der jüngeren Zeit zunehmend in Frage gestellt wird. Der Kapitalgeber beziehungsweise die Kapitalgeberin ist vielfach nicht mehr im Unternehmen selbst zu finden, sondern ein externer Akteur.

Prinzipal-Agenten-Theorie; Moral Hazard und Adverse Selektion

Die Prinzipal-Agenten-Theorie betrachtet die Auswirkungen von asymmetrischen Informationen zwischen Vertragspartnern. Das Grundproblem entsteht, wenn der Prinzipal (zum Beispiel der Eigentümer oder die Eigentümerin) einen Agenten (zum Beispiel den Manager oder Mitarbeiter) mit bestimmten Aufgaben betraut, aber nicht oder nicht vollständig beobachten kann, ob und wie gut der Agent die Aufgaben bearbeitet. Oder wenn die übertragenen Aufgaben zu komplex sind, um zu kontrollieren, wer welchen Anteil am Erfolg oder Misserfolg hat. Typisches Beispiel sind Aktiengesellschaften, bei denen Managerinnen und Manager vielfach systematisch über mehr Informationen verfügen als Eigentümerinnen und Eigentümer (Aktionäre). Ähnliche Probleme ergeben sich aber auch bei der Anlageberatung oder dem Versicherungsabschluss, wo der Anleger den Banker oder Versicherungsvertreter mit der Auswahl der Produkte betraut und diesem vertraut, da er nur begrenzt die Beratungsleistung beurteilen kann.

Die asymmetrischen Informationen können vor Vertragsabschluss bestehen und zu einer „adversen Selektion“ führen. Ein Beispiel: Wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter eingestellt werden soll, lassen sich die Stärken und Schwächen nur schwer unmittelbar erkennen. Statt aufwändiger Auswahlverfahren wird vielfach aus Kostengründen auf einfache Kriterien zurückgegriffen, wie zum Beispiel Schul- oder Hochschulnoten. Wenn eine Firma ausschließlich darauf setzt, kann dies zu einseitigen Selektionen führen, da dann andere Qualitäten nicht mit erfasst werden. Das Problem gilt auch umgekehrt für die Bewerberinnen und Bewerber, die sich kein umfassendes Bild von Unternehmen machen können. Glaubwürdiges bürgerschaftliches Engagement kann helfen, diese Informationsasymmetrie zu überwinden. Der ehrenamtlich engagierte Bewerber/die Bewerberin signalisiert, nicht nur an Noten und Geld interessiert zu sein; das engagierte Unternehmen wiederum signalisiert, dass es ein Interesse an dauerhafte Vertragsbeziehungen hat.

Nach Vertragsabschluss können asymmetrische Informationen zu einem moralischen Risiko („moral hazard“) werden. Der Prinzipal kann – zum Beispiel aufgrund der Komplexität der Situation – nicht beurteilen, ob ein Misserfolg auf schlechtes Management oder ungünstige Umstände zurückgeführt werden kann. Da die Agenten dieses Zurechnungsproblem kennen, können sie diese Informationsasymmetrie für sich ausnutzen und Misserfolge mit exogenen Schocks (Finanzkrise, Wetterlage etc.) rechtfertigen, obwohl sie selbst ungenügende Leistungen erbracht haben. Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen kann – zusammen mit einer entsprechenden Vertrauenskultur im Unternehmen – ein Klima schaffen, in dem solches Verhalten aufgrund internalisierter Normen nicht mehr stattfindet. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird so gesteigert.

Oft sind dem Anleger oder der Anlegerin Chancen und Risiken unbekannt und er beziehungsweise sie verfügt über unzureichende Informationen, um diese abzuschätzen. Damit verbunden sind das Auseinanderfallen von Kompetenz und Haftung und das Problem, dass der Prinzipal (z. B. Eigentümer oder Eigentümerin des Kapitals) das Verhalten des Agenten (z. B. Hedgefond Manager oder Managerin) nicht mehr kontrollieren kann, so dass neue Formen von Moral Hazard und Agency-Problemen entstehen (Windolf, 2010). Die Finanzmarktkrise hat dies offengelegt: Wenn Managerinnen und Manager wissen, dass die Investoren asymmetrisch informiert sind, ist Opportunismus in Form von vertragswidrigem Verhalten möglich. Ist dieses Verhalten auch bei der Konkurrenz verbreitet, sinkt nicht nur die Hemmschwelle, sondern es steigt auch der Wettbewerbsdruck auf die Einzelne und den Einzelnen, ebenfalls die Informationsasymmetrien zu ihren beziehungsweise seinen Gunsten auszunutzen. Langfristig führt dies allerdings zum Vertrauensverlust zwischen Kapitaleignerinnen und -eignern und Banken. Die Überwindung der Asymmetrien ist daher wichtig, aber wiederum eine Kernfunktion des Unternehmers und damit kein bürgerschaftliches Engagement. Bürgerschaftliches Engagement kann jedoch, wie im Folgenden noch zu diskutieren sein wird, helfen, die Informationsasymmetrien zu überwinden und Vertrauen aufzubauen.

362. Joseph A. Schumpeter (1987) stellt die Innovationsfunktion in den Fokus des Unternehmertums. Er verweist auf den unabdingbaren Prozess der Marktentwicklung, den Unternehmerinnen und Unternehmer durch das Nutzen von neuen Ressourcen, das Erfinden fortschrittlicherer Produkte sowie das Erschließen weiterer Märkte schaffen. So schreibt Schumpeter (1987, S. 235 f.): „*Der Unternehmerrgewinn ist...kein Einkommenszweig, wenn man regelmäßige Wiederkehr eines Ertrags zu den Charakteristika der Einkommensqualität zählt. Er entgleitet dem Unternehmer, sowie die Unternehmerfunktion erfüllt ist...ohne Entwicklung kein Unternehmerrgewinn, ohne Unternehmerrgewinn keine Entwicklung.*“ Die schöpferische Zerstörung der Unternehmerinnen und Unternehmer kommt durch das Vorantreiben der Wirtschaft nicht nur den Konsumentinnen und Konsumenten zugute, sondern auch dem Unternehmen selbst. Durch die ständige Anpass-

sung an das Umfeld und die auf die Umwelt ausgerichtete Weiterentwicklung kann das Unternehmen dauerhaft am Markt bestehen. Innovation ist somit den Kernaufgaben des Unternehmens zuzurechnen.

Für die Innovationstätigkeit werden Unternehmerinnen und Unternehmer zumindest temporär mit Gewinnen belohnt, bis Imitation und Diffusion die Gewinne wieder erodieren lassen. Mit manchen Innovationen wirken Unternehmerinnen und Unternehmer in den öffentlichen Raum hinein, ohne eine vollständige Kompensation durch höhere Gewinne zu erhalten. Gerade bahnbrechende Neuerungen werden meist nicht ausreichend vom Marktprozess belohnt. Zum Schutz von Erfindungen und Innovationen werden Patente vergeben. Rechteinhaber von Patenten erhalten einen monopolistischen Spielraum in der Nutzung der Erfindung, so dass sie die darauf basierenden Güter zu höheren Preisen absetzen können, als dies unter Konkurrenzbedingungen der Fall wäre. Patentierungsmöglichkeiten erhalten so die Anreize aufrecht, in Forschung und Entwicklung zu investieren. Dieser Schutz ist allerdings nur temporär und unvollkommen, denn die Nutzung der Neuerung auch durch Konkurrenten ist langfristig notwendig, um Marktmacht zu verhindern und monopolistische Ineffizienzen zu vermeiden. Schließlich weisen am Markt umgesetzte Forschungsergebnisse und Erfindungen die Charakteristika eines öffentlichen Gutes auf, namentlich Nichtrivalität in der Nutzung (Arrow, 1962), d. h. durch die Nutzung von vielen wird der Nutzen des einzelnen nicht beeinträchtigt. Auch die Ausschließbarkeit anderer Nutzerinnen und Nutzer ist trotz Patentschutz in der Praxis nicht vollständig durchzusetzen. Mit anderen Worten, andere Nutzer können nicht wirksam vom Konsum bzw. der Nutzung der Erkenntnisse gehindert werden (wie aktuell am Beispiel des Copyright-Schutzes im Internet deutlich wird). Mit der Nichtausschließbarkeit verbindet sich die Wirkung von technologischen Spillover-Effekten, die über den unabdingbaren Nutzen für die Unternehmerin und den Unternehmer hinaus einen starken positiven externen Effekt für die gesamte Gesellschaft erzeugen. In diesem Kontext sollte – im Gegensatz zu Schwerk (2008) – nicht von bürgerschaftlichem Engagement gesprochen werden.

363. Es lässt sich festhalten, dass sich die vier wichtigen Funktionen der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers nicht eindeutig vom bürgerschaftlichen Engagement trennen lassen. Wenn sich ein Unternehmen auf Wunsch seiner Konsumentinnen und Konsumenten oder auf Druck seiner anderen Stakeholder bürgerschaftlich engagiert, so stellt das Unternehmen ein Instrument des bürgerschaftlichen Engagements für die jeweils dieses Engagement nachfragende Anspruchsgruppe dar. Unternehmerinnen und Unternehmer gehen dabei aber lediglich ihren originären Unternehmensfunktionen nach. Peter Ulrich bezeichnet dies in kritischer Reflexion als instrumentalistische Unternehmensethik (Ulrich 1997, S. 418 ff.). Unternehmer erhalten ihre Ressourcen von den Faktoringhabern zu einem bestimmten Zweck, nämlich zur Erfüllung der Kernfunktionen des Unternehmens. Bürgerschaftliches Engagement, soweit es nicht auf den Wunsch, aber auf die Rechnung der Stakeholder geht,

kann damit als illegitime Zweckentfremdung der Ressourcen der Stakeholder betrachtet werden. Den Unternehmerinnen und Unternehmern ist bürgerschaftliches Engagement jedoch möglich, wenn die Inhaber der Ressourcen dieses Engagement wünschen. Die Befriedigung der Wünsche der Stakeholder nach bürgerschaftlichem Engagement durch die Erfüllung der unternehmerischen Kernfunktionen ist der **erste Typ bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen**. Dieser wird im Folgenden als **stakeholderorientiertes bürgerschaftliches Engagement** bezeichnet, welches auf Anregung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen (zum Beispiel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeberinnen und -eigner) initiiert wird.

2.1.2 Die Motivation der Unternehmerin oder des Unternehmers

364. Die ökonomische Theorie formuliert als Motiv unternehmerischen Handelns das Streben nach Gewinn. Durch den Wettbewerbsdruck werden Unternehmerinnen und Unternehmer auf einem funktionierenden Markt gezwungen, ihre Produkte zu Preisen anzubieten, die den durchschnittlichen Kosten entsprechen. Liegen die Preise über den Durchschnittskosten, kommt es zum Markteintritt weiterer Anbieter. Das Güterangebot steigt, die Marktpreise sinken. Reduziert der Unternehmer seine Preise nicht mit oder schafft innovative Güter, ist er nicht mehr konkurrenzfähig. Der Wettbewerb zwingt ihn zu effizientem Einsatz der Ressourcen, punktgenauer Befriedigung der Konsumentenwünsche und einem Preis in Höhe der durchschnittlichen Kosten. Dies erklärt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer, in der ökonomischen Theorie, auf einem perfekten, funktionsfähigen Wettbewerbsmarkt keinen über den „normalen“ Unternehmerlohn hinausgehenden Profit (beziehungsweise den, in der ökonomischen Theorie, so bezeichneten Nullgewinn) erzielen. Höhere Gewinne entstehen im funktionierenden Wettbewerb nur als Belohnung für Innovationen, allerdings werden der Innovationsvorsprung und die daraus resultierenden Gewinne im Zeitverlauf wieder abgebaut.

Milton Friedman (1970) definierte dementsprechend in Verkürzung der Tatsache, dass in einer Marktwirtschaft Gewinnstreben zur Wohlfahrtsmehrung eingesetzt wird: „*The Social responsibility of Business is to increase its profits*“. Ziel des Unternehmens soll die Gewinnerhöhung sein. Daher habe sich nach Auffassung des Mainstreams der ökonomischen Literatur der Unternehmer beziehungsweise die Unternehmerin auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Die ökonomische Grundposition negiert, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer eine gesellschaftliche Verantwortung jenseits ihrer Kernfunktionen haben und übernehmen sollten.

Gewinnorientierung sei dann kein Verstoß gegen die Moral, sondern stelle im Gegenteil die moralische Pflicht der Unternehmerin oder des Unternehmers dar, wie Homann/Blome-Drees (1992, S. 38 f.) formulieren. Unternehmer, die nicht dem Leitziel der Gewinnmaximierung folgen, seien der Ressourcenverschwendung anzuklagen. Damit stelle der Wettbewerbsdruck in Verbindung mit dem Ge-

winnziel für die Unternehmerin oder den Unternehmer einen systembedingten Sachzwang dar (Ulrich 1997, S. 400 ff.). Moral und Verantwortungsbewusstsein müssten in dieser Sichtweise im Unternehmen außen vor bleiben. Unternehmerinnen und Unternehmer werden in der ökonomischen Theorie von objektivem Wettbewerbszwang zu reinen Vollzugsorganen der Marktwirtschaft degradiert (Hansen/Schrader, 2005, S. 381).

365. Den zahlreichen diskretionären Handlungsspielräumen, die Unternehmerinnen und Unternehmer in der Praxis vorfinden, wird diese theoriebasierte Fokussierung auf das Gewinnziel allein jedoch nicht gerecht. Aus ethischen Gründen lässt sich bei diesen Handlungsspielräumen die Erwartungshaltung an den Unternehmer ableiten, dass ein im Sinne Friedmans gewinnmaximierender Unternehmer sich ändern müsse und das Streben nach Gewinnmaximierung freiwillig selbstbegrenzen müsse. Stattdessen solle er beziehungsweise sie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung unter anderem in der Form eines Engagements in der Gesellschaft abseits der unternehmerischen Kernfunktionen als notwendig erachten und in sein Geschäftsmodell integrieren (Scherer, 2003, S. 421 ff.; Ulrich, 1997, S. 415).

Die klassische Ethik des Abendlandes ist eine Ethik der Mäßigung. Tugend ist nach Aristoteles die Mitte zwischen Zuviel und Zuwenig. Diese Ethik ist in Referenz auf die abendländische Gesellschaft der Vormoderne und ihre Wirtschaft entwickelt worden. Die vormoderne Wirtschaft war jedoch mangels laufender Kapitalbildung letztlich von Nullsummenspielen geprägt. Etwas Wesentliches fehlte ihr, nämlich das Wirtschaftswachstum pro Kopf. Wo kein Wachstum stattfindet, muss zwangsläufig ein Gewinn – abgesehen von der möglichen Nutzensteigerung durch Tausch – bei der einen Person zu einem Verlust bei einer anderen Person führen. Die Domestizierung des individuellen Vorteilsstrebens und damit auch die Forderung nach Begrenzung der unternehmerischen Gewinnmaximierung ist die resultierende ethische Forderung (Homann 2003, S. 169 ff.). Diese ethische Forderung passt aber eher in eine Gesellschaft ohne nennenswertes Wachstum, wenngleich auch moderne Wachstumsgesellschaften sich mit Verteilungsfragen auseinandersetzen müssen. Denn Wachstum impliziert vielfach auch eine wachsende Ungleichheit. In einer Gesellschaft, die durch Wachstum den kollektiven und den individuellen Wohlstand mehrt, kann das Vorteilsstreben der oder des Einzelnen jedoch die Wohlfahrt aller mehren, sofern die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. (Porter/Kramer, 2003; Habisch, 2003; Brinkmann/Pies, 2005; Pies/Sardison, 2005; Backhaus-Maul/Braun, 2010, S. 60). Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln definiert sich daher in diesem Fall nicht als Beschränkung des Gewinnstrebens, sondern als dessen Bestandteil.

366. Gewinnstreben und Moral laufen in der Wachstumsgesellschaft nicht immer und nicht zwangsläufig synchron. Aufgrund von Unvollkommenheiten auf den Märkten und des begrenzt rationalen Verhaltens der Marktakteure ist dies zu kurz gedacht. Die Gleichsetzung von Unternehmensverantwortung mit Gewinnsteigerung

per se ist daher unangemessen. Es gibt unverantwortliche Formen von Gewinnerzielung, in denen nicht nach einer allgemeinen Maxime gehandelt wird und so der kategorische Imperativ Kants durchbrochen wird. Dies ist dann der Fall, wenn die Gewinnerzielung über die Nutzung von Ausbeutungsstrategien zulasten Dritter geht (Suchanek, 2007, S. 134). In diesem Fall (ohne Wachstum pro Kopf) wird das Nullsummenspiel gespielt, auf das die klassische Ethik in ihren Aussagen rekurriert. Verfehlte Formen des Gewinnstrebens können zur Gefährdung der Grundlagen der freiheitlichen Ordnung führen (Suchanek, 2004). Daher muss die Weiterentwicklung der Ordnung diese Formen unterbinden.

Die gesetzlichen Rahmenordnungen können für den Wettbewerbsprozess nicht immer ideal ausgestaltet werden, und der Marktwettbewerb wird nicht immer dafür sorgen, dass unverantwortliche Formen von Gewinnerzielung von vornherein für Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Unternehmen hinreichend unattraktiv sind (Suchanek, 2010, S. 45).

Aus einem Dilemma zwischen Gewinn und Gewissen resultiert für die Akteure anreizbedingt kein optimales Ergebnis (Pies/Sardison, 2005). Der Umweltschutz ist das Beispiel für die sogenannten negativen externen Effekte und einem darauf folgenden sozialen Dilemma: Fallen die Kosten für die intensive Nutzung der Umwelt nicht komplett beim Unternehmen an, wird es die Umwelt in seinem Produktionsprozess intensiv nutzen, denn dies erhöht die Gewinne. Ein Verzicht auf die intensive Nutzung der Umwelt bedeutet einen Gewinnverzicht. Dieser Grundkonflikt zwischen Gewinn und Verantwortung in Bezug auf die Umwelt kann durch intensiven Wettbewerb sogar noch erheblich verschärft werden. Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen zu Kosteneffizienz und damit dazu, Aktivitäten zu unterlassen, die zu vermeidenden Kosten und damit Verluste produzieren. Dazu gehören Angebote, die einen die Kosten übersteigenden gesellschaftlichen Nutzen aufweisen, der aber wegen externer Effekte nicht komplett beim Unternehmen anfällt, so dass Unternehmen ihre Kosten nicht durch einen entsprechenden Ertrag decken können (Suchanek, 2007, S. 132). Die Einhaltung von ökologischen Standards wird deshalb durch das individuelle Vorteilsstreben der Unternehmerin oder des Unternehmers vereitelt (Pies/Sardison, 2005). Unternehmerinnen und Unternehmer erzielen den größten Profit, wenn sie als Trittbrettfahrer vom freiwilligen Engagement ihrer Konkurrenten profitieren, selbst aber auf bürgerschaftliches Engagement verzichten und damit Kosten vermeiden (Backhaus-Maul/Braun, 2010, S. 60). Es ist aus ökonomisch-rationaler Perspektive effizient, Dritte einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu lassen, selbst aber ohne eigenen Beitrag davon zu profitieren (Nährlich, 2008).

367. Die Möglichkeit des Trittbrettfahrens sorgt – so die Theorie – für zu wenig bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft, da die Unternehmen bedingt durch die Wettbewerbslogik weniger bürgerschaftliches Engagement leisten. Diese Schlussfolgerung wird aufgeweicht, wenn die diskretionären Spielräume bei unvollständigem

Wettbewerb mitgedacht werden. Ein Unternehmen, das auf seine Gewinnerzielung zulasten Dritter verzichtet oder seine Gewinne für Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements verwendet und damit ethische Ziele über die Gewinnziele setzt, ist dazu nur in der Lage, wenn der Wettbewerbsdruck geringer ist, als im Modell der vollständigen Konkurrenz unterstellt, so dass dauerhafte Gewinne erzielt werden. Dies ist dann der Fall, wenn ein Unternehmen über Marktmacht verfügt – sei es aufgrund von unzureichender Wettbewerbskontrolle (z. B. Energiesektor) oder aufgrund von innovativen Produktentwicklungen (z. B. im IT-Bereich). Das Unternehmen ist daher in der Lage, Preise oberhalb der Durchschnittskosten zu setzen, was wiederum die Möglichkeit bietet, auf Erlöse zulasten Dritter zu verzichten oder Gewinne für bürgerschaftliches Engagement zu verwenden. Eine (teilweise) Verwendung der Gewinne zur Überwindung des sozialen Dilemmas ist möglich. Dies stellt den **zweiten Typ unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements** dar: das **wettbewerbs-sichernde Engagement** (oder marktmacherhaltendes bürgerschaftliches Engagement). Es ist theoretisch vor allem in oligopolistischen und monopolistischen Marktformen (wie zum Beispiel dem Energiemarkt) denkbar oder auf sehr innovativen Märkten, wo die Unternehmen dauerhaft höhere Gewinne erzielen können.

368. Die in der ökonomischen Theorie übliche Reduktion der Motive der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers auf das Gewinnziel ist zu kurz gegriffen. Unternehmerinnen und Unternehmer sind bei der Gründung ihres Unternehmens nicht nur an Gewinnen interessiert. Die Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit sind vielschichtig. Zunächst lassen sich Unternehmensgründerinnen und -gründer danach unterteilen, ob sie sich freiwillig oder unfreiwillig zur Gründung entschieden haben. Unfreiwillige Gründungen ergeben sich aus der Arbeitslosigkeit. Freiwillige Gründungen sind ein von verschiedenen Motiven gesteuerter Schritt aus einer abhängigen Beschäftigung oder zur Vermeidung einer solchen in die Selbstständigkeit. Dieser Schritt ist von hoher Unsicherheit geprägt, zumeist sind Rüstkosten aufzubringen und Gewinnerzielung ist nicht unmittelbar absehbar. Es sind dann auch die intrinsischen Motive wie die Wünsche nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung, die Möglichkeit zur Umsetzung eigener Ideen und die Unzufriedenheit mit der bisherigen Beschäftigungssituation, die für die Entscheidung eine wesentliche Rolle spielen. Deutlich über 60 Prozent der Unternehmensgründerinnen und -gründer nennen Unabhängigkeit als Gründungsmotiv, die Hälfte der Gründerinnen und Gründer gibt Selbstverwirklichung als wichtig an und für jeden vierten Gründer ist die Unzufriedenheit ein relevantes Motiv. Einkommen und Prestige sind zwar auch Beweggründe, werden indes nur von weniger als jedem Fünften benannt und spielen damit nur eine untergeordnete Rolle (De, 2005, S. 43 ff.). Wichtige Faktoren, warum sich Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrer Tätigkeit motiviert fühlen, sind die Verantwortung gegenüber der Familie (Fortführen des Unternehmens aus Familientradition), die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und die gegenüber der Region (Berthold/Neumann, 2008,

S. 240). Knapp die Hälfte der mittelständischen Unternehmer in Deutschland stimmen der Aussage zu: „*Unternehmen sollten auch ein freiwilliges Engagement zum sozialen Ausgleich und zur Erreichung wichtiger gesellschaftlicher Ziele zeigen*“ (KfW-Bankengruppe, 2011).

Die Motivation der Unternehmerinnen und Unternehmer besteht in diesem speziellen Fall – anders als bei den anderen hier beschriebenen Idealtypen – also nicht primär in einer Gewinnerwartung und damit verbunden einem hohen Unternehmereinkommen. Gewinnorientierung ist zwar auch hier vorhanden, aber andere Motivatoren spielen eine wichtigere Rolle. Die Wahrnehmung von Verantwortung der Unternehmerin oder des Unternehmers gegenüber der Gesellschaft ist bei diesem Typ zentral. Die persönliche Motivation, mit seinen beziehungsweise ihren Fähigkeiten und dem persönlichen Einkommen der Gesellschaft strukturbildende Impulse zu geben, ist der **dritte Typ bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**. Er basiert nicht auf dem Gewinnstreben der Unternehmerin oder des Unternehmers, sondern auf der Bereitschaft der Verwendung von Teilen des Unternehmereinkommens für diese Form von bürgerschaftlichem Engagement. Entscheidend ist dabei die intrinsische Motivation des Unternehmers. Das von der Eigentümerin oder dem Eigentümer initiierte Engagement kann deshalb als **intrinsisch motiviertes bürgerschaftliches Engagement** bezeichnet werden.

2.1.3 Nachhaltiges Wachstum und soziale Verantwortung

369. Ein weiteres Motiv von Unternehmerinnen und Unternehmern ist das Wachstumsmotiv. Mit steigendem Wachstum können Unternehmerinnen und Unternehmer ein höheres Einkommen und ein höheres Ansehen in der Gesellschaft erzielen. Wachstum bedeutet zudem auch die Konzentration auf eine langfristige Perspektive, es sorgt für Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen.

Das Unternehmensmotiv – zu wachsen – impliziert wesentliche Konsequenzen für die Gesellschaft. Dabei sind die Konsequenzen nicht eindimensional, sondern können sowohl positiver als auch negativer Art sein. Entscheidend ist, in welcher Art und Weise das Unternehmen seinen Wachstumspfad beschreitet. Das Unternehmen kann bürgerschaftliches Engagement mit seinem originären Wachstumsmotiv verbinden, indem es den Weg nachhaltigen Wachstums wählt. Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung werden auch in der Literatur mitunter gemeinsam diskutiert (Bassen et al., 2005, S. 233 f.). Der Begriff Nachhaltigkeit hatte seinen inhaltlichen Schwerpunkt ursprünglich auf dem Gebiet der Forstwirtschaft und des Umweltschutzes, wobei das Konzept durch das genannte „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit ausgedehnt wurde (Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, 1998; Crane/Matten, 2004, S. 24 f.). Eine nachhaltige Entwicklung ist demnach dann gegeben, wenn erstens ökonomische, zweitens ökologische und drittens soziale Aspekte gleichermaßen angemessen berücksichtigt werden. Bürgerschaftliches

Engagement der Unternehmen soll strukturbildend sein und folglich in die Zukunft wirken. Damit ist Nachhaltigkeit ein wesentlicher Eckpfeiler von bürgerschaftlichem Engagement, umfasst sie doch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber dem öffentlichen Raum mit dem speziellen Fokus auf das Wohlergehen zukünftiger Generationen. Damit ergibt sich eine Schnittstelle zwischen bürgerschaftlichem Engagement und dem Konzept der Nachhaltigkeit. Die begrenzte Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, von Kapital, Zeit, Wissen und individuellen Fähigkeiten verpflichtet die Wirtschaft, zum Wohle der Menschen fortlaufend nach besseren Wegen der Ressourcennutzung zu suchen. Wertschöpfungsprozesse sind deshalb stets auf ihre Effizienz hin zu prüfen und zu verbessern. Nur so können immer mehr Menschen mit immer knapperen endlichen Ressourcen auskommen.

370. Wachstum bedeutet in einer Wettbewerbssituation für den einzelnen Unternehmer und die einzelne Unternehmerin das Verschieben der optimalen Betriebsgröße. Die Idee der optimalen Betriebsgröße basiert auf dem Konzept der Fixkostendegression. Aufgrund der zunehmenden Umlage der Fixkosten sinken bei steigender Güterproduktion im Unternehmen die Durchschnittskosten, so dass durch die Ausdehnung der Menge Marktvorteile generiert werden können. Fixkosten entstehen dem Unternehmen, weil Transaktionskosten der Marktnutzung durch Integration der jeweiligen Transaktion ins Unternehmen eingespart werden können. Ein Unternehmen kann die tägliche Leistung einer Arbeitskraft jeden Tag durch einen neu abgeschlossenen Vertrag einkaufen, was mit entsprechenden Such-, Verhandlungs- und Vertragsabschlusskosten einhergeht. Die Alternative ist ein längerfristiger Vertrag, der diese Markttransaktionskosten einspart, aber die entstehenden Kosten für die Leistung der Arbeitskraft zu Fixkosten werden lässt. Ein Unternehmen vergrößert sich solange, wie die Kosten der Organisation einer weiteren Transaktion innerhalb des Unternehmens kleiner sind als die Kosten der Durchführung derselben Transaktion im Tausch auf dem offenen Markt oder in einem anderen Unternehmen (Coase, 1937, S. 395). Ab einem von Unternehmerin oder Unternehmer zu suchenden Punkt ist der Markt wieder günstiger für die Durchführung der Transaktion. Das Durchschnittskostenminimum determiniert die optimale Betriebsgröße. Bis hierhin kann und soll die Unternehmerin oder der Unternehmer sein Unternehmen vergrößern. Wachstum darüber hinaus durch weitere Integration von Markttransaktionen ins Unternehmen, durch Fusionen von Unternehmen oder Aufkäufen ist – wenn die optimale Betriebsgröße erreicht ist – ineffizient und für die Gesellschaft kostspielig.

Wachstum ist für Unternehmen nur dann ertragreich und sinnvoll, wenn es gelingt, die Kosten der Transaktionen im Unternehmen zu senken. Unternehmensinterne Kommunikation, Organisation, Kontrollmechanismen oder eine Unternehmenskultur können hierzu beitragen. Gelingt es, Transaktionen im Unternehmen günstiger zu gestalten, sinken die durchschnittlichen Kosten, was zu einer Verschiebung der optimalen Betriebsgröße führen kann – zum Beispiel Beschäftigung aufzubauen. Dies liegt im Interesse einer jeden Unternehmerin und eines je-

den Unternehmers, denn es dient sowohl dem Gewinn als auch dem Wachstumsziel. Bürgerschaftliches Engagement kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es Vertrauen zwischen den Stakeholdern im Unternehmen schafft und so eine reibungslosere, also transaktionskostenträgere, Zusammenarbeit ermöglicht wird.

371. Unternehmerisches Wachstum ist somit dann effizient und auf wettbewerblichen Märkten möglich, wenn es gelingt, die Kosten der Zusammenarbeit im Unternehmen je Transaktion zu senken. Bürgerschaftliches Engagement kann das Vertrauen zwischen den Stakeholdern stärken und so zur Senkung der Transaktionskosten beitragen. Dieser **vierte Typ bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen** kann als **transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement** bezeichnet werden.

2.1.4 Eine Typologie unternehmerischen Engagements für die Gesellschaft

372. Erfolg der Unternehmen im Kerngeschäft liefert das wirtschaftliche Fundament zu gesellschaftlichem Wohlstand. Die Unternehmen und ihre Verbände sollten in ihrer Kommunikation verdeutlichen, worin der Kern unternehmerischer Verantwortung liegt: nämlich mit ihrer Produktpalette die Bedürfnisse der Bevölkerung bestmöglich zu befriedigen. Die erfolgreiche Erfüllung (unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen) dieses Auftrags muss nicht durch ein „Nebengeschäft Verantwortung“ in Form von Spenden und Sachleistungen, unentgeltlichen Leistungen oder sonstigen Aktivitäten für gemeinnützige Zwecke legitimiert werden. Doch bürgerschaftliches Engagement ist ihnen trotzdem möglich und sinnvoll. Zu unterscheiden sind dabei vier Typen von unternehmerischem bürgerschaftlichem Engagement:

1. Die Übernahme sozialer Verantwortung und Gewinnorientierung stehen nicht zwingend im Gegensatz. Die Befriedigung der Wünsche der Stakeholder nach bürgerschaftlichem Engagement durch die Erfüllung der unternehmerischen Kernfunktionen lässt sich als erster Typ von bürgerschaftlichem Engagement der Unternehmen auffassen. Das Unternehmen stellt dabei lediglich das Instrument dar, mit dem die Stakeholder ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen (**stakeholderorientiertes bürgerschaftliches Engagement**). Der Wunsch der Konsumentinnen und Konsumenten nach Fairtrade-Kaffee und die Befriedigung dieses Wunsches durch Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihrer Kernfunktion der Bedürfnisbefriedigung nachgehen, ist ein Beispiel für diesen Typ von bürgerschaftlichem Engagement.
2. Unternehmerinnen und Unternehmer sind keineswegs nur gewinnorientiert handelnde Personen. Bürgerschaftliches Engagement dient auch der Verfolgung anderer – individueller – Motive. Es kann damit Kosten verursachen, denen keine Erlöse gegenüberstehen, wenn es die intrinsische Motivation der Unternehmerin oder des Unternehmers anspricht (**intrinsisch motiviertes bürgerschaftliches Engagement**).

3. Bürgerschaftliches Engagement kann sich aus einer Verwendung von Gewinnen speisen. Dies ist allerdings nur dann möglich, wenn entsprechende Gewinne aus der Ausübung des Kerngeschäfts entstehen. Dauerhafte Gewinne ergeben sich nur bei Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz, also zum Beispiel bei Marktmacht in einer Situation imperfekten Wettbewerbs oder bei dauerhaften Innovationen. Das bürgerschaftliche Engagement wird durch Marktmacht, also dem Setzen von Preisen oberhalb der Durchschnittskosten, finanziert (**wettbewerbssicherndes bürgerschaftliches Engagement**). Aus ethischer Sicht kann dies problematisch sein, wenn sich die Wahrnehmung der bürgerschaftlichen Verantwortung aus diesen Quellen speist. Einige gesellschaftliche Gruppen unterstellen den Unternehmen dann, dass dieses Engagement das Ausnutzen von Marktmacht verdecken soll (Deckmantel- oder Ablasscharakter des Engagements).
4. Bürgerschaftliches Engagement kann als Mittel zur Herstellung von Vertrauen zwischen den Stakeholdern genutzt werden und so zur Senkung der Transaktionskosten beitragen (**transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement**). Diesem Typ kommt besonders dann eine gehobene Bedeutung zu, wenn die Unternehmen wachsen und aus dem eigentümergeführten Unternehmen eine komplexe Institution entsteht.

2.2 Unternehmen als Institution und Organisation

2.2.1 Ist das Unternehmen ein Bürger?

373. Die Rolle von Unternehmen in der Bürgergesellschaft ist in der Literatur nach wie vor nicht hinreichend geklärt. Unternehmen können zwar als Bürger betrachtet werden, denn sie besitzen eine funktionale und rechtliche Identität. Sie werden gelobt, beschuldigt und verklagt, sie betreiben Handel und schließen Verträge ab, und sie treffen Entscheidungen, die sich von den Motiven der handelnden Personen im Unternehmen unabhängig ergeben können, soweit sie auf intern entwickelte Prozesse zurückzuführen sind. Unternehmen können rechtliche Vereinbarungen eingehen und sie können Eigentum besitzen (Crane/Matten/Moon, 2010, S. 13; Fetzer, 2002).

Es ist trotzdem ein Widerspruch in sich, von einem Unternehmen bürgerschaftliches Engagement zu verlangen (Fetzer, 2002). Ein Unternehmen ist zwar in mancher Sicht als Bürger begreifbar, doch eine Institution ist für sich genommen kein konsistenter moralischer Akteur (Leisinger, 2010, S. 56). Die einschlägige Literatur versucht trotzdem, die Idee bürgerschaftlicher Verantwortung auf die Unternehmen zu übertragen. Der Begriff des Corporate Citizenship bringt dies auf den Punkt. Er betrachtet die gesellschaftliche Beteiligung von Unternehmen aus der Außenweltperspektive eines Unternehmens (Backhaus-Maul/Braun, 2007; Backhaus-Maul/Braun, 2010, S. 57). Im Zentrum stehen dabei bürgerethische und gesellschaftspolitische Fragen nach Rechten und Pflichten von Unternehmen als kollektive Akteure im sozialen und poli-

tischen Gemeinwesen (Habisch, 2003; Backhaus-Maul/Braun, 2010, S. 57). Unternehmen sind danach kollektive, moralische Akteure, die sich nach Zuweisung des Bürgerstatus aktiv an der Entwicklung einer Gesellschaft beteiligen sollen. Es wird mit dieser theoretischen Konstruktion versucht, ein Unternehmen unabhängig von Unternehmerin oder vom Unternehmer im Konzept des bürgerschaftlichen Engagements zu erfassen. Dies macht es freilich nicht überflüssig, die innere Logik dieser Organisation zu erfassen.

Unternehmen als moralische Akteure zu begreifen, begründet eine Sichtweise, die Unternehmen bei der Lösung sozialer Moralprobleme als effizient und effektiv bewertet (Wieland, 2008). Dies stellt eine ökonomische Begründung für ihr bürgerschaftliches Engagement dar. Zudem sind Unternehmen von großer Bedeutung für die Gesellschaft, da durch sie alle Produkte und Dienstleistungen bezogen werden. Die Gesellschaft der freiheitlichen Ordnung ist damit auf die Unternehmen in vielfacher Weise angewiesen. Aber Unternehmen sind gleichwohl ohne Akzeptanz durch die Gesellschaft nicht denkbar. Daraus resultiert ein starkes wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis, welches eine gesellschaftspolitische Begründung für bürgerschaftliches Engagement liefert. Daraus folgt das beiderseitige Interesse an Transparenz, Kontrolle und Einbezug (Wieland, 2008, S. 91 f.).

374. Die Analyse des moralischen Verhaltens von Institutionen unterscheidet sich von der von Privatpersonen. Wenn von der Motivation eines Unternehmens gesprochen wird, so ist die Nutzung des Wortes Motivation nicht korrekt. Denn Motivation ist ein Konstrukt zur Beschreibung und Analyse personalen und nicht institutionellen Handelns. Motivation treibt als ein prozessuales Phänomen die Handlungen einer Person an und richtet ihre Handlungen auf ein Ziel aus. Die handlungsleitenden Motive der Privatperson entstehen aus der Interaktion zwischen aktivierenden, emotionalen und triebhaften Vorgängen sowie kognitiven Prozessen. Diese Interaktion führt zu Zielbestimmungen und Handlungsprogrammen (Notheis, 2001, S. 209 f.). Ein Unternehmen hingegen ist statt von kognitiven von organisationalen Prozessen gekennzeichnet. Von Motiven eines Unternehmens zu sprechen, erscheint zumindest fragwürdig. Wenn demnach aus Gründen der Vereinfachung von Motiven eines Unternehmens gesprochen wird, dann geschieht dies unter der Maßgabe, dass damit letztlich nicht das System selbst, sondern die relevanten Entscheidungsträgerinnen und -träger innerhalb des unternehmerischen Systems gemeint sind (Vilain, 2010, S. 113). In einer differenzierteren Vorgehensweise müssen aber die Motive des Einzelunternehmers beziehungsweise der Einzelunternehmerin von denen großer managerinnen- oder managergeführter Gesellschaften getrennt werden. Gerade wenn Unternehmen wachsen, spielen die Organisation und die innerbetrieblichen Transaktionskosten zwischen den beteiligten Akteuren eine immer größere Rolle. Die Aufgabe der unrealistischen Annahme vollständiger Verträge im Unternehmen führt unmittelbar zum zentralen Problem der Ordnungsökonomik, wie man Individuen motivieren kann, tatsächlich im gemeinsamen Interesse zu handeln.

Es gibt zwei Möglichkeiten, mit denen die Motivation der Beteiligten in die gewünschte Richtung gelenkt werden kann. Die erste Möglichkeit setzt auf Steuerung und Kontrolle. Die zweite Möglichkeit setzt auf Belohnungen und Anreize. Bei den Anreizen existiert sowohl die Möglichkeit, über materielle Anreize die Motivation zu lenken als auch die intrinsische Motivation zu nutzen und durch geeignete Maßnahmen zu steuern. Eine perfekte Überwachung scheidet bereits alleine aus Kostengründen aus. Materielle Anreize lassen sich auch aufgrund der Unvollkommenheit der Verträge und der Aufgabe der Unternehmen, Transaktionen des Marktes durch günstigere Transaktionen im Unternehmen zu ersetzen, ebenfalls nicht für jede Aufgabe separat vereinbaren. Mithin kommt der Nutzung der intrinsischen Motivation der Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine hohe Bedeutung zu.

375. Unternehmen werden in der institutionenökonomischen Perspektive als Nexus von Verträgen zwischen den Eignerinnen und Eignern unterschiedlicher Produktionsfaktoren betrachtet, die ihre Ressourcen in eine Firma investieren. Die Eignerinnen und Eigner kooperieren, um Quasi-Renten – also die Differenz der Erträge einer spezifischen Investition in der gegenwärtigen Verwendung gegenüber der nächstbesten Verwendung – zu erzielen. Solche Quasi-Renten ergeben sich, wenn der Wert einer Ressource bei Kombination mit den anderen Faktoren im Betrieb höher wird, als er bei alternativer Verwendung auf dem Markt ist. Durch die dauerhafte firmenspezifische Anlage einer Ressource steigt der Wert der Ressource im Unternehmen (Osterloh/Frey, 2005, S. 335). Einfachstes Beispiel ist die Teamsportlerin oder der Teamsportler: Spielt die oder er eine Zeit lang mit anderen Sportlern im Team zusammen, wird das Team eingespielter und damit besser. Der Wert der Sportlerin beziehungsweise des Sportlers in dem Team, in dem sie beziehungsweise er eingespielt ist, steigt, und er ist damit höher, als wenn sie oder er das Team verlässt, um in einem Team zu spielen, mit dem sie beziehungsweise er nicht eingespielt ist.

Eine für die Motivation der beteiligten Ressourceneigner entscheidende Frage ist die der Aufteilung der entstehenden Quasi-Rente. Interessenkonflikte sind vor allem zwischen den Kapitalgebern und dem Management dokumentiert (vgl. Jensen/Meckling, 1976; Shleifer/Vishny, 1997; Becht et al., 2002). Dies resultiert aus der in vielen Unternehmen praktizierten Trennung von Kapitaleigentum und Verfügungsgewalt. Kapital wird von den Finanzmärkten bereitgestellt, das Management im Unternehmen verfügt über seinen Einsatz und bestimmt hiermit auch seine Rendite. Damit sind Prinzipal-Agenten-Probleme vorprogrammiert. Die unvollständige Kontrollmöglichkeit des Managements durch die Investoren ermöglicht dem Agenten, also dem Manager, Moral Hazard Verhalten. Die jüngste Finanzmarktkrise hält für solches Verhalten einige anschauliche Beispiele bereit: Bankmanagerinnen und -manager haben vor allem in den Vereinigten Staaten Immobilienkredite an weitgehend einkommenslose und bereits überschuldete Familien vergeben, um dafür (auf Kosten der Kapitaleignerinnen und -eigner und

Kundinnen und Kunden) hohe Prämien zu beziehen. Managerinnen und Manager sind hohe Risiken eingegangen und haben selbst im Falle des Scheiterns hohe Boni ausgezahlt bekommen (Windolf, 2010). Der Prinzipal, in diesem Fall die Geldanleger und Kunden der Banken, waren asymmetrisch informiert. Zu ihrem Schutz sahen sich die Staatshaushalte zum Eingreifen gezwungen.

Doch nicht nur Kapitaleignerinnen und -eigner leiden unter der Möglichkeit der Ausbeutung durch das Management. Auch bei jeder Investition in firmenspezifisches Humankapital der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht (wie am Beispiel des Teamspielers illustriert) eine Quasi-Rente. Diese kann sich das Unternehmen aufgrund seiner monopolistischen Stellung aneignen: Das Unternehmen, in dem der oder die Beschäftigte aktuell angestellt ist, ist bei der Entwicklung von betriebsspezifischem Humankapital das einzige Unternehmen, in welchem die Quasi-Rente anfällt. Bei einem Verlassen des Unternehmens entwertet sich die Quasi-Rente. Aus einer wettbewerblichen Arbeitsbeziehung wird mit der Entstehung der Quasi-Rente ein bilaterales Monopol. Die Institutionenökonomie spricht von der fundamentalen Transformation (Williamson, 1985, S. 61 ff.). Beide Seiten verlieren bei Auflösung des Arbeitsvertrages ihre Quasi-Rente. Die gegenseitige Abhängigkeit eröffnet Spielräume für opportunistisches Verhalten. Die Informationsasymmetrien über die spätere Verteilung der Quasi-Rente generieren ein Hold-Up-Problem, wie man es sonst aus dem Umgang mit Geiselnern kennt. Im Fall der Geiselnahme ist ungewiss, ob der Geiselnahme oder die Geiselnahmerin nach Zahlung des Lösegeldes die Geisel freigibt. Hold-Up-Probleme beschreiben mithin Situationen, in denen Informationen erst ex post erkennbar werden, weshalb ex ante nicht die richtigen Anreize geschaffen werden. Die wesentliche Ursache des Hold-up ist die Unvollständigkeit der Informationen, die die Vertragspartner über die Möglichkeiten, Interessen und Absichten des anderen haben. Die Gefahr eines Hold-ups besteht vor allem dann, wenn der eine Partner auf die Leistungen des anderen angewiesen ist oder wenn im Vertrauen auf die Vertragstreue des Partners spezifische Investitionen getätigt werden.

Im Fall der Investition eines Beschäftigten in firmenspezifisches Humankapital ist beispielweise unklar, inwieweit das Unternehmen sich die daraus entstehende Quasi-Rente aneignet. In der Regel verfügen Unternehmen über eine stärkere Verhandlungsposition als ihre Angestellten. Die Arbeitnehmerin beziehungsweise der Arbeitnehmer ist nicht in der Lage, das Risiko zu diversifizieren, da ihre/seine Investition personengebunden erfolgt (Frick/Speckbacher/Wentges, 1999, S. 750; Stettes, 2004, S. 105). Perfekte Verträge, die all diese Facetten und Aspekte berücksichtigen, sind in der Realität immer weniger möglich, insbesondere aufgrund einer steigenden Marktvolatilität. Dem gegenseitigen Vertrauen kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Denn auch das Management hat einen Anreiz, den Beschäftigten zu verdeutlichen, dass es die Quasi-Renten nicht komplett abschöpfen wird. Erwartet die oder der Beschäftigte nämlich ex ante ein solches Verhalten, investiert Sie/er nur suboptimal in ihr/

sein betriebspezifisches Humankapital. Dies schlägt sich in einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nieder.

Die Theorie unvollständiger Verträge offeriert damit einige interessante Antworten auf zentrale Fragen der Corporate Governance. Wenn man Unternehmen als Nexus firmenspezifischer Investitionen betrachtet, müssten alle Parteien, die entsprechende Investitionen tätigen und nicht durch vollständige Verträge vor einer Ausbeutung ihrer Quasi-Rente geschützt werden können, an den maßgeblichen Unternehmensentscheidungen beteiligt werden (Freeman/Lazear, 1996, S. 29 ff.; Osterloh/Frey, 2005, S. 335). Ist dies nicht möglich, entstehen soziale Dilemma-Situationen (Osterloh/Frey, 2005, S. 346). Diese muss das Management in Kooperationsspiele umwandeln, damit Trittbrettfahren nicht mehr die gleichgewichtige Lösung darstellt (Sen, 1974). Gerade in wissensintensiven Sektoren kann das soziale Dilemma weder durch Kontrolle vollständig überwunden werden, noch wird es dauerhaft zu einer stabilen Zusammenarbeit rationaler Egoisten kommen (Weibel, 2004, S. 110 f.). Eine stabile Lösung kann nur auf der Basis von kognitivem und interaktivem Vertrauen entstehen (Weibel, 2004, S. 171). Die Voraussetzung dafür ist die Verankerung prosozialer Bedürfnisse in den Präferenzen der Beteiligten. Anreize, welche die Bedürfnisse nach Selbsterfüllung, nach Kompetenzerfahrung und nach sozialer Zugehörigkeit zu stillen helfen, steigern die intrinsische Motivation zur Kooperation (Weibel, 2004, S. 184 ff.). Hierzu kann bürgerschaftliches Engagement einen Schlüssel darstellen. Dies stellt ein mögliches Ziel des Engagements dar, Kapitel IV 4 thematisiert dies genauer.

2.2.2. Verschiedene Treiber bürgerschaftlichen Engagements innerhalb eines Unternehmens

376. Bürgerschaftliches Engagement ist aber mit Blick auf die Anspruchsgruppen nicht nur ein Schlüssel zur Bildung prosozialen Verhaltens und zur Senkung der Transaktionskosten. Es kann auch aus individuellem Kalkül und auf den Wunsch einzelner Gruppen im Unternehmen hin stattfinden, ohne dass damit Vertrauensbildung einhergeht und das gesamte Unternehmen profitiert. Denn verschiedene Anspruchsgruppen im Unternehmen wirken als Treiber an der Entscheidung über Bereiche, Instrumente und Umfang von bürgerschaftlichem Engagement mit.

Die Eigentümer: Bei eigentümerinnen- und eigentümergeführten Unternehmen fällt zumeist die Eigentümerin oder der Eigentümer selbst die Entscheidung. Sie findet damit nicht nur vor dem Hintergrund von Gewinnüberlegungen statt, sondern orientiert sich auch an den individuellen Nutzenabwägungen des jeweiligen Eigentümers. In dieser verknüpfen sich die Gewinnziele mit anderen materiellen und emotionalen Nutzenüberlegungen. Unternehmerisches Handeln, welches auf dieser Grundlage entschieden wird, ist letztlich im Hinblick auf seine Motivlage vergleichbar mit personalem Handeln, wobei weitere unternehmensbezogene Motive (Gewinn des Unter-

nehmens) hinzutreten können (Vilain, 2010, S. 113). Dies ist eine wichtige Erkenntnis für das Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement in eigentümerinnen- oder eigentümergeführten Unternehmen: Bürgerschaftliches Engagement muss nicht zwangsläufig gewinnorientiert sein und auch nicht zwingend dem Wohl des Unternehmens dienen – es kann auch anderweitig für die Unternehmerin oder den Unternehmer mit Nutzen verbunden sein. Hierfür sollte es indes ihre oder seine intrinsische Motivation ansprechen. Prinzipal und Agent sind hier allerdings identisch, ein Zielkonflikt ist nicht gegeben.

Das Management: In nicht eigentümerinnen- oder eigentümergeführten Unternehmen entscheidet das angestellte und beauftragte Management über die Unternehmensstrategie und damit auch über Bereiche, Instrumente und Umfang von bürgerschaftlichem Engagement. Für die Managerin oder den Manager können ein erhöhtes soziales Prestige durch Mitgliedschaft in einer bestimmten Organisation, ein mit regelmäßigen Spenden verbundener Lehrauftrag, ein Ehrentitel an einer Hochschule oder die mit den Aktivitäten verbundene Präsenz in den Medien durchaus einen starken Anreiz ausüben, bestimmte Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements zu fördern (Vilain, 2010, S. 113). Auch andere Ziele und Motive der Managerin beziehungsweise des Managers, die nicht unbedingt mit den Unternehmenszielen einhergehen, sind denkbar. Engagement auf der Basis von Managemententscheidungen geht also ebenfalls nicht notwendigerweise mit der Verbesserung der Unternehmensperformance einher. Hier können Prinzipal-Agenten-Probleme auftreten.

Die Kommunikationsstrategie: In manchen Unternehmen wird bürgerschaftliches Engagement auch einfach als ein Teil der Kommunikationspolitik innerhalb der Marketingstrategie verstanden. Die Ziele des Engagements interessieren hier daher nur sekundär, lediglich die kommunikative Wirkung des Engagements steht für das Unternehmen im Vordergrund. Insofern ist ein strategischer Einsatz nicht zu erwarten und die Wirkungen in den öffentlichen Raum sind eher zufälliges Beiwerk. Beispiele sind das Sponsoring von Bundesligaauftritten oder Großveranstaltungen mit hohem Werbeaufwand (Wieland, 2008, S. 87). Neben Mitarbeitermotivation gilt Reputationsaufbau durch die Medien als einer der Hauptgründe für bürgerschaftliches Engagement. Besonders nach schlechter Presse wird vermehrt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Öffentlichkeit demonstriert.

Das Unternehmen möchte selbstverständlich von seinen Investitionen in bürgerschaftliches Engagement profitieren. Dies gilt besonders für Märkte mit harter Konkurrenz, da Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements zur Gewinnung von Neukundinnen und -kunden beitragen könnten (KfW Bankengruppe, 2011). Insofern haben die individuellen Nutzenabwägungen der oder des zuständigen Marketingstrategen im Unternehmen einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Entscheidung über Bereiche, Instrumente und Umfang des bürgerschaftlichen Engagements. Die Marketingstrategie läuft, sofern sie nicht ineffektiv ist, konkordant mit den Unternehmenszielen. Wenn aber die Marketingstrategie nicht von der Unter-

nehmensführung, sondern von einer beziehungsweise einem Marketingstrategen entworfen und umgesetzt wird, müssen auch hier die individuellen Überlegungen der oder des zuständigen Marketingstrategen nicht zwingend mit den Unternehmenszielen gleichlaufend sein. Diskretionäre Handlungsspielräume eröffnen auch hier Prinzipal-Agenten-Probleme (siehe Erläuterungen S. 216).

Die Personalstrategie: Auch das Human-Resources-Management kann bürgerschaftliches Engagement fördern und fordern. Den Arbeitnehmern geht es nicht mehr nur um monetäre Entlohnung (Dur, 2008). Entgegen der in volkswirtschaftlichen Modellen vielfach vereinfachend unterstellten Annahme, dass Beschäftigte nur über finanzielle Anreize motiviert werden können (vgl. zum Beispiel die Gift-Exchange-Hypothese, siehe Erläuterungen S. 216), zeigen neue Studien entgegengesetzte Erkenntnisse. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten bei der Wahl ihres Arbeitgebers zunehmend auch auf das über die Entlohnung hinausgehende Gesamtpaket, welches in vielen Fällen die Sozialpartner ausgehandelt haben. Dazu zählten unter anderem Maßnahmen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sofern das Unternehmen sich darüber hinaus bürgerschaftlich engagiert, indem zum Beispiel Betriebskindergärten auch für andere Kinder aus den angrenzenden Stadtteilen die Einrichtung kostenfrei oder kostengünstig nutzen können, kann dies als ein Signal dafür verstanden werden, dass das Unternehmen auch ansonsten eine langfristige Strategie verfolgt und eine Vertrauenskultur pflegt. Bürgerschaftliches Engagement würde in diesen Fällen eine Ergänzung und einen Glaubwürdigkeitsgewinn für die Personalstrategie darstellen.

Die betriebliche Arbeitnehmervertretung: Letztlich haben auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst oder die Organe im Unternehmen, die sie repräsentieren, einen Einfluss auf das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter – unter diesem Begriff seien hier die Organe der institutionalisierten betrieblichen Mitbestimmung erfasst – können sich an den unternehmerischen Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements beteiligen oder daran beteiligt werden. Egbringhoff/Mutz (2008) geben einen Überblick über die Ergebnisse des diesbezüglichen Forschungsprojektes „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung“. Im Rahmen des Projektes wurden in 20 Großunternehmen 26 Interviews mit Konzern- und Gesamtbetriebsräten sowie für Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements verantwortlichen Managerinnen und Managern geführt. Bei immerhin jedem dritten Unternehmen ist die betriebliche Arbeitnehmervertretung involviert, obwohl keine institutionalisierten Formen der Beteiligung und Interaktion vorgesehen sind. Bisher ergreifen in diesen Unternehmen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter jedoch nur selten selbst die Initiative zu bürgerschaftlichem Engagement. Egbringhoff/Mutz (2008) führen dies unter anderem auf den fehlenden gewerkschaftlichen Rückhalt zurück, da bislang eine klare Positionierung der Gewerkschaften fehle. Auch die geringe Häufigkeit von rund einem Prozent mit der Unternehmen, gemäß der Befragung der IW

Consult (2011) im Rahmen des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, mit Gewerkschaften bei bürgerschaftlichem Engagement zusammenarbeiten, dokumentiert, dass hier Ausweitungspotenzial besteht. Verbreitet besteht bei den Gewerkschaften die Sorge, durch bürgerschaftliches Engagement werde der Einfluss der Gewerkschaften in Belangen der Mitbestimmung sinken (Thannisch, 2009). Die Einbindung von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Konzepte des bürgerschaftlichen Engagements sei mit Risiken und Chancen verbunden, aber ein kritischer Umgang mit dem gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen sei gefordert (DGB, 2009b). Der Unterschied zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Mitbestimmung lasse sich primär darin sehen, dass gesellschaftliche Unternehmensverantwortung auf Freiwilligkeit der Unternehmen basiere, während Mitbestimmung gesetzlich definiert sei. Aus diesem Grund sprechen sich die Gewerkschaften für eine ergänzende Funktion zu nationalen, europäischen und internationalen Rechtsvorschriften aus.

377. Es lässt sich festhalten, dass ein Unternehmen eine Institution ist, in der verschiedene Akteure im Unternehmen, Anspruchsgruppen oder Stakeholder mit bürgerschaftlichem Engagement unterschiedliche Ziele verfolgen. Dabei sind diese nicht zwangsläufig kompatibel mit dem Ziel der Gewinnerzielung (bzw. den langfristigen Unternehmenszielen). Dies erklärt zum einen, weshalb bürgerschaftliches Engagement nicht immer und automatisch gut für das Unternehmen ist. Zum anderen begründet die Heterogenität der Verantwortlichkeiten und Ziele, weshalb bisher nur selten systematische Strategien für bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen zu finden sind.

2.3 Unternehmerbild und Unternehmensstruktur in Deutschland

2.3.1 Bürgerschaftliches Engagement und Unternehmerbild

378. Derzeit blickt die deutsche Bevölkerung eher skeptisch auf die soziale Marktwirtschaft. Die Kritik entzündet sich dabei aufgrund der Empfindung eines Widerspruchs zwischen den beobachtbaren Ergebnissen der sozialen Marktwirtschaft und den herrschenden Gerechtigkeitsvorstellungen. 71 Prozent der Deutschen sind der Auffassung, dass die soziale Gerechtigkeit in Deutschland abnehme. Auch die Zukunft wird in der Bevölkerung pessimistisch gesehen: Knapp die Hälfte der Bevölkerung geht davon aus, dass in den kommenden Jahren die Verteilung ungerechter werde (Institut für Demoskopie Allensbach, 2010). Diese Unzufriedenheit gegenüber dem Verteilungsergebnis lässt die Erwartungen der Bevölkerung an die Unternehmen zur Korrektur dieses Ergebnisses steigen. Die Gesellschaft verbindet bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen mit den Aufgaben der sozialen Marktwirtschaft, da es dieses als fundamentalen Teil ihres Wirtschaftssystems, der sozialen Marktwirtschaft, ansieht. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sollten deshalb die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung soweit in ihre Unternehmensstrategie inte-

grieren, dass sie als selbstverständlich verinnerlicht wird (Backhaus-Maul/Braun, 2010, S. 116). Denn Unternehmen und Marktwirtschaft werden in der Öffentlichkeit vielfach als Einheit wahrgenommen und dementsprechend leiden Unternehmen und das marktwirtschaftliche System wechselseitig unter der Kritik beziehungsweise dem schlechten Ruf.

Trotz der Kenntnis einiger grundlegender Aspekte, welche Funktionen Unternehmen wahrnehmen müssen und wie gut sie ihren Aufgaben nachkommen, ist die verbreitete Meinung zum Unternehmerbild eher unklar und diffus. Die Gesellschaft unterscheidet Selbstständige von Freiberuflern, Entrepreneure von Top Managern. Die Unternehmerin beziehungsweise der Unternehmer ist kein einheitlicher Begriff, sondern setzt sich aus verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichen Attributen und Funktionen zusammen. Differenzierte Erwartungen an Unternehmerinnen und Unternehmer sind daher auch Folge der unterschiedlichen Ansichten. Jedoch zeigen sich gewisse Überschneidungen im öffentlichen Meinungsbild. In Umfragen forderte schon im Jahr 2000 fast jeder Zweite von Unternehmerinnen und Unternehmern, sich als sozial verantwortliche Instanz in der Gesellschaft zu verhalten (Forschungsinstitut für Ordnungspolitik, 2000). Die Unternehmen kommen diesem Wunsch aus Sicht der Bevölkerung nur unzureichend nach. Die erfasste Einstellung

der Gesellschaft bezüglich des realen Unternehmerbildes spiegelt die ungenügende Erfüllung der Wunschvorstellungen im öffentlichen Raum wider.

379. In den letzten 50 Jahren hat sich das Unternehmerbild deutlich verschlechtert (Abbildung IV 2-1). Auf die Frage, ob Unternehmen im Allgemeinen eher nur an Gewinne denken oder auch sozial eingestellt sind, antworten 60 Prozent der Westdeutschen (Stand: 2000), Unternehmen dächten nur an den Gewinn (Institut für Demoskopie Allensbach, 2002). 1976 war diese Meinung bei nur rund einem Drittel der befragten Westdeutschen verbreitet. Nur eine Minderheit von 16 Prozent ist der Meinung, dass Unternehmerinnen und Unternehmer auch sozial eingestellt sind. Diese Entwicklung bildet eine Halbierung des Wertes seit den 1980er Jahren bis 2000 ab. Auch Managerinnen und Manager haben kein besonders gutes Ansehen (Abbildung IV 2-2). Über die Hälfte aller Befragten (52 Prozent) gibt an, Manager seien ihrer Meinung nach vor allem auf ihren persönlichen Vorteil bedacht statt auf den Erfolg des gesamten Unternehmens (Institut für Demoskopie Allensbach, 2002).

Allgemein bezeichnet nur ein Viertel der Befragten den „Beruf“ der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers als besonders prestigeträchtig (Institut für Demoskopie Allensbach, 2008). Mehr Achtung wird vor al-

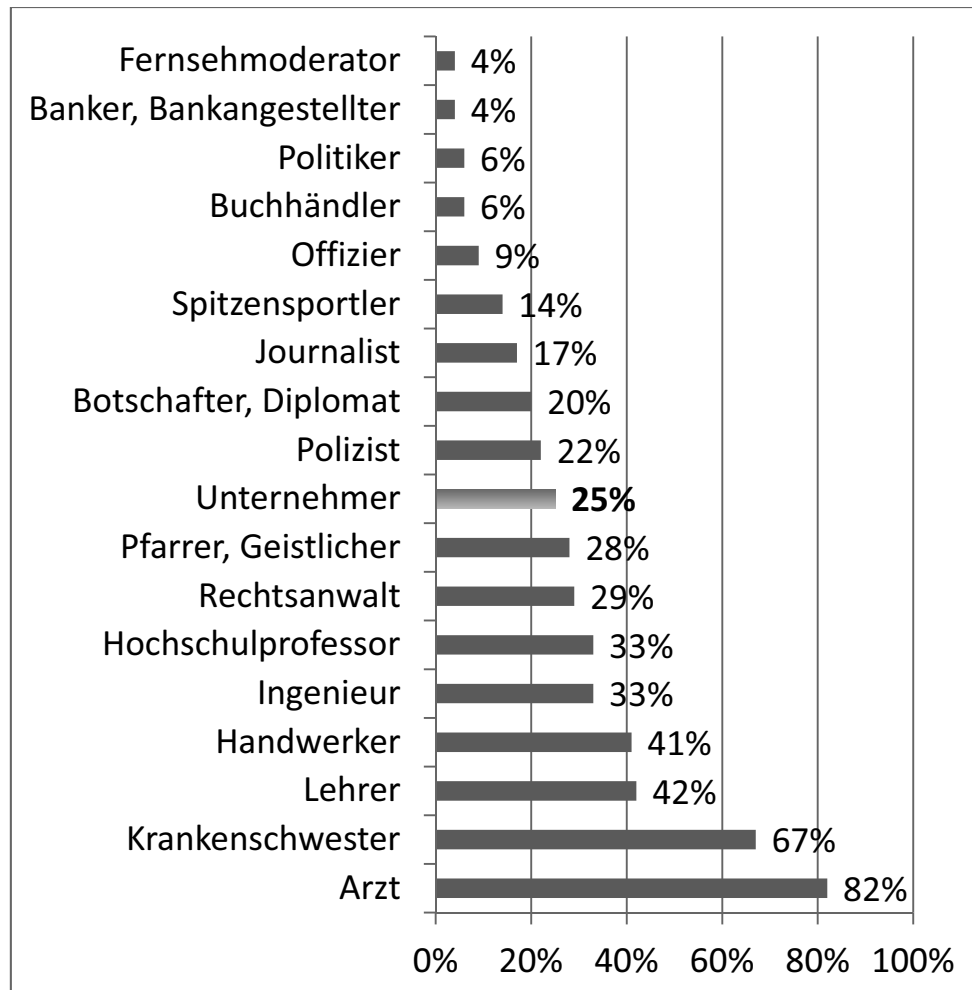
Abbildung IV 2-1

Das Unternehmerbild in der Bevölkerung



Abbildung IV 2-2

Die Allensbacher Berufsprestige-Skala, 2011



Frage: „Hier sind einige Berufe aufgeschrieben. Könnten Sie bitte die fünf davon herausuchen, die Sie am meisten schätzen, vor denen Sie am meisten Achtung haben?“ (Vorlage einer Liste); Deutsche Bevölkerung ab 16 Jahre
 Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach, 2011

lem Ärzten und Geistlichen entgegengebracht. 2008 waren es noch 31 Prozent, die den Unternehmer-„Beruf“ schätzten.

Einen gravierenden Unterschied machen die Menschen allerdings zwischen Großunternehmen auf der einen, sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen auf der anderen Seite. Der Mittelstand erwies sich 2006 im Gegensatz zu den Unternehmen insgesamt als Vertrauensanker in der deutschen Wirtschaft und konnte im Zuge der Finanzkrise weiter an Vertrauen gewinnen. Der Anteil der Befragten, die mittelständischen Unternehmen vertrauen, hat von 43,4 Prozent (2006) auf 62,9 Prozent (2009) zugenommen. Kein oder nur wenig Vertrauen hatten weniger als 5 Prozent. Besonders drastisch zeigt sich der Vertrauensüberschuss der standortgebundenen Unternehmen am Vergleich von Großbanken und regionalen Instituten. 70 Prozent der Befragten hatten kein Vertrauen in große

Banken, während dies nur für knapp 13 Prozent der kleineren Banken galt. 62 Prozent vertrauten hingegen den kleineren Banken, aber nur knapp 7 Prozent den Großbanken, obgleich zum Beispiel die Deutsche Bank die Finanz- und Wirtschaftskrise gut überstanden hat (Stiftung „Wertvolle Zukunft“, 2009).

2.3.2 Unternehmensstruktur und deren Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen

380. Laut Unternehmensregister gab es im Jahr 2007 insgesamt 3 591 265 Unternehmen in Deutschland. Ihr Umsatz betrug rund 5 123,78 Mrd. (5,1 Bio.) Euro (Statistisches Bundesamt, 2010a, Unternehmensregister, WZ 2008). Auch wenn die deutsche Wirtschaft hauptsächlich vom Mittelstand geprägt ist, kommt Großunternehmen – nicht zuletzt durch die entsprechende Medienaufmerk-

samkeit – eine besondere Bedeutung zu. Gleichzeitig spielen sie auch eine bedeutende volkswirtschaftliche Rolle. Großunternehmen (mehr als 500 Beschäftigt, mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz) erwirtschaften rund 62 Prozent des Gesamtumsatzes der deutschen Unternehmen (3,15 Bio. Euro); ebenso bieten sie rund 40 Prozent aller Arbeitsplätze (rund 10 Millionen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2011).

Der Energiekonzern E.ON verbuchte 2009 einen Gewinn von 8,4 Mrd. Euro und hat sich damit an die Spitze der der Unternehmen mit den höchsten Gewinnen gesetzt (Tabelle IV 2-1). RWE – ebenfalls ein Energieunternehmen – liegt mit 3,5 Mrd. Euro Gewinn auf Platz zwei, vor Siemens mit 2,2 Mrd. Euro. Die größten Unternehmen nach Beschäftigtenzahl waren 2009 die Deutsche Post, Siemens und Porsche, mit 424 686, 405 000 und 375 959 Beschäftigten. Bei genauer Betrachtung der Rangliste lässt sich erkennen, dass allein drei Automobilkonzerne unter die Top 10 der größten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl fallen (Fromm, 2010). Nimmt man neben den typischen Unternehmen auch Organisationen der Wohlfahrtspflege hinzu, die ebenfalls in vielen Bereichen als (Sozial-) Unternehmen agieren, führen bei der Beschäftigtenzahl hingegen Caritas (über 500 000 Beschäftigte) und Diakonie (über 450 000 Beschäftigte) die Rangliste an. Nimmt man den Banken- und Versicherungssektor hinzu, sind noch Allianz und Deutsche Bank als Unternehmen mit großem Marktwert und Umsatz zu nennen (Forbes Global, 2010). Allerdings kann dieser Vergleich nicht ohne den einschränkenden Hinweis erfolgen, dass Caritas und Diakonie keine zentral geleiteten Unterneh-

men darstellen, sondern Verbände rechtlich selbständiger Träger sind, die ihre Geschäftspolitik jeweils eigenverantwortlich gestalten.

381. Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) werden dennoch als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Sie machen – je nach Definition – zwischen 99,5 und 99,6 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland aus, in denen 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig sind (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2011) (Abbildung IV 2-3). Eine einheitliche und verbindlich festgelegte Definition zum Mittelstand gibt es nicht. Differenziert wird zwischen qualitativen und quantitativen Kriterien. Konstitutiv für die quantitative Auslegung des Begriffs „Mittelstand“ ist die Größe eines Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten, Jahresumsatz und/oder Jahresbilanzsumme). Der Mittelstand charakterisiert sich typischerweise aus unabhängigen – sprich keiner Unternehmensgruppe zugehörigen – kleinen und mittleren Unternehmen sowie aus Familienunternehmen aller Branchen.

Laut Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, nach der sich die Bundesregierung richtet (BDI, 2011a), sind alle Unternehmen bis zu einer Beschäftigtengröße von 499 Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro dem Mittelstand zugehörig. Unternehmen mit weniger als neun Beschäftigten und einem Jahresumsatz unter 1 Million Euro zählen zu den Kleinunternehmen (Tabelle IV 2-2).

Maßgebend, insbesondere für die Beantragung und Inanspruchnahme von EU-Fördermitteln sind Unternehmen,

Tabelle IV 2-1

Die zehn umsatzstärksten Industrieunternehmen in Deutschland

Rang	Unternehmen	Umsatz Mio. €	Mitarbeiter	Branche
1.	Volkswagen AG	105.187	365.500	Automobil
2.	E.ON ¹	81.817	88.227	Energie
3.	Daimler AG	78.924	256.407	Automobil
4.	Siemens AG	76.651	405.000	Mischkonzern
5.	Metro AG	65.529	251.388	Handel
6.	Deutsche Telekom	64.602	259.920	Telekommunikation
7.	Porsche ²	57.081	375.959	Automobil
8.	Schwarz-Gruppe ³	54.800	290.000	Handel
9.	REWE Group ⁴	50.910	325.848	Handel
10.	BASF	50.693	104.779	Chemie

Quelle: Fromm, Thomas, Süddeutsche Zeitung, Nr. 198, 28./29. August 2010, 25

¹ Umsatz ohne Strom- und Erdgassteuer.

² Hier sind Teile von Volkswagen-Bilanzen aus 2008/2009 enthalten.

³ Umsatz ohne Mehrwertsteuer, Werte geschätzt.

⁴ Umsatz ohne Mehrwertsteuer.

Tabelle IV 2-2

Definition „Mittelstand“ nach Institut für Mittelstandsforschung

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	Jahresumsatz in €
Kleine Unternehmen	≤ 9	< 1 Million
Mittlere Unternehmen	10 bis 499	< 50 Mio.
KMU = Mittelstand	≤ 499	< 50 Mio.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, KMU-Definition seit 1. Januar 2002

Tabelle IV 2-3

Definition „Mittelstand“ nach Europäischer Kommission

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	Jahresumsatz in € oder	Jahresbilanzsumme in €
Kleinst-Unternehmen	≤ 9	≤ 2 Mio.	≤ 2 Mio.
Kleine Unternehmen	≤ 49	≤ 10 Mio.	≤ 10 Mio.
Mittlere Unternehmen	≤ 249	≤ 50 Mio.	≤ 43 Mio.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, KMU-Schwellenwert der EU seit 1. Januar 2005

die sich nach Definition der Europäischen Kommission, wie in Tabelle IV 2-3 aufgeführt, zusammensetzen:

Nach EU-Kriterien zählen nur solche Unternehmen als KMU, die eine Beschäftigungszahl von 249 Personen und einen Jahresumsatz von 50 Mio. Euro beziehungsweise die Jahresbilanzsumme von 43 Mio. Euro nicht übersteigen.

Setzt man den Fokus ausschließlich auf Familienunternehmen, wird sichtbar, dass 95,3 Prozent aller deutschen Unternehmen familiengeführt sind.

382. Die Branchenvielfalt der in Deutschland tätigen Unternehmen ist weitreichend (Abbildung IV 2-4). Das Statistische Bundesamt ermittelt jährlich die prozentualen Anteile der verschiedenen Wirtschaftszweige am Bruttoinlandsprodukt. Für 2010 hat sich folgendes Bild ergeben:

Der Grafik nach, trug die Branche „Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister“ mit 30,4 Prozent den größten prozentualen Anteil am BIP 2010 bei. Die beiden Wirtschaftszweige produzierendes Gewerbe (ohne Baugewerbe) sowie öffentliche und private Dienstleister liegen bei 23,8 Prozent bzw. 23,6 Prozent. Handel, Gastgewerbe und Verkehr machen einen Anteil von 17,2 Prozent aus. Baugewerbe und landwirtschaftlicher Zweig (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) kommen mit einem Anteil von unter 5 Prozent nur eine Randbedeutung zu.

Vereinfachend lässt sich die BIP-Entstehung wie folgt zusammenfassen:

– Dienstleistungssektor: 54 Prozent

– Industriebranche: 27,9 Prozent

– Handelsbranche: 17,2 Prozent

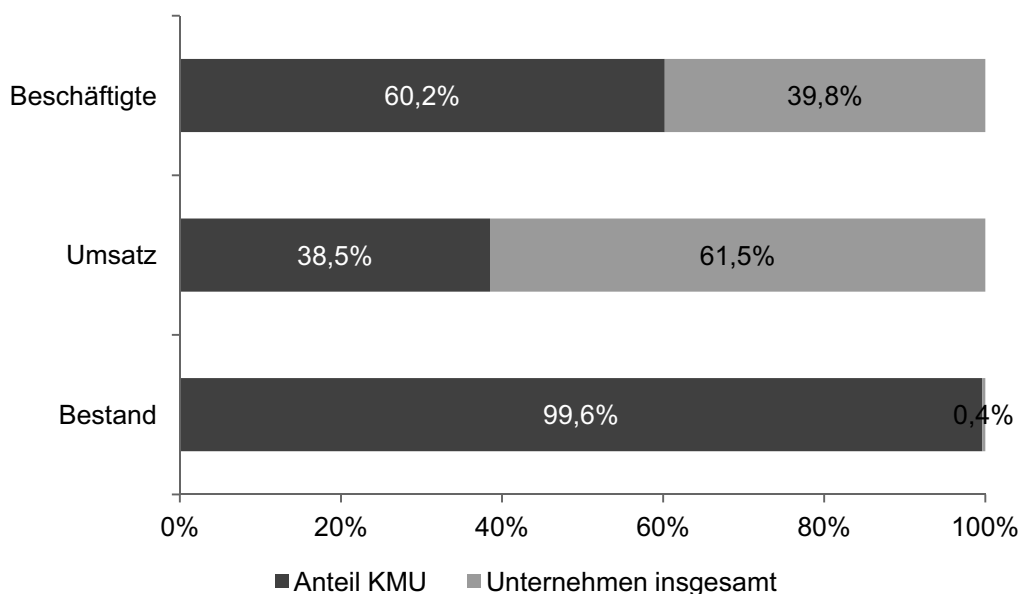
– Landwirtschaftssektor: 0,9 Prozent

383. Von den 3 591 265 im Unternehmensregister aufgeführten Unternehmen entfielen 2007 652 015 auf die Industriebranche/verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe. Die 8 081 268 Beschäftigten der Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von 1 973,13 Mrd. Euro (rund 2 Bio. Euro) (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2011a). 99,3 Prozent (647 353) der Industrieunternehmen sind Klein- und Mittelständler. Die Zahl der Beschäftigten in diesen Unternehmen liegt bei 4 402 757. Der erzielte Gesamtumsatz lag bei 519 Mrd. Euro.

Der Handelssektor beschäftigte 2007 rund 4 Millionen Erwerbstätige. Die 733 772 gelisteten Unternehmen stellten zudem fast 12 Prozent aller Ausbildungsplätze bereit (180 000) (DIHKa). 2 359 078 Beschäftigte waren in KMU tätig und trugen zu einem Jahresumsatz von 665 Mrd. Euro bei (42 Prozent des Gesamtumsatzes aller Unternehmen). Die Großunternehmen erwirtschaften mit 1 632 314 Erwerbstätigen einen Umsatz von 922 Mrd. Euro. Der Gesamtumsatz der Handelsbranche 1 587,35 Mrd. Euro (1,6 Bio. Euro.) (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2011a.)

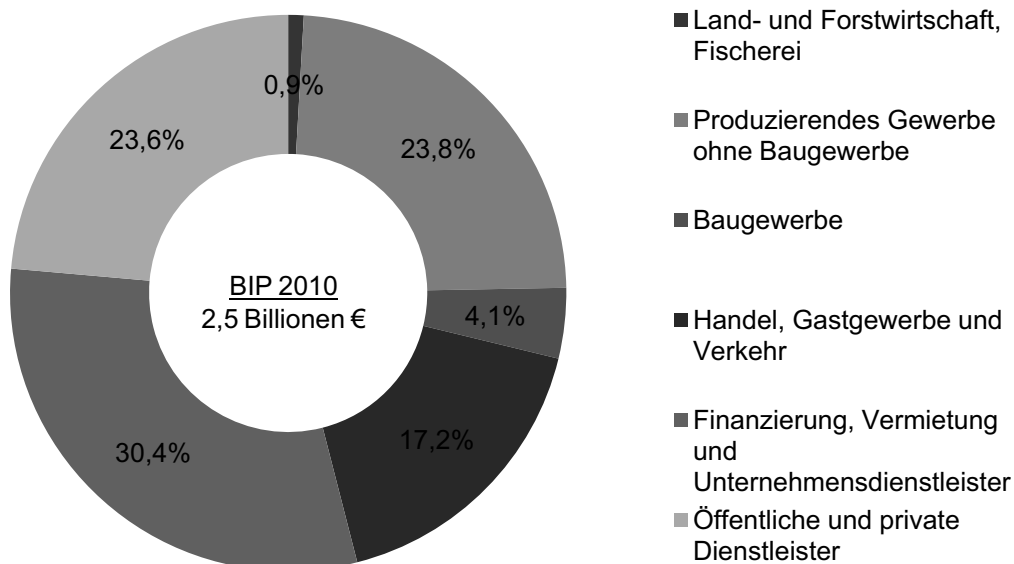
384. Durch die Globalisierung sind die deutschen Unternehmen stark in die Weltwirtschaft eingebunden. Im Jahr 2008 erreichten die deutschen Warenexporte 11 Prozent der weltweiten Ausfuhren (OECD, 2010a; Erdmann, 2010). 361 000 Unternehmen waren im Exportgeschäft tätig und erzielten einen Umsatz von rund 1 Bio. Euro (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2011b). Laut

Abbildung IV 2-3

Prozentualer KMU-Anteil von Beschäftigten, Bestand und Umsatz

Quelle: Statistisches Bundesamt/Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2010 – Werte für 2007

Abbildung IV 2-4

Anteil der Wirtschaftszweige am Bruttoinlandsprodukt 2010 in Prozent

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2010, Bruttoinlandsprodukt

Statistischem Bundesamt lag die Höhe der Ausfuhren 2009 bei rund 803 Mrd. Euro (Statistisches Bundesamt, Außenhandel 2009).

Aufgrund seiner Struktur ist die deutsche Wirtschaft nicht nur exportorientiert sondern gleichzeitig exportabhängig. Dabei stellen die EU und die Länder der Euro-Zone die

wichtigsten Handelspartner dar. Der Export deutscher Waren konzentriert sich insbesondere auf die unmittelbaren Nachbarländer Deutschlands: Frankreich, Niederlande, Belgien, Österreich und die Schweiz. Mit einem Warenexportwert von 81,3 Mrd. Euro ist Frankreich bedeutendster Abnehmer deutscher Güter. Unter den ersten zehn, vorwiegend europäischen Bestimmungsländern,

finden sich jedoch auch zwei internationale Staaten, die USA auf Platz zwei (54,4 Mrd. Euro) und die Volksrepublik China auf Platz acht (37,3 Mrd. Euro) (Abbildung IV 2-5).

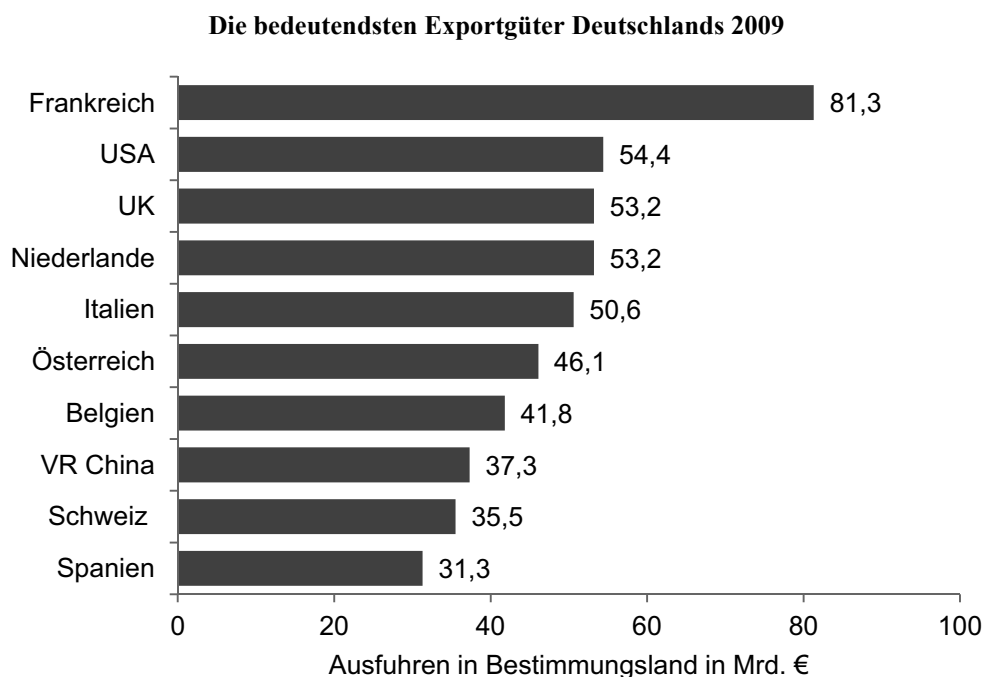
Die wichtigsten Exportgüter liegen im Bereich der Spitzen- und Hochwertigen Technologien und konzentrieren sich auf Produkte der Automobil- und Zuliefererindustrie, aus der Chemiebranche und dem Maschinenbau. Diese drei Industriezweige kamen 2009 auf 40,2 Prozent der Gesamtausfuhren (Statistisches Bundesamt, Außenhandel, 2009a). Mit einem prozentualen Anteil von 15,5 Prozent exportierte die deutsche Wirtschaft hauptsächlich Maschinen, gefolgt von Kraftwagen und Kraftwagenteile (15,3 Prozent) und Chemierzeugnissen (9,4 Prozent).

385. Diese Fakten verdeutlichen die Bedeutung der Wirtschaft und der Unternehmen für die deutsche Gesellschaft und zeigen, dass sich viele Unternehmen im internationalen Wettbewerb gut behaupten. Dieser erfolgreichen Entwicklung steht jedoch die negative öffentliche Wahrnehmung der Unternehmen entgegen. Das negative Bild der Bevölkerung von Unternehmen kann langfristig zu einem Problem für Unternehmen werden. Nicht nur der tatsächliche Erfolg ist wichtig, sondern auch die Wahrnehmung dieser Entwicklung in der Öffentlichkeit. Denn die Bürgerinnen und Bürger haben die Möglichkeit, ihnen die Geschäftsgrundlage („Licence to operate“) zu entziehen. Durch Wahlentscheidungen lassen sich die Rahmenbedingungen so verändern, dass marktwirtschaftliche Elemente aus der Wirtschaftsordnung entfernt und der Handlungsspielraum der Unternehmerinnen und Unternehmer nicht mehr nur moderat, sondern drastisch ein-

geschränkt wird. Das Werben für die Vorzüge der sozialen Marktwirtschaft liegt also im eigenen Interesse der Unternehmen. Allerdings erstellen die Unternehmen, wenn sie sich bürgerschaftlich engagieren, um das Ansehen der Unternehmen und das der sozialen Marktwirtschaft zu stärken, ein Kollektivgut. Die Nichtausschließbarkeit anderer Unternehmen an den Erfolgen des Engagements von wenigen, bedingt Trittbrettfahrerverhalten und sorgt für zu wenige, einschlägige Aktivitäten im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements.

386. Der Anreiz zum Trittbrettfahrerverhalten kann, so legt es die ökonomische Theorie nahe, vor allem von Großunternehmen überwunden werden. Denn die finanziellen Möglichkeiten, aus einer Marktmachtposition heraus Gewinne für bürgerschaftliches Engagement zu verwenden, sind in Großunternehmen eher gegeben. Auch der diskretionäre Handlungsspielraum der Agenten dürfte in Großunternehmen aufgrund geringerer Kontrollintensität größer sein. Große Unternehmen sehen sich daher eher in der Rolle des Good Corporate Citizen und damit zum gesellschaftlichen Engagement. Im Rahmen der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland kann dies generell bestätigt werden: Die Befragung zeigt, dass der Anteil der bürgerschaftlich engagierten Unternehmen stark von der Unternehmensgröße abhängt. Während sich von den Unternehmen mit über 500 Beschäftigten 96,2 Prozent engagieren, sind es bei den Unternehmen mit 50 bis 499 Mitarbeitern 71,3 Prozent und bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten 63,4 Prozent (Tabelle IV 2-4).

Abbildung IV 2-5



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2010, eigene Darstellung

Im Gesamtdurchschnitt liegt die Quote engagierter Unternehmen damit bei 63,8 Prozent.

Tabelle IV 2-4

Bürgerschaftliches Engagement nach Unternehmensgröße

Hat sich Ihr Unternehmen in 2010 in irgendeiner Form bürgerschaftlich engagiert?
Angaben in Prozent

	Ja	Nein	Gesamt
Unter 50 MA	63,4	36,6	100,0
50 bis 499 MA	71,3	28,7	100,0
Über 500 MA	96,2	3,8	100,0
Gesamt	63,8	36,2	100,0

N = 4.213; gewichtete Werte, MA = Mitarbeiter
Quelle: IW Consult, 2011

Der Gesamtdurchschnitt liegt nahe bei dem Wert der Kleinunternehmen, da diese den Datensatz mengenmäßig dominieren. Damit ist die Quote engagierter Unternehmen erheblich geringer als bislang angenommen. Laut den Ergebnissen von Maaß und Clemens (2002) (80 Prozent), FORSA (2005) (94 Prozent aller inhabergeführten Unternehmen mit mindestens 100 000 Euro Umsatz), Heuberger (2009) (96 Prozent) und Braun (2008, 2010) (96 Prozent) sind 80 bis 96 Prozent der befragten Unternehmen bürgerschaftlich engagiert. Die Gründe für die Überschätzung des Engagements beziehungsweise die Abweichung der Ergebnisse werden im Kapitel zum Umfang des bürgerschaftlichen Engagements ausführlich diskutiert.

387. Die Größe des Unternehmens und die Führungsstruktur des Unternehmens sind geeignete Proxygrößen für eine Typisierung hinsichtlich der Frage, ob das Unternehmen eher als komplexes Netzwerk unterschiedlicher Interessen im Sinne der institutionenökonomischen Theorie zu betrachten ist oder eher als Unternehmer, in der Eigennutzen der Führungskraft und Unternehmensinteresse identisch sind. Im Unterschied zu den Großunternehmen dürfte seitens der KMU das Thema bürgerschaftliches Engagement vor allem durch Unternehmerpersönlichkeiten initiiert und geprägt sein, bei denen gesellschaftliches Engagement mit eigenen Erlebnissen und Präferenzen einhergeht. Sowohl KMU als auch Großunternehmen konkretisieren ihre Vorstellungen von einem gesellschaftlichen Engagement anhand eigener Projekte. Dabei verweisen große Unternehmen auf Kooperationen mit Non-Profit Organisationen sowie auf die Beteiligung an globalen politischen Initiativen. Neben der Unternehmensgröße wurde auch die Führungsstruktur in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland abgefragt. Die Unterschiede, was die Quote der engagierten Unternehmen anbelangt, sind allerdings gering und nicht signifikant. Offenbar ist die Größe (und damit vermutlich das Überwinden des Trittbrettfahrerverhaltens) erheblich wichtiger als die Führungsstruktur (Tabelle IV 2-5).

Tabelle IV 2-5

Bürgerschaftliches Engagement nach Führungsstruktur*

Hat sich Ihr Unternehmen in 2010 in irgendeiner Form bürgerschaftlich engagiert?
Angaben in Prozent, gewichtet

	Ja	Nein	Gesamt
Eigentümergeführt	64,5	35,5	100,0
Managergeführt	62,1	37,9	100,0
Gesamt	63,8	36,2	100,0

* Es werden lediglich für die Fragestellung relevante Führungsstrukturen dargestellt. Teilweise liegen diese Strukturmerkmale nicht für alle Unternehmen vor. Deswegen kann es hier zu Abweichungen zum Gesamtdurchschnitt kommen.

N = 287 (managergeführt) – 4.213 (gesamt); gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

388. Neben der Größe und der Führungsstruktur können auch andere Merkmale von Unternehmen einen Einfluss auf Bereiche, Instrumente und Umfang von bürgerschaftlichem Engagement haben. Inwieweit die Branchenzugehörigkeit einen signifikanten Einflussfaktor bei der Analyse zur Struktur des bürgerschaftlichen Engagements darstellt, ist bislang empirisch allerdings nur ansatzweise geklärt. Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt in einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche als einen Einflussfaktor für gesellschaftliches Engagement an (Bertelsmann Stiftung, 2005, S. 10). Die KfW Bankengruppe (2011, S. 20) stellt fest, dass sich mittelständische Unternehmen des Einzelhandels eher bürgerschaftlich engagieren als Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Habisch (2003, S. 88 f.) notiert eine hybride Wertschätzung von Unternehmen durch die Kundinnen und Kunden: Branchen, die auf hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen; Branchen, die nahe am Endverbraucher verortet sind; Branchen, in denen homogene Güter produziert werden und Branchen mit sensiblen Produkten und Produktionsprozessen gelten als besonders bürgerschaftlich engagiert.

Die Unternehmensbefragung im Rahmen des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland veranschaulicht auf einer breiten Datenbasis, dass etwaige Differenzen aber eher gering sind. Zwischen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen zeigen sich kaum Unterschiede im Anteil der Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren (siehe Tabelle IV 2-6). Bestätigt wird, dass sich gesellschaftsnahe Dienstleistungen, Einzelhandel und Gastgewerbe – als Branchen, die durch Kundennähe bestechen, sich mit einer Quote von 70,4 Prozent etwas häufiger engagieren.

389. Die internationale Verflechtung eines Unternehmens könnte ebenfalls Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen bürgerschaftliches Engagement haben. Denkbar ist auf der einen Seite, dass international operierende Unternehmen eher zu bürgerschaftlichem Engagement

Tabelle IV 2-6

Bürgerschaftliches Engagement nach Branchengruppen
 Hat sich Ihr Unternehmen in 2010 in irgendeiner Form bürgerschaftlich engagiert?
 Angaben in Prozent, gewichtet

	Ja	Nein	Gesamt
Metall- und Elektroindustrie	62,3	37,7	100,0
Sonstige Industrie	62,1	37,9	100,0
Industrie Insgesamt	62,2	37,8	100,0
Wirtschaftsnahe Dienste/Bau	61,4	38,6	100,0
Gesellschaftsnahe Dienste/Einzelhandel/Gastgewerbe	70,4	29,6	100,0
Dienstleistungen/Bau Insgesamt	64,0	36,0	100,0
Gesamt	63,8	36,2	100,0

N = 772 (Metall- und Elektroindustrie) bis 4.213 (gesamt); gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

neigen, da sie in anderen Ländern mit hierzulande weniger verbreiteten Formen und Umfang des bürgerschaftlichen Engagements in Kontakt kommen. Bürgerschaftliches Engagement ist vor allem im angelsächsischen Raum in Form von Corporate Citizenship von Bedeutung, da es in vielen Bereichen Aktivitäten beinhaltet, die in Deutschland durch staatliches Handeln substituiert werden. Auf der anderen Seite sind einige der Motive bürgerschaftlichen Engagements darin zu sehen, ein intaktes Umfeld zu schaffen. Dies spricht eher dafür, dass an einem Ort gebundene Unternehmen stark an bürgerschaftlichem Engagement interessiert sind, während international operierende Unternehmen weniger auf ihr intaktes Umfeld Wert legen müssen, da es ihnen weniger schwer fällt, den Standort zu verlagern. Die empirische Evidenz der Unternehmensbefragung im Rahmen des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland bringt keine klaren Ergebnisse, obwohl mit der Exportorientierung ein Indikator zur Messung der Internationalisierung des Unternehmens enthalten ist: Exportorientierte und nicht exportorientierte Unternehmen weisen laut Eigenaussage annähernd identische Engagementquoten auf (Tabelle IV 2-7).

390. Als Innovator gilt ein Unternehmen, das seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt hat. Innovative Unternehmen sind signifikant häufiger bürgerschaftlich engagiert als weniger innovative Unternehmen. Dieser Unterschied in den Engagementquoten kann verschiedene Ursachen haben: Erstens ist es denkbar, dass Innovationsneigung mit einem hohen Anteil sehr gut qualifizierter Fachkräfte im Unternehmen verbunden ist, für deren Motivation und Bindung wiederum (stakeholderorientiertes) bürgerschaftliches Engagement notwendig ist. Ein zweiter möglicher Grund wäre, dass die Unternehmen Grundlagenforschung als bürgerschaftliches Engagement betrachten (was aufgrund der geschilderten definitorischen Unschärfe vor allem bei Grundlagenforschung abseits des Kerngeschäftes nicht abwegig ist) und sich damit nach eigener Auffassung au-

Tabelle IV 2-7

Bürgerschaftliches Engagement nach Strukturmerkmalen
 Hat sich Ihr Unternehmen in 2010 in irgendeiner Form bürgerschaftlich engagiert?
 Angaben in Prozent, gewichtet

	Ja	Nein	Gesamt
Gesamt	63,8	36,2	100,0
Export*			
Ja	63,2	36,8	100,0
Nein	65,2	34,8	100,0
Innovator			
Ja	68,1	31,9	100,0
Nein	58,9	41,1	100,0

* Es werden lediglich für die Fragestellung relevante Exportorientierungen dargestellt. Teilweise liegen diese Strukturmerkmale nicht für alle Unternehmen vor. Deswegen kann es hier zu Abweichungen zum Gesamtdurchschnitt kommen.

Quelle: IW Consult, 2011

N = 2996 (Export) bis 4.213 (Gesamt); gewichtete Werte

tomatisch aufgrund ihrer Innovationstätigkeit als gesellschaftlich engagiert sehen. Als dritte Ursache kommt in Betracht, dass innovative Unternehmen aufgrund ihrer Innovation temporäre Marktmacht haben und entsprechende Gewinne einfahren. Ob eine dieser Ursachen letztlich primär für die unterschiedlichen Engagementquoten verantwortlich ist, lässt sich mit den vorhandenen Daten aber nicht aufklären.

2.4 Zusammenfassung

391. 63,8 Prozent der Unternehmen engagieren sich bürgerschaftlich. Bürgerschaftliches Engagement dient

dem Gemeinwohl; seine Ergebnisse sind insofern per definitionem zu begrüßen. Ein Unternehmen jedoch muss seine Kernfunktionen wahrnehmen – nur mit der Erfüllung dieser Funktionen hat es in einer sozialen Marktwirtschaft eine Existenzberechtigung, und zur Erfüllung wird es vom Wettbewerb angehalten. Kein Unternehmen kann alle Einnahmen auf bürgerschaftliches Engagement verwenden, und viele Unternehmen, die um ihre Existenz und ihren Fortbestand kämpfen, können sich ein teures Engagement, dem kein unternehmerischer Nutzen gegenübersteht, überhaupt nicht leisten. In vier skizzierten Fällen,

- dem stakeholderorientierten Engagement,
- dem wettbewerbssichernden Engagement,
- dem transaktionskostensenkenden Engagement und
- dem intrinsisch motivierten Engagement

ist den Unternehmen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung trotzdem möglich, weil sie die Kosten auf andere überwälzen können, sie dazu Gewinne verwenden können, den Aufwendungen für Engagement Kostenentlastungen an anderer Stelle gegenüberstellen oder die Unternehmensleitung ihr eigenes Einkommen einsetzt. Diese Möglichkeiten zum Engagement sind auch in Kombinationen vorzufinden. Sie bedingen allerdings, dass mit dem Engagement auch verschiedene Ziele verfolgt werden. Diese Ziele werden im folgenden Kapitel diskutiert.

3. Umfang des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

3.1 Zusammenfassender Überblick über zentrale Umfrageergebnisse

Im Zeitraum von Anfang März bis Anfang Mai 2011 wurde im Rahmen des IW Zukunftspanels eine repräsentative Anzahl von rund 30 000 deutschen Unternehmen nach ihrem bürgerschaftlichen Engagement befragt. Die Nettostichprobe besteht letztlich aus 4 392 Unternehmen, die auf die Frage geantwortet haben, ob sie sich bürgerschaftlich engagieren oder nicht. Damit haben sich 1 375 Industrieunternehmen und 3 017 Dienstleistungsunternehmen beteiligt. Weitergehende Fragen unter anderem über Art, Umfang, Kooperationspartner, Bereiche, Strategien und Instrumente des bürgerschaftlichen Engagements konnten für über 2 500 der Unternehmen, die sich engagieren, ausgewertet werden.

Anteil der engagierten Unternehmen. Ob bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen betrieben wird oder nicht, hängt stark von der Unternehmensgröße ab. Gemäß dieser umfassenden Unternehmensbefragung engagierten sich nach eigenen Angaben 96,2 Prozent der Unternehmen mit einer Mitarbeitergröße von über 500 Beschäftigten im Jahr 2010 bürgerschaftlich. Bei den kleinen Unternehmen mit einer Betriebsgrößenklasse von bis zu 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind es 63,4 Prozent. Da 96 Prozent der Unternehmen dieser Größenklasse die Unternehmenslandschaft in Deutschland prägen, liegt der gewichtete Durchschnittswert für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen bei 63,8 Prozent.

Umfang des bürgerschaftlichen Engagements. Das Gesamtvolumen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beträgt nach vorsichtigen Schätzungen 11,2 Mrd. Euro. Dabei sind finanzielle Zuwendungen mit 8,5 Mrd. Euro die wichtigste Form des Engagements. Rund die Hälfte der Unternehmen engagiert sich mit Sachspenden (1,5 Mrd. Euro). Das Engagement durch Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern summiert sich hingegen bisher nur auf umgerechnet 22 Mio. Euro.

Bereiche des Unternehmensengagements für die Gesellschaft. Der Schwerpunkt des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen liegt laut Umfrageergebnissen im Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule, in der die Engagementquote 75,3 Prozent erreicht. An zweiter Stelle folgt das Engagement in Sport und Freizeit mit einer unternehmerischen Beteiligung von 68,2 Prozent, wobei natürlich Mehrfachnennungen möglich waren. Der Einsatz im Bereich Soziales und Integration erreicht einen prozentualen Anteil von 54,0 Prozent; Kunst und Kultur liegen bei 49,3 Prozent. Ein Drittel der sich engagierenden Unternehmen fördert die Bereiche Hochschule, Forschung und Weiterbildung (36,0 Prozent), Gesundheit (33,1 Prozent) sowie Umwelt und Katastrophenhilfe (33,0 Prozent). Die Bereiche Internationales und Entwicklungshilfe sowie Menschenrecht sind mit einer Engagementquote von unter 20 Prozent (19,8 und 16,4 Prozent) nach Angaben der Unternehmen eher unbedeutend.

Zusammenarbeit der Unternehmen mit anderen Organisationen. Die Hauptakteure, mit denen Unternehmen im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammenarbeiten, agieren auf lokaler Ebene. 59,1 Prozent der Unternehmen engagieren sich über beziehungsweise in Vereinen und Freiwilligenorganisationen, 36,8 Prozent mit beziehungsweise in lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen. Deutlich geringer – zwischen 10 und 20 Prozent – fällt die Kooperationsquote mit anderen Akteuren aus: Arbeitgeber- und Unternehmensverbände (19,4 Prozent), Kirchen und religiöse Einrichtungen (16,4 Prozent), Wohlfahrtsverbände (14,7 Prozent), die öffentliche Verwaltung (13,8 Prozent), Stiftungen (12,4 Prozent) sowie mit anderen Unternehmen (11,1 Prozent). Das Engagement durch NGO's und internationale Organisationen (9,8 Prozent), Bürgerinitiativen (9,0 Prozent) und Parteien (6,6 Prozent) spielt für die Unternehmen, laut den Umfrageergebnissen, eine eher untergeordnete Rolle. Am seltensten arbeiten Unternehmen im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement mit Gewerkschaften zusammen (1,2 Prozent).

Zeitliche und räumliche Ausrichtung des Engagements. Das Engagement von Unternehmen ist in 90 Prozent der Fälle regional an den Unternehmensstandort gebunden und bezüglich der Dauer kurz- bis mittelfristig ausgerichtet. Rund die Hälfte der Unternehmen mit einer Beschäftigungsgröße von über 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern legt ihr Engagement auch langfristig aus.

Motivation und Gründe für bürgerschaftliches Engagement. Unternehmen sehen sich als Teil der Gesellschaft. Rund 90 Prozent der Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren, gab dies bei der Befragung an. Gesellschaftliche Aufgaben werden von Unternehmen

insbesondere aus zwei Beweggründen übernommen: primär soll so der Zusammenhalt der Gesellschaft gesichert werden (69,9 Prozent). 68,1 Prozent der Unternehmen gaben an, einen Beitrag zu Aufgaben leisten zu wollen, die von öffentlichem Interesse sind. In 57,6 Prozent der befragten Unternehmen ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen Tradition. Über die Hälfte der Unternehmen versucht durch Engagement einen Ausgleich von wahrgenommenen Defiziten bei Aufgaben zu leisten und befindet dies zudem im Rahmen der allgemeinen Debatte über bürgerschaftliches Engagement für notwendig. Eine untergeordnete Rolle spielen politische Initiativen. Lediglich 12,5 Prozent der Unternehmen, die bürgerschaftlich aktiv sind, wertet dies als Motiv für ihr Engagement.

Vorteile und Mehrwert des Engagements. Die Unternehmen verfolgen mit ihrem bürgerschaftlichen Engagement sowohl gesellschaftliche als auch einzelwirtschaftliche Ziele. Der gesellschaftliche Mehrwert ist gemäß den Antworten der Unternehmen von größerer Bedeutung als der unternehmerische. 80,8 Prozent aller engagierten Unternehmen geben an, ihr Ziel sei die Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfeldes. Die Stärkung von Aufgaben, die aus Unternehmenssicht nur unzureichend vom Staat erfüllt werden, ist ein weiteres Bestreben des Engagements von Unternehmen (70,5 Prozent). Aber auch die unternehmerischen Ziele werden berücksichtigt: 76,4 Prozent der Unternehmen sind der Auffassung, dass bürgerschaftliches Engagement die Unternehmenskultur stärkt und somit zur Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation beiträgt. Die Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit erhoffen sich 68,1 Prozent der Unternehmen.

3.2 Übersicht: Studien zum freiwilligen Engagement von Unternehmen

392. Vorliegende empirische Untersuchungen zum freiwilligen bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen weisen in den meisten Fällen lediglich den Anteil engagierter Unternehmen – d. h. eine Engagementquote – aus. Eine Übersicht der wichtigsten empirischen Untersuchungen für Deutschland liefert die Tabelle IV 3-1.

Engagementquote: In diesen Studien werden durchgehend hohe Quoten gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen trotz unterschiedlicher Datengrundlagen und Berechnungsmethoden ermittelt. Braun (2008) und CCCD (2007) zeigen, dass sich 96 Prozent der Unternehmen bürgerschaftlich engagieren. Eine ähnlich hohe Quote ist auch bei der FORSA Studie (2005) zu finden: 94 Prozent aller inhabergeführten Unternehmen mit mindestens 100 000 Euro Umsatz setzten sich hier auf mindestens eine Art in den vergangenen zwölf Monaten für die Gesellschaft über ihr Kerngeschäft hinaus ein. Maaß und Clemens (2002) ermittelten einen Anteil von 80 Prozent engagierter Unternehmen. Ein ähnliches Ergebnis ist in Wallau et al. (2007) auf Basis des BDI-Mittelstandspanels zu finden. Hier bekennen sich 79 Prozent aller Industrieunternehmen zu Aktivitäten im Rahmen von Corporate Social Responsibility. Geringer fällt die Quote für die Un-

ternehmen mit entsprechenden Aktivitäten für den Mittelstand (bis 500 Mio. Euro Jahresumsatz) auf Basis einer Zusatzbefragung in 2009 des KfW-Mittelstandspanels aus: 58 Prozent der mittelständischen Unternehmen haben in den Jahren 2006 bis 2008 CSR-Maßnahmen durchgeführt. Allerdings beläuft sich die Quote auf 87 Prozent bei den Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten (KfW-Research, 2011, S. 3). Im Vergleich zur vorliegenden Studie ist zu beachten, dass hier nach bürgerschaftlichem Engagement gefragt wurde und somit keine deckungsgleiche Definition zugrunde liegt. Die hier ermittelte Engagementquote fällt bei kleineren und mittleren Unternehmen geringer aus als in bisherigen Umfragen. Mögliche Gründe sind zum einen, dass hier eine sehr viel größere Datenbasis genutzt wird, und zum anderen, dass diese Unternehmen nicht nur zu ihrem bürgerschaftlichen Engagement befragt wurden, sondern im Rahmen einer regelmäßig durchgeführten Unternehmensbefragung unter anderem auch zu ihrem Engagement für die Gesellschaft. Es fällt bei solchen Befragungen den Befragten tendenziell leichter, Fragen entgegen der sozialen Erwünschtheit zu verneinen, als bei Befragungen, die nur diese eine Fragestellung untersuchen. Darüber hinaus wurde eine umfangreiche Non-Response Nachbefragung bei 474 Unternehmen durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Engagementquote nicht überschätzt wird.

Umfang des Engagements: Die Ermittlung des quantitativen Ressourceneinsatzes für bürgerschaftliches Engagement war bisher Fokus lediglich zweier Studien zum Thema Corporate Social Responsibility. Aufgrund des anderen Blickwinkels auf die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR anstelle von bürgerschaftlichem Engagement) lassen sich diese beiden Studien als Referenz allerdings nur eingeschränkt verwenden. Forsa (2005) ermittelt in einer Hochrechnung der Umfrageergebnisse auf alle inhabergeführten Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100 000 Euro einen jährlichen finanziellen beziehungsweise geldwerten Gesamtaufwand von 10 Mrd. Euro für das Gemeinwesen (ehrenamtliches Engagement für Staat und Gesellschaft). Die größten Einzelsummen werden dabei im Rahmen von ehrenamtlicher Arbeit der Inhaberin oder des Inhabers (2,4 Mrd. Euro), Geldspenden des Unternehmens (1,48 Mrd. Euro) und für die Gründung und Finanzierung von Stiftungen/Fördervereinen (0,9 Mrd. Euro) erbracht. Es zeigen sich in der Studie von Forsa (2005) deutliche Unterschiede bei den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen. Der finanzielle beziehungsweise geldwerte Aufwand beträgt bei Unternehmen mit weniger als 1 Million Euro Umsatz durchschnittlich zwischen 4 000 bis 6 000 Euro, bei Großunternehmen mit einem Mindestumsatz von 50 Mio. sind es rund 126 800 Euro Umsatz. Im Verhältnis zum Umsatz engagieren sich jedoch kleinere Unternehmen prozentual stärker als größere Unternehmen. Bei den kleinen Unternehmen macht dieses Engagement drei Prozent des Umsatzes aus, bei Großunternehmen nur etwa 0,1 Prozent. Bezogen auf alle inhabergeführten Unternehmen mit mindestens 100 000 Euro Umsatz lässt sich ein Umsatzanteil von 0,2 Prozent berechnen (Forsa, 2005, S. 17).

Tabelle IV 3-1

Empirische Studien zum freiwilligen gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen
Ergänzte Darstellung nach Braun/Backhaus-Maul, 2010, 75

Autor und Studie	Engagement-Verständnis/Fragestellung	Methodische Anlage	Stichprobe
Bernhard Seitz (2002). Corporate Citizenship zwischen Idee und Geschäft.	CC als Umfeldmanagement, Sozialpartnerschaft, Spenden, Sponsoring Praxis und Ziele von CC	Standardisierter Fragebogen; ergänzend qualitative Interviews Beschäftigungsstärkste Unternehmen in D., Befragung von Führungskräften auf drei Hierarchieebenen	– Rücklauf: 10 Prozent – unterschiedliches Antwortverhalten in den Branchen (S. 28); Annahme: höhere Antwortbereitschaft bei engagierten Unternehmen
Frank Maaß/Reinhard Clemens (2002). Corporate Citizenship: Das Unternehmen als „guter Bürger“ (zwei Studien; erste Studie im Auftrag von BDI, Ernst and Young)	CC-Instrumente (Sponsoring und Mitarbeiterfreistellung bzw. CC als Corporate Philanthropie) – Strategische Bedeutung und Einbettung von CC – Wirkungszusammenhang mit anderen Instrumenten – Quantifizierung und Spezifizierung von Unternehmensengagement	Standardisierter Fragebogen – mittelständische Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des unternehmensnahen Dienstleistungssektors – kammerzugehörige Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor und produzierenden Gewerbe – insbesondere Mittelstand	– Stichprobe von 10.000 Unternehmen – Rücklauf 9,4 Prozent – Unterrepräsentation kleinster Unternehmen; Überrepräsentation von großen Unternehmen; Über- und Unterrepräsentationen einzelner Branchen – disproportional geschichtete Stichprobe, 4.084 Unternehmen – Rücklauf: 6 Prozent
Frank Maaß (2005). Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen.	CC: „Interaktion“ zwischen Wirtschaft und sozialem Umfeld; CC-Kooperation: Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren – Verbreitung und strategische Bedeutung von CC im Mittelstand – Determinanten und Voraussetzungen der CC-Kooperationstätigkeit	– MIND-Samples (MIND = Mittelstand in Deutschland); Standardisierte Befragung in den Jahren 2001 und 2003 – Handwerkspreis (HwP) Sample: Standardisierte Befragung – MIND-Daten: Inhabergeführte Unternehmen mit mind. 250 Tsd. Euro Jahresumsatz – „HwP-Sample“: Bewerber f. Handwerkspreis d. Bertelsmann Stiftung	– MIND: repräsentativ für inhabergeführte Unternehmen mittlerer Größe (1.117 Unternehmen in 2001 und 1.043 in 2003) – „HwP Sample“ – gute Beispiele für engagierte Handwerksunternehmen, insgesamt 160 KMU, keine Repräsentativität/Verallgemeinerbarkeit

noch Tabelle IV 3-1

Autor und Studie	Engagement-Verständnis/Fragestellung	Methodische Anlage	Stichprobe
Forsa (im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft) (2005). CSR in Deutschland.	keine CSR-Definition; soziales Engagement, soziale Verantwortung – Engagement, Aktivität, Motive, – Einschätzung der Entwicklung	standardisierte telefonische Befragung der Unternehmensinhaber durch Forsa Forsa Unternehmensdatenbank: Inhabergeführte Unternehmen ab 100 Tsd. Euro Jahresumsatz	– disproportionaler Stichprobe (Unternehmensgröße) – 1.000 realisierte Interviews – Rücklauf: 60-70 Prozent
Bertelsmann Stiftung (2006). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.	Gesellschaftliches Engagement implizit als eine Form von gesellschaftlicher Verantwortung – Sichtweise der Unternehmen über die Rolle in der Gesellschaft – Engagementfelder, Ziele und Partner beim Engagement.	Standardisierte telefonische Befragung durch TNS Emnid – Sichtweise der Unternehmen über die Rolle in der Gesellschaft – Engagementfelder, Ziele und Partner beim Engagement.	– 500 realisierte Befragungen – Rücklauf: ca. 10 Prozent
CCCCD (2007). Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement in D und in den USA	– CC i.S. eines gesellschaftlichen Engagements zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele, unternehmensbezogener Ziele, – Vorstellung des Unternehmens als guten Bürger, der sich im sozialen und politischen Gemeinwesen aktiv an der Lösung gesellschaftlicher Aufgaben beteiligt – Ziele, Strategien Einstellungen.	Standardisierte Telefonbefragung privatgewerbliche Unternehmen mit mind. 20 Beschäftigten/ab 1 Mio. Euro Jahresumsatz	– 500 realisierte Befragungen – Rücklauf: 41,7 Prozent
Frank Wallau et al (2007). Ergebnisse der Online-Mittelstandbefragung	– CSR: Integration von sozialer Belange und Umweltbelange auf freiwilliger Basis in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern – Bereiche (Personal, Umwelt, Gesellschaft), Aktivitäten, Formen, Motive, Nutzen und Kommunikationskanäle	Standardisierte Online-Befragung BDI-Mittelstandspanel Frühjahr von Industrieunternehmen	– 1.062 realisierte Befragungen

noch Tabelle IV 3-1

Autor und Studie	Engagement-Verständnis/Fragestellung	Methodische Anlage	Stichprobe
Sebastian Braun (2008, 2009c). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland.	Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld einwirken und so freiwillig gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.	Standardisierte telefonische Befragung von Mitgliedern der Geschäftsführung/Mitarbeiter*innen zuständig für Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – disproportional geschichtete Stichprobe (Unternehmensgröße) – 501 realisierte Interviews – Rücklauf: 41,7 Prozent – repräsentativ für Deutschland (Unternehmensgröße)
	Unternehmensstrukturen, Charakteristika, Ziele, geschäftsstrategische Planung und Umsetzung, Einstellungen der Unternehmen zur Bedeutung des Engagements für die Gesellschaft	Unternehmen mit mind. 10 Beschäftigten/ab 1 Mio. Euro Jahresumsatz (Hoppenstedt-Systematik)	
Frank Maaß (2008). Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship.	drei Merkmale von CC: Einsatz von Humanressourcen, Investitionscharakter von CC-Maßnahmen, Verantwortungsübernahme für die Belange der Bürgergesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> – MIND-Samples (MIND = Mittelstand in Deutschland): Standardisierter Befragung in den Jahren 2001, 2003 und 2005 	<ul style="list-style-type: none"> – MIND: repräsentativ für inhabergeführte Unternehmen mittlerer Größe (604 Unternehmen in 2001, 759 in 2003 und 637 in 2005)
	<ul style="list-style-type: none"> – unter welchen Bedingungen ist ein CC-Engagement betriebswirtschaftlich sinnvoll? – unter welchen Voraussetzungen erscheint der Beitritt zu einer CC-Kooperation betriebswirtschaftlich gerechtfertigt? 	<ul style="list-style-type: none"> – MIND-Samples (MIND = Mittelstand in Deutschland): Standardisierter Befragung in den Jahren 2001, 2003 und 2005 	
KfW-Research (2011). CSR im deutschen Mittelstand.	<ul style="list-style-type: none"> – Umfang, Bereiche und Triebfedern des gesellschaftlichen Engagements – Einflussfaktoren auf das CSR-Engagement 	Standardisierte telefonische Zusatzbefragung (KfW-Mittelstandspanel Herbst 2009) Unternehmen aller Branchen bis 500 Mio. Euro Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> – 1.894 realisierte Interviews

Quelle: Backhaus/Maul (2008) nach Polterauer (2008), ergänzt von IW Consult (2011)

Eine aktuelle Studie der KfW-Research (2011) auf Basis des KfW-Mittelstandspanels ermittelt, dass mittelständische Unternehmen (bis 500 Mio. Euro Jahresumsatz) zwischen 2006 und 2008 pro Jahr rund 6 Mrd. Euro für CSR ausgegeben haben. Dies entspricht bei CSR-aktiven Mittelständlern rund 0,2 Prozent des Umsatzes. Für jedes CSR-aktive Unternehmen entspricht dies im Schnitt Ausgaben von rund 3 000 Euro pro Jahr. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt sowohl der Anteil der engagierten Unternehmen als auch die absolute Ausgabenhöhe zu, der Anteil am Umsatz sinkt hingegen. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Unternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten rund zwei Mrd. Euro pro Jahr für CSR ausgeben. Dies macht CSR-Aufwendungen von rund ein Prozent des Umsatzes aus (KfW-Research, 2011, S. 3).

Eine Studie von CCCD (2007) beschäftigte sich auch mit den Kosten respektive Investitionen der Unternehmen in Zusammenhang mit Corporate Citizenship-Maßnahmen. Es wurden hier jedoch lediglich Beträge in Klassen abgefragt. Bei drei Viertel der Unternehmen belaufen sich die Beträge auf unter 50 000 Euro. Diese Grenze überschreiten vor allem größere Unternehmen. Dennoch sind groß angelegte Investitionen von über eine Million Euro eher selten. Bis zu 5 000 Euro haben insgesamt drei von zehn Unternehmen in 2005 für gesellschaftliches Engagement aufgewendet. Bei den Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern macht dies sogar 38 Prozent aus. Mehr als 100 000 Euro haben lediglich insgesamt sieben Prozent investiert. Bei den Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern macht das jedes dritte Unternehmen aus (CCCD, 2007, S. 21).

Bisher liegt noch keine Studie vor, die für die deutsche Gesamtwirtschaft über alle Branchen und Größen hinweg den

finanziellen und geldwerten Aufwand für bürgerschaftliches Engagement auf einer breiten Basis wie dem IW-Zukunftspanel ermittelt. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, eine aktuelle und repräsentative Zahl für die deutsche Wirtschaft zu ermitteln. In diesem Zusammenhang interessiert daher nicht nur die qualitative Frage, wie viele Unternehmen sich insgesamt und in spezifischen Bereichen bürgerschaftlich engagieren, sondern auch, wie viele Mittel sie für dieses Engagement aufwenden. Deshalb wurde nicht nur qualitativ ein Profil des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen erfasst, sondern auch auf quantitativer Ebene der Umfang des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen ermittelt. Dazu wurde ein umfassendes Messkonzept angewendet.

3.3 Messkonzept des IW Zukunftspanels zur Unternehmensbefragung

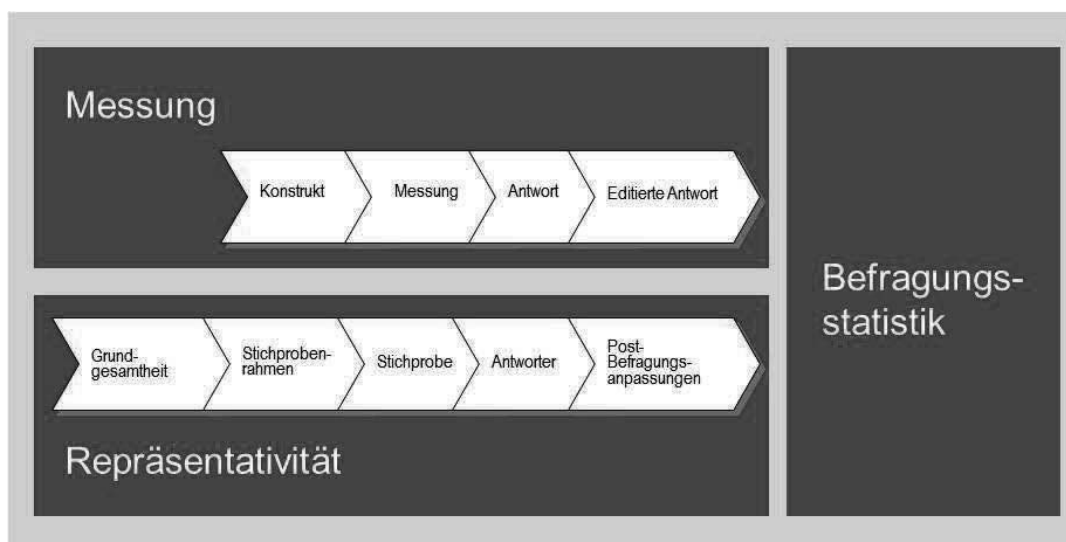
Das Befragungsdesign beachtet zwei Dimensionen: die Messung und die Herstellung der Repräsentativität (Abbildung IV 3-1). Ziel ist es, den aufgrund der Stichprobenziehung unvermeidlichen Gesamtfehler in der Befragung zu minimieren, das heißt, auf Basis von rund 4 400 Unternehmen möglichst korrekte (valide und reliable) Aussagen über die Gesamtheit aller Unternehmen in Deutschland treffen zu können.

393. *Befragungsdesign:* Essenziell für die Messung war es, dass mit dem verwendeten Fragebogen die Höhe des bürgerschaftlichen Engagements valide erfasst wird. Notwendig hierfür war, die vielfältigen Dimensionen des bürgerschaftlichen Engagements zu bestimmen und Doppelzählungen zu vermeiden. Auf Basis der vorliegenden Literatur zum Thema bürgerschaftliches Engagement (u. a. Backhaus-Maul, 2010; Braun et al., 2010; Braun,

Abbildung IV 3-1

Befragungsdesign

Zwei Dimensionen: Messung und Repräsentativität



Quelle: IW Consult, eigene Darstellung

2008; CCCD, 2007; Bertelsmann, 2010), aber auch zum Thema Corporate Social Responsibility (z. B. Forsa, 2005; KfW-Research, 2011) wurde ein Konzept zur Messung von bürgerschaftlichem Engagement festgelegt. Dieses Konzept wurde abschließend inhaltlich abgestimmt mit der Sachverständigenkommission „Erster Engagementbericht“. Vor Beginn der Feldphase wurde der Fragebogen als „Pretest“ an Unternehmen der Initiative „Wirtschaft. Initiative. Engagement“ geschickt. Die Rückmeldungen lieferten wertvolle Hinweise zur Realisierbarkeit und Verbesserung der Abfrage der Höhe des bürgerschaftlichen Engagements aus Sicht der Unternehmenspraxis.

Bei der Messung musste auch berücksichtigt werden, dass die Unternehmen mit ihrem vorliegenden Wissen unmittelbar Antworten geben können. So konnten die Unternehmen beispielsweise bei einigen Aufwandsarten sowohl Personentage als auch Eurobeträge angeben. Durch die Online-Programmierung konnten bereits während der Befragung viele Plausibilitätschecks direkt durchgeführt werden.

Die Repräsentativität wurde ebenfalls in verschiedenen Arbeitsschritten gewährleistet. Zur Vermeidung von Abdeckungsfehlern muss der Stichprobenrahmen möglichst die vollständige Grundgesamtheit umfassen. Bei der Stichprobe handelt es sich um eine geschichtete Zufallsstichprobe aus der IW Consult Unternehmensdatenbank. Insbesondere die großen Unternehmen sind in der Stichprobe häufiger vertreten, um auch für diese Unternehmen valide Aussagen zu erhalten. Teilweise sind Korrekturverfahren erforderlich. Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit der Unternehmen machen zu können, wurde die Stichprobenstruktur an die Struktur der Grundgesamtheit angepasst. Um zu vermeiden, dass aufgrund des Themas nur engagierte Unternehmen an der Befragung teilnehmen und damit der Anteil der engagierten Unternehmen überschätzt wird, wurde eine Befragung unter den nicht antwortenden Unternehmen (Non-Response-Befragung) durchgeführt und es wurden entsprechende Korrekturfaktoren zur Vermeidung von Selektionseffekten angewendet. Im Ergebnis erhält man die vorliegende Befragungsstatistik.

Messung des Aufwandes für bürgerschaftliche Engagements: Der Ressourcenaufwand der Unternehmen für bürgerschaftliches Engagement kann nur quantitativ gemessen werden, wenn ein klares Messkonzept hierfür vorliegt. Es gibt drei Arten von Leistungen für freiwilliges bürgerschaftliches Engagements (Tabelle IV 3-2):

- Finanzieller Aufwand (Geld)
- Geldwerter Aufwand (Sachmittel, Dienstleistungen, Infrastruktur)
- Personeller Aufwand (Zeit)

Innerhalb dieser drei Aufwandstypen können zahlreiche Formen des bürgerschaftlichen Engagements subsumiert werden. Gleichzeitig muss bei der Abfrage mitgedacht werden, was die Unternehmen unter dem bisher nicht einheitlich definierten Begriff des bürgerschaftlichen En-

gagements verstehen, damit sie sich mit ihrem Engagement in der Umfrage „wiederfinden“. Die Begrifflichkeiten müssen praxistauglich sein. Auf Basis der vorliegenden Literatur und den Rückmeldungen von den Experten sowie der vorab befragten Unternehmen zeigt sich die dargestellte Unterteilung als besonders zielführend. Diese Unterteilung erfasst die verschiedenen Formen des bürgerschaftlichen Engagements möglichst umfassend, gleichzeitig werden Doppelzählungen vermieden.

Insgesamt muss dennoch davon ausgegangen werden, dass das Konzept nicht von allen Befragten zu 100 Prozent erfasst wurde. Manche Unternehmen haben ggf. einzelne Formen des Ressourcenaufwands weiter gefasst. So kann es sein, dass beim Sponsoring, wo sich bürgerschaftliches Engagement eigentlich auf die Breitensportförderung beschränkt, auch die Spitzensportförderung, die häufig einer reinen Marketingmaßnahme ohne Steigerung des Gemeinwohls entspricht, bei einigen Unternehmen als bürgerschaftliches Engagement mitberücksichtigt wurde.

394. Befragungsinstrument: Die Befragung wurde im Rahmen der Frühjahrswelle 2011 des IW-Zukunftspanels der IW Consult durchgeführt. Das IW-Zukunftspanel befragt drei Mal jährlich jeweils ca. drei bis vier Tausend Unternehmen zu Themen des Strukturwandels sowie unternehmensrelevanten aktuellen Themen. Dieses Befragungsinstrument erlaubt es, auf breiter Basis Aussagen von Unternehmen zu spezifischen Themenstellungen einzuholen. Die Umfrage erfolgte anhand eines Online-Fragebogens. Die recherchierten Ansprechpartner sind per E-Mail angeschrieben worden. Diese E-Mail enthielt einen direkten Weblink zur Befragung. Die Teilnehmer konnten die Befragung jederzeit abbrechen, den Web-Browser schließen und die Befragung zu einem späteren Zeitpunkt an der gleichen Stelle fortsetzen.

395. Stichprobe: Das bürgerschaftliche Engagement war bereits Thema mehrerer wissenschaftlicher Studien. Die darin enthaltenen Befragungen ermitteln hohe Engagementquoten der Unternehmen. Bisher beschränkte sich die Mehrheit der Umfragen auf einen Rücklauf von 500 bis knapp 2 000 Unternehmen. Unternehmen unterstützen gemeinnützige Einrichtungen vor Ort z. B. durch Geld- und Sachspenden, Patenschaften, Mentoringprogramme oder durch den bürgerschaftlichen Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Obgleich verschiedene empirische Studien vorliegen, ist das Wissen über den Stand und die Potenziale des Unternehmensengagements sowie über Handlungs- und Förderbedarfe noch gering.

Mit der Umfrage wurde eine tragfähige empirische Basis geschaffen, die das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen aufzeigt. Die Nettostichprobe besteht aus knapp 4 400 Unternehmen, die tatsächlich auf die Frage geantwortet haben, ob sie sich bürgerschaftlich engagieren oder nicht (Tabelle IV 3-3). Die Netto-Stichprobe wurde in vier Unternehmensgrößenklassen und zwei Branchengruppen geschichtet. Insgesamt haben sich 1 375 Industrieunternehmen und 3 017 Dienstleistungsunternehmen beteiligt.

Tabelle IV 3-2

Ressourcenaufwand für bürgerschaftliches Engagement
Grundlage für ein Messkonzept

Formen	Beispiele	Einheit
Finanzieller Aufwand (Geld)		
Allgemeine Geldspenden	direkter Geldtransfer an den gemeinnützigen Partner (Reaktion auf einen allg. Spendenaufruf einer gemeinnützigen Organisation) oder Kostenübernahme für Maßnahmen, Medien oder Leistungen von Dritten	Euro
Allgemeine Sponsoringbeiträge	z. B. Breitensportförderung (Sponsoring des lokalen Sportvereins)	Euro
Spendenaktion und Sammlungen	z. B. bei der ein festgelegter Teil des Verkaufserlös gespendet wird	Euro
Gründung/Finanzierung einer Stiftung oder eines Fördervereins	auch Mitfinanzierung von gemeinsamen Einrichtungen	Euro
Einrichtung/Finanzierung einer Institution als Mäzen	z. B. im Kulturbereich	Euro
Kooperation mit der öffentlichen Hand bei der Durchführung öffentlicher Aufgaben	z. B. bei Privatisierung bisher staatlicher Aufgaben	Euro
Veranstaltung oder andere Kontakte mit „Stakeholdern“	Gemeinsame Veranstaltungen mit Kunden/Zulieferern	Euro
Geldwerter Aufwand (Sachmittel, Dienstleistungen, Infrastruktur)		
Kostenlose Überlassung von Produkten/Dienste aus eigener Leistungserstellung	z. B. Beigaben zur Tombola, Baumaterial für den Ausbau des Vereinsheims, Spielzeug für Kindergärten	Euro (Marktpreis)
Kostenlose Überlassung gebrauchter Betriebsmittel	z. B. Maschinen, Möbel, Computer	Euro (Marktpreis)
Kostenlose oder günstige Nutzungsüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten oder Räumen	z. B. Überlassung von Veranstaltungsräumen oder Computern	Euro (anteil. Betriebskosten)
Personeller Aufwand (Zeit)		
Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkeiten	z. B. Tätigkeiten bei der freiwilligen Feuerwehr, DRK, Freiwilligentag	Personentag
Bereitstellung von Mitarbeitern für BE	z. B. Aufgaben in Gremien/Vereinen/Fachverbänden, Bereitstellung von Know-how, Sekundierung von Mitarbeitern für Tätigkeiten in gemeinnützigen Einrichtungen	Personentag
Management von einem Engagement	z. B. Projektmanagement, Monitoring, Evaluation usw. des Engagements	Personentag

Quelle: IW Consult, 2011, eigene Zusammenstellung

Der Befragungszeitraum war von Anfang März bis Anfang Mai 2011. Für die vorliegende Untersuchung antworteten über 2 300 bürgerschaftlich engagierte Unternehmen zu Fragen, wie sie sich bürgerschaftlich engagieren, welche Strategien und Motive sie hierbei verfolgen.

Die Fallzahlen können bei den einzelnen Fragen je nach Fragenfilterung (Relevanzfilter) abweichen.

Die befragten Unternehmen repräsentieren insgesamt 4,4 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutsch-

land. Insgesamt deckt die Stichprobe 18 Prozent aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gesamtwirtschaft ab. Dabei ist die Abdeckung bei den Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) deutlich höher als bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen.

396. Auswertung: Der themenspezifische Fragenkatalog zum „Bürgerschaftlichen Engagement“ ist umfassend ausgewertet worden. Da mit dem IW-Zukunftspanel zahlreiche weitere strukturelle Unternehmensdaten erhoben werden, konnten diese Standardindikatoren bei der Aus-

Tabelle IV 3-3

Stichprobe
Übersicht nach Mitarbeitergrößenklassen (MA)

Stichprobe (IW-Zukunftspanel)					
Anzahl der Unternehmen					
	1 bis 9 MA	10 bis 49 MA	50 bis 249 MA	ab 250 MA	Gesamt
Industrie	446	491	282	156	1.375
Dienste/Bau	1.219	889	571	338	3.017
Gesamt	1.665	1.380	853	494	4.392
Anzahl der Mitarbeiter					
	1 bis 9 MA	10 bis 49 MA	50 bis 249 MA	ab 250 MA	Gesamt
Industrie	1.923	11.364	29.354	2.393.481	2.436.122
Dienste/Bau	5.026	19.909	62.137	1.910.223	1.997.295
Gesamt	6.949	31.273	91.491	4.303.704	4.433.417
Grundgesamtheit (Unternehmensregister)					
Anzahl der Mitarbeiter					
	1 bis 9 MA	10 bis 49 MA	50 bis 249 MA	ab 250 MA	Gesamt
Industrie	448.040	1.029.133	1.675.003	3.997.042	7.149.218
Dienste/Bau	3.525.943	3.520.736	3.369.410	6.249.077	16.665.166
Gesamt	3.973.983	4.549.869	5.044.413	10.246.119	23.814.384

Quelle: IW Consult, 2011; Statistisches Bundesamt, 2009

wertung hinzugezogen werden, um Unterschiede in Bedeutung, Inhalten und Motiven beim bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen festzustellen. Zu den verwendeten Indikatoren zählen die Mitarbeiterzahl, die Branche, die Eigentümerstruktur, das Innovationsverhalten und das Exportverhalten. Hinzugefügt werden muss jedoch, dass diese Informationen nicht immer für alle Unternehmen vorliegen und dadurch die Fallzahlen bei der Auswertung nach diesen Indikatoren nach unten abweichen können. Weiterhin sind aus den themenspezifischen Fragen Typisierungsvariablen abgeleitet worden, wie beispielsweise das Motiv des Engagements respektive die verfolgte Strategie.

Die Auswertung umfasst mehrere vorbereitende Schritte, die sich auf die Befragungsdimensionen Messung und Repräsentativität verteilen. Im Bereich der Messung sind auf dem Weg von den Rohdaten zur Befragungsstatistik Extremwertbereinigungen vorgenommen und fehlende Werte aufgefüllt worden. Auf diese Post-Befragungsanpassungen wird bei der Berechnung des Volumens des bürgerschaftlichen Engagements noch detaillierter eingegangen (siehe Abschnitt 3.4). Die aus der Befragung gewonnenen quantitativen Rohdaten wurden auf Extrem-

werte überprüft. Unplausibel erscheinende Werte wurden durch plausible Werte ersetzt.

In der Dimension Repräsentativität spielen Hochrechnungsmodelle und die Korrektur der Non-Response-Verzerrung auf dem Weg von den Rohdaten zur Befragungsstatistik eine zentrale Rolle.

Hochrechnung: In der Hochrechnung sind die Angaben der Stichprobe mit Hilfe von Daten aus dem Unternehmensregister auf die Grundgesamtheit extrapoliert worden. Für qualitative und quantitative Variablen wurden unterschiedliche Hochrechnungsmodelle gewählt: Qualitative Daten sind anhand der Unternehmenszahl (6 Gruppen: drei Unternehmensgrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeiter, 50 bis 249 Mitarbeiter, ab 250 Mitarbeiter), zwei Branchengruppen (Industrie und Dienstleistungen/Bauwirtschaft)), quantitative Daten anhand der Mitarbeiterzahlen (8 Gruppen: vier Unternehmensgrößenklassen (1 bis 9 Mitarbeiter, 10 bis 49 Mitarbeiter, 50 bis 249 Mitarbeiter, ab 250 Mitarbeiter), zwei Branchengruppen (Industrie und Dienstleistungen/Bauwirtschaft)) hochgerechnet worden. Entscheidend für die Wahl des Hochrechnungsmodells ist die jeweilige Fragestellung: Bei den qualitativen Daten steht die Frage im Mittelpunkt, was das

durchschnittliche Unternehmen macht. Deswegen wird anhand der Unternehmensanzahl gewichtet. Ein sehr großes Unternehmen hat demnach das gleiche Gewicht wie ein Unternehmen mit nur 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei den quantitativen Größen, wie dem Volumen des bürgerschaftlichen Engagements, geht es vor allem um die Frage, was die gesamte Wirtschaft macht: sehr große Unternehmen mit 5 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben deshalb ein anderes Gewicht als große Unternehmen mit 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine Gleichgewichtung dieser beiden Unternehmen würde zu einer deutlichen Überschätzung des bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft führen.

Non-Response: Es war zu erwarten, dass sich Unternehmen umso eher an der Befragung beteiligen, wenn sie sich bürgerschaftlich engagieren. Wenn sich die Antwortenden der Nettostichprobe und die Nettoverweigerer strukturell unterscheiden, spricht man von einer Selektionsverzerrung, wobei die Selektion auf der freiwilligen Teilnahme der Umfrage beruht. Jedes Unternehmen entscheidet selbst, ob es in die Nettostichprobe kommt oder nicht. Wenn die Gruppe der engagierten Unternehmen in der Stichprobe überbesetzt ist, werden die aus der Nettostichprobe hochgerechneten Werte verzerrt, d. h. in diesem Fall werden eher zu hohe Werte ausgerechnet.

Zur Korrektur möglicher Selektionseffekte wurde deshalb zusätzlich eine Non-response-Erhebung durchgeführt, also eine erneute Befragung der Nicht-Antwortenden. Diese erhalten nicht den kompletten Fragebogen, da wiederum mit einer Antwortverweigerung zu rechnen wäre. Stattdessen wurden sie in einer kurzen Telefonumfrage zu bestimmten Strukturmerkmalen befragt, um zu erfahren, ob sie sich in dieser Hinsicht von den Antworten unterscheiden. Es wurden auch zwei Kontrollfragen zum Vorhandensein und den Instrumenten des bürgerschaftlichen Engagements erhoben. Die Telefonumfrage wurde in der ersten Maihälfte 2011 direkt nach Abschluss der Haupterhebung durchgeführt. Es wurden 474 Nicht-Antwortende der Haupterhebung befragt. Das Ziel dieser Kurzbefragung ist es, eventuelle durch das Antwortverhalten bedingte Verzerrungen zu identifizieren und entsprechende Korrekturfaktoren zu berechnen.

Dabei ergeben sich diese korrigierenden Faktoren in Bezug auf eine Verzerrung im Engagementverhalten, indem die Engagementquoten zellenweise sowohl für die Nettostichprobe als auch für die Non-Response-Stichprobe kalkuliert wurden. Hier zeigten sich nur leichte strukturelle Unterschiede im Antwortverhalten. Diese leichte Verzerrung konnte mit Hilfe der vorliegenden Informationen korrigiert werden. Als Schätzwert für die wahren Engagementquoten wurde ein gewichteter Durchschnitt der Engagementquoten der Nettostichprobe und der Engagementquoten der Non-Response-Stichprobe berechnet. Als Gewichtungsfaktoren wurden die prozentuale Anzahl der Mitglieder der Nettostichprobe und die der Non-Response-Stichprobe in Bezug auf die Bruttostichprobe berechneten verwendet. Der Non-Response-Korrekturfaktor ist dann das Verhältnis aus den Engagementquoten der Nettostichprobe und den Schätzwerten für die wahren En-

gagementquoten. Diese Korrekturfaktoren werden multiplikativ mit den Hochrechnungsfaktoren verknüpft.

3.4 Gesamtvolumen und Struktur des Engagements

397. Die Auswertung der Befragungsergebnisse zur Berechnung des Gesamtvolumens bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland umfasste auf dem Weg von den Rohdaten zur vorliegenden Befragungstatistik mehrere Schritte. Die Ergebnisse basieren auf 4 315 Fällen, die zur Hochrechnung herangezogen wurden. Im Rahmen von Post-Befragungsanpassungen wurden vor allem Auffüllungen und Extremwertbereinigungen vorgenommen. Um zu repräsentativen Ergebnissen zu gelangen, wurde ein Hochrechnungsmodell angewendet. Diese Schritte erfordern ein vorsichtiges Vorgehen, um das Volumen des bürgerschaftlichen Engagements nicht zu überschätzen. Deshalb wurden im Rahmen der Datenaufbereitung und Hochrechnung verschiedene Maßnahmen getroffen:

- Die erste Auffüllung betraf diejenigen Unternehmen, die qualitativ angegeben hatten, sich nicht zu engagieren. Diese Unternehmen erhielten bei den quantitativen Größen den Wert Null zugewiesen. Dies war bei 1 331 Unternehmen in der Stichprobe der Fall.
- Zweitens erfolgte eine Auffüllung der übrigen fehlenden Werte zur Gesamtangabe, wenn die Unternehmen Einzelangaben zur konkreten Höhe des Engagements bei den verschiedenen Instrumenten des Engagements gemacht haben. Dies war bei 894 Unternehmen der Fall.
- Drittens wurde beim Auffüllen auf eine Vervollständigung fehlender Werte mittels Imputation verzichtet. Denjenigen Unternehmen, die zwar qualitativ ein Engagement hatten, dies jedoch nicht quantitativ spezifizieren konnten, wurde bei den quantitativen Größen der Wert Null zugewiesen.
- Viertens erfolgte eine Extremwertbereinigung. Diese orientierte sich am Umsatz der Unternehmen. Übertrafen die Angaben zum bürgerschaftlichen Engagement einen Umsatzanteil von 5 Prozent, wurde das angegebene Engagement auf 5 Prozent des Umsatzes gedeckelt. Davon waren 64 Fälle betroffen.
- Fünftens erfolgte bei der Hochrechnung von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit eine Non-Response-Korrektur. Die Ergebnisse wurden zellenweise anhand der Mitarbeiterzahlen hochgerechnet. Es stand zu erwarten, dass in der Stichprobe aufgrund des spezifischen Themas überproportional viele engagierte Unternehmen Antworten gegeben haben (siehe auch eine detailliertere Beschreibung im vorherigen Abschnitt). Bei einer Hochrechnung der Befragungsergebnisse auf die Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland würde eine überdurchschnittlich häufige Beteiligung engagierter Unternehmen zwangsläufig zu unangemessen hohen Ergebnissummen führen. Durch die Non-Response-Korrektur wurde dies verhindert.

398. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Forsa-Studie aus dem Jahr 2005 bezüglich des Volumens ist nur begrenzt möglich. In der Forsa-Studie wurden nur inhabergeführte Unternehmen ab 100 000 Euro Umsatz befragt, die Auswahl erfolgte also im Rahmen einer kleineren Grundgesamtheit. Und in der aktuellen KfW-Research-Studie, in der ein Volumen von sechs Mrd. Euro für CSR-Aktivitäten berechnet wurde, wurden lediglich mittelständische Unternehmen (bis 500 Mio. Euro) befragt. Die Erklärung dafür, dass in der hier vorgelegten Studie das Volumen des bürgerschaftlichen Engagements trotz der größeren Grundgesamtheit letztlich nicht deutlich höher ausfällt, hat drei mögliche Gründe:

- Erstens wird in dieser Studie bürgerschaftliches Engagement und nicht CSR untersucht. Damit ist die soziale Verantwortung erheblich enger definiert – dass bürgerschaftliches Engagement nicht die alleinige soziale Verantwortung von Unternehmen beinhaltet, ist im Verlauf des Textes präzisiert worden.
- Zweitens können das Verständnis der einzelnen Unternehmen untereinander sowie das Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement im vorliegenden Bericht voneinander abweichen. Diese Abweichung ist bisweilen sogar willentlich: Lobbyaktivitäten zur Sicherung der Marktmacht können vom Unternehmen zur Imagepflege als bürgerschaftliches Engagement deklariert werden, sind es aber möglicherweise gar nicht. Zumeist dürfte diese aber unwillentlich geschehen – wenn etwa dem Beitrag zahlenden Unternehmen nicht präsent ist, dass seine Mitgliedschaft in einem Verband als bürgerschaftliches Engagement betrachtet werden kann.
- Drittens erfolgten die Auswertung wie Hochrechnung in einer eher konservativen Vorgehensweise. Daher ist eine Unterschätzung des tatsächlichen Betrags anzunehmen.

Deshalb dürfte es sich bei dem angegebenen bürgerschaftlichen Engagement eher um eine Untergrenze handeln.

399. Da das Engagement verschiedene Formen annehmen kann, wurde nicht nur die absolute Höhe des Gesamtengagements erfasst, sondern auch die Verteilung des Engagements auf die verschiedenen Instrumente. Den Unternehmen wurden zu diesen einzelnen Arten beziehungsweise Instrumenten Fragen zum Umfang ihres Engagements gestellt. Dabei wurden einerseits direkt monetäre Größen abgefragt, z. B. Geldzuwendungen oder Sachspenden im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements. Andererseits wurden auch Personentage erfasst, da durch Freistellungen Personal der Unternehmen im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements zum Einsatz kommt. Die Personentage wurden anschließend mit Angaben aus der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung in monetäre Größen umgesetzt, wobei strukturelle Gehaltsunterschiede zwischen dem Industrie- und dem Dienstleistungssektor (inklusive der Bauwirtschaft) berücksichtigt wurden. Weiterhin gab es eine freie Kategorie „sonstiges Engagement“, darin konnten die Unternehmen

Angaben zum bürgerschaftlichen Engagement machen, die aus ihrer Sicht nicht in den vom Fragebogen vorgegebenen Kategorien offeriert wurden. Ex-post konnten zahlreiche dieser offenen Angaben jedoch wieder den vorgegeben Kategorien zu den Instrumenten des Engagements zugeordnet werden. Zudem konnten die Unternehmen wählen, ob sie in den einzelnen Kategorien Gesamtangaben oder weiter differenzierte Angaben machen wollten. Zur Vermeidung von Abbrüchen bei der Beantwortung dieser eher schwierigen Fragen wurde der Fragebogen speziell gestaltet: Die Unternehmen, die mehrere Möglichkeiten hatten, konnten ihren Aufwand auf einer für ihr Unternehmen geeigneten Detailebene angeben. Somit konnten die Angaben zum Volumen des bürgerschaftlichen Engagements auf verschiedenen Wegen ermittelt und somit auf Plausibilität geprüft werden.

400. Das finanzielle Volumen von über 11,2 Mrd. Euro verteilt sich wie folgt auf verschiedene Arten bürgerschaftlichen Engagements (Abbildung IV 3-2).

Den größten Anteil am Engagement haben finanzielle Zuwendungen. Diese haben ein finanzielles Volumen von 8,5 Mrd. Euro (Abbildung IV 3-2). Danach folgen mit großem Abstand Sachspenden (1,5 Mrd. Euro) und die kostenlose beziehungsweise günstige Nutzenüberlassung von betrieblicher Infrastruktur. Die geringste Summe, nämlich lediglich rund 22 Mio. Euro, entfallen auf Freistellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die finanziellen Zuwendungen entsprechen mehr als drei Vierteln des gesamten genannten bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen. Auf Sachspenden entfällt immerhin noch fast jeder achte Euro. Der drittgrößte Posten ist die kostenlose beziehungsweise günstige Nutzungsüberlassung von betrieblicher Infrastruktur mit nahezu 8 Prozent (siehe Abbildung IV 3-3).

Die hier ausgewiesene Struktur des bürgerschaftlichen Engagements ist aufgrund der Unterschiede in den Definitionen nicht mit vorangegangenen Befragungen wie der Forsa-Studie vergleichbar.

Struktur der finanziellen Zuwendungen: Die Unternehmen konnten in der Befragung wählen, ob sie ihre finanziellen Zuwendungen als Gesamtsumme oder weiter differenziert als Einzelpositionen angeben. Zu den möglichen Einzelpositionen zählen:

- Allgemeine Geldspenden
- Spendenaktionen und gezielte Sammlungen
- Gründung/Finanzierung von Stiftungen/Fördervereinen
- Einrichtung/Finanzierung von Institutionen als Mäzen
- Kooperation mit der öffentlichen Hand bei der Durchführung öffentlicher Aufgaben (Public Private Partnership)
- Andere finanzielle Zuwendungen

Von der Möglichkeit Einzelpositionen anzugeben, machten insgesamt nur 96 der befragten Unternehmen Gebrauch, darunter 60 Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbei-

Abbildung IV 3-2

Finanzielles Volumen des bürgerschaftlichen Engagements
Angaben in Mrd. Euro



N = 4.315; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Abbildung IV 3-3

Verteilung des Umfangs des bürgerschaftlichen Engagements auf die verschiedene Arten
Anteile in Prozent



N = 4.315; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

terinnen und Mitarbeitern und 36 Unternehmen ab 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund kann lediglich die angegebene Struktur der Antworten betrachtet werden, ohne jedoch eine Hochrechnung auf die Grundgesamtheit der Unternehmen vorzunehmen. Insofern ist die im Anhang dargestellte Verteilung der finanziellen Zuwendungen auf die verschiedenen Arten nicht verallgemeinerbar.

Struktur der Sachspenden: Mehr als jeder siebte Euro des bürgerschaftlichen Engagements ist eine Sachspende. Auch hier konnten die Unternehmen in der Befragung wählen, ob sie ihre Sachspenden als Gesamtsumme oder weiter differenziert als Einzelpositionen angeben wollten. Zwei Einzelpositionen standen zur Auswahl:

- Kostenlose Überlassung von Produkten/Diensten aus eigener Leistungserstellung
- Kostenlose Überlassung gebrauchter Betriebsmittel

Einzelpositionen wurden an dieser Stelle nur von 27 Unternehmen angegeben. Daher sind die Aussagen nicht verallgemeinerbar.

Struktur der Freistellungen: Das monetär bewertete Volumen der Freistellungen macht nur einen kleinen Teil des bürgerschaftlichen Engagements aus. Bei den Freistellungen im engeren Sinne handelt es sich zum einen um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für konkrete Tätigkeiten frei- beziehungsweise bereitgestellt worden sind, und zum anderen um Sekundierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke. Darüber hinaus ist auch der Personaleinsatz, d. h. die insgesamt eingesetzten Personentage, erfasst, der für die Projektsteuerung beziehungsweise das Projektmanage-

ment von bürgerschaftlichem Engagement aufgebracht wird, wie z. B. für die Steuerung der finanziellen Zuwendungen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Freistellungen im engeren Sinne das Gros des Personaleinsatzes für bürgerschaftliches Engagement ausmachen (Abbildung IV 3-4). Auf diese Größe entfallen fast drei Viertel des Volumens für Freistellungen. Der übrige Teil entfällt größtenteils auf die Steuerung von bürgerschaftlichem Engagement im Unternehmen.

3.5 Bürgerschaftliches Engagement gemessen am Unternehmensumsatz

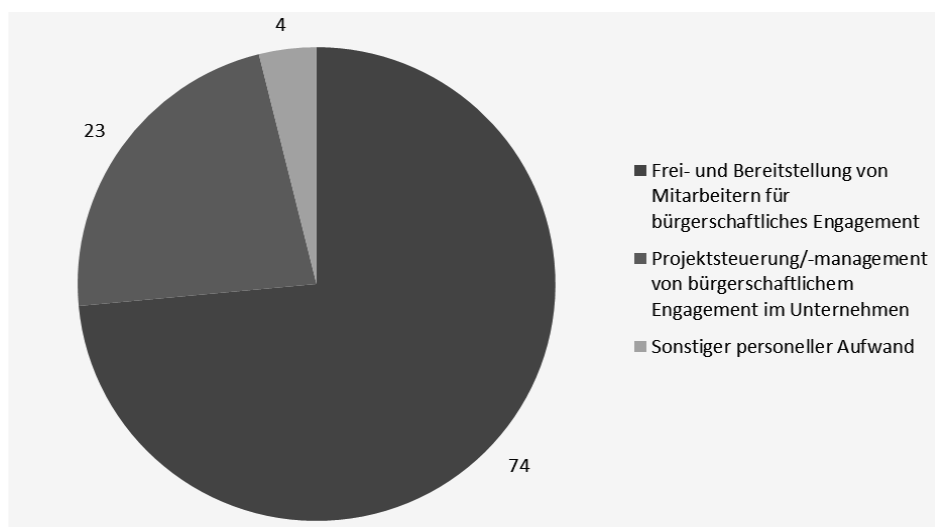
401. Die finanzielle Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für das einzelne Unternehmen, im Folgenden auch kurz der Umfang genannt, kann als prozentualer Anteil der Aufwendungen für bürgerschaftliches Engagement am Umsatz ausgedrückt werden. Dieser Umsatzanteil ist in die drei Klassen niedrig, mittel und hoch eingeteilt worden. Dazu sind (aus den ungewichteten Werten) drei gleich große Gruppen an Unternehmen gebildet worden:

- Niedrig: Unternehmen mit einem Umsatzanteil unter 0,014 Prozent des Umsatzes
- Mittel: Unternehmen mit einem Umsatzanteil zwischen 0,014 Prozent bis 0,3 Prozent.
- Hoch: Unternehmen ab einem Umsatzanteil von 0,3 Prozent.

In den gewichteten Ergebnissen in Tabelle IV 3-4 zeigt sich, dass vor allem die kleinen Unternehmen häufiger einen hohen Anteil des bürgerschaftlichen Engagements an

Abbildung IV 3-4

Verteilung auf Arten der Freistellung
Anteile in Prozent



N = 669; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-4

Bürgerschaftliches Engagement – Umsatzanteile nach Unternehmensgröße
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

Unternehmen nach Mitarbeiterzahl	Umsatzanteil BE		
	Niedrig	Mittel	hoch
Gesamt	31,3	24,3	44,4
Unter 50 MA	31,1	23,5	45,4
50 bis 499 MA	34,3	41,2	24,6
500 MA und mehr	45,4	38,3	16,3

N = 2.638; gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

ihrem Umsatz aufweisen, was sich im Gesamtwert widerspiegelt: Unter den Unternehmen mit einem relativ hohen Engagement befinden sich 45,4 Prozent kleinere Unternehmen (mit bis zu 49 Mitarbeitern), unter den Unternehmen mit relativ niedriger Bedeutung des Engagements beträgt der Anteil der kleineren Unternehmen nur 31,1 Prozent.

Der höhere Umfang des Engagements bei den kleineren Unternehmen bietet eine Erklärung, warum sich kleinere Unternehmen seltener engagieren als größere. Bürgerschaftliches Engagement ist möglicherweise erst dann aus der Sicht eines Unternehmens sinnvoll, wenn es einen gewissen Umfang im Sinne eines kritischen finanziellen Mindestvolumens erreicht. Daher macht das bürgerschaftliche Engagement in den kleineren Unternehmen schnell einen etwas höheren Anteil am Umsatz aus. Damit erhöht sich aber auch die Schwelle, sich bürgerschaftlich zu engagieren – wie in Kapitel IV-2 dargelegt engagieren sich kleinere Unternehmen seltener.

Die großen Unternehmen weisen deutlich häufiger einen niedrigen oder mittleren Umsatzanteil auf. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie absolut weniger für ihr bürgerschaftliches Engagement ausgeben. Im Gegenteil: Selbst ein niedriger Anteil kann bei entsprechend hohem Umsatz absolut noch mit einem Millionen-Engagement verbunden sein.

3.6 Gründe für ein Ausbleiben des Engagements

402. Knapp zwei Fünftel der Unternehmen verneinen, dass sie sich bürgerschaftlich engagieren. Diese ein entsprechendes Engagement verneinenden Unternehmen erhielten im Rahmen der Umfrage explizit eine Frage, warum sie sich aktuell oder künftig nicht bürgerschaftlich engagieren. Allerdings stellt diese Befragungsgruppe eine Minderheit in der Stichprobe dar. Knapp 1 000 Unternehmen haben diese Frage gestellt bekommen und beantwortet. Bei dieser Fallzahl können keine repräsentativen Ergebnisse für die bekannten Unternehmenstypen generiert werden. Es ist jedoch möglich, eine Darstellung nach Unternehmensgröße vorzunehmen. Hierfür wird jedoch eine

etwas andere Zusammenfassung der Mitarbeitergrößenklassen als bisher aufgrund der geringeren Fallzahlen verwendet. Der Fokus wird hier auf die kleineren Unternehmen, die sich auch deutlich seltener engagieren, gelegt. Der folgende Abschnitt thematisiert die Frage, ob das Ausbleiben des Engagements eher freiwillig und bewusst gewählt ist, eine Folge fehlender Information darstellt oder auf Trittbrettfahrerprobleme zurückzuführen ist.

Das Ausbleiben eines Engagements ist nicht immer freiwillig und bewusst gewählt, weil das Unternehmen beispielsweise keinen wirtschaftlichen Nutzen oder sichtbaren Bedarf erkennt, sondern scheitert sehr häufig an den fehlenden Ressourcen im Unternehmen, sei es aus Mangel an Zeit, Personal und/oder etwas seltener am fehlenden Geld für ein Engagement. Sehr wenige Unternehmen veranlasst eine schlechte Erfahrung dazu, sich heute oder künftig nicht mehr für das Gemeinwohl einzusetzen. So das wesentliche Ergebnis der Umfrage, das im Folgenden noch detaillierter diskutiert wird (Tabelle IV 3-5):

Zeitmangel ist der von fast vier Fünftel der nicht-engagierten Unternehmen wichtigste Grund für das Ausbleiben eines Engagements. Darunter sind es die Hälfte der nicht-engagierten Unternehmen, die diesen Grund für eindeutig zutreffend für ihr fehlendes Engagement betrachten.

Mehr als drei Viertel der nicht-engagierten Unternehmen unterlassen ein bürgerschaftliches Engagement bewusst, weil sie keinen nennenswerten Nutzen für das Unternehmen erkennen. Für 46 Prozent ist dies sogar ein triftiger Anlass („trifft zu“), sich heute und/oder künftig nicht zu engagieren.

An dritter und an fünfter Stelle werden neben der Zeit wieder fehlende Ressourcen – diesmal fehlendes Personal und Geld – im Unternehmen genannt, die eine gemeinnützige Aktivität verhindern. Bei sieben von zehn dieser Unternehmen fehlt das notwendige Personal für solche Maßnahmen, darunter sind es zwei Fünftel für die das eindeutig zutrifft. Etwas seltener wird angegeben, dass es kein Geld hierfür gibt. Dennoch sind es immerhin sechs von zehn dieser Unternehmen, die ein Engagement auf-

grund fehlender finanzieller Mittel unterlassen. Dazwischen positioniert sich als viertwichtigster Grund mit 69,3 Prozent (Summe aus 36,1 (Trifft zu) und 33,2 (Trifft eher zu)), dass die Unternehmen keinen sichtbaren Bedarf für ein bürgerschaftliches Engagement in ihrem Umfeld erkennen.

Bei mehr als jedem zweiten Unternehmen bleibt ein Engagement aufgrund fehlender Informationen aus. Ein Fünftel gibt an, dass es über keine Kenntnisse über mögliche Formen eines Engagements verfügt („trifft zu“), ein weiteres Drittel hält diese Aussage für eher zutreffend.

Bei einer Minderheit der Unternehmen scheitert ein Engagement aufgrund eines fehlenden Interesses bei der Unternehmensführung und/oder bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Jeweils ein Fünftel der nicht-engagierten Unternehmen sehen darin ein fehlendes Engagement entscheidend begründet. Grob jeweils etwa ein weiteres Viertel sieht darin mögliche Ursachen, sich aktuell nicht zu engagieren oder dies zu planen („trifft eher zu“).

In den wenigsten Fällen (14 Prozent) haben sich die Unternehmen aufgrund von schlechten Erfahrungen bei einer gemeinnützigen Aktivität gegen ein bürgerschaftliches Engagement entschieden.

403. Kapitel 2.3.2 zeigte bereits, dass sich fast alle größeren Unternehmen bürgerschaftlich engagieren. Beispielsweise sind es lediglich vier Prozent der Großunternehmen mit mindestens 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ein solches Engagement verneinen. Bei den Unternehmen mit maximal 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern engagieren sich 40 Prozent der Unterneh-

men nicht. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass nur sehr wenige größere Unternehmen die Frage nach den Gründen für ein Ausbleiben des Engagements beantwortet haben. Deswegen muss in der folgenden Darstellung aufgrund der geringen Fallzahlen die Grenze für die obere Unternehmensgrößenklasse bei 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezogen werden. Da es insbesondere die kleineren Unternehmen sind, die sich nicht engagieren, ist eine detailliertere Unterteilung der Unternehmen in Kleinstunternehmen (bis neun Mitarbeiter) und Kleinunternehmen (zehn bis 49 Mitarbeitern) bei dieser Fragestellung besonders interessant.

Differenziert man die Antworten nach der Unternehmensgröße, zeigen sich jedoch in den meisten Fällen nur geringfügige Unterschiede im Antwortverhalten bei den Unternehmen, wenn man sie nach den Hintergründen für ein fehlendes Engagement befragt (Tabelle IV 3-6).

Besonders auffällig ist, dass ein Mangel an Geld mit zunehmender Unternehmensgröße immer weniger ein Hindernis für ein bürgerschaftliches Engagement darstellt. Sind es zwei Drittel der Kleinstunternehmen (bis neun Mitarbeiter), die dies als Ursache für ein fehlendes Engagement angeben, trifft dies bei nur 45,6 Prozent der Unternehmen mit über 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu. Obwohl die Unterschiede deutlich schwächer ausgeprägt sind, geben Kleinstunternehmen auch etwas häufiger (73,6 Prozent) als andere Unternehmen (68,9 und 69,5 Prozent) an, kein Personal für solche Aktivitäten zu haben.

Zudem sagen mit 57,7 Prozent deutlich mehr Kleinunternehmen (zehn bis 49 Mitarbeiter) als andere Unternehmen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kein In-

Tabelle IV 3-5

Warum Unternehmen sich nicht bürgerschaftlich engagieren
Weshalb engagiert(e) sich Ihr Unternehmen überhaupt nicht bürgerschaftlich?
Anteile in Prozent der nicht-engagierten Unternehmen (Gesamt)

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Mangel an Zeit	49,5	29,1	13,0	8,4
Kein nennenswerter wirtschaftlicher Nutzen für das Unternehmen	45,8	31,1	15,4	7,7
Mangel an Personal	41,3	30,6	14,8	13,2
Kein sichtbarer Bedarf	36,1	33,2	18,5	12,1
Mangel an Geld	32,8	28,6	24,0	14,7
Fehlende Kenntnis im Unternehmen über mögliche Formen eines Engagements	21,0	33,8	25,6	19,6
Fehlendes Interesse bei der Unternehmensführung	20,5	22,7	33,7	23,1
Fehlendes Interesse bei den Mitarbeitern	19,5	27,2	30,4	22,9
Schlechte Erfahrungen	7,6	7,1	31,8	53,6

N = 987, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-6

Gründe für fehlendes Engagement nach Unternehmensgröße
Weshalb engagiert(e) sich Ihr Unternehmen überhaupt nicht bürgerschaftlich?
Anteile „Trifft (eher)“ zu in Prozent der nicht engagierten Unternehmen

	Gesamt	Unter 10 MA	10 bis 49 MA	Über 49 MA
Mangel an Zeit	78,6	78,3	79,5	74,0
Kein nennenswerter wirtschaftlicher Nutzen für das Unternehmen	76,8	77,0	76,5	76,3
Mangel an Personal	71,9	73,6	68,9	69,5
Kein sichtbarer Bedarf	69,4	69,4	68,9	74,8
Mangel an Geld	61,4	65,7	54,3	45,6
Fehlende Kenntnis im Unternehmen über mögliche Formen eines Engagements	54,8	54,8	54,6	57,0
Fehlendes Interesse bei den Mitarbeitern	46,7	40,8	57,7	50,8
Fehlendes Interesse bei der Unternehmensführung	43,2	40,7	48,2	42,3
Schlechte Erfahrungen	14,6	13,9	16,3	11,4
N =	987	520	290	177

gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

teresse daran hätten. Dies trifft nur bei zwei Fünftel der Unternehmen bis zu neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei etwa der Hälfte der Unternehmen ab 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu. Ergänzend kann hinzugefügt werden, dass das fehlende Interesse seitens der Unternehmensführung bei Kleinunternehmen (zehn bis 49 Mitarbeiter) etwas häufiger (48,2 Prozent) als bei Kleinstunternehmen (bis neun Mitarbeiter) (40,7 Prozent) für das Ausbleiben des Engagements verantwortlich ist.

Haupthindernis für ein bürgerschaftliches Engagement in einem Unternehmen sind vor allem fehlende zeitliche und personelle Ressourcen. Fehlende finanzielle Ressourcen sind insbesondere bei den größeren Unternehmen kein zentrales Problem. Zudem entscheiden sich viele Unternehmen bewusst gegen ein Engagement, da es ihnen keinen wirtschaftlichen Nutzen bringt oder sie keinen Bedarf sehen. Wenn auch nicht an vorderster Stelle genannt, so spielt die Informationsunkenntnis doch häufig eine Rolle. Gut jedes zweite Unternehmen engagiert sich auch deshalb nicht, weil es sich nicht auskennt, über die verschiedenen Möglichkeiten, sich zu engagieren. Während die übrigen Hinderungsgründe nicht gut durch eine Engagementpolitik beseitigt werden können, können die Verbesserung der Informationen, der Ausbau von (regionalen, lokalen) Netzwerken unter Einbeziehung bestehender Infrastrukturen (wie zum Beispiel der Mehrgenerationenhäuser) sowie die intensivere Einbindung der Unternehmensverbände für bürgerschaftliches Engagement wesentliche Bausteine einer erfolgreichen Engagementpolitik sein.

3.7 Umfang des Engagements nach Strukturmerkmalen, Bereichen und Partnern

404. Der Umfang des bürgerschaftlichen Engagements gemessen als Anteil am Umsatz kann für verschiedene Typen von Unternehmen anhand der bekannten Strukturmerkmale differenziert werden (Tabelle IV 3-7). Da diese Strukturmerkmale teilweise nicht für alle Unternehmen vorliegen, deren Anteil des bürgerschaftlichen Engagements gemessen am Umsatz bekannt ist, beziehungsweise weitere Ausprägungen bei den Strukturmerkmalen vorhanden sind, können die Angaben vom oben ausgewiesenen Gesamtwert abweichen. Es zeigen sich bei den Strukturmerkmalen nur leichte Unterschiede in den Antworten zum Umfang des Engagements:

- So weisen exportierende Unternehmen im Vergleich zu nicht-exportierenden Unternehmen deutlich häufiger einen mittelhohen Umfang aus. Nicht-exportierende Unternehmen entscheiden sich eher entweder für niedrige oder für höhere Anteile bürgerschaftlichen Engagements.
- Unternehmen, welche die Strategie eines umfassenden oder primär agierenden bürgerschaftlichen Engagement verfolgen, d. h. deren Engagement intrinsisch motiviert ist oder zur Verbesserung der Unternehmenskultur beitragen soll, haben sehr häufig einen hohen Umfang der Engagement-Aktivitäten (65 Prozent). Dies trifft insbesondere auf die primär agierenden Unternehmen zu. Zwei Drittel dieser Unternehmen haben

Tabelle IV 3-7

BE-Umsatzanteile nach weiteren Strukturmerkmalen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Umsatzanteil BE		
		niedrig	mittel	hoch
Exportorientierung	Keine	28,2	24,0	47,8
	Exportanteil > Null (in 2010)	21,6	37,3	41,1
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	16,1	24,1	59,7
	ist (eher) bedeutend	14,2	27,0	58,7
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	31,4	16,1	52,5
	Primär agierendes BE	9,0	26,0	65,0
	Primär reagierendes BE	14,6	37,7	47,7
	Unsystematisches BE	11,4	42,3	46,3
Unternehmenskultur	... ist ein Ziel	16,0	26,9	57,1
	... ist kein relevantes Ziel	19,2	38,0	42,8

N = 2.141 (Unternehmenskultur) – 1.850 (Exportorientierung); gewichtete Werte

Strategietyp des BE basiert auf Antworten zu Zielen/Motiven von BE: Umfassendes BE (BE soll sowohl eher unternehmerische, aber auch gesellschaftliche Ziele verfolgen); Primär agierendes BE (BE vor allem gesellschaftliche Verpflichtung des Unternehmens entweder aus einer intrinsischen Motivation heraus oder als Teil der Unternehmenskultur); Primär reagierendes BE (BE vor allem zur Schaffung von Vertrauen bei relevanten Stakeholdern und zur Sicherung des Kerngeschäfts); Unsystematisches BE (keine klare BE-Strategie identifizierbar)

Quelle: IW Consult, 2011

hier einen hohen Umsatzanteil, lediglich 9,0 Prozent dieser Unternehmen kann nur ein geringer Umsatzanteil zugeschrieben werden. Dagegen befinden sich Unternehmen mit einem primär reagierenden bürgerschaftlichen Engagement (zur Definition siehe Kapitel IV.2), vor allem aber Unternehmen mit einem unsystematischen, bürgerschaftlichen Engagement eher im Mittelfeld bezogen auf die Ausgaben für Engagement relativ zum Umsatz.

- Ist bürgerschaftliches Engagement ein Teil der gelebten Unternehmenskultur, so geben knapp drei Fünftel dieser Unternehmen (57,1 Prozent) gemessen am Umsatz viel für gemeinnützige Zwecke aus.
- Ob die Unternehmen sich in der Situation des sozialen Dilemmas sehen, ist für die Höhe des Engagements am Umsatz hingegen offenbar unerheblich: Zwischen den Unternehmen, die viel investieren, und jenen, die mit ihren Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements wenig Aufwand verbinden, ergeben sich im Hinblick auf die Wahrnehmung der Problematik des Trittbrettfahrerverhaltens nur wenige Unterschiede.

405. Die meisten Unternehmen engagieren sich, wie in Kapitel IV.5 beschrieben, in den Bereichen Erziehung,

Kindergarten und Schule, Sport und Freizeit sowie Soziales/Integration. In der Befragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland konnten die Unternehmen angeben, ob sie in folgenden Bereichen engagiert sind:

- Sport und Freizeit
- Kunst und Kultur
- Erziehung, Kindergarten, Schule
- Hochschule, Forschung, Weiterbildung
- Soziales/Integration
- Gesundheit
- Umwelt/Katastrophenhilfe
- Internationales und Entwicklungshilfe
- Menschenrechte
- Sonstiges

Somit lässt sich auch überprüfen, in welchen Bereichen sich Unternehmen nun besonders stark engagieren, die einen niedrigen, mittleren oder hohen Anteil des bürgerschaftlichen Engagements gemessen am Umsatz aufwei-

sen. Exemplarisch sei dies hier für den Bildungsbereich illustriert. Hinsichtlich der Frage nach einem Engagement in Hochschule, Forschung und Weiterbildung antworten die befragten Unternehmen mit niedrigem Umfang des Engagements ähnlich wie jene mit hohem Umfang. Nur Unternehmen mit mittlerem Umfang engagieren sich in der Stichprobe etwas seltener als die übrigen Unternehmen – dies ist jedoch vermutlich dem Stichprobenzufall geschuldet (siehe Tabelle IV 3-8).

406. Generalisierende Aussagen zum Zusammenhang zwischen Umfang und Bereich(en) des Engagements lassen sich mit Blick auf die erhobenen Daten indes nicht treffen: Insgesamt konnte anhand der Befragungsergebnisse keine systematische Richtung des Engagements in einen bestimmten Bereich hinein in Abhängigkeit vom Umsatzanteil des bürgerschaftlichen Engagements eruiert werden. In den verschiedenen Bereichen engagiert sich mal die eine Gruppe, mal die andere Gruppe etwas stärker, ohne dass jedoch ein Muster erkennbar wäre (Die Ergebnisse für die einzelnen Bereiche sind im Anhang dieses Kapitels dargestellt).

Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit beim bürgerschaftlichen Engagement mit Akteuren außerhalb des Unternehmens hat einen deutlichen regionalen Fokus. Die Unternehmen arbeiten insgesamt am häufigsten mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen (sehr) intensiv zusammen. Die Unternehmen konnten angeben, ob sie mit folgenden Akteuren zusammenarbeiten:

- Vereine/Freiwilligenorganisationen
- Arbeitgeber- und Unternehmerverbände
- Wohlfahrtsverbände
- Kirchen und religiöse Einrichtungen
- Stiftungen
- Internationale Hilfsorganisationen/Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs)

- Lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultur-einrichtungen
- Bürgerinitiativen
- Parteien
- Gewerkschaften
- Andere Unternehmen
- Öffentliche Verwaltung
- Sonstige

Es wurde anhand der Befragungsdaten geprüft, ob es in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt, die einen niedrigen, mittleren oder hohen Anteil des bürgerschaftlichen Engagements am Umsatz aufweisen. Es zeigt sich kein systematischer Zusammenhang zwischen diesen Größen. (Die Ergebnisse für die einzelnen Akteure sind im Anhang dieses Kapitels dargestellt.)

Die engagierten Unternehmen fördern vor allem regional an ihren Standorten. Es wurde auch hier geprüft, ob es dabei Unterschiede nach dem BE-Umsatzanteil gibt. Es zeigen sich allerdings auch hier keine systematischen Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen (siehe Tabelle IV 3-9).

Bei der Fristigkeit gibt es insgesamt keine dominierende Ausrichtung. Bei allen engagierten Unternehmen erfolgt das bürgerschaftliche Engagement häufiger kurz- oder mittelfristig. Unterschiede werden aber erkennbar, wenn der Umsatzanteil des bürgerschaftlichen Engagements betrachtet wird: Insbesondere Unternehmen mit einem hohen Umsatzanteil weisen häufiger eine mittel- oder langfristige Ausrichtung auf. Dagegen richten vor allem Unternehmen mit einem mittleren BE-Umsatzanteil ihr Engagement häufiger kurzfristig aus (siehe Tabelle IV 3-10).

Tabelle IV 3-8

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Hochschule, Forschung, Weiterbildung
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Hochschule, Forschung, Weiterbildung?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	39,1	60,9
	Mittel	27,8	72,2
	Hoch	38,7	61,3
	Gesamt	36,0	64,0

N = 2.264; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-9

Wo engagiert sich Ihr Unternehmen überwiegend bürgerschaftlich?
Ja-Quoten in Prozent der engagierten Unternehmen, Mehrfachnennungen

		Regional (Unternehmensstandort D)	Regional (Unternehmensstandort international)	Überregional	International unabhängig von eigenen Standorten
Umsatzanteil	Niedrig	86,6	1,6	9,5	9,6
	Mittel	90,8	2,7	6,4	8,1
	Hoch	90,7	1,7	11,5	9,7
Gesamt		89,9	2,0	9,7	9,3

N = 2.290; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-10

Gesamt: Wie ist das bürgerschaftliche Engagement Ihres Unternehmens überwiegend ausgerichtet?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen, Mehrfachnennungen

		Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
Umsatzanteil	Niedrig	44,5	41,8	27,6
	Mittel	55,8	41,0	21,4
	Hoch	39,0	49,5	36,2
Gesamt		44,8	45,5	30,3

N = 2.287; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

3.8 Anhang

3.8.1 Umsatzanteile und bürgerschaftliches Engagement in verschiedenen Bereichen

Im Bereich Sport und Freizeit engagieren sich Unternehmen mit einem niedrigen BE-Umsatzanteil etwas seltener als die Unternehmen mit einem mittleren oder hohen BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-11).

Im Bereich Kunst und Kultur sind es die Unternehmen mit einem hohen BE-Umsatzanteil, die sich etwas häufiger engagieren (siehe Tabelle IV 3-12).

Im Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule engagieren sich Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil etwas seltener als die übrigen Unternehmen (Tabelle IV 3-13).

Im Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung engagieren sich Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil ebenfalls seltener als die übrigen Unternehmen (siehe Tabelle IV 3-14).

Tabelle IV 3-11

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Sport und Freizeit
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Sport und Freizeit?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	64,8	35,2
	Mittel	71,0	29,0
	Hoch	68,5	31,5
Gesamt		68,2	31,8

N = 2.293; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-12

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Kunst und Kultur
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Kunst und Kultur?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	42,2	57,8
	Mittel	43,2	56,8
	Hoch	55,5	44,5
	Gesamt	49,3	50,7

N = 2.281; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-13

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Erziehung, Kindergarten, Schule
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Erziehung, Kindergarten, Schule?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	76,0	24,0
	Mittel	71,1	28,9
	Hoch	77,5	22,5
	Gesamt	75,3	24,7

N = 2.298; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-14

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Hochschule, Forschung, Weiterbildung
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Hochschule, Forschung, Weiterbildung?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	39,1	60,9
	Mittel	27,8	72,2
	Hoch	38,7	61,3
	Gesamt	36,0	64,0

N = 2.264; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Im Bereich Soziales/Integration engagieren sich Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil überdurchschnittlich häufig (siehe Tabelle IV 3-15).

Im Bereich Gesundheit engagieren sich Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil ebenfalls überdurchschnittlich häufig (siehe Tabelle IV 3-16).

Im Bereich Umwelt/Katastrophenhilfe engagieren sich Unternehmen mit einem niedrigen Umsatzanteil geringfügig seltener als die übrigen Unternehmen (siehe Tabelle IV 3-17).

Im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe können kaum Unterschiede im Engagement nach BE-Umsatzanteil festgestellt werden. (siehe Tabelle IV 3-18).

Im Bereich Menschenrechte engagieren sich Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil fast doppelt so häufig wie Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-19).

Tabelle IV 3-15

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Soziales/Integration
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Soziales/Integration?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	52,4	47,6
	Mittel	48,8	51,2
	Hoch	57,5	42,5
Gesamt		54,0	46,0

N = 2.281; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-16

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Gesundheit
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Gesundheit?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	29,9	70,1
	Mittel	27,7	72,3
	Hoch	37,4	62,6
Gesamt		33,1	66,9

N = 2.281; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-17

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Umwelt/Katastrophenhilfe
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Umwelt/Katastrophenhilfe?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	29,8	70,2
	Mittel	34,9	65,1
	Hoch	33,9	66,1
Gesamt		33,0	67,0

N = 2.280; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-18

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	18,6	81,4
	Mittel	18,1	81,9
	Hoch	20,8	79,2
	Gesamt	19,8	80,2

N = 2.271; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-19

Umsatzanteile und Engagement im Bereich Menschenrechte
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Engagiert im Bereich Menschenrechte?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	15,6	84,4
	Mittel	11,4	88,6
	Hoch	19,1	80,9
	Gesamt	16,4	83,6

N = 2.268; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

3.8.2 Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren

Mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen arbeiten Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil etwas häufiger zusammen als Unternehmen mit mittlerem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-20).

Mit Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden arbeiten eher Unternehmen mit hohem oder mittlerem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-21).

Mit Wohlfahrtsverbänden arbeiten Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil häufiger zusammen als Unternehmen mit niedrigem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-22).

Mit Kirchen und religiösen Einrichtungen arbeiten Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil häufiger zusammen als Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-23).

Mit Stiftungen arbeiten Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil seltener zusammen als Unternehmen mit

niedrigem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-24).

Mit internationalen Hilfsorganisationen/Nicht-Regierungsorganisationen arbeiten Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil etwas häufiger zusammen als Unternehmen mit mittlerem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-25).

Mit lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen arbeiten Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil häufiger zusammen als Unternehmen mit mittlerem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-26).

Mit Bürgerinitiativen arbeiten Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil etwas seltener zusammen als Unternehmen mit niedrigem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-27).

Mit Parteien arbeiten Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil etwas seltener zusammen als Unternehmen mit niedrigem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-28).

Tabelle IV 3-20

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Vereinen/ Freiwilligenorganisationen?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	79,7	20,3
	Mittel	75,2	24,8
	Hoch	84,4	15,6
	Gesamt	80,8	19,2

N = 2.283; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-21

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	40,4	59,6
	Mittel	46,7	53,3
	Hoch	45,3	54,7
	Gesamt	44,6	55,4

N = 2.255; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-22

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Wohlfahrtsverbänden
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Wohlfahrtsverbänden?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	37,1	62,9
	Mittel	40,5	59,5
	Hoch	45,9	54,1
	Gesamt	42,2	57,8

N = 2.247; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-23

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Kirchen und religiösen Einrichtungen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Kirchen und religiösen Einrichtungen?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	37,5	62,5
	Mittel	40,9	59,1
	Hoch	47,4	52,6
	Gesamt	43,4	56,6

N = 2.261; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-24

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Stiftungen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Stiftungen?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	38,5	61,5
	Mittel	31,8	68,2
	Hoch	39,5	60,5
	Gesamt	37,1	62,9

N = 2.247; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-25

**Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit internationalen Hilfsorganisationen/
Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs)**
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit internationalen Hilfsorganisationen/Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs)?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	23,8	76,2
	Mittel	23,2	76,8
	Hoch	29,9	70,1
	Gesamt	26,7	73,3

N = 2.250; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-26

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	61,5	38,5
	Mittel	62,5	37,5
	Hoch	72,8	27,2
	Gesamt	67,5	32,5

N = 2.270; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-27

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	26,3	73,7
	Mittel	21,4	78,6
	Hoch	31,3	68,7
	Gesamt	27,6	72,4

N = 2.250; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-28

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Parteien
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Parteien?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	22,7	77,3
	Mittel	16,1	83,9
	Hoch	23,4	76,6
	Gesamt	21,0	79,0

N = 2.254; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Mit Gewerkschaften arbeiten alle Unternehmen unabhängig vom BE-Umsatzanteil nur selten zusammen (siehe Tabelle IV 3-29).

Mit anderen Unternehmen arbeiten Unternehmen mit mittlerem BE-Umsatzanteil seltener zusammen als Unternehmen mit niedrigem oder hohem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-30).

Mit der öffentlichen Verwaltung arbeiten Unternehmen mit hohem BE-Umsatzanteil häufiger zusammen als Unternehmen mit mittlerem oder niedrigem BE-Umsatzanteil (siehe Tabelle IV 3-31).

Tabelle IV 3-29

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit Gewerkschaften
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit Gewerkschaften?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	niedrig	7,4	92,6
	Mittel	4,7	95,3
	Hoch	8,6	91,4
	Gesamt	7,3	92,7

N = 2.245; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-30

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	31,4	68,6
	Mittel	25,6	74,4
	Hoch	36,0	64,0
	Gesamt	32,0	68,0

N = 2.252; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 3-31

Umsatzanteile und Zusammenarbeit mit öffentlicher Verwaltung
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Zusammenarbeit mit öffentlicher Verwaltung?	
		Ja	Nein
Umsatzanteil	Niedrig	36,2	63,8
	Mittel	29,6	70,4
	Hoch	42,5	57,5
	Gesamt	37,4	62,6

N = 2.253; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

4. Ziele des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

4.1 Eine Typologie der Unternehmensziele

407. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in Form bürgerschaftlichen Engagements durch die Unternehmen ist hinsichtlich der Zielsetzung, welche die Handelnden im Unternehmen verfolgen, ambivalent. Sie kann sowohl auf unternehmerischen wie auch auf gesellschaftlichen Nutzen ausgerichtet sein (Braun, 2008, S. 11). Im einen Fall unterliegt die Zielsetzung primär dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und ist damit gewinnorientiert, im anderen Fall dominieren intrinsische Motive der im Unternehmen Entscheidenden, die das Wohl der Gesellschaft zu verfolgen suchen. Dabei – dies sei gleich zu Beginn klargestellt – handelt sich um Idealtypen, die in dieser Reinform in der Realität kaum zu finden sein dürften, da in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden. Um Ansatzpunkte für differenzierte Handlungsempfehlungen ableiten zu können, bedarf es jedoch der systematischen Analyse möglicher Motive und Ziele und deren idealtypischer Charakterisierung. Das ist das Ziel dieses Kapitels.

Die intrinsischen Motive müssen zwar nicht philanthropischer Natur sein – die Überlappung zwischen Philanthropie und intrinsischer Motivation ist allerdings groß. In der Philanthropie-Diskussion wird der uneigennützig, altruistische Charakter des personalen Handelns betont. Wirtschaftliche Vorteile sind zwar möglich, werden aber nicht explizit verfolgt. Entscheidend sind außerökonomische Motive. Die wohlthätige Bürgerin ist nur zufällig auch Unternehmerin, der wohlthätige Bürger ist nur zufällig auch Unternehmer. Diese Verkürzung ignoriert jedoch, dass mit vielen Aktivitäten sowohl wirtschaftliche Ziele als auch aus intrinsischer Motivation verfolgte Ziele erreicht werden können (Habisch, 2003, S. 53). Fombrun (1997) konstatiert, dass bürgerschaftliches Engagement zwingend auf den Säulen des moralischen Anspruchs, der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele und des ökonomisch nachhaltigen Wirtschaftens, also der Berücksichtigung direkter Vorteile des Unternehmens, beruhen müsse. Das Potenzial von bürgerschaftlichem Engagement liegt bei der Nutzung dieser Zielkongruenz im wechselseitigen Vorteil von Unternehmen und Gesellschaft und begründet eine Win-Win-Situation. Unternehmen sehen sich als Teil der Gesellschaft, womit die Ziele der Gesellschaft oft auch Ziele des Unternehmens sind.

Auch eine Divergenz von unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen ist möglich: Bürgerschaftliches Engagement impliziert Mitverantwortung im öffentlichen Raum und setzt Impulse für das gesellschaftliche Miteinander sowie die Nutzung und Bildung von Sozialkapital. Deshalb gilt es jenen Güterkategorien, deren Produktion externe Effekte positiver Art generiert, die in den öffentlichen Raum hineinwirken. Öffentliche Güter, öffentliche Zwischenprodukte, Allmende-Güter und meritorische Güter wurden in Kapitel II.6 als Raster für Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements definiert.

Externe Effekte von unternehmerischem Handeln, die bei der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele auftreten können, bedingen zumindest theoretisch Trittbrettfahrerverhalten und verringern die Anreize zum bürgerschaftlichen Engagement. Unternehmen haben kaum Eigenanreize, die gesellschaftlichen Ziele in größerem Maße zu verfolgen. Umweltschutz ist ein einfaches Beispiel dafür, welche Konsequenzen die Existenz externer Effekte bei der Übernahme von Umweltverantwortung auf einem wettbewerblichen Markt nach sich ziehen kann: Ist eine kostenlose Nutzung der Umwelt möglich, bestehen unter Wettbewerbsdruck für Unternehmerinnen und Unternehmer und Managerinnen und Manager Anreize, die Umwelt stärker zu nutzen als dies der Fall wäre, wenn Unternehmen die vollen Kosten tragen müssten. Unternehmerisches Ziel (Gewinnerzielung) und gesellschaftliches Ziel (Umweltschutz) der im Unternehmen entscheidenden Person fallen (zumindest teilweise) auseinander. Daher ist bei der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele die Frage zu adressieren, ob ein soziales Dilemma vorliegt und wie bedeutend es ist. Denn auch wenn es wünschenswert wäre, dass sich die Akteure edel, hilfreich und gut verhalten würden, ist dies unter Wettbewerbsbedingungen in Dilemma-Situationen nicht so einfach möglich.

408. Die Verfolgung einzelwirtschaftlicher, unternehmerischer Ziele hat primär das Wohl des Unternehmens im Blick und damit die langfristige Gewinnmaximierung. Unternehmen kommen hierzu den Wünschen der Anspruchsgruppen nach und betreiben mithin stakeholderorientiertes bürgerschaftliches Engagement, um auf die Ansprüche der verschiedenen Gruppen im öffentlichen Raum zu reagieren. Dabei sind die eigenen Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie umworbene Neukundinnen und Neukunden, Fachkräfte und Investoren von zentraler Bedeutung, aber auch die lokale Umgebung, die politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Interessengruppen und die öffentliche Meinung spielen eine Rolle.

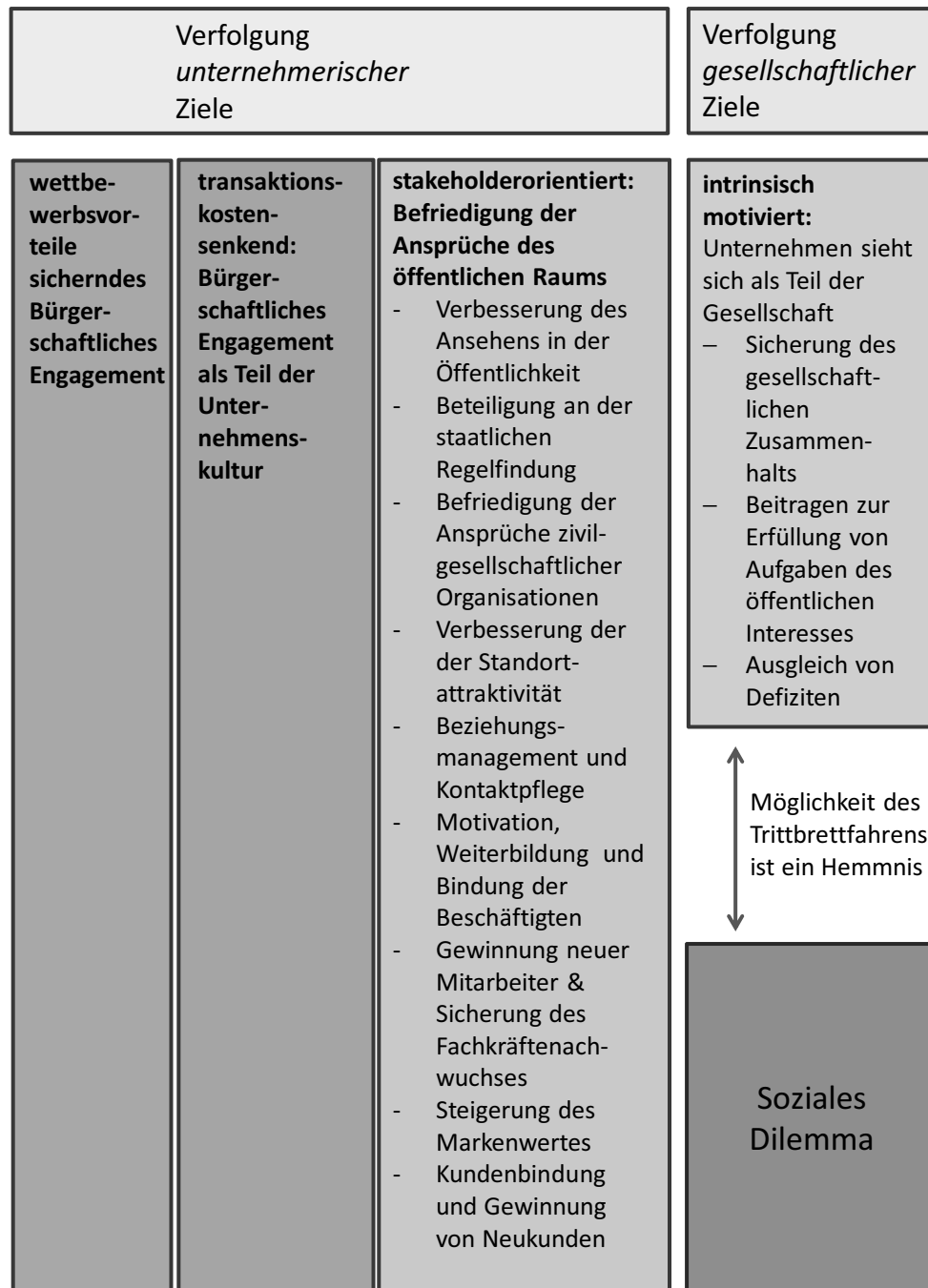
Zudem ist die Sicherung von Marktmacht und damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen ein denkbare Motiv für bürgerschaftliches Engagement, mit dem das Unternehmen auf Druck von außen reagiert, um seinen Wettbewerbsvorteil nicht einzubüßen. Dies kann so weit gehen, dass das Engagement zur Verschleierung einer aus gesellschaftlicher Sicht unerwünschten Marktsituation (marktmacherhaltendes bürgerschaftliches Engagement) dient. Es ist weiterhin möglich, dass das Unternehmen mit Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements seine Transaktionskosten senkt, wenn eine Unternehmenskultur weiterentwickelt und Sozialkapital gebildet und genutzt wird. Die Verpflichtung zur Konzentration auf gemeinsame Ziele und die Nutzung der dezentralen Gestaltungsspielräume verursachen im Unternehmen Transaktionskosten. Ein internes Reputationsmanagement und die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur können diese Transaktionskosten minimieren.

Abbildung IV 4-1 illustriert und systematisiert die Ziele des unternehmerischen Engagements.

Abbildung IV 4-1

Die Ziele des bürgerschaftlichen Engagements

Motivation der Unternehmen zu bürgerschaftlichem Engagement



Quelle: Eigene Darstellung

Augenfällig ist die scheinbare Analogie von unternehmerischen Zielen und den in Kapitel IV.2 vorgestellten Typen des bürgerschaftlichen Engagements. Diese Analogie bedingt jedoch keine deckungsgleiche Übereinstimmung. Stakeholderorientierte Ziele können auch mit dem Verzicht auf höhere Gewinne oder aus intrinsischer Motiva-

tion der Unternehmenseigentümerin oder des Unternehmenseigners verfolgt werden, marktmacherhaltendes bürgerschaftliches Engagement kann auf Kosten der eigenen Stakeholder betrieben werden, transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement kann aus den Gewinnen finanziert werden oder zulasten der Stakeholder

gehen. Der Typ des bürgerschaftlichen Engagements und damit die Möglichkeit seiner Finanzierung und das Ziel des bürgerschaftlichen Engagements entsprechen sich also keineswegs zwingend. Allerdings wird die empirische Analyse die Deutungskraft dieser Strukturierung eindrucksvoll belegen, ohne damit auszusagen, dass diese Reinformen in der Realität so zu finden sind. Vielmehr lassen sich die Motive und Ziele vielfach gemeinsam bei einem Unternehmen finden.

Als Ziele von bürgerschaftlichem Engagement werden in diesem Kapitel – weiterhin idealtypisch und zur systematischen Beschreibung –

- erstens unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement mit dem Ziel, gesellschaftliche Aufgaben wahrzunehmen und
- zweitens bürgerschaftliches Engagement als Möglichkeit zur Entwicklung und Verbesserung der Unternehmenskultur und damit zum internen Reputationsmanagement diskutiert. Dies kann – als Beispiel – gerade bei Fusionen oder Umstrukturierungen im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, wenn vertrauensbildende Maßnahmen zwischen den Betroffenen notwendig sind (Habisch, 2003, S. 69).
- Die vielfältigen Ansprüche im öffentlichen Raum, denen Unternehmen ausgesetzt sind, werden drittens auf Basis der Stakeholder-Theorie von Freeman (1984) analysiert.
- Auch auf die Möglichkeit der Unternehmen, mit bürgerschaftlichem Engagement von der Gesellschaft als negativ wahrgenommene Folgen ihres Kerngeschäftes

zu verschleiern oder zu beschönigen, wird viertens eingegangen.

Eine Faktorenanalyse basierend auf den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland rundet das Kapitel ab. Die Nettostichprobe besteht aus fast 4 400 Unternehmen, die auf die Frage geantwortet haben, ob sie sich bürgerschaftlich engagieren oder nicht. Insgesamt haben sich 1 375 Industrieunternehmen und 3 017 Dienstleistungsunternehmen beteiligt. Der Befragungszeitraum war Anfang März bis Anfang Mai 2011. Weitergehende Fragen unter anderem über Art, Umfang, Kooperationspartner, Bereiche, Strategien und Instrumente des bürgerschaftlichen Engagements konnten für über 2.500 der Unternehmen, die sich engagieren, ausgewertet werden.

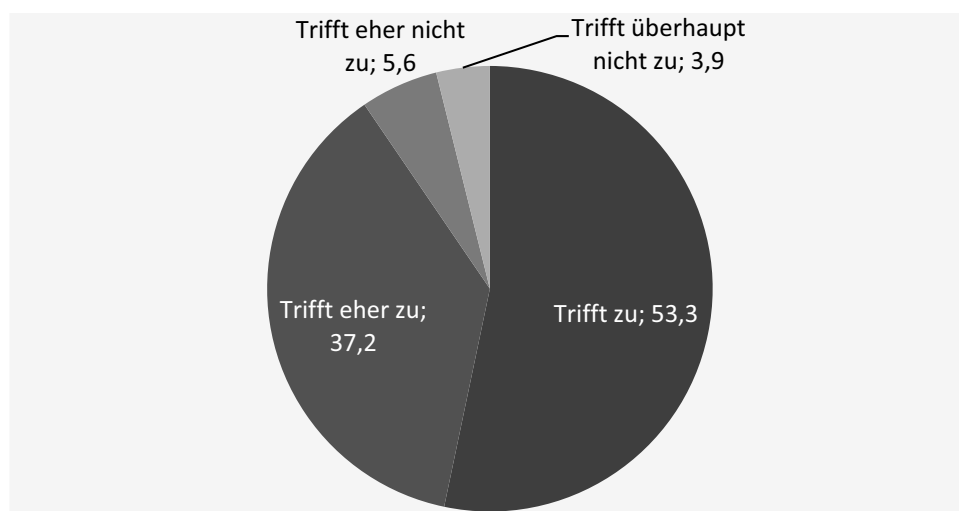
4.2 Bürgerschaftliches Engagement zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben

409. Bürgerschaftliches Engagement versteht sich als Wahrnehmung von definitorisch eingegrenzten Aufgaben durch private Unternehmen zugunsten der Gesellschaft. Unternehmen sind in einer freiheitlich-demokratischen Ordnung ein Teil der Gesellschaft. Dies entspricht auch dem Selbstverständnis von über 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland, die sich bürgerschaftlich engagieren (Abbildung IV 4-2, vgl. dazu Kapitel auch IV.6).

Daher entwickeln Unternehmen (sowohl als Institutionen als auch als an den Unternehmen beteiligte Personen) oftmals Ziele, die deckungsgleich mit den Zielen anderer Unternehmen oder anderer Akteure in der Gesellschaft sind.

Abbildung IV 4-2

Engagierte Unternehmen sehen sich als Teil der Gesellschaft
 „Wir engagieren uns, weil wir uns als Teil der Gesellschaft sehen“.
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.548, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

In der Befragung „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland“ im Jahr 2009 äußerten daher 60,6 Prozent der Unternehmen, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zu den Prioritäten eines Unternehmens zählen sollte (Heuberger et al., 2009).

410. Gesellschaftliche Aufgaben werden vor allem übernommen, weil die Unternehmen den Zusammenhalt der Gesellschaft sichern möchten (69,9 Prozent Zustimmung), weil sie zur Erfüllung von Aufgaben beitragen möchten, die von öffentlichem Interesse sind (68,1 Prozent Zustimmung), weil sie Defizite anderer (zum Beispiel im Bereich Sport und Freizeit) ausgleichen möchten (57,2 Prozent Zustimmung) und weil sie dies im Rahmen der allgemeinen Debatte über bürgerschaftliches Engagement als notwendig erachten (55,5 Prozent Zustimmung) (Tabelle IV 4-1). Zudem spielt die Unternehmenstradition (57,6 Prozent Zustimmung) eine wichtige Rolle.

Weniger häufig relevant sind die Möglichkeiten des Einflusses auf öffentliche Bereiche oder die Reaktion auf politische Initiativen; offenbar sind die öffentlich häufiger formulierten Bedenken gegen ein solchermaßen strukturierendes bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen unberechtigt. Wie erwartet wird die Dilemma-Situation von vielen Unternehmen als solche gesehen:

Nicht einmal jedes zweite engagierte Unternehmen geht seinen Aktivitäten unabhängig davon nach, ob andere Unternehmen trittbrettfahren, also profitieren, ohne sich selbst zu engagieren.

411. Der gesellschaftliche Nutzen, den der im Unternehmen Entscheidende mit den Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements erzielen will, kann auf die Gesellschaft als Ganzes abzielen. Bürgerschaftliches Engagement ist aber zumeist auf Teilmengen (Ebenen) der Gesellschaft fokussiert. Verschiedene gesellschaftliche Milieus, soziale Schichten oder Alterskohorten in der Gesellschaft setzen unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich der Relevanz gesellschaftlicher Probleme (Nährlich, 2008, S. 27 f.). Auch können sich die regionale Ausdehnung des Nutzens von bürgerschaftlichem Engagement sowie die gesellschaftlichen Gruppe auf die das Engagement abzielt, unterscheiden. Ein Fokus auf eine bestimmte räumliche Ebene ist genauso denkbar wie ein Fokus auf eine Gruppierung. So kann ein Unternehmen zunächst in der kleinsten räumlichen Ebene, der direkten lokalen Umgebung, aktiv sein und gleichzeitig seinen Fokus auf die eigene Branche legen. Hierunter fallen zum Beispiel Initiativen des Unternehmens zur Werbung von Berufsbildern in lokal ansässigen Schulen. Davon würden vorrangig nur die eigene

Tabelle IV 4-1

Warum engagiert sich Ihr Unternehmen bürgerschaftlich?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

Wir engagieren uns,	Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
...weil wir den Zusammenhalt in der Gesellschaft sichern möchten.	69,9	30,1
...weil wir zu Aufgaben beitragen möchten, die von öffentlichem Interesse sind.	68,1	31,9
...weil dies in unserem Unternehmen Tradition hat.	57,6	42,4
...weil wir Defizite bei Aufgaben für die Gesellschaft/Gemeinschaft ausgleichen möchten.	57,2	42,8
...weil wir dies im Rahmen der allgemeinen Debatte von bürgerschaftlichem Engagement für notwendig erachten.	55,5	44,5
...weil dies eine Reaktion auf Anfragen aus dem Umfeld ist.	45,3	54,7
...weil dies aktiv von den Mitarbeitern initiiert wird.	38,2	61,8
...weil dies die Möglichkeit bietet, Einfluss auf Entscheidungen in bestimmten öffentlichen Bereichen zu nehmen.	24,6	75,4
...weil wir dies im Bündnis mit anderen, z. B. in regionalen Initiativen, Unternehmensnetzwerken, Plattformen oder Foren, entwickelt haben.	24,1	75,9
...weil dies eine Reaktion auf politische Initiativen ist.	12,5	87,5
...unabhängig davon, ob andere Unternehmen davon profitieren können, ohne sich selbst zu engagieren.	47,9	52,1

N = 2.548, gewichtete Werte

Quelle: IW Consult (2011)

Branche in der lokalen Umgebung und das Unternehmen selbst profitieren – und somit vorrangig einzelwirtschaftliche Ziele verfolgen, was kein bürgerschaftliches Engagement darstellt.

Die genau gegenteilige Strategie wäre eine globale Ausrichtung, die auf Maßnahmen zur kategorialen Verbesserung bestimmter gesellschaftlicher Verhältnisse abzielt. Unternehmen, welche sich engagiert am internationalen Kampf gegen Kinderarbeit beteiligen, fallen in diese Gruppe. Verfolgt ein Unternehmen nur seine expliziten einzelwirtschaftlichen Ziele und wirkt dadurch in keine weiteren Systemebenen hinein, zählt dies nicht zum bürgerschaftlichen Engagement mit der Zielsetzung einer Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben (Abbildung IV 4-3).

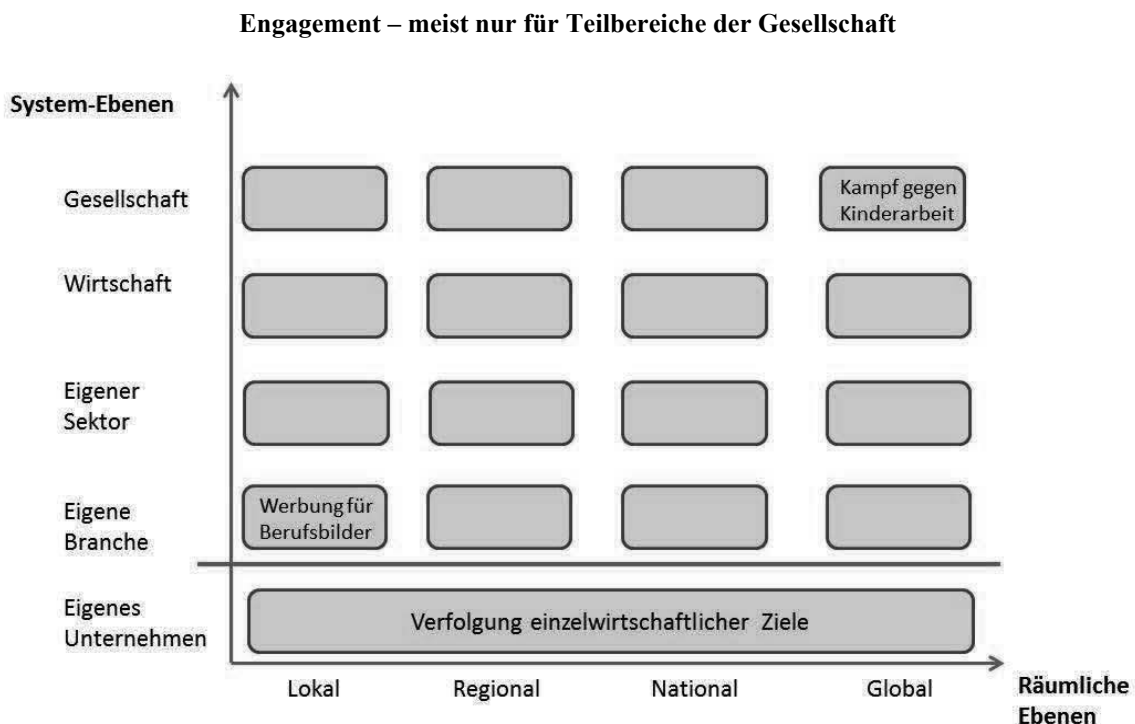
Die empirische Erhebung zeigt, dass vor allem die lokale Ebene als Plattform des Engagements von Bedeutung ist: 80,8 Prozent der engagierten Unternehmen unterstützen lokale Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfeldes (Tabelle IV 4-2). Dabei sind die Unternehmen der Ansicht, dass sie dies insbesondere dann tun, wenn andere Akteure oder der Staat bestimmte Aufgaben nicht mehr übernehmen (können) oder anderen Prioritäten für die Verwendung der Steuergelder treffen. Kultur, Freizeit, Sport werden zudem traditionell schon seit langem von Unternehmen gefördert.

412. Bei der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele kommt es gemäß der theoretischen Ableitung (und dies zeigt auch die Auswertung des IW Zukunftspanels 2011, vgl.

Tabelle IV 4-3) zur Dilemma-Situation, in der der Anreiz zum Trittbrettfahren überwiegt. Es lohnt sich aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive abzuwarten, um vom Engagement anderer zu profitieren. Die jeweiligen Vorhaben und Projekte zugunsten der Gesellschaft sind deshalb zu meist verknüpft mit unternehmensstrategischen Überlegungen. Sie sollen Win-Win-Situationen schaffen, mit anderen Worten ein Positivsummenspiel mit Vorteilen für Unternehmen und Gesellschaft darstellen. Bürgerschaftliches Engagement muss dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip als dominantem Handlungsmodus von Unternehmen Rechnung tragen (Braun 2009a, S. 61). Daher muss es neben dem gesellschaftlichen Mehrwert („social case“) auch den unternehmerischen Nutzen („business case“) berücksichtigen. Eine Win-Win-Situation resultiert dann daraus, wenn gesellschaftliches Unternehmensengagement zu Vorteilen sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft führt. In diesem Fall ist es für den einzelnen Akteur irrelevant, ob sich andere Unternehmen ebenfalls engagieren oder nicht.

Die engagierten Unternehmen in der Befragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: In der ersten Gruppe sind jene Unternehmen, die äußern, dass Ihr Engagement unabhängig davon sei, ob andere Unternehmen davon profitieren können, ohne sich selbst zu beteiligen. In der anderen Gruppe sind diejenigen Unternehmen, die angeben, dies träfe (eher) nicht zu.

Abbildung IV 4-3



Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle IV 4-2

Ebenen des Engagements und Crowding Out

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement Ihres Unternehmens für die Gesellschaft stiften?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

	Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds.	80,8	19,2
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend vom Staat erfüllt werden.	70,5	29,5
Übernahme von Aufgaben, bei denen sich der Staat zurückzieht und auf Privatinitiative setzt.	58,6	41,4
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden.	58,2	41,8
Übernahme von Aufgaben, die nicht mehr von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden können und ansonsten eingestellt werden müssten.	44,8	55,2
Übernahme von Aufgaben, die wir nicht als Aufgabe des Staates sehen.	42,5	57,5
Übernahme von Aufgaben, die bisher noch gar nicht wahrgenommen werden.	35,4	64,6

N = 2.341, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-3

Einfluss der Dilemma-Situation

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement Ihres Unternehmens für die Gesellschaft stiften?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent

	Gesamt	...wenn Ihr Engagement (eher) unabhängig davon ist, ob andere sich als Trittbrettfahrer verhalten. (Dilemma-Situation liegt nicht vor)	...wenn Ihr Engagement (eher) abhängig davon ist, ob andere sich als Trittbrettfahrer verhalten. (Dilemma-Situation liegt vor)
Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds.	80,8	86,2	75,3
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend vom Staat erfüllt werden.	70,5	77,6	62,9
Übernahme von Aufgaben, bei denen sich der Staat zurückzieht und auf Privatinitiative setzt.	58,6	65,8	50,9
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden.	58,2	67,1	49,6
Übernahme von Aufgaben, die nicht mehr von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden können und ansonsten eingestellt werden müssten.	44,8	52,2	37,1
Übernahme von Aufgaben, die wir nicht als Aufgabe des Staates sehen.	42,5	52,1	33,9
Übernahme von Aufgaben, die bisher noch gar nicht wahrgenommen werden.	35,4	43,9	27,5

N = 1.115 (Engagement (eher) unabhängig von Trittbrettfahrern) bis 2.341 (gesamt), gewichtete Werte
Quelle: IW Consult (2011)

Die Gruppe, welche die Dilemma-Situation als gegeben sieht, gibt bei allen abgefragten Items der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung eine geringere Zustimmung hinsichtlich des jeweiligen angestrebten Nutzens an. So sagen 67,1 Prozent der Unternehmen, die ihr Engagement unabhängig davon betreiben, ob andere Unternehmen sich als Trittbrettfahrer verhalten, dass sie sich mit dem Ziel der Stärkung von Aufgaben, die unzureichend von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden, bürgerschaftlich engagieren. Unter den Unternehmen, die unter Trittbrettfahrerverhalten leiden, engagieren sich nur 49,6 Prozent mit diesem Ziel. Eine Auswirkung des Trittbrettfahrerverhaltens lässt sich hier deutlich nachweisen.

Es sind jedoch immer noch viele Unternehmen bereit, trotz der Dilemma-Situation auch einen gesellschaftlichen Mehrwert anzustreben. Denn neben dem „business case“ kann auch der „social case“ dem Unternehmen unmittelbare Vorteile bringen, wenn bürgerschaftliches Engagement dazu beiträgt, die freiheitliche Ordnung, die eine Marktwirtschaft benötigt, zu wahren, und die Prinzipien der (sozialen) Marktwirtschaft zu verteidigen. Durch die Megatrends (siehe Kapitel II) stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die eigenen Beiträge zur Bildung von Human- und Sozialkapital zu erhöhen und verstärkt auf die Vorteile der marktwirtschaftlichen Ordnung hinzuweisen, die durch die Finanzkrise in Misskredit pauschal kritisiert wird. Die Wirtschaft trägt mehr Mitverantwortung für die Reproduktion ihrer eigenen sozialkulturellen Grundlagen des marktwirtschaftlichen Handelns (Nährlich, 2008, S. 28). Damit wird der „social case“ in vielen Fällen auch zu einem einzelwirtschaftlichem Ziel, in dem staatliche Institutionen als relevante Anspruchsgruppen für das Unternehmen aufgefasst werden können und müssen.

4.3 Bürgerschaftliches Engagement als Beitrag zur Unternehmenskultur

413. Die Debatte um bürgerschaftliches Engagement ist in Deutschland eng mit dem Begriff des Sozialkapitals verknüpft (Schrader, 2003, S. 99 ff.; Habisch, 2003, S. 24 ff.). Bürgerschaftliches Engagement und Sozialkapital üben einen reziproken Einfluss aufeinander aus. Sozialkapital kann durch bürgerschaftliches Engagement ausgebaut und gestärkt werden, gleichzeitig ist die Voraussetzung für bürgerschaftliches Engagement wiederum ein hinreichendes Maß an Sozialkapital im Unternehmen.

Aus der Perspektive des Unternehmens lässt sich Sozialkapital auch als eine wesentliche Ressource beziehungsweise als Produktionsfaktor betrachten. Sie kann mit anderen Anlagen des Unternehmens wie Sachkapitalanlagen oder Humankapitalanlagen auf eine Stufe gestellt werden (Coleman, 1991, S. 394 f.; Habisch, 2001, S. 11; Schrader, 2003, S. 102). Unternehmerisches Sozialkapital lässt sich in dieser definitorischen Eingrenzung im Sinne von Bourdieu als privates Gut interpretieren: Es entfaltet keine externen Effekte in den öffentlichen Raum (Bourdieu, 1983; Schrader, 2003, S. 99 ff.). Unterschiede in der Sozialkapitalausstattung von Unternehmen respektive in der unter-

nehmerischen Fähigkeit, Sozialkapital zu generieren, entscheiden mit über das Humankapital des Unternehmens, über das Unternehmensergebnis und damit letztlich auch über das Überleben der Unternehmen am Markt (Nahapiet/Goshal, 1998, S. 260). Durch den Abschluss von dauerhaften Verträgen etablieren sich fortbestehende Kontakte, die zur Netzwerkbildung führen. Die Konzentration auf die Bildung dieser Netzwerke kann einen Wettbewerbsvorteil generieren (Nahapiet/Goshal, 1998, S. 256 f., Riemer, 2005).

Exkurs: Sozialkapital und Unternehmenskultur

Sozialkapital bezieht sich im weitesten Sinne auf die Formen gesellschaftlicher Netzwerke, die einen politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Nutzen bringen. Aus den Abhandlungen von Bourdieu (1983, 1985), Coleman (1988, S. 97) und Putnam (1993, 1995) lässt sich die Vielschichtigkeit des Begriffs Sozialkapital erkennen. Laut Bourdieu bezeichnet es in Abgrenzung von ökonomischem Kapital und kulturellem Kapital jene Ressourcen, welche mit dem Besitz eines dauerhaften Netzwerks von Beziehungen verbunden sind, das auf gegenseitiger Bekanntschaft und Anerkennung beruht (Bourdieu, 1983, 191; 1986, S. 248 f.). Sozialkapital kann Teil von Humankapital sein, geht aber in seiner umfänglichen Bedeutung darüber hinaus (Coleman, 1991, S. 394 f.). Das Konzept des Sozialkapitals findet unter Soziologinnen und Soziologen, Politikwissenschaftlerinnen und Politikwissenschaftlern und Ökonomen gleichermaßen breite Verwendung (Freitag, 2004, S. 88). In der Soziologie werden in erster Linie die sozialintegrativen Leistungen des Sozialkapitals diskutiert. Die Politikwissenschaft rückt seine Bedeutung für die Funktionsweise und Leistungsfähigkeit von Gemeinwesen in den Vordergrund (Putnam, 1993). Für Putnam liegt die positive Bedeutung des Sozialkapitals in der Förderung der Kooperationsbereitschaft sowie in der Reduzierung von Kontrollkosten (Schrader, 2003, S. 100 f.). Aus ökonomischer Sicht, lässt sich die Bedeutung des Sozialkapitals damit primär in der Reduzierung von Transaktionskosten begreifen. Sozialkapital erlangt vor allem vor dem Hintergrund unvollständiger Verträge zentrale Bedeutung: Unvollständige Verträge gehen einher mit der Gewährung residualer Steuerungs- und Kontrollrechte in den einzelnen Unternehmenseinheiten, was einzelnen Verantwortungsträgern im Unternehmen erhebliche diskretionäre Handlungsspielräume eröffnet. Sozialkapital dient aus der Perspektive des Unternehmens dazu, die Kooperation zwischen den Verantwortungsträgern im Sinne des Unternehmens fruchtbar zu gestalten. Damit sind nicht hier die Netzwerke zwischen Unternehmen gemeint, sondern die im Unternehmen bestehenden Kooperationen zwischen den Stakeholdern.

Eine gemeinsame Unternehmenskultur erleichtert die Bildung von Sozialkapital (Riemer, 2005, S. 192; Kreps, 1999). Damit hat sie einen erheblichen Einfluss darauf, wie sich das Unternehmen im Wettbewerb behauptet (Peters/Waterman, 1982). Eine Unternehmens-

kultur besteht nicht (nur) aus den explizit niedergelegten Regeln der Unternehmensverfassung, sondern vor allem aus implizit geregelten sozialen Austauschprozessen. Nach dem Organisationspsychologen Edgar H. Schein (1985) lassen sich drei Elemente der Unternehmenskultur bestimmen: Erstes Element sind die Grundannahmen, die von allen Unternehmensmitgliedern als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Zweites Element der Unternehmenskultur sind die Werte und Normen der am Unternehmen beteiligten Personen. Werte äußern sich in Präferenzen für Ziele, sie dienen als Orientierungsmaßstab bei der Abwägung zwischen Handlungsalternativen. Zur Unternehmenskultur werden sie, wenn sie eine Verbindung der am Unternehmen Beteiligten generieren – selbst dann, wenn sie lediglich im Unterbewusstsein der Betroffenen vorhanden sind. Normen sind Verhaltensmaximen, die der oder dem Einzelnen von seiner Umwelt entgegengetragen werden. Sie beeinflussen das Verhalten der Betroffenen. Das dritte Element sind die Artefakte, die sichtbare Oberfläche der Unternehmenskultur. Hierzu zählen Sitten, Gebräuche und gelebte Umgangsformen. Auch Formen von Belohnungen und Sanktionen werden hier subsumiert. Aus dem Zusammenspiel der drei Elemente entsteht die Kultur des Unternehmens. Diese unterliegt der Beeinflussung durch das Management, aber auch andere Beteiligte am Unternehmen können die Unternehmenskultur mitgestalten. Dabei besteht die Wahl zwischen unterschiedlichen Unternehmenskulturen – z. B. einer gelebten Vertrauenskultur oder einer Misstrauenskultur mit vielfältigen Kontrollmechanismen.

414. In Unternehmen können diese Netzwerke durch eine entsprechende Unternehmenskultur gefördert werden. Eine gemeinsame Unternehmenskultur macht insbesondere durch die allgemein akzeptierten und gelebten Werte und Normen die Handlungen der einzelnen Akteure berechenbar, sie bildet einen groben langfristig angelegten Rahmen für die Unternehmensstrategien (Kuhlen, 2005, S. 38). So kann der Aufwand für explizite Koordinationsmechanismen und Kontrollen reduziert werden. Soziale Konflikte lassen sich mit einer Verbesserung der Unternehmenskultur respektive einer Erhöhung des nutzbaren Sozialkapitals minimieren. Verhaltenskodizes, die eine freiwillige Bindung von Unternehmen an bestimmte Normen darstellen, können helfen, den Normen einer Unternehmenskultur Glaubwürdigkeit zu verleihen und sie weiterzuentwickeln. Verhaltenskodizes widmen sich einem breiten Spektrum von Problemfeldern, wobei zunehmend unternehmensinterne Themen im Fokus der Kodizes stehen. Korruptionsbekämpfung, Integritätsmanagement, Fragen des fairen Wettbewerbs, des Verbraucherschutzes, der Offenlegung und Transparenz werden unter anderem von den Verhaltensregeln adressiert. Auch weiche Faktoren finden Berücksichtigung: Hierzu gehören etwa der konstruktive Umgang mit Kritik, aber auch solche Themen wie Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortlichkeit oder partnerschaftliche Kooperation (Beckmann/Pies, 2006). Verhaltenskodizes entfalten ihre Stärken vor allem in der Überwindung interner Koordinationsprobleme. Die

Implementierung und Beachtung von Normen und Werten werden damit zu einem strategischen Instrument der Unternehmen.

Für die Bildung sozialer Normen und Werte, die das Zusammenleben und Arbeiten in einer Gruppe erleichtern, ist gegenseitiges Vertrauen wichtig. Die Motivation zur Kooperation der unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens läuft nicht nur über die Regelungen in expliziten Verträgen, sondern auch über Vertrauen, das durch Sozialkapital im Rahmen einer Unternehmenskultur generiert wird. Gegenseitiges Vertrauen kann explizite Regeln im Unternehmen ersetzen, wie zum Beispiel die Kontrolle mit Zeiterfassungsgeräten. Denn Menschen verhalten sich nicht zwingend opportunistisch. Wer einem Dritten (zum Beispiel in einem Freiwilligenprogramm) eine Hilfe ist, dem schenkt man auch in der direkten Interaktion am Arbeitsplatz mehr Vertrauen. Wer hingegen einem Dritten schadet (z. B. durch die Nichteinhaltung moralischer Grundsätze), dem wird man auch selbst eher schaden (keine Kooperationsbereitschaft). Die empirische Evidenz hierfür ist deutlich: Zwei Drittel aller Spieler sind in entsprechenden Experimenten bereit, die Hälfte ihres täglichen Einkommens einzusetzen, um einem Spieler zu schaden, der sich zuvor gegenüber einem anderen Spieler egoistisch verhalten hat (Henrich et al., 2006, S. 1769). Fehr/Gächter (2002) haben dafür den Begriff der „altruistischen Bestrafung“ geprägt. Gegenseitige Kooperationsbereitschaft kann gerade bei Fusionen oder Umstrukturierungen eine wichtige Rolle spielen, insbesondere wenn noch keine positive Kooperationserfahrungen vorliegen, die Vertrauen in den neuen Partner erleichtert (Habisch, 2003, S. 69).

415. Die Reputation des Unternehmens ist eine zentrale Voraussetzung für die positive Gestaltung der Beziehungen zu den externen Anspruchsgruppen der Unternehmen. Das auf Erfahrungen und Erwartungen der am Unternehmen beteiligten Gruppen fundierte Ansehen eines Unternehmens erfordert die Selbstbindung an die unternehmenstypischen Normen und Werte (Suchanek, 2010, S. 46). Ohne eine ausreichend positive Reputation in der Treue zu diesen Werten und Normen leidet das Unternehmen bei seinen Vertragspartnern unter Akzeptanzproblemen (Schrader, 2003, S. 80 f.).

Reputationsaufbau ist einer der am häufigsten genannten Vorteile, die ein Unternehmen aus einem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement ziehen kann (Fombrun 1997, S. 38; Fombrun et al., 2000, Schrader 2003, S. 80 f., Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 95 f.). Vor allem die Großunternehmen betonen diesen Aspekt: Fast drei Viertel der befragten Großunternehmen sehen in der Imageverbesserung einen verstärkenden Faktor für ihr Engagement (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 98). Bürgerschaftliches Engagement intensiviert die innerbetriebliche Kommunikation und generiert aus der Perspektive des Unternehmens die Möglichkeiten Bürokratiekosten einzusparen und Abläufe zum Beispiel für die Beschäftigten einfacher und transparenter zu gestalten. Die Akzeptanz gegenüber dem unternehmerischen Handeln auf Seiten der Vertragspartnerinnen und Vertragspartner – seien es Mitarbeiterin-

nen oder Mitarbeiter, Aktionäre, Konsumentinnen oder Konsumenten oder auch öffentliche Verwaltungen – wird erhöht (Backhaus-Maul, 2003, S. 95). Durch bürgerschaftliches Engagement kann das Kooperationsdilemma bei der Reorganisation von Unternehmen überwunden werden, welches aufgrund unterschiedlicher Interessen besteht. Ein gutes Beispiel für die Überwindung von solchen Dilemmata ist die funktionierende Sozialpartnerschaft, die unabhängig von bürgerschaftlichem Engagement in Deutschland erfolgreich praktiziert wird. Bürgerschaftliches Engagement ist auch ein relevantes Handlungsfeld bei der Durchführung von Direktinvestitionen im Ausland. Es kann als Unterstützung beim Aufbau funktionsfähiger Institutionen im Ausland dienen und so eine langfristige Investition in die Möglichkeiten des wirtschaftlichen Handelns vor Ort darstellen (Habisch, 2003, S. 64).

416. Frombrun et al. (2000) folgend lässt sich Reputation als Wert bezeichnen, der in der täglichen Interaktion mit den Vertragspartnern des Unternehmens einem Risiko ausgesetzt ist. Gesellschaftliches Engagement kann Reputation generieren, die dann sowohl eine Plattform für neue unternehmerische Chancen im Kerngeschäft bietet wie auch ein Sicherheitsnetz gegen Eintritt des Risikofalles (Versicherungsfunktion von bürgerschaftlichem Engagement). Gerade für besonders starke Marken mit einer gut ausgebauten Reputation ist diese Versicherungsfunktion von bürgerschaftlichem Engagement wichtig, denn sie werden oft Ziel von Boykottaktionen oder anderen Angriffen durch die Öffentlichkeit (Stolle/Hooghe/Micheletti, 2005, S. 246; Palazzo/Basu, 2007, S. 338; Tsoutsoura, 2004, S. 6). Im Risikofall eines Reputationsverlustes kommt es zu sozialen Konflikten zwischen den am Unternehmen beteiligten Vertragspartnern, die die Verfolgung der unternehmerischen Ziele erschweren und die Kosten in die Höhe treiben. Ausbau und Nutzung des Sozialkapitals im Rahmen der Unternehmenskultur durch Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements wirken präventiv gegenüber sozialen Konflikten.

Soziale Beziehungen sind eine Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen, stellen aber auch eine Folge von Vertrauen zwischen den Akteuren dar (Coleman 1990, S. 91 ff., 1991, S. 175 ff.). Laut Granovetter (1985, S. 489 ff.) sind soziale Beziehungen eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Herstellung von Vertrauen (Battisti, 2005, S. 4). Soziale Beziehungsnetzwerke garantieren kein dauerhaftes Vertrauen, da die Gefahr opportunistischen Verhaltens weiterhin besteht. Diese Gefahr nimmt ab, solange das Unternehmensgeschäft spieltheoretisch als unendlich oft wiederholte Transaktion anzusehen ist (Esser, 2000, S. 134 f.; Kreps, 1996, S. 228 ff.). In der ökonomischen Fachsprache bedeuten Generierung und Verwendung von Sozialkapital, dass die Kosten einzelner Transaktionen im Unternehmen gesenkt werden (Jarillo, 1988, S. 36; Weibel, 2004, S. 110 f.).

Normen strukturieren und unterstützen Kooperationen, sie senken Transaktionskosten (Putnam, 1993, S. 171 f.). Mithin kann das Unternehmen bei einer Verbesserung der Unternehmenskultur kostengünstiger agieren als die Konkurrenz. Zudem kann eine Senkung der Transaktionskosten

bewirken, dass sich die marginal durchgeführte Transaktion im Unternehmen im Vergleich zu ihrem Marktpreis bei einem Bezug über unternehmensexterne Partner verbilligt, was zu einer Integration ins Unternehmen und damit zu einer Expansion der Betriebsgröße führt. Eine Verbesserung der Unternehmenskultur schafft somit beides: Wettbewerbsvorteile und Unternehmenswachstum.

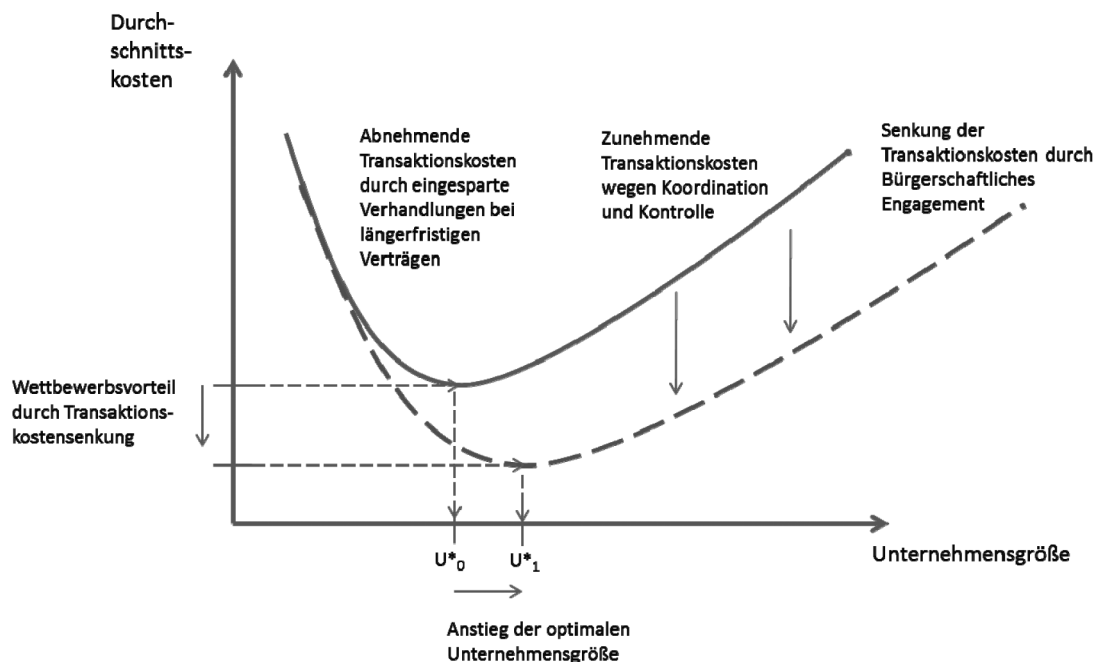
Abbildung IV 4-4 illustriert die Bedeutung der Absenkung der Transaktionskosten durch die Generierung und Nutzung von Sozialkapital. Die durchschnittlichen Kosten sind als abhängige Variable der Unternehmensgröße (zum Beispiel gemessen in der Höhe der Güterproduktionsmenge) abgetragen. Anfangs haben sie bedingt durch die Fixkostendegression einen abnehmenden Verlauf. Denn durch die Entscheidung, eine bestimmte Anzahl von Transaktionen innerhalb eines Unternehmens durchzuführen, ergeben sich fixe Kosten, die durch eine zunehmende Umlage auf die Output-Einheiten ein immer geringeres Gewicht in den Durchschnittskosten einnehmen und diese daher absenken. Mit zunehmender Größe des Unternehmens werden die Transaktionen im Unternehmen immer schwerer zu koordinieren und zu kontrollieren. Dies überkompensiert irgendwann die Fixkostenumlage, die Durchschnittskosten haben ihr Minimum erreicht und steigen wieder an. Eine Senkung der Transaktionskosten für Koordination und Kontrolle, wie sie durch eine funktionsfähige Unternehmenskultur erreicht werden kann, senkt die Durchschnittskosten und verschiebt ihr Minimum nach rechts. In der ökonomischen Theorie lässt sich zeigen, dass das bürgerschaftliche Engagement sich durch die Kostenreduktion selber trägt.

417. Die Relevanz des bürgerschaftlichen Engagements für den Aufbau von Vertrauen, für die Stärkung des Sozialkapitals und für die Etablierung der Unternehmenskultur ist in den letzten Jahrzehnten angestiegen. Haupttreiber dessen ist die Globalisierung und weitere Megatrends wie die Informatisierung. Mit der Globalisierung sind die Prinzipal-Agenten-Probleme angewachsen. Unternehmensanteile sind häufiger räumlich getrennt und damit schwerer kontrollierbar. Die Informationsasymmetrien haben zugenommen. Interkulturelle Zusammenarbeit ist in immer mehr Unternehmen zu beobachten. Damit sind die Normen und Werte der einzelnen Beteiligten schon aufgrund kulturspezifischer Besonderheiten unterschiedlich, möglicherweise sind nicht einmal die Grundannahmen über Verhaltensweisen unter den beteiligten Vertragspartnern identisch.

Die empirische Bedeutung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist nach eigener Aussage der befragten Unternehmen dementsprechend herausragend: 76,4 Prozent der Unternehmen engagieren sich, weil dies ihren Angaben zur Folge Teil ihrer gelebten Unternehmenskultur ist (Abbildung IV 4-5). Nur 10,8 Prozent der engagierten Unternehmen weisen der gelebten Unternehmenskultur überhaupt keine Rolle für ihr Engagement zu.

Die Auswertung des bürgerschaftlichen Engagements als Teil der gelebten Unternehmenskultur lässt sich nach Branchen, nach Führungsstruktur, nach Innovations- und nach Exportorientierung aufschlüsseln (Tabelle IV 4-4).

Abbildung IV 4-4

Transaktionskostensenkung durch bürgerschaftliches Engagement

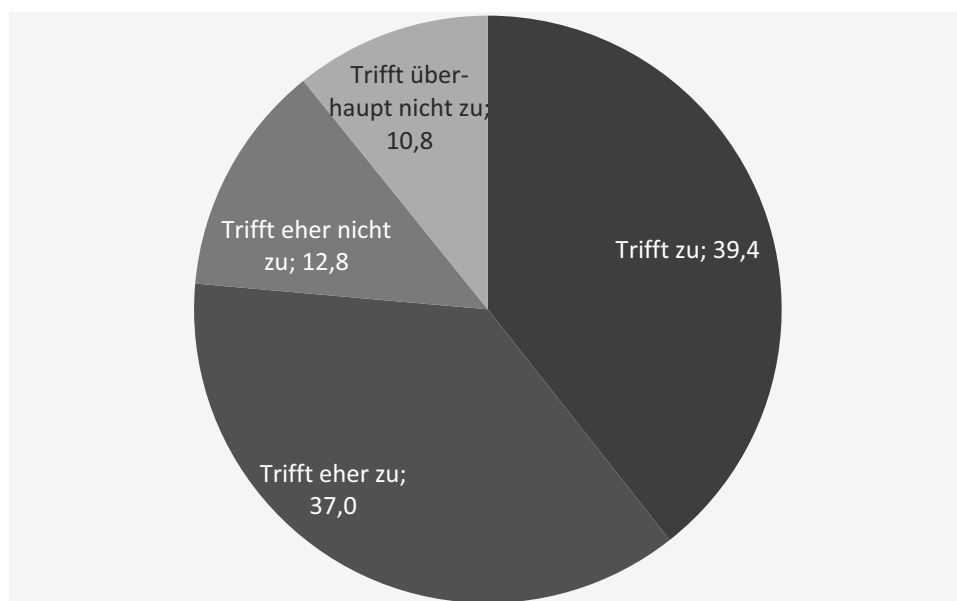
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung IV 4-5

Engagement ist Teil der Unternehmenskultur

„Wir engagieren uns, weil dies Teil der gelebten Unternehmenskultur und Bestandteil unseres Agierens ist“.

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.548, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-4

Engagement ist Teil der Unternehmenskultur

„Wir engagieren uns, weil dies Teil der gelebten Unternehmenskultur und Bestandteil unseres Agierens ist“.

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		76,4	23,6
Branchen	Industrie	74,1	25,9
	DL + Bau	76,7	23,3
Führungsstruktur*	Eigentümergeführt	76,4	23,6
	Managergeführt	68,1	31,9
Innovator	Innovator	79,5	20,5
	Nicht-Innovator	71,4	28,6
Exportorientierung	Keine	73,3	26,7
	Exportanteil > Null (2010)	75,0	25,0

* Einzelne Strukturmerkmale (z. B. Führungsstruktur) liegen nicht für alle Unternehmen für alle Fragestellungen vor bzw. weitere Ausprägungen sind teilweise vorhanden, so dass in einigen Tabellen partiell Abweichungen vom ausgewiesenen Gesamtwert möglich sind. Dies gilt auch im Folgenden.

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 761 (Industrie) – 2.548 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Während von Eigentümerinnen und Eigentümern geführte Unternehmen zu 76,4 Prozent die Unternehmenskultur als Grund für ihr bürgerschaftliches Engagement angeben, argumentieren nur 68,1 Prozent der von Managerinnen und Managern geführten Unternehmen gleichermaßen. In der Stichprobe gibt es also einen leichten Trend dahin, dass engagierte Eigentümerinnen und Eigentümer ihre einschlägigen Aktivitäten eher mit der Unternehmenskultur verknüpfen. Auch eine Unterteilung der Unternehmen nach innovativen und nichtinnovativen Unternehmen ist möglich. Hier fällt auf, dass erstere bürgerschaftliches Engagement zu 79,5 Prozent als Teil ihrer gelebten Unternehmenskultur und als Bestandteil ihres Agierens nennen. Im Vergleich dazu engagieren sich Unternehmen, die seit 2009 keine neuen oder merklich verbesserten Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben, nur zu 71,4 Prozent aus genanntem Grund.

4.4 Bürgerschaftliches Engagement zur Befriedigung der Ansprüche im öffentlichen Raum

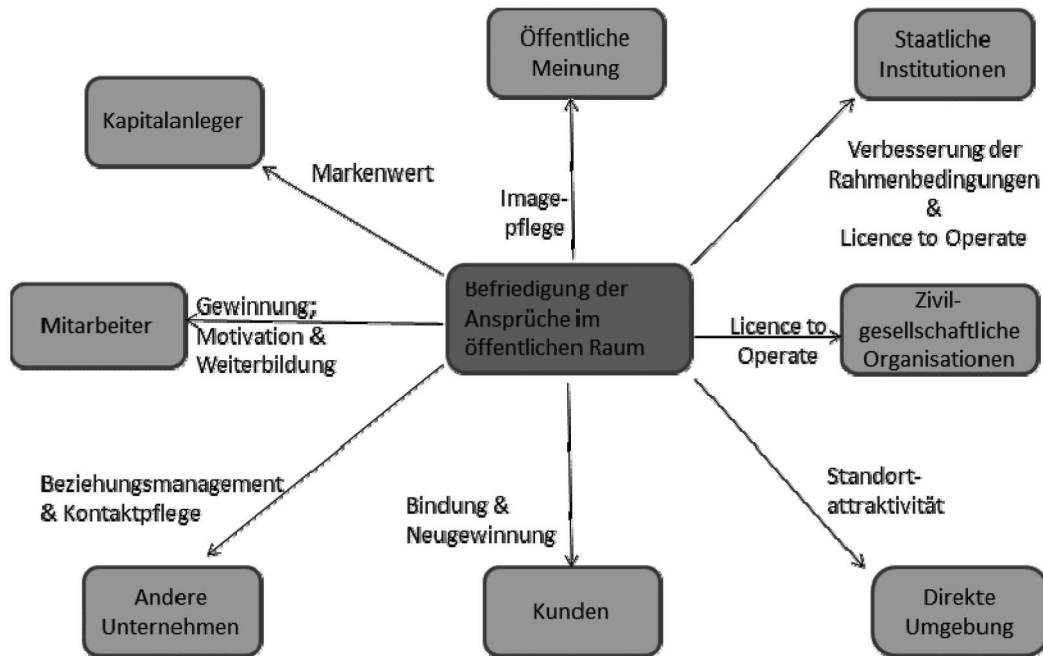
4.4.1 Verbesserung des Ansehens von Unternehmen in der Öffentlichkeit

418. Sozialkapital im Unternehmen ist eine notwendige Ressource und kann einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen. Da es im Rahmen einer Unternehmenskultur durch bürgerschaftliches Engagement generiert wird, bedienen sich Unternehmen des bürgerschaftlichen Engagements als Instrument zur Aufstockung ihres Sozialkapitals. Weil dieses Engagement in den öffentlichen Raum hineinwirkt, sieht sich die Gesell-

schaft mit den positiven Auswirkungen von bürgerschaftlichem Engagement konfrontiert. Es ist verständlich, dass die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zur Generierung von Vertrauen und Reputation die Nachfrage im öffentlichen Raum nach einer Ausdehnung der hierzu einschlägigen unternehmerischen Aktivitäten hervorgerufen hat.

Bürgerschaftliches Engagement dient daher auch dem Aufbau von Reputation, um in der Öffentlichkeit ein positives Image zu erzeugen (Westebbe/Logan 1995, S. 12). Reputation kann langfristig die Akzeptanz und Legitimität der unternehmerischen Aktivitäten in einer Gesellschaft sicherstellen. Daher kann man sie auch als *Licence to operate* bezeichnen (Marsden/Andriof, 1998, S. 340; Wieland, 2002, S. 11; Schrader, 2003, S. 81). Das Engagement muss dabei in gesellschaftlich gewünschten und anerkannten Bereichen stattfinden. Abgezielt wird bei den Maßnahmen des bürgerschaftlichen Engagements auf den unspezifischen Druck des öffentlichen Raumes, und zwar zumeist in dem Land, in welchem das Unternehmen hauptsächlich aktiv ist. Erstens sind Menschen und damit auch die im Unternehmen entscheidenden Personen parochialistisch – sie bevorzugen Gruppenzugehörige gegenüber Außenstehenden –, ihre Präferenzen weisen demnach oftmals einen Anti-Foreign Bias auf (Kemp, 2007, S. 34; Caplan, 2007, S. 36). Folglich ist es ihnen lieber, wenn bürgerschaftliches Engagement den Menschen im eigenen Land zugute kommt. Zweitens beinhaltet das Land, in dem das Unternehmen operiert, die relevanten Anspruchsgruppen für die Imagepflege zur Sicherung der licence to operate (Abbildung IV 4-6). Dies bedeutet, dass dieser Typ von bürgerschaftlichem Engagement primär der Gesellschaft in dem

Abbildung IV 4-6

Die Anspruchsgruppen im öffentlichen Raum

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fombrun et al. (2000, S. 91)

Land (als Anspruchsgruppe) zugutekommen dürfte, in dem das Unternehmen mit ihnen in Berührung kommt. Kostensparend ist es aus der Sicht des Unternehmens, wenn dabei gleichzeitig Sozialkapital im Unternehmen gebildet werden kann. Nutzenstiftend für die Entscheidenden ist es, wenn zudem gesellschaftliche Ziele verfolgt werden, welche die Befriedigung der intrinsischen Motivation gewährleisten.

Das Unternehmen wird – bedient es die Ansprüche des öffentlichen Raumes – zum Instrument der Umsetzung der Wünsche und Ziele seiner Anspruchsgruppen. Wünschen diese Gruppen bestimmte Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements, so setzt das Unternehmen diese um. Nicht das Vertrauen der am Unternehmen Beteiligten steht im Vordergrund, sondern die Umsetzung ihrer konkreten Vorstellungen. Steht bei der Generierung von Vertrauen über die Stabilisierung von Normen und Werten eben die Vertrauensbildung im Vordergrund, kann diese beim stakeholderorientierten bürgerschaftlichen Engagement zwar ein Motiv sein, wird aber vielfach von konkreten Interessen der Stakeholder überlagert. Indirekt können diese Maßnahmen aber dennoch zur Stärkung des Vertrauens beitragen.

Die Umfrageergebnisse des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland zeigt, dass sich die Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements an den Interessen der Anspruchsgruppen orientieren. Und diese Anspruchsgruppen tragen wiederum in den ihnen möglichen Formen die möglichen Kosten des bürgerschaftlichen Engagements, sei es durch das

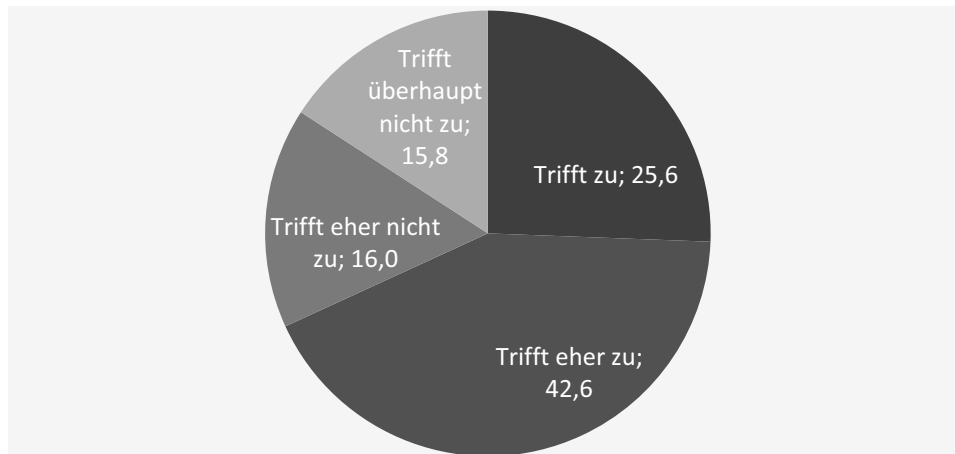
Entrichten höherer Preise (Kundinnen und Kunden), den Verzicht auf Protestaktionen (zivilgesellschaftliche Organisationen) oder den Verzicht auf höhere Renditen (Kapitalanlegerinnen und Kapitalanleger). Theoretisch könnte das bürgerschaftliche Engagement auch zulasten der Beschäftigten gehen.

419. Die öffentliche Meinung lässt sich als Sammelbecken der Einstellung diverser Stakeholdergruppen zum Unternehmen auffassen. Dementsprechend ist ihre Beeinflussung für das Unternehmen von hohem Wert. Mit 68,1 Prozent geben denn auch mehr als zwei Drittel der Unternehmen an, sich bürgerschaftlich zu engagieren, um ihr Ansehen in der Öffentlichkeit zu verbessern (Abbildung IV 4-7). Dagegen spielt dieses Ziel für 31,9 Prozent der Unternehmen kaum eine Rolle in Bezug auf ihr bürgerschaftliches Engagement.

Durch die Differenzierung der Unternehmen mittels Angaben zu Branche, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung werden weitere interessante Ergebnisse ersichtlich (Tabelle IV 4-5). So geben 70,6 Prozent der Unternehmen ohne Exportorientierung an, dass sie bürgerschaftliches Engagement mit dem Ziel der Verbesserung des unternehmerischen Ansehens in der Öffentlichkeit betreiben. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass sich exportorientierte Unternehmen nur zu 58,0 Prozent mit dem genannten Ziel bürgerschaftlich engagieren. Dies bestätigt die These, dass bei den Maßnahmen des bürgerschaftlichen Engagements auf den unspezifischen Druck des öffentlichen Raumes in dem Land angezielt wird, in welchem das Unternehmen hauptsächlich aktiv ist. Es

Abbildung IV 4-7

Ziel: Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.316, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-5

Ziel: Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		68,1	31,9
Branchen	Industrie	66,3	33,7
	DL + Bau	68,4	31,6
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	66,6	33,4
	Managergeführt	63,0	37,0
Innovator	Innovator	67,4	32,6
	Nicht-Innovator	69,5	30,5
Exportorientierung	Keine	70,6	29,4
	Exportanteil > Null (2010)	58,0	42,0

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.
 N = 194 (managergeführt) – 2.316 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

lässt sich mutmaßen, dass exportorientierte Unternehmen, die ihre Produkte eher im Ausland vertreiben, weniger auf ihre Reputation in der Öffentlichkeit in Deutschland bedacht sind. Hingegen sind Unternehmen ohne Exportorientierung wohl eher auf ein positives Ansehen in der heimischen Öffentlichkeit angewiesen und richten sich daher darauf aus, dieses durch bürgerschaftliches Engagement zu verbessern.

4.4.2 Beteiligung an der Regelfindung

420. Bürgerschaftliches Engagement ist eine Möglichkeit, die Akzeptanz der marktwirtschaftlichen Ordnung, die in eine soziale Ordnung eingebettet ist, zu erhöhen, welche die Unternehmen als Geschäftsgrundlage benötigen. Daher wird sie auch als licence to operate bezeichnet (Marsden/Andriof, 1998, S. 340; Schrader, 2003, S. 81).

Fehlende Akzeptanz in der Bevölkerung erschwert nicht nur de facto die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen, die Gesellschaft kann sogar so weit gehen, auch mit gesetzgeberischen Mitteln den Unternehmen die Geschäftsgrundlage de jure zu entziehen. Alternativ kann sie das Geschäftsmodell auch mit einschneidenden Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen erschweren oder erleichtern.

421. In der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland zeigt sich, dass das potenzielle Ziel für bürgerschaftliches Engagement, das Vertrauen der Gesellschaft in die Marktwirtschaft zu stärken, nur eine untergeordnete Rolle spielt (Abbildung IV 4-8). Immerhin geben aber 39,7 Prozent der Unternehmen an, dass sie bürgerschaftliches Engagement auch aus diesem Grund betreiben. Dagegen sagen 60,3 Prozent der Unternehmen, dass die Stärkung des gesellschaftlichen Vertrauens in die Marktwirtschaft für sie keinen Grund darstellt, sich bürgerschaftlich zu engagieren.

Werden die Unternehmen nach Branche, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung und Dilemma-Situation unterteilt, erweist sich letztere als besonders auffällig: 46,5 Prozent der Unternehmen, denen die Dilemma-Situation als (eher) unbedeutend erscheint, engagieren sich, um das Vertrauen der Gesellschaft in die Marktwirtschaft zu stärken. Da für diese Unternehmen ihr bürgerschaftliches Engagement unabhängig davon ist, ob sich andere Unternehmen als Trittbrettfahrer verhalten – also von dem Engagement profitieren, ohne etwas zu investieren – schenken sie dem Ziel der Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft deutlich mehr Aufmerksamkeit als jene Unternehmen, für die die

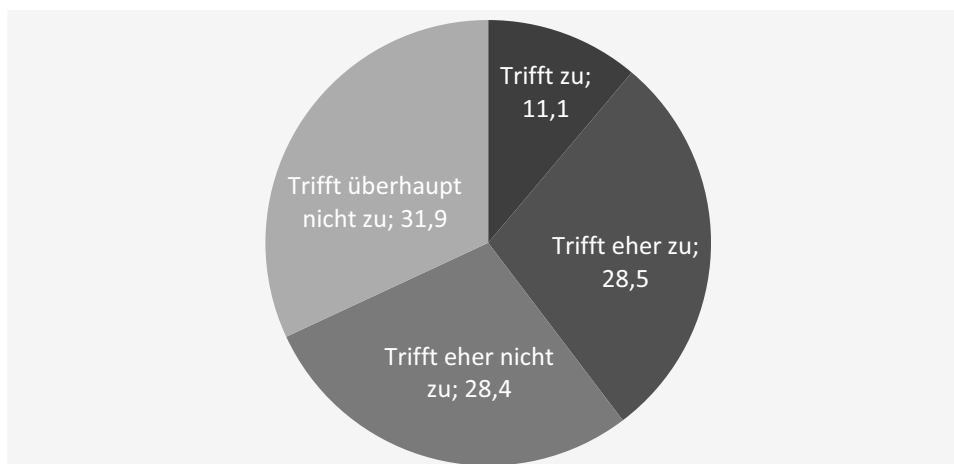
Dilemma-Situation (eher) bedeutend ist. Im Gegensatz dazu geben nur 33,3 Prozent der letzteren Gruppe von Unternehmen an, dass sie sich aus oben genanntem Grund bürgerschaftlich engagieren (Tabelle IV 4-6). Das mögliche Trittbrettfahrerverhalten anderer Unternehmen beeinflusst also die Bereitschaft, sich für das Ziel der gesellschaftlichen Vertrauensbildung in die Marktwirtschaft bürgerschaftlich zu engagieren.

422. Gesetzliche Rahmenbedingungen für das Zusammenleben in einer Gesellschaft werden nicht exogen vorgegeben, sondern müssen von den Bürgerinnen und Bürgern entwickelt werden. Grundlagen für eine Gesellschaft zu entwickeln, die dem Anspruch der Freiheit genügen und die gleichzeitig die gerade deshalb vorhandenen wechselseitigen Abhängigkeiten anerkennen und die individuell notwendigen Grenzen ziehen, ist nicht trivial und benötigt einen langen Prozess des Austarierens. In der Realität sind staatliche Rahmenordnungen nie perfekt, sondern immer unvollständig (Beckmann, 2008, S. 101). Wo bereits das Vertragswerk, das ein Unternehmen konstituiert, notwendigerweise unvollständig bleibt, gilt dies erst recht für den Gesellschaftsvertrag. Steuerschlupflöcher sind ein Beispiel für die Möglichkeiten, die sich den Unternehmen bieten, sich auf Kosten der Gesellschaft zu bereichern, ohne dass dies von den Rahmenbedingungen so intendiert ist.

Für das kompetitive Unternehmen ist dysfunktionaler Wettbewerb nicht von Vorteil. Denn Schlupflöcher nützen der Konkurrenz ebenso, so dass entstehende Kostenvorteile an die Anspruchsgruppen (zumeist an die Kundinnen und Kunden in Form geringerer Preise) weitergereicht werden müssen, da diese Anspruchsgruppen sonst zur Konkurrenz wechseln. Der Wettbewerb verhindert, dass

Abbildung IV 4-8

Ziel: Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft
Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.297, gewichtete Werte

Bei den Abweichungen zu dem in der Tabelle dargestellten Gesamtwert handelt es sich um Rundungsdifferenzen.

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-6

Ziel: Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		39,7	60,3
Branchen	Industrie	42,7	57,3
	DL + Bau	39,3	60,7
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	44,0	56,0
	Managergeführt	36,2	63,8
Innovator	Innovator	42,1	57,9
	Nicht-Innovator	35,5	64,5
Exportorientierung	Keine	38,9	61,1
	Exportanteil > Null (2010)	43,4	56,6
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	46,5	53,5
	ist (eher) bedeutend	33,3	66,7

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 191 (managergeführt) – 2.297 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

dem Unternehmen aus Schlupflöchern ein Gewinn erwächst. Das Unternehmen kann – ist die Dilemma-Situation gegeben – aber nur schwer einseitig auf die Nutzung der Ordnungsunvollkommenheiten verzichten, stellen diese doch einen Wettbewerbsvorteil dar, so dass ihre Nichtbeachtung zum erzwungenen Ausscheiden aus dem Wettbewerbsmarkt führen kann. Eine Befriedigung der moralischen Ziele der unternehmerischen Akteure, ohne dass mit diesen Wettbewerbsnachteile einhergingen, wäre indes möglich, wenn die Rahmenbedingungen verbessert werden. Der systematische Ort der Moral in der Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung (Homann, 2002a, S. 7). Unter Wettbewerbsbedingungen ist die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen daher der systematische Hebel für die Auflösung des Konfliktes zwischen Gewinnstreben und Gewissen und zum Beispiel der Korruptionsbekämpfung. Durch die Verbesserung der Spielregeln können die Akteure ihre moralischen Anliegen als Eigeninteresse in ihren Spielzügen berücksichtigen (Beckmann, 2008, S. 102). Da wiederum ein Eigeninteresse des Unternehmens an der Auflösung des Konfliktes besteht, beteiligen sich Unternehmen an der Willensbildung zur Regelsetzung. Das Unternehmen agiert nicht mehr nur als wirtschaftlicher, sondern auch als politischer Akteur (Beckmann, 2008, S. 102). Unternehmen betreiben Lobbyarbeit, um ihre Interessen in den politischen Entscheidungsprozess einzuspeisen und übernehmen mit der Lobbyarbeit wiederum gesellschaftliche Verantwortung (Kleinert, 2004, S. 462; Speth, 2008, S. 284).

Die Weiterentwicklung staatlicher Rahmenbedingungen bildet ein zentrales Element bürgerschaftlichen Engage-

ments ab, die Rahmenordnung kann jedoch nicht durch das Engagement einzelner Akteure perfektioniert werden. Die Beteiligung an der Regelsetzung geht für den einzelnen Akteur mit Kosten einher, Trittbrettfahren an den Erträgen (den verbesserten Regeln) ist nicht nur möglich, sondern wird von den Regeln sogar erzwungen. Kleinere Unternehmen werden sich also allenfalls im Rahmen von Strategien, die die Dilemma-Situation überwinden, an der Regelsetzung beteiligen.

Diese Strategien werden genutzt, die Möglichkeit zum Trittbrettfahren wird in der Realität überwunden: Die bloße Existenz vielfältiger Interessengruppen, deren Wirken dafür gesorgt hat, dass der Begriff des Lobbyismus in der Öffentlichkeit heute negativ konnotiert ist, ist hierfür Beweis genug. Das verbindende Merkmal der bedeutenderen Interessengruppen besteht darin, dass sie für einen anderen Zweck organisiert sind als für den der Kollektivgutbereitstellung (Olson, 1986). Mit der Generierung von Vertrauen zwischen auf einem Markt konkurrierenden Unternehmen werden zudem Selbstbindungen, zum Beispiel als verpflichtende Zusage an selbstentwickelte Verhaltenskodizes, möglich. Solche Selbstbindungen sind kein Verzicht des Unternehmens, sondern stellen einen kollektiven Vermögenswert dar, mit dem die Dilemma-Situation überwunden wird (Beckmann, 2008, S. 130).

423. Problematisch in seiner Bewertung ist das politische Engagement von Unternehmen mit Marktmacht – zumindest im wenig dynamischen Modell der vollkommenen Konkurrenz. Unternehmen mit Marktmacht erzielen hier Gewinne aus der Ausnutzung der Marktunvoll-

kommenheiten. In einer Marktwirtschaft sollen die Rahmenbedingungen Wettbewerb auf allen Märkten sichern. Gelingt dies nicht, so entstehen marktunübliche Gewinne, denn die Erträge, welche die Unvollkommenheiten eröffnen, müssen nicht an die Anspruchsgruppen des Unternehmens weitergereicht werden, da diesen ob der unternehmerischen Marktmacht ein Wechsel zur Konkurrenz nicht oder nur in engen Grenzen möglich ist. Das Unternehmen hat in diesem Fall aus dem Motiv der Gewinnerzielung heraus ein Eigeninteresse an der Existenz der bestehenden Unvollkommenheiten und der Einschränkung des Wettbewerbs. Dies gilt natürlich zuallererst für jene Regeln, auf denen die Marktmacht des Unternehmens beruht. Das Engagement des Unternehmens kann in diesem Fall statt auf eine Beseitigung der Regelungsvollkommenheiten auf deren Erhalt und weiteren Ausbau ausgerichtet sein. Neben einer veränderten Regelung sorgt vor allem ein dynamisches Marktumfeld mit vielen Innovationen dafür, dass die Marktmacht eingeschränkt wird. Das Verhalten der Unternehmen zielt darauf ab, staatliche Eingriffe in der Ressourcenallokation zu erhalten oder herbeizuführen, mit denen sie sich künstlich geschaffene Renteneinkommen aneignen können. Dies ist ineffizient, da die Marktallokation verzerrt wird (Tullock, 1967; Krueger, 1974). Wenn staatliches Handeln die Beeinflussung der Rahmenbedingungen jedoch erlaubt, kann es für die Unternehmen kostengünstiger sein, mit sogenanntem „rent-seeking“ den Erfolg nicht über den Markt, sondern über die Beeinflussung von politischen Entscheidungen zu suchen (Speth, 2008, S. 286). Rent-seeking bezeichnet das Streben von Interessengruppen, Unternehmen und anderen Marktakteuren nach Erschließung, Verteidigung oder Verbesserung der Einkommenserzielungschancen im Marktbereich mithilfe politisch erwirkter Privilegien und nicht durch Profit-seeking. Sofern diese Aktivitäten nicht den herrschenden Gesetzen widersprechen (wie es etwa bei Korruption der Fall ist), stellen sie ebenfalls unternehmerische Lobbyarbeit dar. Die Grenze zwischen „rent-seeking“ und bürgerschaftlichem Engagement ist damit klar definiert, denn bürgerschaftliches Engagement entspricht der Teilnahme am politischen Prozess mit dem Ziel einer Verbesserung der staatlichen Rahmenbedingungen, während „rent-seeking“ einer Teilnahme mit dem Ziel des Erhalts oder der Veränderung der Rahmenbedingungen zur Gewinnsteigerung des Unternehmens entspricht.

Es stellt sich aber die Frage, ob und unter welchen Umständen der Wettbewerb der Interessengruppen untereinander dafür sorgen kann, dass auch Lobbyarbeit die gesellschaftliche Wohlfahrt steigert. Lobbyaktivitäten, welche die gesellschaftliche Wohlfahrt verringern, produzieren Verlierer, die als konkurrierende Interessengruppen auf den Markt der politischen Interessengruppen treten werden, wodurch einseitige Lobbyaktivitäten eher im politischen Prozess bekämpft werden als solche, die eine Wohlfahrtssteigerung für die Gesellschaft erwarten lassen. Bei funktionierendem Wettbewerb der Interessengruppen kommt die Informationsfunktion hinzu, die von den Lobbyisten geleistet wird. Der Politik werden aus verschiedenen Perspektiven Problemlagen dargestellt, so

dass zusätzliche Informationen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden können. Das Unternehmen kommt den Ansprüchen des öffentlichen Raumes dann nach, wenn die (wenn auch gefilterte) Bereitstellung von Informationen einen Beitrag leistet, um die „licence to operate“ zu sichern.

424. In den Wettbewerb der politischen Interessengruppen fällt die Reaktion auf die Beachtung anderer gesellschaftlicher Institutionen respektive zivilgesellschaftlicher Organisationen, die sich in Fragen engagieren und Interessen vertreten, welche das Geschäftsmodell des Unternehmens berühren (Schrader, 2003, S. 86 ff.). Zwar können zivilgesellschaftliche Organisationen das Geschäftsmodell nur indirekt durch die Beeinflussung der öffentlichen Meinung beeinflussen, dies kann jedoch trotzdem für das Unternehmen nicht nur mit zusätzlichen Kosten verbunden sein, sondern bei Ausbleiben der Kundschaft oder durch von der Organisation angestoßene Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Unternehmen zu einer existenziellen Frage werden. Gleichwohl können Stakeholder-Dialoge auch genutzt werden, um für das Unternehmen wichtige Informationen über die gesellschaftliche Akzeptanz des wirtschaftlichen Handelns einzuholen. Damit kann präventiv moralischen Risiken des Wirtschaftens begegnet werden.

4.4.3 Verbesserung der Standortattraktivität

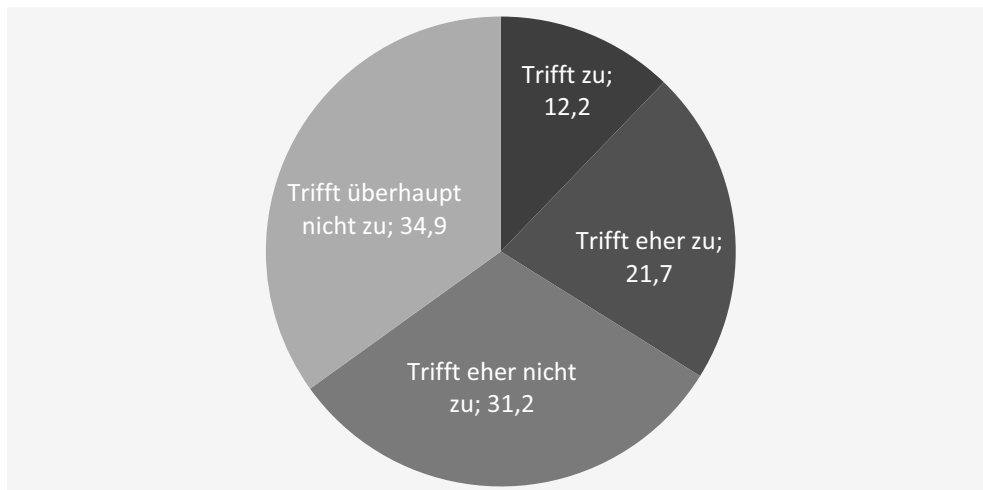
425. Die Empirie weist daraufhin, dass ein erheblicher Teil des Engagements im unmittelbaren lokalen Umfeld des Unternehmens stattfindet. Braun bezeichnet die gesellschaftliche Unternehmensbeteiligung daher auch als sozialräumlich gebundenes Lokalengagement (Braun, 2010d, S. 94).

Entsprechend sehen auch in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland 33,9 Prozent der Unternehmen die Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentlichen lokalen Infrastruktureinrichtungen als Ziel für bürgerschaftliches Engagement an. Trotz der Bedeutung der lokalen Infrastruktur für Unternehmen sagen 66,1 Prozent der Unternehmen, dass bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen nicht primär auf die Sicherung wesentlicher lokaler Infrastruktureinrichtungen gerichtet sei (Abbildung IV 4-9).

Die Aufschlüsselung nach Branchen, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung ergibt keine bedeutenden Unterschiede zwischen den Unternehmen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass sich Unternehmen ohne Exportorientierung mit insgesamt 34,0 Prozent stärker mit dem Ziel der Sicherung von wesentlichen lokalen Infrastrukturen identifizieren können. Hingegen geben nur 27,8 Prozent der exportorientierten Unternehmen an, dass dieses Ziel hinter ihrem bürgerschaftlichen Engagement stünde (Tabelle IV 4-7). Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, denn es erscheint nachvollziehbar, dass die lokalen Infrastruktureinrichtungen und deren Sicherung für Unternehmen ohne Exportorientierung aufgrund ihrer lokalen Verflechtungen eine größere Bedeutung haben.

Abbildung IV 4-9

Ziel: Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentliche lokale Infrastruktureinrichtungen
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.181, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-7

Ziel: Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentlichen lokalen Infrastruktureinrichtungen
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		33,9	66,1
Branchen	Industrie	37,1	62,9
	DL + Bau	33,5	66,5
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	32,2	67,8
	Managergeführt	28,8	71,2
Innovator	Innovator	35,4	64,6
	Nicht-Innovator	31,3	68,7
Exportorientierung	Keine	34,0	66,0
	Exportanteil > Null (2010)	27,8	72,2

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.
 N = 190 (managergeführt) – 2.281 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Nicht nur parochialer Altruismus führt dazu, dass Unternehmen mit ihrem Engagement primär den eigenen Standort und die Anspruchsgruppen in der unmittelbaren räumlichen Umgebung bevorzugen. Auch die Steigerung der Standortattraktivität kann dieses Vorgehen belohnen. So kann eine Investition in die Infrastruktur eines Standortes direkt die Vertriebswege vereinfachen und damit für das Unternehmen unmittelbar von Vorteil sein.

Einen nicht unerheblichen Einfluss für lokal orientiertes bürgerschaftliches Engagement dürfte ein Erklärungsansatz haben, der durch die Ausformulierung Krugmans (1991) in der ökonomischen Theorie erheblich an Einfluss gewonnen hat. Paul Krugman formuliert in seinem Basiswerk zur Neuen Ökonomischen Geografie aus, weshalb es zur Bildung räumlicher Konzentrationen von ökonomischen Aktivitäten kommt. Der Zuzug von Unternehmen an

einem Standort erhöht die Arbeitsmarktmöglichkeiten der Region, dies zieht Bevölkerung an den Standort. Eine wachsende Bevölkerung erhöht den Zuzug anderer Unternehmen, da der lokale Kundenkreis größer wird und mehr Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Durch den Zuzug der Unternehmen wird der Standort wieder für die Bevölkerung attraktiver, eine Spiralwirkung tritt ein. Es kommt zur Ballung ökonomischer Aktivitäten. Da eine Verlagerung des Unternehmens kostspielig ist, ist dem Unternehmen aus Eigeninteresse daran gelegen, dass der Unternehmensstandort bei Bevölkerung und auch bei anderen Unternehmen als attraktiv gilt. Bürgerschaftliches Engagement kann ein Mittel sein, diese Attraktivität zu fördern.

426. Trotz dieser möglichen positiven Spiralwirkung durch einen attraktiven Betriebsstandort sagen mit 54,9 Prozent mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens- und Betriebsstandortes nicht das wesentliche Ziel ihres bürgerschaftlichen Engagements sei. Dagegen engagieren sich 45,1 Prozent der Unternehmen auch aus diesem Grund (Abbildung IV 4-10).

Die Aufschlüsselung nach Branche, Führungsstruktur und Innovationsorientierung bringt keine auffällenden Ergebnisse zwischen den Unternehmen hervor. Jedoch zeigt sich auch hier, dass das Ausmaß der Exportorientierung Unterschiede in der unternehmerischen Zielsetzung offenlegt: So geben 47,3 Prozent der Unternehmen ohne Exportorientierung an, dass die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens- und Betriebsstandortes ausschlaggebend sei, um sich bürgerschaftlich zu engagieren. Demgegenüber nennen nur 36,0 Prozent der exportorientierten

Unternehmen dieses Ziel als Erklärung für ihr bürgerschaftliches Engagement (Tabelle IV 4-8). Dieser Unterschied zwischen den Unternehmen könnte auf die bereits erwähnte positive Spiralwirkung durch die zunehmende Attraktivität des Betriebsstandortes zurückzuführen sein. Unternehmen, die nicht nur im Inland ansässig sind, sondern dieses zugleich als Absatzmarkt für ihre Produkte nutzen, haben ein größeres Interesse daran, die Attraktivität ihres Betriebsstandortes zu erhöhen, um eine Ballung ökonomischer Aktivitäten zu erreichen.

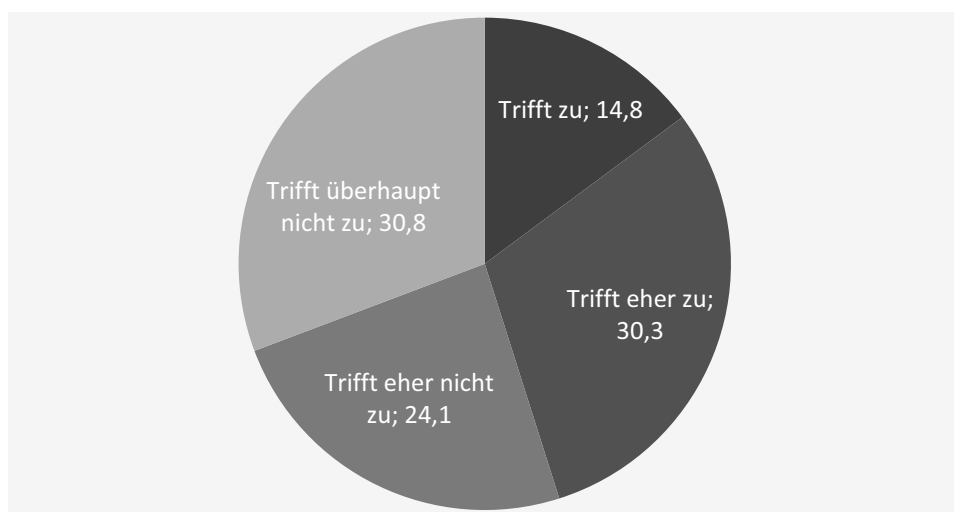
4.4.4 Beziehungsmanagement und Kontaktpflege

427. Auch der Kontaktaufbau und die Kontaktpflege zwecks Vernetzung außerhalb des Unternehmens können ein Ziel von Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements sein. Zum einen kann im Fall gemeinsamer Lobbyaktivitäten ein direkter Austausch stattfinden, zum anderen fungiert die Reputation als zentraler Faktor zur Verbesserung des Beziehungsmanagements eines Unternehmens zu externen Partnern (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 67). Dieses Beziehungsmanagement dient dann etwa der Gewinnung von für das Kerngeschäft relevanten Informationen oder als Pfand zur Absicherung von vertraglichen Bindungen (Abbildung IV 4-11).

Dennoch halten – so die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland – 59,9 Prozent der Unternehmen das Ziel der Vernetzung von Expertinnen und Experten ihres Unternehmens sowie

Abbildung IV 4-10

Ziel: Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts
Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.298, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-8

Ziel: Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		45,1	54,9
Branchen	Industrie	46,6	53,4
	DL + Bau	44,9	55,1
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	42,5	57,5
	Managergeführt	40,6	59,4
Innovator	Innovator	45,9	54,1
	Nicht-Innovator	43,7	56,3
Exportorientierung	Keine	47,3	52,7
	Exportanteil > Null (2010)	36,0	64,0

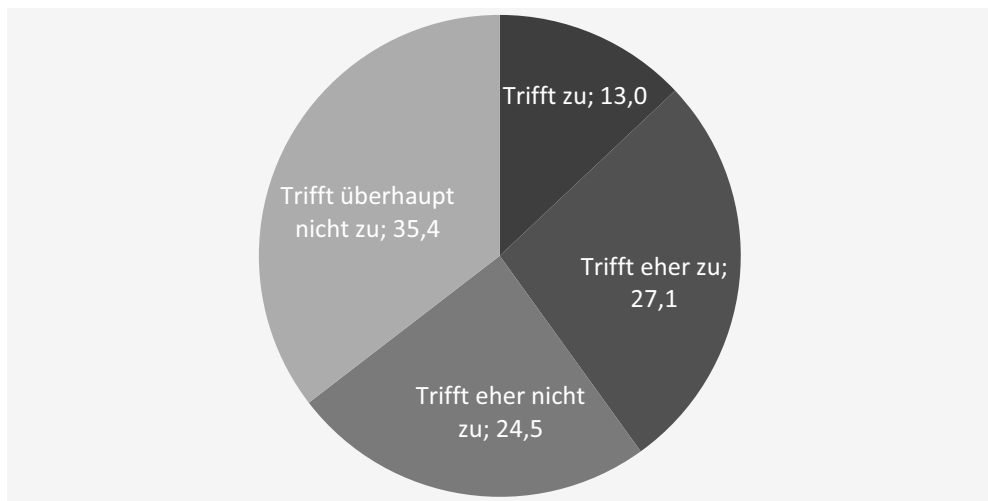
Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 193 (managergeführt) – 2.298 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Abbildung IV 4-11

Ziel: Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau, -pflege
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.297, gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

des Kontaktaufbaus- und der Kontaktpflege nicht für ausschlaggebend für ihr bürgerschaftliches Engagement. Für 40,1 Prozent der Unternehmen soll das durchgeführte bürgerschaftliche Engagement genau diesen Nutzen erbringen. Vor allem zeigen sich Unterschiede in der unternehmerischen Zielsetzung hinsichtlich der Branchenstruktur. Während 41,3 Prozent der Unternehmen der

Dienstleistungs- und Baubranche als Ziel für bürgerschaftliches Engagement die Vernetzung von Expertinnen und Experten des Unternehmens sowie den Kontaktaufbau- und die Pflege ansehen, ist dieses lediglich für 30,1 Prozent der Industrieunternehmen maßgeblich. Somit liegt zwischen den Branchen ein deutlicher Unterschied von 11,2 Prozentpunkten vor (Tabelle IV 4-9).

Tabelle IV 4-9

Ziel: Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau, -pflege
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		40,1	59,9
Branchen	Industrie	30,1	69,9
	DL + Bau	41,3	58,7
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	36,7	63,3
	Managergeführt	43,9	56,1
Innovator	Innovator	41,9	58,1
	Nicht-Innovator	36,9	63,1
Exportorientierung	Keine	36,3	63,7
	Exportanteil > Null (2010)	34,0	66,0

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 191 (managergeführt) – 2.297 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

4.4.5 Motivation und Bindung der Beschäftigten

Aus der ökonomischen Theorie lässt sich ableiten, dass auch die Motivation der Belegschaft, im Interesse des Unternehmens zu agieren, einen Beweggrund für bürgerschaftliches Engagement bilden kann. Unternehmen zahlen oftmals einen Lohn, der über dem modelltheoretisch optimalen Gleichgewichtslohn liegt. Dieser Lohn wird auch als Effizienzlohn bezeichnet, da er zur Leistungsmotivation eingesetzt werden kann. Ausgangspunkt der Begründung für die die Produktivität übersteigenden Löhne ist eine Informationsasymmetrie über die tatsächliche Arbeitsproduktivität zwischen Angestellten und Unternehmensführung (vgl. zur theoretischen Einordnung den Exkurs).

Exkurs: „No-Shirking“-Modell und Effizienzlohntheorie

Die folgende Darstellung erläutert die theoretischen Grundlagen, mit denen bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen modelltheoretisch begründet werden kann. Die realen Prozesse, mit denen Löhne ausgehandelt werden – insbesondere zwischen den Tarifvertragsparteien – werden damit nicht beschrieben und folgen anderen Prinzipien. Dennoch ist es zur Anschlussfähigkeit des Konzepts des bürgerschaftlichen Engagements an die ökonomische Theorie wichtig, sich diese modelltheoretischen Zusammenhänge zu verdeutlichen. Das „No-Shirking“-Modell, eingeführt von Shapiro und Stiglitz (1984), basiert auf der Annahme, dass nicht kontrollierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Arbeitspotenzial nicht voll ausschöpfen, sondern ihre diskretionären Handlungsspielräume ausnutzen, um Arbeitsstress zu vermeiden. Der Effizienzlohn kann somit

als Instrument zur Erhöhung der Arbeitsleistung der Beschäftigten dienen. Er stellt eine Sanktionsmaßnahme dar, vor allem dann, wenn es für den Betroffenen schwierig wird, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle mit ähnlich hohem Lohn wieder zu finden. Daher zahlen Unternehmen freiwillig einen höheren Lohn, um „Shirking“ zu vermeiden und dadurch insgesamt eine höhere Arbeitsproduktivität zu erreichen. Zusätzlich senkt ein Lohn, der über den Konkurrenzlöhnen liegt, auch das Risiko einer Abwanderung der Fachkräfte und somit gleichzeitig ebenfalls die dadurch entstehenden Fluktuationskosten (Kündigung, Neueinstellung und Einarbeitung). Neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten zunächst vielfach weniger produktiv als ihre Vorgänger auf derselben Stelle, da sie eingearbeitet werden müssen und bewirken durch ihre geringere Arbeitsproduktivität indirekte Kosten für das Unternehmen. Eine Fluktuationsreduzierung liegt also im generellen Interesse der meisten Unternehmen (und Beschäftigten). Effizienzlöhne dienen damit sowohl der Mitarbeitermotivation als auch der Mitarbeiterbindung.

Gift Exchange Hypothese

Eine soziologische Theorie erklärt die höhere Motivation durch Effizienzlöhne nicht mit der Sorge der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers vor dem Arbeitsplatzverlust, sondern mit der Gift-Exchange-Hypothese (Akerlof, 1982). Das Arbeitsverhältnis wird als Austauschverhältnis definiert, in dem das „Geschenk“ der Arbeitgeberin oder des Arbeitsgebers das über dem Marktlohn liegende Entgelt darstellt. Das „Gegengeschenk“ liefert die daraus resultierende höhere Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Basis dieser Tauschbeziehung sind die Arbeitsverträge, welche durch

einen normativen Konsens ein gerechtes und motivierendes Arbeitsverhältnis bilden sollen. Die Ergebnisse der ökonomischen und der soziologischen Theorie sind gleich: Der Lohn dient als Motivationsinstrument.

Entgegen der Meinung, dass finanzielle Anreize als Motivation zur besseren Kooperation und Leistung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers infrage kommen, wie es die Gift-Exchange-Hypothese formuliert, zeigen neue Studien entgegengesetzte Erkenntnisse. Zwar ist das maßgebliche Instrument, um die Arbeitsleistung eines Beschäftigten einzufordern, der Arbeitsvertrag. Damit verbunden sind vor allem die Höhe des Lohns, der Zusatzzahlungen und weiterer finanzielle Anreize. Arbeitsverträge sind aber – wie oben bereits diskutiert – nie vollständig, sie weisen diskretionäre Handlungsspielräume auf. Inwieweit sich das Personal in die jeweiligen Arbeitsprozesse einbringt, lässt sich nicht im Detail im Arbeitsvertrag regeln. Dazu muss stets gesondert motiviert werden (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 102). Höhere Löhne sorgen nicht zwangsläufig für ein höheres Engagement. Manche finanziellen Anreize können kontraproduktiv wirken. Werden etwa kleinteilige Prämien für geringe Erfolge der Beschäftigten vergeben, signalisiert dies der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter, dass ihr oder ihm ohne die Prämien der Einsatz, der zu diesen Erfolgen geführt hat, nicht zugetraut worden ist. Dies kann die Motivation senken. Auch ist bei der Entlohnung zu bedenken, dass die Lohnhöhe nicht nur das Einkommen, sondern auch den Status beeinflusst.

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen stellt eine Möglichkeit dar, die Mitarbeitermotivation außerhalb des Einsatzes von Entlohnungs- und Prämiensystemen positiv zu beeinflussen. Die Bedeutung der Arbeit für die oder den Einzelnen hat sich aufgrund der Megatrends verändert; für viele liegt der Sinn der Erwerbsarbeit nicht allein mehr in der Einkommenserzielung, sondern der Arbeitsplatz dient auch der Entwicklung und dem Ausbau sozialer Kontakte. Kommunikationsfördernde Elemente in der Unternehmenskultur erleichtern daher nicht nur die Koordination und Zusammenarbeit, sondern führen auch zu motivierten und produktiveren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Putnam, 1995, S. 67).

Neben einem persönlichen und offenen Umgang der Führungskräfte mit ihrer Belegschaft bewirken auch andere Arten verantwortungsbewussten Handelns eine Steigerung der Mitarbeitermotivation. So ziehen Unternehmen, die umweltfreundlich produzieren, Nachhaltigkeit in ihre Strategie implementieren und sich unter ethischen Gesichtspunkten korrekt verhalten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, denen langfristige Arbeitsbeziehungen wichtig sind. Shirking-Verhalten ist in solchen Firmen ebenfalls weniger verbreitet (Brekke/Nyborg, 2004, 2008). Vitell und Davis (2004, S. 493) weisen nach, dass die Arbeitszufriedenheit substanziell höher ist, wenn das Top Management in starkem Maße ethisches Verhalten unterstützt.

Bürgerschaftliches Engagement und Beschäftigte, die bürgerschaftliches Engagement wertschätzen, bedingen sich wechselseitig. Ein Unternehmen mit einschlägiger Reputation zieht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, für die bürgerschaftliches Engagement wichtig ist. Dies führt zu zusätzlichem unternehmerischem Engagement, was wiederum weitere entsprechend interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzieht. Die Personalabteilung kann schon im Bewerbungsverfahren die Bereitschaft der oder des Einzelnen zu solchem Verhalten identifizieren, indem auch auf das soziale Engagement in Vereinen, Kirchen, Verbänden etc. geachtet wird und für die Personalauswahl diese Gesichtspunkte mitberücksichtigt werden (Wang et al., 2010).

Die Ziele, bürgerschaftliches Engagement zu übernehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, können indes mitunter auch diskordant sein. Engagement kostet, und diese Kosten können zulasten verschiedener Stakeholder oder der Freizeit der Beschäftigten gehen. Die Arbeitszeiten müssen an die zusätzliche freiwillige Arbeit angepasst werden. Auch kann es eher demotivierend wirken, wenn diese Zeit an Arbeitsstunden nachgeholt werden muss und unbezahlt bleibt (Basil et al., 2009). Daher bleibt es letztlich fraglich, inwieweit sich bürgerschaftliches Engagement zur Steigerung der Mitarbeitermotivation für das Unternehmen eignet. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen lohnt sich aus einzelwirtschaftlicher Perspektive nur dann, wenn es die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zumindest so weit steigert, dass die höhere Produktivität die Kosten des Engagements abdeckt. Wird der richtige Ansatz gewählt, sind die Angestellten noch motivierter, kreativer und sorgen für erfolgreiche Unternehmen (Böckermann/Ilmakunnas, 2010).

428. Trotz dieser positiven Auswirkungen des bürgerschaftlichen Engagements auf die Mitarbeitermotivation – und vermutlich aufgrund der schwer absehbaren und abschätzbaren Erträge des Engagements – geben in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland 55,7 Prozent und damit mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass die Erhöhung der Mitarbeitermotivation- und Bindung kein zentrales Ziel ihres bürgerschaftlichen Engagements sei. Demgegenüber stehen 44,3 Prozent der Unternehmen, für die das bürgerschaftliche Engagement unter anderem diesen Zweck erfüllen soll (Abbildung IV 4-12).

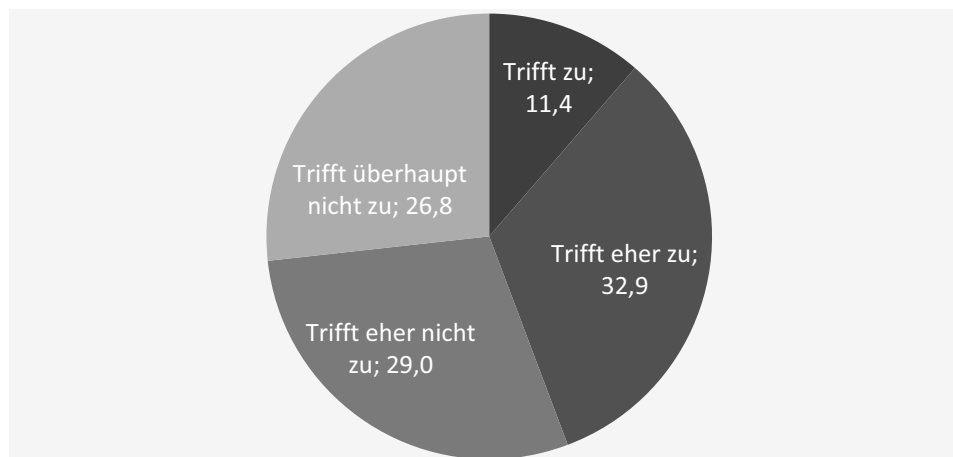
Im Folgenden erweist sich vor allem die Unterscheidung zwischen von Eigentümerinnen und Eigentümern geführten und von Managerinnen und Managern geführten Unternehmen als sehr aussagekräftig: Managerinnen- und managergeführte Unternehmen scheinen verstärkt das Ziel der Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung zu verfolgen. Mitarbeitermotivation wird von 61,3 Prozent dieser Unternehmen als Grund für bürgerschaftliches Engagement genannt. Eigentümerinnen- und eigentümergeführte Unternehmen geben dieses Ziel nur zu 43,7 Prozent an, so dass hier ein Unterschied von 17,6 Prozentpunkten vorliegt. Eine – wenngleich spekulative – Erklärungsmög-

Abbildung IV 4-12

Ziel: Erhöhung der Mitarbeitermotivation- und Bindung

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.301, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

lichkeit wäre, dass die (ja selbst abhängig beschäftigen) Managerinnen und Manager die Informationsasymmetrien gegenüber den Kapitalgebern ausnutzen, um ganz im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie die Beschäftigten auf Kosten der Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber zu bevorzugen, um sich selbst ein besseres Ansehen in der Belegschaft zu sichern. Eine weitere mögliche Erklärung wäre, dass Managerinnen und Manager im Hinblick auf den Umgang mit der Belegschaft hinsichtlich ihrer Motivationsfähigkeiten besser geschult sind als Eigentümerinnen und Eigentümer, da sie im Gegensatz zur Eigentümerunternehmerin beziehungsweise zum Eigentümer-

unternehmer für die Einstellung auf ihrer Position üblicherweise einschlägige Ausbildung und Berufserfahrung nachweisen müssen, und oft auch im Berufsleben zur Teilnahme an weiteren entsprechenden Schulungen verpflichtet sind.

Auch ein Vergleich hinsichtlich der Innovationsorientierung deckt signifikante Disparitäten zwischen den Unternehmen auf (Tabelle IV 4-10): Während 48,4 Prozent der innovativen Unternehmen die Mitarbeitermotivation und -bindung durch bürgerschaftliches Engagement steigern wollen, argumentieren nur 37,2 Prozent der nichtinnova-

Tabelle IV 4-10

Ziel: Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		44,3	55,7
Branchen	Industrie	47,1	52,9
	DL + Bau	43,9	56,1
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	43,7	56,3
	Managergeführt	61,3	38,7
Innovator	Innovator	48,4	51,6
	Nicht-Innovator	37,2	62,8
Exportorientierung	Keine	42,4	57,6
	Exportanteil > Null (2010)	49,4	50,6

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 191 (managergeführt) – 2.301 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

tiven Unternehmen mit diesem Ziel. Es lässt sich mutmaßen, dass innovativen Unternehmen in gesteigertem Maße daran gelegen ist, Angestellte zu motivieren und zu binden. Denn zum einen trägt eine erhöhte Mitarbeitermotivation zu kreativerem und produktiverem Arbeiten bei. Darauf sind vor allem innovative Unternehmen angewiesen. Zum anderen wollen diese Unternehmen Beschäftigte durch bürgerschaftliches Engagement an sich binden, da ein Abwandern von Fachkräften mit dem Verlust von Humankapital verbunden ist. Damit verbunden würde die Gefahr bestehen, dass ehemalige Angestellte Innovationsideen des Unternehmens an die Konkurrenz weitergeben.

4.4.6 Weiterbildung der Beschäftigten

429. Unternehmen können bürgerschaftliches Engagement auch nutzen, um die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Der Erwerb von sozialer Kompetenz bedeutet für die Beschäftigte oder den Beschäftigten mit Blick auf ihren oder seinen Einsatz am Arbeitsplatz eine Ausweitung des allgemeinen Humankapitals, in welches Angestellte zumeist auch im Eigeninteresse investieren, da sie dieses bei einem Stellenwechsel oder bei Eintritt in die Selbstständigkeit weiterhin nutzen können. Ein ausgeprägtes allgemeines, also nicht firmenspezifisches Humankapital stellt eine zusätzliche Qualifikation dar, die am Markt auch dementsprechend entlohnt wird. Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz können zum Beispiel in Form von betrieblichen Freiwilligenprogrammen (Corporate Volunteering) durchgeführt werden (Habisch, 2003, S. 67), da sich die Beschäftigten nach Teilnahme an der Maßnahme oftmals besser mit dem Unternehmen identifizieren können. Dies führt dazu, dass die Unternehmenskultur gestärkt und gleichzeitig das Teambuilding unterstützt wird. Bürgerschaftliches Engagement kann durch die Erweiterung der Sozialkompetenz dabei helfen, den Blick über den Tellerrand des eigenen Arbeitsplatzes beziehungsweise der eigenen Firma hinaus zu werfen. Gezielte Maßnahmen bürgerschaftlichen Engagements können einer Informationsfunktion nachkommen, welche dabei hilft, Betriebsblindheit zu vermeiden. So führen beispielsweise Projekte, die Schulen oder Behindertengruppen in die Entwicklung von Computerprogrammen mit einbeziehen, zu einem Perspektivenwechsel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ermöglicht neue Sichtweisen auch auf die betriebseigenen Produkte und trägt zur Effektivität der Produktentwicklungen bei (Habisch, 2003, S. 74). Eine zu einseitige Spezialisierung oder zu starke Professionalisierung lässt Beschäftigten oftmals nur einen kleinen, spezifischen Fokus, welcher die Bedürfnisse potenzieller zukünftiger Kundinnen und Kunden der von ihnen entwickelten und produzierten Güter nur unzureichend berücksichtigt. Für den externen, aber auch für den internen Arbeitsmarkt können sich die Beschäftigten somit besser qualifizieren.

430. Sowohl die Reputation als auch ein vertrauensvoller Umgang mit den Angestellten und eine dementsprechende Unternehmenskultur sind für ein Unternehmen bereits diskutierte zentrale Ziele. Glaubhaftes bürger-

schaftliches Engagement kann diese Reputation stärken. Denn Unternehmen benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, sich betriebspezifisches Humankapital anzueignen. Weitreichende Kenntnisse über unternehmensinterne Abläufe oder spezielle, nur im jeweiligen Betrieb benötigte Sonderkenntnisse und spezifische Fertigkeiten werden vom Unternehmen nachgefragt, stellen für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer jedoch keinen unmittelbaren Vorteil auf dem Arbeitsmarkt dar, weil sie zwischen den Unternehmen nicht transferiert werden können. Jede Arbeitsbeziehung, in die Beschäftigte und Unternehmen beide gemeinsam investiert haben, haben deshalb eine inhärente Tendenz diese Beziehung aufrechtzuerhalten, damit sich die getätigten Aufwendungen amortisieren (Becker, 1993; Hashimoto/Yu, 1980). Zum Schutz ihrer Investitionsausgaben verfolgen beide Seiten indes ex ante das Ziel einer verbindlichen vertraglichen Garantie hinsichtlich der Aufteilung der Erträge aus der gemeinsam finanzierten Investition (Hashimoto, 1981). Entscheidet sich die beschäftigte Person für eine Investition in ihr betriebspezifisches Humankapital, muss sie bis zum Abschluss der Maßnahme zunächst Kosten tragen, die sie durch den später folgenden Ertrag, ihren Anteil an der Quasirente, kompensiert sehen möchte. Dies könnte beispielsweise durch eine verbindlich zugesagte Lohnerhöhung oder in Form einer garantierten Aufstiegschance erfolgen. Das Unternehmen kann einen solchen Lohnzuschlag jedoch nicht vertraglich festlegen, da es ex ante, also zum Zeitpunkt der Entscheidung über die Investitionsdurchführung, über keine vollständigen Kenntnisse der zukünftigen Arbeitsmarktsituation verfügt. Aufgrund der Unvollkommenheit von Verträgen spielt gegenseitiges Vertrauen folglich eine zentrale Rolle für das Zustandekommen der Investition. Bürgerschaftliches Engagement kann hier als Vertrauensstabilisator greifen.

431. Das Ziel der Unterstützung der Qualifikationen und der sozialen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist nach den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland für 57,9 Prozent der Unternehmen nicht oder kaum ausschlaggebend, um sich bürgerschaftlich zu engagieren (Abbildung IV 4-13).

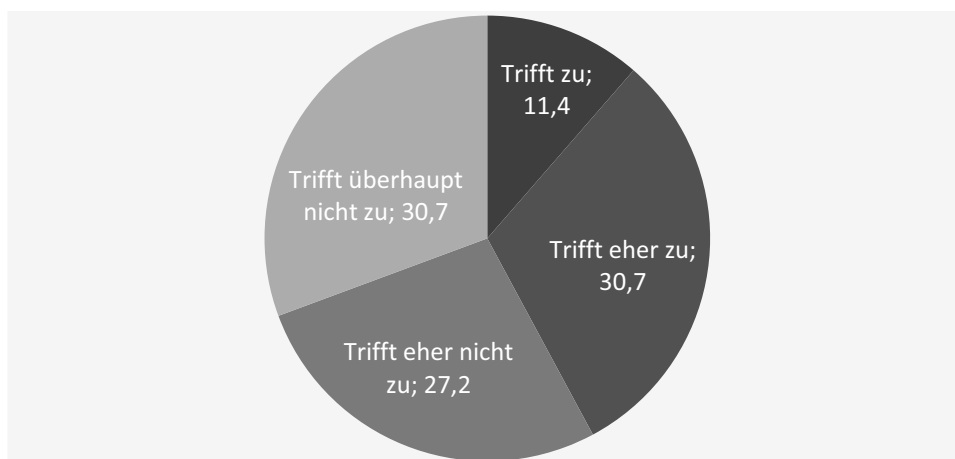
Betrachtet man die Aufschlüsselung nach Branche, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung, dann stehen vor allem folgende Ergebnisse heraus: 53,3 Prozent der von Managerinnen und Managern geführten Unternehmen betreiben bürgerschaftliches Engagement, um die Mitarbeiterqualifikation und die sozialen Kompetenzen ihrer Angestellten zu unterstützen. Hingegen verfolgen nur 42,0 Prozent der von Eigentümerinnen und Eigentümern geführten Unternehmen dieses Ziel durch bürgerschaftliches Engagement. Managerinnen- und managergeführte Unternehmen scheinen also mit Maßnahmen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements ein größeres Interesse zu verbinden, die Mitarbeiterqualifikation zu steigern und die sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Hier mögen dieselben Erklärungsversuche wie beim Ziel der Mitarbei-

Abbildung IV 4-13

Ziel: Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.298, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

termotivation greifen: Die Managerinnen und Manager nützen erstens möglicherweise im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie die Informationsasymmetrien gegenüber den Kapitalgeberinnen und -gebern aus, um den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Kosten der Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber entgegenzukommen und sich damit selbst ein besseres Ansehen in der Belegschaft zu sichern. Zweitens könnten Managerinnen und Manager im Hinblick auf den Umgang mit der

Belegschaft hinsichtlich ihrer Motivationsfähigkeiten besser geschult sein als Eigentümerinnen und Eigentümer (Tabelle IV 4-11).

Des Weiteren zeigt sich, dass innovative Unternehmen bürgerschaftliches Engagement zu 47,0 Prozent mit dem Ziel der Unterstützung der Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreiben. Nichtinnovative Unternehmen geben zu 33,8 Prozent an, dass sie bürger-

Tabelle IV 4-11

Ziel: Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		42,1	57,9
Branchen	Industrie	39,0	61,0
	DL + Bau	42,5	57,5
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	42,0	58,0
	Managergeführt	53,3	46,7
Innovator	Innovator	47,0	53,0
	Nicht-Innovator	33,8	66,2
Exportorientierung	Keine	37,7	62,3
	Exportanteil > Null (2010)	43,6	56,4

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 190 (managergeführt) – 2.298 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

schaftlichem Engagement aus oben genanntem Grund nachgehen. Es lässt sich argumentieren, dass innovationsorientierte Unternehmen stärker darauf bedacht sind, das Human- und Sozialkapital ihrer Angestellten zu erhöhen. Dies beinhaltet den Blick über den Tellerrand, nämlich dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, den Fokus auch auf Vorgänge außerhalb des Unternehmens zu richten und somit offen für neue Ideen sind, welche zu einer besseren Berücksichtigung der Bedürfnisse potenzieller zukünftiger Verbraucherinnen und Verbraucher beitragen und dementsprechend in die Produktion von Gütern und die Entwicklung von Innovationen miteinbezogen werden können.

4.4.7 Sicherung des Fachkräftepotenzials

432. Globalisierung und demografischer Wandel implizieren für die meisten Unternehmen einen zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können vor diesem Hintergrund als Triebfeder für eine erhöhte Investitionstätigkeit im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements wirken. Die Globalisierung löst aufgrund der wachsenden internationalen Verflechtung und der Möglichkeit, für ausländische Unternehmen tätig zu sein, steigenden Konkurrenzdruck auf dem Fachkräftemarkt aus. Der demografische Wandel stellt die Unternehmen vor das konkrete Problem, dass der Anteil der Erwerbsfähigen sinkt. Unternehmen müssen daher verstärkt Maßnahmen zur Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber entwickeln, um sich so gegen konkurrierende Marktteilnehmer durchzusetzen und auf diese Weise potenzielle und entsprechend ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu attrahieren.

Grundsätzlich stellt sich daher die Frage, ob bürgerschaftliches Engagement tatsächlich die Rekrutierung von Beschäftigten begünstigen kann. Theoretisch kann bürgerschaftliches Engagement zur Steigerung der Reputation dienen. Unterschiedliche Studien haben in diesem Zusammenhang empirisch belegt, dass bürgerschaftliches Engagement als Hilfe bei der Suche nach produktiven und verlässlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden kann (Turban/Greening, 1996; Waddock/Graves, 1997; Backhaus/Stone/Heiner, 2002; Brekke/Nyborg, 2008). Für Unternehmen mit hoher Investitionstätigkeit in Leistungen des bürgerschaftlichen Engagements konnte dabei ein doppelter Nutzen festgestellt werden, da diese durch die erhöhte Attraktivität nicht nur besonders motivierte und zuverlässige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anziehen, sondern auch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, denen langfristige Vertragsbeziehungen wichtig sind (Koch/Selter, 2008, S. 34; Brekke/Nyborg, 2004, 2008). Konkrete Zahlen über den Zusammenhang von bürgerschaftlichem Engagement und steigender Attraktivität liefert eine Studie aus dem Jahr 2006, in der 180.000 Studierende aus 28 Ländern zu ihren Präferenzen bezüglich ihrer zukünftigen Arbeitgeberin beziehungsweise ihres zukünftigen Arbeitgebers befragt wurden. Auf die Frage, welche Faktoren sie als am wichtigsten für die ideale Arbeitgeberin oder den idealen Arbeitgeber erachten, nannten knapp 40 Prozent der amerikanischen Studierenden „hohe ethische Standards“ und

über ein Fünftel „gesellschaftliche Verantwortungsübernahme“ als relevant. Für Deutschland lagen in beiden Antwortitems die Relevanz bejahenden Anteile bei lediglich circa 20 Prozent (Brekke/Nyborg, 2008). Dies deutet daraufhin, dass moralisch verantwortliches und nachhaltiges Handeln von Unternehmen durch die Arbeitssuchenden honoriert wird und potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch diejenigen Aktivitäten einer Organisation, mit denen gesellschaftliche Verantwortung abseits des Kerngeschäfts übernommen wird, bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitsplatzes in die Entscheidung miteinbeziehen.

Eine Erklärung für dieses Verhalten könnte die „Person-Organization-Fit-Theorie“ liefern, welche besagt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solche Unternehmen bevorzugen, denen sie die gleiche „Persönlichkeit“ zuweisen wie sich selbst (Koch/Selter, 2008, S. 71). Ähnliche Vorstellungen über Werte und Normen, welche vom Unternehmen meist durch die Unternehmenskultur und -philosophie nach außen hin kommuniziert werden, wirken positiv auf eine langfristige und zufriedene Zusammenarbeit. Engagiert sich ein Unternehmen also in jenen Themengebieten aktiv, die der umworbenen Fachkraft zusagen, schafft dies eine Bindung zwischen Arbeitgeberin oder Arbeitgeber und der gewünschten Mitarbeiterin oder dem gewünschten Mitarbeiter. Dies liegt vor allem daran, dass gesellschaftliches Engagement Raum für Identifikationsmöglichkeiten des einzelnen Angestellten mit dem gesamten Unternehmen entstehen lässt. Steigt diese Identifikation, hat dies grundsätzlich vorteilhafte Effekte für die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber, es erleichtert die Rekrutierung (Marsden/Andriof 1998, Schöffmann, 2001; Wieland, 2002).

Bislang nennt nur ein geringer Anteil der Unternehmen die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Motiv für Investitionen in bürgerschaftliches Engagement (Abbildung IV 4-14). So sagen 81,7 Prozent der Unternehmen, dass ihr bürgerschaftliches Engagement nicht dem Zweck dient, neue Beschäftigte zu gewinnen. Demgegenüber stehen nur 18,3 Prozent der Unternehmen, die bürgerschaftliches Engagement einsetzen, um dieses Ziel zu erreichen.

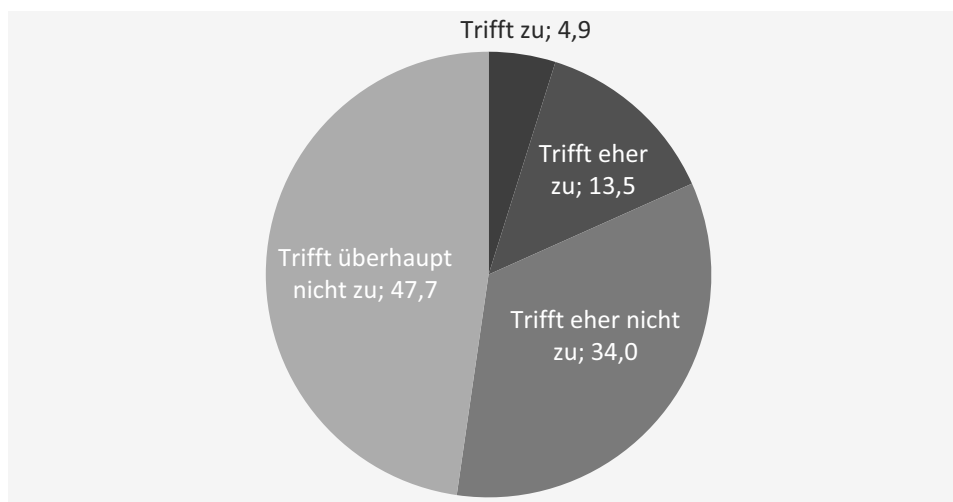
Die folgende Untergliederung in Branche, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung bringt keine auffallenden Ergebnisse hervor (Tabelle IV 4-12). Dennoch sei an dieser Stelle kurz der Unterschied zwischen innovativen und nichtinnovativen Unternehmen erwähnt. Während 20,1 Prozent der innovativen Unternehmen angeben, dass sie sich bürgerschaftlich engagieren, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, sagen nur 15,3 Prozent der nichtinnovativen Unternehmen, dass sie dieses Ziel durch bürgerschaftliches Engagement verfolgen. Es kann spekuliert werden, ob innovationsorientierte Unternehmen eher darauf angewiesen sind, mit bürgerschaftlichem Engagement um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu konkurrieren, um die ständige Entwicklung von Innovationen zu sichern.

Die absehbare Knappheit an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt dürfte die Eigenausbildung des zukünftigen

Abbildung IV 4-14

Ziel: Gewinnung neuer Mitarbeiter

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.293, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-12

Ziel: Gewinnung neuer Mitarbeiter

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		18,3	81,7
Branchen	Industrie	24,5	75,5
	DL + Bau	17,5	82,5
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	17,8	82,2
	Managergeführt	19,0	81,0
Innovator	Innovator	20,1	79,9
	Nicht-Innovator	15,3	84,7
Exportorientierung	Keine	18,3	81,7
	Exportanteil > Null (2010)	15,6	84,4

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 191 (managergeführt) – 2.293 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Personals wieder attraktiver machen. Die Förderung des Fachkräftenachwuchses kann ebenfalls einen Vorteil am Arbeitsmarkt generieren, auch hier kann bürgerschaftliches Engagement greifen.

Empirischen Rückhalt findet diese These jedoch nur in geringem Maße. Auch das Ziel der Sicherung des Fachkräftenachwuchses spielt hinsichtlich des Einsatzes von bürgerschaftlichem Engagement eine untergeordnete

Rolle. Lediglich 26,3 Prozent der Unternehmen nennen es als Antrieb für bürgerschaftliches Engagement. Demgegenüber stehen 73,7 Prozent der Unternehmen, denen die Sicherung des Fachkräftenachwuchses laut eigenen Angaben nicht als Grund für bürgerschaftliches Engagement dient (Abbildung IV 4-15).

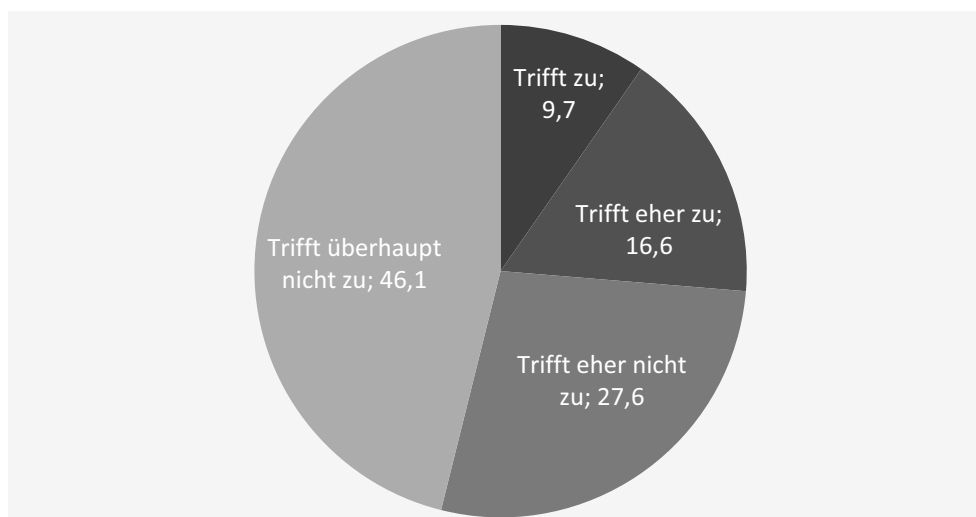
Um differenziertere Aussagen über die Unternehmen in Bezug auf die Zielsetzung des bürgerschaftlichen En-

Abbildung IV 4-15

Ziel: Sicherung des Fachkräftenachwuchses

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.296, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

gements treffen zu können, erfolgt eine Untergliederung in Branche, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung. Der auffälligste Unterschied besteht erneut zwischen innovativen und nichtinnovativen Unternehmen: Während 29,1 Prozent der Innovatoren sagen, dass sie bürgerschaftliches Engagement einsetzen, um den Fachkräftenachwuchs zu fördern, benennen nur 21,5 Prozent der Nicht-Innovatoren dieses Ziel als Grund für ihr

bürgerschaftliches Engagement (Tabelle IV 4-13). Diese Disparitäten könnten darauf zurückzuführen sein, dass innovationsorientierte Unternehmen auf einen verstärkten Einsatz von Fachkräften angewiesen sind, um Innovationen an die sich stetig verändernden Präferenzen der Abnehmerinnen und Abnehmer anzupassen. Junge und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind daher unerlässlich.

Tabelle IV 4-13

Ziel: Sicherung des Fachkräftenachwuchses

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		26,3	73,7
Branchen	Industrie	31,9	68,1
	DL + Bau	25,6	74,4
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	27,4	72,6
	Managergeführt	27,5	72,5
Innovator	Innovator	29,1	70,9
	Nicht-Innovator	21,5	78,5
Exportorientierung	Keine	27,9	72,1
	Exportanteil > Null (2010)	23,8	76,2

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 191 (managergeführt) – 2.296 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

4.4.8 Steigerung des Markenwertes

433. Die Verteilung der Eigentumsrechte im Unternehmen hat einen erheblichen Einfluss auf die Handlungsanreize der Unternehmensleitung. Die Trennung von Kapitaleigentum und Kontrolle in managergeführten Unternehmen verursacht – so postuliert es die ökonomische Theorie – Prinzipal-Agenten-Probleme und ermöglicht Moral Hazard Verhalten (Jensen/Meckling, 1976; Milgrom/Roberts, 1992). Managerinnen und Manager, aber auch selbstständige Unternehmerinnen und Unternehmer attrahieren das Kapital externer Anlegerinnen und Anleger, um dieses entweder produktiv zu verwenden und den Kapitalgeberinnen und -gebern eine entsprechende Rendite zahlen zu können, oder sie bereichern sich am Kapital durch eine gewollte oder zumindest geduldete Verschwendung der Ressourcen. Die Kapitalgeberin beziehungsweise der Kapitalgeber ist auf die Managerin oder den Manager angewiesen, benötigt er oder sie doch deren oder dessen spezifisches Humankapital, um die Rendite seiner Anlage zu erwirtschaften. Die Managerin und der Manager (oder Unternehmerin und Unternehmer) wiederum brauchen das Kapital der Anlegerin oder des Anlegers, um es komplementär mit den anderen Faktoren einer produktiven Verwendung zuzuführen.

Dem Bestreben der Kapitalmarktteilnehmenden, das verlorene Vertrauen der Anlegerinnen und Anleger wiederzugewinnen, widmet sich die Debatte um Corporate Governance. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind Faktoren, die in Zeiten zahlreicher Fälle von Missmanagement und Kontrolldefiziten an Bedeutung gewinnen. Die zentrale Frage der Corporate Governance ist, wie das Vertrauen der Kapitalanlegerinnen und -anleger in die verzinste Rückzahlung des eingezahlten Kapitals sichergestellt werden kann.

434. Über lange Zeit wurde die Orientierung am Shareholder Value als eine Bremse für gesellschaftliches Engagement gesehen (Schrader, 2003, S. 84). Engagement kostet, bringt aber im Kerngeschäft keine unmittelbaren Erträge, womit dem Shareholder aus seiner Investition nicht unmittelbar eine Rendite erwächst. Sofern allerdings die Anlegerinnen und Anleger stärker am langfristigen Markenwert des Unternehmens interessiert sind und moralische, soziale und ökologische Risiken, die den Wert der Unternehmensmarke negativ beeinflussen können, berücksichtigen, kann bürgerschaftliches Engagement wichtiger werden (Weiser/Zadek, 2000, S. 52 ff.). Durch eine entsprechende Reputation der Unternehmensleitung können für Investoren, die auf Langfristigkeit Wert legen, die Informationen über das bisherige gesellschaftliche Engagement von Unternehmerinnen und Unternehmern oder Managerinnen und Managern wichtig werden. Die Generierung von Vertrauen, etwa durch die Schaffung von Sozialkapital im Rahmen einer Unternehmenskultur, trägt nicht nur zur besseren Zusammenarbeit bereits am Unternehmen partizipierender Stakeholder bei, sie kann ein wichtiger Bestandteil bei der Gewinnung neuer Kapitalanlagen sein. An Unternehmen, die über ein soziales Netzwerk verfügen, und deren Vertrauenswürdigkeit und Rückzahlungsfähigkeit durch das soziale Ka-

pital verbürgt ist, werden eher Kredite und solche zu besseren Finanzierungsbedingungen vergeben (Habisch, 2003, S. 76). Das Sozialkapital wirkt für die Kapitalanlegerin und den Kapitalanleger wie ein Pfand: Kommt ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nach, führt dies zu Konsequenzen im Hinblick auf das Ansehen des Unternehmens und schadet der Pflege seines Netzwerkes, mithin reduziert es sein verfügbares Sozialkapital. Gesellschaftliches Engagement gilt daher für manche Unternehmen als eine Möglichkeit zur Verbesserung von Geschäftsbeziehungen zu Banken und Investoren, um als vertrauenswürdiger Kreditnehmer wahrgenommen zu werden. Allerdings führen die zunehmend kurzfristiger stattfindenden Kapitalumschichtungen für Großunternehmen dazu, dass das langfristige Denken von Managerinnen und Managern von einigen Anlegerinnen und Anlegern weniger positiv aufgenommen und belohnt wird.

Gesellschaftliches Unternehmensengagement lässt sich auch als Signal für nachhaltiges Wirtschaften eines Unternehmens interpretieren, aus dem Finanzmarktakteure die Risikoneigung herauslesen können (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 101). Durch bürgerschaftliches Engagement kann ein Unternehmen gerade für institutionelle Anlegerinnen und Anleger attraktiv wirken, weil es die langfristige Orientierung unternehmerischer Aktivitäten betont. Da eine kostenintensive Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ob der Dilemma-Situation nicht zwingend von jedem Unternehmen durchgeführt werden muss, da Trittbrettfahren möglich ist, ist es in großem Umfang eher von wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen zu erwarten. Gesellschaftliches Engagement wird daher in den Augen der Investoren mit gesunden Unternehmen verknüpft (Zimmermann/Tchouvakhina, 2011, S. 8).

435. Die Nachfrage nach Anlagemöglichkeiten in nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen wächst. Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index ist deutlich gestiegen (vgl. Kapitel IV.1 zur graphischen Darstellung). Seit 1999 ist ein stetiger Anstieg von Investitionen in nachhaltige Fonds zu verzeichnen (Schrader, 2003, S. 86; Riedel, 2005, S. 4; Schwerk, 2008, S. 134). Die Aufnahme eines Unternehmens in einen nachhaltigen Aktienindex kann zu einer Verbesserung der Unternehmensbewertung durch Analysten und damit zu einer Verbesserung des Kapitalmarktzugangs führen, wenn es eine entsprechende Nachfrage der Kapitalanlegerinnen und Kapitalanleger nach nachhaltiger Produktion befriedigt und Vertrauen in der Beziehung zwischen Unternehmen und Investoren aufzubauen vermag (Hiß, 2006; Schäfer, 2008). Zwar stehen die Unternehmen, die in den Nachhaltigkeits-Indizes erfasst werden, nicht schlechter da als ihre Konkurrenten, was die Kreditwürdigkeit angeht (Hiß, 2006, S. 85 f.), allerdings darf man daraus nicht schließen, dass Nachhaltigkeit kein Kostenfaktor sei. Dies ist den Unternehmensleitungen bewusst, und insofern sind die meisten Unternehmensverantwortlichen möglicherweise noch der Auffassung, dass die Kosten für eine entsprechende Indizierung als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen den Nutzen überwiegen. Daher gibt es wenig empirische Evidenz über posi-

tive Aussagen zur Wirkung von bürgerschaftlichem Engagement auf den Markenwert des Unternehmens.

Trotzdem ist insgesamt nicht zu bestreiten, dass die theoretischen Argumente für eine Berücksichtigung der Reputation respektive des Wertes einer Unternehmens- oder Produktmarke für vertrauensbildende Maßnahmen auch durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sprechen. Bürgerschaftliches Engagement kann zur Steigerung des Markenwertes eines Unternehmens eingesetzt werden, damit die Kapitalmarktpformance verbessern und so die Rendite der Investoren steigern.

436. Empirisch betrachtet zeigt sich an den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, dass etwa ein Drittel der befragten Unternehmen bürgerschaftliches Engagement betreiben, um den Markenwert zu steigern (Abbildung IV 4-16). 66,9 Prozent der Unternehmen geben an, dass dieses Ziel für sie keine Rolle hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements spielt.

Des Weiteren zeigt sich, dass Unternehmen der Dienstleistungs- und Baubranche mit 33,9 Prozent stärker das Ziel der Steigerung des Markenwertes verfolgen als Unternehmen der Industriebranche (26,8 Prozent). Möglicherweise ist für Dienstleistungs- und Baubetriebe der Zusammenhang zwischen Engagement und Markenwert bedeutsamer, wohingegen Industrieunternehmen ihre Reputation eher durch direkte Produkteigenschaften schärfen (Tabelle IV 4-14).

Auch in Bezug auf die Exportorientierung der Unternehmen zeigen sich auffallende Unterschiede in der Zielsetzung: 32 Prozent der Unternehmen ohne Exportorientie-

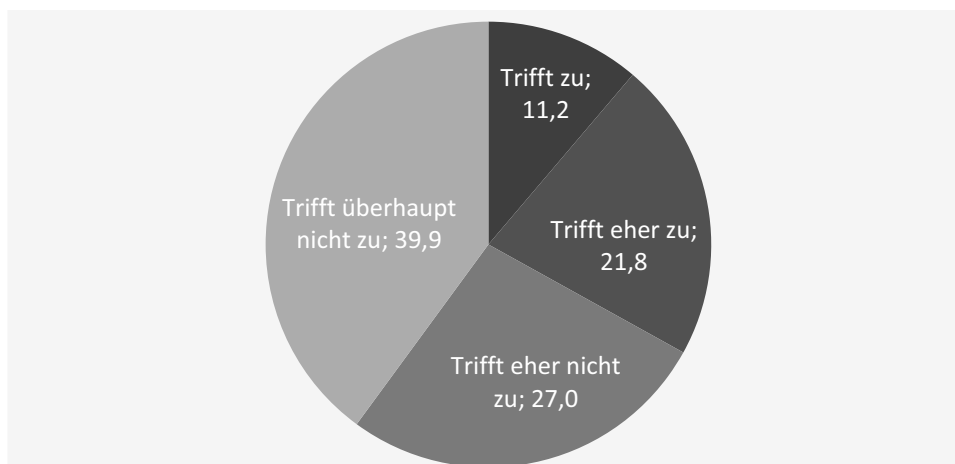
rung geben an, dass sie bürgerschaftliches Engagement einsetzen, um den Markenwert zu steigern. Nur 22,2 Prozent der exportorientierten Unternehmen hingegen setzen bürgerschaftliches Engagement zu diesem Zweck ein. Dies lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass es für Unternehmen ohne Exportorientierung von großer Bedeutung ist, einen möglichst positiven Markenwert aufzuweisen, um die erzeugten Produkte gut auf dem Markt zu platzieren. Unternehmen, die eine Exportorientierung aufweisen, sind weniger darauf angewiesen, dass der Markenwert im Inland gesteigert wird, da dieses nicht den einzigen Absatzmarkt für das Unternehmen darstellt.

4.4.9 Kundenbindung und Gewinnung von Neukundinnen und Neukunden

437. Bürgerschaftliches Engagement gilt als eine Option, die Situation der Unternehmen auf dem Absatzmarkt zu verbessern (Schrader, 2003, S. 82). Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung rentiert sich für ein Unternehmen, weil es die Reputation des Unternehmens bei den Kundinnen und Kunden verbessere. Hierdurch entstünden positive Assoziationen mit dem Unternehmen, die einen Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens und darüber auch auf die Produktevaluationen ausübten (Brown/Dacin, 1997). Dies könne sowohl der Neukundengewinnung als auch dem Erhalt der Bestandskunden dienen. Bei hohem Wettbewerbsdruck und einer schnellen Imitation von Verbesserungen am Produkt durch die Konkurrenz könne die unternehmerische Demonstration von bürgerschaftlichem Engagement zu einem kaufentscheidenden Unternehmens- wie (durch Reputationsübertragung) Produktmerkmal werden. Allerdings ist, so lehrt es die Empirie, das Kaufverhalten der Konsumenten nicht

Abbildung IV 4-16

Ziel: Steigerung des Markenwerts
Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.293, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-14

Ziel: Steigerung des Markenwerts

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		33,1	66,9
Branchen	Industrie	26,8	73,2
	DL + Bau	33,9	66,1
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	23,4	76,6
	Managergeführt	23,6	76,4
Innovator	Innovator	33,6	66,4
	Nicht-Innovator	32,2	67,8
Exportorientierung	Keine	32,0	68,0
	Exportanteil > Null (2010)	22,2	77,8

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 189 (managergeführt) – 2.293 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

zwingend konsistent mit der Einstellung zu den Produkten, die eine ethische Dimension nachweisen (Pelsmacker et al., 2005). Insofern ist Vorsicht geboten, auf Forderungen von Konsumentengruppen nach bürgerschaftlichem Engagement einzugehen, in der Hoffnung, die mit dem bürgerschaftlichen Engagement einhergehenden Kosten über höhere Produktpreise zu decken. Denn nicht alle Kundengruppen können sich höhere Preise für die Güter und Dienstleistungen leisten, so dass dies vor allem für höhere Einkommensschichten relevant sein dürfte.

Infolge des zunehmenden Wohlstands ist dem Konsumenten die bloße Menge an Gütern heute nicht mehr so wichtig wie früher. Menschen achten beim Konsum von Gütern nicht nur auf die direkten Charakteristika, sondern wünschen auch oft entsprechende mit dem Produkt verbundene Vorstellungen sowie Lebensstile zu kaufen. Diese Fähigkeit der Menschen, „mentale Konzepte“ mit Gütern zu verbinden, ist der Schlüssel zum Verständnis, wie Kunden sich beim Kauf entscheiden. Menschen können durch Produkte und deren Eigenschaften mentale Fragen beantworten, indem sie zum Beispiel Statusgüter als Nachweis für ihre Stärke beziehen und ihren Mitmenschen präsentieren. Sie konsumieren nicht nur das Produkt, sondern auch das durch die Produkteigenschaften aktivierte, dahinterliegende mentale Konzept. Die Verhaltensökonominnen Dan Ariely und Michael I. Norton nennen diese menschliche Fähigkeit „conceptual consumption“ (Ariely/Norton, 2009).

Eines der nachgefragten mentalen Konzepte ist mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen verbunden. Der zunehmende Wohlstand hat die Märkte moralisiert. Die Konsumentin oder der Konsument kann heute als Gesellschaftswesen charakterisiert

werden. Sie oder er ist keineswegs leicht beeinflussbar und folgt nicht nur der Werbung und dem Marketing. Das Konsumverhalten der höheren Einkommensschichten lässt sich nicht nur auf die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse reduzieren, sondern vielmehr ist er ein Teil eines sozialen Netzwerkes, das sein Verhalten beeinflusst und ihn zur Einhaltung sozialer Normen verpflichtet (z. B. Fairtrade oder Bioprodukte zu kaufen) (Stehr, 2007, S. 229 ff.). Infolge des gestiegenen Bildungsniveaus und des gesellschaftlichen Wertewandels zeichnet einige Konsumenten heute ein geschärftes Bewusstsein gegenüber sozialen und ökologischen Problemen aus. Das unternehmerische Engagement spielt für die Konsumenten aus der Sicht als Kunde daher eine zunehmend wichtigere Rolle (Habisch, 2003). Sie fragen Produkte nach, die nicht nur ein originäres Produktbedürfnis decken, sondern auch die Nachfrage nach einem mentalen Konzept gesellschaftlich verantwortlicher Produktion stillen. Damit beeinflusst bürgerschaftliches Engagement ihre Kaufentscheidungen. Das Unternehmensengagement kann somit einen Beitrag zur Positionierung der eigenen Produkte im Markt leisten. Bürgerschaftliches Engagement kann für das entsprechende Produkt zu einem in den Augen des Konsumenten wichtigen Alleinstellungsmerkmal werden (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 68).

438. Dabei muss bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen aus Kundensicht ein glaubwürdiges Instrument im Marketing-Mix sein. Denn den Kundinnen und Kunden ist das Potenzial von bürgerschaftlichem Engagement zur ökonomischen Vermarktung der Produkte sehr wohl bewusst. Sie stellen bei der Beurteilung der unternehmerischen Aktivitäten neben der Evaluation der Kommunikationsquelle und ihrer Botschaft auch Abwägungen

hinsichtlich der Motivation eines Unternehmens an (Sigle, 2010). Unternehmen laufen damit permanent Gefahr, dass die Motivation ihres bürgerschaftlichen Engagements als reine Werbemaßnahme eingestuft wird. In diesem Fall kann es von den Konsumentinnen und Konsumenten nicht mehr zur Deckung ihrer Nachfrage nach dem mentalen Konzept gesellschaftlich verantwortlicher Produktion herangezogen werden, wenn eine ethische Intention des Engagierten als wünschenswertes Merkmal im nachgefragten Konzept enthalten ist. Bürgerschaftliches Engagement verliert bei fehlender Glaubwürdigkeit deshalb seinen Marketingeffekt. Die zentrale Determinante innerhalb des Wahrnehmungsprozesses von Sozialkampagnen ist damit das Problem der Glaubwürdigkeit (Sigle, 2010). Gesellschaftliches Engagement sollte daher mit Blick auf die Verbraucherinnen und Verbraucher in ein unternehmerisches Gesamtkonzept integriert werden, welches die Verantwortungsübernahme nachhaltig erscheinen lässt. Auch eine Verzahnung des Engagements mit dem Kerngeschäft des Unternehmens kann zur Glaubwürdigkeit des Unternehmens beitragen.

Bürgerschaftliches Engagement wird zum Wettbewerbsvorteil in den Augen der Kundinnen und Kunden, es wird zur Konzept- oder Produkteigenschaft, die das Unternehmen in Wahrnehmung seiner originären Unternehmensfunktionen mitverkauft. Inwieweit die Konsumentinnen und Konsumenten wiederum gesellschaftliche Verantwortung zeigen und das erwünschte Verhalten des Unternehmens unterstützen oder erzwingen, ist eine Fragestellung der Konsumentenethik (Boysen, 2000). Sie diskutiert die Reflexion der Verantwortung und Möglichkeiten der einzelnen Bürgerin beziehungsweise des einzelnen Bürgers

im Kontext der Konsumnachfrage, die natürlich eine entsprechende finanzielle Einkommenssituation voraussetzt.

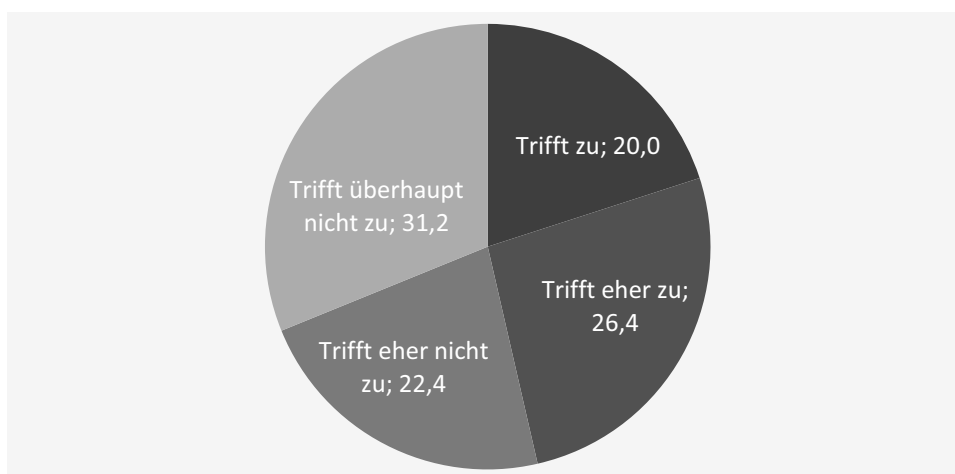
439. Empirisch zeigt sich an den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, dass sich 46,4 Prozent der Unternehmen aus genanntem Grund bürgerschaftlich engagieren. Mit 53,6 Prozent geben etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass die Erhöhung der Kundenbindung und -zufriedenheit für sie kein wesentliches Motiv für bürgerschaftliches Engagement darstellt (Abbildung IV 4-17).

Zwei auffallende Ergebnisse werden durch die folgende Aufspaltung der Unternehmen nach Merkmalen deutlich: Zum einen zeigt sich, dass hinsichtlich der jeweiligen Branche und der Zielsetzung für bürgerschaftliches Engagement Unterschiede auftreten (Tabelle IV 4-15). Während 48,1 Prozent der Unternehmen des Dienstleistungssektors und der Baubranche die Erhöhung der Kundenbindung und -zufriedenheit sowie die Gewinnung neuer Kunden als Ziel für bürgerschaftliches Engagement nennen, betreiben nur 33,1 Prozent der Industrieunternehmen bürgerschaftliches Engagement aus diesem Grund.

Zum anderen bestehen gravierende Unterschiede bezüglich der Nennung dieses Ziels und der Exportorientierung der Unternehmen. Nur 24,8 Prozent der exportorientierten Unternehmen geben an, dass ihr bürgerschaftliches Engagement den Zweck erfüllen soll, die Kundenbindung und -zufriedenheit und die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden zu erbringen. Hingegen sagen 52,2 Prozent der Unternehmen ohne Exportorientierung, dass sie diesen Nutzen durch bürgerschaftliches Engagement stiften wollen.

Abbildung IV 4-17

Ziel: Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit, Gewinnung neuer Kunden
Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.301, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-15

Ziel: Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit, Gewinnung neuer Kunden
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		46,4	53,6
Branchen	Industrie	33,1	66,9
	DL + Bau	48,1	51,9
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	36,6	63,4
	Managergeführt	38,5	61,5
Innovator	Innovator	46,4	53,6
	Nicht-Innovator	46,4	53,6
Exportorientierung	Keine	52,2	47,8
	Exportanteil > Null (2010)	24,8	75,2

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 191 (managergeführt) – 2.301 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

4.5 Bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen

440. Unternehmen streben nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen, denn diese versprechen ihnen permanent anfallende Gewinne. Wettbewerbsvorteile entstehen durch Abhebung von der Konkurrenz, mithin durch die Platzierung des eigenen Angebots in einer Marktnische, in der wenig oder gar kein Wettbewerb stattfindet, oder durch erfolgreiche Innovationen. Aus der fehlenden Existenz eines funktionierenden Wettbewerbs entsteht infolge dessen theoretisch eine nicht bestreitbare temporäre Marktmachtposition, welche Gewinnerzielung durch Ausbeutung der Stakeholder – vor allem der Kundinnen und Kunden, aber auch der Angestellten und Investoren – durch das Unternehmen zulässt.

Diesen durch die Verlagerung der Kosten auf die Anspruchsgruppen bedingten Risiken kann das Unternehmen mit bürgerschaftlichem Engagement entgegenwirken, um so die bestehenden Wettbewerbsvorteile zu wahren. Hierbei kommt dem Unternehmen die Tatsache entgegen, dass es das bürgerschaftliche Engagement aus den vorliegenden Wettbewerbsvorteilen selbst finanzieren kann. Die Finanzierung speist sich dann aus den Gewinnen, die sich aus dem Kerngeschäft des Unternehmens ergeben und auf der Marktmachtposition beruhen.

Die Wettbewerbsvorteile können dann von einer gewissen Dauer sein, wenn ein klarer Konkurrenzvorsprung gegenüber anderen Unternehmen vorliegt. Ist dies der Fall, spricht man von Marktmacht. Diese kann auf Marktvollkommenheiten basieren oder auf der besonderen innovativen und dynamischen Arbeit des Unternehmens. Das Engagement kann im ersten Fall dann dem Zweck dienen, die herrschenden, meist staatlicher Intervention geschuldeten Regelunvollkommenheiten des Marktes zu erhalten, um die Wettbewerbsvorteile nicht zu verlieren,

indem der Gesellschaft signalisiert wird, dass die Gewinne zumindest teilweise einem guten Zweck zukommen und daher kein Regulierungsbedarf erforderlich ist. In diesem Fall handelt es sich um bürgerschaftliches Engagement des wettbewerbsvorteilesichernden Typs, mit dem Ziel des Machterhalts.

441. Das Motiv für bürgerschaftliches Engagement ist in diesem Fall ein rein wirtschaftliches, es kann jedoch sowohl ein ökonomischer als auch ein gesellschaftlicher Vorteil entstehen: Während das Unternehmen durch den Einsatz von bürgerschaftlichem Engagement seine Marktmachtposition verteidigt, profitiert zugleich die Gesellschaft von den Auswirkungen des Engagements. Allerdings ist diese Form des bürgerschaftlichen Engagements aus ethischer Sicht problematisch. Den Unternehmen ist vorzuwerfen, die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung beruhe allein auf dem Kalkül der Aufrechterhaltung der Ausbeutungsstrategie und diene somit dem Zweck, die mit ihrem unternehmerischen Kerngeschäft verbundenen, rein gewinnorientierten und weder nachhaltig gedachten noch gesellschaftlich profitablen Aktivitäten zu verschleiern.

Der Missbrauch einer Marktmachtposition bedingt eine ineffiziente Güterproduktionsmenge, Ineffizienzen im Einsatz der Produktionsmittel und aufgrund des fehlenden Wettbewerbsdrucks auch Prozessineffizienzen. Selbst eine komplette Verwendung der Gewinne für gemeinnützige Zwecke kann das Unternehmen daher nicht exkulperieren. Die Verwendung der Gewinne für bürgerschaftliches Engagement ist also nicht nur ethisch fragwürdig, sondern auch aus ökonomischer Perspektive immer nur eine Second-Best Lösung, die allenfalls gewählt werden sollte, wenn die Marktmachtposition nicht verhindert (wie zum Beispiel beim natürlichen Monopol) werden kann und die mit der Gewinnbildung einhergehenden Ineffizienzen nicht per Regulierung zu vermeiden sind.

Diese Art des bürgerschaftlichen Engagements zeichnet sich demnach nach Ansicht ihrer Kritikerinnen und Kritiker durch eine Art Deckmantel- oder Ablasscharakter aus. Wird bürgerschaftliches Engagement tatsächlich nur als Deckmantel benutzt, um von für die Gesellschaft destruktivem Verhalten und daraus resultierenden negativen Folgen abzulenken, ist das bürgerschaftliche Engagement beziehungsweise sind dessen Beweggründe ethisch fragwürdig. Die Vollbringung guter Taten allein zu Kommunikationszwecken gegenüber der Öffentlichkeit unterlaufen den Sinn der Verantwortungsübernahme, wenn sie dazu gedacht sind, Verfehlungen im Kerngeschäft zu überdecken (Lin-Hi, 2008, S. 53ff). Damit dieses Engagement positiv wahrgenommen werden kann, muss auch im Kerngeschäft der gesellschaftlichen Verantwortung genüge getan werden (z. B. durch Nachhaltigkeit der Geschäftsprozesse). Aus einer utilitaristischen (teleologischen) Perspektive, bei der zur Bewertung einer Handlung nur auf das Ergebnis und nicht auf deren Motivation (deontologische Ethik) geachtet wird, kann auch diese Form von bürgerschaftlichem Engagement positiv bewertet werden.

Weite Teile der Gesellschaft stehen dieser Art von bürgerschaftlichem Engagement kritisch gegenüber; es ist also fraglich, ob bürgerschaftliches Engagement den marktmächtigen Unternehmen tatsächlich bei der Sicherung ihrer „licence to operate“ weiterhilft. Es ist wichtig, dass das bürgerschaftliche Engagement authentisch ist und nicht mit den Zielen des Kerngeschäfts im Widerspruch steht. Wenn die Botschaft aus dem Engagement und die Handlungen aus dem Kerngeschäft aus der Sicht der ausgebeuteten Stakeholder unvereinbar sind, kann bürgerschaftliches Engagement für die Unternehmen kontraproduktiv wirken.

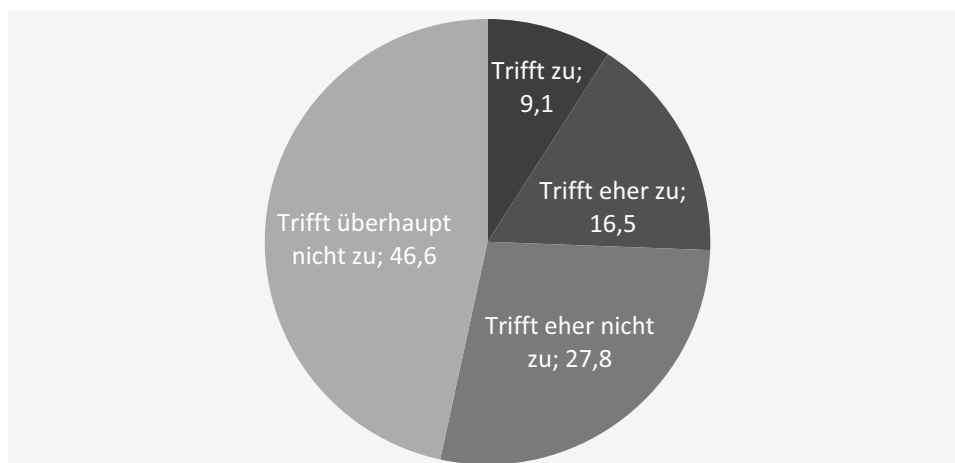
442. Trotz der verbreiteten Annahme in der Gesellschaft, dass viele Unternehmen aus reinem Nutzenkalkül die Ausbeutung der Stakeholder durch die Ausübung von Marktmacht mithilfe des bürgerschaftlichen Engagements verschleiern wollen, sagen nur wenige Unternehmen in der Umfrage des IW Zukunftspanels, dass die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ein vorrangiges Ziel für unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement sei (25,6 Prozent). 74,4 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements kaum eine Rolle spielt (Abbildung IV 4-18).

Anzumerken ist, dass die Befragung hier indes unscharf bleibt. Es ist nicht sicher, dass der Begriff „Wettbewerbsvorteil“ von den Befragten zwingend mit Marktmacht gleichgesetzt worden ist. Eine direkte Abfrage der Art: „Ist die Verschleierung von Marktmacht oder die Funktion als Deckmantel für die Ausbeutung Ihrer Kunden ein Ziel ihres bürgerschaftlichen Engagements?“ verbietet sich aber selbst bei anonymen Befragungen, da in diesem Falle soziale Erwünschtheit ein Problem darstellt. Sicherung von Wettbewerbsvorteilen kann von den Befragten aber auch etwa im Hinblick auf die bessere Kundenorientierung (als Vorsprung gegenüber der Konkurrenz), Stärkung der Innovationsfähigkeit, die bessere Mitarbeitermotivation durch bürgerschaftliches Engagement oder eine bessere Unternehmenskultur gedeutet worden sein.

Differenziert man die Unternehmen nach Branche, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung, lassen sich vor allem folgende Ergebnisse herausgreifen: Erstens zeigen sich branchenabhängige Unterschiede bezüglich der Zielsetzung von bürgerschaftlichem Engagement (Tabelle IV 4-16). Nur 17,4 Prozent der Industrieunternehmen nennen als Ziel für bürgerschaftliches Engagement die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Für 26,7 Prozent der

Abbildung IV 4-18

Ziel: Sicherung von Wettbewerbsvorteilen
Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)



N = 2.295, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 201

Tabelle IV 4-16

Ziel: Sicherung von Wettbewerbsvorteilen

Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
Gesamt		25,6	74,4
Branchen	Industrie	17,4	82,6
	DL + Bau	26,7	73,3
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	20,0	80,0
	Managergeführt	19,2	80,8
Innovator	Innovator	26,2	73,8
	Nicht-Innovator	24,6	75,4
Exportorientierung	Keine	25,9	74,1
	Exportanteil > Null (2010)	15,0	85,0

Innovator: Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

N = 190 (managergeführt) – 2.295 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Dienstleistungs- und Bauunternehmen soll bürgerschaftliches Engagement den Nutzen stiften, Wettbewerbsvorteile zu sichern. Auch die Exportorientierung spielt eine Rolle: Während 25,9 Prozent der Unternehmen ohne Exportorientierung angeben, dass sie bürgerschaftliches Engagement betreiben, um Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen zu sichern, engagieren sich nur 15,0 Prozent der exportorientierten Unternehmen aus oben genanntem Motiv.

4.6 Unternehmenstypologie nach Zielen des bürgerschaftlichen Engagements

4.6.1 Relevanz der einzelwirtschaftlichen Ziele

443. Die einzelwirtschaftlichen Ziele weisen in ihrer Relevanz erhebliche Unterschiede auf. Vor allem die Unternehmenskultur sticht heraus, sie dominiert die Verbesserung des Ansehens in der Öffentlichkeit und die Erhöhung der Kundenbindung. In der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland waren Mehrfachnennungen von Zielen vorgesehen, vielfach können mit einer einzigen Maßnahme diverse Ziele simultan verfolgt werden: So kann eine Maßnahme zur Mitarbeiterweiterbildung das Ziel der Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation haben, darüber hinaus aber auch die Mitarbeitermotivation fördern, durch gemeinsames Lernen Sozialkapital schaffen, die Unternehmenskultur verbessern, durch eine Kommunikation der Weiterbildungsmaßnahmen nach außen das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessern und damit sogar den Wert der Unternehmensmarke steigern.

Die Unternehmen gewichten die Ziele in ihrer Relevanz deutlich unterschiedlich (Tabelle IV 4-17). Vergleichsweise unwichtig erscheinen die Sicherung des Fachkräftenachwuchses respektive die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Auch wenn Fachkräftemangel von vielen Unternehmen bereits gesehen wird, gilt die Behauptung, bürgerschaftliches Engagement könnte die Rekrutierungsprobleme lösen, weitgehend als entkräftet. Auch die Steigerung des Markenwertes, mithin bürgerschaftliches Engagement zugunsten der Shareholder, wird nur von einem geringen Anteil der Unternehmen als Ziel von bürgerschaftlichem Engagement benannt. Gänzlich unwichtig ist das zusätzlich abgefragte Item der Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung. Die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ist primär für Großunternehmen von größerer Bedeutung. Bei diesen beträgt die Zustimmung zu diesem Ziel 35,4 Prozent. Aber für immerhin ein Viertel aller Unternehmen bietet bürgerschaftliches Engagement die Chance für strategische Absicherung der Wettbewerbsposition und könnte so Teil der Unternehmensstrategie sein (Tabelle IV 4-18).

Generell sind die Werte der Zustimmung in Großunternehmen höher als in kleineren Unternehmen. Dies ist ein deutliches Signal, dass zwar eine Zielfokussierung in den Unternehmen stattfindet, dass aber auch, da größere Unternehmen in der Tendenz einen höheren Umsatz aufweisen und damit bei gleichem relativen Engagement (gemessen als Kosten des Engagements anteilig am Umsatz) absolut mehr für ihre sozialen Aktivitäten ausgeben können, größere Unternehmen zu einer breiteren Streuung ihrer Aktivitäten auf unterschiedliche Ziele in der Lage sind.

Tabelle IV 4-17

Einzelwirtschaftliche Ziele für ein bürgerschaftliches Engagement
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Engagement ist Teil der gelebten Unternehmenskultur	39,4	37,0	12,8	10,8
Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit	25,6	42,6	16,0	15,8
Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit, Gewinnung neuer Kunden	20,0	26,4	22,4	31,2
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts	14,8	30,3	24,1	30,8
Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau und -pflege	13,0	27,1	24,5	35,4
Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentliche lokale Infrastruktureinrichtungen	12,2	21,7	31,2	34,9
Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung	11,4	32,9	29,0	26,8
Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern	11,4	30,7	27,2	30,7
Steigerung des Markenwerts	11,2	21,8	27,0	39,9
Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft	11,1	28,5	28,4	31,9
Sicherung des Fachkräftenachwuchs	9,7	16,6	27,6	46,1
Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	9,1	16,5	27,8	46,6
Gewinnung neuer Mitarbeiter	4,9	13,5	34,0	47,7
Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung	1,7	5,5	26,1	66,7

N = 2.316, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-18

Nutzen eines bürgerschaftlichen Engagements für Unternehmen
 Welchen Nutzen soll das bürgerschaftliche Engagement für Ihr Unternehmen stiften?
 Anteile „Trifft (eher) zu“ der engagierten Unternehmen in Prozent

	Gesamt	Unter 50 MA	50-499 MA	Über 500 MA
Engagement ist Teil der gelebten Unternehmenskultur	76,4	75,8	88,2	93,4
Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit	68,1	67,6	79,9	89,4
Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit, Gewinnung neuer Kunden	46,4	46,4	46,7	50,0
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts	45,1	44,2	63,0	73,6

noch Tabelle IV 4-18

	Gesamt	Unter 50 MA	50-499 MA	Über 500 MA
Erhöhung der Mitarbeitermotivation/-bindung	44,3	43,2	65,0	76,1
Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern	42,1	41,5	54,1	62,7
Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau und -pflege	40,1	39,7	46,5	55,1
Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft	39,7	39,2	49,6	60,0
Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentliche lokale Infrastruktureinrichtungen	33,9	33,4	42,5	52,6
Steigerung des Markenwerts	33,1	32,6	40,4	56,2
Sicherung des Fachkräftenachwuchs	26,3	25,6	40,1	52,3
Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	25,6	25,4	30,1	35,4
Gewinnung neuer Mitarbeiter	18,3	17,3	38,4	53,1
Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung	7,2	7,1	9,7	13,9

N = 236 (über 500 MA) – 2.316 (gesamt), gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

4.6.2 Ergebnisse der Faktorenanalyse

Die Unternehmen konnten in der Umfrage mehrere Ziele als relevant beziehungsweise irrelevant benennen. Im folgenden Abschnitt wird untersucht, ob sich Unternehmen anhand von Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Motiven und Zielen charakterisieren lassen. Eine derartige Charakterisierung nach einem Schwerpunkt der Motivation für bürgerschaftliches Engagement kann bezüglich vertiefender Fragestellungen, wie Unternehmen ihr bürgerschaftliches Engagement gestalten, aufschlussreich sein. Eine solche Typisierung kann Unterschiede bei den Bereichen, Arten und Kooperationspartnern der Unternehmen aufdecken und dient dem Versuch, Muster des bürgerschaftlichen Engagements zu identifizieren. Zahlreiche verschiedene Faktorenanalysen – auch unter Einbeziehung von verschiedenen Strukturvariablen (unter anderem Unternehmensgröße) – wurden durchgeführt. Die Ergebnisse der aussagekräftigsten, validesten Faktorenanalyse bei der Zuordnung zu zwei Faktoren zeigt Tabelle IV 4-19 (zur Methodik vergleiche den Exkurs).

444. Interpretation der Ergebnisse: Die Faktorenanalyse fasst die Vielzahl verschiedener Aussagen zur Motivation und zu den gesellschaftlichen und unternehmerischen Zielen empirisch in zwei Faktorgruppen aufgrund zugrundeliegender Korrelationen zusammen. Inhaltlich können diese zwei Gruppen folgendermaßen beschrieben werden (Tabelle IV 4-20):

- **Reagierendes bürgerschaftliches Engagement:** Das bürgerschaftliche Engagement des Unternehmens dient

dazu, Vertrauen bei den relevanten Stakeholdern (Kundinnen und Kunden, Investoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) zu schaffen. Unternehmen handeln nicht per se altruistisch, sondern möchten durch ihr bürgerschaftliches Engagement die Unternehmensumwelt so gestalten, dass es sich positiv auf ihr Kerngeschäft auswirkt. Im Vordergrund stehen hier Motive wie Imageverbesserung, Fachkräftesicherung, Steigerung des Markenwertes sowie die Sicherung wichtiger lokaler Infrastruktureinrichtungen. Die Unternehmen reagieren damit auf die Anforderungen der Anspruchsgruppen, setzen deren Wünsche für bürgerschaftliches Engagement um. Mit diesem Faktor wird auch die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen aufgefangen. Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn sich ein Unternehmen in einem für die Kundin oder den Kunden relevanten Aspekt von der Konkurrenz (u. a. durch innovative Produkte oder Abschottung des Marktes) absetzt, mithin eine Marktnische besetzt und in dieser Nische über Marktmacht verfügt.

- **Agierendes bürgerschaftliches Engagement:** Im Vordergrund steht bei den Unternehmen, einen gesellschaftlichen Beitrag mit der Übernahme oder der Stärkung bestimmter Aufgaben insbesondere in denjenigen Bereichen zu leisten, die von anderen Akteuren weniger intensiv wahrgenommen werden. Diese Unternehmen sehen es als ihre gesellschaftliche Verpflichtung an, sich zu engagieren; dies entspricht einer intrinsischen Motivation der im Unternehmen entscheidenden Person. Das bürgerschaftliche Engagement wird vom

Tabelle IV 4-19

Zuordnung der Aussagen in zwei Faktorgruppen
 Rotierte Komponentenmatrix (Varimax-Methode)

	Faktor	
	1	2
Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	0,77	0,04
Steigerung des Markenwerts	0,75	0,10
Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit/Gewinnung neuer Kunden	0,73	0,04
Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau, -pflege	0,72	0,10
Gewinnung neuer Mitarbeiter	0,71	0,15
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts	0,70	0,18
Sicherung des Fachkräftenachwuchs	0,67	0,13
Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit	0,62	0,15
Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern	0,62	0,31
Erhöhung der Mitarbeitermotivation und –bindung	0,61	0,23
Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung	0,60	0,06
Sicherung v. für den Unternehmensalltag wesentl. lokale Infrastruktureinrichtungen	0,56	0,24
Möglichkeit, Einfluss auf Entscheidungen i. bestimmten öffentl. Bereichen zu nehmen	0,50	0,32
Entwicklung im Bündnis mit anderen z. B. regionalen Initiativen, Netzwerken usw.	0,47	0,31
Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft	0,41	0,38
Reaktion auf politische Initiativen	0,34	0,31
Reaktion auf Anfragen aus dem Umfeld	0,24	0,20
Ausgleich v. Defiziten bei Aufgaben für die Gesellschaft/Gemeinschaft	0,11	0,67
Sicherung des Zusammenhalts in der Gesellschaft.	0,04	0,66
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend v. anderen Gruppen erfüllt werden	0,18	0,66
Wir sehen uns als Teil der Gesellschaft.	0,00	0,65
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend vom Staat erfüllt werden	0,06	0,65
Teil der gelebten Unternehmenskultur und Bestandteil unseres Agierens	0,10	0,60
Übernahme von Aufgaben, bei denen sich der Staat zurückzieht/Privatinitiative	0,22	0,60
Beitrag zu Aufgaben, die von öffentlichem Interesse sind	0,11	0,60
Übernahme v. Aufgaben, die andere nicht mehr erfüllen und sonst eingestellt werden	0,22	0,58
Notwendigkeit im Rahmen der allgemeinen Debatte von bürgerschaftlichem Engagement	0,19	0,57
Übernahme von Aufgaben, die bisher noch gar nicht wahrgenommen werden	0,23	0,57
Unabhängig davon, ob andere Unternehmen ohne eigenes bürgerschaftliches Engagement davon profitieren	0,14	0,56
Tradition in unserem Unternehmen	0,24	0,47
Übernahme von Aufgaben, die wir nicht als Aufgabe des Staates sehen	0,15	0,44
Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds	0,17	0,41
Aktive Initiative von den Mitarbeitern	0,27	0,28

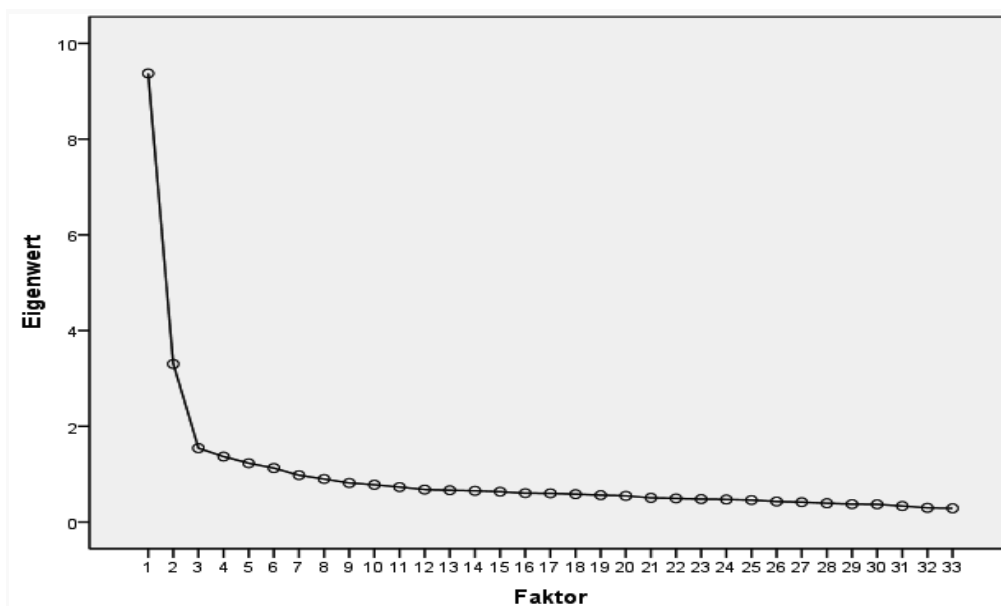
Quelle: IW Consult, 2011

Exkurs zur Methodik der Faktorenanalyse

Mithilfe einer Faktorenanalyse können Wirkungszusammenhänge zwischen mehreren Variablen, von denen a priori unbekannt ist, ob und in welcher Weise sie miteinander zusammenhängen, untersucht werden. Angestrebt wird, die Komplexität für Gruppen von Variablen zu reduzieren, indem übergeordnete Hintergrundvariablen, sogenannte Faktoren, identifiziert werden (siehe auch Brosius, 1998). Faktoren stellen somit hinter den Variablen stehende Größen dar, die den Zusammenhang zwischen verschiedenen Ausgangsvariablen repräsentieren. Einschränkend muss jedoch hinzugefügt werden, dass die Ergebnisse einer Faktorenanalyse immer abhängig von der Skalierung der Daten und nicht immer eindeutig sind. Zudem ist die Auswahl der Anzahl der Faktoren nicht eindeutig, so dass die Interpretation subjektiv bleibt. Dennoch ist es ein hilfreiches Instrument, um Einsichten in die Struktur der Daten, insbesondere in die Korrelationsstrukturen zu bringen. Die Faktorenanalyse besteht aus vier Schritten:

1. **Korrelationsmatrix:** Zuerst wird anhand von einer Korrelationsmatrix für alle eingezogenen Variablen überprüft, welche Ausgangsvariablen möglicherweise in der weiteren Analyse unberücksichtigt bleiben können, weil sie mit den übrigen Variablen sehr geringe Korrelationen aufweisen. Die Korrelationsmatrix zeigt, dass alle Variablen zumindest leichte Korrelationen untereinander aufweisen und vorerst in der Analyse beibehalten werden können. Zudem empfiehlt es sich aus inhaltlicher Sicht von einem vorzeitigen Ausschluss von Aussagen zu der Motivation und den Hintergründen für ein unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement abzusehen. Obwohl für zahlreiche Variablenpaare relativ starke Korrelationen beobachtet werden können, ist es möglich, dass diese Zusammenhänge sich nur zufällig in der zugrundeliegenden Stichprobe ergeben haben. Ein übliches Prüfmaß der Stichprobeneignung für eine Faktorenanalyse ist der KMO-Test. Das Maß nimmt Werte zwischen 0 und 1 an. Ein Wert in der Nähe von 1 wird als sehr gut beurteilt, um eine Faktorenanalyse durchzuführen. Für die vorliegende Untersuchung wird ein KMO-Wert von 0,941 erreicht, so dass ein faktoranalytisches Modell geeignet scheint. Des Weiteren zeigt der Bartlett-Test auf Sphärizität, dass auch in der Grundgesamtheit zumindest zwischen einigen der Variablen Korrelationen bestehen.
2. **Faktorextraktion:** In diesem Schritt wird eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Bei diesem Verfahren werden lineare Kombinationen der Variablen gebildet und eine neue Menge unkorrelierter Variablen, sog. Hauptkomponenten (Faktoren) in absteigender Bedeutung konstruiert. Die Faktorextraktion ergibt, dass es vor allem zwei Faktoren sind, bei denen noch ein hinreichend großer Teil der Streuung erklärt wird. Der erste Faktor erklärt 28 Prozent der Gesamtstreuung, der zweite Faktor weitere 10 Prozent. Das bedeutet, dass die beiden ersten Faktoren bereits 38 Prozent der Streuung erklären. Danach nimmt der zusätzliche Erklärungsbeitrag der weiteren Faktoren rapide ab. Deutlich illustriert dies der Screeplot, welcher für jeden Faktor die Höhe des Eigenwertes darstellt (Abbildung IV 4-19):

Abbildung IV 4-19

Zwei Faktorgruppen der Motivation erkennbar

Screenplot zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren

Quelle: IW Consult (2011)

3. **Rotation:** Häufig sind die im zweiten Schritt berechneten Faktoren in einer Faktorenmatrix, die die Bedeutung des jeweiligen Faktors für die betreffende Variable darstellen, schwer zu interpretieren. Deswegen wird in einem dritten Schritt eine geeignete Transformation vorgenommen, um den Zusammenhang zwischen den Variablen einfacher interpretierbar zu machen. Die hier verwendete Rotationsmethode ist die gebräuchliche Varimax-Methode mit Kaiser-Normalisierung. In der rotierenden Komponentenmatrix können hohe Faktorladungen ($\geq 0,4$) für folgende Variablen festgestellt werden:
- Für den Faktor 1 zeigen sich in absteigender Reihenfolge hohe Faktorladungen von der Variable „Sicherung von Wettbewerbsvorteilen“ bis zu „Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft“. Hinzugefügt werden muss, dass bei der letztgenannten Aussage eine ähnlich hohe Faktorladung für den Faktor 2 erkennbar ist. Inhaltlich weisen die identifizierten Aussagen dieser Gruppe eine sehr an den Unternehmenszielen orientierte und auf eine auf Anfragen von außen reagierende Motivation für unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement hin.
 - Für den Faktor 2 zeigen sich auch mit abnehmenden Faktorladungen starke Zusammenhänge von der Variable „Ausgleich von Defiziten bei Aufgaben für die Gesellschaft /Gemeinschaft“ bis „Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds“. Inhaltlich ist die Motivation für ein bürgerschaftliches Engagement deutlich anders als bei der ersten Gruppe. Das Unternehmen agiert aktiv aus seiner gesellschaftlichen Verantwortung heraus.
 - Es zeigt sich für die meisten Variablen ein klares Bild über die Zusammenhänge zwischen den Variablen. Ausnahmen stellen die Aussagen „Reaktion auf politische Initiativen“, „Reaktionen auf Anfragen aus dem Umfeld“ und „Aktive Initiative von den Mitarbeitern“ dar. Diese werden den beiden Faktorgruppen, die eine grundlegende Motivation darstellen, inhaltlich zugeordnet. Die ersten beiden Aussagen werden dem Faktor 1, die letzte Aussagen dem Faktor 2 inhaltlich zugeordnet.
4. **Faktorwerte:** Es werden für weiterführende Analysen Faktorwerte berechnet.

Unternehmen aktiv initiiert. Auch die gelebte Unternehmenskultur spielt beim agierenden bürgerschaftlichen Engagement eine zentrale Rolle. Die Förderung der Unternehmenskultur schafft Vertrauen und senkt Transaktionskosten.

Damit lässt sich der Antrieb des bürgerschaftlichen Engagements den Typen direkt zuordnen. Das reagierende bürgerschaftliche Engagement umfasst eher stakeholderorientiertes und marktmachtsicherndes (gewinnverringendes), das agierende beinhaltet vor allem intrinsisch motiviertes und transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement.

445. Die Faktorenanalyse bestätigt, dass es zwei Erklärungsmuster für ein unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement gibt. Für die Typisierung von Unternehmen nach diesen Mustern gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine einfache und sehr verständliche Vorgehensweise ist eine Typisierung auf Basis der Summenscores. Hier werden die Ergebnisse (1 = „trifft zu“ bis 4 = „trifft nicht zu“ in einer 4-er-Skalierung) der verschiedenen Einzelaussagen für die beiden durch die Faktorenanalyse identifizierten Gruppen „Reagierendes bürgerschaftliches Engagement“ und „Agierendes bürgerschaftliches Engagement“ addiert. Dies hat den Vorteil, dass inhaltliche Kriterien transparent dargestellt und Unterschiede im Antwortverhalten deutlicher herausgearbeitet werden können. Für diese Typisierung werden die Unternehmen nach den oben berechneten Summenscores für die beiden Faktorgruppen „Reagierendes bürgerschaftliches Engagement“ und „Agierendes bürgerschaftliches Engagement“ klassifiziert. Es werden auf Basis der Durchschnittswerte der

Summenscores für jede Faktorgruppe bestimmte Kriterien festgelegt, die die Summenscores in niedrig, mittel und hoch einteilen. Eine Abweichung von mehr als 10 Prozent vom Mittelwert nach oben und unten bestimmt, ob die Ergebnisse als niedrig oder hoch einzustufen sind. Für die Herausarbeitung von Unterschieden im Antwortverhalten zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen interessieren insbesondere die Werte der Gruppe, die als niedrig und hoch eingestuft werden. Zur Reduktion der Komplexität wird darauf verzichtet, die Unternehmen weiter zu unterteilen, wenn der Wert einer Faktorgruppe nur durchschnittlich (mittel) ist.

Es ergibt sich folgende Unternehmenstypisierung nach dem Antrieb für bürgerschaftliches Engagement (Tabelle IV 4-21):

- **Primär agierendes bürgerschaftliches Engagement:** Diese Unternehmen stimmen Aussagen des Faktors „Agierendes bürgerschaftliches Engagement“ zu, haben jedoch niedrige Zustimmungswerte bei Aussagen zum „Reagierenden bürgerschaftlichen Engagement“. Das Unternehmen fühlt sich verpflichtet, sich gesellschaftlich zu engagieren, und handelt aktiv. Hier stehen die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und die Unternehmenskultur im Fokus.
- **Primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement:** Diese Unternehmen befürworten Aussagen des Faktors „Reagierendes bürgerschaftliches Engagement“ und distanzieren sich eher von Aussagen des Faktors „Agierendes bürgerschaftliches Engagement“. Es geht den Unternehmen vor allem darum, positive

Tabelle IV 4-20

Zusammengehörende Motivationen/Nutzenziele für ein bürgerschaftliches Engagement

Reagierendes bürgerschaftliches Engagement (Faktor 1)	Agierendes bürgerschaftliches Engagement (Faktor 2)
Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	Ausgleich v. Defiziten bei Aufgaben für die Gesellschaft/Gemeinschaft
Steigerung des Markenwerts	Sicherung des Zusammenhalts in der Gesellschaft.
Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit/Gewinnung neuer Kunden	Stärkung von Aufgaben, die unzureichend v. anderen Gruppen erfüllt werden
Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau, -pflege	Wir sehen uns als Teil der Gesellschaft
Gewinnung neuer Mitarbeiter	Stärkung von Aufgaben, die unzureichend vom Staat erfüllt werden
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts	Teil der gelebten Unternehmenskultur und Bestandteil unseres Agierens
Sicherung des Fachkräftenachwuchses	Übernahme von Aufgaben, bei denen sich der Staat zurückzieht/Privatinitiative
Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit	Beitrag zu Aufgaben, die von öffentlichem Interesse sind
Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern	Übernahme v. Aufgaben, die andere nicht mehr erfüllen und sonst eingestellt werden
Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung	Notwendigkeit im Rahmen der allgemeinen Debatte von bürgerschaftlichem Engagement
Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung	Übernahme von Aufgaben, die bisher noch gar nicht wahrgenommen werden
Sicherung v. für den Unternehmensalltag wesentl. lokale Infrastruktureinrichtungen	Unabhängig davon, ob andere Unternehmen ohne eigenes bürgerschaftliches Engagement davon profitieren
Möglichkeit, Einfluss auf Entscheidungen i. bestimmten öffentl. Bereichen zu nehmen	Tradition in unserem Unternehmen
Entwicklung im Bündnis mit anderen z. B. regionalen Initiativen, Netzwerken usw.	Übernahme von Aufgaben, die wir nicht als Aufgabe des Staates sehen
Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft	Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds
Reaktion auf politische Initiativen	Aktive Initiative von den Mitarbeitern
Reaktion auf Anfragen aus dem Umfeld	

Quelle: IW Consult (2011)

Wirkungen auf das Kerngeschäft durch bürgerschaftliches Engagement zu generieren, indem sie den Wünschen ihrer Stakeholder nachkommen. Zudem ist die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen zentrales Anliegen. Hier stehen unternehmerische Ziele klar im Vordergrund.

- **Umfassendes bürgerschaftliches Engagement:** Diese Unternehmen stimmen Aussagen zu beiden Faktoren, dem „Reagierenden bürgerschaftlichen Engagement“ und dem „Agierenden bürgerschaftlichen

Engagement“, zu. Sie vereinbaren ihren Wunsch nach der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung mit unternehmerischen Eigeninteressen.

- **Unsystematisches bürgerschaftliches Engagement:** Diese Unternehmen stimmen weder den Aussagen zum „Agierenden bürgerschaftlichen Engagement“ noch zum „Reagierenden bürgerschaftlichen Engagement“ zu. Sie engagieren sich bürgerschaftlich, aber eine eindeutige Motivations- und Strategierichtung kann bei ihnen nicht festgestellt werden.

Tabelle IV 4-21

Unternehmen nach ihrer grundlegenden Motivation für bürgerschaftliches Engagement
Darstellung der Unternehmenstypisierung

Agierendes bürgerschaftliches Engagement	Reagierendes bürgerschaftliches Engagement	
	niedrig	hoch
niedrig	Unsystematisches bürgerschaftliches Engagement	Primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement
hoch	Primär agierendes bürgerschaftliches Engagement	Umfassendes bürgerschaftliches Engagement

Quelle: IW Consult, 2011

4.6.3 Gruppierung der Unternehmen nach Motivation des Engagements

446. Gut drei Fünftel der Unternehmen in Deutschland engagieren sich bürgerschaftlich, so das zentrale Ergebnis der Umfrage. Tabelle IV 4-22 bietet einen Überblick, welche Motivationen bei den engagierten Unternehmen in Deutschland wie bedeutsam sind:

- **Umfassendes bürgerschaftliches Engagement:** Mehr als ein Fünftel (21,9 Prozent) aller in der Befragung erfassten Unternehmen verfolgen mit einem „umfassenden bürgerschaftlichen Engagement“ eine Bandbreite an Zielen, die sowohl ihre gesellschaftliche Verantwortung als auch die Eigeninteressen stark berücksichtigt. Damit ist diese Form von bürgerschaftlichem Engagement bei den *engagierten* Unternehmen am häufigsten festzustellen (35,8 Prozent).
- **Unsystematisches bürgerschaftliches Engagement:** Danach folgt die Gruppe, die eher ziellos bürgerschaftliches Engagement betreibt, mit 15 Prozent aller Unternehmen. Diese Unternehmen engagieren sich bürgerschaftlich, verfolgen damit aber keine in eine

bestimmte Richtung gemünzten Ziele beziehungsweise handeln eher ad hoc. Bezogen auf die *engagierten* Unternehmen liegt der Anteil damit bei 25,5 Prozent.

- **Primär agierendes bürgerschaftliches Engagement:** Bezogen auf alle Unternehmen steht bei sieben Prozent der Unternehmen eine aktive Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Vordergrund. Rund 13 Prozent der *engagierten* Unternehmen betreiben diese Art von bürgerschaftlichem Engagement.
- **Primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement:** Nur drei Prozent aller Unternehmen können dieser Gruppe, die sich vor allem an den Wünschen der Stakeholder und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen orientiert, zugeordnet werden. Dies entspricht 4 Prozent der *engagierten* Unternehmen.
- Bei 13 Prozent der Unternehmen werden durchschnittliche Zustimmungswerte entweder in den Gruppen „Reagierendes bürgerschaftliches Engagement“ oder „Agierendes bürgerschaftliches Engagement“ festgestellt.

Tabelle IV 4-22

Bedeutung der bürgerschaftlichen Engagement-Unternehmenstypen in der Gesamtwirtschaft
Angaben in Prozent der Unternehmen, gewichtet

	Alle Unternehmen	Engagierte Unternehmen
Umfassendes bürgerschaftliches Engagement	21,9	35,8
Unsystematisches bürgerschaftliches Engagement	15,6	25,5
Agierendes oder reagierendes bürgerschaftliches Engagement nur durchschnittlicher Wert	13,2	21,7
Primär agierendes bürgerschaftliches Engagement	7,7	12,6
Primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement	2,7	4,4
Kein bürgerschaftliches Engagement	38,9	-
Gesamt	100,0	100,0

Quelle: IW Consult, 2011

Wenn Unternehmen sich bürgerschaftlich engagieren, dann stehen mit der Übernahme der unternehmerischen Verantwortung für gesellschaftliche Aufgaben sowie mit der Förderung der Unternehmenskultur (Agierendes bürgerschaftliches Engagement) folglich eher intrinsisch motivierte Ziele im Vordergrund als rein strategisch ausgerichtete Unternehmensziele zur Befriedigung der Ansprüche der Stakeholder (Reagierendes bürgerschaftliches Engagement). Viele Unternehmen verfolgen jedoch eine Mischstrategie, indem ihr bürgerschaftliches Engagement beide Aspekte (Umfassendes bürgerschaftliches Engagement) berücksichtigt.

4.6.4 Zukünftige Entwicklung des Engagements

447. Neben der Frage nach dem aktuellen Engagement für die Gesellschaft, wurden die Unternehmen in der Unternehmensbefragung im Rahmen des IW Zukunftspanel (2011) auch nach dem geplanten bürgerschaftlichen Engagement gefragt. Demnach sagen knapp zwei Drittel (65 Prozent) der Unternehmen, dass sie sich in den nächsten zwei Jahren bürgerschaftlich engagieren wollen. Diese Plan-Quote liegt etwas über der Quote des bisherigen Engagements (61 Prozent). Zukünftig planen vor allem kleine Dienstleistungsunternehmen etwas häufiger als bisher, sich bürgerschaftlich zu engagieren. Dadurch steigt der gewichtete Gesamtwert ebenfalls leicht an. Insgesamt gibt es jedoch kaum Unterschiede zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen (inklusive Bauwirtschaft), was das geplante Engagement betrifft.

Differenziert man die Antworten danach, ob sich ein Unternehmen bereits in 2010 engagiert hat oder nicht, so zeigt sich, dass ein vorhandenes Engagement in der Mehrheit der Fälle auch künftig fortgesetzt wird (Tabelle IV 4-23). Fast alle Unternehmen, die sich in 2010 engagiert haben, planen dies auch für die Zukunft. Nur rund fünf Prozent planen, ihre Aktivitäten zu beenden. Wenn ein Engagement im Unternehmen bereits vorhanden ist, so wird dies in der Mehrheit der Fälle auch nicht mehr eingestellt. Etwa jedes zehnte Unternehmen, das sich bisher noch nicht engagiert, hat in der Umfrage angegeben, dies künftig zu unternehmen.

Aus der Umfrage ist bekannt, dass sich 95,2 Prozent der Großunternehmen in 2010 engagiert haben, während es nur 61 Prozent der Unternehmen mit bis zu 49 Angestellten waren (Kapitel IV.2). Ein Blick auf das geplante Engagement nach Unternehmensgröße zeigt ein sehr ähnliches Ergebnis (Tabelle IV 4-24). Während fast alle großen Unternehmen auch in Zukunft planen, sich zu engagieren, sind es lediglich 67 Prozent der Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten.

448. Bei der Hälfte der bereits heute engagierten Unternehmen wird die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement in den nächsten fünf Jahren gleich bleiben (Abbildung IV 4-20). Weitere 41,9 Prozent erwarten sogar eine Steigerung, allerdings in den meisten Fällen nur in gemäßigttem Umfang. Mit einem Bedeutungsrückgang rechnen nur 6,0 Prozent der engagierten Unternehmen. In

Tabelle IV 4-23

Geplantes Engagement der Unternehmen nach bisherigem Engagement

Hat sich Ihr Unternehmen in 2010 in irgendeiner Form bürgerschaftlich engagiert?/Plant Ihr Unternehmen sich in den nächsten zwei Jahren bürgerschaftlich zu engagieren?, Anteile in Prozent der Unternehmen

Engagement in 2010	Geplantes Engagement in den nächsten 2 Jahren		
	Ja	Nein	Gesamt
Ja	95,2	4,8	100,0
Nein	11,2	88,8	100,0
Gesamt	66,9	33,1	100,0

N = 3.636, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-24

Geplantes bürgerschaftliches Engagement nach Unternehmensgröße

Plant Ihr Unternehmen sich in den nächsten zwei Jahren bürgerschaftlich zu engagieren?, Angaben in Prozent

	Ja	Nein	Gesamt
Unter 50 MA	66,5	33,5	100,00
50 bis 499 MA	73,5	26,5	100,00
Über 500 MA	95,4	4,6	100,00
Gesamt	66,9	33,1	100,00

N = 3.636; gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

den wenigsten Fällen (1,6 Prozent) rechnen die engagierten Unternehmen mit einer starken Abnahme.

Die künftige Entwicklung des Engagements für die nächsten fünf Jahre kann für verschiedene Typen von engagierten Unternehmen anhand der bekannten Strukturmerkmale differenziert werden (Tabelle IV 4-25). Da diese Strukturmerkmale teilweise nicht für alle Unternehmen vorliegen, die diese Frage beantwortet haben, beziehungsweise weitere Ausprägungen bei den Strukturmerkmalen vorhanden sind, können die Angaben vom oben ausgewiesenen Gesamtwert abweichen.

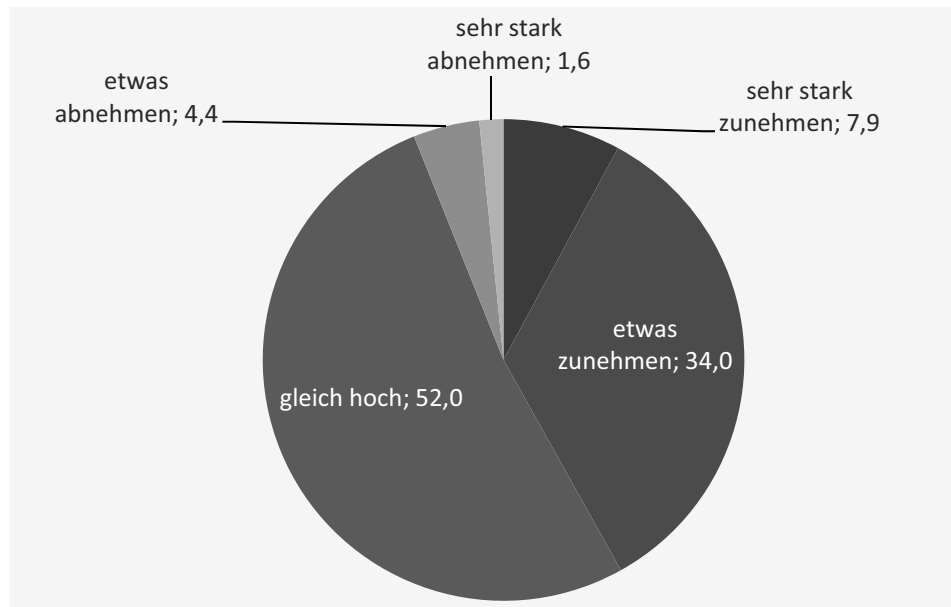
Es zeigen sich bei den Strukturmerkmalen Unterschiede in den Antworten zur künftigen Entwicklung des Engagements:

- Exportierende Unternehmen rechnen deutlich häufiger mit einem Bedeutungszuwachs (49 Prozent) als nicht-exportierende Unternehmen (38 Prozent), die dafür deutlich häufiger von einer gleichbleibenden Wichtigkeit für die nächsten fünf Jahre ausgehen.

Abbildung IV 4-20

Entwicklung des Engagements

Erwarten Sie, dass die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement in Ihrem Unternehmen
in den nächsten 5 Jahren ... wird
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen



N = 2.190, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 4-25

Entwicklung des Engagements nach weiteren Strukturmerkmalen

Erwarten Sie, dass die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement in Ihrem Unternehmen
in den nächsten 5 Jahren ... wird
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		sehr stark zunehmen	etwas zunehmen	gleich hoch	etwas abnehmen	sehr stark abnehmen
Exportorientierung	Keine	6,4	31,1	56,0	4,5	2,0
	Exportanteil > Null (2010)	8,2	40,8	45,9	4,3	0,8
Strategietyp	Umfassendes BE	14,3	39,3	41,5	4,8	0,0
	Primär agierendes BE	2,8	37,5	55,2	4,4	0,0
	Primär reagierendes BE	1,4	30,0	60,1	4,9	3,6
	Unsystematisches BE	6,0	25,0	59,9	5,1	4,0
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	9,6	36,8	50,0	2,5	1,1
	ist (eher) bedeutend	6,3	31,8	54,2	5,6	2,1
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	8,7	37,4	49,3	3,8	0,8
	...ist kein relevantes Ziel	5,3	23,8	61,0	6,0	4,0

Strategietyp des BE basiert auf Antworten zu Zielen/Motiven von BE: Umfassendes BE (BE soll sowohl eher unternehmerische, aber auch gesellschaftliche Ziele verfolgen); Primär agierendes BE (BE vor allem gesellschaftliche Verpflichtung des Unternehmens entweder aus einer intrinsischen Motivation heraus oder als Teil der Unternehmenskultur); Primär reagierendes BE (BE vor allem zur Schaffung von Vertrauen bei relevanten Stakeholdern und zur Sicherung des Kerngeschäfts); Unsystematisches BE (keine klare BE-Strategie identifizierbar)

N = 153 (Primär reagierendes BE) - 2.190 (gesamt); gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

- Mehr als jedes zweite Unternehmen, welches eine Strategie eines umfassenden bürgerschaftlichen Engagements verfolgt, erwartet, dass das bürgerschaftliche Engagement in seinem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren bedeutsamer wird. Darunter sind es immerhin 14 Prozent, die von einer sehr starken Zunahme ausgehen. Diese Unternehmen, aber auch Unternehmen mit einem primär agierendem bürgerschaftlichem Engagement, glauben jedoch gar nicht, dass die Wichtigkeit von bürgerschaftlichem Engagement in den kommenden Jahren deutlich geringer werden könnte. Dagegen sind Unternehmen vom Strategietyp „primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement“ und „unsystematisches bürgerschaftliches Engagement“ mit ihren Erwartungen deutlich verhaltener. Drei Fünftel dieser Unternehmen rechnen mit einer unveränderten Stellung von bürgerschaftlichem Engagement in ihrem Unternehmen.
- Das Vorliegen des sozialen Dilemmas ist hier insofern erheblich, als dass Unternehmen, für die das Trittbrettfahrerproblem nicht bedeutsam ist, häufiger eine Zunahme als eine Abnahme der Bedeutung für die nächsten fünf Jahre vorhersehen als Unternehmen, die unter der Dilemma-Situation leiden.
- Unternehmen, bei denen bürgerschaftliches Engagement bereits Teil der gelebten Unternehmenskultur ist, glauben, dass auch künftig gemeinnützige Aktivitäten des Unternehmens immer wichtiger werden.

In einer offenen Frage wurden die Unternehmen, die sich aktuell nicht engagieren, dies aber planen, befragt, in welchem finanziellen Umfang sich das geplante bürgerschaftliche Engagement bewegen sollte. Da nur 11 Prozent der nicht-engagierten Unternehmen künftig ein Engagement planen, sind die Fallzahlen sehr gering. Nur 105 Unternehmen haben diese Frage aufgrund der eingebauten Filterfragen überhaupt erhalten. Immerhin 80 Unternehmen haben dann dazu Angaben gemacht. Es wird hier auf eine Auswertung der Ergebnisse dieser hypothetischen Frage aufgrund der geringen Fallzahlen verzichtet. Ähnlich niedrige Fallzahlen (N = 101) sind es bei der Frage, in welchen gesellschaftlichen Bereichen sich die nicht-engagierten Unternehmen, die jetzt ein Engagement planen, aktiv werden möchten. Sie würden sich vor allem in den Bereichen Erziehung, Kindergarten und Schule, Sport und Freizeit, Hochschule, Forschung und Weiterbildung sowie Soziales/Integration einbringen wollen.

4.7 Zusammenfassung

449. Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen erweist sich bei genauer Betrachtung in seiner Zielsetzung als äußerst vielschichtig. Für die Analyse der unternehmerischen Motivation zu bürgerschaftlichem Engagement bietet es sich daher an, die Unternehmen nach ihrer Motivation in Gruppen zusammenzufassen. Hierbei ist eine Unterteilung in die Charakteristika des reagierenden und des agierenden Engagements sinnvoll. Dabei ist die Verfolgung einzelwirtschaftlicher, unternehmerischer Ziele sowohl agierend (Unternehmenskultur) wie auch reagierend (Stakeholderorientierung und Marktmachtsiche-

rung) möglich, während die gesellschaftlichen Ziele nur agierend durchgeführt werden:

- **Reagierendes Engagement:** Unternehmen kommen den Wünschen der Anspruchsgruppen nach, sie betreiben Engagement, um auf die Ansprüche der verschiedenen Gruppen im öffentlichen Raum zu reagieren. Auch ist die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, eventuell auch als Deckmantel zur Verschleierung einer aus gesellschaftlicher Sicht unerwünschten Marktsituation, ein denkbare Motiv für reagierendes bürgerschaftliches Engagement, mit dem das Unternehmen auf Druck von außen reagiert, um seinen Wettbewerbsvorteil nicht einzubüßen.
- **Agierendes Engagement:** Es ist auch möglich, dass sich das Unternehmen im einzelwirtschaftlichen Kalkül ohne Druck oder Anregung von außen für bürgerschaftliches Engagement entscheidet. In diesem Fall kann es sich um transaktionskostensenkendes Engagement handeln, wenn eine Unternehmenskultur entwickelt wird und Sozialkapital gebildet und genutzt wird. Die Verpflichtung zur Konzentration auf gemeinsame Ziele und die Nutzung der dezentralen Gestaltungsspielräume verursachen im Unternehmen Transaktionskosten. Ein internes Reputationsmanagement und die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur können diese Transaktionskosten minimieren. Bei der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele ist die im Unternehmen entscheidende Person schließlich intrinsisch motiviert. Sie sieht das Unternehmen als Teil der Gesellschaft, will deren Zusammenhalt fördern und engagiert sich, um zur Erfüllung der Aufgaben für die Gesellschaft beizutragen. Hier zeigt sich das soziale Dilemma als wesentliches Hindernis. Abbildung IV 4-21 illustriert Motivation und Ziele für agierendes und reagierendes Engagement.

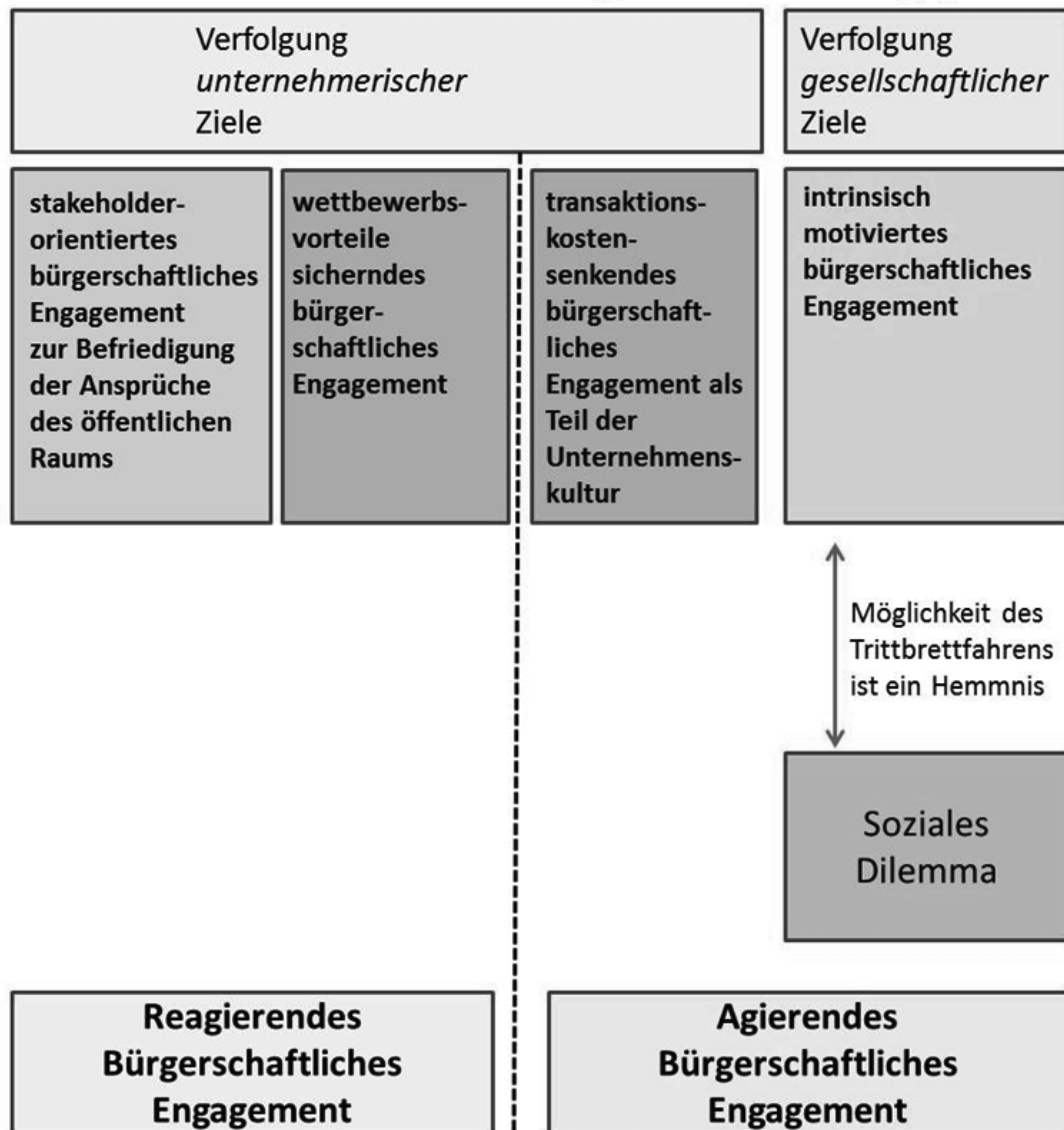
Mehr als jedes dritte sozial engagierte Unternehmen widmet sich sowohl agierend als auch reagierend Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements. Es bedient mithin sowohl gesellschaftliche Ziele als auch die Interessen der Stakeholder. Auf diese Weise kommt die bereits in der Einleitung dieses Kapitels angesprochene Win-Win-Situation zum Ausdruck.

Die Analyse hat aber auch verdeutlicht, dass es bei der Umsetzung von bürgerschaftlichem Engagement in der Win-Win-Situation einen Verlierer geben kann. Denn die in Kapitel IV-2 geschilderten Prinzipal-Agenten-Probleme beeinflussen maßgeblich die Entscheidungen über bürgerschaftliches Engagement: Managerinnen und Manager verfolgen beispielsweise auf Kosten ihrer Shareholder gesellschaftliche Ziele, was ambivalent sowohl wohlwollend betrachtet als Übernahme sozialer Verantwortung wie auch böswillig unterstellend als Veruntreuung von Mitteln angesehen werden kann.

Tabelle IV 4-26 illustriert noch einmal den Zusammenhang zwischen Typen und Zielen des bürgerschaftlichen Engagements. Ein X markiert dabei die möglichen und gleichzeitig uneingeschränkt erwünschten Fälle der Zielverfolgung; ein PA markiert Fälle, indem die Prinzipal-

Abbildung IV 4-21

Ziele und Charakteristika des bürgerschaftlichen Engagements

Motivation der Unternehmen zu bürgerschaftlichem Engagement

Quelle: Eigene Darstellung

Agenten-Problematik bedingt, dass die im Unternehmen entscheidende Person die Kosten nicht selbst tragen muss.

Agierendes bürgerschaftliches Engagement kann zum Beispiel dazu dienen, die Unternehmenskultur zu fördern. Dies kann durch die Absenkung der Transaktionskosten gegenfinanziert werden (als transaktionskostensenkendes Engagement). Die Förderung der Unternehmenskultur kann darüber hinaus aber auch durch Gewinne, das heißt aus Marktmacht, oder aus intrinsischer Motivation der Eigentümerin oder des Eigentümers finanziert werden. In allen diesen drei Fällen trägt das Engagement zum Ge-

meinwohl bei und ist damit wünschenswert, niemand wird übervorteilt.

Erfolgt das bürgerschaftliche Engagement stakeholderorientiert und tragen die Anspruchsgruppen damit die Kosten, so sollten die Aktivitäten auch ihren Vorstellungen entsprechen. Auf Kosten der Anspruchsgruppen andere Ziele zu verfolgen (wie etwa die Verbesserung der Unternehmenskultur), kann zwar gesamtwirtschaftlich sinnvoll sein, ist aber ohne deren Einverständnis schwierig umsetzbar. Eine Umsetzung ist jedoch in der Praxis trotzdem möglich, wenn diskretionäre Handlungsspielräume und

Tabelle IV 4-26

Ziele und Typen des bürgerschaftlichen Engagements

	Typen	Stakeholder-orientiertes bürgerschaftliches Engagement	Aus Gewinnen finanziertes bürgerschaftliches Engagement	Transaktionskosten-senkendes bürgerschaftliches Engagement	Intrinsisch motiviertes bürgerschaftliches Engagement
	Ziele				
Agierendes Engagement	Beitrag zur Unternehmenskultur	PA-Probleme	X	X	X
	Wahrnehmung gesellschaftlicher Ziele	PA-Probleme	X		X
Reagierendes Engagement	Befriedigung der Ansprüche im Öffentlichen	X (PA-Probleme)	X		X
	Erhaltung der Marktmacht	PA-Probleme; unerwünscht	möglich, aber unerwünscht		

Quelle: Eigene Darstellung

damit Prinzipal-Agenten-Probleme aufgrund von Informationsasymmetrien vorliegen. Allerdings werden einzelne Anspruchsgruppen übervorteilt. Dies gilt auch dann, wenn stakeholderorientiertes Engagement auf das Ziel der Befriedigung der Ansprüche im öffentlichen Raum trifft – die Prinzipal-Agenten-Probleme entfallen nur dann, wenn gerade die Anspruchsgruppe, die das Engagement wünscht, es auch finanziert.

Lässt sich das Engagement durch Gewinne aus einer Marktmachtstellung finanzieren, so kann es für unterschiedliche Ziele eingesetzt werden. Die Gewinne aus Marktmacht haben keine Eigentümerin oder Eigentümer, ihr Einsatz schädigt also niemanden. Auch zur Erhaltung der Marktmacht ist ihr Einsatz möglich, wenn auch aus Gesellschaftssicht unerwünscht.

Ist das Engagement intrinsisch motiviert und zahlt der Eigentümer für die Aktivitäten, so ist ihm das Ziel freigestellt, wobei seine intrinsische Motivation sich vermutlich auf die gesellschaftlichen Ziele fokussieren wird. Aber auch die Verbesserung der Unternehmenskultur oder die Befriedigung bestimmter Stakeholderinteressen auf Wunsch und Kosten der Eigentümerin beziehungsweise des Eigentümers sind denkbar.

Die Ziele des bürgerschaftlichen Engagements sind nicht nur vielschichtig, sie bedingen auch einige Probleme für die Beurteilung des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen. Vor allem das empirisch nachgewiesene Trittbrettfahren in der Situation des sozialen Dilemmas und die gehäuft analysierten Prinzipal-Agenten-Probleme bedingt durch asymmetrische Informationsverteilung, aber auch die Second Best-Problematik des marktmacht-erhaltenden Engagements sind hier anzuführen. Diese Probleme sind in den folgenden Kapiteln zu beachten. Sie werden in Kapitel IV-8 bei der Beurteilung des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen in Deutschland zu berücksichtigen sein.

5. Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**5.1 Überblick über Bereiche des Unternehmensengagements**

450. Die freiheitlich-demokratische Ordnung sorgt für einen weitreichenden Schutz der Privatheit. Dieser Schutz hat immer auch die Verschiebung von Aufgaben auf öffentliche Institutionen Rechnung zu tragen, soweit diese durch arbeitsteilige Wirtschaftsstrukturen und komplexere gesellschaftliche Verhältnisse notwendig werden.

Mit dem zu beobachtenden Wandel der Staatlichkeit angesichts der Megatrends werden für die Erfüllung der bisher an das Gemeinwesen delegierten Aufgaben teilweise andere Strukturen benötigt. Der Staat soll durch passende Rahmenbedingungen zur Entfaltung der Wirkungen von bürgerschaftlichem Engagement im öffentlichen Raum beitragen. Unternehmen sind zunehmend gefordert, auch im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung mit bürgerschaftlichem Engagement aktiv zu werden. Insbesondere mit Hinweis auf fehlende oder schwache Regelungen auf weltwirtschaftlicher Ebene wird von international tätigen Unternehmen erwartet, auch Ordnungsverantwortung zu übernehmen. Nicht nur das Agieren am Markt, sondern auch die Beteiligung an der Definition von Spielregeln für den Markt und die Deutung des Spielverständnisses ist eine Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen (Kapitel IV.4). Bürgerschaftliches Engagement kann deshalb auf neue Formen der Regelfindung ausgerichtet sein, aber auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung hinwirken.

451. Das Zusammenwirken von bürgerschaftlichem Engagement und kollektivem Handeln im Rahmen staatlicher Strukturen muss im Hinblick auf die wirtschaftlichen Veränderungen, gesellschaftlichen Umbrüche, politischen

Wandlungen und neuen Bedingungen immer wieder neu austariert werden. Dabei kommt der Anwendung des Subsidiaritätsprinzips bei der Frage der Verantwortungsteilung zwischen Privat und Staat eine zentrale Bedeutung zu (von Nell-Breuning, 1990, S. 173 ff.).

Ein freiwilliger, über die Ausübung ihrer Kernfunktionen hinausgehender Beitrag der Unternehmen kann sowohl in der Unterstützung des Erhalts und der Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung bestehen, als auch in der Übernahme von Aufgaben innerhalb der Ordnung für die das kollektive Handeln des Gemeinwesens sich nicht (mehr) zuständig sieht oder nicht die benötigten Ressourcen aufbringen kann.

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement kann damit in verschiedenen Bereichen stattfinden, namentlich überall dort, wo externe Effekte von Unternehmen strukturbildend wirken und kontinuierliche (von der Gesellschaft als positiv bewertete) Leistungen und Problemlösungen für die Gesellschaft geschaffen werden. Das vorliegende Kapitel beleuchtet diese Bereiche des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements.

452. Die definitorische Abgrenzung von Bereichen oder Feldern des bürgerschaftlichen Engagements ist schwierig. Da die Zuordnung von bürgerschaftlichem Engagement nicht in erster Linie an der Motivation entsprechender Aktivitäten festgemacht wird, sondern an ihren Wirkungen, können auch gutgemeinte Handlungen negative Folgen für die Gesellschaft haben. Bürgerschaftliches Engagement kann somit trotz guter Intention der Gesellschaft Schaden zufügen. Vielfach entscheidet sich erst im historischen Rückblick und durch die weitere Entwicklung, ob bürgerschaftliches Engagement positiv oder negativ war. Eine Bewertung des bürgerschaftlichen Engagements ist somit mit Schwierigkeiten verbunden. Die Frage nach der Wirkungsrichtung des externen Effektes auf die Gesellschaft, den das unternehmerische Handeln in den unterschiedlichen Bereichen auslöst, ist deshalb nicht einfach zu beantworten. Zur Illustration der Problematik sei kurz ein Beispiel genannt: Die unternehmerische Wahrnehmung von Verantwortung bei der Verbesserung der Markt-Spielregeln kann als bürgerschaftliches Engagement im Sinne einer unentgeltlichen Überlassung von sachdienlichen Informationen zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Marktordnung interpretiert werden. Sie kann aber auch genauso unter dem Verdacht der lobbyistischen Einflussnahme von Partikularinteressen auf die Politik zur Sicherung von Marktmacht stehen. Im einen Fall wäre sie als positiver externer Effekt zu deuten, im anderen Fall (einer primär lobbyistischen Ausprägung zur Sicherung einer Marktmachtposition) entspräche sie einem negativen externen Effekt.

Eine Möglichkeit, positive und negative Effekte zu unterscheiden, bietet die Analyse der Auswirkungen des bürgerschaftlichen Engagements auf das Gemeinwohl (Wohlstand) oder das Wohlbefinden (Lebenszufriedenheit). Diverse Faktoren, die zum Wohlbefinden beitragen, werden in der Literatur und im Zusammenhang mit der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebenszufriedenheit“ des Bundestages derzeit diskutiert.

- **Freiheitliche Ordnung:** Einen hohen Stellenwert genießt die persönliche Freiheit, sie hat eine wesentliche Auswirkung auf das subjektive Wohlbefinden der Bürgerinnen und Bürger (Inglehart et al., 2007) und wird beispielsweise durch institutionelle Faktoren wie die Art des demokratischen Prozesses und die staatliche föderale Struktur positiv beeinflusst (Frey/Stutzer, 2000). Die politischen Ergebnisse spiegeln in der freiheitlichen demokratischen Ordnung die Präferenzen der Wähler wider. Aktivitäten der Unternehmen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung einer freiheitlich-demokratischen Ordnung, wie die Erläuterungen der Funktionsweise von Märkten und der Marktwirtschaft durch Stiftungen, Verbände, Publikationen etc., sind damit unmittelbar dem unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen.
- **Soziales:** Eine weitere wesentliche Determinante von Lebenszufriedenheit ist das Einkommen (Sachs et al., 2010). Dabei hat nicht nur das absolute Einkommen eine Auswirkung auf das Wohlergehen, auch der Grad der Einkommensungleichheit in einer Gesellschaft beeinflusst stark das subjektive Wohlbefinden der Bürger. So argumentiert Layard (2006), dass nicht nur das absolute, sondern vor allem das relative Einkommen für den Menschen wichtig ist. Dementsprechend ist der Einfluss von unternehmerischem Engagement zur Minderung sozialer Ungleichheit ein Bereich von bürgerschaftlichem Engagement. Dieser Einfluss ist vor allem über den Arbeitsmarkt gegeben.
- **Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Arbeitszeit:** Auch außerhalb der Arbeit, in der Freizeit, pflegen Menschen soziale Beziehungen. So haben Freunde und Familie eine positive Auswirkung auf die Lebensqualität. Soziale Beziehungen ermöglichen es dem Menschen auch anderen zu helfen, was eine positive Auswirkung auf das tägliche Wohlbefinden hat (Kahneman und Deaton, 2010). Das Unternehmen kann im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Gesellschaft ausüben, indem es die Vereinbarkeit von Familie, Freizeitaktivitäten und Beruf sowie eine gute Work-Life-Balance ermöglicht. Dies beeinflusst positiv die Arbeitszufriedenheit als einen zentralen Faktor für Lebenszufriedenheit.
- **Anleitung zu altruistischem Handeln:** Einander helfen kann glücklich machen. Individuelle Nutzenfunktionen beinhalten häufig das Nutzenniveau anderer Akteure. Dies kann durch stark ausgeprägte Nächstenliebe, die Suche nach gesellschaftlicher Anerkennung oder an der Erwartung einer Belohnung in einem Leben nach dem Tod liegen (Arnold, 1994; Bruni, 2011). Freiwilligenarbeit kann somit das individuelle Wohlbefinden aus verschiedenen Gründen steigern. Menschen können aus altruistischem Handeln einen Nutzen für sich ziehen, soweit sie eine intrinsische Motivation haben, sich um das Wohl anderer zu kümmern.
- **Bildung:** Weiterhin gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Bildung und Lebenszufriedenheit.

Auch wenn dieser Effekt zum großen Teil über Einkommen und Arbeitszufriedenheit übertragen wird, lässt sich auch ein direkter, wenn auch nur leichter Effekt der Bildung auf die Zufriedenheit der Menschen feststellen (Diener et al., 1999). Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen im Bildungsbereich (z. B. über die Initiative *SCHULEWIRTSCHAFT*) dient somit nicht nur der Nachwuchssicherung, sondern kann mittelfristig dazu beitragen, die Lebenszufriedenheit zu erhöhen – insbesondere durch bessere Beschäftigungschancen für den Einzelnen.

- **Sport, Kultur, Gesundheit, Umwelt:** Beim Sport und bei der Beschäftigung mit kulturellen Aspekten werden viele Sinne gefordert. Dies wirkt sich vielfach positiv auf die Lebensqualität aus. Soziale Kontakte und Netzwerke fördern dabei zusätzlich das Wohlbefinden. Glückliches Leben hängt stark von der Gesundheit ab. Menschen mit schlechterem Gesundheitszustand geben in Umfragen durchschnittlich eine geringere Lebenszufriedenheit an (Diener et al., 1999). Gesundheitsprävention kann – sofern sie über das Kerngeschäft des Human Resource Managements hinausgeht – ein Bereich für Unternehmensengagement sein. Auch der Schutz der Umwelt kann das Wohlbefinden der Menschen erhöhen (Praag et al., 2003).
- **Religion:** Das Engagement zugunsten von Freiheit betrifft nicht nur die marktwirtschaftlichen Elemente unserer Gesellschaftsordnung: Auch die Förderung der freien Ausübung von Religion ist bürgerschaftlichem Engagement zuzurechnen. Diener et al. (1999) zeigen, dass religiöse Menschen glücklicher sind und dass dieser Zusammenhang vor allem dann besteht, wenn die Religiosität sich nicht nur in Einstellungen zeigt, sondern in tatsächlichem Verhalten deutlich wird. Die Möglichkeit, Betriebsabläufe so zu gestalten, dass eine Ausübung religiöser Praktiken vereinfacht wird, kann unter Umständen damit ebenfalls dem bürgerschaftlichen Engagement zugerechnet werden.

Die folgenden Abschnitte widmen sich nun den Bereichen des bürgerschaftlichen Engagements. Dies kann nur kurzrassisch geschehen, jeder einzelne Bereich hätte einen eigenen Bericht verdient. Im Zentrum stehen dabei jeweils ein kurzer Überblick der Problemfelder im jeweiligen Bereich, die definitorische Eingrenzung, welche Maßnahmen jeweils dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen sind, und die quantitative Beleuchtung der jeweiligen Aktivitäten.

5.2 Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung

453. Persönliche Freiheit hat in unserer westlichen Gesellschaft individuell einen hohen Stellenwert, da sie sich wesentlich auf das subjektive Wohlbefinden der Bürger auswirkt (Inglehart et al., 2007). Laut Frey und Stutzer (2000) erhöhen institutionelle Faktoren wie die direkte Demokratie und eine die Freiheit unterstützende staatliche Struktur das subjektive Wohlbefinden. Politische Ergebnisse in einer freiheitlichen Ordnung spiegeln die Präferenzen der Bürger besonders gut wider. Aktivitäten der

Unternehmen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung sind damit – auch wenn nicht direkt ein Nutznießer sichtbar ist – dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen. Durch Lobbyaktivitäten werden Informationen in die Kanäle des gesellschaftlichen Entscheidungsprozesses eingespeist, die – sofern nicht nur Partikularinteressen artikuliert werden – dem Erhalt der freiheitlich-demokratischen Grundordnung dienen können.

Der Erhalt und die Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung können sich sowohl auf ungeschriebene Normen und Werte als auch auf bestehende Gesetze beziehen. Normen können wie Gesetze darauf hinwirken, dass unerwünschtes Verhalten unterbleibt oder erwünschtes Verhalten eingefordert wird – sie können proskriptiv wie präskriptiv wirken (Kirsch, 2004, S. 80 ff.). Normen und Gesetze können in einem substitutiven Verhältnis stehen, sie können deckungsgleich sein, und sie sind interdependent, da sowohl Normen und Werte die Gesetzgebung beeinflussen wie auch Gesetze die Normen und Werte verändern können. Da die bloße Einhaltung schriftlich abgefasster Gesetze für die Unternehmen nicht der Freiwilligkeit unterliegt, ist sie nicht dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen. Hingegen ist die Weiterentwicklung der Gesetze zur effektiven Verwirklichung der sozialen Normen und Werte freiwillig und damit Element des bürgerschaftlichen Engagements. Die Einhaltung sozialer Normen und Werte im gelebten Miteinander innerhalb der Rahmenbedingung ist ebenfalls durch Freiwilligkeit gekennzeichnet.

454. Die freiheitlich-demokratische Ordnung garantiert diverse Freiheiten, so unter anderem die Meinungsfreiheit, die Religionsfreiheit, die Versammlungsfreiheit, die Vertragsfreiheit und die Freizügigkeit. Das Engagement der Unternehmen muss nicht unbedingt die Freiheiten betreffen, die das unternehmerische Kerngeschäft benötigt. Vielfach findet unternehmerisches Engagement zur Sicherung der Prinzipien statt, die Eucken als die Grundprinzipien der Marktwirtschaft bezeichnet (Eucken, 1952). Unternehmen – sofern sie nicht über Marktmacht verfügen – haben ein Interesse an freien Marktpreisen, an einer stabilen Währung, an offenen Märkten und dem Abbau von Marktzutrittsschranken, an der Garantie von Privateigentum, an Vertragsfreiheit, an der Aufrechterhaltung des Haftungsprinzips und einer konstanten Wirtschaftspolitik. Der Erhalt und die Weiterentwicklung der Umsetzung dieser Prinzipien in den Rahmenbedingungen der freiheitlichen Ordnung ist bürgerschaftliches Engagement. Dies umfasst den gesamten Bereich politischer Lobbyarbeit – soweit sie die Einhaltung der Prinzipien der Marktwirtschaft einfordert. Dies gilt jedoch explizit nicht für die Lobbyarbeit marktmächtiger Unternehmen, die versucht, Wettbewerb zu unterbinden, um Marktmacht zu erhalten. Deren Lobbyaktivitäten sind damit nicht dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen.

455. Die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland hat die Frage nach den Aktivitäten zu Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung

daher nicht direkt gestellt. Die Einflussnahme auf das politische Geschehen ist für fast jedes vierte (überhaupt bürgerschaftlich aktive) Unternehmen wichtig. Diese engagieren sich unter anderem bürgerschaftlich, um einen Einfluss auf Entscheidungen in bestimmten öffentlichen Bereichen nehmen zu können (Abbildung IV 5-1).

Neben dem Einbringen der Informationen in den Gesetzgebungsprozess ist die freiwillige Einhaltung von gesellschaftlichen Normen und Werten für den Erhalt der Marktwirtschaft wichtig. Es ist deshalb auch unter dem Stichwort soziale Verantwortung zu sehen, aber zumeist nicht unter dem des bürgerschaftlichen Engagements, da es kaum aktiv erfolgt, sondern oft im Auslassen von Möglichkeiten besteht, welche durch illegitime, aber legale Verhaltensweisen ergriffen werden könnten.

Infolge der Finanzmarktkrise ab 2007 ist das Vertrauen in wesentliche Akteure der Marktwirtschaft, namentlich in die Finanzintermediäre, bei vielen Bürgerinnen und Bürgern deutlich gesunken. Die Finanzmarktkrise begann 2007 mit der Immobilienkrise in den USA. Immobilienkredite, die nicht mehr in den Bilanzen der Banken geführt wurden, sondern verbrieft als Wertpapiere gehandelt wurden, verloren rapide an Wert, als die Anlegerinnen und Anleger bemerkten, dass es sich um unsolide gesicherte zweitrangige Kredite handelte. Die Akteure, welche die Kredite weiterreichten, hatten die Möglichkeit genutzt, eine Negativselektion der Kredite weiterzuverkaufen. Die Käuferinnen und Käufer wurden übervorteilt, ihr Vertrauen in die Sicherheiten der Kredite wurde getäuscht. Der gegenseitige Vertrauensentzug, der mit der Aufde-

ckung der Negativselektion einherging, führte schließlich das gesamte Bankensystem auch in Deutschland in eine massive Krise, der eine schwere Rezession und der Entzug des Vertrauens der Bevölkerung in die Wirkungen der freiheitlichen marktwirtschaftlichen Ordnung folgte.

Opportunistisches Verhalten mag einzelne Akteure zu Gewinnen führen, wenn sie wie im Fall des Verkaufs der Wertpapiere mit einer Negativselektion von Krediten die Käuferinnen und Käufer täuschen können, ohne dass dies gegen geschriebenes Recht verstößt. Aufgrund der Nichteinhaltung von Normen und Werten wird dies in der Bevölkerung trotzdem nicht zu Unrecht als betrugsähnliche Aktivität gesehen. Dass die freiheitliche Ordnung solche Verhaltensweisen zulässt, wird ihr in verschiedenen Teilen der Bevölkerung zum Vorwurf gemacht.

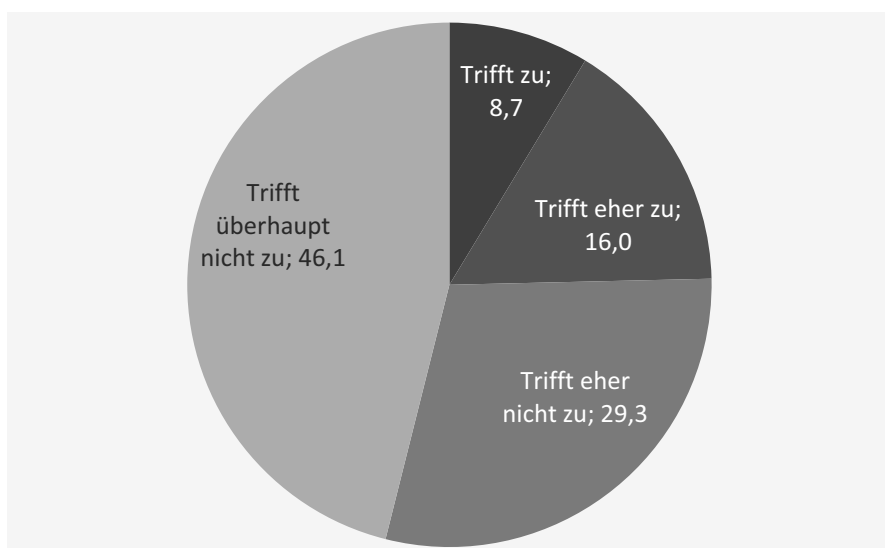
Bürgerschaftliches Engagement zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung ist für drei der vier Typen des bürgerschaftlichen Engagements denkbar. Aus der Perspektive des Unternehmens ist es zunächst einmal ein stakeholderorientiertes Ziel, mit dem die Ansprüche des Staates und der Gesellschaft an die Unternehmen befriedigt werden. Das Unternehmen stützt mit relevanten Informationen den politischen Entscheidungsprozess. Dieses Engagement wird von staatlicher Seite aus erwartet und eingefordert. Bürgerschaftliches Engagement zur Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung kann auch transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement sein. Das aktive Eintreten für die Grundprinzipien unserer Ordnung kann Vertrauen und

Abbildung IV 5-1

Engagement mit lobbyistischer Zielsetzung

„Wir engagieren uns, weil dies die Möglichkeit bietet, Einfluss auf Entscheidungen in bestimmten öffentlichen Bereichen zu nehmen.“

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.547, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Sozialkapital generieren und als Leitbild einer Unternehmenskultur dienen.

Allerdings entlastet die eigene Aktivität zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung die Wettbewerberinnen und Wettbewerber, die von Erfolgen profitieren können, ohne sich selbst zu engagieren. Sind die Interessen mit denen der Wettbewerberinnen oder der Wettbewerber konvergent, liegt eine Dilemma-Situation vor, welche Trittbrettfahrerverhalten zulässt. Im deutschen Korporatismus übernehmen in erster Linie die Verbände die zentrale Funktion, das Dilemma zu überwinden, mit denen Unternehmen kooperieren. Hier gibt es noch Potenzial zur Ausweitung der Zusammenarbeit (vgl. Kapitel IV.6).

5.3 Soziales Engagement insbesondere gegen Arbeitslosigkeit und Armut

456. Soziales Engagement, insbesondere gegen Arbeitslosigkeit und Armut, wird von Unternehmen ebenfalls geleistet. Die Einstellung von Arbeitskräften, ihre Beschäftigung unter guten Arbeitsbedingungen sowie ihre produktivitätsadäquate Entlohnung ist dabei unternehmerisches Kerngeschäft. Aber es gibt auch darüber hinausgehendes Engagement, von dem besonders Hilfebedürftige und zum Beispiel Erwerbspersonen ohne berufliche Ausbildung, profitieren. Aber woraus resultieren die zunehmende Probleme Geringqualifizierter und wie lassen diese sich basierend auf der ökonomischen Arbeitsmarkttheorie vielleicht erklären?

5.3.1 Megatrends und die Folgen für den Arbeitsmarkt

457. Der Megatrend der Globalisierung der Märkte hat zu einer Verdopplung des weltweiten Angebotes an geringqualifizierten Arbeitskräften und einer Entkopplung der Produktionsprozesse geführt: Denn der Eintritt Chinas, Indiens, Osteuropas und Südamerikas auf den Weltmarkt in den 1990er Jahren hat das weltweite Arbeitskräftepotenzial nahezu verdoppelt. Freeman (2006, S. 9) schätzt auf Basis von ILO-Daten, dass im Jahr 2000 die Zahl der Arbeitskräfte weltweit insgesamt etwa 2,9 Milliarden betrug, wobei ungefähr die Hälfte dieser Arbeitskräfte aus den neuen Teilnehmerländern am Weltmarkt kam. Im Jahr 2009 lag das globale Arbeitskräftepotenzial bei etwa 3,2 Milliarden Menschen. Zum Vergleich: Allein 1,4 Milliarden Arbeitskräfte leben in Brasilien, China, Indien und Russland (Weltbank, 2011). Die meisten der neu in den Weltmarkt eingetretenen Arbeitskräfte verfügten dabei im Vergleich zu Deutschland über geringe Qualifikationen.

Der Megatrend „technischer Fortschritt“ und die sinkende Bedeutung räumlicher Distanz ermöglichen es, den Produktionsprozess aufzuspalten. Diese Entkopplung sorgt bei der Erzeugung eines Produktes für eine räumliche Zerlegung der Zwischenschritte und Aufgaben. So können Kostenvorteile verschiedener Standorte und somit Produktivitätssteigerungen realisiert werden. Wettbewerb findet auf Aufgabenebene, nicht mehr auf Güter- oder Sektorenebene statt (Baldwin, 2006, S. 22 ff.). Die Industrienationen geraten durch die beschriebene Ver-

dopplung und Entkopplung infolge der Globalisierung und dem damit verbundenen Zusammenwachsen der nationalen Wirtschaftsräume zunehmend unter Wettbewerbsdruck. Während zum einen zunehmend Fachkräfte und Hochqualifizierte benötigt werden, um der Spezialisierung in den Arbeitsprozessen gerecht zu werden, sind andererseits besonders Geringqualifizierte durch die Möglichkeit der Verlagerung von Aufgaben und damit auch von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer einem erhöhten Risiko von Arbeitslosigkeit ausgesetzt. Der technische Fortschritt verbunden mit einem Strukturwandel hin zu einer forschungsintensiveren und wissensbasierten Produktionsweise hat zusätzlich zu einer Verschiebung des Bedarfs von Gering- zu Hochqualifizierten beigetragen (Acemoglu, 2002).

458. Im Zeitverlauf indes ist die Entlohnung der Geringqualifizierten de facto nicht zurückgegangen. In der folgenden Grafik wird die Entwicklung des durchschnittlichen Stundenlohns (in Euro) in Abhängigkeit vom erworbenen Bildungsabschluss von 1994 bis 2009 nach Daten des sozio-ökonomischen Panels (SOEP) dargestellt (siehe zum SOEP auch Wagner et al., 2007). Unterschieden wird nach den Abschlüssen „Kein Berufsabschluss“, „Lehre, Berufsschule, Beamtenausbildung“, „Fachschule, Meister“, „Fachhochschulabschluss“ und „Universitätsabschluss“.

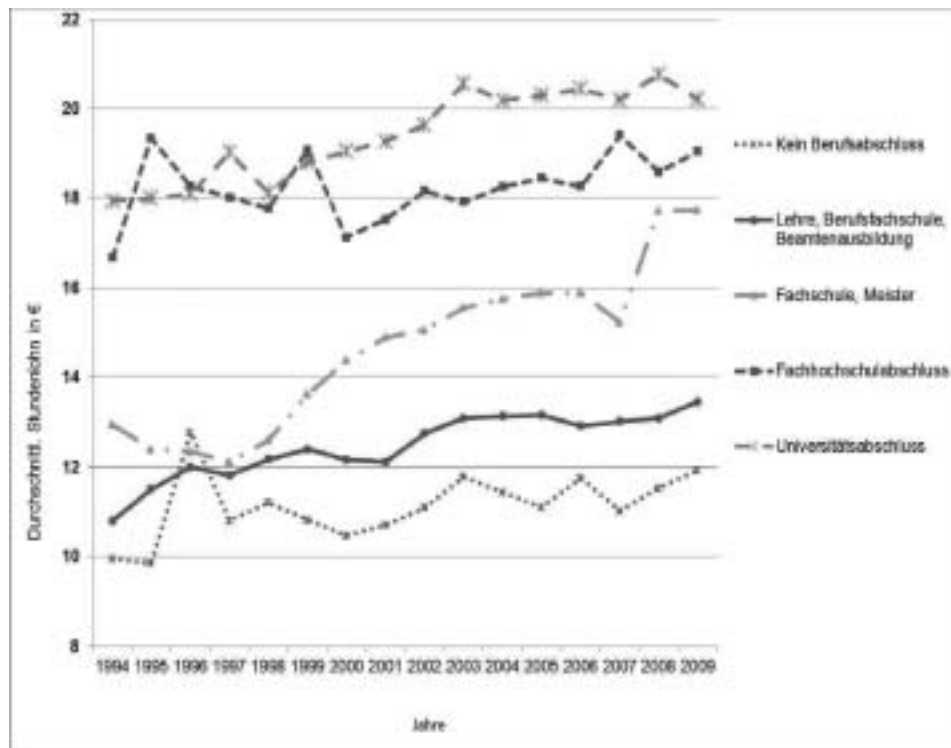
Im zeitlichen Verlauf zeigt sich, dass bei allen dargestellten Berufsabschlüssen ein leicht positiver Trend hinsichtlich des durchschnittlichen nominalen Stundenlohns vorliegt (Abbildung IV 5-2). Dies ist allerdings vor allem der Inflation geschuldet. Betrachtet man die zeitliche Entwicklung des durchschnittlichen Stundenlohns hinsichtlich des vorliegenden Abschlusses, zeigt sich folgendes Bild: Je niedriger der Berufsabschluss ist, desto geringer ist der durchschnittliche Stundenlohn.

Aufschlussreich ist vor allem die differenzierte Betrachtung der zeitlichen Entwicklung des durchschnittlichen Stundenlohnes von Personen, die keinen Berufsabschluss aufweisen. Die Stundenlöhne dieser Personen sind trotz der dargelegten Entwicklungen im Zuge des Globalisierungsprozesses und der daraus entstehenden problematischen Arbeitsmarktsituation mit leichten Schwankungen von 9,96 Euro auf 11,93 Euro im Jahr 2009 angestiegen. Ein Auseinanderklaffen der Löhne wie die Theorie es postuliert hätte, ist nicht erkennbar. Abbildung IV 5-3 zeigt die Entwicklung der Arbeitslosenquoten nach dem jeweiligen Qualifikationsniveau der Betroffenen. Differenziert wird demnach nach Personen zwischen 25 und 64 Jahren, die keine Hochschulzugangsberechtigung (HZB) haben und auch keinen Berufsabschluss vorweisen können, Personen, die eine Hochschulzugangsberechtigung oder einen Berufsabschluss haben und jenen, die ein Studium oder eine Weiterbildung absolviert haben.

Die Zunahme der Zahl der arbeitslosen Geringqualifizierten ist Folge der Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland, der schärferen Konkurrenz auf dem Weltmarkt und der Art des technischen Fortschritts bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Lohnniveaus. Gemeinsam mit den Tarifvertragsparteien sind erfolgreiche Strategien

Abbildung IV 5-2

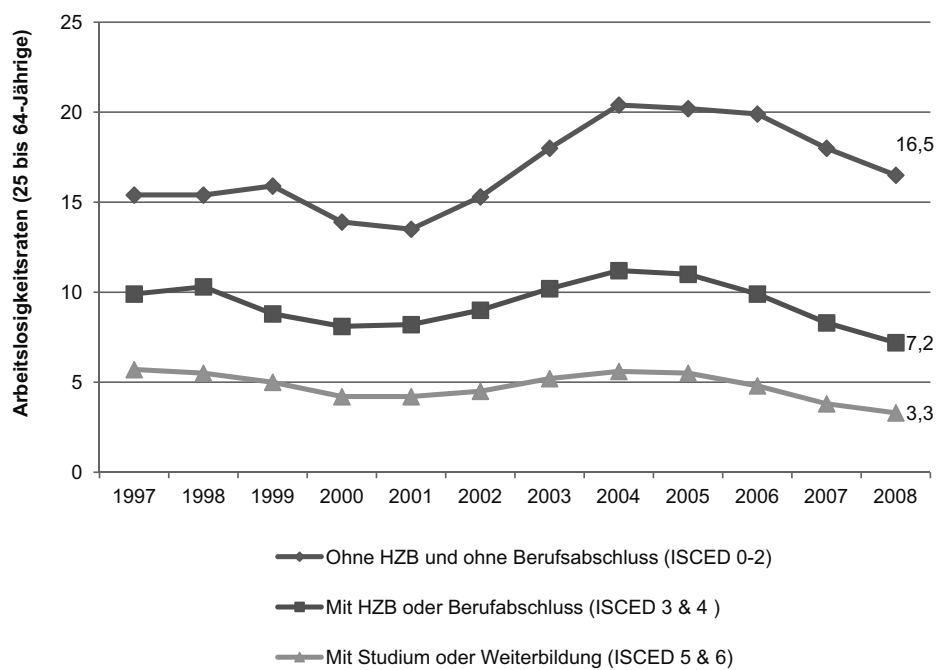
Entwicklung des Lohns nach Qualifikationsgruppen



Quelle: SOEP, 2010; eigene Berechnungen

Abbildung IV 5-3

Arbeitslosigkeitsquoten der 25- bis 64-Jährigen, nach Qualifikation



Quelle: OECD, 2010

zur Dämpfung dieser Entwicklungen entwickelt worden, die durch bürgerschaftliches Engagement flankiert werden können.

5.3.2 Die Rolle der Unternehmen bei der Armutsbekämpfung

459. Arbeitslosigkeit lässt sich als eine Folge des Zusammenspiels von Anpassungsschocks (namentlich der unter 5.3.1 beschriebenen Prozesse von Verdopplung der Zahl der Arbeitskräfte und die Entkopplung der Produktionsschritte) und ungünstiger staatlicher Rahmenbedingungen darstellen (Nickell, 1997; Blanchard, 2005, S. 35 ff.). Im deutschen Sozialstaatsmodell wird den einzelnen Unternehmen vor diesem Hintergrund auch kaum eine individuelle Verantwortung in sozialen und sozialpolitischen Belangen zugewiesen (Backhaus-Maul, 2004, S. 25). Weder wird das einzelne Unternehmen für relative Einkommensarmut noch für Arbeitslosigkeit verantwortlich gemacht. Die Rolle, welche die Unternehmen in der Einkommensverteilung spielen, endet bei der Zahlung von zwischen Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmern und Arbeitgeberinnen beziehungsweise Arbeitgebern respektive den Sozialpartnern frei vereinbarten Löhnen, wobei die vom Unternehmen gezahlten Löhne keinen unmittelbaren Bezug zu Armut und Arbeitslosigkeit haben, sondern sich aus einzelwirtschaftlichem Kalkül an der Produktivität orientieren.

In der gesetzlichen Pflicht sieht sich das einzelne Unternehmen in der Entrichtung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen, der zugewiesenen Verantwortung für die Ausbildung im Rahmen des dualen Ausbildungssystems oder der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Jenseits dessen können Unternehmen – sofern sie sich im Bereich Soziales engagieren – Geld- und Sachspenden für gemeinnützige Organisationen tätigen. Verantwortung ist hingegen den die Unternehmen repräsentierenden Arbeitgeberverbänden sowie den Gewerkschaften zuzuschreiben. Sie verhandeln über die Lohnhöhe, und damit kommt ihnen ein entscheidender Einfluss auf das Zusammenspiel von relativer Einkommensarmut und Arbeitslosigkeit zu. Sie können dabei zwar nicht immer beide Übel vermeiden –

dies kann nur eine ausreichende Qualifikation und damit eine entsprechende Produktivität. Sie können aber im Spannungsfeld zwischen Armutsrisiko (durch geringe Löhne) und Arbeitslosigkeit (durch zu hohe Löhne) die Dosierung der jeweiligen Übel austarieren.

Freiwilliges Engagement der Unternehmen auf dem Feld von Arbeitsmarkt und Armutsrisikovermeidung ist damit vor allem Bildungsengagement. Dies wird in einem eigenen Kapitel später diskutiert. Aber dies ist nicht die einzige Möglichkeit der Unternehmen, sich bürgerschaftlich zu engagieren. Mögliche Formen des Engagements der Unternehmen sind vor allem die Spenden zugunsten von Armen (z. B. Obdachlosenhilfe oder die Bekämpfung des funktionalen Analphabetismus).

5.3.3 Arbeitsmarktintegration

460. Geringverdiener: Geringverdiener haben bessere Chancen, den Sprung zum Normalverdiener zu schaffen, als Arbeitslose. Dies lässt sich tabellarisch anhand von Auswertungen des SOEP illustrieren (Schäfer/Schmidt, 2011).

Tabelle IV 5-1 stellt die Übergänge von einem Jahr auf das darauffolgende Jahr dar. Dazu werden die Übergänge nach Lohnstatus in Abhängigkeit vom jeweiligen Erwerbsstatus (Geringverdiener/Arbeitslos) abgebildet. In der ersten Zeile wird der Übergang aus dem Status einer oder eines Geringverdienenden (also der Personen, die weniger als zwei Drittel des Median-Bruttostundenlohns verdienen) dargestellt. In der zweiten Zeile wird die Statusänderung des Arbeitslosen abgebildet. 53,8 Prozent der Geringverdienenden haben auch im nächsten Jahr den Status eines Geringverdienenden inne. 24,1 Prozent der Geringverdienerinnen und Geringverdiener wechseln in den Status einer oder eines Normalverdienenden. Dieses Ausmaß an Aufwärtsmobilität findet sich in keiner anderen Gruppe (nach Erwerbsstatus) (Schäfer/Schmidt, 2011, S. 5; S. 41). Arbeitslose steigen nur mit einem Anteil von 11,8 Prozent zum Normalverdienenden auf.

461. Personen mit Migrationshintergrund: Bei Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund sind die Möglichkeiten für unternehmerisches Engagement zur Verbes-

Tabelle IV 5-1

Jährliche Übergänge nach Lohnstatus im Zeitraum 1994 bis 2009 Angabe in Zeilenprozenten

Übergänge	Geringverdiener	Normalverdiener	Sonst. Erwerbstätige	Schüler/Studenten etc.	Rentner	Nicht Erwerbstätige	Arbeitslos	Insgesamt
Geringverdiener	53,8	24,1	6,8	1,9	1,3	4,1	8,0	100,0
Arbeitslos	11,5	11,8	6,5	1,8	7,9	6,9	53,7	100,0
Insgesamt	11,0	46,2	11,6	4,4	9,0	9,8	8,1	100,0

Quelle: Auszug aus Schäfer/Schmidt, 2011, S. 41

serung der Arbeitsmarkt- und Einkommenssituation besonders vielfältig. Migranten sind in Deutschland etwa doppelt so häufig erwerbslos wie Deutsche (Neumann/Schäfer, 2009, S. 237). Die historische Entwicklung der Arbeitslosenquoten von Deutschen und Ausländern divergiert zudem seit Mitte der 1990er Jahre (Neumann/Schäfer, 2009, S. 236 ff.). Auch viele Personen, die zwar einen deutschen Pass besitzen, aber einen Migrationshintergrund aufweisen, sind am Arbeitsmarkt benachteiligt. Besonders betroffen sind dabei Männer und Frauen mit russischem sowie Männer mit türkischem oder serbischem Migrationshintergrund. Außerdem sind vor allem Migranten türkischer Herkunft wesentlich häufiger langzeitarbeitslos (Damelang/Haas, 2006, S. 4; Bundesagentur für Arbeit, 2011).

Die Chancen zur Partizipation am Arbeitsmarkt ist stark davon abhängig, welche Qualifikationen sie im Bildungssystem erreicht haben, wobei Bildungserfolg und Migrationshintergrund wiederum sehr stark miteinander korrelieren (Anger et al., 2011, S. 45). Dies ist insbesondere auf schlechte Sprachkenntnisse zurückzuführen. Bei Erwerbspersonen, die ihren Bildungsabschluss im Ausland erworben und ihren Beruf im Ausland erlernt haben, kommt die Problematik der adäquaten Anerkennung des Abschlusses hinzu. Mit einer Anerkennungsdatenbank soll die Anerkennung von Bildungsabschlüssen vereinfacht, beschleunigt und vereinheitlicht werden (vgl. das „BQ-Portal – das Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen“ www.bq-portal.de). Zudem weisen Menschen mit Migrationshintergrund auch nach Kontrolle des Bildungsstandes und der Erwerbsintensität ein höheres Armutsrisiko auf (Neumann/Schäfer, 2009, S. 237).

Angebotsseitig können die Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt dadurch erklärt werden, dass die Fähigkeiten von Personen mit Migrationshintergrund durch die (potenziellen) Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber schlechter bewertet werden. Dies bezieht sich vor allem auf ihr Humankapital. Auch fehlendes spezifisches kulturelles Wissen ist ein Grund dafür, dass Migranten für Arbeitgeberinnen oder Arbeitgeber oftmals weniger attraktiv erscheinen. Dies betrifft vor allem die Sprachkenntnisse (Esser, 2006; Klös/Riesen, 2008, S. 278 ff.). Ein weiterer Erklärungsansatz führt über das soziale Kapital, welches für die Arbeitsplatzsuche als besonders wichtig erachtet wird. Die Homogenität der ethnischen Netzwerke beziehungsweise der Einfluss der Peer-Group (soziale Gruppe von Gleichaltrigen, in der das Individuum soziale Orientierung sucht und die ihm als Bezugsgruppe dient) kann dabei hinderlich sein, eine bessere berufliche Stellung zu erreichen (Portes/Rumbaut, 2001, S. 203 ff.). Zudem tragen Migranten bei der Arbeitsplatzsuche häufig höhere Suchkosten, da es ihnen an spezifischem Wissen über die Gepflogenheiten mangelt. Zudem sehen sie subjektiv geringere Erfolgchancen. Die mögliche Rückkehrorientierung kann dazu führen, dass Migranten weniger in die Arbeitsplatzsuche investieren. Des Weiteren spielen auch die Präferenzen und die daraus folgende Selbstselektion der Migranten eine ausschlaggebende Rolle.

Nicht zu vernachlässigen hinsichtlich der Analyse der Arbeitsmarktchancen von Menschen mit Migrationshintergrund ist nachfrageseitig die Möglichkeit der Diskriminierung durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber. So zeigt sich beispielsweise in einem Feldexperiment von Kaas und Manger (2010), dass Arbeitgeber allgemein trotz gleicher Qualifikationen deutsche Bewerber türkischen Bewerbern vorziehen. Bislang konnte empirisch nicht abschließend geklärt werden, wie viel Einfluss welche Gründe auf die schlechteren Arbeitsmarktchancen der Menschen mit Migrationshintergrund ausüben und ob tatsächlich eine bewusste Diskriminierung bei Neueinstellungen die Regel darstellt. Einige Untersuchungen legen nahe, dass die ethnische Ungleichheit vor allem auf die jeweilige Sozialschichtzugehörigkeit und die mangelnden Sprachkenntnisse zurückzuführen ist und nicht etwa Diskriminierung aufgrund der Nationalität als Ursache für eine schlechtere Arbeitsmarktplatzierung fungiert (Kristen/Granato 2004; Kalter 2005, S. 303 ff.). Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass die Möglichkeit zur Diskriminierung besteht und diese von den Wohlfahrtsverbänden immer wieder adressiert und kritisiert wird. Vonseiten der Arbeitgeberverbände wird hingegen darauf hingewiesen, dass eine solche Diskriminierung nicht nachweisbar sei. Umfragen zeigten zudem, dass im europäischen Vergleich in Deutschland Diskriminierung eher gering ausgeprägt ist.

Menschen mit Behinderungen: Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen können ebenfalls von bürgerschaftlichem Engagement der Unternehmen profitieren. Eine erfolgreiche Integration auf dem Arbeitsmarkt führt nicht nur zu einer materiellen Absicherung der Betroffenen sowie einem Anstieg ihres sozialen Ansehens, sondern sie trägt auch zur persönlichen Identitätsfindung bei und ermöglicht gesellschaftliche Teilhabe. Dies wiederum kann Rückwirkungen auf das Krankheitsbild respektive den Gesundheitszustand haben – bei Menschen mit veränderbarem und durch äußere Umstände beeinflussbarem Krankheitsbild ein wesentlicher Angriffspunkt von Rehabilitationsmaßnahmen. Trotz dieser besonderen Relevanz einer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration partizipieren Menschen mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen nur unzureichend auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

Der aktuelle Behindertenbericht der Bundesregierung notiert für das Jahr 2006 über 930 000 schwerbehinderte Beschäftigte (BMAS, 2009), 2008 verringerte sich diese Zahl auf 844 000 (DGB, 2010, S. 5). Nicht einmal ein Drittel der Behinderten geht einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach. Personen mit Behinderungen im Alter zwischen 20 und 40 Jahren weisen eine Erwerbstätigenquote von 68 Prozent auf, soweit sie eine Berufsausbildung absolviert haben. Sind sie ohne Berufsausbildung geblieben, sinkt die Quote auf 50 Prozent (Lenske, 2007; Neumann/Lenske/Werner/Hekman, 2010, S. 184 ff.). Vor allem junge Menschen mit Behinderung haben es bei der Suche nach einem betrieblichen Ausbildungsplatz schwer. Im Jahr 2008 betrug der Anteil an schwerbehinderten Azubis nur 0,6 Prozent (DGB, 2010, S. 5).

Staatliche Regelungen sollen zur Verbesserung der Situation von Menschen mit Behinderungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen beitragen. Unter den einschlägigen gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Förderung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Erwerbsleben ist vor allem die Ausgleichsabgabe nach § 71 SGB IX von Bedeutung. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit mindestens 20 Arbeitsplätzen sind verpflichtet, mindestens fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze schwerbehinderten Menschen zur Verfügung zu stellen. Alternativ ist eine Ausgleichsabgabe zu entrichten.

Behinderte und gesundheitlich eingeschränkte Personen haben besonders dann Schwierigkeiten, einen Arbeitsplatz zu finden, wenn es ein Überangebot an Arbeitskräften gibt. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können dann zwischen verschiedenen Personen wählen. Je nach Art und Schwere der Behinderung (z. B. psychisch/physisch) ist das Risiko und die Schwierigkeit der Einschätzung der Leistungsfähigkeit höher als bei nicht gesundheitlich beeinträchtigten Personen. Eine valide Einstellungsdiagnostik ist somit in manchen Fällen noch schwieriger als bei Menschen ohne Behinderung (Montada, 1997, S. 22 ff.). Daher sind die Einstellungschancen von Menschen mit Behinderung geringer. Die Ausgleichsabgabe ist, da sie in planbarer Höhe abgeführt wird und daher keinem Risiko unterliegt, für viele Unternehmen die präferierte Lösung anstelle der vom Gesetzgeber gewünschten Einstellung. Unternehmen tragen eine Mitverantwortung hinsichtlich der Eingliederung von Menschen auf dem Arbeitsmarkt, die zum Teil auch durch spezielle Gesetze und Bestimmungen staatlich eingefordert wird.

462. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Aufgrund der globalisierungsbedingten zunehmenden Volatilität der Märkte steigt in den Unternehmen die Flexibilisierungserfordernis. Marktteilnehmer müssen sich mit zunehmender Geschwindigkeit an sich verändernde Bedingungen des Arbeitsmarktes anpassen. Die Erhöhung von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsflexibilität stellt, so wird argumentiert, vor allem für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Nachteil dar (Buchholz et al., 2006; Hofäcker et al., 2007, S. 197 ff.). Sie seien weniger leistungsfähig gegenüber der jüngeren Arbeitnehmerschaft, da jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Vergleich als flexibler gelten (Buchholz et al., 2006, S. 2 f.; Hofäcker, 2007, S. 200; Arlt et al., 2009, S. 3; Walwei, 2010, S. 9). Die Vorteile des Erfahrungswissens werden dabei jedoch übersehen und die Fakten zeigen einen anderen Trend.

Fakt ist, dass sich die Arbeitslosenquote der über 55-Jährigen mittlerweile kaum noch von der Arbeitslosenquote aller Erwerbspersonen unterscheidet (BA, 2009a, S. 23; Stettes, 2010, S. 6). Die Erwerbsbeteiligung der Älteren in den letzten Jahren in Deutschland hat so stark zugenommen wie in keinem anderen Land der OECD. Waren zu Beginn des neuen Jahrzehnts noch nicht einmal 40 Prozent der 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig, so liegt diese Quote heute fast zwanzig Prozentpunkte höher. Treibend ist dabei vor allem der längere Verbleib in den ausgeübten Jobs. Höhere Bildungsbeteiligung und ein

konsequentes Gesundheitsmanagement führen dazu, dass die Älteren heute länger fit sind.

Die Chance auf einen Wiedereinstieg nach Entlassung und zeitweiliger Arbeitslosigkeit nimmt aber mit zunehmendem Alter ab. Manche Betriebe stellen grundsätzlich keine älteren Bewerberinnen und Bewerber ein. Studien zeigen allerdings, dass der Großteil der Betriebe überhaupt keine Bewerbungen Älterer erhalten (Brussig/Bellmann, 2008, S. 41). Die nur unwesentlich höhere Arbeitslosenquote ist vor allem Konsequenz der hohen Betriebszugehörigkeitsdauer, ein Arbeitsplatzwechsel wird selten noch vorgenommen (Bellmann et al., 2003, S. 144; Stettes, 2010, S. 10). Die Reintegration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einer Entlassung ist hingegen schwierig. Arbeitslosigkeit im Alter bedeutet oftmals den kompletten, unfreiwilligen Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit (Kistler/Hilpert, 2001, S. 8; Eichhorst, 2007, S. 7; Hofäcker et al., 2007, S. 197).

Der zunehmende Einsatz moderner Technologien und Informationsmedien in der Arbeitswelt könnte die Exklusions- und Selektionsprozesse älterer Arbeitnehmerinnen und -nehmer auf dem Arbeitsmarkt zwar beschleunigen (Kistler/Hilpert, 2001, S. 10 f.), dies dürfte aber nur dann der Fall sein, wenn in Zukunft ältere Jahrgänge durch mangelnde Förderung und Eigeninitiative in Dequalifizierungsspiralen geraten. Hinzu kommt, dass älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vonseiten der Arbeitgeberinnen beziehungsweise der Arbeitgeber oftmals eine geringere Produktivität und veraltete Qualifikation unterstellt werden. Wettbewerbsnachteile entstehen Älteren im Marktprozess daher aufgrund von solchen Stereotypen hinsichtlich altersbedingt sinkender Leistungsfähigkeit, der Interpretation einer geringeren Weiterbildungsbeteiligung als negativem Bewerbungssignal und der Senioritätsentlohnung, die zur Abgeltung getätigter Humankapitalinvestitionen in den Betrieben üblicherweise gezahlt wird (Stettes, 2010, S. 10 ff.).

Kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne des lebenslangen Lernens, die dazu beitragen könnten, den Bedeutungsverfall der Qualifikationen aufzuhalten und ältere Arbeitnehmerinnen und -nehmer dementsprechend länger auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren, erscheinen jedoch vor allem in Anbetracht dessen, dass ältere Angestellte nur noch wenige Erwerbsjahre vor sich haben, teilweise zu kosten- und zeitintensiv (Buchholz et al., 2006, S. 2 f.; Hofäcker, 2007, S. 200; Arlt et al., 2009, S. 3; Walwei, 2010, S. 9). Die Personalpolitik ist mitunter nach wie vor auf junge Menschen ausgerichtet und impliziert gleichzeitig das Herausdrängen älterer Angestellter beispielsweise durch entsprechende Vorruhestands- oder Altersteilzeitregelungen (Deller et al., 2008). Gerade in Anbetracht des demografischen Wandels und der damit verbundenen gesellschaftlichen Alterung ist es von besonderer Bedeutung, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt zu integrieren. Denn das Ausgliedern älterer Menschen aus dem Arbeitsmarkt stellt nicht nur die sozialen Sicherungssysteme vor eine ansonsten unüberwindbare Herausforderung, sondern es ruft auch Engpässe an qualifizierten Beschäftigten auf

dem Arbeitsmarkt hervor. Einer lebenszyklusorientierte Personalpolitik kommt daher zunehmende Bedeutung zu (Stettes, 2010; S. 42 ff.). Hiermit kommen die Unternehmen konsequent ihrer Verantwortung nach, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und zu sichern.

Eine solche Personalpolitik ist nicht nur im Sinne ihres gesellschaftlichen und sozialen Nutzens wünschenswert, auch profitieren die Unternehmen direkt, indem sie das wertvolle Humankapital und die vielseitigen Arbeitserfahrungen älterer Angestellter infolge eines nachhaltigen Demografie-Managements nutzen können und dadurch auch in Zukunft über genügend qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen.

463. Arbeitslose Jugendliche: Die Jugendarbeitslosenquote ist mit 9,9 Prozent im Jahr 2010 um über zehn Prozentpunkte geringer als im europäischen Durchschnitt (Eurostat, 2011). Trotzdem sollte der voreilige Schluss vermieden werden, Jugendliche seien im Vergleich zu anderen Gruppen in Deutschland überdurchschnittlich gut in den Arbeitsmarkt integriert. Denn nimmt man eine differenzierte Betrachtung der aktuellen Arbeitsmarktsituation Jugendlicher vor, so zeigt sich, dass Jugendliche sowohl hinsichtlich des Übergangs in die Ausbildung (erste Arbeitsmarktschwelle) als auch bezüglich einer an die Ausbildung anschließenden Weiterbeschäftigung (zweite Arbeitsmarktschwelle) vor große Herausforderungen und Probleme gestellt werden (Neumann/Schmidt, 2008, S. 425 ff.). Diese Problematik wird im Bildungskapitel besprochen. Außerhalb des Bildungsengagements können Unternehmen indes auch gezielt zur Integration Jugendlicher in den Arbeitsmarkt beitragen, indem sie den Jugendlichen, denen der Einstieg in den Arbeitsmarkt nicht unmittelbar gelingt, eine zweite Chance auf einen Berufseinstieg bieten.

5.3.4 Soziales Engagement im Spiegel der Unternehmensbefragung

464. 54,0 Prozent der generell bürgerschaftlich aktiven Unternehmen geben in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland an, sich bürgerschaftlich im Feld Soziales und Integration zu engagieren. Da dieses Feld bürgerschaftlichen Engagements unscharf abgegrenzt ist, wurde den befragten Unternehmen als Definition „die Unterstützung von sozial Schwachen, Obdachlosen und bedürftigen Personen wie Tafeln, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und/oder mit Behinderungen“ vorgegeben. 23,1 Prozent der Unternehmen engagieren sich besonders, 46,0 Prozent engagieren sich gar nicht (Abbildung IV 5-4).

Auffällig sind der Einfluss der Dilemma-Situation und die große Bedeutung agierenden bürgerschaftlichen Engagements (Tabelle IV 5-2). Es sind vor allem die intrinsisch motivierten Unternehmensentscheiderinnen und Unternehmensentscheider, die sich in diesem Bereich engagieren; das Ansehen in der Öffentlichkeit ist für sie weniger von Bedeutung.

5.4 Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit

465. Die Frage nach Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit ist heute präsenter denn je, da einerseits von den Unternehmen hohe Ansprüche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Flexibilität und Mobilität gestellt werden, und weil andererseits zunehmend weibliche Absolventen die Hochschulen verlassen und ihre formal hohe Qualifikation am Arbeitsmarkt entsprechend einsetzen möchten, ohne auf Familie verzichten zu wollen. Viele Rahmenbedingungen für die Ge-

Abbildung IV 5-4

Engagement der Unternehmen im Bereich Soziales/Integration Engagiert sich Ihr Unternehmen im Bereich Soziales/Integration? Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.559, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-2

Engagement der Unternehmen in Soziales/Integration
 Engagiert sich Ihr Unternehmen im Bereich Soziales/Integration?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		54,0	46,0
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	53,3	46,7
	50 bis 499 MA	68,8	31,2
	Über 500 MA	78,3	21,7
Führungsstruktur*	Eigentümergeführt	52,9	47,1
	Managergeführt	57,0	43,0
Innovator**	Innovator	56,1	43,9
	Nicht-Innovator	50,7	49,3
Exportorientierung***	Keine	52,3	47,7
	Exportanteil > Null (2010)	52,1	47,9
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	63,2	36,8
	ist (eher) bedeutend	46,6	53,4
Strategietyp	Umfassendes BE	69,7	30,3
	Primär agierendes BE	62,3	37,7
	Primär reagierendes BE	36,5	63,5
	Unsystematisches BE	33,6	66,4
Unternehmenskultur	... ist ein Ziel	60,1	39,9
	... ist kein relevantes Ziel	37,2	62,8

* Dieses Strukturmerkmal liegt nicht für alle Unternehmen für jede Fragestellung vor bzw. es sind teilweise weitere Ausprägungen vorhanden. Abweichungen vom Gesamtwert sind deshalb möglich.

** Unternehmen, die seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben, werden als Innovator bezeichnet.

*** Es werden lediglich für die Fragestellung relevante Exportorientierungen dargestellt. Teilweise liegen diese Strukturmerkmale nicht für alle Unternehmen vor. Deswegen kann es hier zu Abweichungen zum Gesamtdurchschnitt kommen.

Diese Hinweise *, ** und *** gelten auch für alle weiteren Tabellen in diesem Bericht, die auf dem IW Zukunftspanel 2011 basieren.

N = 204 (managergeführt) – 2.559 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

währleistung einer Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit stammen aber aus einer Zeit in der zwischen den Begriffen Familie und Karriere üblicherweise ein „oder“ stand. Diese Bedingungen erschwerten vielen jungen Paaren die Familienplanung. Die weitreichenden Auswirkungen dieser Entwicklung offenbaren sich nun in niedrigen Geburtenraten. Aus diesen resultieren wiederum eine sich nach unten verjüngende Bevölkerungspyramide und damit demografieinduzierte gesellschaftliche Probleme. Soll dieser demografische Trend gestoppt und die Familiengründung junger Paare erleichtert werden, sind gemeinsame Anstrengungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft notwendig. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat aus diesem Grund bereits zahlreiche Projekte zur Förderung der Familienfreundlichkeit ins Leben gerufen, so bei-

spielsweise das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ oder die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“. Dabei sei betont, dass nicht jede Art von Engagement in diesem Kontext als bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen bezeichnet werden kann und sollte. Die Abgrenzung wurde von der Sachverständigenkommission dabei offen und teilweise kontrovers diskutiert.

5.4.1 Funktionen von Familie

466. Die Bedeutung und Berechtigung der Debatte um die Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben lässt sich vor dem Hintergrund der wichtigen Funktionen der Familie innerhalb der Gesellschaft und damit auch für die Unternehmen vergegenwärtigen (Deutscher Bundestag,

1979; Lampert, 1993; Hülskamp/Seyda, 2004, S. 8 ff.). Die Familie wird gemeinhin als Kern der Gesellschaft, als ihr kleinstes Element, betrachtet. Als solches übernimmt sie vor allem

- die Reproduktionsfunktion,
- die Haushaltsfunktion,
- die Sozialisationsfunktion,
- die Versorgungsfunktion,
- die Altersvorsorgefunktion und
- die Regenerationsfunktion.

Die Reproduktionsfunktion sieht die Aufgabe der Familie in der Fortpflanzung und dient dem Erhalt und Wachstum der Bevölkerungszahl. Die Haushaltsfunktion sichert die Bereitstellung eines Einkommens, mit dem die Familienmitglieder ihre anderen Funktionen überhaupt erst wahrnehmen können. Mit der Sozialisationsfunktion werden Normen und Werte unserer Gesellschaft an die Kinder weitergegeben, sie erfahren ihre primäre Sozialisation und Erziehung innerhalb des Familienverbundes. Familie dient als Lernort, an dem Bildung und Wissen vermittelt werden. Weiterhin besitzt Familie eine Versorgungsfunktion für ihre Haushaltsmitglieder. Diese geht über die rein wirtschaftliche Versorgung (diese ist in der Haushaltsfunktion erfasst) hinaus und beinhaltet die Gesundheitsversorgung und Pflege von Kindern sowie kranken oder älteren pflegebedürftigen Familienmitgliedern. Kinder waren und sind zudem auch eine Investition in die eigene Altersvorsorge, in dem sie später für Pflegeleistungen herangezogen werden konnten und können. Diese Funktion der Altersvorsorge ist in Deutschland durch das Umlageverfahren in der gesetzlichen Rentenversicherung allerdings in den Hintergrund getreten. Letztlich übernimmt die Institution Familie auch eine Regenerationsfunktion und sorgt damit für den langfristigen Erhalt des Arbeitskräftepotenzials (Lampert, 1993, S. 125). Die Reproduktionsfunktion, die Sozialisationsfunktion, die Versorgungsfunktion (mittelbar durch ihre langfristige Auswirkung auf das Arbeitsangebot der Gesellschaft) und (sogar unmittelbar) die Regenerationsfunktion spielen für Unternehmen eine wichtige Rolle.

Denn Unternehmen können langfristig nur erfolgreich am Markt bestehen, wenn sie auf gut ausgebildete, hoch motivierte und nicht überlastete Angestellte zurückgreifen können. Qualifizierte Arbeitskräfte sind in Deutschland angesichts des drohenden Fachkräftemangels und der Verschiebung der Produktion in den humankapitalintensiven Bereich eine wichtige Ressource von Unternehmen. Nicht nur der Staat, sondern auch die Unternehmen sehen sich mit dem „Böckenförde-Dilemma“ (Böckenförde, 1976, S. 60) konfrontiert: Unternehmen leben von Voraussetzungen, die sie selbst nicht garantieren können. Allerdings können sie gleichwohl einen substanziellen Beitrag zum Erhalt und zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials leisten. Hier setzen unternehmensseitige Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsleben an, die – wenn sie eine strukturbildende Wirkung als Ex-

ternalität für die Gesellschaften entfalten – als bürger-schaftliches Engagement gelten können.

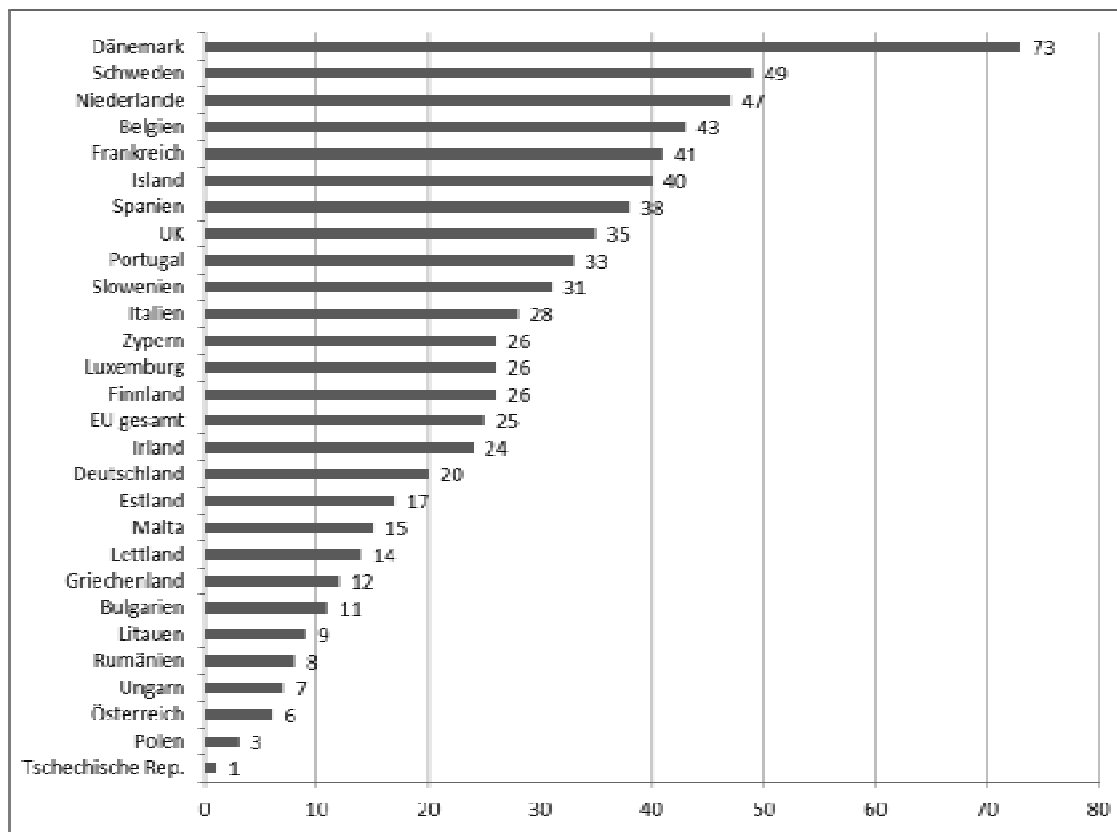
5.4.2 Familie und Erwerbsleben im Zeitkonflikt

467. Unbestritten gibt es einen Zeitkonflikt zwischen den Tätigkeiten der Kinderbetreuung und -erziehung und dem Erlernen eines Berufs sowie der aktiven Teilnahme am Arbeitsmarkt durch die Ausübung des erlernten Berufs. Die knappe Ressource Zeit muss nicht nur auf die für die Regeneration wichtige Freizeit und die Berufsausübung aufgeteilt werden, ein nicht unbedeutender Teil entfällt auch auf die Beschäftigung mit dem Nachwuchs. Die empirischen Resultate bestätigen diesen Zeitkonflikt. Haushalte mit Kindern stellen weniger Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt als solche ohne Kinder. Die Erwerbstätigenquote von Männern ohne Kinder in der Gruppe der Ende 20- bis Ende 30-Jährigen liegt bei um die 80 Prozent, bei kinderlosen Frauen im Alter von 28 Jahren beträgt sie ebenfalls fast 80 Prozent (79 Prozent). Dagegen sinkt die Erwerbstätigenquote bei Frauen mit minderjährigen Kindern auf durchschnittlich 59 Prozent, während sie bei Männern im Mittel dann sogar 83 Prozent beträgt. Insgesamt waren 2009 in Deutschland lediglich in 52 Prozent der Fälle beide Partner mit Kindern unter 18 Jahren aktiv erwerbstätig (Rübenach/Keller, 2011, S. 330 ff.).

Der primär zeitliche Zielkonflikt kann durch staatliche Betreuungsangebote abgemildert werden. Eine wesentliche Funktion übernimmt hier die Kindertagesbetreuung. Insbesondere für Kinder unter drei Jahren ist die Infrastruktur staatlicher wie privater Angebote jedoch noch unzureichend, der Ausbau entsprechender Einrichtungen wurde in den letzten Jahren dementsprechend besonders gefördert. Dennoch liegt Deutschland, was den Anteil der unter Dreijährigen in formaler Kinderbetreuung angeht, unter dem EU-Durchschnitt. Nur 20 Prozent der unter Dreijährigen werden in staatlich geförderten Tageseinrichtungen betreut. Im EU-weiten Durchschnitt sind es bereits 25 Prozent. Besonders hohe Betreuungsquoten weisen Dänemark (73 Prozent) und Schweden (49 Prozent) auf, wie Abbildung IV 5-5 zeigt (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010, S. 48).

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern mit betreuungsbedürftigen Kindern weist deutlich größere Geschlechterdiskrepanzen auf als die Erwerbsbeteiligung der Frauen und Männer ohne betreuungsbedürftige Kinder. Das Vorhandensein eines Kindes führt in vielen OECD-Staaten zu einer – zumindest temporären – Retraditionalisierung der Rollenverteilung, mithin zu einer Annäherung an das Modell der männlichen Versorgungsehe. Dies lässt sich auch an den Zahlen zur geleisteten unbezahlten Arbeit (in erster Linie Familienarbeit im eigenen Haushalt) von Männern und Frauen illustrieren. Während Frauen ohne betreuungsbedürftige Kinder in Paarhaushalten durchschnittlich vier Stunden und sieben Minuten täglich für unbezahlte Arbeit aufwenden, steigt diese Zeit im Durchschnitt auf sechs Stunden und 16 Minuten, sobald mindestens ein Kind im Haushalt zu versorgen ist. Männer ohne Kinder in Paarhaushalten verbringen im Mittel nur zwei Stunden und 51 Minuten mit unbezahlter Arbeit,

Abbildung IV 5-5

Anteil der unter 3-Jährigen in formaler Kinderbetreuung 2008 in Prozent

Quelle: Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010, S. 48

dieser Wert steigt nur unwesentlich um gerade einmal 19 Minuten, wenn Kinder im Haushalt sind. Es ist empirisch evident, dass in erster Linie Frauen unter dem zeitlichen Konflikt leiden: Sie verbringen über zwei Stunden pro Tag mehr mit der Ausübung unbezahlter Haushaltstätigkeiten (BMFSFJ, 2005, S. 315 ff.). Diese müssen sie von ihrer raren Freizeit oder ihrer Arbeitszeit abziehen. Frauen haben folglich weniger Freizeit – dies schadet der Regeneration und entspricht vielfach nicht ihren Wünschen. Die Alternative ist aber, weniger Erwerbsarbeit anzubieten, was in vielen Fällen die Chance auf beruflichen Aufstieg deutlich schmälert.

Der hier skizzierte Zielkonflikt wird durch zwei Entwicklungstrends verschärft. Zum einen sind Unternehmen durch die Globalisierung einem noch größeren Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der hohe Anforderungen an die gesamte Unternehmensorganisation stellt. Das impliziert ebenfalls hohe Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere was deren Mobilität und Flexibilität anbelangt. Die zusätzliche Zeit, welche der Beschäftigte für den Beruf aufwendet, steht ihm jedoch nicht mehr für seine Familie zur Verfügung. Zum anderen wird der Zielkonflikt durch die demografische Entwicklung verschärft. Anhaltend niedrige Geburtenra-

ten gepaart mit einer kontinuierlich steigenden Lebenserwartung – verursacht vor allem durch den medizinisch-technischen Fortschritt – stellen die sozialen Sicherungssysteme in Deutschland vor große Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Der implizite Generationenvertrag wird unter den veränderten Rahmenbedingungen nur schwer aufrechtzuerhalten sein. Bereits heute ist ein hohes Niveau an expliziter und impliziter Staatsverschuldung erreicht, bei dem noch ungeklärt ist, wie diese Schulden von zukünftigen Generationen zurückgezahlt werden können.

In diesem Spannungsfeld zwischen hohen Anpassungsanforderungen an die Unternehmensorganisation und an die Einzelne beziehungsweise den Einzelnen durch die Globalisierung und dem demografisch bedingt schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial, auf das zur Erfüllung der Anforderungen zurückgegriffen werden kann, müssen sich Unternehmen in Deutschland positionieren. Wollen sie dem Wettbewerbsdruck dauerhaft standhalten, müssen sie mehr als früher die Regenerationsfunktion von Freizeit und Familie berücksichtigen. Kann Familie Sozialisations- und Versorgungsfunktion nicht erfüllen, betrifft dies die Unternehmen ebenso, wenn auch nur mittelbar. Der Verlust der Versorgungsfunktion wirkt lediglich via

höhere Belastung der staatlichen Sicherungssysteme auf die Unternehmen zurück, der Verlust der Sozialisationsfunktion wirkt im Zweifelsfall erst auf Unternehmen der nächsten Generation. Werden Kinder heute nicht in ausreichendem Maße zu Hause, in der Kindertagesstätte oder der Schule sozialisiert, werden sie bei der Integration in Ausbildung und Beschäftigung zusätzliche Kosten verursachen. Da dies die Unternehmen heute aber nicht selbst betrifft, liegt ein soziales Dilemma vor.

5.4.3 Notwendigkeit für unternehmerisches Engagement

468. Unternehmen können zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit einen bedeutenden Beitrag leisten. Doch nicht jede unternehmerische Aktivität in diesem Bereich stellt bürgerschaftliches Engagement dar. Unternehmensseitige Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben lassen sich dann als ein Lösungsbeitrag des bürgerschaftlichen Unternehmensengagements interpretieren, wenn sie das soziale Dilemma adressieren. Zu differenzieren ist zwischen Aktivitäten, die aus reinem unternehmerischen Selbstinteresse initiiert werden und keinen gesellschaftlichen Mehrwert über die Erfüllung der unternehmerischen Kernfunktionen hinaus darstellen und daher nicht Teil von bürgerschaftlichem Engagement sind, und Maßnahmen, die erstens eine Wirkung in den öffentlichen Raum hinein entfalten, zweitens nicht zum unternehmerischen Kerngeschäft gehören und drittens strukturbildend sind. Erstere betreffen die Regeneration der (vor allem weiblichen) Beschäftigten, letztere die Sozialisation der Kinder und die Versorgung der Angehörigen. Bürgerschaftliches Engagement durch Unternehmen findet also nur in Erfüllung der Sozialisations- und Versorgungsfunktion statt.

469. Unternehmen können das soziale Dilemma überwinden, wenn Sozialisationsfunktion und Versorgungsfunktion als Kuppelprodukte der Regenerationsfunktion oder der Fachkräftesicherung wahrgenommen werden. Die Einrichtung einer Betriebskinderkrippe etwa kann der aus Unternehmenssicht wirtschaftlichen Ratio der Regenerationsfunktion oder Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschuldet sein – wenn dort Kinder sozialisiert und versorgt werden, stellt dies für die Gesellschaft einen Mehrwert dar, der als externer Effekt auf das Bildungssystem und daraus folgend auf das System der Sozialversicherung wirkt. Damit ist die Einrichtung einer Betriebskinderkrippe bürgerschaftliches Engagement, soweit nicht genügend andere Institutionen zur Verfügung stehen, die diese Funktion übernehmen können und die Einrichtung auch für nicht im Unternehmen Beschäftigte offen ist.

Vereinbarkeitsangebote werden von unternehmerischer Seite auch deswegen gefördert, weil sie zu einer besseren Außendarstellung des Unternehmens beitragen und damit Attraktivität und Reputation steigern. Konkret können solche Maßnahmen zur Außendarstellung zum Beispiel das Audit-Siegel „Beruf und Familie“ sein, welches nach außen die Familienfreundlichkeit des betreffenden Unternehmens signalisiert.

Unternehmen betreiben weiterhin Vereinbarkeitsmaßnahmen, die über ihren Beitrag zur Regenerationsfunktion hinausgehen, weil sie sich positive Effekte auf die Mitarbeitergewinnung, die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeiterzufriedenheit versprechen. Neben der Bezahlung gibt es eine Vielzahl weiterer Kriterien, die bei der Wahl des Arbeitgebers eine wichtige Rolle spielen. Die Familienfreundlichkeit des Unternehmens stellt ein solches Kriterium dar, insbesondere für gut ausgebildete Frauen, die nicht auf Kinder verzichten möchten. Wurde erst einmal ein Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer etabliert, ist es im Interesse des Unternehmens, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auch nach der Geburt eines Kindes in der Organisation zu halten. Schließlich kommen andernfalls Kosten auf das Unternehmen zu hinsichtlich der Rekrutierung und Einarbeitung von neuen Angestellten. Deutsche Unternehmen weisen hier in der Tat Nachholbedarf auf, denn die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer kinderbedingten Unterbrechung auf anderen Arbeitsplätzen als zuvor eingesetzt werden oder gar nicht mehr an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren, ist hierzulande mit 11,2 Prozent signifikant höher als zum Beispiel in Großbritannien (2,2 Prozent) oder Schweden (0,2 Prozent) (Seyda/Stettes, 2011, S. 51). Die durch den Verlust von arbeitsplatzspezifischem Humankapital entstehenden Kosten können durch geeignete Vereinbarkeitsmaßnahmen vermieden werden. Entsprechend geben 77,4 Prozent der befragten Unternehmen eine schnellere Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit als Motiv für familienfreundliche Maßnahmen an (Seyda/Stettes, 2011, S. 73f). Schon aus diesem Grund werden Unternehmen sich in der Regel für Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung während der Elternzeit beispielsweise durch Patenprogramme oder zur Wiedereingliederung von Vätern oder Müttern einsetzen.

470. Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit können zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit führen. Dies sieht eine große Mehrheit der Unternehmen, nämlich 93 Prozent, als eines der wichtigsten Motive für entsprechende Maßnahmen an. Aus der Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit resultiert wiederum eine höhere Produktivität. Vier von fünf deutschen Unternehmen bestätigen dies als einschlägiges Motiv ihrer familienfreundlichen Maßnahmen. Rekrutierung oder Bindung von qualifiziertem Personal steht für die Unternehmen indes noch mehr im Vordergrund: 93 Prozent der Unternehmen gaben dies als Motiv ihres Strebens nach Lösungen der Vereinbarkeitsfrage an (Seyda/Stettes, 2011, S. 73 f.).

5.4.4 Bestehende Vereinbarkeitsangebote von Unternehmen

471. Unternehmen setzen bereits heute vielfach Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit um und können dabei teilweise auf Initiativen der Sozialpartner zurückgreifen. Dennoch weist Deutschland im europäischen Vergleich hinsichtlich seiner Familienfreundlichkeit einige Defizite auf. Nur 37,7 Prozent der deutschen Unternehmen können als ausgeprägt familienfreundlich angesehen werden – dagegen sind in

Schweden zum Beispiel 62,3 Prozent aller Unternehmen besonders familienfreundlich (Seyda/Stettes, 2011, S. 25). Das mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass 21,4 Prozent der befragten Führungskräfte und Experten das Thema Familienfreundlichkeit für ihr Unternehmen als eher unwichtig erachten und weitere 9,9 Prozent dem Thema überhaupt keine Relevanz zubilligen (Seyda/Stettes, 2011, S. 21).

Bei der Beurteilung von Unternehmen hinsichtlich ihrer Familienfreundlichkeit spielt die Unternehmensgröße eine nicht unerhebliche Rolle. Großunternehmen haben andere Kapazitäten und Möglichkeiten, Vereinbarkeitsangebote zu schaffen als kleinere und mittelständische Unternehmen, für die bestimmte Angebote wie beispiels-

weise der Aufbau eines Betriebskindergartens ohne Kooperationspartner nicht zu stemmen ist.

Tabelle IV 5-3 liefert eine nach Funktionen differenzierte Übersicht über existierende Vereinbarkeitsangebote. Nur solche Maßnahmen, die über die Funktionen Regeneration sowie Mitarbeitermotivation und -bindung hinaus auch die Funktionen Sozialisation der Kinder und Versorgung von Familienangehörigen adressieren und die in der Erfüllung dieser Funktionen strukturbildend in den öffentlichen Raum hineinwirken, können als bürgerschaftliches Engagement betrachtet werden. Werden lediglich die erstgenannten Funktionen erfüllt, dann liegt das im berechtigten Eigeninteresse des Unternehmens, wird aber nicht als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet.

Tabelle IV 5-3

Funktionen der Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit

Vereinbarkeitsmaßnahme	Anteil Unternehmen	Funktionen der Familie			Additive Funktion für das Unternehmen	
		Regenerationsfunktion	Sozialisationsfunktion	Versorgungsfunktion	Mitarbeitermotivations- und -bindungsfunktion	Bürger-schaftliches Engagement?
Arbeitszeitflexibilisierung & Telearbeit						
Flexible Tages- und Wochenarbeitszeit	70,2				X	Nein
Flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit	28,3				X	Nein
Sabbaticals	16,1	X			X	Nein
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	72,8	X			X	Nein
Telearbeit	21,9				X	Nein
Teilzeit	79,2	X			X	Nein
Jobsharing	20,4	X			X	Nein
Elternzeit & Elternförderung						
Patenprogramme während der Elternzeit	27,3				X	Nein
Weiterbildungsangebote während der Elternzeit	19,8				X	Nein
Teilzeit- oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit	60,5				X	Nein

noch Tabelle IV 5-3

Vereinbarkeitsmaßnahme	Anteil Unternehmen	Funktionen der Familie			Additive Funktion für das Unternehmen	
		Regenerationsfunktion	Sozialisationsfunktion	Versorgungsfunktion	Mitarbeitermotivations- und -bindungsfunktion	Bürger-schaftliches Engagement?
Einarbeitungsprogramme nach Rückkehr aus Elternzeit	35,6				X	Nein
Besondere Rücksichtnahme auf Eltern bei Planungs- und Organisationsprozessen	80,1				X	Nein
Kinder- & Angehörigenbetreuung						
Betriebliche Kinderbetreuung	2,4	X	X	X	X	Ja
Freiwillige Unterstützung bei Kinderbetreuung	15,1	X	X	X	X	Ja
Freiwillige Unterstützung bei Pflege	8,9	X		X	X	Ja
Arbeitsfreistellung bei Krankheit der Kinder	52,2			X	X	Ja
Arbeitsfreistellung zur Pflege von Angehörigen	34,6			X	X	Ja
Familienservice						
Angebot hausnaher Dienstleistungen	4,9	X			X	Nein
Zugang für Mitarbeiterkinder zur Kantine	5,4			X	X	Ja
Freizeitangebote	10,7	X	X		X	Ja

Quelle: Eigene Darstellung; Seyda/Stettes, 2010, S. 7

472. Die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanel zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland enthielt bewusst keine direkte Frage zur Vereinbarkeit. Wie dargelegt fallen viele einschlägige Maßnahmen zur Vereinbarkeit nicht in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Eine Frage nach einem unternehmerischen Engagement zur Förderung der Vereinbarkeit hätte die Verfolgung dieser Maßnahmen nicht trennscharf selektieren können. Die Versorgungsfunktion ist jedoch implizit in der Frage nach dem Engagement im Bereich Soziales und Integration mitenthalten, die Sozialisationsfunktion betrifft vor allem das Engagement in Kinderbetreuung und -erziehung sowie Schule.

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen findet laut deren eigener Aussage am häufigsten im Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule statt: Kein anderer Bereich des bürgerschaftlichen Engagements erreicht eine so hohe unternehmerische Aktivität wie der Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule. Von den engagierten Unternehmen geben 37,0 Prozent an, in diesem Bereich besonders aktiv zu sein. Weitere 38,3 Prozent engagieren sich im Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule, allerdings nur mit geringem Einsatz. Damit tragen nur 24,7 Prozent der überhaupt gesellschaftlich engagierten Unternehmen nicht zur Sozialisationsfunktion bei (Abbildung IV 5-6).

Von denjenigen Unternehmen, welche die Strategie umfassenden bürgerschaftlichen Engagements verfolgen, engagieren sich 86,4 Prozent. Unternehmen, die primär agierendes bürgerschaftliches Engagement betreiben, engagieren sich zu 84,6 Prozent, wohingegen sich primär reagierende Unternehmen nur zu 57,3 Prozent engagieren und solche Unternehmen, die unsystematisches Engage-

ment betreiben, zu 58,3 Prozent bürgerschaftlich aktiv sind (Tabelle IV 5-4). Von den Unternehmen, welche die Verbesserung der Unternehmenskultur als ein Ziel betrachten, engagieren sich 80,1 Prozent. Dagegen engagieren sich lediglich 59,8 Prozent derjenigen Unternehmen, die angeben, die Verbesserung der Unternehmenskultur sei kein relevantes Ziel für sie. Generierung von Sozialkapital und intrinsische Motivation stehen mithin im Vordergrund, die Interessen der Mitarbeiter hingegen sind überraschenderweise von sekundärer Bedeutung.

75 Prozent der engagierten Unternehmen sind mit Blick auf die Sozialisationsfunktion aktiv, große Unternehmen sogar zu knapp 90 Prozent. Dieses Ergebnis steht damit im Einklang mit der obigen Aussage, nach welcher große Unternehmen bessere Möglichkeiten für die Schaffung von Vereinbarkeitsangeboten und damit zur Erfüllung der Sozialisationsfunktion besitzen. Schließlich stehen ihnen beispielsweise zur Eröffnung eines Betriebskindergartens andere finanzielle und personelle Kapazitäten zur Verfügung als einem kleinen Unternehmen. Als Hemmnisse für einen weiteren Ausbau der unternehmerischen Aktivitäten zugunsten der Sozialisationsfunktion lassen sich vor allem die Größennachteile und die Dilemma-Situation identifizieren.

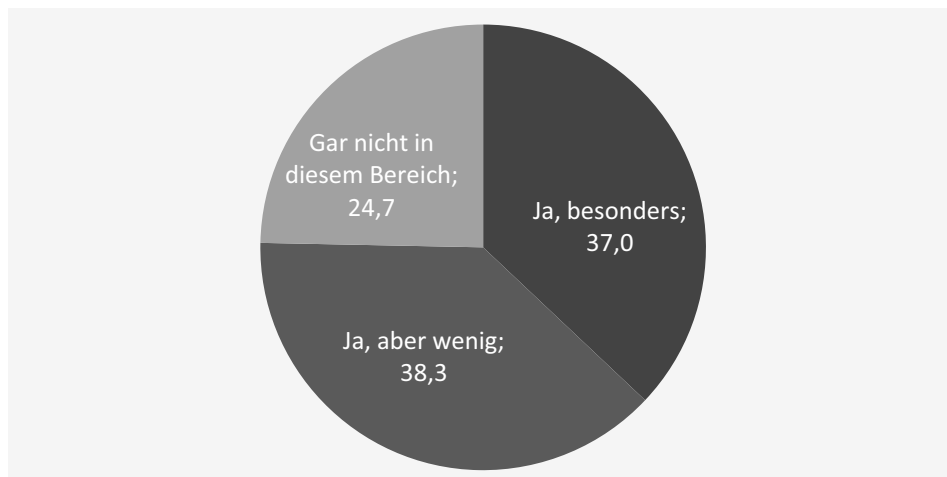
5.5 Engagement in Bildung und Ausbildung

5.5.1 Die Verantwortung für Bildungsinvestitionen

473. Das Humankapital der Beschäftigten ist ein unverzichtbares Element der Produktion und damit des unternehmerischen Handelns. Damit haben Unternehmen ein originäres Interesse an Bildung, solange sie im Unterneh-

Abbildung IV 5-6

Engagement der Unternehmen in Erziehung, Kindergarten, Schule
Engagiert sich Ihr Unternehmen in Erziehung, Kindergarten, Schule?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.594, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-4

Engagement der Unternehmen in Erziehung, Kindergarten, Schule
 Engagiert sich Ihr Unternehmen in Erziehung, Kindergarten, Schule?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		75,3	24,7
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	75,0	25,0
	50 bis 499 MA	81,5	18,5
	Über 500 MA	87,6	12,4
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	78,1	21,9
	Managergeführt	74,4	25,6
Innovator	Innovator	76,8	23,2
	Nicht-Innovator	73,1	26,9
Exportorientierung	Keine	75,0	25,0
	Exportanteil > Null (2010)	75,1	24,9
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	82,5	17,5
	ist (eher) bedeutend	68,7	31,3
Strategietyp	Umfassendes BE	86,4	13,6
	Primär agierendes BE	84,6	15,4
	Primär reagierendes BE	57,3	42,7
	Unsystematisches BE	58,3	41,7
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	80,1	19,9
	...ist kein relevantes Ziel	59,8	40,2

N = 205 (managergeführt) – 2.594 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

men verwendbar ist. Dies betrifft indes nur jene Bereiche der Bildung, die im Unternehmen einer produktiven Verwendung zugeführt werden können, sprich betrieblich nutzbares Wissen umfassen. Auf einem funktionierenden Arbeitsmarkt in einer freiheitlich-demokratischen Ordnung zahlt das Unternehmen für das ihm zur Verfügung gestellte Humankapital den Marktpreis, so dass die Früchte der Bildungsinvestition dem Einzelnen zufallen. Allgemeines Humankapital ist dementsprechend aus arbeitsmarktheoretischer Sicht keine Ressource, in die ein Unternehmen bewusst investieren wird, solange es nicht bereits vor der Investition einen bindenden Vertrag mit der in den Genuss der Bildung kommenden Person abgeschlossen hat, durch den garantiert wird, dass das Unternehmen an der Investitionsrendite beteiligt wird (Becker, 1993, S. 33 ff.; Stevens, 2001, S. 485 ff.; Stettes, 2004, S. 94).

Investitionen in Bildung kommen der Einzelnen beziehungsweise dem Einzelnen zugute, Bildung gilt aber in Deutschland in vielen Bereichen als Staatsaufgabe. Damit stehen Bildungsinvestitionen im Spannungsfeld zwischen

individueller Eigenverantwortung und staatlicher Intervention. Die oder der Einzelne akkumuliert im Eigeninteresse Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Unterlässt er dies, kommt es indes zu negativen Rückwirkungen auf die Gesellschaft. Ausreichende Bildung gehört als *conditio sine qua non* zu den Rahmenbedingungen des demokratischen Systems. Mangelnde Bildung erschwert die Teilhabe am demokratischen System, breite Bevölkerungsschichten ohne ausreichende Bildung gefährden das demokratische System. Demokratie ist keine Selbstverständlichkeit, sondern reflektiert soziale und historische Rahmenbedingungen.

Die Absicherung gegen Armut und existenzielle Gefahren sichert die Zustimmung zur sozialen Marktwirtschaft und zählt zu den Errungenschaften des Sozialstaats.

Bildung erfordert nach der ökonomischen Theorie staatliches Handeln, um

- erstens Informationsasymmetrien zu überwinden, da derjenige, der über keine Bildung verfügt, deren Wert noch nicht einschätzen kann,

- zweitens negative Externalitäten auf die Gesellschaft zu vermeiden, die durch mangelnde Qualifikation im System sozialer Sicherung oder der Gesellschaft insgesamt auftreten,
- drittens der Verpflichtung zur Bildung – in Deutschland umgesetzt durch die allgemeine Schulpflicht – nachzukommen, die auch aus meritorischen Gründen sinnvoll ist.

Betriebsspezifische Qualifizierung unterliegt im Gegensatz zu allgemeinem Humankapital nicht im gleichen Maße der Gefahr einer alternativen Verwendung in anderen Unternehmen. Der sich an den Kosten der Bildung beteiligende Betrieb kann sich daher sicher sein, dass die geförderte Person nach erhaltener Bildungsinvestition seine Bildung nicht einer alternativen Verwendungsmöglichkeit außerhalb des Unternehmens zuführt. Betriebsspezifische Qualifikationen können lediglich im respektive mit Hilfe des Betriebs angeeignet werden, ihr Erwerb kommt direkt dem Betrieb zugute. Sie sind damit deren Privatgeschäft, und die Beteiligung des Unternehmens an diesem Bildungserwerb ist nicht dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen, da kein externer Effekt in den öffentlichen Raum hinein entsteht. Die Beteiligung von Unternehmen an der Finanzierung und Unterstützung der Bildung allgemeinen Humankapitals hingegen lässt sich unter Umständen dem bürgerschaftlichen Engagement zurechnen.

474. Das entsprechende Engagement der Wirtschaft im Bildungsbereich weist eine lange Tradition auf. Da der hoheitliche Charakter des deutschen Bildungssystems primär dem allgemeinbildenden Schulsystem zukommt, während die berufliche Bildung bewusst im Zusammenspiel zwischen Staat und Wirtschaft organisiert ist, kommt den Unternehmen vor allem in der beruflichen Bildung seit jeher eine wichtige Aufgabe zu. Zwar wird in Deutschland die Bildungspolitik wie im Grundgesetz verankert in der Hauptsache auf Ebene der Bundesländer durch die Kultusministerien wahrgenommen, doch ergeben sich durch das bundesweit geltende Berufsbildungsgesetz (BBiG) und die Handwerksordnung (HwO) einheitliche Rahmenbedingungen in der beruflichen Bildung, die der Wirtschaft bestimmte Aufgaben zuweisen und Handlungsmöglichkeiten zur Mitgestaltung der Rahmenbedingungen eröffnen. In einem solchen Bildungssystem, in dem Staat, Wirtschaft und Sozialpartner abgestimmt Entscheidungen fällen, ist davon auszugehen, dass die Unternehmen ihre Möglichkeiten nutzen, das Bildungssystem nicht nur zu erhalten, sondern aktiv im Hinblick auf Lösungen zu den anstehenden Herausforderungen weiterzuentwickeln.

Unternehmen engagieren sich zudem vermehrt in der Bildung an allgemeinbildenden Schulen und an Hochschulen. Dabei streben sie jedoch keine Substitutionseffekte an, sondern fördern das staatlich finanzierte Bildungssystem komplementär. Ziel ist die Ergänzung des staatlichen Systems durch berufs- und arbeitsmarktbezogene Angebote.

5.5.2 Missstände im deutschen Bildungssystem

475. Dieses Engagement wird in Deutschland dringend benötigt. Folgende Fakten illustrieren dies:

1. Hoher Anteil an funktionalen Analphabeten: In Deutschland gibt es circa 7,5 Millionen funktionale Analphabeten, was mehr als 14 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung entspricht (Grotlüschen/Riekmann, 2011, S. 13,2). Funktionaler Analphabetismus liegt laut Grotlüschen und Riekmann (2011) dann vor, „wenn die schriftsprachlichen Kompetenzen bei Erwachsenen niedriger sind als diejenigen, die minimal erforderlich sind und als selbstverständlich vorausgesetzt werden, um den jeweiligen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.“ Dieser Befund stellt Betroffene wie auch Unternehmen und Gesellschaft vor große Herausforderungen, denn das Beherrschen einer basalen Schreib- und Lesekompetenz in der eigenen Muttersprache gilt als eine der Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Teilhabe am gesellschaftlichen wie am wirtschaftlichen Leben. Die Schwierigkeiten beginnen bereits im Grundschulalter und setzen sich meist pfadabhängig über die gesamte Schullaufbahn fort. Schließlich baut der Lehrstoff aufeinander auf und Schülerinnen und Schüler ohne grundlegende Schreib- und Lesekompetenz werden auch in allen anderen Unterrichtsfächern große Schwierigkeiten haben, den schulischen Anforderungen zu genügen.

2. Mangelnde Ausbildungsreife: Eng in Zusammenhang mit dem funktionalen Analphabetismus steht die Ausbildungsreife von Schulabgängern. Wem fundamentale Schreib- und Lesekenntnisse fehlen, dem fehlt auch die notwendige Ausbildungsreife, um eine Berufsausbildung erfolgreich zu absolvieren. Die Zahlen der PISA-Studien von 2006 und 2009 geben Aufschluss, wie es um die Ausbildungsreife der deutschen Jugendlichen derzeit bestellt ist. So besitzt jeder fünfte 15-jährige Schüler am Ende der Sekundarstufe I kaum die basalen Lese- und Schreibkompetenzen (Prenzel et al., 2007). Jedes Jahr verlassen je nach Jahrgangsstärke bis zu 200.000 Schüler das Bildungssystem, ohne dass die Mindestanforderungen für eine weitere Ausbildungsfähigkeit erreicht wurden (Klein/Schöpper-Grabe, 2009).

Als Indikator für eine vorhandene Ausbildungsreife gilt dabei nicht das Zeugnis einer Hauptschule, denn auch unter den erfolgreichen Absolventen einer deutschen Hauptschule befinden sich Schulabgänger, die nicht ausbildungsreif sind (BA, 2009, S. 17 ff.). Unter Ausbildungsreife werden jene Kenntnisse und Fähigkeiten subsumiert, die für alle Ausbildungsberufe gleichermaßen von Bedeutung sind, beispielsweise die Beherrschung der Grundrechenarten und der deutschen Rechtschreibung, Konzentrationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Die Ausbildungsreife ist damit von der berufsspezifischen Eignung zu unterscheiden, die spezielle Fertigkeiten für ein bestimmtes Berufsbild voraussetzt (Ehrenthal et al., 2005).

Die Folgen mangelnder Ausbildungsreife sind nicht nur für die einzelne Person schwerwiegend, sondern auch für

Gesellschaft und Wirtschaft: Der Zutritt zum Arbeitsmarkt und eine anschließende Karriere wird Personen ohne Ausbildungsreife erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Unternehmen können gleichzeitig Ausbildungsplätze mangels geeigneter Bewerberinnen und Bewerber nicht besetzen, und die Gesellschaft muss die Kosten dieser Mismatch-Situation tragen. Insbesondere sind hohe Aufwendungen für die Nachqualifizierung dieser Jugendlichen absehbar.

3. Schlechtes Übergangsmanagement: Ein weiteres Problem im deutschen Bildungssystem zeigt sich in einem mangelhaften Übergangsmanagement sowohl an der ersten als auch an der zweiten Arbeitsmarktschwelle (Krekel/Ulrich, 2009; Neumann/Schmidt/Werner, 2010). Die erste Schwelle wird beim Wechsel von der allgemeinbildenden Schule ins Berufsausbildungsverhältnis überwunden. Als zweite Schwelle wird der Übergang aus dem Ausbildungsverhältnis in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt bezeichnet. Insbesondere die erste Arbeitsmarktschwelle ist für jene Jugendlichen, die keine ausreichende Ausbildungsreife erreicht haben, derzeit so gut wie unüberwindbar (Beicht et al., 2007). Diese Jugendlichen finden sich in Schulklassen, Maßnahmen und Programmen der Nachqualifizierung, Berufsorientierung und -vorbereitung. Rund 15 Monate nach Schulende waren nach der BIBB-Übergangsstudie aus dem Jahr 2006 erst 69 Prozent der Entlassenen mit maximal einem Hauptschulabschluss in eine (betriebliche, schulische oder außerbetriebliche) Berufsausbildung eingemündet (Krekel/Ulrich, 2009, S. 17; Beicht/Ulrich, 2008, S. 223). Der Anteil der Altbewerber an allen Bewerbern, das heißt der Bewerberinnen und Bewerber aus früheren Schulentlassjahren, hat von 40 Prozent im Jahr 2000 bis auf knapp 52 Prozent zum Jahr 2008 deutlich zugenommen (Troltsch, 2009, S. 36) und ist seit diesem Zeitpunkt vor allem aufgrund der demografischen Wandel geschuldeten geringeren Stärke der Abgängerklassen allgemeinbildender Schulen wieder gefallen. Von allen bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Bewerberinnen und Bewerbern um eine Berufsausbildungsstelle waren 2010 noch 38 Prozent Altbewerber (Beicht/Eberhard, 2011, S. 105).

Die im europäischen Vergleich geringe Arbeitslosenquote Jugendlicher darf zusammenfassend also nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass sich ein beträchtlicher Teil der Gruppe aufgrund fehlender Ausbildungsplätze oder aber bedingt durch Qualifikationsdefizite in Integrations- und Übergangsmaßnahmen wiederfindet.

4. Hoher Anteil an jungen Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung: Insgesamt waren im Jahr 2008 infolge der angesprochenen Mängel 2,2 Millionen Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 20 und 34 Jahren nicht formal qualifiziert (also ohne beruflichen Abschluss), dies entspricht einem Anteil von 14,9 Prozent an der Bevölkerung in dieser Altersgruppe (Braun/Schöngen, 2011, S. 246). Diese Gruppe ohne Berufsausbildung trägt ein dauerhaft hohes Beschäftigungsrisiko (Reinberg/Hummel, 2007). Darüber hinaus erwirtschaften die meisten Erwerbstätigen ohne abgeschlossene Berufsausbildung ein unterdurchschnittliches Einkommen, so dass die Mängel

im Bildungssystem in einem kausalen Zusammenhang zu sozialen Disparitäten gesehen werden müssen. Auch der Gesellschaft entstehen hier wiederum Kosten, denn die geringeren Einkommen gehen mit geringen oder fehlenden Steuereinnahmen und Sozialbeiträgen einher (Helmrich/Zika, 2010).

5. Schlechte Chancen im deutschen Bildungssystem für Menschen mit Migrationshintergrund: Junge Menschen mit Migrationshintergrund sind ebenfalls eine Risikogruppe. Bei ihnen gestaltet sich der Übergang von der allgemeinbildenden Schule in die Berufsausbildung als besonders schwierig und langwierig (Beicht/Granato, 2009; Eberhard/Ulrich, 2011). Nahezu jeder dritte Jugendliche mit Migrationshintergrund hat auch drei Jahre nach Abgang von der allgemeinbildenden Schule keine Ausbildungsstelle, sofern er die Schule mit maximal einem Hauptschulabschluss verlässt. Männliche Jugendliche, die den mittleren Schulabschluss besitzen, sind drei Jahre nach Verlassen der allgemeinbildenden Schule mit einer Wahrscheinlichkeit von 83,9 Prozent in einer betrieblichen, außerbetrieblichen oder schulischen Berufsausbildung zu finden, ihre weiblichen Pendanten zu 75,9 Prozent. Zum Vergleich: Deutsche Jugendliche mit maximal Hauptschulabschluss haben mit einem Anteil von 90,4 Prozent (männlich) beziehungsweise 78,1 Prozent (weiblich) den Weg in eine solche Ausbildung gefunden. Trotz des höherwertigen allgemeinbildenden Schulabschlusses stehen Jugendliche mit Migrationshintergrund also schlechter da, was die erfolgten Übergänge in Ausbildung anbelangt. Auch der Anteil an Altbewerbern fällt in der Gruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund mit 42 Prozent wesentlich höher aus als in der Gruppe der Altbewerber ohne Migrationshintergrund (37 Prozent) (Beicht/Eberhard, 2011, S. 99). Auffällig ist, dass lediglich 32 Prozent der Jugendlichen mit Migrationshintergrund mit einem mittleren Bildungsabschluss eine betriebliche Ausbildung beginnen gegenüber 50 Prozent bei Jugendlichen ohne Migrationshintergrund (Beicht/Eberhard, 2011, S. 102).

6. Unzureichende Mittelausstattung an staatlichen Hochschulen: Deutschland benötigt in Zukunft deutlich mehr Akademikerinnen und Akademiker als in der Vergangenheit, denn aufgrund der demografischen Entwicklung werden in den nächsten Jahren zahlreiche Hochqualifizierte aufgrund ihres Alters in den Ruhestand wechseln. Ihre Stellen müssen neu besetzt werden, zudem ergibt sich aufgrund weiteren wirtschaftlichen Wachstums und einer globalisierungsbedingten Verschiebung der Produktion in humankapitalintensive Bereiche eine weitere Nachfrage nach Hochqualifizierten. Bereits heute existiert in diversen Branchen ein Nachwuchsproblem – als knapp gelten zum Beispiel Ärzte, Ingenieure, Lehrpersonal und Pflegekräfte. Auch bei den MINT-Abschlüssen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) gibt es Rekrutierungsprobleme. Die demografische Entwicklung wird dieses Arbeitsmarktungleichgewicht weiter vergrößern. Im Jahr 2020 werden mehr als 200.000 Akademiker alleine im MINT Bereich fehlen (IW Köln, 2008, S. 75). Zur Qualifizierung des demografischen Ersatzbedarfs werden wei-

tere Investitionen auch in die akademische Bildung in Deutschland notwendig.

Die Bildungsvorausberechnung des Nationalen Bildungsberichts (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010, S. 179 ff.) zeigt für den Hochschulbereich eine anhaltend hohe Auslastung der Studienplätze bis 2025 und damit für den gesamten Prognosezeitraum des Berichts. Eine Knappheit der Zahl der Studierenden wird sich voraussichtlich nicht einstellen. Vielmehr konkludiert der Bildungsbericht, dass es bis 2025 im Durchschnitt zu einem Überhang studierwilliger junger Menschen im Vergleich zur Anzahl der möglichen Studienplätze kommen werde. Damit verbunden stellt sich in den kommenden Jahren die Frage nach der Finanzierung weiterer Studienplätze, mit denen der vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erwünschten hohen Anzahl Studierwilliger adäquat begegnet werden kann.

7. Unzureichende Weiterbildung Erwerbsloser und Älterer: Weiterbildung wird in Deutschland im Allgemeinen nicht als Aufgabe des Staates gesehen. Erstens sind keine bedeutenden Informationsasymmetrien zu überwinden, da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Weiterbildung über eine ausreichende Bildung verfügen. Auch eine Förderung als meritokratisches Gut ist nicht zwingend notwendig; nach abgeschlossener Erstausbildung erscheint ein weitergehender Paternalismus staatlicher Institutionen im Bildungsbereich unangebracht. Negative Externalitäten auf die Gesellschaft hingegen können gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung und des technischen Fortschrittes aufgrund der stetig sinkenden Halbwertszeit von Wissen auftreten, da auch Personen mit abgeschlossener Ausbildung ohne Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im späteren Erwerbsleben den Anschluss an den Arbeitsmarkt verlieren können und daraufhin das System sozialer Sicherung belasten. Hier besteht noch viel Gestaltungsraum für privates unternehmerisches Engagement. Weiterbildung findet zumeist im Betrieb oder durch den Betrieb organisiert statt. Dies bedingt einige Unzulänglichkeiten in diesem Bereich:

- **Erwerbslose nehmen seltener an Weiterbildung teil.** Personengruppen, die keiner aktiven Erwerbstätigkeit nachgehen wie zum Beispiel Arbeitslose und erwerbslose Frauen weisen deutlich geringere Beteiligungswerte an Weiterbildungsmaßnahmen auf (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010, S. 135 ff.). Dabei ist gerade bei ihnen für ihre Reintegration auf dem Arbeitsmarkt eine weitere Qualifizierung besonders sinnvoll.
- **Über 50-jährige nehmen vergleichsweise selten an Maßnahmen der Weiterbildung teil.** Durchgängig in allen Branchen bleibt die Teilnahme Älterer an der betrieblichen Weiterbildung deutlich hinter derjenigen der unter 50-Jährigen zurück. Der Qualifikationssicherung und -weiterentwicklung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird in vielen Unternehmen damit nicht systematisch nachgekommen. Gerade aber für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist das lebenslange Lernen indes von großer Bedeutung, da bei ihnen die Chance wesentlich geringer ist, nach dem

Verlust des Arbeitsplatzes wieder eine Anstellung zu erhalten.

- **25 Prozent der Unternehmen bieten keine formalen Weiterbildungsmaßnahmen an:** Wie die sechste Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt, beteiligen sich fast 25 Prozent aller Unternehmen in Deutschland nicht an der formalen Weiterbildung (Lenske/Werner, 2009). Auch wegen des zu erwartenden Fachkräftengpasses in einigen Branchen ist jedoch in den kommenden Jahren mit einer zunehmenden Bedeutung von Weiterbildung zu rechnen. Die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt also einen Wettbewerbsvorteil dar. Darüber hinaus wirken Weiterbildungsmaßnahmen als positive Externalität auf die Gesellschaft, wenn beispielsweise bei Konkurs des Unternehmens der Arbeitnehmer durch seine Weiterqualifizierung schnell wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden kann und das soziale Sicherungssystem nicht belastet wird.

5.5.3 Unternehmerisches Engagement zur Beseitigung der Missstände

476. Unternehmen haben zwar keine individuelle Verantwortung für, aber ein Eigeninteresse an einem großen Reservoir an gutausgebildeten Fachkräften. Betriebsspezifisches Humankapital wird dabei von den potenziellen Fachkräften nur bei Aufteilung der Investitionskosten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, oder bei voller Kostenübernahme durch die Unternehmen gebildet (Hashimoto, 1981, S. 475 ff.). Unternehmerische Investitionen sind hier folglich zwingend erforderlich, sie sind als Teil des Kerngeschäfts zu betrachten und wirken zudem nicht als externer Effekt in den öffentlichen Raum. An der Finanzierung von allgemeinem Humankapital hingegen muss sich das einzelne Unternehmen nicht beteiligen.

Der Anreiz seitens der Arbeitgeberin beziehungsweise des Arbeitgebers zur Übernahme der Kosten einer Investition in das allgemeine Humankapital einer oder eines Beschäftigten ist eher gering, denn es besteht die Möglichkeit, dass die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer unmittelbar nach Erhalt der Qualifizierungsmaßnahme das Unternehmen verlässt und zur Konkurrenz abwandert. Das Unternehmen verliert dann den Erlös aus der getätigten Investition; das abwerbende Unternehmen kann von der neu erworbenen Qualifikation profitieren, ohne eine Gegenleistung erbringen zu müssen. Diese Abwerbungsproblematik – auch Poaching genannt – führt bei rational agierenden Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zu einer Unterinvestition in allgemeines Humankapital. Da konkurrierende Unternehmen alle unter der gleichen Problematik leiden, kommt es gesamtwirtschaftlich zu einer Unterversorgung in der Bildung von allgemeinem Humankapital. Es liegt ein soziales Dilemma vor. Dieses schränkt die Wettbewerbs- und die Innovationsfähigkeit der Volkswirtschaft ein (Acemoglu/Pischke 1999; 1999a; Stevens, 1994, S. 541 f.; 2001, S. 486 f.).

Um eine Unterinvestition in allgemeines Humankapital zu vermeiden, sind entweder bürgerschaftliches Engage-

ment der Unternehmen oder geeignete staatliche Rahmenbedingungen gefragt, die den Unternehmen hinreichend Anreize zur Investition bieten, indem sie die Gefahr des Poaching reduzieren oder obstruieren. Solche Rahmenbedingungen gewährleistet das deutsche duale Ausbildungssystem (Soskice, 1994, S. 30; Mohrenweiser/Zwick, 2009). Im Gegensatz zur Ausbildung in anderen Staaten sieht das deutsche duale System der Berufsausbildung explizit einen Beitrag von Staat und Unternehmen vor. Diese institutionalisierte Kooperation ermöglicht es, sowohl allgemeines berufsspezifisches Humankapital in der staatlich finanzierten Schule als auch betriebspezifisches Humankapital im Unternehmen an die Jugendlichen zu vermitteln, ohne dass es hierzu bürgerschaftlichen Engagements vonseiten der Unternehmen bedürfte. Dies erklärt das hohe Niveau der deutschen Ausbildung im internationalen Vergleich, das sich in einer verhältnismäßig hohen Anzahl Jugendlicher, die sich nach der Schule für eine Ausbildung entscheiden, und in einer im internationalen Vergleich moderaten Jugendarbeitslosigkeit manifestiert.

477. Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen im Bildungsbereich wurde in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland nicht detailliert abgefragt. Einige Daten und Fakten sind jedoch aus anderen Quellen bekannt:

1. Maßnahmen zur Alphabetisierung: Unternehmen haben unter dem Aspekt der Vorsorge vor zukünftiger Knappheit an ausreichend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie die Gesellschaft ein Interesse daran, sich für eine umfassende Alphabetisierung und Grundbildung zu engagieren. Denn mit der Alphabetisierung und Grundbildung wird das Fundament der später benötigten Qualifikationen gelegt. Ein solcher Einsatz erfüllt die Kriterien des bürgerschaftlichen Engagements, ist er doch in hohem Maße strukturbildend (wenn infrastrukturelle Veränderungen im Bildungssystem vollzogen werden) und trägt zur Bildung von Sozialkapital bei (da er die gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht und fördert). Ein direktes unternehmerisches Ziel ist nicht erkennbar. Intrinsische Motivation, aber auch stakeholderorientierte Motive dürften eine Rolle spielen.

2. Bürgerschaftliches Engagement für Jugendliche an allgemeinbildenden Schulen: Vielfältigen Einsatz zeigen Unternehmen in der Förderung von Kindern und Jugendlichen an allgemeinbildenden Schulen, beispielsweise indem sie Praktikumsplätze für Schülerinnen und Schüler anbieten und Maßnahmen der Berufsorientierung unterstützen. Ein Beispiel des Engagements ist das seit fast sechzig Jahren existierende Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT*. Ziel dieses Netzwerkes ist die Etablierung der Zusammenarbeit von Unternehmen und Schulen. Die Partnerschaften dienen unter anderem dazu, Berufsorientierung in Form von Betriebserkundungen oder Betriebspraktika anzubieten, den mathematisch-naturwissenschaftlich-technischen Nachwuchs mit speziellen Programmen zu fördern und die Ausbildungsreife der Jugendlichen zu verbessern. Umgesetzt werden die Maß-

nahmen in diversen Wirtschaftsplanspielen, Wettbewerben, Seminaren, Tagungen und Ferienakademien. Knapp über 70.000 Schüler haben 2009 an Veranstaltungen des Netzwerkes partizipiert, über 20.000 ehrenamtliche Mitglieder beziehungsweise regelmäßig Teilnehmende haben im Jahr 2009 hierfür mit 18 239 Unternehmen kooperiert (Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*, 2011). Konkrete Zahlen zum Umfang des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Form einer Quote oder einer geldwerten Größe im Bereich der allgemeinbildenden Schulen existieren allerdings für Deutschland noch nicht.

3. Bürgerschaftliches Engagement in Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung: Der Tatsache, dass staatliche Programme der Berufsorientierung und Berufsvorbereitung mit einer rein schulischen Ausrichtung für eine erfolgreiche Integration der Jugendlichen in eine Ausbildung oftmals allein nicht ausreichend sind, tragen Unternehmen mit freiwilligem Engagement zur Integration Jugendlicher in Ausbildung und Beschäftigung Rechnung. Dieses Engagement findet vorwiegend Ausdruck in der Form eines Schülerpraktikums sowie in Angeboten für Praktika während der staatlichen Berufsvorbereitung und für Einstiegsqualifizierungen Jugendlicher. Auch sozialpädagogische Begleitungen schwierig zu integrierender Jugendlicher werden teilweise betrieblich mitfinanziert. So geben etwa sieben Prozent aller Betriebe an, dass sie sich ein Engagement im Betrieb mit sozialpädagogischer Begleitung selbst dann vorstellen können, wenn dabei Kosten für die Durchführung im eigenen Betrieb entstehen (Seyfried, 2006, S. 53).

Laut einer Unternehmensumfrage des IW Köln haben 2011 16,9 Prozent der ausbildungsaktiven Unternehmen Einstiegsqualifizierungen für Jugendliche angeboten, weitere 8,8 Prozent die Einstiegsqualifizierungen Plus. 66 Prozent vergaben Praktika für Jugendliche in der Berufsvorbereitung. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger werden laut aktuellem IW-Qualifizierungsmonitor berufsvorbereitende Praktika angeboten. Des Weiteren lässt sich beobachten, dass sowohl ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) als auch unternehmensinterne Programme zur Förderung der Ausbildungsreife und Praktika für Schüler an beruflichen Schulen mit zunehmender Unternehmensgröße auch an Häufigkeit zunehmen (Tabelle IV 5-5).

Belastbare quantitative Aussagen über das finanzielle Engagement deutscher Unternehmen in der Berufsvorbereitung lassen sich indes nicht treffen (Neumann/Schmidt/Werner, 2010, S. 35). Die Zahl der Jugendlichen, die über ein betriebliches Praktikum den Einstieg in eine Berufsausbildung suchen, wird in der amtlichen Statistik nicht erhoben. Bei den ausgewiesenen Praktikanten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (rund 40 000) handelt es sich größtenteils um Studentinnen und Studenten (Rebien/Spitznagel, 2007). Lediglich die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer Einstiegsqualifizierung ist bekannt: Im Jahr 2009 betrug sie laut der Integrierten Ausbildungsberichterstattung im Datenreport des Berufsbildungsbericht 20.712 Jugendliche (Dionisius et al., 2011, S. 237).

Tabelle IV 5-5

**Angebotene Qualifizierungsmaßnahmen in ausbildungsaktiven Unternehmen,
nach Größenklassen, in Prozent**

	alle Unternehmen	1 bis 49 Mitarbeiter	50 bis 249 Mitarbeiter	ab 250 Mitarbeiter
Einstiegsqualifizierungen (EQ /EQJ)				
Ja	16,9	16,9	14,9	27,5
Noch nicht, ist aber geplant	6,5	6,6	4,4	6,2
Einstiegsqualifizierungen Plus (EQ Plus)				
Ja	8,8	8,9	7,0	14,9
Noch nicht, ist aber geplant	6,9	7,1	3,9	6,5
Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)				
Ja	27,4	26,5	39,5	48,7
Noch nicht, ist aber geplant	6,7	6,9	4,3	3,8
Unternehmensinterne Programme zur Förderung der Ausbildungsreife				
Ja	25,4	25,2	25,3	42,8
Noch nicht, ist aber geplant	7,0	6,9	7,7	9,5
Praktika in der Berufsvorbereitung				
Ja	66,0	65,3	74,4	86,3
Noch nicht, ist aber geplant	5,9	6,1	4,0	1,2
Praktika für Schüler an beruflichen Schulen				
Ja	58,2	57,4	69,3	79,6
Noch nicht, ist aber geplant	5,3	5,5	2,2	1,3

Quelle: IW Köln, 2011

Das Angebot eines Praktikumsplatzes oder einer Einstiegsqualifizierung ist jedoch nicht direkt bürgerschaftlichem Engagement gleichzusetzen, wenngleich es unter Umständen sozial motiviert ist. Denn häufig erbringt der Praktikant durch seine Leistung dem Unternehmen einen Gegenwert, und da er gleichzeitig eine geringe Vergütung erhält oder sich im Falle der Einstiegsqualifizierung der Staat finanziell beteiligt, stellt das Engagement der Unternehmen durch das Angebot von Praktikumsplätzen und Einstiegsqualifizierung keinesfalls durchgehend eine finanzielle Belastung dar, sondern kann sogar als eine günstige Form der Rekrutierung unqualifizierter Arbeitskräfte aufgefasst werden.

4. Bürgerschaftliches Engagement in der dualen Ausbildung: Nicht nur in der Ausbildungsvorbereitung, auch in der Berufsausbildung selbst engagieren sich die Unternehmen. Inwieweit sich die betriebliche Ausbildung jugendlicher, durchgeführt vor allem im Rahmen des dualen Systems von Betrieben und Berufsschulen, dem

bürgerschaftlichen Engagement zurechnen lässt, ist jedoch fraglich. Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen lässt es sich in Deutschland jedoch nicht dem *freiwilligen* bürgerschaftlichen Engagement zurechnen. Dennoch: Tatsache ist, dass weite Teile der Gesellschaft aufgrund entsprechender medialer Darstellung die Ausbildungsaktivitäten der Unternehmen im Bereich der Übernahme sozialer Verantwortung verorten. Tatsache ist ebenfalls, dass die deutschen Unternehmen im Schnitt Nettokosten durch die Ausbildung tragen. Laut den Berechnungen der einschlägigen Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung betrug dies im Jahr 2007 pro Auszubildender beziehungsweise pro Auszubildendem 4 290 Euro (Pfeifer et al., 2010).

Aber nicht jede oder jeder Auszubildende verlässt das Unternehmen direkt nach Ende der Ausbildung, zahlreiche werden übernommen. Von Gewerkschaftsseite wird dabei beklagt, dass die Übernahme seltener als früher in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse erfolge. Aufgrund von

Informationsasymmetrien, die verhindern, dass konkurrierende Unternehmen die Fähigkeiten und Kenntnisse der Auszubildenden direkt nach der Ausbildung genauso detailliert einschätzen können wie der ausbildende Betrieb selbst, kann letzterer nach der Ausbildung seine besseren Lehrlinge halten, ohne diesen einen höheren Marktlohn offerieren zu müssen als die nicht ausbildende Konkurrenz. Dieser Vorteil steht den Nettokosten der Ausbildung entgegen. Daher gibt es keine empirische Evidenz dafür, dass die Unternehmen mit der Vermittlung von Humankapital an die Auszubildenden tatsächlich soziale Verantwortung übernehmen. Der Vermittlung von allgemeinem Humankapital in der Ausbildung kann der produktive Einsatz der Auszubildenden am Arbeitsplatz nach Ausbildungsabschluss gegengerechnet werden. Damit finanziert der Auszubildende seine Ausbildung letztlich durch seinen Einsatz für das Unternehmen in weiten Teilen selbst.

Neben der Ausbildung ist gerade bei leistungsschwächeren Jugendlichen zusätzliche Nachhilfe notwendig, um diesen einen Ausbildungsabschluss zu ermöglichen. 35 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie zur Kompensation von Defiziten Nachhilfe für schwächere Auszubildende anbieten (Klein/Schöpfer-Grabe, 2009; IW Köln, 2010, S. 34).

5. Bürgerschaftliches Engagement in der akademischen Bildung. Auch in der Hochschullandschaft engagieren sich deutsche Unternehmen teilweise bürgerschaftlich. So flossen im Jahr 2009 insgesamt 2,18 Mrd. Euro in die Förderung dieses Bereichs. Davon kamen 642 Mio. den Hochschulen als Institutionen zugute, entweder als finanzielle Zuwendung zum Beispiel zur Generierung anwendungsbezogener Forschungsergebnisse (401 Mio.), als Sach- oder Dienstleistungsspenden (157 Mio.) oder in Form von Stiftungsprofessuren (84 Mio.). 1,5 Mrd. Euro wurden in die Studierenden direkt investiert und zwar durch die finanziellen Aufwendungen im Rahmen des dualen Studiums (675 Mio.), durch Praktika (535 Mio.) oder durch die Vergabe von Studien- oder Promotionsstipendien (41 Mio.). Zudem unterstützten Unternehmen mit 286 Mio. Euro das Studium ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Konegen-Grenier/Winde, 2011). Daneben beteiligt sich die deutsche Wirtschaft über die Stiftung der Deutschen Wirtschaft bürgerschaftlich, durch welche Studien- und Promotionsstipendien vergeben werden. Allerdings können nicht alle diese Ausgaben zum bürgerschaftlichen Engagement gezählt werden.

6. Bürgerschaftliches Engagement in der Weiterbildung. Knapp über 75 Prozent aller Unternehmen in Deutschland betreiben formelle Weiterbildung. Durchschnittlich nimmt jeder Angestellte 1,3-mal an einer Lehrveranstaltung im Umfang von etwa 18 Stunden teil. Im Jahr 2007 lagen die Aufwendungen der Unternehmen pro Beschäftigtem bei gut 1 000 Euro im Durchschnitt. Davon waren etwas unter 40 Prozent den direkten und gut 60 Prozent den indirekten Kosten zuzurechnen. Würde man diese Zahlen auf alle Beschäftigten in Deutschland hochrechnen, erhielte man einen Betrag von 27,0 Mrd. Euro an Aufwendungen für betriebliche Weiterbildung (Lenske/Werner, 2009). Wie viel davon betriebspezifisch

ist und wie viel sich als Finanzierung von allgemeinem Humankapital dem bürgerschaftlichen Engagement zurechnen lässt, ist allerdings nicht ableitbar.

Auch aus den Daten des Adult Education Survey 2007 lassen sich keine Angaben zum Anteil des bürgerschaftlichen Engagements gewinnen. Abgefragt wurde lediglich, wer als Anbieter von Weiterbildung auftritt. Dies sind mit insgesamt 55 Prozent überwiegend die Unternehmen. Davon findet in 41 Prozent der Fälle die Weiterbildung innerhalb des eigenen Unternehmens statt, in 14 Prozent der Fälle wird sie von einem anderen Unternehmen als der dem eigenen Arbeitgeber angeboten (Abbildung IV 5-7). Andere Anbieter von Weiterbildungen sind spezielle Fortbildungseinrichtungen, (Wirtschafts-)verbände und Vereine (Rosenblatt/Bilger, 2008, S. 103). Über die Hälfte der Weiterbildungsmöglichkeiten werden jedoch von Unternehmen bereitgestellt, so dass sie sich im Vergleich am häufigsten in diesem Bereich engagieren.

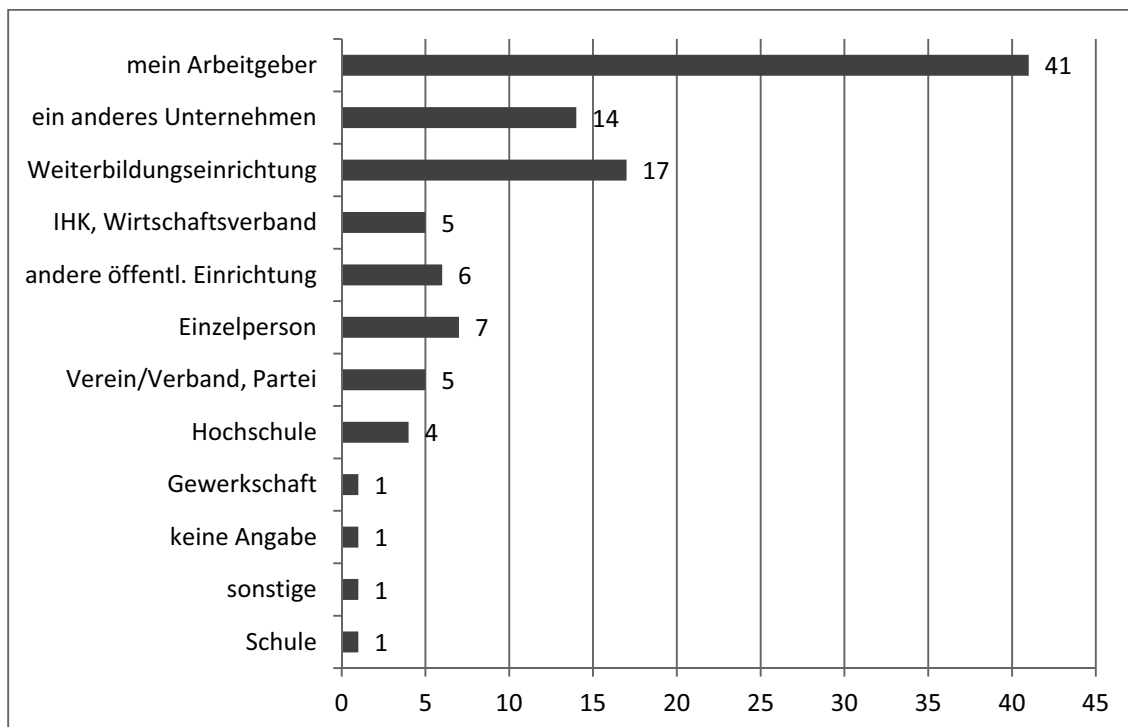
478. Ein gutes Drittel (36 Prozent) der grundsätzlich engagierten Unternehmen gibt in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland an, sich im Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung gesellschaftlich zu engagieren. 14,5 Prozent engagieren sich sogar besonders in diesem Bereich, während ein Fünftel (21,5 Prozent) der Unternehmen lediglich ein geringeres Engagement für Hochschule, Forschung und Weiterbildung aufwendet. Dementsprechend antwortet eine Mehrheit von 64,0 Prozent, dass sie sich in anderen Bereichen als dem von Hochschule, Forschung und Weiterbildung engagiert (Abbildung IV 5-8).

Eine Anmerkung: Das bürgerschaftliche Engagement in dem Bereich der Hochschul- und Weiterbildung wurde anhand des Items „Engagement in Hochschule, Forschung und Weiterbildung“ abgefragt. Die Einrechnung der Forschungsaktivitäten in den Bildungsbereich im Fragebogen hat sich im Nachhinein als unglücklich erwiesen, da es schwierig ist, Teile der Forschung dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen. Der in diesem Abschnitt ausgewiesene Prozentsatz von 36,0 für den Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung ist also – wenn lediglich auf den Bildungsbereich rekurriert wird – eher zu hoch.

Schlüsselt man die bereits dargestellten Antwortmuster nach Unternehmensgröße, Führungsstruktur, Innovations- und Exportorientierung, Dilemma-Situation, Strategietyp und Unternehmenskultur auf, werden einige interessante Unterschiede zwischen den Unternehmen deutlich (Tabelle IV 5-6): So engagieren sich Eigentümern geführte – meist kleinere – Unternehmen mit gut einem Drittel (33,7 Prozent) deutlich weniger im Hochschul-, Forschungs- und Weiterbildungsbereich als die von Managerinnen und Managern geführte Unternehmen, die hier mit knapp 50 Prozent aktiv sind (49,7 Prozent).

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und bürgerschaftlichem Engagement für Hochschulen, Forschung und Weiterbildung wird augenscheinlich, wenn man die Engagementquoten nach Mitarbeiterzahl heranzieht: Knapp 35 Prozent der kleinen Unternehmen bis

Abbildung IV 5-7

Anbieter von Weiterbildung in Deutschland

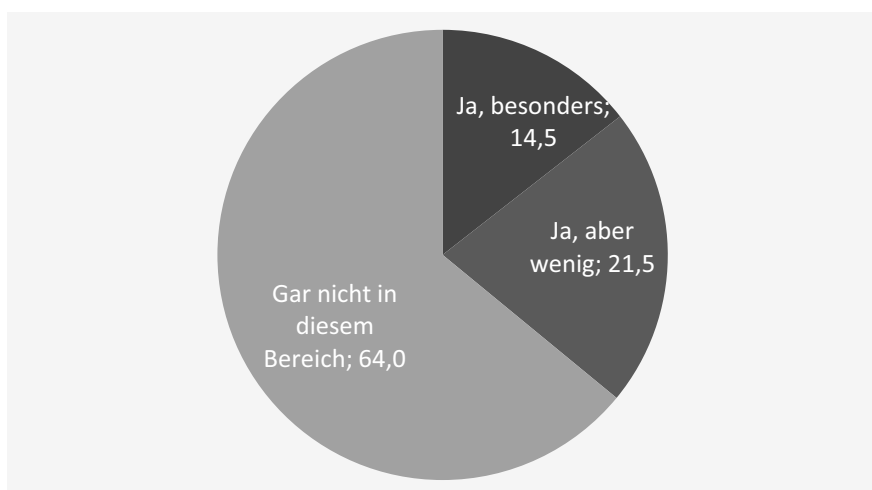
Quelle: TNS Infratest: AES 2007; Basis: Weiterbildungsveranstaltungen (90 Prozent der Teilnahmefälle) in Prozent (Rosenblatt/Bilger, 2008)

Abbildung IV 5-8

Engagement der Unternehmen in Hochschulen, Forschung, Weiterbildung

Engagiert sich Ihr Unternehmen in Hochschulen, Forschung, Weiterbildung?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.555, gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-6

Engagement der Unternehmen in Hochschulen, Forschung, Weiterbildung
Engagiert sich Ihr Unternehmen in Hochschulen, Forschung, Weiterbildung?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		36,0	64,0
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	34,9	65,1
	50 bis 499 MA	56,3	43,7
	Über 500 MA	81,8	18,2
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	33,7	66,3
	Managergeführt	49,7	50,3
Innovator	Innovator	41,8	58,2
	Nicht-Innovator	26,9	73,1
Exportorientierung	Keine	30,6	69,4
	Exportanteil > Null (2010)	43,7	56,3
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	43,2	56,8
	ist (eher) bedeutend	28,7	71,3
Strategietyp	Umfassendes BE	53,9	46,1
	Primär agierendes BE	32,6	67,4
	Primär reagierendes BE	29,2	70,8
	Unsystematisches BE	16,4	83,6
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	40,0	60,0
	...ist kein relevantes Ziel	21,9	78,1

N = 204 (managergeführt) – 2.555 (gesamt), gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind in diesem Bereich engagiert, wohingegen über die Hälfte (56,3 Prozent) der Unternehmen mit einer mittelgroßen Belegschaft angibt, sich im Bereich Hochschulen, Forschung und Weiterbildung zu engagieren und über vier Fünftel (81,8 Prozent) der großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sich bürgerschaftlich in diesem Bereich einsetzt. Ein Grund dafür, dass sich große Unternehmen im Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung mehr engagieren als kleinere Unternehmen, könnte (neben einer für kleinere Unternehmen möglicherweise zu hohen Mindestgröße sinnvoller Investitionen) sein, dass erstere erfolgreicher darin sind, Abwerbungen von selbst aus- oder weitergebildeten Angestellten (also Poaching) zu verhindern. Aufgrund ihrer Größe verfügen sie meist über bessere Berufsperspektiven und Karrieremöglichkeiten und sind damit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Arbeitgeber attraktiver. So können Großunternehmen beispielsweise häufig ein höheres Gehalt bieten oder verfügen über die

nötige Infrastruktur, um einen Betriebskindergarten zu unterhalten. Große Unternehmen haben möglicherweise deshalb weniger mit Poaching zu kämpfen als kleine und mittelständische Unternehmen und investieren daher eher in allgemeines Humankapital.

Von denjenigen Unternehmen, welche die Dilemma-Situation für unbedeutend halten, engagieren sich denn auch 43,2 Prozent, wohingegen lediglich 28,7 Prozent der Unternehmen, die der Dilemma-Situation Bedeutung beimessen, sich engagieren. Dieser prozentuale Unterschied lässt den Schluss zu, dass sich deutlich mehr Unternehmen in diesem Bereich engagieren würden, wenn es gelänge, die Dilemma-Situation, also die Möglichkeit anderer Unternehmen zum Trittbrettfahren (vor allem durch Poaching), aufzuheben.

Deutliche Unterschiede in den Engagementquoten finden sich auch, wenn nach Innovationserfolg differenziert wird. Innovative Unternehmen sind, wie aufgrund der Be-

deutung des Bereichs für den Innovationsprozess zu erwarten war, mit 41,8 Prozent weitaus häufiger im Bereich der Hochschule, Forschung, Weiterbildung bürgerschaftlich engagiert als die nicht-innovativen, die sich lediglich zu gut einem Viertel (26,9 Prozent) engagieren. Zwar sind erstere durchweg eher engagiert (siehe Kapitel IV.2), doch ist der Unterschied im Bereich des Engagements an Hochschulen, in Forschung und Weiterbildung besonders auffällig. Die Frage der Kausalitätsrichtung muss jedoch offen bleiben: Unternehmen, die in ihrem Kerngeschäft innovativ sind, engagieren sich möglicherweise aufgrund ihrer Innovationsneigung auch freiwillig bürgerschaftlich im wissensintensiven Bereich – dies wäre eine Erklärungsmöglichkeit. Da aber nicht klar ist, in welche Richtung der Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung und bürgerschaftlichem Engagement wirkt, wäre eine andere Deutung des Ergebnisses ebenfalls denkbar, nämlich, dass Unternehmen, die sich in diesem Bereich engagieren, genau deshalb besonders innovativ sind.

Die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland zeigt außerdem, dass exportorientierte Unternehmen mit 43,7 Prozent deutlich häufiger im Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung bürgerschaftlich engagiert sind als Unternehmen ohne Exportorientierung (30,6 Prozent).

Unternehmerisches Engagement in der Weiterbildung ist mutmaßlich oft stakeholder-orientiertes Engagement, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Interesse daran, dass viel in allgemeines Humankapital investiert wird. Für das Unternehmen ist die Weiterbildung in allgemeines Humankapital zudem auch eine Möglichkeit, Vertrauen und Reputation innerhalb der Organisation zu schaffen und damit zu Unternehmenskultur und Sozialkapital beizutragen. Sowohl agierendes als auch reagierendes Engagement kommen daher für die Unternehmen infrage: Von den Unternehmen, welche eine umfassende BE-Strategie verfolgen, engagieren sich 53,9 Prozent im Bereich Hochschulen, Forschung und Weiterbildung bürgerschaftlich. Unternehmen, die entweder agierendes oder reagierendes bürgerschaftliches Engagement betreiben, engagieren sich hier zu 32,6 beziehungsweise zu 29,2 Prozent, wohingegen sich solche Unternehmen mit einer Strategie des unsystematischen bürgerschaftlichen Engagements lediglich zu 16,4 Prozent bürgerschaftlich im Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung einbringen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Engagement in diesem Bereich mit der Verfolgung unterschiedlicher Strategien (agierend und reagierend) in vergleichbarer prozentualer Häufigkeit betrieben wird.

5.6 Engagement für Gesundheit

In Deutschland hat die gesellschaftliche Beschäftigung mit Gesundheitsfragen eine lange Historie. Ihr Beginn lässt sich damit datieren, dass 1839 im Preußischen Regulatorik erstmals das Verbot der Kinderarbeit zum gesundheitlichen Schutz der Kinder ausgesprochen wurde. Mit Bismarck wurden weitere wichtige Elemente wie das Gesetz der Unfallversicherung im Jahr 1884 eingeführt. Im

Zuge dessen entstanden die Berufsgenossenschaften und in der Folge eine ausgebaute Infrastruktur mit dem Ziel einer guten Gesundheitsversorgung. Heute bieten das Arbeitsschutzgesetz und das Arbeitssicherheitsgesetz sowie zahlreiche Verordnungen einen umfassenden Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Es schien mithin keine Notwendigkeit für zusätzliches unternehmerisches Engagement zu bestehen (Erhardt, 2008, S. 363).

In jüngster Vergangenheit ist das Gesundheitssystem jedoch von großen Umbrüchen geprägt, denn die demografische Entwicklung macht sich auch hier bemerkbar. Die Beiträge der Versicherten können die Ausgaben nicht nachhaltig decken. Die Finanzierungsschwierigkeiten zwingen die kassenfinanzierten Anbieter zu Einsparmaßnahmen und Leistungsreduktionen. Aufgrund der Megatrends eröffnet dies den Unternehmen zunehmend die Möglichkeit (und unter Umständen Notwendigkeit) struktureller Beiträge zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Gesundheitssystems.

479. Unternehmerisches Engagement im Gesundheitsbereich kann einerseits dem Erhalt und der Förderung der Gesundheit der eigenen Belegschaft einen Platz im Unternehmensbetrieb einräumen, andererseits jedoch auch die nicht-mitarbeiterbezogene Förderung von Aktivitäten außerhalb des Unternehmens betreffen. Letztere wird zu meist von Unternehmen aus der medizinisch-pharmazeutischen Branche initiiert, ein Beispiel hierfür ist die nichtkostendeckende Abgabe von Medizin an Konsumentinnen und Konsumenten in Entwicklungsländern. Hier ist die Einordnung in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements selbsterklärend, bei der Gesundheitsprophylaxe der eigenen Angestellten hingegen ist diese Einordnung diskutabel.

Maßnahmen innerhalb des Unternehmens, wie beispielsweise geregelte Arbeitszeiten oder vom Unternehmen bezahlte Gesundheitsprävention, dienen in der Regel dazu, die Regeneration der Beschäftigten sicherzustellen, damit diese langfristig produktiv für den Betrieb tätig sein können. Gerade im Hinblick auf alternde Belegschaften liegt es im zunehmenden Eigeninteresse der Firmen, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu schützen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. So hat der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Alter von 50 bis 64 Jahren in der letzten Dekade kontinuierlich zugenommen; waren 1999 nur 31,8 Prozent der gleichaltrigen Bevölkerung beschäftigt, sind dies 2009 bereits 44,0 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2010; Bundesagentur für Arbeit, 2010). Da sich Bewegung positiv auf die Gesundheit auswirkt, sind Sportangebote für Beschäftigte eine Möglichkeit, sich gezielt für die Gesundheit des Personals einzusetzen. Gesunde Angestellte sind aufgrund weniger krankheitsbedingter Fehlzeiten und höherer Belastbarkeit produktiver. Gesundheitsvorsorge zur nachhaltigen Sicherung der Produktivität der eigenen Belegschaft ist kein bürgerschaftliches Engagement.

Unternehmerisches Engagement im Bereich der nicht-mitarbeiterbezogenen Förderung von Aktivitäten zur Gesundheitsförderung außerhalb des Unternehmens nimmt in der

Regel eine Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen der pharmazeutischen Industrie und den betroffenen Endkunden, also den Patienten, wahr. Aufgrund der Komplexität des deutschen Gesundheitssystems mit seinen vielen unterschiedlichen Akteuren sind solche Maßnahmen eher in größeren Vorhaben durch große und mittelständische Unternehmen zu realisieren statt in unstrukturierten Einzelfallprojekten, wie sie vorwiegend von kleinen Unternehmen angestoßen werden (Erhardt, 2008, S. 366). So gilt für den Gesundheitsbereich, dass unternehmerisches Engagement meist in Kooperation mit Universitäten, Kliniken, Verbänden und anderen Organisationen stattfindet, also mit Partnern, die profunde Kenntnisse der Verbandsstrukturen besitzen. Auf diese Weise lassen sich für die Unternehmen Spezialisierungsvorteile erzielen. Maßnahmen des bürgerschaftlichen Engagements im Aufgabenfeld Gesundheit leisten außerdem in vielen Fällen Pionierarbeiten beim Aufbau von Infrastruktur zum Beispiel in Schwellen- und Entwicklungsländern; sie bearbeiten strukturelle Probleme (Erhardt, 2008, S. 365).

Zukünftige Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements liegen beispielsweise in der Information und Kommunikation im Gesundheitssystem, denn diese Bereiche werden als besonders lückenhaft rezipiert (Wasem/Güther, 1998). Wird die Patientin oder der Patient als Partner wahrgenommen, eröffnet dies für Unternehmen neue Lösungsansätze in Form von bürgerschaftlichem Engagement, so auch bei der Initiierung von auf Selbsthilfe ausgerichteten Infrastrukturen und Kontaktstellen (Enquete-Kommission, 2002, S. 515). Weitere Ansatzpunkte bieten außerdem Präventionsmaßnahmen oder die Hospizbewegung.

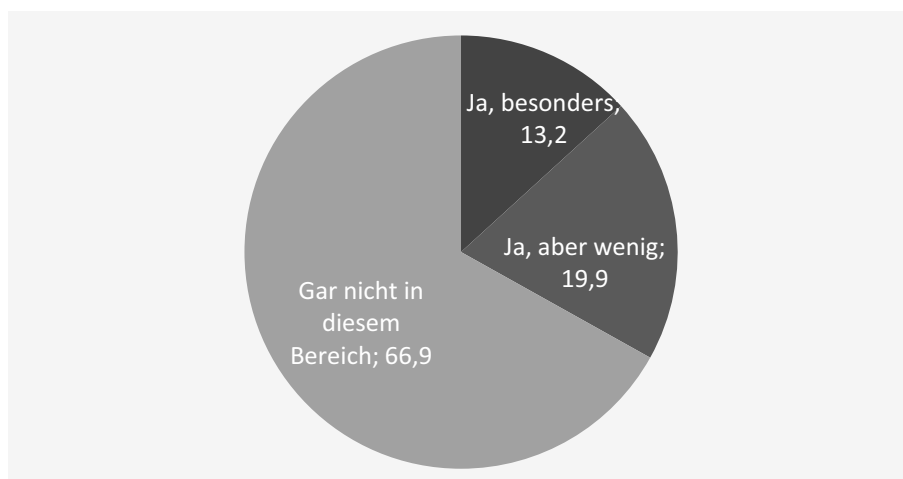
480. Die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanel zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland ergibt, dass sich ein Drittel der grundsätzlich bürgerschaftlich engagierten Unternehmen im Bereich Gesundheit betätigen. 19,9 Prozent der Unternehmen setzt sich in diesem Bereich wenig ein, weitere 13,2 Prozent engagieren sich besonders im Gesundheitsbereich. Eine Mehrheit von über zwei Drittel engagiert sich jedoch in anderen Bereichen statt im Bereich Gesundheit (Abbildung IV 5-9).

Größere Unternehmen engagieren sich laut den Befragungsergebnissen der IW Consult deutlich häufiger im Bereich Gesundheit als kleinere oder mittelgroße Unternehmen (Tabelle IV 5-7). So gibt lediglich ein Drittel der Unternehmen (32,2 Prozent) mit bis zu 49 Beschäftigten an, sich im Bereich Gesundheit zu engagieren, aber die Hälfte der mittleren Unternehmen (50,1 Prozent) zeigt hier bürgerschaftliches Engagement und sogar über 70 Prozent der großen Unternehmen (71,8 Prozent) mit mehr als 500 Angestellten sind im Gesundheitsbereich engagiert. Auch in diesem Bereich sind also Größenvorteile bei der Durchführung freiwilligen Engagements vorhanden.

Von Managerinnen und Managern geführte Unternehmen sind mit 41,7 Prozent deutlich häufiger engagiert als solche Unternehmen, die von Eigentümerinnen und Eigentümern geführt werden (31,2 Prozent). Weiterhin engagieren sich von denjenigen Unternehmen, welche die Dilemma-Situation für unbedeutend halten, 37,9 Prozent, wohingegen sich lediglich 29,7 Prozent der Unternehmen, die der Dilemma-Situation Bedeutung beimessen, engagieren. Die aufgezeigte Diskrepanz legt nahe, dass es noch mehr Engagement im Gesundheitsbereich gäbe, wenn es möglich wäre, die Dilemma-Situation aufzuheben.

Abbildung IV 5-9

Engagement der Unternehmen in Gesundheit
Engagiert sich Ihr Unternehmen in Gesundheit?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.568, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-7

Engagement der Unternehmen in Gesundheit
 Engagiert sich Ihr Unternehmen in Gesundheit?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		33,1	66,9
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	32,2	67,8
	50 bis 499 MA	50,1	49,9
	Über 500 MA	71,8	28,2
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	31,2	68,8
	Managergeführt	41,7	58,3
Innovator	Innovator	35,1	64,9
	Nicht-Innovator	30,1	69,9
Exportorientierung	Keine	29,0	71,0
	Exportanteil > Null (2010)	29,9	70,1
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	37,9	62,1
	ist (eher) bedeutend	29,7	70,3
Strategietyp	Umfassendes BE	46,1	53,9
	Primär agierendes BE	28,3	71,7
	Primär reagierendes BE	27,7	72,3
	Unsystematisches BE	20,5	79,5
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	36,4	63,6
	...ist kein relevantes Ziel	24,2	75,8

N = 204 (managergeführt) – 2.568 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

5.7 Engagement in Sport und Freizeit

Die Bedeutung der Freizeit und ihrer Ausgestaltung ist, bedingt durch die Modernisierungsprozesse in der Gesellschaft, seit den 1970er Jahren stetig angestiegen (Enquete-Kommission, 2002, S. 162). Dabei nimmt die individuelle Freizeitgestaltung viele verschiedene Formen an. Eine mögliche Art der Freizeitgestaltung stellt die sportliche Betätigung dar. Sport hängt direkt mit den Entwicklungen des Gemeinwesens zusammen, denn bereits zu Beginn der verbandlich organisierten Sportbewegung im 19. Jahrhundert spielte bürgerschaftliches Engagement in den Sportvereinen eine wichtige Rolle. Mit dem Engagement wurden stets auch soziale und gemeinsinnorientierte Ziele durch die Bürgerinnen und Bürger verfolgt. Damit trug, so die Enquete-Kommission von 2002, Sport in besonderem Maße zur Bildung von Sozialkapital bei. Wichtige gesellschaftliche Funktionen übernimmt Sport zum Beispiel, da bei der sportlichen Betätigung soziales Verhalten eingeübt und soziale Kompetenzen erlernt werden können (Enquete-Kommission, 2002, S. 160).

Sport verbindet die verschiedenen Gruppen in der Gesellschaft. Aufgrund seiner gestiegenen gesellschaftlichen Relevanz wird bisweilen sogar von Sport als einem eigenständigen, ausdifferenzierten Teilsystem der Gesellschaft gesprochen (Schimank, 1988, S. 182 ff.). Auch wenn Luhmann dem Sport diesen Status nicht zubilligt, erkennt er doch zumindest an, dass Sport als autonome Sinnsphäre bezeichnet werden kann (Luhmann, 1984, S. 336 f.). Dabei zeigt sich Sport als relativ schichtoffen. Die Schichtzugehörigkeit fällt nicht so stark ins Gewicht wie beispielsweise bei anderen Freizeitaktivitäten wie Bücherlesen oder Theaterbesuchen (Krockow, 1980, S. 61 f.). Auch durch seine verbindende Wirkung ist Sport gesellschaftlich breit verankert, die Angehörigen verschiedener Berufsgruppen sind im Sport relativ gleichmäßig repräsentiert (Rosenblatt/Blanke, 2000, S. 331).

Sport als Ausgleich zur Arbeit spielt aber auch für Unternehmen eine wichtige Rolle, denn Sport verstanden als Freizeitbeschäftigung, weniger als Wettkampfsport, trägt zur Regeneration der Belegschaft bei. Langfristig fördern

Sport und Bewegung die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass weniger Fehltag entstehen. Wenn Unternehmen also sportliche Aktivitäten wie die Teilnahme ihrer Belegschaft an Stadtläufen unterstützen oder Angestellten die Möglichkeit des vergünstigten Besuchs des nahe gelegenen Fitnessstudios bieten, dann geschieht dies in erster Linie aus unternehmerischem Selbstinteresse. Es ist nicht als bürgerschaftliches Engagement zu bezeichnen.

Sportförderung wird aber dann zu bürgerschaftlichem Engagement, wenn das Sponsoring einen Vorbereitungscharakter im Sinne der Anbahnung einer langfristigen bereichsübergreifenden Zusammenarbeit besitzt (Habisch, 2003, S. 97). Nur in diesem Fall ist er strukturbildend. Erhöhen die von den Unternehmen zur Förderung des Sports bereitgestellten Mittel das Wohlbefinden der Bürgerinnen und Bürger, so ist der Sportförderung auch die Wirkung der Externalität in den öffentlichen Raum zuzusprechen. Dies gilt in erster Linie für die Förderung des Breitensports – soweit die Begünstigten der Förderung nicht unter den eigenen Angestellten zu suchen sind.

Ein weiteres Betätigungsfeld für Unternehmen im Bereich Sport ist das Sponsoring des Spitzensports. Sponsoring als Teil der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen stellt im Regelfall einen Austausch von Leistungen zwischen zwei Parteien dar. Ein besonders bekanntes Beispiel aus dem Sportsponsoring ist das Sponsoring von Fußballvereinen: Im Gegenzug zur finanziellen Unterstützung des Vereins erscheint etwa bei der Trikotwerbung das Firmenlogo gut sichtbar auf den Trikots der Spieler. Da Sponsoring im Spitzensport jedoch meist ein reiner Tauschprozess ist (Geld gegen Werbung) und das Entstehen einer positiven Externalität in den öffentlichen

Raum hinein nicht gegeben ist, handelt es sich dabei nicht um bürgerschaftliches Engagement.

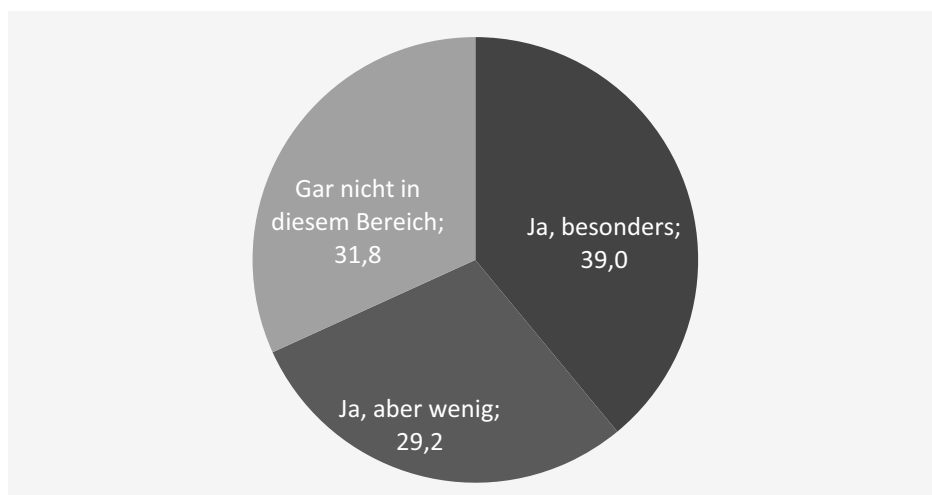
481. Die bürgerschaftlich engagierten Unternehmen sind laut Eigenauskunft zu 68,2 Prozent im Bereich Sport aktiv. Sport wird damit am zweithäufigsten als Bereich bürgerschaftlichen Engagements genannt. Knapp 40 Prozent geben an, besonders im Sport engagiert zu sein, ein zusätzliches knappes Drittel äußert, sich im Sport bürgerschaftlich zu engagieren, wenn auch nur ein wenig. Damit sind insgesamt nur 31,8 Prozent der engagierten Unternehmen gar nicht im Bereich Sport bürgerschaftlich engagiert. Die Aussagen spiegeln auch die Ergebnisse früherer Untersuchungen wider, nach denen Sport ein besonders wichtiger Bereich des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland ist (Abbildung IV 5-10).

Wie auch in anderen Bereichen zeigt sich, dass sich ein Unternehmen umso häufiger bürgerschaftlich in Sport und Freizeit engagiert, je größer es bezogen auf die Mitarbeiterzahl ist (Tabelle IV 5-8). Von den Unternehmen mit bis zu 49 Angestellten sagen 67,7 Prozent, sie engagierten sich im Sport. Mittlere Unternehmen geben zu 77,9 Prozent an, sich hier bürgerschaftlich zu engagieren und große Unternehmen tun dies laut eigener Aussage sogar zu 84,7 Prozent. Unternehmen ohne Exportorientierung sind etwas häufiger (69,8 Prozent) bürgerschaftlich im Sport engagiert als solche mit Exportorientierung (63,8 Prozent).

Die Dilemma-Situation spielt in der Sportförderung nur eine untergeordnete bis gar keine Rolle: Der Prozentsatz an Unternehmen, welche sie für unbedeutend halten, ist nur wenig höher als der Prozentsatz von Unternehmen, die eine gegenteilige Auffassung vertreten: Von der erst-

Abbildung IV 5-10

Engagement der Unternehmen in Sport und Freizeit
Engagiert sich Ihr Unternehmen in Sport und Freizeit?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.587, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-8

Engagement der Unternehmen in Sport und Freizeit

Engagiert sich Ihr Unternehmen in Sport und Freizeit?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		68,2	31,8
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	67,7	32,3
	50 bis 499 MA	77,9	22,1
	Über 500 MA	84,7	15,3
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	68,9	31,1
	Managergeführt	63,6	36,4
Innovator	Innovator	66,9	33,1
	Nicht-Innovator	70,1	29,9
Exportorientierung	Keine	69,8	30,2
	Exportanteil > Null (2010)	63,8	36,2
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	71,1	28,9
	ist (eher) bedeutend	67,0	33,0
Strategietyp	Umfassendes BE	76,9	23,1
	Primär agierendes BE	57,1	42,9
	Primär reagierendes BE	70,3	29,7
	Unsystematisches BE	57,7	42,3
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	70,5	29,5
	...ist kein relevantes Ziel	63,5	36,5

N = 204 (managergeführt) – 2.587 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

genannten Gruppe engagieren sich 71,1 Prozent, von der letztgenannten Gruppe 67,0 Prozent. Das bedeutet, wenn sich die Dilemma-Situation aufheben ließe, würde dies kaum mehr Unternehmen dazu bewegen, sich im Sportbereich zu engagieren. Die Engagementquote ist ohnehin bereits ziemlich hoch und würde sich nicht merklich weiter nach oben verschieben. Bürgerschaftliches Engagement im Bereich Sport findet unabhängig davon statt, ob andere Unternehmen vom Engagement profitieren können, ohne sich selbst zu beteiligen.

Die fehlende Bedeutung der Dilemma-Situation geht einher mit der stark ausgeprägten Neigung jener Unternehmen, die sich reagierend bürgerschaftlich engagieren, für ein Engagement im Bereich Sport und Freizeit. 76,9 Prozent der Unternehmen, die sich agierend und reagierend engagieren, sowie 70,3 Prozent der Unternehmen, die eine reagierende Strategie fahren, engagieren sich für Sport und Freizeit. Diejenigen Unternehmen, die primär agierendes Engagement betreiben, sind in Sport und Freizeit nur mit

einem Anteil von 57,1 Prozent aktiv. Unternehmen, welche die Strategie des unsystematischen bürgerschaftlichen Engagements verfolgen, engagieren sich wiederum zu 57,7 Prozent. Dies zeigt, dass unternehmerisches Engagement im Sportbereich von vielen Unternehmen als Reaktion auf Erwartungen der eigenen Stakeholder betrieben wird; der Nutzen fällt in starkem Maße beim Unternehmen an, da die Stakeholder das Unternehmen für das Engagement in Sport und Freizeit honorieren.

5.8 Engagement in Kunst und Kultur

482. Kunst, Musik und kulturelles Erbe bereichern unser Leben. Die Aktivitäten zahlreicher Künstler werden dabei, wie die Historie lehrt, nur selten adäquat entlohnt, denn erst der hohe Bekanntheitsgrad durch die Verbreitung des künstlerischen Werkes in der Gesellschaft führt zur Anerkennung der künstlerischen oder Kultur schaffenden Leistung. Diese Verbreitung aber setzt einen kostenlosen Konsum der künstlerischen Werke voraus.

Künstler liefern somit einen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben, der üblicherweise von der Gesellschaft nicht mit entsprechenden Gegenwerten honoriert wird. Daher kann der Künstler von der Kunst allein oft nur schwer leben – dies gilt auch, wenn die Gesellschaft (oft erst Jahre später) die Bemühungen der Künstler zu schätzen weiß. Institutionelle Versuche, diesen Mangel zu beheben (zum Beispiel Gema; VG-Wort), gewährleisten keinen adäquaten Gegenwert für die erbrachten künstlerischen Leistungen.

Unternehmen, die sich in Kunst und Kultur engagieren, betreiben insofern bürgerschaftliches Engagement, als dass sie mit ihrer Förderung für positive externe Effekte in den öffentlichen Raum sorgen, ohne dass ein direkter einzelwirtschaftlicher Nutzen im Vordergrund des Engagements steht. Fraglich ist allerdings, inwieweit Sozialkapital gebildet wird oder Anspruchsgruppen befriedigt werden – Kunst- und Kulturförderung dürfte vermutlich vor allem vom Typ der intrinsisch motivierten Unternehmerin beziehungsweise des intrinsisch motivierten Unternehmers geprägt sein und damit eher philanthropisches Mäzenatentum als unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement darstellen.

In Deutschland beträgt, so schätzt Wagner (2010, S. 144), der Anteil der privaten Kulturförderungen an der gesamten Kultur- und Kunstfinanzierung etwa sechs bis zehn Prozent. Diese hat sich als Element der Finanzierung von kulturellen Aktivitäten etabliert, bildet hier indes lediglich das „Sahnehäubchen“ zusätzlich zum staatlichen Zuschuss (Trümper, 2008, S. 345). Zu den privaten Fördermitteln werden auch die Beiträge der Unternehmen subsumiert. Das unternehmerische Engagement weist eine lange historische Tradition auf. Mit der Herausbildung der kapitalistischen Produktionsweise und der Entstehung von Unternehmen im heutigen Sinne bildete sich im 16. Jahrhundert eine Kulturförderung durch Kaufleute, Unternehmer und Handelsherren heraus, bekanntestes Beispiel ist das Mäzenatentum der Fugger und Welser. Die zentralen Motive des privaten Kulturengagements waren damals die gleichen wie heute: Es diente zum einen der Repräsentation der eigenen Bedeutung und des eigenen Reichtums mittels Kunst und Kultur (und damit dem Ansehen in der Öffentlichkeit) und zum anderen der Freude und Unterhaltung durch Kunst und Kultur, mithin also der Befriedigung intrinsischer Motive (Wagner, 2010, S. 146). Eine Unterscheidung zwischen Sponsoring und Spende ist für die Wirkung der Kulturförderung in den öffentlichen Raum indes weitestgehend bedeutungslos (Trümper, 2008, S. 346).

Im 19. Jahrhundert war das kulturelle Engagement der Unternehmen noch vor allem philanthropisch motiviert (Adam, 2004, S. 3). Mit dem Einfluss von bürgerschaftlichem Engagement auf die Unternehmenskultur ist (zumindest für einige Aktivitäten der Kulturförderung) eine weitere Anforderung des Unternehmens an ihr kulturelles Engagement hinzugekommen. Das Kulturengagement wendet sich seit dem Ende des 19. Jahrhunderts auch zunehmend an die Belegschaft. Adressaten des Kultursponsorings sind nicht mehr nur die kulturell interessierte Öff-

entlichkeit, sondern auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des eigenen Betriebes. Unter dem Einfluss der „Kathedersozialisten“ oder von Zusammenschlüssen wie dem Verein zum Wohle der arbeitenden Klassen haben Unternehmen Unternehmensbibliotheken gegründet, kulturelle Unterhaltungsabende organisiert, Vereinsheime finanziert und kulturell-künstlerische Aktivitäten wie Werkschöre und Werkstheatergruppen ins Leben gerufen. Diese kulturellen Aktivitäten setzen einen Akzent bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur (Wagner, 2010, S. 149) (vgl. zur Herausbildung der Kulturförderung, Kulturvereine und frühen Kulturwirtschaft im 18. und 19. Jahrhundert ausführlicher Wagner, 2009, 2010).

Nach Angaben des Maecenata-Instituts für die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages betrug die jährliche Gesamtsumme der privaten finanziellen Aufwendungen für Kunst und Kultur durch Unternehmensspenden in den Jahren von 2001 bis 2005 zwischen 111 bis 188 Mio. Euro. Hinzu kamen 300 bis 1 400 Mio. Euro Sponsoring-Gelder, welche auf die Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit abzielten. Stiftungen trugen 133 bis 160 Mio. Euro an finanziellen Mitteln bei (Wagner, 2010, S. 150).

483. Ein konkreter Umfang für bürgerschaftliches Engagement im Bereich Kunst und Kultur wurde in der Befragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland zwar nicht ermittelt, aussagekräftig ist jedoch, dass sich laut Eigenauskunft 31,4 Prozent der Unternehmen in Kunst und Kultur ein wenig engagieren. 17,9 Prozent der Unternehmen gaben sogar an, in diesem Bereich besonders aktiv zu sein (Abbildung IV 5-11). Dabei engagieren sich vor allem die großen Unternehmen und jene Unternehmen, die ein umfassendes bürgerschaftliches Engagement betreiben.

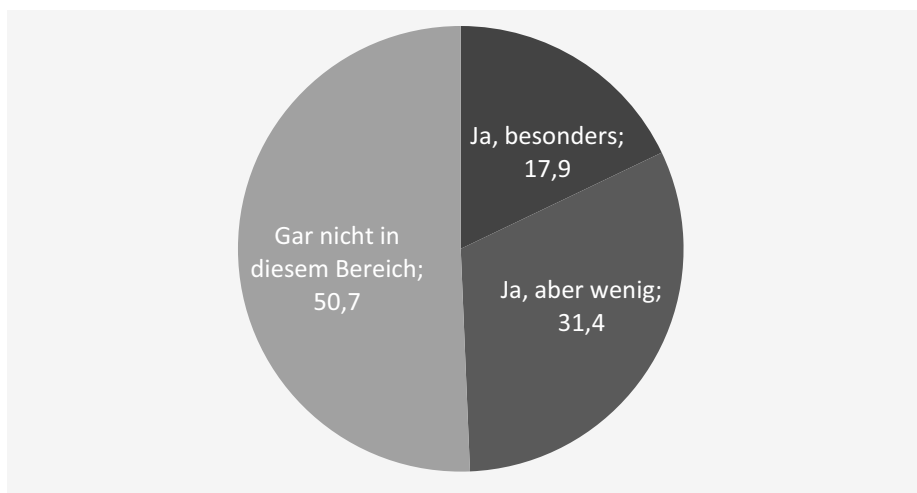
Die Förderung von Kunst und Kultur wird eher von Unternehmen verfolgt, die in ihrem bürgerschaftlichem Engagement dem agierenden Strategietyp zuzurechnen sind. Es stehen mithin philanthropisches Mäzenatentum, aber auch die Förderung der Unternehmenskultur als Motive im Vordergrund (Tabelle IV 5-9). Empfinden die Unternehmen die Dilemma-Situation als unbedeutend, so engagieren sich 58,6 Prozent im Bereich Kunst und Kultur. Wird die Dilemma-Situation als solche empfunden, ist die Bereitschaft zu Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements mit 42,2 Prozent erheblich geringer, als wenn der Dilemma-Situation keine Bedeutung beigemessen wird. Externe Effekte reduzieren laut Eigenauskunft der befragten Unternehmen also ihre Beteiligung im Bereich Kunst und Kultur.

5.9 Engagement in Umwelt-, Tier- und Artenschutz

484. Das Thema Umweltschutz wurde in der vergangenen Dekade im Wesentlichen unter dem Schlagwort des Klimawandels diskutiert, welcher weitreichende globale Folgen, beispielsweise eine zunehmende Wasserknappheit verbunden mit Wüstenbildung, Ernteausfälle durch extreme Wetterphänomene oder den Anstieg des Meeres-

Abbildung IV 5-11

Engagement der Unternehmen in Kunst und Kultur
 Engagiert sich Ihr Unternehmen im Bereich Kunst und Kultur?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.575, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-9

Engagement der Unternehmen in Kunst und Kultur
 Engagiert sich Ihr Unternehmen in Kunst und Kultur?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		49,3	50,7
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	48,6	51,4
	50 bis 499 MA	64,4	35,6
	Über 500 MA	77,5	22,5
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	50,3	49,7
	Managergeführt	43,5	56,5
Innovator	Innovator	48,9	51,1
	Nicht-Innovator	50,1	49,9
Exportorientierung	Keine	49,7	50,3
	Exportanteil > Null (2010)	39,0	61,0
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	58,6	41,4
	ist (eher) bedeutend	42,2	57,8
Strategietyp	Umfassendes BE	62,1	37,9
	Primär agierendes BE	49,4	50,6
	Primär reagierendes BE	42,9	57,1
	Unsystematisches BE	26,9	73,1
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	55,0	45,0
	...ist kein relevantes Ziel	34,7	65,3

N = 203 (managergeführt) – 2.575 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

spiegels mit sich bringt. Neben diesem derzeit medial und politisch besonders präsenten Thema umfasst der Umweltschutz weitere Kernthemen wie die übermäßige Ausbeutung natürlicher Ressourcen (u. a. Überfischung der Meere, Rodung der Regenwälder) und den Verlust an Biodiversität, der Zerstörung der biologischen Vielfalt in der Tier- und Pflanzenwelt. Umwelt-, Tier- und Artenschutz sind Herausforderungen, die alle Mitglieder der Gesellschaft angehen. Auch Unternehmen sind auf die Umweltressourcen angewiesen und haben daher generell ein originäres Interesse an ihrem langfristigen Erhalt.

Umweltverschmutzung respektive die zu intensive Nutzung der Ressource Umwelt ist im Kern ein Allokationsproblem. Dahinter verbirgt sich die Frage, welche der alternativen Verwendungen des Produktionsfaktors Umwelt für die Wohlfahrt einer Gesellschaft die optimale ist und wie man die Akteure motivieren kann, die Ressource Umwelt dieser Alternative zuzuführen. Umwelt in ihrer Eigenschaft als Ressource ist ein typisches Beispiel für ein Gut, dessen Nutzung technologische externe Effekte mit sich bringt (Siebert, 1978, S. 7 ff.). Erfolgt die Umweltnutzung zum Nulltarif, löst sich das Allokationsproblem nicht, denn Unternehmen wie Haushalte haben nicht ausreichend Anreize, schonend mit der Ressource Umwelt umzugehen; die Umwelt wird übermäßig genutzt und es kommt zu Prozessen kollektiver Selbstschädigung (Leschke et al., 2010, S. 61). Der Volksmund benennt einschlägige Phänomene wie Luftverschmutzung, Überfischung oder Artensterben.

Theoretisch lässt sich durch Verhandlungen auch bei Vorliegen externer Effekte ein Optimum herstellen (Coase, 1960). Schadensverursacher und Geschädigter verhandeln über eine Kompensation, um – je nach Verteilung der Rechte an der Ressource Umwelt – eine Schadensreduktion oder ein Schädigungsrecht zu erzielen. Die Internalisierung der externen Effekte ist theoretisch durchführbar, praktisch aber aus drei Gründen problematisch:

- Erstens liegt auf der Seite der Geschädigten ein Trittbrettfahrerproblem vor. Um gegen die Umweltverschmutzung zu opponieren oder die Unternehmen dahingehend zu motivieren, Nettoemissionen zu kompensieren, müssen Mittel aufgebracht werden. Da vom Nutzen einer Emissionsreduktion viele profitieren, auch wenn sie sich nicht an den Kosten beteiligen, besteht die in diesem Bericht bereits mehrfach diskutierte Neigung zum Trittbrettfahren.
- Zweitens ist die Treffsicherheit der Lösung in hohem Maße fraglich. Vor allem bei den Kosten der Schadensvermeidung sind asymmetrische Informationen zu unterstellen – das Unternehmen als Schädiger kann besser als die Geschädigten einschätzen, was eine Technologie zur Schadensvermeidung kostet oder wie viele Arbeitsplätze bei einem Produktionsverzicht verloren gehen – diese Informationen aber für sich behalten.
- Drittens hängt das Optimum in der Verhandlungslösung von der Zuteilung der Eigentumsrechte ab, da bei einseitiger Zuteilung (ein Unternehmen hat keine

Emissionsrechte) die Ressourcenausstattung des Unternehmens eine geringere ist als bei einer Zertifikatslösung, in der das Unternehmen eine bestimmte Menge an Zertifikaten als Eigentum in den Verhandlungsprozess miteinbringt.

Es ist jedoch nicht nur in der Verhandlung nach Coase, sondern auch politisch ein schwieriges Unterfangen, die Nutzung der Ressource Umwelt in ihr Optimum zu führen. Den Schadenskosten stehen nicht nur die Wünsche und Forderungen nach einer sauberen Umwelt gegenüber, sondern auch die Kosten der Schadensvermeidung und der Wunsch der beteiligten Akteure, diese teilweise hohen Kosten nicht tragen zu müssen. Das Verlangen nach einer Reduktion von Nettoemissionen kann im Zweifelsfall nur durch eine Aufgabe der die Emission auslösenden Produktion gestillt werden. Dies impliziert wiederum die Abschreibung von Kapital und Entlassungen. Die Stilllegung der Kernkraftwerke ist ein Beispiel jüngerer Datums, dass Umweltschutz nicht kostenlos zu haben ist. Daher geht die *erwünschte Umweltqualität* nie mit einem vollständigen Verzicht auf Umweltschädigung einher, müssen doch die *Kosten der Vermeidung von Emissionen* ins Kalkül einbezogen werden (Abbildung IV 5-12).

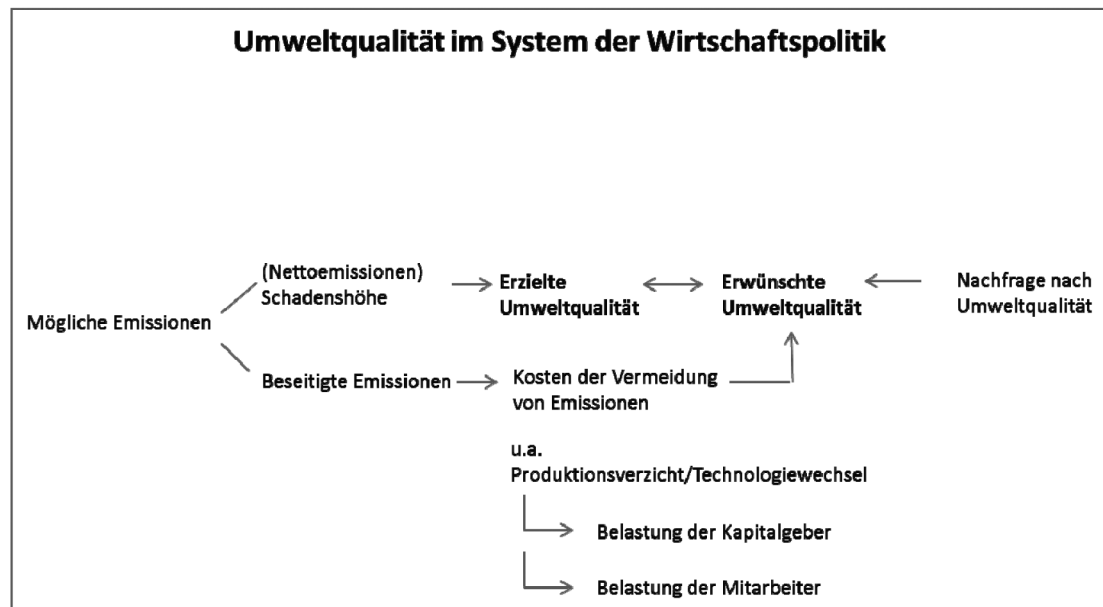
Die Anhäufung von Marktversagenstatbeständen und unausweichlichen Regelungsvollkommenheiten lässt den Rückschluss zu, dass der Umgang mit der Ressource Umwelt nicht optimal erfolgt. *Erzielte Umweltqualität* und *erwünschte Umweltqualität* lassen sich nur schwer in Einklang bringen.

Es stellt sich zudem die Frage, ob weiteres Wachstum und damit einhergehend ein zunehmender Verbrauch endlicher Ressourcen überhaupt sinnvoll ist. Denn Wachstum – so wie es heute verstanden wird, nämlich als Anstieg des BIP – geht zulasten von natürlichen Ressourcen. Für Wachstum werden Luft, Wasser, Rohstoffe und Energie verbraucht. Wachstumskritiker wie Miegel (2010, S. 92 ff.) stellen die These auf, dass weiteres Wachstum dieser Art die Gesellschaft eher Wohlstand koste als weiteren Wohlstand generiere. Viele der Schäden, die der bisherige Wachstumspfad angerichtet hat, sind in der Tat irreversibel. Unternehmen sehen sich mit dem Trittbrettfahrerproblem konfrontiert, da der Verbrauch der natürlichen Rohstoffe nur begrenzt über die Preise geregelt wird. Nationalstaaten sind ebenfalls der Dilemma-Situation ausgesetzt, globale Umweltschädigung stellt für Nationalstaaten einen externen Effekt dar. Die Freiwilligkeit an der Beteiligung der Kompensation des Schädigers für die Schadensvermeidung ermöglicht Trittbrettfahrerverhalten.

485. Die Markt- und Regelungsvollkommenheiten bieten den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, sich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für Umweltschutz zu engagieren. Die Dilemma-Situation bedingt allerdings, dass unter Wettbewerb kostspielige Schadensvermeidung einen Wettbewerbsnachteil darstellt. Umso wichtiger ist es, Wege zu suchen, auch unter Konkurrenzdruck Nachhaltigkeit zu erreichen. Die Eigeninitiative der Unternehmen hinsichtlich der Implementierung staatlicher Standards, aber auch das Einhalten der entsprechenden Standards (vor allem, wenn nur unvollständig kontrolliert werden

Abbildung IV 5-12

Erzielte und erwünschte Umweltqualität



Quelle: In Anlehnung an Siebert, 1978, S. 65

kann) oder die Idee von Zertifizierungen umweltfreundlichen Produzierens können hier weiterhelfen. Die derzeit wichtigsten Standards und Normen sind:

- ISO 14001: Die Bezeichnung ISO 14001 steht für die internationale Umweltmanagementnorm, welche weltweit anerkannte Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem festlegt und Teil einer Normenfamilie ist. Diese Normenfamilie beinhaltet zahlreiche weitere Normen zu verschiedenen Bereichen des Umweltmanagements, unter anderem zu Ökobilanzen, Umweltkennzahlen und zur Umweltleistungsbewertung.
- EG-Öko-Audit Verordnung/EMAS-Verordnung: Die EMAS-Verordnung (Eco-Management and Audit Scheme) ist ein Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung für Organisationen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Die Verordnung unterliegt der Einschränkung, dass sie nur EU-weit gilt. Sie genießt weniger Bekanntheit als die ISO Norm 14001, die ähnlichen Inhaltes ist.
- OECD Leitsätze: Die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen beschreiben einen Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen; darin sind Empfehlungen für verantwortliches Unternehmensverhalten auch bezüglich der Umwelt verankert.
- Global Reporting Initiative: Unter der Bezeichnung Global Reporting Initiative sind Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Großunternehmen, kleineren und mittleren Unternehmen

(KMU), Regierungen und NGOs zusammengefasst (www.globalreporting.org).

- UN Global Compact: Der UN Global Compact stellt einen Pakt zwischen Unternehmen und der UNO dar, der das Ziel verfolgt, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Dies impliziert unter anderem, dass Unternehmen, die den Global Compact unterzeichnen, eine vorsorgende Haltung gegenüber Umweltgefährdungen einnehmen und Initiativen zur Förderung eines größeren Umweltbewusstseins ergreifen.
- ISO 26000: Die ISO 26000 ist ein Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen jeglicher Art, der in sieben Kernthemen aufgegliedert ist. Eines der sieben Kernthemen ist Umwelt.

Durch Organisationen wie Greenpeace ist das Thema Umweltschutz seit Beginn der 1980er Jahre auch in den Fokus der Politik gerückt. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern richteten deutsche Unternehmen schon früh ihr Augenmerk auf den Umweltschutz, das heißt auf den Einfluss ihres unternehmerischen Handelns auf die Umwelt (Preston/Rey/Dierkes, 1978, S. 43 f.; Antal et al., 2007, S. 14). Unternehmen engagieren sich im Bereich Umweltschutz zum Beispiel durch umweltschonende Produktionsmethoden und umweltfreundliche Produkte, durch die Einhaltung von Verhaltenskodizes oder durch Produktionsverzicht.

Aufgrund der Tatsache, dass es sich beim Schutz der Umwelt um ein öffentliches Gut handelt, ist dieser Bereich geradezu prädestiniert für bürgerschaftliches Engagement. Umweltschutz adressiert direkt ein soziales Di-

lemma und wirkt in den öffentlichen Raum, da jedes Mitglied der Gesellschaft vom Umweltengagement der Unternehmen profitiert (beispielsweise durch saubere Luft, Gewässer ohne Schadstoffbelastung oder durch geringe Lärmbelastung). Voraussetzung für die Einordnung unter bürgerschaftliches Engagement ist, dass ein Unternehmen bewusst Maßnahmen des Umweltschutzes einleitet, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen.

486. Ergebnisse zu freiwilligen Umweltschutzbemühungen der Unternehmen liefert die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland. Für den Bereich Umweltengagement wurde den Unternehmen eine Frage zu ihrem Einsatz hinsichtlich Umwelt und Katastrophenhilfe vorgelegt. Die Quote der auf diesen Feldern aktiven Unternehmen liegt bei einem Drittel der engagierten Unternehmen (Abbildung IV 5-13). Gut ein Fünftel (21,2 Prozent) der grundsätzlich bürgerschaftlich engagierten Unternehmen setzt sich in diesem Bereich zumindest ein wenig ein, weitere 11,8 Prozent engagieren sich sogar besonders für die Umwelt beziehungsweise die Katastrophenhilfe. Auch bei den Antworten Umwelt/Katastrophenhilfe wird deutlich, dass sich größere Unternehmen mit 60,6 Prozent häufiger engagieren als kleinere (32,6 Prozent) und mittelgroße Unternehmen (39,7 Prozent). Innovative Unternehmen weisen darüber hinaus mit 35,4 Prozent eine etwas höhere Engagementquote aus als die nicht-innovativen mit 29,3 Prozent (Tabelle IV 5-10).

Zudem engagieren sich von denjenigen Unternehmen, welche die Dilemma-Situation für (eher) unbedeutend halten, 38,8 Prozent, wohingegen sich lediglich 27,6 Prozent der Unternehmen, die von der Bedeutung der Di-

lemma-Situation überzeugt sind, engagieren. Diese Diskrepanz lässt vermuten, dass deutlich mehr Unternehmen zu einem Engagement in diesem Bereich bereit wären, wenn die Dilemma-Situation aufzulösen wäre.

Von denjenigen Unternehmen, die eine umfassende BE-Strategie verfolgen, engagieren sich 40,7 Prozent bürgerschaftlich im Bereich Umwelt. Diejenigen, die primär agierendes bürgerschaftliches Engagement betreiben, engagieren sich zu 36,7 Prozent, während diejenigen, die in erster Linie reagierendes bürgerschaftliches Engagement betreiben, sich nur zu 21,3 Prozent engagieren und solche Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement als Strategie wählen, zu knapp einem Drittel (28,6 Prozent) bürgerschaftlich aktiv sind. Unternehmen sind also eher intrinsisch motiviert, wenn sie sich im Bereich Umwelt engagieren.

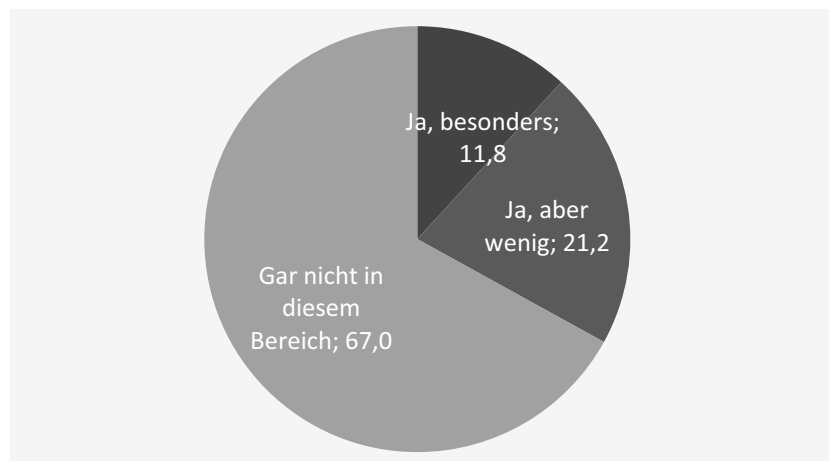
5.10 Internationales Engagement und Entwicklungshilfe

487. Trotz der positiven Auswirkungen der Globalisierung, die weltweit zu Wachstum und Wohlstandssteigerungen geführt hat, hat sich die Schere zwischen den ärmsten und den reichsten Ländern nicht geschlossen. Je nachdem, welche Messmethode verwendet wird, wird sogar konstatiert, dass die Schere weiter auseinander gegangen sei (Sala-i-Martin, 2002; Scherer, 2003, S. 78 ff.; Milanovic, 2009). Länder, die nur kaum oder überhaupt nicht an der Globalisierung und den damit verbundenen Prozessen beteiligt sind, drohen zu verarmen und verlieren vor allem hinsichtlich Bildung und technischem Fortschritt den Anschluss an die Gruppe der wohlhabenden Industrienationen. Demnach stehen Entwicklungs- und Schwellenländer, so wird in den Medien gerne kolpor-

Abbildung IV 5-13

Engagement der Unternehmen in Umwelt/Katastrophenhilfe

Engagiert sich Ihr Unternehmen in Umwelt/Katastrophenhilfe?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.562, gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-10

Engagement der Unternehmen in Umwelt/Katastrophenhilfe

Engagiert sich Ihr Unternehmen in Umwelt/Katastrophenhilfe?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		33,0	67,0
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	32,6	67,4
	50 bis 499 MA	39,7	60,3
	Über 500 MA	60,6	39,4
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	36,9	63,1
	Managergeführt	30,2	69,8
Innovator	Innovator	35,4	64,6
	Nicht-Innovator	29,3	70,7
Exportorientierung	Keine	31,6	68,4
	Exportanteil > Null (2010)	36,7	63,3
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	38,8	61,2
	ist (eher) bedeutend	27,6	72,4
Strategietyp	Umfassendes BE	40,7	59,3
	Primär agierendes BE	36,7	63,3
	Primär reagierendes BE	21,3	78,7
	Unsystematisches BE	28,6	71,4
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	35,3	64,7
	...ist kein relevantes Ziel	26,2	73,8

N = 205 (managergeführt) – 2.562 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

tiert, den starken Wirtschaftsmächten chancenlos gegenüber und können mit diesen auf dem Weltmarkt nicht konkurrieren. Gleichwohl haben sich viele Entwicklungs- und Schwellenländer ebenfalls positiv entwickelt; sofern es gelungen ist, erträgliche Rahmenbedingungen zu schaffen, sind Lebenserwartung und Realeinkommen vielfach gestiegen. Weitere Verbesserungsmöglichkeiten gibt es jedoch insbesondere bezüglich der Gestaltung der Rahmenbedingungen zweifellos, u. a. bei der Bekämpfung der Korruption. Daran können sich Unternehmen beteiligen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung, in deren Rahmen auch viele deutsche Unternehmen Teile ihrer Produktion in Entwicklungs- und Schwellenländer verlagert haben, um Kosten vor allem mit Blick auf die Belegschaft einzusparen und höhere Gewinne zu erzielen, geraten insbesondere multinationale Unternehmen und deren unternehmerisches Handeln im Ausland zunehmend in den Fokus. Unternehmen, die international operieren, werden

von der Gesellschaft immer stärker zur Verantwortungsübernahme für das Geschehen im Ausland aufgefordert. Ethisch fragwürdiges Verhalten wie beispielsweise der Einsatz von Kinderarbeit, die Unterschreitung gesetzlich vorgeschriebener Mindestlöhne und unzureichende Arbeitssicherheits- und Umweltmaßnahmen stehen dabei im Zentrum der öffentlichen Kritik (Scherer 2003, S. 3 f.).

Die Diskussion um das Engagement deutscher Unternehmen in anderen Ländern ist zwar nicht Kern dieses Berichts zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland, kann aber vor dem Hintergrund, dass entsprechende Aktivitäten sowohl in substitutivem Verhältnis (dadurch, dass Ressourcen für bürgerschaftliches Engagement nur einmal verausgabt werden können) als auch in komplementärem Verhältnis (weil sie auf die gleichen Ziele einwirken, nämlich jene, die in Kapitel IV.4 behandelt wurden) stehen, nicht komplett ausgelassen werden. Denn werden die Bereiche hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Relevanz einer Bewertung unter-

zogen, so ist bezüglich des bürgerlichen Wertekonsenses die Annahme berechtigt, dass internationale Aktivitäten etwa im Vergleich zu Engagement in Sport, Kunst und Kultur als besonders wichtig zu erachten sind, da Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe als dringend und notwendig eingestuft werden dürfte.

Empirisch lässt sich belegen, dass nur ein geringer Anteil an deutschen Unternehmen auf internationaler Ebene bürgerschaftlich agiert (Abbildung IV 5-14). Aufgrund der erkennbaren Defizite hinsichtlich des Einsatzes und des Ausmaßes von bürgerschaftlichem Engagement sollte der Bereich Internationales und Entwicklungshilfe stärker in den Fokus rücken.

488. Auch bei den Auslandsaktivitäten gilt zu beachten, wofür ein Unternehmen Verantwortung trägt und wofür nicht. Im Sinne des Mainstreams der ökonomischen Außenhandels-theorie ist Globalisierung zunächst einmal zu begrüßen, weil Unternehmen Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagern. Denn durch das Betreiben von Außenhandel profitieren die beteiligten Länder. Die Nutzung komparativer Vorteile führt zu einer Verbesserung der Wohlfahrt in beiden Ländern, auch wenn sich die Anbieter jener Ressourcen, die in dem betroffenen Land vergleichsweise knapp sind, mit Aufnahme des Handels zunächst einmal schlechter stellen, da ihre Ressourcen weniger benötigt werden. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber, dass in den Entwicklungsländern durch die Teilnahme am Weltmarkt eine additive Nachfrage nach Niedriglohnarbeit entsteht und das Einkommen von Niedriglohnarbeitern steigt. Dass diese theoretischen Schlussfolgerungen nicht immer eins zu eins zur Realität passen, ist evident. Geht Außenhandel mit Mobilität einher, können aufgrund von Pfadabhängigkeiten Ballungsräume mit einer sich entleerenden Peripherie entstehen, die zu einem permanenten und irreversiblen Auseinanderklaffen des Wohlfahrtsniveaus führen (Krugman, 1991). In diesem Fall ist die Verlagerung von Produktionsstätten in das reichere und nicht in das ärmere Land dafür verantwortlich.

Die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland mit der Nutzung der niedrigeren Arbeitskosten kann also per se nicht als schlecht bezeichnet werden. Vielmehr besteht das Problem darin, dass die (politischen und rechtlichen) Rahmenbedingungen in vielen Entwicklungsländern nicht in Einklang mit den Prinzipien einer freiheitlich-demokratischen Ordnung stehen, was Unternehmen beispielsweise ermöglicht, Angestellte durch eine Unterschreitung der Mindestlöhne auszubeuten, Kinderarbeit zu betreiben oder ökologische Standards nicht einhalten zu müssen.

489. Aufgrund dieser diffizilen Situation wird die Fokussierung multinationaler Unternehmen auf bürgerschaftliches Engagement, insbesondere auf dem Gebiet der ordnungspolitischen Mitverantwortung und der Weiterentwicklung und Anpassung bestehender Regeln an neue Herausforderungen in einer zusammenwachsenden Welt immer wichtiger und von der Gesellschaft nachdrücklich eingefordert. So wurde bereits im Jahr 1999 durch den UN-Generalsekretär Kofi Annan die „Global Compact“-Initiative ins Leben gerufen, um globales bürgerschaftliches Engagement auszuweiten und Unterneh-

men in die Pflicht zu nehmen, als Teil der Gesellschaft von sich aus einen positiven Gestaltungsbeitrag zu leisten. Konkret sollen globale und nationale Initiativen gefördert, Politikdialoge vorangetrieben und der internationalen ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmen sowie der Zusammenarbeit im Kontext von Netzwerken sozialen Kapitals ein Weg gebahnt werden (Habisch, 2003, S. 172 f.).

Es bleibt jedoch unmissverständlich festzuhalten, dass Unternehmen nicht die alleinige Verantwortung für Problemlagen im jeweiligen Land, an dem sich einer ihrer Produktionsstandorte befindet, tragen können und müssen. Dazu fehlen ihnen nicht nur die politischen und gesellschaftlichen Möglichkeiten und Ressourcen, hierzu sind sie auch nicht legitimiert. Es muss klar sein, dass es Aufgabe des jeweiligen Staates ist, Sozial- und Umweltstandards durchzusetzen. Mit dem Einsatz von bürgerschaftlichem Engagement kann lediglich eine Mitverantwortung getragen und damit ein Beitrag geleistet werden, Fehlentwicklungen entgegenzusteuern (BDA, 2008, S. 24).

Fehlende rechtliche Rahmenbedingungen zur Etablierung einer freiheitlich-demokratischen Ordnung sind in den meisten Entwicklungsländern ein zentrales Problem, folglich sollte das Engagement hier ansetzen. Im Idealfall ist das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement so konzipiert, dass es zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen und der Förderung der freiheitlichen Ordnung, etwa durch Realisierung offener Märkte oder aber mittels der Förderung der Rechtsstaatlichkeit mit dem Schutz von Eigentumsrechten, in dem jeweiligen Entwicklungsland beiträgt.

Bürgerschaftliches Engagement soll zudem einen strukturbildenden Effekt haben, der über die kurzfristig zu erzielenden Absichten zugunsten der unmittelbaren Zielgruppe hinausgeht. Dafür müssen gerade in diesen Ländern lokale Institutionen aktiv in die Entwicklungszusammenarbeit miteinbezogen werden, um nicht das Risiko einzugehen, dass bei Rückzug des bürgerschaftlichen Engagements Projektruinen entstehen, die sich sogar negativ auf den Entwicklungskontext auswirken können. Lediglich in Einzelprojekte zu investieren reicht nicht aus, um einen langfristigen gesellschaftlichen Nutzen im jeweiligen Entwicklungsland zu generieren. Trotz dieser Erkenntnisse und dem Wissen, dass in die freiheitliche Ordnung des Entwicklungslandes durch bürgerschaftliches Engagement investiert werden sollte, um einen langfristigen gesellschaftlichen Nutzen zu erbringen, bezieht sich bürgerschaftliches Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe zumeist konkret auf finanzielle Unterstützung, die beispielsweise in Wiederaufforstungskampagnen sowie Schul- und Brunnenbauten einfließt.

490. Es lassen sich zwei verschiedene Grundformen von bürgerschaftlichem Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe unterscheiden (De Carlo, 2004, S. 4 ff.). Zum einen ist es möglich, dass Unternehmen durch bürgerschaftliches Engagement die Wertschöpfungsketten, von denen sie selbst ein Teil sind und die sie oft wesentlich prägen, unter sozialen und ökologi-

schen Kriterien positiv mitgestalten. In diesem Fall übernehmen die Unternehmen die Verantwortung für die durch ihr Handeln unmittelbar ausgelösten Veränderungen und verpflichten sich dazu, an allen Standorten sozial- und umweltverträglich zu produzieren. Dazu wurden beispielsweise von der ILO acht Kernarbeitsnormen eingeführt, um eine Mindestanforderung an die Staaten zu stellen, die wiederum an die dort produzierenden Unternehmen weitergegeben werden soll. Diese Normen beinhalten unter anderem das Verbot der Zwangsarbeit, der Diskriminierung und ausbeuterischer Kinderarbeit, und es werden entsprechende Empfehlungen für Arbeitszeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutz festgelegt.

Aufgrund der Branchenabhängigkeit gibt es keinen einheitlichen Katalog in Bezug auf Umweltstandards. Mit ISO 14001 liegt seit 1996 allerdings ein Standard vor, der branchenübergreifend dazu dienen soll, die ökologische Performance von Unternehmen zu verbessern beziehungsweise ihre negativen Umweltwirkungen zu minimieren. Jedoch besteht das Problem, dass Kontrollorgane in Entwicklungsländern oftmals unzureichend eingerichtet sind. Des Weiteren besteht von der Marktseite zumeist kein Druck auf die Unternehmen, ihre Produktion auf soziale und ökologische Belange hin auszurichten. Zudem greift bei staatlichen Rahmenbedingungen, welche Eigentumsrechte und Haftungsfragen unzureichend ausformuliert haben, die Dilemma-Situation.

Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in der Wertschöpfungskette kann sich durch verschiedene Motive begründen. So ist es möglich, dass Unternehmen dieses als vorbeugende Maßnahme durchführen, um Imageschäden zu vermeiden. In diesem Fall spricht man von Risikomanagement zur Vermeidung von moralischen Risiken. Des Weiteren kann bürgerschaftliches Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe angewendet werden, um Kosten zu senken und eine Produktivitätssteigerung zu erreichen; dies ist nur in engen Grenzen bürgerschaftliches Engagement. Denn durch die Umstellung auf umweltfreundlichere Prozesse können häufig die Produktionskosten gesenkt werden und durch soziale Verbesserungen Effizienzsteigerungen erzielt werden (Hardtke/Prehn, 2001, S. 70 f.) und dann gehört dies zum Kerngeschäft. Letztlich kann auch aus intrinsischer Motivation bürgerschaftliches Engagement im internationalen Bereich zum Tragen kommen (De Carlo, 2004, S. 18 f.).

Im zweiten Fall zielt das bürgerschaftliche Engagement darauf ab, einen gesellschaftlichen Nutzen zu erbringen, der nicht direkt mit der Wertschöpfungskette respektive den Zulieferern des Unternehmens zusammenhängt. Diese Aktivitäten werden als „Community Development“-Maßnahmen bezeichnet. Sie zielen direkt auf Individuen, Gruppen und die natürliche Umwelt in einem Gebiet ab, das von dem wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens beeinflusst wird. Vor diesem Hintergrund können beispielsweise Gesundheits- oder Bildungseinrichtungen gefördert werden. Projekte im Sinne des Community Development umfassen ein weites Spektrum von punktuellen (finanziellen) Maßnahmen bis hin zu unternehmensübergreifenden globalen Initiativen in einer Vielzahl von Län-

dern mit vielfältigen Akteuren. Motiviert sein kann diese Art des bürgerschaftlichen Engagements auf internationaler Ebene durch stakeholderorientierte Motive wie die Möglichkeit eines Imagegewinns (Jenkins, 2001, S. 8 ff.) oder indirektem Marketing der Produkte zur Kundenbindung und Kundenneugewinnung sowohl im Entwicklungs- als auch im Heimatland (Bunk, 2003, S. 30 f.). Des Weiteren können Unternehmen bürgerschaftliches Engagement in Entwicklungsländern im Sinne von Community Development betreiben, um im Rahmen der Lobbytätigkeit ein gutes Verhältnis zu lokalen und nationalen Behörden und Regierungen aufzubauen (Smith, 2003, S. 174). Dies kann der Akzeptanz durch die Bevölkerung an der Produktionsstätte dienen (De Carlo, 2004, S. 28 ff.). Jedoch können Community Development-Maßnahmen von Unternehmen auch durchgeführt werden, um eine erworbene marktbeherrschende Stellung und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dies ist dann der Fall, wenn Unternehmen in dem jeweiligen Schwellenland das Fehlen oder die Unvollständigkeit der freiheitlichen Ordnung ausnutzen, indem sie mit einschlägigen Maßnahmen die lokalen und nationalen Machthaber korrumpieren.

Eine Differenzierung dieser verschiedenen zugrunde liegenden Motivlagen hinsichtlich des Einsatzes von Community Development-Maßnahmen kann jedoch nicht erfolgen. Eine direkte Abfrage bei den Unternehmen ist nicht möglich.

491. Empirisch zeigt sich zwar, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe in den letzten Jahren häufiger zum Einsatz kommt, sich Unternehmen dennoch nach wie vor eher auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene engagieren (Braun, 2008, S. 10).

So geben laut Angaben des IW-Zukunftspanels nur 7,4 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie sich im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe bürgerschaftlich besonders engagieren; 12,4 Prozent bringen sich zwar in diesem Bereich ein, dies jedoch nur wenig (Abbildung IV 5-14). Dementsprechend geben 80,2 Prozent der befragten Unternehmen an, dass der Bereich Internationales und Entwicklungshilfe hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements keine Rolle spielt. Es bestätigt sich, dass die Unternehmen in Bezug auf bürgerschaftliches Engagement weniger die Weltgesellschaft im Sinn haben als die unmittelbare räumliche Umgebung, in der sie tätig sind.

Die Tendenz, dass sich größere Unternehmen häufiger engagieren als kleine und mittelständische Unternehmen, wird auch im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe erkennbar. Während sich 33,8 Prozent der Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, in diesem Bereich engagieren, bringen sich nur 19,7 Prozent der kleinen Unternehmen hier bürgerschaftlich ein. Auffällig ist, dass im Gegensatz zu den anderen Bereichen von Eigentümerinnen und Eigentümern geführte Unternehmen mit 22,6 Prozent deutlich häufiger internationales bürgerschaftliches Engagement zeigen als von Managerinnen und Managern geführte Unternehmen

Abbildung IV 5-14

Engagement der Unternehmen in Internationales und Entwicklungshilfe
 Engagiert sich Ihr Unternehmen in Internationales und Entwicklungshilfe?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.553, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

(11,5 Prozent). Außerdem engagieren sich im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe mit 22,4 Prozent innovative Unternehmen deutlich häufiger als die nicht-innovativen (15,6 Prozent). Wie zu vermuten war, betreiben Unternehmen ohne Exportorientierung mit 16,4 Prozent deutlich seltener internationale Entwicklungszusammenarbeit als Unternehmen, die eine Exportorientierung aufweisen (23,1 Prozent) (Tabelle IV 5-11).

Hinsichtlich der Dilemma-Situation zeigen sich folgende Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen: Diejenigen Unternehmen, welche die Dilemma-Situation für (eher) unbedeutend halten, engagieren sich nach eigener Aussage zu 23,6 Prozent im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe. Hingegen geben lediglich 15,8 Prozent der Unternehmen, die von der Bedeutung der Dilemma-Situation überzeugt sind, an, dass sie sich für den Bereich Internationales und Entwicklungshilfe einsetzen. Aufgrund dieses Unterschiedes kann man annehmen, dass deutlich mehr Unternehmen zu Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe bereit wären, wenn sich die Dilemma-Situation auflösen ließe.

Unternehmen der Strategietypen umfassendes bürgerschaftliches Engagement und primär agierendes bürgerschaftliches Engagement geben zu 25,7 Prozent beziehungsweise zu 25,6 Prozent an, dass sie sich im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe engagieren. Dagegen engagieren sich nur 13,1 Prozent aus der Gruppe der Unternehmen, die reagierendes bürgerschaftliches Engagement als Strategie wählen, und 14,2 Prozent derjenigen Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe. Trotz der weit verbreiteten öffent-

lichen Meinung, dass Unternehmen (internationales) bürgerschaftliches Engagement nur betreiben, um ihr Ansehen in der Öffentlichkeit zu verbessern oder um für die Gesellschaft destruktives Verhalten und daraus resultierende negative Folgen zu verschleiern, zeigt sich durch diese empirische Analyse, dass Unternehmen mit ihrem bürgerschaftlichem Engagement im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe eher einer intrinsischen Motivation folgen. Sie sind also mutmaßlich moralisch motiviert, diesen Bereich zu unterstützen.

492. Während in Deutschland Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der Menschenrechte selbstverständlich erscheinen, werden in einer Vielzahl von Schwellen- und Entwicklungsländern Menschenrechte und rechtsstaatliche Grundregeln beispielsweise aufgrund fehlender demokratischer Strukturen, aufgrund von Kriegen und Unruhen, eines Mangels an funktionierender staatlicher Infrastruktur oder auch bedingt durch wirtschaftliche Not in zum Teil eklatanter Weise missachtet (BDA, 2008, S. 15). Multinationale Unternehmen können sich gerade im internationalen Kontext dem Einfluss nationaler Regulatoren entziehen. Zivilgesellschaftliches Engagement der Unternehmen ist ein Schlüssel zu einer Verbesserung der globalen Achtung der Menschenrechte (Palazzo, 2009, S. 17 ff.). Die Frage nach einem bürgerschaftlichen Engagement zugunsten der Menschenrechte ist daher im Kontext des Bereiches Internationales und Entwicklungshilfe zu diskutieren, da das Thema Menschenrechte und Verstöße gegen diese im internationalen Kontext eine große Rolle spielen.

493. Durch die Abbildung IV 5-15 wird deutlich, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen im Bereich des Schutzes oder der Entwicklung der Menschen-

Tabelle IV 5-11

Engagement der Unternehmen in Internationales und Entwicklungshilfe

Engagiert sich Ihr Unternehmen in Internationales und Entwicklungshilfe?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		19,8	80,2
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	19,7	80,3
	50 bis 499 MA	18,0	82,0
	Über 500 MA	33,8	66,2
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	22,6	77,4
	Managergeführt	11,5	88,5
Innovator	Innovator	22,4	77,6
	Nicht-Innovator	15,6	84,4
Exportorientierung	Keine	16,4	83,6
	Exportanteil > Null (2010)	23,1	76,9
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	23,6	76,4
	ist (eher) bedeutend	15,8	84,2
Strategietyp	Umfassendes BE	25,7	74,3
	Primär agierendes BE	25,6	74,4
	Primär reagierendes BE	13,1	86,9
	Unsystematisches BE	14,2	85,8
Unternehmenskultur	... ist ein Ziel	21,5	78,5
	... ist kein relevantes Ziel	15,0	85,0

N = 204 (managergeführt) – 2.553 (gesamt), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

rechte kaum eine Rolle spielt. So geben nur 3,6 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie sich hier engagieren. 12,7 Prozent der Unternehmen betreiben zwar hinsichtlich der Menschenrechte bürgerschaftliches Engagement, dies jedoch nur in einem geringen Umfang. Demnach geben 83,6 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie sich nicht im Bereich Menschenrechte bürgerschaftlich engagieren. Erstaunlich ist, dass die Partizipation der Unternehmen auf den internationalen Märkten hier keine Rolle zu spielen scheint. Exportorientierte Unternehmen engagieren sich im Bereich Menschenrechte nicht mehr als nicht exportierende Unternehmen.

Werden die Unternehmen in Bezug auf weitere Merkmale hin unterschieden, zeichnen sich folgende Ergebnisse für das bürgerschaftliche Engagement von deutschen Unternehmen im Bereich Menschenrechte ab (Tabelle IV 5-12): Es findet sich ein beträchtlicher prozentualer Unterschied zwischen von Eigentümerinnen und Eigentümern geführten und von Managerinnen und Managern geführten Un-

ternehmen. Während 17,4 Prozent der eigentümerinnen-beziehungsweise der eigentümergeführten Unternehmen im Bereich Menschenrechte bürgerschaftliches Engagement betreiben, geben nur 6,1 Prozent der befragten von Managerinnen und Managern geführten Unternehmen an, dass sie sich in diesem Bereich engagieren. Unternehmen mit Innovationsneigung geben zu 18,0 Prozent an, dass sie sich für Menschenrechte bürgerschaftlich einsetzen. Dagegen engagieren sich Unternehmen ohne Innovationsneigung zu 13,8 Prozent in genanntem Bereich.

Auch die Dilemma-Situation hat einen deutlichen Einfluss darauf, ob sich Unternehmen für Menschenrechte bürgerschaftlich engagieren. Unternehmen, die das mögliche Trittbrettfahren von anderen Unternehmen als unbedeutend für ihr Engagement einstufen, engagieren sich zu 20,3 Prozent. Hingegen geben nur 11,4 Prozent der befragten Unternehmen, welche die Dilemma-Situation als gegeben erachten, an, dass sie sich in diesem Bereich bürgerschaftlich engagieren. Unternehmen, die eine Gefahr

Abbildung IV 5-15

Engagement der Unternehmen für Menschenrechte
 Engagiert sich Ihr Unternehmen für Menschenrechte?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)



N = 2.546, gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 5-12

Engagement der Unternehmen für Menschenrechte
 Engagiert sich Ihr Unternehmen für Menschenrechte?
 Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

		Ja	Nein
Gesamt		16,4	83,6
Unternehmensgröße	Unter 50 MA	16,4	83,6
	50 bis 499 MA	14,7	85,3
	Über 500 MA	26,4	73,6
Führungsstruktur	Eigentümergeführt	17,4	82,6
	Managergeführt	6,1	93,9
Innovator	Innovator	18,0	82,0
	Nicht-Innovator	13,8	86,2
Exportorientierung	Keine	15,6	84,4
	Exportanteil > Null (2010)	16,5	83,5
Dilemmasituation	ist (eher) unbedeutend	20,3	79,7
	ist (eher) bedeutend	11,4	88,6
Strategietyp	Umfassendes BE	25,9	74,1
	Primär agierendes BE	26,1	73,9
	Primär reagierendes BE	8,9	91,1
	Unsystematisches BE	6,2	93,8
Unternehmenskultur	... ist ein Ziel	17,2	82,8
	... ist kein relevantes Ziel	12,1	87,9

N = 204 (managergeführt) – 2.546 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

sehen, dass andere konkurrierende Unternehmen von ihrem geleisteten Engagement profitieren ohne selbst etwas beizutragen, engagieren sich demnach um etwa 8,9 Prozentpunkte weniger.

Genauso wie im Bereich Internationales und Entwicklungshilfe sind die Prozentzahlen für Unternehmen, die umfassendes bürgerschaftliches Engagement betreiben (25,9 Prozent) und der Unternehmen, die sich durch primär agierendes bürgerschaftliches Engagement auszeichnen (26,1 Prozent), fast identisch. Unternehmen der

Strategietypen primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement (8,9 Prozent) und unsystematisches bürgerschaftliches Engagement (6,2 Prozent) engagieren sich kaum im Bereich Menschenrechte.

5.11 Zusammenfassung zu den Bereichen des Engagements

494. Die folgende Tabelle IV 5-13 fasst die herausgearbeiteten Charakteristika der einzelnen Engagementbereiche zusammen und bietet so zugleich eine Übersicht zu

Tabelle IV 5-13

Abgrenzung von bürgerschaftlichem Engagement nach Bereichen

Bereich	Bürgerschaftliches Engagement	Kein Bürgerschaftliches Engagement
Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung	– Lobbyarbeit, soweit sie die Einhaltung der Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft einfordert	– Lobbyarbeit, die versucht, den Wettbewerb zu unterbinden
Integration in den Arbeitsmarkt und Bekämpfung von Armut (Integration und Soziales)	– Spenden zugunsten von Armen, z. B. Essenstafeln; Obdachlosenhilfe, Katastrophenhilfe – Förderung und Beschäftigung von Menschen mit verfestigten Einstellungshemmnissen (z. B. funktionale Analphabeten) – Bekämpfung von Diskriminierung	– Ausschließlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussende Maßnahmen
Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit (Erziehung, Kindergarten, Schule)	– Erfüllung der Sozialisations- und Versorgungsfunktion, z. B. Betriebskindergarten für Kinder in der Nachbarschaft öffnen	– Lediglich Erfüllung der Regenerationsfunktion und der Mitarbeitermotivations- bzw. -bindungsfunktion, z. B. durch Arbeitszeitflexibilität
Bildung (Hochschule, Weiterbildung)	– Finanzierung allgemeinen Humankapitals	– Finanzierung betriebsspezifischen Humankapitals
Gesundheit	– Maßnahmen, die über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen im Sinne einer Entlastung der sozialen Sicherungssysteme und einer Steigerung der Lebenszufriedenheit	– Gesundheitsvorsorge zur nachhaltigen Sicherung der Produktivität der eigenen Belegschaft – Einhaltung der Arbeitnehmerschutzgesetze
Sport und Freizeit	– Breitensportförderung (positive Externalität auf die Gesellschaft)	– Spitzensport sponsoring (positive Externalität fraglich)
Kunst und Kultur	– Aktivitäten zur Förderung von Kunst und Kultur	– Sponsoring nur zu Werbezwecken (z. B. bei Events)
Umwelt-, Tier- und Artenschutz	– Maßnahmen, die deutlich über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen im Sinne einer Schonung der Ressource Umwelt durch Schadensreduktion oder Schadensvermeidung	– Einhaltung der Umweltschutzgesetze
Menschenrechte	– Jegliche freiwilligen Aktivitäten zum Schutz der Menschenrechte	– Einhaltung der Menschenrechte und entsprechender gesetzlicher Regelungen

Quelle: Eigene Darstellung der Sachverständigenkommission

den Abgrenzungen für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, die jedoch nicht immer trennscharf möglich sind. Die Tabelle stellt die Definitionen entsprechend der Reihenfolge der behandelten Bereiche dar. Betrachtet man den Bereich des Erhalts und der *Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung*, ist zwischen zweierlei Arten von Lobbyaktivitäten von Unternehmen zu unterscheiden. Nur jene Aktivitäten, welche die Einhaltung der marktwirtschaftlichen Prinzipien einfordern, sind im Sinne eines bürgerschaftlichen Engagements dem Ziel der freiheitlichen Ordnung dienlich. Lobbyarbeiten, die darauf abzielen, Wettbewerb einzuschränken, fallen hingegen nicht darunter.

Im *Bereich Soziales und Integration* werden Spenden zugunsten von Bedürftigen als bürgerschaftliches Engagement definiert. Setzen sich Unternehmen mit ihren Maßnahmen hingegen lediglich für die Erfüllung der Regenerationsfunktion sowie für die Bindung und Motivation der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, so gilt dies nicht als bürgerschaftliches Engagement, da es in diesem Fall keine externen Effekte in den öffentlichen Raum zur Folge hat.

Im *Bereich Hochschule und Weiterbildung* ist zu differenzieren zwischen den verschiedenen Arten des Humankapitals, deren Finanzierung durch die Unternehmen gefördert werden kann. Handelt es sich ausschließlich um betriebspezifisches Humankapital, ist das Unternehmen nicht bürgerschaftlich engagiert. Die Förderung allgemeinen Humankapitals ist dagegen dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen.

Im *Bereich Gesundheit* gelten solche unternehmerischen Aktivitäten, welche die Gesundheitsvorsorge für die eigene Belegschaft oder die bloße Einhaltung von gesetzgeberischen Vorschriften betreffen, nicht als bürgerschaftliches Engagement. Allerdings sind alle Maßnahmen, die darüber hinausgehen und bei welchen sich das Unternehmen freiwillig strengerer Richtlinien und Bestimmungen unterwirft, als bürgerschaftliches Engagement zu betrachten, da sie langfristig zu einer Entlastung der sozialen Sicherungssysteme beitragen. Bürgerschaftliches Engagement im *Bereich Umwelt* lässt sich auf ähnliche Weise definieren, das bedeutet, über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende freiwillige Maßnahmen zum Schutz der Umwelt fallen unter die Bezeichnung bürgerschaftliches Engagement.

Der *Bereich Sport und Freizeit* gilt gemeinhin als ein besonders wichtiges Feld bürgerschaftlicher Betätigung durch Unternehmen. Die positive Externalität auf die Gesellschaft ist jedoch bei vielen Fördermaßnahmen vor allem im Spitzensport fraglich. Anders gestaltet sich die Lage bei der Förderung des Breitensports, hier ist die strukturbildende Wirkung in die Gesellschaft als bürgerschaftliches Engagement anzuerkennen.

Im *Engagementbereich Kunst und Kultur* sind jegliche unternehmerischen Aktivitäten zum Beispiel jenseits des Eventsponsorings als bürgerschaftliches Engagement anzusehen. Im *Bereich der Menschenrechte* lassen sich solche Aktivitäten nennen, die über die Einhaltung der

Menschenrechte und entsprechender gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen, wobei dies im internationalen Kontext aufgrund unterschiedlicher Regelungen und Gesetze nicht immer leicht abzugrenzen ist.

Die hier aufgeführten Definitionen sind das Ergebnis eines intensiven, kontroversen und am Ende nicht einstimmig beendeten Diskussions- und Abstimmungsprozesses innerhalb der Sachverständigenkommission. Aufgrund dessen sind die im Fragebogen formulierten Bereiche und die nun vorliegenden Abgrenzungen nicht vollständig kongruent und werden zudem sicherlich nicht deckungsgleich sein mit den, von den Unternehmen bei der Beantwortung zugrunde gelegten Definitionen.

Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen in Deutschland findet, so zeigen es die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, mit sehr unterschiedlicher Beteiligung in den abgefragten Bereichen statt. Entgegen einschlägiger früherer Studien zum bürgerschaftlichen Engagement weist die Befragung den Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule mit 75,3 Prozent als bedeutendsten Engagementbereich aus; erst an zweiter Stelle folgt das (in anderen Studien primär bedeutendste) Engagement in Sport und Freizeit mit einer Beteiligung von 68,2 Prozent (Tabelle IV 5-14).

Tabelle IV 5-14

Gesellschaftliche Bereiche des Engagements

In welchen gesellschaftlichen Bereichen engagiert sich Ihr Unternehmen?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent (Gesamt)

	Ja	Nein
Erziehung, Kindergarten, Schule	75,3	24,7
Sport und Freizeit	68,2	31,8
Soziales/Integration	54,0	46,0
Kunst und Kultur	49,3	50,7
Hochschulen, Forschung, Weiterbildung	36,0	64,0
Gesundheit	33,1	66,9
Umwelt/Katastrophenhilfe	33,0	67,0
Internationales und Entwicklungshilfe	19,8	80,2
Menschenrechte	16,4	83,6

N = 2.546 – 2.594 gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Über die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) engagieren sich nach eigener Aussage im Bereich Soziales/Integration. Knapp die Hälfte der Unternehmen (49,3 Prozent) zeigt zudem Engagement im Bereich Kunst und Kultur.

Immerhin noch ein gutes Drittel der befragten Unternehmen (36,0 Prozent) geben an, sich für Hochschule, Forschung und Weiterbildung einzusetzen, fast ebenso oft werden die Bereiche Gesundheit (33,1 Prozent) und Umwelt/Katastrophenhilfe (33 Prozent) angegeben. Dagegen spielt das bürgerschaftliche Engagement auf internationaler Ebene/Entwicklungshilfe sowie das Thema Menschenrechte aus Sicht der deutschen Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle (19,8 und 16,4 Prozent). Konkrete Beispiele für Unternehmensengagement in verschiedenen Bereichen werden etwa in BDA, 2010 beschrieben.

495. Neben der Bedeutung der einzelnen Bereiche lassen sich fünf weitere zentrale Aussagen zu den Bereichen des Engagements treffen:

1. *Größere Unternehmen engagieren sich häufiger bürgerschaftlich als kleinere.* Ein Grund hierfür mag in einer unzureichenden Finanzkraft liegen, die immer dann zum Hindernis wird, wenn Engagement ein Mindestinvestitionsvolumen erfordert, das kleinere Unternehmen nicht stemmen können.

2. *Unternehmen reagieren unterschiedlich hinsichtlich ihrer Wahrnehmung einer möglichen Dilemma-Situation.* Außer für den Bereich Sport und Freizeit gilt für alle Bereiche, dass sich von denjenigen Unternehmen, welche die Dilemma-Situation für bedeutend halten, ein kleinerer Prozentsatz engagiert als von solchen Unternehmen, welche die Dilemma-Situation als nicht so wichtig einschätzen. Dies impliziert, dass mehr Engagement seitens der Unternehmen zu erwarten wäre, ließen sich Vorkehrungen treffen, welche die Möglichkeiten zum Trittbrettfahrerverhalten einschränken oder verhindern würden.

3. *Managergeführte Unternehmen engagieren sich häufiger als eigentümergeführte Unternehmen.* Dies gilt zumindest für die Bereiche Gesundheit sowie Hochschulbildung, Forschung und Weiterbildung, nicht jedoch für den Bereich Internationales/Entwicklungshilfe.

4. *Innovatoren zeigen durchweg mehr bürgerschaftliches Engagement als Nicht-Innovatoren* in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland. Am deutlichsten wird der Unterschied im Engagement im Bereich Hochschule, Forschung und Weiterbildung.

5. *Für die Exportorientierung ergibt sich ein uneinheitliches Bild:* In den Bereichen Hochschule, Forschung und Weiterbildung sowie Umwelt/Katastrophenhilfe und Internationales/Entwicklungshilfe zeigen Unternehmen mit Exportorientierung mehr bürgerschaftliches Engagement als solche ohne eine entsprechende Ausrichtung. Dagegen sind in den Bereichen Sport und Freizeit sowie Kunst und Kultur Unternehmen mit Exportorientierung aktiver.

6. Instrumente und Strategien des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

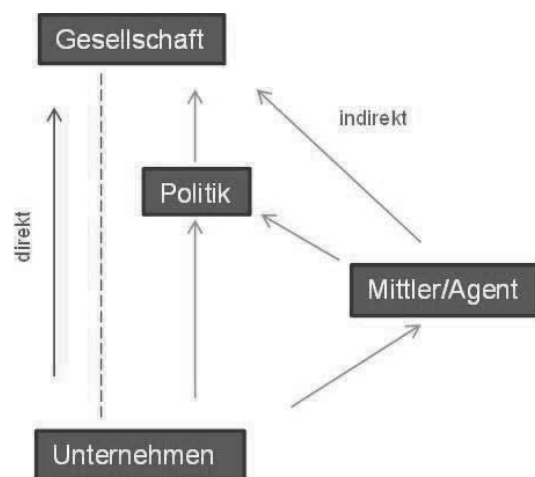
6.1 Direkte und indirekte Instrumente

496. Für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung können Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkei-

ten von Spenden über zweckgebundenes Marketing, der Nutzungsüberlassung von betrieblicher Infrastruktur, der Gründung von Unternehmensstiftungen, der Bereitstellung von Zeit und Kompetenz durch die Freistellung von Angestellten des Unternehmens oder auch durch das Mitwirken in oder der Unterstützung von Lobbygruppen nutzen. Die verschiedenen Instrumente des Engagements können in direktes Engagement und indirektes Engagement unterteilt werden. Typisch für das direkte Engagement sind Corporate Giving und Corporate Volunteering, deren einzelne Instrumente eine unmittelbare Wirkung auf die Gesellschaft haben (Abbildung IV 6-1). Engagiert sich ein Unternehmen mit finanziellen Zuwendungen, beispielsweise im Rahmen von Spenden an einen Sportverein, dann vollzieht sich dieses Engagement direkt ohne die Mitwirkung Dritter.

Abbildung IV 6-1

Wege des gesellschaftlichen Engagements



Quelle: Eigene Darstellung

497. Ein zentrales Instrument des bürgerschaftlichen Engagements ist die Unterstützung durch spezialisierte Organisationen – sogenannter Mittler –, die insbesondere eine Struktur in jenen Bereichen und für jene Instrumente schaffen, in denen für den Erfolg eine institutionelle Umsetzung hilfreich ist. Dies schließt etwa Arbeitgeberorganisationen (Social Lobbying) oder Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) ein, aber auch gemeinnützige Hilfsorganisationen (Social Commissioning) und Sozialunternehmer (Abbildung IV 6-2). Der indirekte Weg des bürgerschaftlichen Engagements über einen Mittler oder über die Politik wird als Corporate Support bezeichnet.

Die Umfrageergebnisse des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland zeigen, dass einige Unternehmen Mittler nutzen und beispielsweise mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden kooperieren (vgl. Kapitel IV 6.4). Bedeutsam ist Corporate Support insbesondere in Feldern, in denen die Unternehmerin oder der Unternehmer beziehungsweise

das Unternehmen nur geringe individuelle Handlungsspielräume hat, etwa bei den Bemühungen um den Erhalt und der Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung. Ein weiteres Motiv für einen kollektiven Zusammenschluss ist beispielsweise die regionale/gebietsweise Ausrichtung des Engagements. Die Kooperation mit internationalen Hilfsorganisationen erweist sich insbesondere dann als sinnvoll, wenn es um Katastrophenhilfe in Krisengebieten und die Verteilung von medizinischen Hilfsgütern geht. Hilfsorganisationen wie das Deutsche Rote Kreuz, die Caritas, Diakonie oder Ärzte ohne Grenzen unterstützen Partnerorganisationen vor Ort, um Sofortmaßnahmen einzuleiten und Bedarfsanalysen zur strategischen und logistischen Koordination der Hilfsgüter vor Ort durchzuführen, damit die Hilfe dort ankommt, wo sie erforderlich ist. Darüber hinaus sind diese Organisationen mit dem regionalen Umfeld und den örtlichen Behörden vertraut.

498. Die materiellen und immateriellen Arten beziehungsweise Instrumente von bürgerschaftlichem Engagement lassen sich in drei Kategorien einteilen: Corporate Giving, Corporate Volunteering und Corporate Support. Die gängigen Differenzierungen in der Literatur beziehen sich gemeinhin auf Corporate Giving und Corporate Volunteering (Schrader, 2006, S. 216; Braun, 2010a, S. 7; Alschner/Dathe/Priller/Speth, 2009, S. 172; Mecking 2010, S. 372; Maaß/Clemens, 2002, S. 11). Abbildung IV 6-2

verdeutlicht die verschiedenen Kategorien und Instrumente, die den Unternehmen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements zur Verfügung stehen. Die Maßnahmen von Corporate Giving (finanzielle Zuwendungen, Sach- und Produktspenden oder die Überlassung betrieblicher Infrastruktur) und Corporate Volunteering (die Bereitstellung von Humankapital) wirken direkt in den öffentlichen Raum. Alle Engagementinstrumente, die über Dritte ausgeübt werden, sind hier dem Corporate Support zugeordnet. Stiftungen und Unternehmensstiftungen werden in der Kategorie Corporate Support den „Corporate Foundations“ zugeordnet. Unter dem Oberbegriff Social Commissioning ist die „Auftragsvergabe an Soziale Organisationen“ zu verstehen (Dresewski, 2004, S. 22); dazu zählen Wohlfahrtsverbände, Kirchen und religiöse Einrichtungen, lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- und Kultureinrichtungen sowie NGO's und internationale Hilfsorganisationen, Vereine und Freiwilligenorganisationen. Social Lobbying, also die Lobbyarbeit für soziale und gesellschaftliche Anliegen, beinhaltet die Kooperation mit Akteuren wie Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden, Gewerkschaften, Parteien, Bürgerinitiativen oder der öffentlichen Verwaltung. Social Entrepreneurship – oft auch als Sozialunternehmen bezeichnet – ist ein neues, in der Forschung noch wenig untersuchtes Feld. Sozialunternehmen handeln mit gesellschaftspolitischen Zielen, die nicht primär auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind (Hackenberg/Emptner, 2011, S. 11).

Abbildung IV 6-2

Instrumente und Kategorien des bürgerschaftlichen Engagements

Corporate Giving	Corporate Volunteering	Corporate Support
<ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Zuwendungen: <ul style="list-style-type: none"> Spenden Sponsoring Fundraising Cause Related Marketing Sach- und Produktspenden: <ul style="list-style-type: none"> Spenden Sponsoring Fundraising Überlassung betrieblicher Infrastruktur Kostenlose Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Freistellung von Mitarbeitern in der Arbeitszeit Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkeiten Gemeinnütziges Arbeitgeber-engagement durch Bereitstellung von Zeit und Kompetenz der Mitarbeiter Engagement der Managementebene in Vorständen von NGOs oder Fördervereinen 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Foundations Social Commissioning <ul style="list-style-type: none"> NGO's, internationale Hilfsorganisationen Wohlfahrtsverbände Kirchen, religiöse Einrichtungen Vereine/ Freiwilligenorganisationen lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- und Kultureinrichtungen Social Lobbying <ul style="list-style-type: none"> Arbeitgeber- und Unternehmensverbände Bürgerinitiativen Gewerkschaften Öffentl. Verwaltung Parteien Social Entrepreneurship

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Corporate-Citizenship-Mix, Dresewski 2004, S. 21

6.2 Corporate Giving

499. Das Engagement von Unternehmen findet insbesondere durch finanzielle Zuwendungen, Sachmittel, kostenlose Dienstleistungen und der Nutzungsüberlassung betrieblicher Infrastruktur statt und wird in der Fachliteratur als Corporate Giving bezeichnet (Schrader, 2006, S. 216, Maaß/Clemens, 2002, S. 11; Braun, 2010a, S. 7; Mecking, 2010, S. 372). Charakteristisch für diese Gruppe sind Unternehmensspenden, Mäzenatentum, Philanthropie und Sponsoring-Aktionen. Hermanns und Thurm bezeichnen Corporate Giving als „Instrumentalstrategie“, da materielle Zuwendungen von Unternehmen keinen unmittelbaren Lösungsbeitrag für gesellschaftliche Probleme leisten (Hermanns/Thurm, 1999, S. 41).

500. Im Bereich des Corporate Giving (CG) sind finanzielle Zuwendungen am weitesten verbreitet: 84 Prozent der befragten Unternehmen leisten freiwillige Beiträge durch Geldzuwendungen, 55 Prozent engagieren sich mit der Bereitstellung von Sachmitteln – also Gütern, Produkten und Dienstleistungen – und 40 Prozent stellen ihre betriebliche Einrichtung oder ihre betrieblichen Geräte kostenlos für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung (Abbildung IV 6-3).

Zwischen 80 und 90 Prozent der befragten Unternehmen spenden auch gemäß anderer Studien regelmäßig: Einer Umfrage aus dem Jahr 2009 zufolge dominieren Geldspenden mit 83,4 Prozent den Bereich des Corporate Giving (Braun, 2010a, S. 7, Maaß/Clemens, 2002, S. 9). Allerdings werden Geldspenden in der Regel spontan und einmalig erbracht (Spenden für humanitäre oder Naturka-

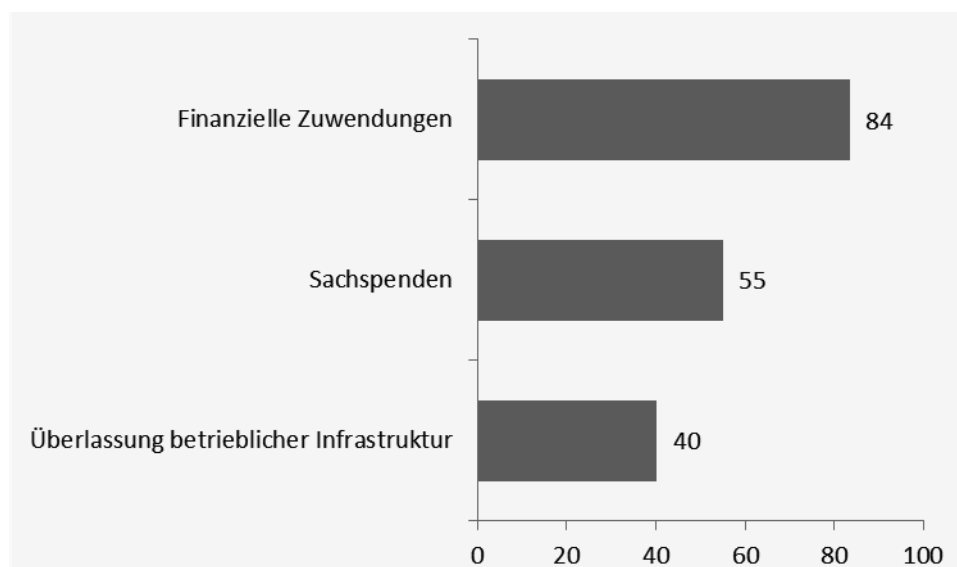
tastrophen wie beispielsweise die Hungersnot am Horn von Afrika, der Tsunami in Thailand, die Flut in Pakistan oder das Erdbeben in Haiti). Einer Umfrage des Forschungsinstitutes Forsa und der INSM (2005) zufolge leisteten beispielsweise 33 Prozent der befragten Unternehmen nach der Tsunamikatastrophe in Thailand akute Hilfe durch Spenden in Höhe von fast 380 Mio. Euro. Ein Nutzengewinn für das Unternehmen ist mit dem Instrument Spende nicht intendiert. Die öffentliche Bekanntgabe einer Spenderin oder eines Spenders kann jedoch eine positive Imagewirkung für das Unternehmen zur Folge haben. Dies ist jedoch nicht Gegenstand einer vertraglich vereinbarten Gegenleistung. Spenden sind steuerlich absetzbar, wenn sie steuerbegünstigten Zwecken dienen. Die Voraussetzungen dafür sind vom Gesetzgeber im Einkommensteuergesetz EstG § 10b geregelt.

501. Zu längerfristig angelegten Aktionen und Projekten zählen Sponsoring und zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing). Unter Sponsoring sind Geldflüsse beziehungsweise finanzielles Engagement zu verstehen, das mit strategischen Vorteilen (weitgehend vertraglich vereinbart) für das Unternehmen verbunden ist. „Ein Sponsor fördert unmittelbar und in erster Linie sich selbst. Die Förderung der Ziele der gesponserten Organisation ist dabei eher ein beabsichtigter Nebeneffekt“ (Strachwitz, 1995, S. 14).

Da Sponsoring-Aktionen öffentlichkeitswirksam platziert beziehungsweise vermarktet werden, resultiert daraus für das Unternehmen ein Imagegewinn, der sich wiederum in einer erhöhten Nachfrage widerspiegelt. Sponsoring ist ein gängiges und strategisch ausgelegtes Instrument der Un-

Abbildung IV 6-3

Corporate Giving
Ja-Quoten in Prozent aller engagierter Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)



N = 2.700

Quelle: IW Consult, 2011

ternehmenskommunikation beziehungsweise eines Marketingkonzeptes (Maaß/Clemens, 2002, S. 12; Fabisch, 2008, S. 209). Damit liegt die Durchführung solcher Aktionen meist im Verantwortungsbereich der zuständigen PR-Abteilungen großer Unternehmen und ist somit immer an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet.

Ein prominentes Beispiel ist das Sponsoring von Sportvereinen durch materielle Spenden wie Trikotspenden versehen mit dem Unternehmenslogo. Bei finanziellen Zuwendungen wird im Gegenzug zum Beispiel ein Werbelaufband an der Bande des Spielfeldes mit den Produkten des Sponsors installiert. Diese Werbestrategie ist für beide – Sportverein und Unternehmen – gewinnbringend; der Sportverein erhält eine Finanzspritze und das Unternehmen erhält als vertragliche Gegenleistung öffentlichkeitswirksame Präsenz. Sport-Sponsoring erfolgt vorwiegend aus reinem Marketingkalkül. Die Spitzensportförderung ist nicht dem bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen (vgl. Kapitel IV.5). Sponsoring muss sich aber nicht immer im Bereich des Sports abspielen. Unternehmen sind auch in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen, in Museen, in Bildungseinrichtungen oder durch Umweltinitiativen durch gesponserte Projekte aktiv (Fabisch, 2008, S. 209).

Zweckgebundenes Marketing oder Cause Related Marketing (CrM) ist eine weitere Form des Corporate Giving. Dabei handelt es sich um PR-Kampagnen – meist großer Unternehmen –, die den unternehmerischen Nutzen mit sozialem Engagement verbinden; beispielsweise mit dem Verkauf von Produkten für einen guten Zweck. Zahlreiche Unternehmen spenden eine festgelegte Summe von dem Verkaufserlös eines Produktes für wohltätige Zwecke. Dafür gehen Unternehmen Kooperationen mit gemeinnützigen Institutionen (Non-Profit Organisationen) ein. Beim Cause Related Marketing gehen die Interessen des Unternehmens mit einem Gewinn für die Allgemeinheit einher; die Beteiligten ziehen wechselseitig einen für sie relevanten Nutzen aus der Maßnahme, somit ergänzen sich business case und social case (Win-Win-Situation) (Mathes, 2009, S. 29 ff.; Geißler, 2011, S. 1 f.).

Fundraising-Aktionen werden von einer Vielzahl von Non-Profit Organisationen (NPO) oder auch von Stiftungen genutzt (Schönfeld 2009, S. 12). Die Abgrenzung von Fundraising zum Sponsoring wird unter Expertinnen und Experten intensiv diskutiert. Der Fundraising-Begriff beschreibt Mittelbeschaffung für einen „guten Zweck“ und zur Förderung sozialer und gemeinnütziger Aktivitäten. Der Ausdruck Mittelbeschaffung impliziert hingegen nicht nur die Einwerbung von Kapital, sondern auch Sachleistungen oder Dienstleistungen. Fabisch (2002, S. 7) definiert das Instrument im Rahmen des Beschaffungsmarketings als „die strategisch geplante Beschaffung sowohl von finanziellen Ressourcen als auch Sachwerten, Zeit und Know-how zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien“. Kontrovers diskutiert wird, ob diese Mittel „ohne marktadäquate Gegenleistungen“ – also ohne (vertraglich festgelegte) Gegenleistungen zu erfolgen haben (Urselmann, 1998, S. 12). Fundraising selbst kann insofern nicht zum bürgerschaftlichen Engagement gerechnet

werden. Cause Related Marketing, Sponsoring und Fundraising zählen zu den Betriebsausgaben und nicht als Spende. Sie fallen daher nicht unter EstG § 10b. Unternehmen erzielen einen wirtschaftlichen Nutzen aus diesen Maßnahmen, die an den gewinnorientierten Unternehmenszielen ausgerichtet sind, deshalb sind sie als Betriebsausgaben EstG § 4 steuerlich absetzbar (Maaß/Clemens 2002, S. 12, S. 18).

502. Eine Unterscheidung der unterschiedlichen Arten des Instrumentes finanzielle Zuwendung kann in den Ergebnissen der Umfrage des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland nicht vorgenommen werden. Es wurde in der Befragung lediglich nach den Instrumenten „finanzielle Zuwendungen, Spenden von Produkten und gebrauchten Betriebsmitteln, kostenlose beziehungsweise günstige Nutzungsüberlassung von Räumlichkeiten, Maschinen und Betriebseinrichtungen sowie Frei- beziehungsweise Bereitstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ differenziert.

503. Die finanziellen Zuwendungen von Unternehmen konzentrieren sich besonders auf den Sport- und Freizeitbereich (42,7 Prozent) sowie auf Erziehung, Schule, Kita (38,7 Prozent), wie aus den Ergebnissen des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland hervorgeht (Tabelle IV 6-1).

Tabelle IV 6-1

Instrument und Bereich des Engagements – Finanzielle Zuwendungen

Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010
bürgerschaftlich engagiert? (hier: finanzielle
Zuwendung)/In welchen Bereichen engagiert sich Ihr
Unternehmen bürgerschaftlich (hier: Ja, besonders)
Anteil an allen Unternehmen mit finanziellen
Zuwendungen in Prozent (Mehrfachantworten möglich)

Engagementbereich	Finanzielle Zuwendungen
Sport und Freizeit	42,7
Erziehung, Kita, Schule	38,7
Soziales/Integration	22,8
Kunst und Kultur	18,3
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	13,3
Gesundheit	12,7
Umweltschutz/Katastrophenhilfe	12,5
Internationales/Entwicklungshilfe	8,0
Menschenrechte	3,1

Lesehilfe: Von allen Unternehmen, die sich durch finanzielle Zuwendungen engagieren, engagieren sich 42,7 Prozent im Bereich Sport und Freizeit besonders.

N = 2.175 (Sport und Freizeit) – 2.138 (Menschenrechte), gewichtet
Quelle: IW Consult ,2011

Einige strukturelle Unterschiede lassen sich anhand der Umfragedaten ebenfalls zeigen: Von Eigentümerinnen und Eigentümern geführte Unternehmen nutzen finanzielle Zuwendungen häufiger als solche, die von Managerinnen und Managern geführt werden. Ein Grund für die größere Spendenbereitschaft könnte die alleinige Entscheidungsgewalt der Eigentümerin oder des Eigentümers nach deren oder dessen individueller, materieller und emotionaler Nutzenentscheidung sein. Tabelle IV 6-2 zeigt auch, dass finanzielle Zuwendungen verstärkt als Instrument für primär agierendes bürgerschaftliches Engagement eingesetzt werden.

504. Sachspenden und das Erbringen von kostenlosen Dienstleistungen sowie die Nutzungsüberlassung betrieblicher Infrastruktur sind weitere Leistungen, die ebenso dem Corporate Giving zugerechnet werden (Braun, 2010a, S. 7).

Sach-/Produkt- und Dienstleistungsspenden beinhalten eine Vielzahl von kostenlos zur Verfügung gestellten Mitteln wie beispielsweise:

- Leihgabe von privaten/unternehmenseigenen Exponaten für eine Kunstausstellung,
- kostenlose Überlassung von Produkten aus eigener Leistungserstellung,
- Beigaben zu einer Tombola für gemeinnützige Zwecke,
- Überlassung von Baumaterial für den Ausbau des Vereinsheims,
- Beratungen,
- logistische Unterstützung,

Tabelle IV 6-2

Finanzielle Zuwendungen und Strukturmerkmale der Unternehmen
Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010 bürgerschaftlich engagiert?
Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

Gesamt		Ja	Nein
		83,6	16,4
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	83,4	16,6
	50–499	87,2	12,8
	500 und mehr	94,8	5,2
Führungsstruktur	Eigentümer	85,3	14,7
	Manager	71,5	28,5
Branche	Industrie	84,2	15,8
	Dienstleistung	83,5	16,5
Innovator*)	Nein	82,7	17,3
	Ja	84,2	15,8
Dilemma-Situation**)	ist (eher) unbedeutend	86,1	13,9
	ist (eher) bedeutend	82,8	17,2
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	83,4	16,6
	Agierendes BE	91,7	8,3
	Reagierendes BE	76,2	23,8
	Unsystematisches BE	81,4	18,6
Unternehmenskultur	... ist ein Ziel	85,3	14,7
	... ist kein relevantes Ziel	82,1	17,9

Lesehilfe: Von allen bürgerschaftlich engagierten Unternehmen bis 49 Mitarbeitern geben 83,4 Prozent an, finanzielle Zuwendungen gegeben zu haben.

*) Innovator: Unternehmen, die nach eigenen Angaben seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben;

**) Dilemma-Situation: Mitbewerber profitieren vom Engagement, ohne sich selber zu engagieren (Trittbrettfahrerverhalten möglich)

N = 2.700 (gesamt) – 985 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

- unentgeltliche Pflege und Instandhaltung des Fußballfeldes durch ein Gartenunternehmen (Braun, 2010a, S. 5, S. 7, Maaß/Clemens, 2002, S. 9).

Bei der Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens handelt es sich gewöhnlich um eine für das Unternehmen nicht kostendeckende, aber für die Empfängerin oder den Empfänger kostenfreie Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen aus dem Kerngeschäft des Unternehmens (Maaß/Clemens, 2002, S. 11). Geldwerte Zuwendungen sind Schenkungen von Betriebsmitteln, die noch nicht gänzlich vom Unternehmen abgeschrieben sind und das betriebliche Vermögen somit mindern (Maaß/Clemens, 2002, S. 9). Aus Abbildung IV 6-3 (Corporate Giving) geht hervor, dass sich 55 Prozent der durch das IW Zukunftspanel befragten Unternehmen zu bürgerschaftlichem Engagement in Deutschland in Form von Sach- und Dienstleistungsspenden engagieren. Die Strukturmerkmale können Tabelle IV 6-3 entnommen werden. Innovative Unternehmen engagieren sich eher mit

Sach-/Produkt- und Dienstleistungsspenden (57,1 Prozent) als die nicht-innovativen (51,8 Prozent). Aus den Ergebnissen geht ebenfalls hervor, dass dieses CG-Instrument stärker auf dem Wunsch der Stakeholder (primär reagierendes bürgerschaftliches Engagement 57,3 Prozent) basiert.

Die kostenlose Erbringung von Dienstleistungen und Produkt- sowie Sachspenden werden – ähnlich wie finanzielle Zuwendungen – vor allem auf die Bereiche Erziehung, Kita, Schule sowie Sport und Freizeit konzentriert (Tabelle IV 6-4).

505. Aus Abbildung IV 6-3 lässt sich ablesen, dass rund 40 Prozent der Unternehmen ihre Geräte, Maschinen oder die Betriebseinrichtung für einen guten Zweck überlassen. Maaß und Clemens klassifizieren auch die kostenlose beziehungsweise kostengünstige Nutzungsüberlassung betrieblicher Infrastruktur als geldwerte Zuwendungen, da sie auf Kosten des Unternehmens für einen guten Zweck

Tabelle IV 6-3

Sachspenden und Strukturmerkmale der Unternehmen
Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010 bürgerschaftlich engagiert?
Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		Ja	Nein
Gesamt		55,0	45,0
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	54,7	45,3
	50–499	61,5	38,5
	500 und mehr	68,5	31,5
Führungsstruktur	Eigentümer	52,4	47,6
	Manager	50,5	49,5
Branche	Industrie	53,2	46,8
	Dienstleistung	55,2	44,8
Innovator	Nein	51,8	48,2
	Ja	57,1	42,9
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	61,5	38,5
	ist (eher) bedeutend	49,6	50,4
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	64,9	35,1
	Agierendes BE	50,7	49,3
	Reagierendes BE	57,3	42,7
	Unsystematisches BE	38,7	61,3
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	59,1	40,9
	...ist kein relevantes Ziel	42,8	57,2

N = 2.700 (gesamt) – 985 (Führungsstruktur)
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-4

Instrument und Bereich des Engagements – Sachspenden

Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010 bürgerschaftlich engagiert?

Engagementbereich	Sachspenden und kostenlose Dienstleistungen
Sport und Freizeit	44,5
Erziehung, Kita, Schule	43,1
Soziales/Integration	26,2
Kunst und Kultur	19,7
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	15,1
Gesundheit	15,0
Umwelt/Katastrophenhilfe	10,8
Internationales/Entwicklungshilfe	7,1
Menschenrechte	3,5

N = 1.038 (Sport und Freizeit) – 1.022 (Internationale Entwicklungshilfe), gewichtet

Quelle: IW Consult, 2011

zur Verfügung gestellt werden (Maaß/Clemens 2002, S. 9 ff.). Hierzu zählen die Bereitstellung von:

- Betriebsräumlichkeiten
- Betriebseinrichtungen (z. B. EDV-Mittel, Kopierer)
- Fuhrpark (z. B. Nutzungsrechte eines Fuhrparks)
- Maschinen und Geräte

Aus Tabelle IV 6-5 ist ersichtlich, dass die von Managerinnen und Managern geführten Unternehmen dieses Instrument des bürgerschaftlichen Engagements, laut Ergebnisses des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, mit 43,1 Prozent häufiger nutzen, als die von Eigentümerinnen und Eigentümern geführten Unternehmen (36,9 Prozent). Zudem überlässt der Dienstleistungssektor häufiger seine Infrastruktur (41,5 Prozent) als die Industrie (29,8 Prozent).

Die Bereiche des Engagements und ihre relative Bedeutung können Tabelle IV 6-6 entnommen werden. Überdurchschnittlich – im Vergleich zu anderen Instrumenten – werden mit Infrastrukturleistungen Umwelt- und Katastrophenhilfe (13,3 Prozent) unterstützt.

Tabelle IV 6-5

Überlassung betrieblicher Infrastruktur und Strukturmerkmale der Unternehmen

Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010 bürgerschaftlich engagiert?

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		Ja	Nein
Gesamt		40,2	59,8
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	39,8	60,2
	50–499	48,7	51,3
	500 und mehr	55,3	44,7
Führungsstruktur	Eigentümer	36,9	63,1
	Manager	43,1	56,9
Branche	Industrie	29,8	70,2
	Dienstleistung	41,5	58,5
Innovator	Nein	38,0	62,0
	Ja	41,8	58,2
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	48,2	51,8
	ist (eher) bedeutend	33,0	67,0
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	53,5	46,5
	Agierendes BE	37,1	62,9
	Reagierendes BE	33,7	66,3
	Unsystematisches BE	20,0	80,0
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	43,9	56,1
	...ist kein relevantes Ziel	28,9	71,1

N = 2.700 (gesamt) – 985 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-6

**Instrument und Bereich des Engagements –
Überlassung betrieblicher Infrastruktur**
Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010
bürgerschaftlich engagiert?

Engagementbereich	Überlassung betrieblicher Infrastruktur in %
Sport und Freizeit	47,1
Erziehung, Kita, Schule	42,1
Soziales/Integration	26,6
Kunst und Kultur	23,4
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	16,5
Gesundheit	15,6
Umwelt/Katastrophenhilfe	13,3
Internationales/Entwicklungshilfe	8,6
Menschenrechte	5,0

N = 1.038 (Sport und Freizeit) – 1.022 (Internationale Entwicklungshilfe), gewichtet

Quelle: IW Consult, 2011

506. Geldzuwendungen, Sach- und Produktspenden sowie die kostenlose und kostengünstige Überlassung betrieblicher Infrastruktur sind derzeit wichtige Mittel zur finanziellen Unterstützung laufender Projekte von Stiftungen oder gemeinnützigen Organisationen und somit Teil des bürgerschaftlichen Engagements. In den letzten Jahren lässt sich aber ein Trend hin zu anderen Instrumenten erkennen. Laut Riess (2011) hat sich „der Charakter des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen verändert. Waren traditionell Spenden und Sponsoring die Mittel der Wahl, ist heutiges Engagement oftmals eine gesellschaftliche Investition. Unternehmen engagieren sich immer mehr in langfristigen Projekten, in denen sie ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Ressourcen einbringen, um Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden“ (Riess, 2011, S. 13). Unternehmen leisten also zunehmend einen gesellschaftlichen Beitrag durch den Einsatz ihres Personals und damit auch mit Zeit, Know-How und Kompetenz, also der Bereitstellung von Humankapital – dem sogenannten Corporate Volunteering (Schöffmann, 2008, S. 259).

6.3 Corporate Volunteering

507. Corporate Volunteering ist die zweite Kategorie der Instrumente, die Unternehmen bei der Ausübung ihres bürgerschaftlichen Engagements zur Verfügung steht (vgl. Abbildung IV 6-2).

Da es keine einheitliche Begriffsdefinition gibt, wird Corporate Volunteering (CV) mit unterschiedlichen Begriffen erläutert (Schöneborn, 2011).

- „Freiwilliges Engagement der Beschäftigten“ (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 66),
- „Betriebliche Freiwilligenarbeit“ (Habisch, 2003, S. 126)
- „Mitarbeiterengagement“ (Polterauer, 2010, S. 214 f)
- „Employee Community Engagement“ (Boccalandro, 2011, S. 39)
- „Employee Volunteering“ (Koch, 2011, S. 27)
- „Employee Community Involvement“ (Braun/Backhaus-Maul, 2010, S. 66)

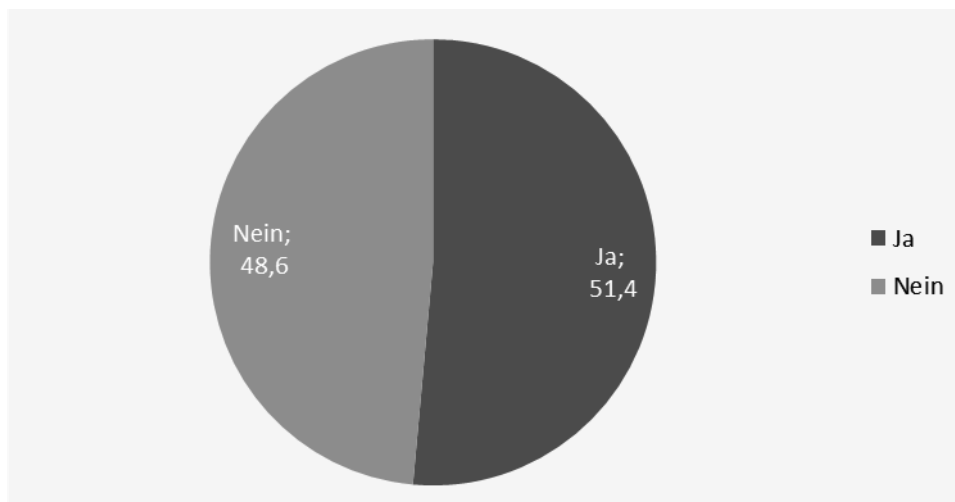
Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden für ihr Engagement von der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber auch während der regulären Arbeitszeit freigestellt. Das Unternehmen unterstützt somit das persönliche Engagement der Beschäftigten, ordnet es aber nicht an (Hermanns/Thurm, 1999, S. 42). Allerdings muss die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber dieses Engagement nicht fördern, sondern kann von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Nachholen der versäumten Arbeitszeit verlangen oder auf die Entgeltfortzahlung für diesen Zeitraum verzichten. Er gewährt dem Angestellten also den Freiraum zur Ausübung des Engagements unter der Prämisse des Nacharbeitens oder des Lohnverzichtes. In der Regel wird das Nacharbeiten der versäumten Arbeitszeit von den Arbeitgebern aber nicht verlangt. Im Gegenteil, die Mehrheit der Unternehmen unterstützt das ehrenamtliche Engagement der Beschäftigten, auch wenn es eine nicht vom Unternehmen initiierte Maßnahme ist. Clemens und Maaß definieren Corporate Volunteering demnach als „voluntaristische Maßnahmen, bei denen Personen eines Unternehmens eine ehrenamtliche Tätigkeit übernehmen. Einzig die Arbeitskraft bzw. der persönliche Einsatz ist hier Gegenstand der Unterstützung. Beim Corporate Volunteering werden die Leistungen im institutionellen Rahmen der geförderten Instanz erbracht und nicht – wie beim Corporate Giving – übergeben.“ (Maaß/Clemens, 2002, S. 13). Corporate Volunteering sei eine effektive Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens, die Dritten zugute kommt (Maaß/Clemens, 2002, S. 13). Metz und Theis deuten voluntaristische Maßnahmen als „das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch die Investition von Zeit, Know-How und Wissen ihrer Mitarbeiter und die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern außerhalb der Arbeitszeit“ (Metz/Theis, 2009, S. 240).

Die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ (2002, S. 220) hat Corporate Volunteering allgemeiner gefasst als „die Förderung des Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter“.

508. Die Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland hat ergeben, dass die Hälfte der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt, um einen gemeinwohlorientierten Beitrag in der Gesellschaft zu leisten (Abbildung IV 6-4). Allerdings ist der Umfang dieses Engagements mit einem Gegenwert von 20 Mio. Euro pro Jahr im Vergleich zu

Abbildung IV 6-4

Corporate Volunteering
Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.700

Quelle: IW Consult, 2011

den anderen Instrumenten (noch) unbedeutend (vgl. Kapitel IV.3).

Corporate Volunteering findet in zahlreichen Bereichen Anwendung, wie Tabelle IV 6-7 illustriert. Dieses Engagement kann die Freistellung von Angestellten während

Tabelle IV 6-7

**Instrument und Bereich des Engagements –
Corporate Volunteering**
Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010
bürgerschaftlich engagiert?

Engagementbereich	Frei- bzw. Bereitstellung von Mitarbeitern in %
Erziehung, Kita, Schule	40,3
Sport und Freizeit	39,8
Soziales/Integration	28,3
Kunst und Kultur	21,3
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	20,3
Gesundheit	15,8
Umwelt/Katastrophenhilfe	13,7
Internationales/Entwicklungshilfe	7,1
Menschenrechte	5,0

N = 1.347 (Sport und Freizeit) – 1.338 (Internationale Entwicklungshilfe), gewichtet

Quelle: IW Consult, 2011

der Arbeitszeit anlässlich eines Katastropheneinsatzes sein, beispielsweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Freiwilligen Feuerwehr oder dem Technischen Hilfswerk oder in den Wohlfahrtsverbänden tätig sind.

509. War bislang im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement immer von einer Win-Win-Situation die Rede, also einem Nutzen für das Unternehmen und einem Mehrwert für die Gesellschaft (business case und social case), so soll Corporate Volunteering zu einer Triple-Win-Situation zwischen den beteiligten Partnern führen: „Corporate Volunteering soll der Gesellschaft, den engagierten Unternehmen und den Mitarbeitern nutzen. (...) Es steigert die Zufriedenheit, die Motivation und den Teamgeist der Mitarbeiter und trägt zur wesentlichen Verbesserung der Work-Life-Balance bei.“ (Kreikebaum/Kreikebaum, 2011, S. 18). Es ist Teil der Personalpolitik insbesondere von großen Unternehmen geworden (Koch, 2011, S. 27–32; Maaß/Clemens, 2002, S. 39–51; Hermanns/Thurm, 1999, S. 42). Ehrenamtliche Tätigkeiten und gesellschaftliches Engagement werden mitunter gezielt bei Beförderungen berücksichtigt beziehungsweise sind Voraussetzungen dafür. Andere Unternehmen honorieren das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zusatzurlaub zur Ausübung der ehrenamtlichen Aktivität (Tisch, 2011, S. 108 ff.). Tabelle IV 6-8 zeigt, dass Frei- und Bereitstellungen von Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten – nach finanziellen Zuwendungen (rund 95 Prozent) – am häufigsten (73,3 Prozent) als Instrument genutzt werden.

6.4 Corporate Support

510. Wohlfahrtsverbände, Kirchen und religiöse Einrichtungen, Stiftungen, internationale Hilfsorganisationen und NGO's, aber auch Arbeitgeber- und Unternehmens-

Tabelle IV 6-8

Frei- und Bereitstellung von Mitarbeitern und Strukturmerkmale der Unternehmen

Wie hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010 bürgerschaftlich engagiert? Anteil
an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		Ja	Nein
Gesamt		51,4	48,6
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	51,0	49,0
	50–499	59,4	40,6
	500 und mehr	73,3	26,7
Führungsstruktur	Eigentümer	53,0	47,0
	Manager	55,2	44,8
Branche	Industrie	45,5	54,5
	Dienstleistung	52,2	47,8
Innovator	Nein	45,6	54,4
	Ja	55,3	44,7
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	62,5	37,5
	ist (eher) bedeutend	42,2	57,8
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	71,1	28,9
	Agierendes BE	52,3	47,7
	Reagierendes BE	40,6	59,4
	Unsystematisches BE	27,9	72,1
Unternehmenskultur	...ist ein Ziel	57,5	42,5
	...ist kein relevantes Ziel	33,6	66,4

N = 2.700 (gesamt) – 985 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

verbände, Bürgerinitiativen und Vereine sind Akteure, durch die sich Unternehmen kollektiv – jedoch indirekt – für die Mitgestaltung gezielter Bereiche in der Gesellschaft einsetzen. Der Zusammenschluss in Verbänden beispielsweise dient sowohl KMU's als auch Großunternehmen, die sich für die gleiche Sache engagieren und die Gemeinschaft mitgestalten wollen. Die Bündelung von Interessen bei einem Mittler erscheint darüber hinaus auch aus politischer Sicht sinnvoll. Diese Akteure agieren gemeinsam und versuchen die Interessen der Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik und den Medien zu vertreten.

6.4.1 Corporate Foundations – Die Rolle von Unternehmensstiftungen

511. Stiftungen sind die älteste Rechtsform bei der Förderung gemeinnütziger Zwecke (Haibach, 1998, S. 165).

Die deutsche Stiftungstradition reicht bis weit ins 19. Jahrhundert zurück (Strachwitz/Reimer, 2008, S. 217). Vielfach wurden Stiftungsgründungen als Mittel des gesellschaftlichen Engagements bessergestellter Bevölkerungsschichten betrachtet, doch sind sie auch in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen ein gängiges Instrument des Engagements (Strachwitz/Reimer, 2008; Trimmer, 2005), denn die Stiftungsgründung ist nicht nur natürlichen Personen vorbehalten. Der Stiftungsboom der letzten Jahrzehnte ging vielmehr von juristischen Personen aus, also von Unternehmen, Vereinen oder öffentlichen Körperschaften (Trimmer, 2005, S. 18). Insgesamt weist der Bundesverband Deutscher Stiftungen für das Jahr 2011 18 162 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechtes aus (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011). Viele der großen Stiftungen sind Unternehmensstiftungen. Das Stiftungsvermögen stammt zu 53 Prozent aus unternehmerischer Tätigkeit, zu 25 Prozent aus einer Erbschaft, zu

29 Prozent aus angestellter Berufstätigkeit und zu 17 Prozent aus Kapitalerträgen (Trimmer, 2005). Tabelle IV 6-9 listet die bedeutendsten deutschen Stiftungen des privaten Rechts auf und wirft einen Blick auf ihr Vermögen und die primär geförderten Bereiche.

512. TUnabhängig von der Gründungsmotivation müssen alle Stiftungen, um als rechtsfähige Stiftung von den jeweiligen im Land zuständigen Stiftungsbehörden anerkannt zu werden, bestimmte gesetzliche Auflagen nach §§ 80–88 BGB erfüllen, die aus der schriftlich festgeleg-

Tabelle IV 6-9

Die 15 größten Stiftungen des privaten Rechts nach Vermögen

Name der Stiftung	Stifter	Primäre Engagement-bereiche	Vermögen in €
Robert Bosch Stiftung GmbH	Robert Bosch	Bildung, Gesundheit, Kunst und Kultur	5.126.918.000 B
Dietmar-Hopp-Stiftung gGmbH	Dietmar Hopp	Sport, Soziales, Medizin, Bildung	3.400.000.000 V
Else Kröner-Fresenius-Stiftung	Else Kröner	Medizin und Forschung	2.900.000.000 V
Volkswagen Stiftung	Bundesrepublik Deutschland und das Land Niedersachsen	Wissenschaftsförderung	2.457.544.000 V
Baden-Württemberg Stiftung gGmbH	Baden Württemberg	Bildung, Forschung und Soziale Verantwortung	2.243.078.000 B
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	Bundesrepublik Deutschland	Umwelt	1.986.394.000 B
Klaus Tschira Stiftung gGmbH	Klaus Tschira	Bildung, Forschung, Wissenschaft, Hochschule MIN-Fächer	1.960.962.000 B
Joachim Herz Stiftung	Joachim Herz	Bildung, Forschung, Wissenschaft	1.300.000.000 B
Software AG Stiftung	Peter Schnell	Bildung und Erziehung, Soziales, Umwelt/Natur	1.288.170.000 V
Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung	Alfried Krupp von Bohlen und Halbach	Kunst und Kultur, Sport, Gesundheitswesen Bildung und Erziehung, Wissenschaft	1.066.803.000 B
Gemeinnützige Hertie-Stiftung	Georg Karg	Bildung, Beruf und Familie, Neurowissenschaft	886.000.000 V
ZEIT-Stiftung Ebelin und Berd Bucerius	Gerd Bucerius	Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur, Forschung und Wissenschaft	731.764.000 B
Bertelsmann Stiftung	Reinhard Mohn	Erhalt der freiheitlichen Ordnung	618.998.000 B
Körber Stiftung	Kurt A. Körber	Bildung und Erziehung, Gesellschaft, Wissenschaft, Politik	515.000.000 B
Fritz Thyssen Stiftung	Amélie Thyssen	Förderung von Wissenschaft	425.269.000 B

Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011, Finanzdaten 2010

B: Buchwert; V: Verkehrswert

ten Stiftungssatzung eindeutig hervorzugehen haben (§ 81 BGB).

Für die Gründung von Unternehmensstiftungen werden in der Literatur zwei wesentliche Motivationen unterstellt. Dies sind:

1. die Stiftungsgründung durch Erblasser
2. und die Stiftungsgründung zur Gestaltung gemeinwohlorientierter und gemeinnütziger Zwecke.

Die Stiftungsgründung durch Erblasser kann zum einen aus intrinsischer Motivation stattfinden (wenn die Förderung gemeinnütziger Zwecke gewünscht ist), zum anderen kann sie auch die Nachfolge beziehungsweise das Bestehen des Unternehmens nach dem Ableben der Eigentümerin oder des Eigentümers sichern (Trimmer, 2005, S. 13).

Ein weit verbreitetes Motiv ist die Stiftungsgründung zur Gestaltung gemeinwohlorientierter und gemeinnütziger Zwecke. Sie spiegelt die intrinsische Motivation des Unternehmers wider, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten (Trimmer, 2005, S. 29). Einen engen Bezug zur Kernkompetenz des Unternehmens lässt sich in den wenigsten Fällen herstellen, was bei der Verfolgung intrinsischer Motive auch nicht wundert: Es ist vielmehr die persönliche Überzeugung beziehungsweise ein bestimmtes gesellschaftliches Anliegen, welches die Stifterin oder den Stifter bewegt, sich in einem bestimmten Bereich zu engagieren (Timmer, 2005, S. 61). Dies stellt eine wichtige Form der Philanthropie dar. Die Gründung einer Stiftung kann somit eine nachhaltige (und damit strukturbildende) Form individuellen bürgerschaftlichen Engagements sein (Strachwitz/Ebermann/Neuke, 2009, S. 54). Neben der Bündelung von Kapital wird in einer Stiftung auch Kompetenz konzentriert, in dem qualifiziertes Personal eingesetzt wird, um gezielt Lösungen bestimmter Probleme in der Gesellschaft anzugehen und somit einen gemeinnützigen Beitrag zu leisten (Strachwitz/Reimer, 2008, S. 219).

513. Das Motiv der Stiftungsgründung ist für ihre Einordnung als bürgerschaftliches Engagement letztendlich jedoch zweitrangig. Ausschlaggebend sind die Folgen für die Gesellschaft. Wenn die Stiftung einen strukturbildenden Einfluss hat, in den öffentlichen Raum hinein wirkt und Sozialkapital generiert, sind Stiftungen als bürgerschaftliches Engagement aufzufassen. Soweit sich jedoch Stiftungen in spürbarer Weise in den Dienst von Partikularinteressen stellen, werden die Aktivitäten dieser Stiftungen in ihrer Zurechnung zum bürgerschaftlichen Engagement kritisch hinterfragt. Strachwitz warnt in diesem Zusammenhang vor der „Herrschafts- und Gestaltungsmacht der toten Hand“ großer, vermögender, einflussreicher Unternehmensstiftungen auf Öffentlichkeit und Politik (Strachwitz/Ebermann/Neuke, 2009, S. 54). In der Tat, folgt man der Logik aus Kapitel IV.2, sind Zielsetzungen, die eine Marktmachtsicherung des Unternehmens in seinem Kerngeschäft verfolgen, kritisch zu sehen.

514. In der Befragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland sind Unternehmen lediglich zu ihrer Kooperation mit

Stiftungen befragt worden. Der Umfang des Engagements der Stiftungen selbst wurde **nicht** abgefragt. Um Doppelerfassungen zu vermeiden, wird das Engagement von Stiftungen selbst nicht mit erfasst. Das Vermögen allein der zehn größten Stiftungen beträgt rund 23,7 Mrd. Euro (Tabelle IV 6-9); jährliches Engagement lässt sich daraus nicht abschätzen. Bei einer Verzinsung von fünf Prozent und unter der Annahme, dass das Stiftungsvermögen nicht verkleinert werden soll, wären dies immer noch mehr als eine Milliarde Euro, die für bürgerschaftliches Engagement ausgegeben werden würden.

Abbildung IV 6-5 verdeutlicht, dass 12,4 Prozent der Unternehmen laut Befragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland mit Stiftungen kooperieren, um bürgerschaftliches Engagement zu leisten. 8,4 Prozent der Unternehmen arbeiten intensiv und nur vier Prozent sehr intensiv mit Stiftungen zusammen. Zweidrittel der Unternehmen nutzen Stiftungen nicht als Partner beim bürgerschaftlichen Engagement.

Stiftungen sind vor allem für Großunternehmen interessant. 41,2 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten kooperieren mit Stiftungen (Tabelle IV 6-10). Von Managerinnen und Managern geführte Unternehmen (20,8 Prozent) engagieren sich doppelt so häufig in Zusammenarbeit mit Stiftungen wie eigentümergeführte Betriebe (10,2 Prozent). Die Dilemma-Situation scheint für die engagierten Unternehmen von geringer Bedeutung zu sein (15,7 Prozent); ob Dritte von der Zusammenarbeit des Unternehmens mit der Stiftung profitieren, ohne selbst aktiv mitzuwirken, hat keine negativen Auswirkungen auf das Engagement.

Exkurs: Engagement der Stiftungen

Die Bereiche des Engagements bei Stiftungen sind vielfältig. Sie reichen von unternehmensrelevanten (wie beispielsweise dem Umweltschutz, der Bildung oder der Wissenschaft) über Aktivitäten im Bereich Soziales und Integration bis hin zu unternehmensfernen Bereichen wie dem Einsatz für die Wahrung der Menschenrechte oder akuter Katastrophenhilfe. Insbesondere Bildung ist ein für Stiftungen hochrelevanter Bereich, was möglicherweise der Bedeutung des Humankapitals im Produktionsprozess der Unternehmen geschuldet ist (Berkle/Neuhoff/Schindler/Steinsdörfer, 1989, S. 505).

Tabelle IV 6-9 illustriert dies: zehn der 15 aufgelisteten Stiftungen engagieren sich primär im Bereich von Bildung und Erziehung sowie Wissenschaft. Aber auch Gesundheit und Medizin, soziale Zwecke, Forschung, Umwelt- und Naturschutz, Kunst und Kultur sowie Ausbildung und Sport sind Felder, die durch Stiftungen gezielt gefördert werden (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008 und Schmidt, 2003, S. 91–103.).

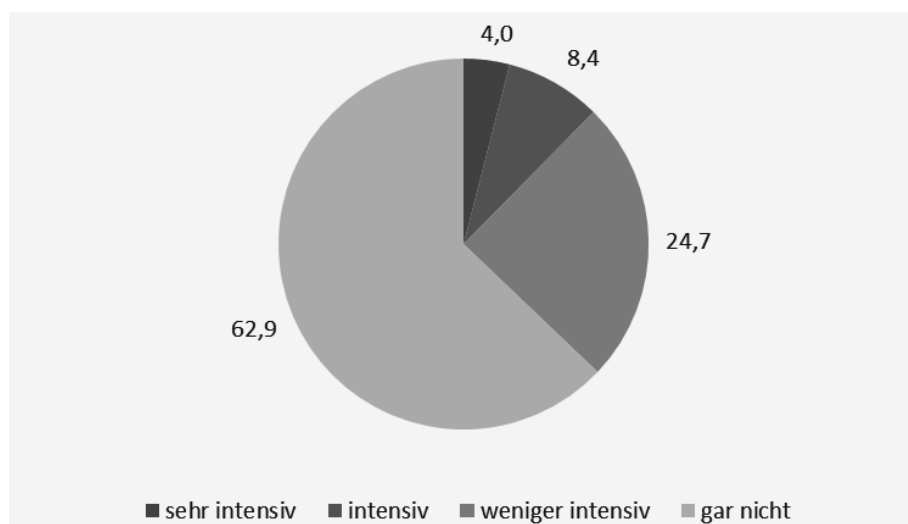
Die Bereiche, in denen sich Unternehmen in Kooperation mit Stiftungen für bestimmte Aufgaben einsetzen, zeigt Tabelle IV 6-11.

Abbildung IV 6-5

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Stiftungen

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen? (hier: Stiftungen)

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.535

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-10

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Stiftungen

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen? (hier: Stiftungen)

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		(Sehr) intensiv	Weniger intensiv/gar nicht
Gesamt		12,4	87,6
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	11,8	88,2
	50–499	23,0	77,0
	500 und mehr	41,2	58,8
Führungsstruktur	Eigentümer	10,2	89,8
	Manager	20,8	79,2
Branche	Industrie	8,6	91,4
	Dienstleistung	12,9	87,1
Innovator	Nein	10,8	89,2
	Ja	13,4	86,6
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	15,7	84,3
	ist (eher) bedeutend	9,6	90,4
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	19,4	80,6
	Agierendes BE	16,5	83,5
	Reagierendes BE	5,3	94,7
	Unsystematisches BE	7,2	92,8
Unternehmenskultur	...ist ein Teil	14,3	85,7
	...ist kein relevantes Teil	7,4	92,6

N = 2.535 (gesamt) – 947 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-11

**Engagementbereiche von Unternehmen, die sich
(auch) durch Stiftungen engagieren**
Anteil in Prozent

Engagementbereiche	Anteil
Erziehung, Kita, Schule	56,2
Soziales/Integration	44,9
Sport und Freizeit	34,0
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	28,9
Kunst und Kultur	25,0
Gesundheit	21,8
Umweltschutz/Katastrophenhilfe	18,6
Internationales und Entwicklungshilfe	16,9
Menschenrechte	8,3

Lesehilfe: Von allen Unternehmen, die bei ihrem Engagement (ggf. neben anderen Partnern der Zusammenarbeit) (sehr) intensiv mit Stiftungen zusammenarbeiten, unterstützen 34,0 Prozent den Bereich Sport und Freizeit besonders.

N = 423

Quelle: IW Consult, 2011

6.4.2 Social Lobbying – Die Rolle der Verbände

515. Verbände agieren als Interessenvertreter von Unternehmen gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit. Sie können als zentralisierter Akteur einer Vielzahl von Unternehmen beschrieben werden, die ähnliche Ziele und Interessen verfolgen und sich in Verbänden zusammenschließen, um sich in der Öffentlichkeit gemeinsam zu äußern. Verbände gestalten den politischen Prozess aktiv mit; sie betreiben „politische Mitwirkung und Willensbildung“ im Namen ihrer Mitglieder (Lösche, 2007, S. 15). Die Verbände nehmen eine Funktion des „Sachverwalters“ ein, der mit Hilfe eines „generalisierten Mandats“ auf Problemlagen hinzuweisen und die Forderungen seiner Mitglieder zu vertreten hat (Straßner, 2006, S. 13).

Verbände sind eine klassische Form von Lobbyismus. Historisch betrachtet reicht ihre Tradition bis in die Anfänge des 19. Jahrhunderts zurück (Bührer, 2006, S. 18). Nach Alemann und Eckert (2006) galt „der Verband lange Zeit als Prototyp der Interessenvertretung gesellschaftspolitischer Segmente, aber er besitzt keineswegs ein Monopol, denn auch Kammern vertreten Interessen und agieren als Akteure im Feld des Lobbyismus“ (Alemann/Eckert, 2006, S. 4). Unternehmensverbände sind fest im demokratischen System der Bundesrepublik Deutschland verankert. Das Parlament und die Abgeordneten waren und sind als Legislative die wichtigsten Ansprechpartner für die Verbände. Mit der Zeit haben aber auch die Exekutive, die Medien und die Öffentlichkeit als Ansprechpartner für die Verbände an Bedeutung gewonnen (Alemann/Eckert 2006, S. 5). Dessen ungeachtet genießen Verbände und Lobbyisten immer noch einen eher

schlechten Ruf in der breiten Öffentlichkeit. Lobbyismus wird mit Macht, Missbrauch, Korruption, Patronage und der Vertretung illegitimer Interessen verbunden (Lösche, 2007, S. 9). Die Existenzberechtigung der Verbände begründet sich aus folgenden grundlegenden (theoretischen) Funktionen (Sebaldt/Straßner, 2004, S. 59–64):

1. Interessenaggregation: Bündelung einer Vielzahl artikulierter Interessen der Mitglieder
2. Interessenselektion: Normierung und Harmonisierung dieser Forderungen
3. Interessenartikulation: Kommunikation gegenüber Öffentlichkeit und Politik

Offen bleibt die Frage, wie sich die behauptete Gemeinwohlorientierung mit der Vertretung von ‚special interests‘ – also der Partikularinteressen – der Verbandsmitglieder vereinen lässt (Lösche, 2007, S. 11).

516. Die Verbandslandschaft ist sehr heterogen; sie ist nach Region und Branche organisiert. Es gibt lokale, regionale und überregionale Verbände. Die Mitglieder von Branchenverbänden verfolgen zumeist ähnliche Ziele. Die großen Spitzenverbände, wie beispielsweise BDA und BDI, müssen größere Anstrengungen unternehmen, den Interessen ihrer heterogenen Mitgliedslandschaft gerecht zu werden (Sebaldt/Straßner, 2004, S. 60; Lösche, 2007, S. 15).

Große Unternehmen sind zwar in der Regel Mitglieder in Verbänden, engagieren sich aber nicht zwangsläufig aktiv in diesen, um ihre Interessen durchzusetzen (Lösche, 2007, S. 19). Großunternehmen nehmen die Vertretung ihrer Interessen häufig selbst in die Hand, betrauen interne Abteilungen mit den Lobbyaufgaben und fahren somit zweigleisig, um ihre Interessen zu vertreten (Alemann/Eckert, 2006, S. 5). Unternehmen gehen für die Umsetzung ihres bürgerschaftlichen Engagements auch Kooperationen mit Arbeitgeberverbänden ein (Abbildung IV 6-6). Die Umfrage des IW Zukunftspanels zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland, die ausschließlich nach der Zusammenarbeit mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden gefragt hat, zeigt, dass 6 Prozent der Unternehmen die Arbeitgeberverbände sehr intensiv als Agent für die Ausübung bürgerschaftlichen Engagements einsetzen. Rund 14 Prozent nutzen die Angebote intensiv.

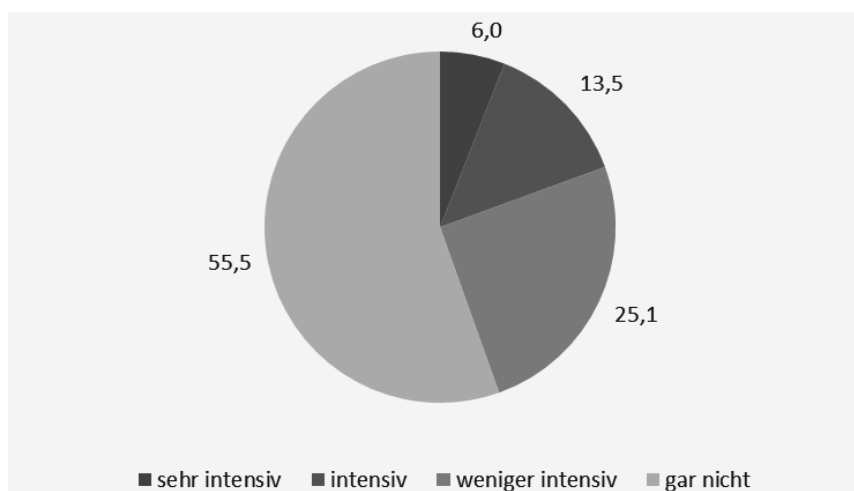
Arbeitgeberverbände haben nach Auskunft der Unternehmen vor allem für große Unternehmen einen unterstützenden Charakter, wie die Ergebnisse des IW Zukunftspanels zur Befragung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland zeigen. Tabelle IV 6-12 illustriert, dass sich 43,9 Prozent der Unternehmen mit einer Größenklasse von mehr als 500 Beschäftigten durch Arbeitgeber- und Unternehmensverbände bürgerschaftlich engagieren, aber nur 18,8 Prozent der Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Einen signifikanten Unterschied gibt es zwischen innovativen und nicht-innovativen Unternehmen. 22,6 Prozent der Innovatoren nutzen die Zusammenarbeit mit Arbeitgeberverbänden in

Abbildung IV 6-6

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen?
(hier: Arbeitgeber- und Unternehmensverbände)

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.540

* Abweichungen zwischen den Werten aus der Abbildung und der Tabelle sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-12

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen?
(hier: Arbeitgeber- und Unternehmensverbände)

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		(Sehr) intensiv	Weniger intensiv/gar nicht
Gesamt		19,4	80,6
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	18,8	81,2
	50–499	30,8	69,2
	500 und mehr	43,9	56,1
Führungsstruktur	Eigentümer	21,3	78,7
	Manager	23,6	76,4
Branche	Industrie	21,9	78,1
	Dienstleistung	19,1	80,9
Innovator	Nein	14,5	85,5
	Ja	22,6	77,4
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	24,4	75,6
	ist (eher) bedeutend	15,3	84,7
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	32,9	67,1
	Agierendes BE	13,5	86,5
	Reagierendes BE	18,4	81,6
	Unsystematisches BE	5,2	94,8
Unternehmenskultur	...ist ein Teil	22,4	77,6
	...ist kein relevantes Teil	10,5	89,5

N = 2.540 (gesamt) – 953 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

Bereichen des bürgerschaftlichen Engagements im Gegensatz zu 14,5 Prozent der Nicht-Innovatoren.

Die eigene unternehmerische Aktivität in gesellschaftlichen Bereichen erleichtert es Wettbewerbern von den Erfolgen des engagierten Unternehmens zu profitieren ohne sich selbst zu engagieren (Trittbrettfahren). Im deutschen Korporatismus übernehmen in erster Linie die Verbände die zentrale Funktion, das Dilemma zu überwinden. Doch auch hier nimmt das Phänomen des Trittbrettfahrens von Unternehmen zu, „die ohne eigenes Engagement von den Ergebnissen einer durch Verbandsarbeit bereitgestellten Kollektivguts profitieren.“ (Straßner, 2006, S. 11). Diese Haltung ist den Unternehmen durchaus bewusst und hält sie trotzdem nicht davon ab, sich in Verbänden zu engagieren. 24,4 Prozent der Unternehmen suchen unabhängig davon, ob andere Unternehmen von dieser Kooperation profitieren, die Zusammenarbeit mit Verbänden (Tabelle IV 6-12).

517. Kerngeschäft der Verbände ist die Beratung von Betrieben in Tarifangelegenheiten und in Rechtsfragen. Im Laufe der Zeit haben sich die Arbeitgeberverbände jedoch den wandelnden Gegebenheiten, wie den wachsenden Anforderungen – seitens des Staates und der Gesellschaft – an Unternehmen, sich verstärkt in gesellschaftlichen Angelegenheiten einzubringen, angepasst und engagieren sich über das klassische Kerngeschäft hinaus im Namen ihrer Mitglieder verstärkt in Bereichen wie beispielsweise Bildung und Ausbildung oder Umwelt. Auch im Hinblick auf die von Unternehmen in Eigenregie nur schwer zu leistenden Aktivitäten, wie beispielsweise der Einsatz für den Erhalt und die Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung, entlasten Arbeitgeberverbände ihre Mitglieder (wie zum Beispiel im Kontext der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ der BDA).

Die Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland hat aber auch ergeben, dass sich rund die Hälfte der Unternehmen mehr eigenständiges bürgerschaftliches Engagement von den Verbänden wünscht. Dies würde somit über die Mittlerfunktion für Unternehmen hinausgehen und sie selbst in die Pflicht für gesellschaftliches Handeln nehmen.

Tabelle IV 6-13 dokumentiert die Bereiche, in denen Unternehmen häufig auf die Unterstützungsleistung von Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden zurückgreifen.

6.4.3 Social Commissioning – Die Kooperation mit spezialisierten Partnern

518. Unternehmen können bürgerschaftliches Engagement betreiben und damit gesellschaftliche und soziale Verantwortung übernehmen, indem sie mit Organisationen des sogenannten Dritten Sektors kooperieren oder aber „Aufträge“ an diese vergeben („Social Commissioning“).

Während der Staat als Erster und der Markt als Zweiter Sektor bezeichnet wird, nehmen intermediäre Gebilde wie beispielsweise Wohlfahrtsverbände, Non-Governmental-Organisations (NGO) sowie Vereine/Freiwilligen-

Tabelle IV 6-13

Engagementbereiche von Unternehmen, die sich (auch) durch Arbeitgeber-/ Unternehmensverbände engagieren Anteil in Prozent

Engagementbereiche	Anteil
Erziehung, Kita, Schule	47,9
Sport und Freizeit	44,4
Soziales/Integration	32,6
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	24,6
Kunst und Kultur	21,7
Gesundheit	18,1
Umweltschutz/Katastrophenhilfe	14,3
Internationales und Entwicklungshilfe	7,4
Menschenrechte	5,5

Lesehilfe: Von allen Unternehmen, die bei ihrem Engagement (ggf. neben anderen Partnern der Zusammenarbeit) (sehr) intensiv mit Arbeitgeber-/Unternehmensverbänden zusammenarbeiten, unterstützen 44,4 Prozent den Bereich Sport und Freizeit besonders.

N = 616

Quelle: IW Consult, 2011

organisationen ihren Platz innerhalb des Dritten Sektors ein. Auch Sozial-, Bildungs- und Gesundheits- oder Kultureinrichtungen und Kirchen/religiöse Einrichtungen werden zum „Non-Profit-Sektor“ gezählt. Diese Non-Profit-Organisationen werden als Zusammenschlüsse von Individuen, die formell strukturiert, organisatorisch vom Staat unabhängig und nicht gewinnorientiert sind, definiert (Enste, 2004, S. 51).

Grundsätzlich werden karitative Organisationen zum Dritten Sektor gezählt, die aufgrund ihrer abweichenden Organisationslogik weder Markt noch Staat eindeutig zugeordnet werden können. So kann weder die erwerbswirtschaftliche Struktur des Marktes noch die hierarchisch-bürokratische Beschaffenheit der öffentlichen Verwaltung eindeutig vorgefunden werden. Weitere Kennzeichen von intermediären Gebilden des Dritten Sektors sind die Gemeinwohlorientierung, das Solidaritätsprinzip sowie die Finanzierung durch kollektive Entgelte. Ein besonders wichtiges Charakteristikum dieses Sektors ist die große Zahl ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Bedeutung für das Funktionieren der Organisation (Enste, 2004, S. 8, S.41 ff.; Kirsch, 2004, S. 41 f.; Wohlfahrt 2003, S. 110; vgl. auch Kapitel III.3). Wesentliche Kompetenzen der Organisationen des Dritten Sektors liegen bei der Entlastung des Staates, der Stärkung gesellschaftlicher Selbsthilfe und politischer Teilhabe sowie bei der Abarbeitung gesellschaftlicher und politischer Problemlagen (Frey, 1998, S. 5 f.).

519. Vereine und Freiwilligenorganisationen stellen nicht nur die traditionellste Organisationsform freiwilligen Engagements dar, sie gelten auch neben Markt und Staat als zentrale Institutionen und relevantes Merkmal

der Zivilgesellschaft (Zimmer/Priller, 2007). Darüber hinaus fungieren sie auch für die Unternehmen als wichtigster Kooperationspartner. Die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Vereinen beziehungsweise Freiwilligenorganisationen im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements ist intensiv ausgestaltet. (Eine detaillierte Analyse der Vereinslandschaft in Deutschland findet sich in Kapitel III.3.1.)

Abbildung IV 6-7 illustriert den hohen Stellenwert von Vereinen und Freiwilligenorganisationen als Kooperationspartner im Rahmen des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements. So geben 34,6 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie bei der Umsetzung bürgerschaftlichen Engagements eine intensive Zusammenarbeit mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen pflegen. Bei 24,5 Prozent gestaltet sich die Partnerschaft nach Aussage der Unternehmen sogar sehr intensiv. Lediglich 19,2 Prozent der Unternehmen arbeiten gar nicht mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen zusammen, um bürgerschaftliches Engagement umzusetzen.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen arbeiten mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen (sehr) intensiv zusammen. Vor allem Unternehmen, die 500 und mehr Angestellte beschäftigen (66,4 Prozent), kooperieren mit diesem Partner (sehr) intensiv (Tabelle IV 6-14). Von Eigentümerinnen und Eigentümern geführte Unternehmen pflegen im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements mit 56,9 Prozent häufiger eine enge Kooperation mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen als von Managerinnen und Managern geführte Unternehmen (49,3 Prozent).

Weitere Unterschiede zwischen den Unternehmen ergeben sich, wenn man nach Branchen unterscheidet: Dienstleistungsunternehmen arbeiten mit 60,3 Prozent wesentlich häufiger (sehr) intensiv mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen zusammen als Industrieunternehmen. Spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, dann gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen im Rahmen des unternehmerischen Engagements (sehr) intensiv (63,6 Prozent).

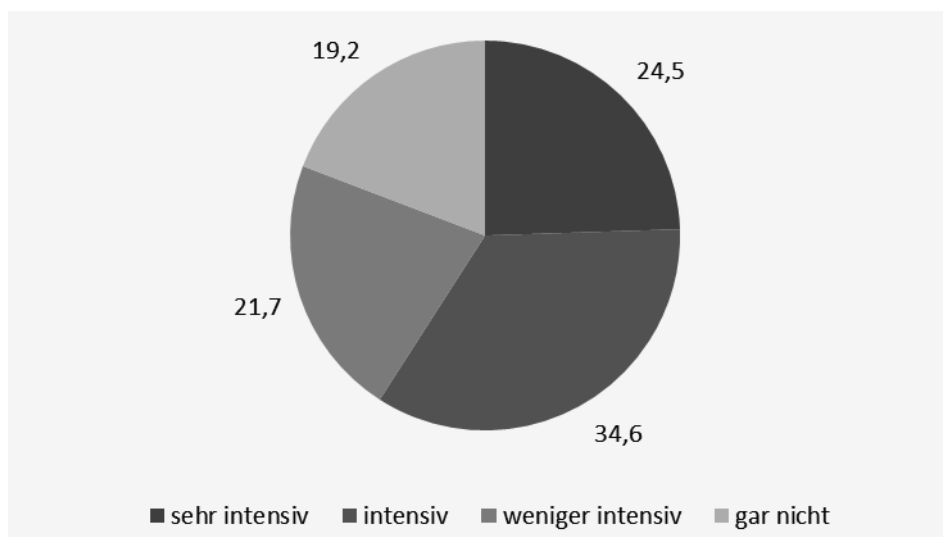
Tabelle IV 6-15 stellt die Bereiche dar, in denen Unternehmen durch Vereine und Freiwilligenorganisationen im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements aktiv sind. Unternehmen, die sich (auch) in Kooperation mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen engagieren, sind vor allem in den Bereichen Sport und Freizeit (56,3 Prozent), Erziehung, Kita und Schule (43,7 Prozent) aktiv. Auch die Bereiche Soziales und Integration (25,7 Prozent) sowie Kunst und Kultur (22,1 Prozent) sind für Unternehmen, die mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen kooperieren, relevante Bereiche, um sich bürgerschaftlich zu engagieren. Wie auch bei der Zusammenarbeit mit anderen möglichen Kooperationspartnern spielen Internationales und Entwicklungshilfe mit 6,8 Prozent und Menschenrechte mit lediglich 4,1 Prozent eine untergeordnete Rolle.

520. Auch Wohlfahrtsverbände zählen zu den Verbänden und Organisationen mit gemeinnützigem Status. Sie werden als karitative und freie Vereinigungen definiert, die in Fällen sozialer, gesundheitlicher und sittlicher Gefährdung oder Not vorbeugend oder heilend zum Wohle der Gesellschaft oder des Einzelnen agieren. Im Vergleich

Abbildung IV 6-7

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen?
(hier: Vereine/Freiwilligenorganisationen)
Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.565, gewichtet
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-14

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen?

(hier: Vereine/Freiwilligenorganisationen)

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		(Sehr) intensiv	Weniger intensiv/gar nicht
Gesamt		59,1	40,9
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	59,1	40,9
	50–499	56,6	43,4
	500 und mehr	66,4	33,6
Führungsstruktur	Eigentümer	56,9	43,1
	Manager	49,3	50,7
Branche	Industrie	49,3	50,7
	Dienstleistung	60,3	39,7
Innovator	Nein	60,2	39,8
	Ja	58,4	41,6
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	66,6	33,4
	ist (eher) bedeutend	54,3	45,7
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	68,8	31,2
	Agierendes BE	61,9	38,1
	Reagierendes BE	48,4	51,6
	Unsystematisches BE	39,0	61,0
Unternehmenskultur	... ist ein Teil	63,6	36,4
	... ist kein relevantes Teil	48,0	52,0

N = 2.565 (gesamt) – 953 (Führungsstruktur), gewichtet

Quelle: IW Consult, 2011

zu anderen europäischen Ländern hat die freie Wohlfahrtspflege in Deutschland eine lange und ausgeprägte Tradition. Die zentrale Bedeutung von Wohlfahrtsverbänden schlägt sich sowohl im gesamtwirtschaftlichen Beitrag als auch in ihrer herausgehobenen Stellung nieder, welche durch das Subsidiaritätsprinzip gerechtfertigt wird und in der deutschen Sozialgesetzgebung fest verankert ist (Stöbe-Blossey, 2001, S. 159). Zudem fungiert die freie Wohlfahrtspflege in Deutschland als größter Arbeitgeber (Enste, 2004, S. 64).

Die größten Wohlfahrtsverbände in Deutschland sind das Deutsche Rote Kreuz, das Diakonische Werk, der Deutsche Caritasverband, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband (DPWV), die Arbeiterwohlfahrt (AWO) sowie die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Diese Spitzenverbände gehören alle der Bundesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege (BAGFW) an (Enste, 2004, S. 9 f. S. 62; Backhaus-Maul/Olk, 1994, S. 100 f.).

Unternehmen können die Kooperation mit Verbänden dieser Kategorie nutzen, um sich insbesondere in karitativen Bereichen zu engagieren. Denn das vielfältige Angebot sozialer Dienstleistungen wird überwiegend von Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege erbracht. So betreiben Wohlfahrtsverbände Krankenhäuser, Jugend-, Familien-, Alten-, Behinderteneinrichtungen, Einrichtungen für Personen in besonderen Situationen sowie Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale Berufe (Enste 2004, S. 67; Backhaus-Maul/Olk, 1994, S. 110). Wohlfahrtsverbände als zentrale sozialpolitische Akteure können durch Ihre Expertise und Kompetenz in diesen Bereichen eine bessere Einschätzung vornehmen, wo Unterstützungsleistungen von Nöten sind und wie diese direkt umgesetzt werden können. Eine Zusammenarbeit von Unternehmen mit Wohlfahrtsverbänden ist somit eine gezielte Form des Engagements.

521. Nach Angaben der Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement

Tabelle IV 6-15

**Engagementbereiche von Unternehmen,
die sich (auch) durch Vereine/
Freiwilligenorganisationen engagieren**
Anteil in Prozent

Engagementbereiche	Anteil
Sport und Freizeit	56,3
Erziehung, Kita, Schule	43,7
Soziales/Integration	25,7
Kunst und Kultur	22,1
Gesundheit	15,8
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	14,4
Umweltschutz/Katastrophenhilfe	13,8
Internationales und Entwicklungshilfe	6,8
Menschenrechte	4,1

Lesehilfe: Von allen Unternehmen, die bei ihrem Engagement (ggf. neben anderen Partnern der Zusammenarbeit) (sehr) intensiv mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen zusammenarbeiten, unterstützen 56,3 Prozent den Bereich Sport und Freizeit besonders.

N = 1.468, gewichtet

Quelle: IW Consult, 2011

von Unternehmen in Deutschland ist die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Wohlfahrtsverbänden jedoch eher selten anzutreffen und hinsichtlich der Häufigkeit und der Intensität der Kooperation zwischen den Verbänden und den Stiftungen einzuordnen (Abbildung IV 6-8). So geben 85,4 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie weniger beziehungsweise gar nicht mit Wohlfahrtsverbänden kooperieren. Dementsprechend arbeiten lediglich 14,6 Prozent der Unternehmen mit dieser Art von Verbänden zusammen. Eine Kooperation mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden findet mit 19,4 Prozent der befragten Unternehmen häufiger statt; hingegen arbeiten nur 12,4 Prozent bei der Realisierung von bürgerschaftlichem Engagement mit Stiftungen zusammen.

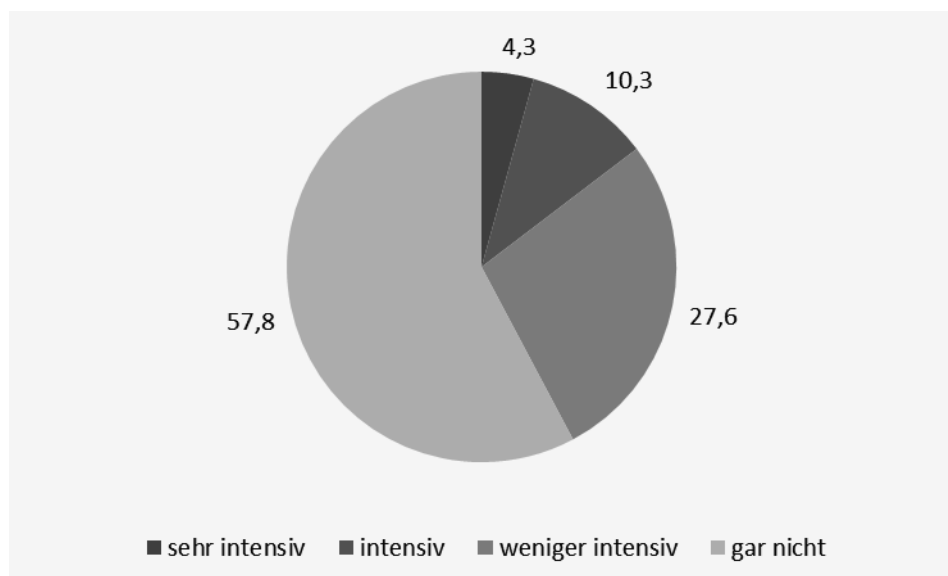
In Tabelle IV 6-16 findet sich das bekannte Muster wieder: Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger wird mit dem Kooperationspartner zusammengearbeitet, um sich bürgerschaftlich zu engagieren. So geben 33,1 Prozent der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten an, dass sie (sehr) intensiv mit Wohlfahrtsverbänden zusammenarbeiten. Dies ist im Vergleich zu den Unternehmen, die bis zu 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen (14,3 Prozent), ein mehr als doppelt so hoher Prozentwert. Auch hinsichtlich der Differenzierung zwischen von Eigentümerinnen und Eigentümern geführten und von Managerinnen und Managern geführten Unternehmen lassen sich klare Unterschiede finden. Während 23,5 Prozent der befragten managergeführten Unterneh-

Abbildung IV 6-8

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Wohlfahrtsverbänden

Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen?
(hier: Wohlfahrtsverbände)

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.524

* Abweichungen zwischen den Werten aus der Abbildung und der Tabelle sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-16

Zusammenarbeit von Unternehmen mit Wohlfahrtsverbänden
 Wie intensiv arbeiten Sie mit folgenden Akteuren im Rahmen Ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammen? (hier: Wohlfahrtsverbände)
 Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		(Sehr) intensiv	Weniger intensiv/gar nicht
Gesamt		14,7	85,3
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	14,3	85,7
	50–499	20,0	80,0
	500 und mehr	33,1	66,9
Führungsstruktur	Eigentümer	12,8	87,2
	Manager	23,5	76,5
Branche	Industrie	9,8	90,2
	Dienstleistung	15,3	84,7
Innovator	Nein	13,0	87,0
	Ja	15,7	84,3
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	19,2	80,8
	ist (eher) bedeutend	10,8	89,2
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	23,5	76,5
	Agierendes BE	18,2	81,8
	Reagierendes BE	7,2	92,8
	Unsystematisches BE	7,2	92,8
Unternehmenskultur	... ist ein Teil	17,0	83,0
	... ist kein relevantes Teil	7,7	92,3

N = 2.524 (gesamt) – 942 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

men angeben, dass sie mit Wohlfahrtsverbänden zusammenarbeiten, nennen nur 12,8 Prozent der eigentümergeführten Unternehmen diese als Kooperationspartner.

Obwohl Verbände einen wesentlichen Beitrag leisten können die Dilemma-Situation zu überwinden, scheint die wahrgenommene Existenz dieser einen erheblichen Einfluss darauf zu haben, ob Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Wohlfahrtsverbänden verfolgen. 19,2 Prozent der Unternehmen, welche die Dilemma-Situation als (eher) unbedeutend bewerten, geben an, dass sie (sehr) intensiv mit Wohlfahrtsverbänden kooperieren. Hingegen findet nur bei 10,8 Prozent der befragten Unternehmen, die das Trittbrettfahrerverhalten von Konkurrenten maßgeblich in ihre Entscheidungen miteinbeziehen, ein Zusammenwirken mit diesem Akteur statt. Die Zusammenarbeit mit Wohlfahrtsverbänden wird vor allem von Unternehmen verfolgt, die umfassendes bürgerschaftliches Engagement betreiben (23,5 Prozent).

Unternehmen, die mit Wohlfahrtsverbänden (sehr) intensiv zusammenarbeiten, realisieren ihr bürgerschaftliches Engagement häufig im Bereich Soziales und Integration (51,1 Prozent) (Tabelle IV 6-17). Dies ist erklärt durch das einschlägige Angebot der Wohlfahrtsverbände. Aber sie engagieren sich zudem auch sehr häufig im Bereich Erziehung, Kita und Schule (54,5 Prozent). Sport und Freizeit als Engagementbereich spielt im Gegensatz zu anderen möglichen Kooperationen innerhalb einer Zusammenarbeit zwischen Wohlfahrtsverbänden und Unternehmen eine untergeordnete Rolle.

6.4.4 Social Entrepreneurship – Die Rolle von Sozialunternehmen

522. Social Entrepreneurship ist bisher in Deutschland ein noch wenig erforschtes Gebiet des Engagements. Eine einheitliche Definition zu Social Entrepreneurship gibt es

Tabelle IV 6-17

**Engagementbereiche von Unternehmen, die sich
(auch) durch Wohlfahrtsverbände engagieren**
Anteil in Prozent

Engagementbereiche	Anteil
Erziehung, Kita, Schule	54,5
Soziales/Integration	51,1
Sport und Freizeit	41,4
Gesundheit	24,1
Kunst und Kultur	21,9
Hochschule, Forschung, Weiterbildung	20,8
Umweltschutz/Katastrophenhilfe	19,1
Internationales und Entwicklungshilfe	13,0
Menschenrechte	8,2

Lesehilfe: Von allen Unternehmen, die bei ihrem Engagement (ggf. neben anderen Partnern der Zusammenarbeit) (sehr) intensiv mit Wohlfahrtsverbänden zusammenarbeiten, unterstützen 41,4 Prozent den Bereich Sport und Freizeit besonders.

N = 429

Quelle: IW Consult, 2011

bisher nicht. Es ist von Social Entrepreneurs, Social Business, Sozialunternehmen oder Social Enterprises die Rede. Die Literatur folgt Dees' klassischer Definition, nach der Social Entrepreneurship den Wunsch, Lösungen für soziale Missstände zu finden, mit den unternehmerischen Tugenden wie Disziplin, Innovationsfähigkeit und Entschlossenheit vereint (Dees, 1998, [2001]). Die Übersetzung von Social Entrepreneurship in Sozialunternehmen sorgt oftmals für Verständnisprobleme, denn der Begriff „sozial“ lässt sich in diesem Zusammenhang nicht auf das eigentliche Verständnis von sozial reduzieren (Oldenburg, 2011, S. 12). Sozialunternehmer haben ein weitreichendes Betätigungsfeld und engagieren sich in Bereichen wie Bildung, Umwelt, Soziales. Daher wäre es angemessener die englische Bezeichnung „social“ mit der deutschen Bezeichnung „gesellschaftlich“ und nicht sozial zu übersetzen (Oldenburg, 2011, S. 12). Überträgt man das Konzept auf Deutschland, mit seiner Tradition der Wohlfahrtsverbände, zählen zumindest einige Akteure und Organisationen aus diesem Bereich ebenfalls zu Sozialunternehmern.

Hackenberg und Empter (2011, S. 13) betonen, dass beim Sozialunternehmertum der Social Case im Vordergrund steht und die Schaffung sozialen Mehrwerts durch einen Prozess der kontinuierlichen Innovation und des Lernens unterstützt wird. Zentral sind die Verantwortung für die Gesellschaft und der starke Fokus auf die gesellschaftlichen Folgen seines Handelns. Waddock (2009) ergänzt die Definition des Sozialen Unternehmertums mit der Beschreibung, Social Entrepreneurship sei „Engagement, geleitet durch Werte, wie soziale Gerechtigkeit, Fairness,

Nachhaltigkeit und der Lösung der damit verbundenen Probleme“ (Waddock, 2009, S. 6).

523. Sozialunternehmen müssen nicht zwingend Non-Profit-Organisationen sein; so können Dees zufolge beispielsweise Joint Ventures von Banken und gemeinnützigen Institutionen zu Social Purpose Business Ventures werden („for profit community development banks and hybrid organization mixing not-for-profit and for-profit elements“) (Dees, 1998, [2001]).

Gewinnerzielungs- oder finanzielle Vorteilsabsichten spielen nur eine nachrangige Rolle. Primäres Unternehmensziel soll die Lösung sozialer Probleme in der Gesellschaft sein (Beckmann, 2011, S. 69). Die Maxime lautet also nicht Profitmaximierung, sondern Schaffung sozialen Mehrwerts (Beckmann, 2011, S. 73). In dieser Weise agieren in Deutschland seit Jahrzehnten auch die Wohlfahrtsverbände, wobei diese sich nur in Teilen als „Unternehmer“ verstehen. Die „neuen“ Sozialunternehmer haben es sich zur Aufgabe gemacht, soziale Probleme letztlich eher auf unternehmerische Art und Weise zu lösen. Der wohl bekannteste Sozialunternehmer ist Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, der sein Buch „Building Social Business“ mit dem Untertitel versehen hat: „The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs.“ Für ihn sind Sozialunternehmen die neue Form des Kapitalismus, welcher es bedarf, um die allgegenwärtigen Probleme auf der Welt zu lösen (Yunus, 2010). Auch Beckmann (2011) diskutiert angesichts der wachsenden Diskussion und der Zunahme von Sozialunternehmern, die Möglichkeit eines „Kapitalismus 2.0“, also einer „Weiterentwicklung des Kapitalismus“, in der Wirtschaft beziehungsweise die Möglichkeit der Unternehmen den Dienst an den Menschen in den Vordergrund stellen (Beckmann, 2011, S. 66).

524. Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer dienen folglich in erster Linie dem gesellschaftlichen Zweck; Gewinne gehören aber zur Finanzierung der Engagements dazu, denn Sozialunternehmen müssen auf ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit achten. Profitables und effizientes Wirtschaften ist für Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer unerlässlich, um langfristig agieren zu können. Einziger Unterschied, die Gewinne werden in die Generierung neuer Innovationen zur Problemlösung gesellschaftlicher Missstände investiert (Dees, 1998, [2011]).

Diese Unternehmensphilosophie, den Menschen in den Vordergrund des unternehmerischen Handelns zu stellen, ist gewiss nicht neu. Die seit langem erfolgreich etablierten Wohlfahrtsverbände (beispielsweise Caritas, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Arbeiterwohlfahrt) sind in gewisser Weise auch der Kategorie der Sozialunternehmen zuzuordnen, denn sie haben es sich zur Aufgabe gemacht, gesellschaftliche Probleme, wie beispielsweise Armut, zu bekämpfen. Wohlfahrtsverbände sollten dabei in erster Linie das Wohl des Menschen und nicht das Wohl ihrer Institution im Blick haben. Karitative Organisationen agieren nicht mit selbsterwirtschafteten Mitteln; sie sind also nicht wirtschaftlich eigenständig, sondern finanzieren sich durch Entgelte, staatliche

und kirchliche Beiträge sowie Spenden (Enste, 2004; Rosenfeld, 2009, S. 56; Oldenburg, 2011, S. 119).

Auch gewinnorientierte Unternehmen engagieren sich gesellschaftlich – und das mit langer Tradition. Pionier in diesem Bereich ist der Unternehmer Alfred Krupp, der bereits im 19. Jahrhundert unternehmerisches Handeln mit selbstauferlegter sozialer Wohlfahrt verbunden hat, nämlich durch die Bereitstellung einer Reihe von Sozialleistungen wie Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung sowie dem Angebot günstigen Wohnraums (Hiescher/Beckmann, 2009, S. 18 ff.). Beckmann beschreibt diese Art des Sozialunternehmers als funktional, weil sie auf die Wirkung des agierenden Akteurs ausgerichtet sei (Beckmann, 2011, S. 79). Beckmann bezeichnet diese, durch intrinsische Motivation geleitete, Art des Sozialunternehmers als intentionsorientierte Definition von Social Entrepreneurship Organisations (Beckmann, 2011, S. 69).

525. Während profitorientierte Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit auf die Entwicklung neuer Produkte und auf den Erhalt oder Erlangung von Wettbewerbsvorteilen konzentrieren, liegt sie bei Sozialunternehmen auf der Lösung sozialer Probleme. Die Schaffung sozialen Mehrwerts mit kreativer, innovativer, unternehmerischer Aktivität ist das Hauptanliegen von Sozialunternehmern (Hackenberg/Emptner, 2011, S. 15). Gefördert werden diese unter anderem von der 1999 gegründeten amerikanischen Skoll Foundation oder der seit 1998 bestehenden deutschen Schwab-Foundation for Social Entrepreneurship. Vorreiter zur Förderung von Social Entrepreneurship ist die seit 1980 existierende internationale Organisation „Ashoka“.

6.4.5 Corporate Support im Überblick

526. In der folgenden Tabelle IV 6-18 werden im Überblick die möglichen Kooperationspartner dargestellt und die Intensität der Zusammenarbeit engagierter Unternehmen mit ihnen abgebildet.

Unternehmen pflegen vor allem mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen (59,1 Prozent) und lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen eine sehr intensive oder intensivere Zusammenarbeit, um ihr bürgerschaftliches Engagement umzusetzen. Mit allen weiteren möglichen Kooperationspartnern arbeitet nicht einmal jedes fünfte engagierte Unternehmen zusammen.

Auch eine differenzierte Analyse hinsichtlich der Intensität der Kooperationspartnerschaften zwischen den Varianten des bürgerschaftlichen Engagements Corporate Foundations, Social Lobbying und Social Commissioning ist möglich. Wie bereits oben ausgeführt, wird unter Corporate Foundations die Zusammenarbeit mit Stiftungen erfasst. 12,4 Prozent der engagierten Unternehmen arbeiten mit diesen zusammen, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen.

Hinter dem Begriff Social Lobbying verbirgt sich die Zusammenarbeit mit Arbeitgeberverbänden (19,4 Prozent), öffentlichen Verwaltungen (13,8 Prozent), Bürgerinitiativen (9,0 Prozent), Parteien (6,6 Prozent) und Gewerkschaften (1,2 Prozent). Die Mehrheit der engagierten Un-

Tabelle IV 6-18

(Sehr) Intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren

Anteile an engagierten Unternehmen in Prozent;
Mehrfachantworten möglich

	(Sehr) Intensive Zusammenarbeit
Vereine/Freiwilligenorganisationen	59,1
Lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen	36,8
Arbeitgeber- und Unternehmerverbände	19,4
Kirchen und religiöse Einrichtungen	16,4
Wohlfahrtsverbände	14,7
Stiftungen	12,4
Öffentliche Verwaltung	13,8
Andere Unternehmen	11,1
Internationale Hilfsorganisationen/Nicht-Regierungsorganisationen	9,8
Bürgerinitiativen	9,0
Parteien	6,6
Gewerkschaften	1,2

N = 2.565 (Vereine/Freiwilligenorganisationen) – 2.523 (Gewerkschaften), gewichtet
Quelle: IW Consult, 2011

ternehmen betreibt nach eigenen Angaben offenbar wenig oder kein Social Lobbying.

Social Commissioning umfasst die Kooperationspartnerschaft mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen (59,1 Prozent), lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen (36,8 Prozent), Kirchen und religiösen Einrichtungen (16,4 Prozent), Wohlfahrtsverbänden (14,7 Prozent) sowie internationalen Hilfsorganisationen und Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) (9,8 Prozent).

Ein Vergleich zwischen diesen drei Varianten bürgerschaftlichen Engagements legt den Schluss nahe, dass die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen von Unternehmen am stärksten verfolgt wird. Schließlich sind Vereine und Freiwilligenorganisationen sowie lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen am häufigsten Kooperationspartner. Corporate Support im Sinne von Social Commissioning kann also als dominante Form der Partnerschaft im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements bezeichnet werden. Die im Vergleich untergeordnete Rolle des Social Lobbying deckt sich mit den Befunden aus Kapitel IV.4 und IV.5, dass die Weiterent-

wicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung mit dem Ziel der Stärkung der sozialen Marktwirtschaft ebenfalls keine dominante Rolle bei den Bereichen und Zielen des Engagements der Unternehmen spielt.

6.5 Social Media – Moderne Kommunikationsmöglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement

527. In den letzten Jahren hat sich sowohl ein Wandel des Ordnungs- als auch des Kommunikationssystems vollzogen. Die Digitalisierung und innovative medientechnische Entwicklungen ermöglichen einen ständigen und ortsunabhängigen Informations- und Datenzugriff. Vor allem aber neue soziale Medienkanäle (Social Media) haben Kommunikationsprozesse durch die wesentlichen Merkmale Interaktivität, Dezentralität und Dynamik entscheidend verändert.

„Der Begriff „Social Media“ baut auf den, mit dem Web 2.0 bezeichneten, technischen und technologischen Voraussetzungen für eine interaktive und partizipative Infrastruktur des Webs auf und schließt darüber hinaus weiterhin den bestehenden Trend der sozialen Vernetzung und des Austausches mit anderen ein“ (Biecker, 2011, S. 5). Die neu entstandenen Medienformen führen dazu, dass die Menschen in ihrem Konsum-, Medien- und Kommunikationsverhalten selbstbestimmter denn je sind.

Social Media Kanäle, unter die beispielsweise soziale Netzwerke wie Facebook, Blog-Plattformen wie Google oder auch Instant-Messaging Programme wie ICQ fallen, nehmen eine immer größere Rolle im alltäglichen Leben ein. Mit den gestiegenen Zugangsmöglichkeiten zum Internet via Computer und Mobiltelefon sowie einer umfassenderen Medienkompetenz in der Gesellschaft, sind Social Media Angebote zu einer festen und zentralen Größe in der Medienwelt geworden. Traditionelle Massenmedien wie Zeitung, Fernsehen und Radio als gesellschaftliche Hauptmedien wurden vor allem bei den 14- bis 19-Jährigen zunehmend zurückgedrängt. Die anderen Altersklassen sehen Social Media Kanäle lediglich als eine Ergänzung zu den traditionellen Medien, nutzen diese jedoch ebenfalls verstärkt (Eimeren/Frees, ARD/ZDF-Onlinestudie, 2010).

Mit der Entwicklung hin zu einer komplementären Nutzung von klassischen und digitalen Medienkanälen und einem erhöhten Konsum von neuen Medienformen geht auch einher, dass sich traditionelle Sender-Empfänger-Modelle gewandelt haben – zwischen personenbezogenen Rollen von Sendern und Empfängern kann nicht mehr eindeutig differenziert werden. Kommunikationsprozesse werden durch die Möglichkeiten des Internets und die Nutzung von Social Media Kanälen daher immer komplexer und interaktiver („many-to-many Kommunikation“) (Biecker, 2011, S. 5).

Die Veränderungen in der Medienlandschaft und der damit verbundene Wandel der Kommunikationswege durch neue soziale Medien haben auch die Anforderungen an die Kommunikationsarbeit von Unternehmen und Organisationen verändert. Unternehmen müssen, bedingt durch das

neue Informations- und Entscheidungsverhalten der Gesellschaft, verstärkt auf die gesteigerten Anforderungen an die Aufmerksamkeitsstrategien in der Kommunikationsarbeit reagieren. Auch die Rücksichtnahme auf die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten und ihre direkte Einbindung in Entscheidungsprozesse spielen eine immer größere Rolle.

Infolgedessen werden von Unternehmen und Organisationen verstärkt Open Innovation Plattformen und interaktive Systeme für ein offenes Ideen-, Wissens- und Lösungsmanagement eingesetzt, welche die Einzelne oder den Einzelnen in die Gestaltung, Inszenierung und Verbreitung von Botschaften, Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen vermögen. Das veränderte Konsumverhalten führt des Weiteren dazu, dass auch ein Wandel des Marktangebotes vorherrscht, denn zum einen wünschen Konsumentinnen und Konsumenten eine größtmögliche Auswahl an Produkten, zum anderen sollen die Produkte auf die individuellen und spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sein. Dies führt dazu, dass ein fragmentierter Nischenmarkt entsteht. Unternehmen und Dienstleister müssen unabhängig vom zugehörigen Sektor auf diese Entwicklung mit einer Überarbeitung ihres Angebots reagieren (Anderson, 2006).

528. Social Media Kanäle können und sollten von Unternehmen auch in die Entwicklung und Umsetzung ihres bürgerschaftlichen Engagements einbezogen werden. Die viralen Verbreitungseffekte innerhalb der Social Media Kanäle bergen für Unternehmen und Dienstleister dabei sowohl Chancen als auch Risiken:

Gerade im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen kann das Internet für die Kommunikations- und Projektarbeit einen wichtigen Beitrag leisten. So dient dieses beispielsweise einer Form des Informations- und Wissensmanagements. Durch die digitale soziale Vernetzung über virtuelle Plattformen, Börsen und Marktplätze können Ausschreibungen von sozialen Förderprojekten erfolgen. Des Weiteren bieten diese Formen der sozialen Medien und die damit verbundene Vielfältigkeit, Transparenz und Interaktivität einen ständigen und ortsunabhängigen Austausch von Akteuren sowie die Möglichkeit einer individuellen und flexiblen Partizipation.

Soziale Medien können in Vorbereitung des bürgerschaftlichen Engagements dazu dienen, Informationen über zahlreiche Projekte zu erhalten und schließlich nach den eigenen Kommunikationszielen, Wertvorstellungen, Identitätsgrundsätzen und finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens eine passende Organisation oder ein karitatives Projekt auszuwählen. Mit den vielfältigen Möglichkeiten, über Social Media Kanäle zu agieren sowie technische und soziale Verlinkungen nutzen zu können, geht eine deutliche Steigerung der Reichweite von Informationen und der Anzahl an erreichbaren Rezipienten einher. Die Möglichkeit der viralen Publikation und Verbreitung von Nachrichten über das Internet dient dem Beziehungsmanagement, da sich für Organisationen und Unternehmen neue Möglichkeiten ergeben, soziales Kapital zu generieren. Damit entstehen für das bürgerschaftliche Engagement

oftmals neue Fundraising- und Finanzierungsmöglichkeiten, Möglichkeiten der Akquise oder aber Kooperationspartnerschaften (Biecker, 2011, S. 22).

529. Unternehmen können des Weiteren aus der virtuellen Mitgestaltung durch Nutzerinnen und Nutzer und dem damit oftmals verbundenen Ideen-, Wissens- und Problemlösungsaustausch wichtige Informationen erlangen. Zum einen können Unternehmen veröffentlichte Konsumentenentscheidungen direkt in ihrer Marketingstrategie berücksichtigen. Zum anderen erfahren Unternehmen, wie die Öffentlichkeit über Projekte und Handlungsweisen des bürgerschaftlichen Engagements denkt, was zum einen der Imageanpassung dienen kann und zum anderen zur Identitätsregulierung von Mitgliedern, Followern, Sponsoren und Kooperationspartnern beiträgt. Unternehmen können dies dann in der zukünftigen Planung ihres bürgerschaftlichen Engagements berücksichtigen und so die Bindung zu den Anspruchsgruppen und Kooperationspartnern stärken. Da es sich dabei um eine Win-Win-Situation der beteiligten Akteure handelt, wird diese Form der Collective Content Creation (Bruns, 2008 S. 19) heute von einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen bei der Angebotsentwicklung und -erweiterung genutzt.

Unternehmen und Organisationen können darüber hinaus das digitale Netz für ihr Marketing nutzen, indem sie Webpage-Elemente wie Banner, Logos oder Add-ons nutzen. Auch Verlinkungen zu Organisationswebseiten oder File Sharing Plattformen mit eingestellten relevanten Inhalten, können die Bekanntheit der Organisation beziehungsweise des gemeinnützigen Projekts steigern.

Social Media Kanäle stellen somit eine kostengünstige Möglichkeit dar, auf Kommunikationsprozesse Einfluss zu nehmen und eine Optimierung von Netzwerkregulationen und Projektablaufen zu bewirken.

530. Neben dieser Vielzahl von Chancen, die eine Nutzung von Social Media Kanälen für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen beinhalten kann, birgt die Interaktivität der neuen sozialen Medien jedoch auch das Risiko, die Kontrolle über verbreitete Informationen von Produkten, der Marke oder des unternehmerischen Wertekanons selbst zu verlieren.

Wie bereits ausgeführt, können durch das Internet Nachrichten und Botschaften schnell verbreitet werden und stehen damit einer breiten Masse an Akteuren zur Verfügung. Es besteht dadurch die Gefahr, dass für die Unternehmen und Organisationen ein Kontrollverlust in der Image- und Identitätsregulation auftritt.

Im Falle von rufschädigenden Botschaften über Social Media Kanäle kann sich die Initiatorin oder der Initiator zwar gegen eine inhaltliche Verantwortlichkeit schützen, allerdings werden kommunizierte Botschaften im Kontext der Organisation letztlich immer auch mit ihr assoziiert. Der Effekt des Imageverlustes verstärkt sich bei Social Media Kanälen insbesondere deshalb, da die Beteiligten nicht nur anonym agieren, sondern dabei sehr viel leichter als sonst üblich geltende soziale Grenzen überschreiten (Sutter, 2010, S. 162).

Begegnen Organisationen und Unternehmen negativer Kommunikation oder Kritik nicht offen im Netz, kann dies sogar den negativen Einfluss der ursprünglichen Botschaft zusätzlich verstärken. Unternehmen sehen sich im Zuge dieser Entwicklungen damit konfrontiert, eine unmittelbare, glaubwürdige und transparente Kommunikation im öffentlichen Kontext zu entwickeln, die durch ein professionelles Monitoring relevanter Internetseiten unterstützt wird.

Als eine zusätzliche Gefahr sind Fake-Accounts zu nennen. Diese werden anonym erstellt, laufen unter dem Namen von Organisationen beziehungsweise Einzelpersonen und nutzen das – durch den höheren Bekanntheitsgrad innenliegende – gesteigerte Interesse der Öffentlichkeit an einem speziellen Profil – zur Verbreitung eigener Informationen, die womöglich im Widerspruch zu den von der betroffenen Organisation oder Einzelperson geteilten Position stehen. Die Anonymität des Internets und die Virtualisierung von Beziehungen verbunden mit einem fehlenden realen Austausch mit Kooperationspartnern, Stakeholdern und eigenen Mitgliedern sowie der Bindungsverlust und die Abwanderung ehrenamtlicher Mitglieder können weitere Risiken darstellen, die mit der Nutzung der neuen Medien innerhalb des bürgerschaftlichen Engagements zu erwähnen sind (Biecker, 2011, S. 24 ff.).

Neue soziale Medien und die damit einhergehenden gesteigerten Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten haben einen entscheidenden Einfluss auf gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Kommunikationsprozesse. Diese Entwicklung hat ebenso Auswirkungen auf Unternehmen und ihr bürgerschaftliches Engagement. So beeinflusst die Interaktivität und Transparenz des Internets die Kommunikationsarbeit, das Projektmanagement sowie die Imageregulierung und das Reputationsmanagement von Unternehmen und Organisationen. Empfehlungskommunikation und Mundpropaganda bekommen im Kontext des Internets eine völlig neue Bedeutung, die auf Ortsunabhängigkeit, ständige Erreichbarkeit und Dynamik der Informationsverbreitung zurückzuführen ist.

Die Nutzung des Social Media Angebotes kann ohne Zweifel eine hilfreiche Komponente im Rahmen des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements einnehmen. Der Aufbau einer Kommunikation über das digitale Netz sollte dabei allerdings selektiv und strategisch geplant werden und lediglich als erweiternde Kommunikationsmaßnahme fungieren. Ausführlicher wird die Bedeutung der Social Media in der Expertise im Anhang (Biecker, 2011) erläutert.

6.6 Zeitliche und regionale Dimensionen

6.6.1 Regionaler, überregionaler und internationaler Einsatz

531. Unabhängig von den neuen Möglichkeiten der Kommunikation über soziale Medien und das Internet generell gilt für das bürgerschaftliche Engagement, dass es vielfach regional begrenzt stattfindet. Das Engagement von Unternehmen ist in knapp 90 Prozent der Fälle an den Unternehmensstandort in Deutschland gebunden (Ta-

belle IV 6-19). Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland zeigen dabei, dass 81 Prozent der engagierten Unternehmen damit ein intaktes lokales Umfeld stärken wollen (vgl. Kapitel IV.4). Überregional engagieren sich 9,5 Prozent der Unternehmen, 9,3 Prozent sind international und unabhängig von den eigenen Standorten aktiv. Großunternehmen engagieren sich häufiger überregional (19,1 Prozent) oder auch international (11,8 Prozent) beziehungsweise an den jeweiligen Unternehmensstandorten (22,5 Prozent). Unterschiede zwischen den Branchen lassen sich aus der Umfrage nicht ablesen. Das internationale und überregionale Engagement leidet dabei, im Gegensatz zum regio-

nenal Engagement, unter der Möglichkeit des Trittbrettfahrens durch andere Unternehmen oder Organisationen, die sich nicht engagieren. Für 91 Prozent der engagierten Unternehmen ist die Dilemma-Situation regional kein Thema. Beim internationalen/überregionalen Engagement sagen dies nur zwischen 2,5 und 12,6 Prozent.

6.6.2 Zeitliche Ausrichtung des Engagements von Unternehmen

532. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen ist in der Regel zeitlich befristet. Die Unternehmensbefragung des IW Consult Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland hat

Tabelle IV 6-19

Regionale Ausrichtung nach Strukturmerkmalen
Anteil an engagierten Unternehmen nach Strukturmerkmal in Prozent (Mehrfachantworten möglich)

Gesamt		Regional am Unternehmensstandort	Regional am Unternehmensstandort international	Überregional	International unabhängig von eigenen Standorten
		89,9	2,1	9,5	9,3
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	89,8	1,9	9,6	9,4
	50–499	93,9	3,3	7,5	7,2
	500 und mehr	89,6	22,5	19,1	11,8
Führungsstruktur	Eigentümer	93,0	1,3	9,3	7,8
	Manager	84,6	7,7	9,6	7,7
Branche	Industrie	91,4	3,1	6,4	6,5
	Dienstleistung	89,7	1,9	9,9	9,7
Innovator	Nein	89,8	1,2	7,1	7,6
	Ja	90,0	2,6	11,1	10,5
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	91,0	2,5	12,6	9,8
	ist (eher) bedeutend	9,6	10,6	11,6	12,6
Strategietyp des BE	Umfassendes BE	93,2	3,0	11,2	8,6
	Agierendes BE	91,2	2,1	7,4	13,1
	Reagierendes BE	92,8	1,3	6,8	2,0
	Unsystematisches BE	84,4	1,8	7,7	14,1
Unternehmenskultur	... ist ein Teil	91,6	2,2	9,7	9,9
	... ist kein relevantes Teil	87,8	1,7	9,2	7,9

Lesehilfe: Von allen engagierten Unternehmen geben 89,9 Prozent an, sich regional am Unternehmensstandort zu engagieren; 2,1 Prozent geben an, sich (auch) regional an internationalen Unternehmensstandorten zu engagieren; 9,5 Prozent geben an, sich (auch) überregional zu engagieren; 9,3 Prozent geben an, sich (auch) international zu engagieren.

N = 2.628 (gesamt) – 969 (Führungsstruktur)

Quelle: IW Consult, 2011

ergeben, dass sich viele Unternehmen kurz- und mittelfristig engagieren. Bei 45 Prozent der Unternehmen in der Größenklasse bis zu 49 Beschäftigten ist das Engagement kurzfristiger Natur. Bei Großunternehmen mit einer Belegschaft von über 500 Angestellten hingegen, lässt sich eine Tendenz zu langfristigem Engagement erkennen. 52 Prozent dieser Unternehmen legen ihr Engagement langfristig aus, bei KMUs sind es 30 beziehungsweise 32 Prozent (Tabelle IV 6-20). Zu ähnlichen Ergebnissen und Kernaussagen kommen auch Braun (2010a) und die KfW-Research-Studie (2011).

Die langfristige Ausrichtung des Engagements von Großunternehmen lässt sich mit der Organisation des Unternehmens erklären. Durch ihre Unternehmensstruktur und ihre Größe sind Großunternehmen im Bereich bürgerschaftliches Engagement aktiver als KMUs; sie weisen aufgrund dessen eine höhere Engagementquote auf und können ihr Engagement langfristiger auslegen. Großunternehmen haben die Verantwortung für Entwicklung und Ausrichtung ihrer Engagementmaßnahmen meist an gesonderte Abteilungen beziehungsweise an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übergeben, die sich ausschließlich um die Strategie des unternehmerischen Engagements kümmern (vgl. Kapitel IV.6.7). Mangels Kapazitäten und Ressourcen trifft dies bei KMUs nicht zu und liegt somit in der Hand der Eigentümerin oder des Eigentümers.

6.7 Strategien des bürgerschaftlichen Engagements

6.7.1 Die Strategie nach Unternehmenscharakteristika

533. Die Art der Ausübung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, vor allem die Auswahl der Maßnahmen und die Entscheidung bezüglich der Projekte und der Partner, erfolgt laut Braun/Backhaus-Maul (2010, S. 83 f.) oft als Reaktion auf Anfragen aus dem gesellschaftlichen Umfeld. Sie wird also von einer oder mehreren Anspruchsgruppen angestoßen oder findet statt, weil im Unternehmen davon ausgegangen wird, dass die Anspruchsgruppen die Aktivitäten des Unternehmens befürworten. Dabei wird in erster Linie darauf geachtet, dass bei der Durchführung die Anfragen der Anspruchsgrup-

pen thematisch zu dem jeweiligen Unternehmen passen. Die Mehrzahl der in der Studie von Braun (2008) untersuchten Unternehmen engagiert sich, wenn entsprechende Anfragen an das Unternehmen herangetragen werden.

534. Die in der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland erhobenen Daten bestätigen dies so nicht direkt: Zwar ist der Anteil an primär agierenden Unternehmen in der Studie gering (12,6 Prozent), aber immer noch höher als der Anteil von Unternehmen mit primär reagierendem Engagement (4,4 Prozent) (vergleiche Kapitel IV.2). Allerdings betreibt mehr als ein Drittel der Unternehmen (35,8 Prozent) eine umfassende Strategie, in der agierende und reagierende Strategien beide verankert sind. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des Centrums für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD, 2007, S. 25): Hiernach sagen 33,3 Prozent der Unternehmen, dass sie selbst aktiv nach Möglichkeiten suchen, sich zu engagieren.

Die Unternehmensmerkmale spielen folglich bei der Frage, ob das Unternehmen eher zur Gruppe mit umfassendem bürgerschaftlichen Engagement oder zur Gruppe mit unsystematischem bürgerschaftlichen Engagement gerechnet werden kann, eine nicht unbedeutende Rolle. Tabelle IV 6-21 weist zur Illustration einen Strategieindikator nach Unternehmensgröße aus. Der Strategieindikator gibt an, inwieweit das Engagement eher systematisch-strategisch oder eher unsystematisch-ungeplant ist. Je höher der Strategieindikator (A/B), desto strategischer ist das Engagement (Tabelle IV 6-21, letzte Spalte).

Nach Angaben der Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, beschäftigen 48,1 Prozent und 47,5 Prozent der engagierten Unternehmen bis zu neun beziehungsweise zehn bis 49 Angestellte. Nur 4,5 Prozent der engagierten Unternehmen haben eine Beschäftigtenanzahl, die größer als 50 ist. Dieses Ungleichgewicht in der Stichprobe zwischen kleinen beziehungsweise mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen ist auf die überdurchschnittliche Anzahl von KMUs und den

Tabelle IV 6-20

Zeitliche Dimension des bürgerschaftlichen Engagements nach Unternehmensgrößenklasse Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

Zeitliche Ausrichtung	Gesamt	bis 49	50–499	500 und mehr
Kurzfristig	44,7	45,1	35,5	26,7
Mittelfristig	45,6	45,3	53,7	54,0
Langfristig	30,4	30,2	32,3	52,0

Lesehilfe: Von allen engagierten Unternehmen bis 49 Mitarbeitern weisen 45,1 Prozent ein kurzfristiges, 45,3 Prozent ein mittelfristiges und 30,2 Prozent ein langfristiges Engagement auf (Mehrfachantworten möglich: z. B. gleichzeitig kurzfristiges und langfristiges Engagement).

N = 2.626

Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 6-21

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Unternehmensgröße

Größe des Unternehmens in Mitarbeitern	So viel Prozent der engagierten Unternehmen haben eine Mitarbeiteranzahl von ...	Strategie		
		A: So viel Prozent der Unternehmen, die systematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, haben eine Mitarbeiterzahl von ...	B: So viel Prozent der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, haben eine Mitarbeiterzahl von ...	Strategieindikator A/B
bis 9	48,1	46,2	53,0	0,9
10–49	47,5	46,6	44,8	1,0
größer als 50	4,5	7,2	2,1	3,5

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

eher geringen Bestand an großen Unternehmen auf dem deutschen Markt zurückzuführen.

Je nach Größe des Unternehmens lassen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der gewählten Strategie des bürgerschaftlichen Engagements ausmachen. Als zentrale Aussage lässt sich festhalten: Je größer das Unternehmen ist, desto strategischer wird bürgerschaftliches Engagement betrieben. In der Gruppe der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind häufiger kleinere Unternehmen mit unter zehn Angestellten zu finden.

Denn betrachtet man den sogenannten Strategieindikator, zeigt sich Folgendes: Kleine und mittelständische Unternehmen verfolgen keine klar definierte Strategie und agieren somit häufiger unsystematisch hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements. So ist beispielsweise der Anteil der Unternehmen mit einer Belegschaft von bis zu neun Mitarbeitern in der Gruppe mit systematischem bürgerschaftlichen Engagement (46,2 Prozent) etwas kleiner als in der Gruppe mit unsystematischem Engagement (53,0 Prozent), sodass der Strategieindikator entsprechend bei 0,9 liegt.

Nicht nur, dass Großunternehmen vermutlich aufgrund ihrer Größenvorteile deutlich häufiger bürgerschaftlich engagiert sind, auch gehen Unternehmen, die mehr als 50 Angestellte beschäftigen, hinsichtlich der Ziele ihres bürgerschaftlichen Engagements strategisch vor. Somit werden sowohl agierende als auch reagierende strategische Elemente in das bürgerschaftliche Engagement des Unternehmens integriert. In der Gruppe mit systematischem bürgerschaftlichen Engagement ist ihr Anteil erheblich höher, der Strategieindikator liegt bei 3,5.

535. Des Weiteren lässt sich auch die Differenzierung in manager- und eigentümergeführte Unternehmen aufgreifen: Der Anteil unter den Unternehmen, die umfassendes bürgerschaftliches Engagement betreiben, die von Eigen-

tümerinnen und Eigentümern geführt sind (78,2 Prozent) ist nahezu identisch mit dem Anteil in der Gruppe der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben (79,1 Prozent). Demnach liegt der Strategieindikator bei 1,0. Von Managerinnen und Managern geführte Unternehmen gehen minimal strategischer vor, es handelt sich hierbei jedoch vermutlich um einen dahinterliegenden Effekt der Unternehmensgröße – der Strategieindikator liegt bei 1,4 (Tabelle IV 6-22).

536. Nach Angaben der Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland, engagieren sich 10,9 Prozent der industriellen Unternehmen und 89,1 Prozent der Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche und der Bauwirtschaft (Tabelle IV 6-23). Es zeigt sich, dass der Anteil an Industrieunternehmen unter den Unternehmen mit systematischem Engagement niedriger ist (9,0 Prozent) als unter den Unternehmen mit unsystematischem Engagement (14,3 Prozent). Demnach verfolgen Unternehmen der Industriebranche seltener eine strategische Form des bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerschaftliches Engagement von Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen der Bauwirtschaft kann weder als systematisches noch als unsystematische Strategie klassifiziert werden – der Strategieindikator liegt bei 1,1.

537. Auch hinsichtlich der Innovationsneigung gibt der Strategieindikator Aufschluss darüber, inwiefern strategisch vorgegangen wird (Tabelle IV 6-24). Während Unternehmen mit Innovationsneigung etwas häufiger systematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, verfolgen Nicht-Innovatoren in Bezug auf ihr geleistetes Engagement seltener eine klare Strategie.

538. Durch eine Differenzierung der engagierten Unternehmen hinsichtlich ihres Exportanteils können strategische Unterschiede ausgemacht werden (Tabelle IV 6-25). Während sich 67,0 Prozent der Unternehmen ohne internationale Ausrichtung engagieren, liegt die Prozentzahl der

Tabelle IV 6-22

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Führungsstruktur

Führungsstruktur des Unternehmens	So viel Prozent der engagierten Unternehmen haben folgende Struktur ...	Strategie		
		A: So viel Prozent der Unternehmen, die systematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, werden geführt von ...	B: So viel Prozent der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, werden geführt von...	Strategie-indikator A/B
Eigentümergeführt	78,9	78,2	79,1	1,0
Managergeführt	11,7	12,8	9,4	1,4

Anmerkung: Mischformen sind nicht dargestellt. Ergebnisse addieren sich daher nicht zu 100 Prozent.

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

Tabelle IV 6-23

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Branche

Branche	So viel Prozent der engagierten Unternehmen sind aus dem Sektor ...	Strategie		
		A: So viel Prozent der Unternehmen, die systematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind aus dem Sektor ...	B: So viel Prozent der Unternehmen, die wildes bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind aus dem Sektor	Strategie-indikator A/B
Industrie	10,9	9,0	14,3	0,6
Alle Dienstleistungen und Bauwirtschaft	89,1	91,0	85,7	1,1

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

Tabelle IV 6-24

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Innovationsneigung

Innovator	So viel Prozent der engagierten Unternehmen sind Innovatoren ...	Strategie		
		A: So viel Prozent der Unternehmen, die systematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind Innovatoren ...	B: So viel Prozent der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind Innovatoren ...	Strategie-indikator A/B
Nein	39,1	36,2	44,4	0,8
Ja	60,9	63,8	55,6	1,1

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

Tabelle IV 6-25

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Exportorientierung

Exportanteil der Unternehmen	So viel Prozent der engagierten Unternehmen sind international ausgerichtet ...	Strategie		
		A: So viel Prozent der Unternehmen, die systematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind international ausgerichtet ...	B: So viel Prozent der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind international ausgerichtet ...	Strategieindikator A/B
Kein Export	67,0	72,2	64,6	1,1
Positiver Exportanteil	33,0	27,8	35,4	0,8

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

engagierten Unternehmen mit Exportanteil bei 33,0 Prozent. Es zeigt sich zudem anhand des Strategieindikators von 1,1, dass Unternehmen ohne Exportorientierung geringfügig häufiger systematischem bürgerschaftlichem Engagement nachgehen. Da der Indikator allerdings nahe bei eins liegt, kann kein klares Bild der Strategie von bürgerschaftlichem Engagement gezeichnet werden. Unternehmen, die eine internationale Ausrichtung aufweisen, sind – ausgedrückt durch den Strategieindikator 0,8 – in der Gruppe der Unternehmen mit unsystematischem bürgerschaftlichen Engagement tendenziell überrepräsentiert.

6.7.2 Die Strategie nach Engagementcharakteristika

539. Die Unternehmensbefragung des IW Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland hat ergeben, dass sich Unternehmen mit 83,6 Prozent vor allem in Form finanzieller Zuwendungen (Geldspenden etc.) engagieren. Dabei ist das Verhältnis in den Gruppen von Unternehmen mit systematischem bürgerschaftlichen Engagement und unsystematischem Engagement nahezu identisch, der Indikator liegt bei 1,0 (Tabelle IV 6-26).

Tabelle IV 6-26

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach regionaler Ausrichtung des bürgerschaftlichen Engagements

Engagementart	So viel Prozent der Unternehmen engagieren sich durch ...	Strategie		
		A: systematisches BE	B: unsystematisches BE	Strategieindikator A/B
Finanzielle Zuwendungen	83,6	83,4	81,4	1,0
Spenden von Produkten und gebrauchten Betriebsmitteln	55,0	64,9	38,7	1,7
Frei- bzw. Bereitstellung von Mitarbeitern	51,4	71,1	27,9	2,5
Kostenlose bzw. günstige Nutzungsüberlassung von Räumlichkeiten, Maschinen und Betriebsanlagen	40,2	53,5	20	2,7

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

Mit einem Strategieindikator von 2,5 beziehungsweise 2,7 für die Frei- beziehungsweise Bereitstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die kostenlose oder günstige Nutzungsüberlassung von Räumlichkeiten, Maschinen und Betriebseinrichtungen, erweist sich das geleistete Engagement der Unternehmen in diesen Formen des Engagements als strategischer, wie ebenfalls in Tabelle IV 6-26 dargestellt. Die Unternehmen verfolgen also mit ihrem bürgerschaftlichem Engagement klare Ziele und betreiben sowohl agierendes bürgerschaftliches Engagement als auch reagierendes bürgerschaftliches Engagement. Intrinsische Motivation, die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie die Erhaltung von Marktmacht und die Bedürfnisbefriedigung der Stakeholder spielen demnach eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Engagementinstruments.

6.7.3 Die Strategie hinsichtlich der Kooperationspartner

540. Die möglichen Kooperationspartner bei der Durchführung von Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements unterscheiden sich hinsichtlich ihres institutionellen Charakters und reichen von sogenannten Nicht-Regierungsorganisationen (NGO's) bis hin zu Parteien, Arbeitsgebernverbänden und Stiftungen. Für Aussagen darüber, inwieweit das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern als eher systematisch-strategisch oder eher unsystematisch zu betrachten ist, ist wiederum der Strategieindikator zu betrachten (Tabelle IV 6-27). Die erste Spalte gibt zudem den Prozentsatz von Unternehmen wieder, die sich mit einem bestimmten Kooperationspartner engagieren.

Tabelle IV 6-27

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements hinsichtlich der Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner

Kooperationspartner	So viel Prozent der Unternehmen arbeiten zusammen mit ...	Strategie		
		A: systematisches BE	B: unsystematisches BE	Strategieindikator A/B
Internationale Hilfsorganisationen/Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs)	9,8	12,7	10,2	1,2
Vereine/Freiwilligenorganisationen	59,1	68,8	39,0	1,8
Stiftungen	12,4	19,4	7,2	2,7
Wohlfahrtsverbände	14,7	23,5	7,2	3,3
Lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen	36,8	51,7	14,9	3,5
Kirchen und religiöse Einrichtungen	16,4	27,5	6,4	4,3
Arbeitgeber- und Unternehmensverbände	19,4	32,9	5,2	6,3
Bürgerinitiativen	9,0	15,1	2,3	6,5
Öffentliche Verwaltung	13,8	28,5	2,6	10,8
Parteien	6,6	13,2	1,0	13,4
Andere Unternehmen	11,1	23,8	1,1	21,1
Gewerkschaften	1,2	2,6	0,1	47,3

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

Unternehmen arbeiten vor allem mit Vereinen/Freiwilligenorganisationen (59,1 Prozent) sowie mit lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen (sehr) intensiv zusammen (36,8 Prozent). Dabei wird allerdings vor allem die Zusammenarbeit mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen vergleichsweise wenig strategisch angegangen. So arbeiten von den Unternehmen, die systematisches bürgerschaftliches Engagement als Strategie verwenden, 68,8 Prozent mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen zusammen (Tabelle IV 6-27). Demgegenüber kooperieren nur 39,0 Prozent der Unternehmen, die unsystematisches bürgerschaftliches Engagement betreiben, mit diesen Partnern kooperieren. Ausgedrückt wird dieses Verhältnis durch einen Strategieindikator von 1,8.

Auch die Zusammenarbeit mit NGO's und mit Stiftungen weist im Vergleich einen geringen Strategieindikator auf. Allerdings ist – abgesehen von der Kooperation mit NGO's – auch bei Stiftungen, Vereinen und Freiwilligenorganisationen der Indikator in einem hohen Bereich deutlich über eins – die Zusammenarbeit mit externen Partnern wird insgesamt eher selten von Unternehmen gewählt, die ein unsystematisches Engagement betreiben.

Bei den lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen, die auch häufig als Kooperationspartner auftreten, liegt der Strategieindikator bei 3,5, sodass der Schluss gezogen werden kann, dass die Zusammenarbeit hier sehr systematisch und strategisch erfolgt.

Besonders strategisch erweist sich zudem die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung, mit Parteien, anderen Unternehmen und Gewerkschaften. Der Strategieindikator ist hinsichtlich der Kooperation von Unternehmen und Gewerkschaften mit 47,3 deutlich am höchsten. Dies impliziert, dass in Bezug auf bürgerschaftliches Engagement innerhalb dieser Kooperationspartnerschaft besonders strategisch agiert wird. Diese Schlussfolgerung muss jedoch aufgrund des geringen Anteils an Unternehmen, die auf dem Feld des bürgerschaftlichen Engagements überhaupt mit Gewerkschaften zusammenarbeiten (1,2 Prozent), relativiert werden.

Zusammenfassend lässt sich trotz der zum Teil sehr unterschiedlichen Werte des Strategieindikators festhalten, dass Unternehmen, die eine Kooperation eingehen, um bürgerschaftliches Engagement zu betreiben, eher eine systematische Strategie verfolgen. Die Indikatoren sind bei allen Kooperationspartnern größer als eins.

6.7.4 Die Strategie hinsichtlich der Bereiche

541. In Tabelle IV 6-28 wird nun sowohl eine Übersicht über die verschiedenen möglichen Bereiche des Engagements gegeben als auch über die jeweils zugehörigen Strategieindikatoren.

Als dominante Bereiche für den Einsatz von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen fungieren nach Angaben der Unternehmensbefragung des IW Zu-

Tabelle IV 6-28

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Bereichen des bürgerschaftlichen Engagements

Bereich	So viel Prozent der Unternehmen engagieren sich in ...	Strategie		
		A: systematisches BE	B: unsystematisches BE	Strategie-indikator A/B
Sport und Freizeit	68,2	76,9	57,7	1,3
Umwelt/Katastrophenhilfe	33,0	40,7	28,6	1,4
Erziehung, Kindergarten, Schule	75,3	86,4	58,3	1,5
Internationales und Entwicklungshilfe	19,8	25,7	14,2	1,8
Soziales/Integration	54,0	69,7	33,6	2,1
Gesundheit	33,1	46,1	20,5	2,2
Kunst und Kultur	49,3	62,1	26,9	2,3
Hochschulen, Forschung, Weiterbildung	36,0	53,9	16,4	3,3
Menschenrechte	16,4	25,9	6,2	4,2

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

kunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland der Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule (75,3 Prozent) sowie das Gebiet Sport und Freizeit (68,2 Prozent).

Wie erwartet gestaltet sich das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in den Bereichen Sport und Freizeit sowie Umwelt und Katastrophenhilfe eher unsystematisch. Überraschend ist allerdings, dass auch in dem Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule der Anteil der Unternehmen, die unsystematisch bürgerschaftliches Engagement betreiben, hoch ist.

Besonders strategisch agieren Unternehmen hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements in den Bereichen Hochschule, Forschung und Weiterbildung sowie im Bereich Menschenrechte. Jedoch ist in Bezug auf Letztere zu beachten, dass sich in diesem Bereich mit 16,4 Prozent eher wenige Unternehmen engagieren.

6.7.5 Die Strategie hinsichtlich der regionalen Ausrichtung

542. Betrachtet man die in Tabelle IV 6-29 aufgeführte Strategie des bürgerschaftlichen Engagements hinsichtlich der regionalen Ausrichtung, so lassen sich folgende Ergebnisse festhalten: Es überrascht nicht, dass sich Unternehmen vor allem regional an den Unternehmensstandorten in Deutschland bürgerschaftlich engagieren (89,9 Prozent), der Strategieindikator liegt bei 1,1. Das Engagement erweist sich als eher strategisch, wenn es regional im internationalen Kontext erbracht wird (1,7). Nur 9,3 Prozent der Unternehmen setzen sich international und unabhängig von den eigenen Standorten ein. Dieses Engagement ist mit einem Strategieindikator von 0,6 als oft unsystematisch zu beschreiben.

7. Wirkungen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

7.1 Unternehmen zwischen Business und Social Case

543. Die meisten Unternehmen agieren in einer sozialen Marktwirtschaft unter Konkurrenzbedingungen. Die Handlungszwänge des marktwirtschaftlichen Systems müssen bei der Beurteilung der Potenziale von bürgerschaftlichem Engagement der Unternehmen berücksichtigt werden. Im Wettbewerb stehende Unternehmen müssen ihre Aktivitäten – sei es im Rahmen des business case oder des social case – immer auch im Hinblick auf die Kosten evaluieren. Das bedeutet im Umkehrschluss natürlich auch einen wettbewerbsgetriebenen Druck zur Durchführung entsprechender Maßnahmen, wenn bürgerschaftliches Engagement zum Wettbewerbsvorteil wird, mit dem sich Unternehmen von ihren Konkurrenten aus der Sicht von Konsumentinnen und Konsumenten, Kapitalgeberinnen und Kapitalgebern oder Angestellten abheben können (Habisch, 2003, S. 60). „Business Case“ und „Social Case“ unterstützen sich in einem solchen Fall wechselseitig (Habisch, 2003 S. 81 ff.). Bürgerschaftliches Engagement und Gewinn stellen für ein Unternehmen nicht immer Gegensätze dar, sondern lassen sich häufig zum gegenseitigen Vorteil miteinander verzahnen (Homann/Blome-Drees, 1992, S. 133; Pies/Sardison, 2005 und Pies et al., 2009, S. 380). In Kapitel IV.2 und IV.4 wurden die entsprechenden Ziele und Möglichkeiten herausgearbeitet.

Nur wenn sowohl die Unternehmen als auch die Gesellschaft einen bewusst wahrgenommenen Nutzen aus dem Engagement ziehen, ist eine langfristige Durchführung von entsprechenden Aktivitäten der Unternehmen zu er-

Tabelle IV 6-29

Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach regionaler Ausrichtung des bürgerschaftlichen Engagements

Regionale Ausrichtung	So viel Prozent der Unternehmen engagieren sich ...	Strategie		
		A: systematisches BE	B: Unsystematisches BE	Strategieindikator A/B
International unabhängig von eigenen Standorten	9,3	8,6	14,1	0,6
Regional an Unternehmensstandorten in Deutschland	89,9	93,2	84,4	1,1
Überregional	9,5	11,2	7,7	1,5
Regional an Unternehmensstandorten international	2,1	3,0	1,8	1,7

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der IW Consult

warten. Daraus lässt sich folgern, dass den beteiligten Akteuren in Unternehmen und Gesellschaft die Erfolge des Engagements veranschaulicht werden müssen.

Für die Ermittlung der Effekte von bürgerschaftlichem Engagement im Unternehmen kann auf die Reaktion von Unternehmenskennziffern (etwa die Veränderung des Gewinns), die sich bei Veränderungen des Engagements einstellen, zurückgegriffen werden. Der Nachweis einer Verbesserung von Unternehmenskennzahlen als Reaktion auf bürgerschaftliches Engagement kann nicht nur die Akzeptanz der Aktivitäten innerhalb des Unternehmens erhöhen, sondern auch außerhalb. Der Öffentlichkeit sind die Kernfunktionen des unternehmerischen Handelns bewusst, daher akzeptiert sie es als selbstverständlich, dass Unternehmen von ihren Investitionen in bürgerschaftliches Engagement profitieren wollen (vgl. Kapitel IV.5).

544. Die Wirkungsmessung ist indes alles andere als trivial. Kapitel 7.2 gibt einen Überblick über die Problematik bei Definition und Messung des Erfolgs von bürgerschaftlichem Engagement. Kapitel 7.3 liefert empirische Evidenz inwieweit sich bürgerschaftliches Engagement aus der unternehmerischen Perspektive lohnt. Kapitel 7.4 listet auf, welche unternehmerischen Ziele mit bürgerschaftlichem Engagement erreicht werden können. Dabei wird auf die in Kapitel IV.4 erläuterten Ziele der Anspruchsgruppen zurückgegriffen. Kapitel 7.5 diskutiert, inwiefern sich bürgerschaftliches Engagement auch für die Gesellschaft aus der Unternehmensperspektive lohnt.

7.2 Wirkungsmessung von bürgerschaftlichem Engagement

545. In der freiheitlich-demokratischen Ordnung sind es nicht die Motive, sondern die Konsequenzen von Handlungen, die ihre Qualifizierung als bürgerschaftliches Engagement rechtfertigen (Homann, 2002a, S. 8 ff.). Dabei muss bürgerschaftliches Engagement auch auf Rentabilität, Gemeinwohl und Wirkungseffizienz achten. Die Berücksichtigung der Motive unter dem Blickwinkel der Moral legitimiert zwar den Nutzen von Aktivitäten im öffentlichen Raum und begründet eine Verbesserung des Gemeinwohls. Aber auch die Kosten der Aktivitäten müssen berücksichtigt werden. Ein bürgerschaftliches Engagement, welches Mitverantwortung für die Ausgestaltung der freiheitlichen Ordnung übernimmt, darf auf Rentabilitätsprüfungen und Effizienzerwägungen und damit auch auf die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Kosten nicht verzichten. Erst wenn der gesamtwirtschaftliche Mehrwert die Kosten übersteigt, ist bürgerschaftliches Engagement rational. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, ob andere Formen der Bereitstellung (namentlich durch den Markt oder durch den Staat) möglicherweise ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis in der Bereitstellung des Engagements aufweisen. Erst wenn dies nicht so ist, so ist aus ökonomischer Perspektive auch die hinreichende Bedingung erfüllt.

Abbildung IV 7-1 illustriert den Unterschied zwischen Rentabilität, Gemeinwohl und Wirkungseffizienz in einem Vierquadrantenschema in Anlehnung an die Darstellungen bei Homann/Blome-Drees (1992, S. 133), Pies/Sardison (2005, S. 2) und Pies et al. (2009, S. 380). Die vier Qua-

dranten werden aufgespannt im Zielkonflikt zwischen der Verfolgung des Gemeinwohls und der Gewinnorientierung der Unternehmen. Im Schnittpunkt der beiden Achsen, dem Ursprung, befindet sich die Gewinnschwelle (Break-Even Point, d. h. der Punkt an dem Kosten und Erlöse identisch sind und weder ein Nettoverlust noch ein Nettogewinn entsteht.) des unternehmerischen Engagements, bei dem die Gewinne und Kosten sich ausgleichen. Bei Verlassen des Ursprungs entlang der Gewinnachse steigt der Unternehmensgewinn, ohne dass sich das Gemeinwohl verändert. Bei einer Bewegung vom Ursprung nach oben auf der Gemeinwohlachse verbessert sich das Gemeinwohl, ohne dass die Gewinne des Unternehmens beeinflusst werden. Der erste Quadrant bildet die sogenannte Win-Win Situation ab: Eine Aktivität bringt dem Unternehmen Gewinn und steigert gleichzeitig das Gemeinwohl. Quadrant II stellt eine Win-Lose Situation dar. Das Gemeinwohl steigt, die Gewinne sinken. Die Aktivität entfaltet mithin eine hohe moralische Akzeptanz, sie ist aber nicht rentabel. Homann/Blome-Drees (1992) nennen dies den ökonomischen Konfliktfall, Ulrich (1989, S. 182) spricht vom Rationalitätskonflikt zwischen ethischen Oibernormen und Gewinnprinzip. Der dritte Quadrant beinhaltet den negativen Kompatibilitätsfall: Gemeinwohl und Gewinn werden negativ beeinflusst. Damit ist die Ressourcenverschwendung hier direkt ersichtlich. Es existieren für den Akteur aber weder Anreize noch Rechtfertigungsgründe zur Durchführung dieser Aktivitäten, so dass der negative Kompatibilitätsfall eher theoretischer Natur sein dürfte (Homann/Blome-Drees, 2002, S. 135). Der vierte Quadrant beinhaltet Gewinne bei gleichzeitiger negativer Auswirkung auf das Gemeinwohl. Er bildet den moralischen Konfliktfall ab.

Zur Beurteilung des Erfolges unternehmerischer Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements bietet sich eine Darstellung anhand der fünf skizzierten Pfeile an. Pfeil 1 und Pfeil 2 veranschaulichen den Zielkonflikt zwischen Moral und Gewinnorientierung. Eine Aktivität in Richtung von Pfeil 1 steigert die Gewinne und schädigt dabei die Gesellschaft. Ein Beispiel ist die Gewinnsteigerung durch zusätzliche Produktion mit Umweltschädigung, die negative externe Effekte für die Anwohner bedeutet, wofür diese aber nicht entschädigt werden. Eine Aktivität in Richtung von Pfeil 2 ist moralisch akzeptiert, weil sie das Gemeinwohl steigert, aber für das Unternehmen gewinnschmälernd ist. Ein Beispiel für eine Aktivität entsprechend des Pfeils 2 ist der Aufbau von Infrastruktureinrichtungen wie Straßen oder Bahnverbindungen in Entwicklungsländern, von denen zwar das Unternehmen selbst nicht profitiert, dafür aber die ansässige Bevölkerung sowie andere Unternehmen. Pfeil 3 entspricht einer Bewegung, in welcher der Zielkonflikt von Moral und Gewinn aufgehoben und eine Win-Win Situation etabliert wird. Die Unternehmen agieren unter Zielharmonie. Pies/Sardison (2005) und Pies et al. (2009) bezeichnen dies als orthogonale Positionierung. Dabei ist die Orthogonalität der auf den Zielkonflikt aufsetzenden Pfeilrichtung nicht zwingend für die Schaffung einer Win-Win Situation: Jede Bewegung in den ersten Quadranten kennzeichnet die Win-Win Situation. Verstärktes Engagement für einen Unternehmensstandort – zum Beispiel in Form von Inves-

tionen in Aidsprävention durch Informationen oder auch Medikamente in Südafrika – sorgen für bessere gesellschaftliche Umstände, sichern die ausgebildeten Arbeitskräfte für das Unternehmen und verringern die Kosten für Ausbildung und Gesundheit.

Pfeil 4 stellt die Rentabilität dar: Eine Parallelverschiebung zur X-Achse führt bei gegebenem Gemeinwohl zu einer für das Unternehmen rentablen Situation, sobald die Gewinnschwelle überschritten wird und die Gewinne positiv werden. Die Frage der Rentabilität beinhaltet also die Prüfung, ob die Aktivitäten im ersten oder zweiten (beziehungsweise im dritten oder vierten) Quadranten stattfinden. Die Frage der Gemeinwohlverbesserung, abgebildet in Pfeil 5, ermittelt, ob die Aktivitäten oberhalb oder unterhalb der Gewinnachse liegen. Pfeil 6 stellt die Frage nach der Wirkungseffizienz: Jede mögliche Verbesserung nach rechts oben sollte wahrgenommen werden. Besteht die Möglichkeit, mit einer Aktivität Gemeinwohl oder Gewinn weiter zu steigern, ohne dass die jeweils andere Größe dabei zurückgeht, ist es ineffizient, diese Möglichkeit auszulassen. Erst wenn keine solche Verbesserung mehr möglich ist, besteht Wirkungseffizienz.

Bürgerschaftliches Engagement ist im weiteren Sinne erfolgreich, wenn es rentabel ist und das Gemeinwohl verbessert, also im Quadranten I stattfindet. Im engeren

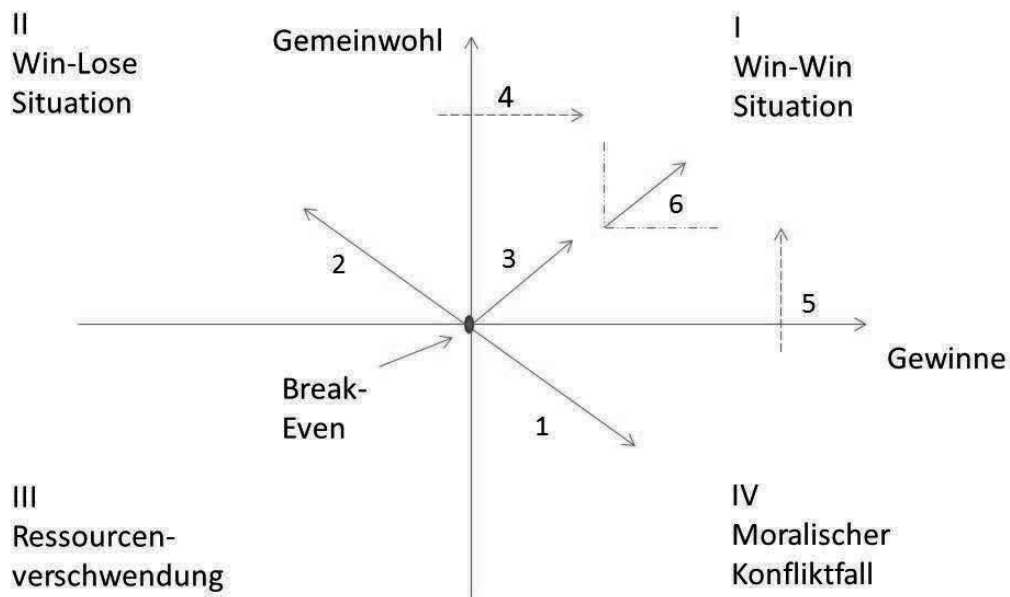
Sinne ist bürgerschaftliches Engagement dann erfolgreich, wenn es wirkungseffizient ist.

546. Sowohl für die Rentabilität wie auch für die Verbesserung des Gemeinwohls werden verschiedene Maßstäbe zur Messung verwendet. Margolis und Walsh (2001) listen 70 verschiedene Kennziffern für die ökonomisch interessierende Größe, nämlich die Beeinflussung des Gewinns, auf, die in 95 einschlägigen vor 2001 erschienenen Studien Verwendung finden. Vielfach genutzte Kennzahlen sind die Kapitalrendite (Return on Investment; ROI), die Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets; ROA) und die Umsatzrendite (Return on Sales). Für die Messung des Gemeinwohls wurden in diesen 95 Studien 27 verschiedene Datenquellen herangezogen, wobei die Fallzahlen in fast allen Untersuchungen lediglich im zwei- bis dreistelligen Bereich liegt.

Eine Erfolgsmessung und damit auch eine Rentabilitäts- und Effizienzanalyse von bürgerschaftlichem Engagement kann lediglich ansatzweise durchgeführt werden. Zwei Hypothesen sind bei der Messung der Auswirkung von bürgerschaftlichem Engagement auf die Rentabilität zu testen: Erstens ist die Wirkungsrichtung, also der kausale Zusammenhang, zu überprüfen. Zweitens ist das Vorzeichen der Auswirkungen zu prüfen, also ob die Auswirkung

Abbildung IV 7-1

Rentabilität und Wirkungseffizienz im Zielkonflikt zwischen Gewinn und Gemeinwohl



- 1 Verfolgung des einzelwirtschaftlichen Eigeninteresses: Gewinnsteigerung
- 2 Verfolgung des öffentlichen Interesses in der Dilemmasituation: Umsetzung moralischer Vorstellungen
- 3 „Orthogonale Positionierung“ im Zielkonflikt zwischen Eigeninteresse und Moral nach Pies et. al (2009)
- 4 Rentabilität
- 5 Wohlfahrtssteigerung
- 6 Wirkungseffizienz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homann/Blome-Drees, 1992, S. 133; Pies/Sardison, 2005, und Pies et al., 2009, S. 380

des Engagements auf Gewinnhöhe oder Gemeinwohl positiv oder negativ ist.

Die Erfolge bürgerschaftlichen Engagements lassen sich nicht präzise messen – dies gilt sowohl für die Auswirkungen auf das Gemeinwohl wie auch für die Frage nach der Rentabilität.

547. Bei der Messung von Veränderungen des Gemeinwohls hat dies zwei naheliegende Gründe, nämlich zum einen die hohe Anzahl der Empfänger mit divergierenden Zielen und zum anderen die Unmöglichkeit der Quantifizierung von Nutzenzuwächsen. Doch selbst auf der Unternehmensebene ist die Bestimmung der Erfolge von bürgerschaftlichem Engagement problematisch. Folgende Ursachen sind dafür verantwortlich:

- **Kausalitäten:** Ein zentrales Problem der Messung des Zusammenhangs von bürgerschaftlichem Engagement und Rentabilität ist die Bestimmung der Kausalitätsrichtung. Zwei Wirkungsrichtungen sind theoretisch möglich (Waddock/Graves, 1997):

Die erste Richtung folgt der These, dass vor allem solche Unternehmen erfolgreich sind, die sich im Sinne einer „*Good Management Theorie*“ engagieren. Bürgerschaftliches Engagement ist danach ein Erfolgsfaktor, der Transaktionskosten senkt, die Interessen der Stakeholder befriedigt und damit langfristig zum Erfolg des Unternehmens am Markt beiträgt. Bürgerschaftliches Engagement ist im Sinne der „*Good Management Theorie*“ ceteris paribus eine Determinante des wirtschaftlichen Erfolges.

Zweitens kann der Zusammenhang zwischen bürgerschaftlichem Engagement und wirtschaftlichem Erfolg aber auch mit der „*Slack Resources Theorie*“ sinnvoll erklärt werden. Nur jene Unternehmen, die finanziell erfolgreich sind, verfügen danach über die entsprechenden Mittel, bürgerschaftliches Engagement zu betreiben. Bürgerschaftliches Engagement ist im Sinne der „*Slack Resources Theorie*“ eine Konsequenz wirtschaftlichen Erfolges.

Bei den üblicherweise verwendeten Instrumenten (Korrelationen, t-Tests und Regressionsanalyse) bleibt unbestimmt, welche Größe kausal verantwortlich ist. Möglicherweise liegt auch eine Spiralwirkung vor, in der sich bürgerschaftliches Engagement und wirtschaftlicher Erfolg reziprok bis zu einem bestimmten Punkt positiv (oder negativ) gegenseitig beeinflussen. Auch gemeinsame Ursachen als Erklärung für Erfolg und bürgerschaftliches Engagement sind vorstellbar. Möglicherweise liegt es an den positiven Leitbildern und der Unternehmenskultur im Unternehmen, die eine vertrauensgesättigte Atmosphäre generieren, durch welche sowohl bürgerschaftliches Engagement als auch wirtschaftlicher Erfolg erklärt werden kann. Als weitere Ursache kommt, interpretiert man die „*Good Management Theorie*“ etwas anders, ein gutes Management als gemeinsame erklärende Hintergrundvariable infrage, die sowohl den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und damit entsprechende Gewinne wie auch Aktivitäten jenseits der unternehmerischen Kernaufgabe erklären kann.

Eine empirische Überprüfung der Kausalität ist mit ökonometrischen Mitteln bei einem geeigneten Datensatz möglich (Granger, 1969, 1988). Um daraus allerdings eine eindeutige Evidenz ziehen zu können, bedarf es eines umfassenden Datensatzes einer Panelerhebung. Ein solcher Datensatz liegt für Deutschland derzeit nicht vor. Daher kann zum heutigen Zeitpunkt über Kausalitätsrichtung keine empirisch fundierte Aussage getroffen werden.

- **Mehrere Ziele:** Ein weiteres wesentliches Problem der Erfolgsmessung bürgerschaftlichen Engagements besteht in dessen Zielsetzung. Es ist nicht möglich, eine Maximierung bei mehr als einem Ziel zu verfolgen (Jensen, 2002). Werden gesellschaftliche Ziele und einzelwirtschaftliche Ziele verfolgt – wie es in Abbildung IV 7-1 illustriert wird –, so kann allenfalls ein Optimum ermittelt werden, was indes eine Gewichtung der beiden Ziele nötig macht. Mehr Erfolg bei den unternehmerischen Rentabilitätskennziffern muss dann jedoch nicht zwingend besser sein, sondern ist es nur auf einem perfekt funktionierenden Markt, auf dem eine einzelwirtschaftliche Gewinnmaximierung zwingend auch eine Optimierung des Gemeinwohls nach sich zieht. Dies ist angesichts imperfekter Rahmenbedingungen wie nicht bestreitbaren Märkten und Machtpositionen von einzelnen Unternehmen (siehe Kapitel IV.2) nicht immer der Fall.
- **Viele Bereiche:** Ein drittes Messproblem ergibt sich daraus, dass bürgerschaftliches Engagement verschiedene Bereiche umfasst, in denen in verschiedenen Arten Aktivitäten möglich sind. Eine aussagefähige Erfolgsmessung muss dies berücksichtigen. In den meisten Studien zu diesem Thema werden daher auch nur bestimmte Teilbereiche von bürgerschaftlichem Engagement berücksichtigt, beispielsweise seine Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation. Vergleiche dieser Studien sind schwierig, da häufig unterschiedliche statistische Methoden Verwendung fanden (Schunk, 2009, S. 96). Kausale Zusammenhänge können nicht hinreichend berücksichtigt werden, wenn Informationen in breiten Kategorien stark aggregiert werden wie beispielsweise bei den oft genutzten Indizes (Schunk, 2009, S. 166).
- **Marginalbetrachtung:** Bürgerschaftliches Engagement ist eine positiv besetzte Begrifflichkeit. Insofern erscheint die Frage nach einem Optimum, welche impliziert, dass jenseits des Optimums zu viel Engagement stattfindet, auf den ersten Blick gewöhnungsbedürftig. Es sei indes erwähnt, dass Folgeschlüsse aus der Erfolgsmessung von bürgerschaftlichem Engagement unter dem Problem leiden, dass jeweils aggregierte Messungen vorliegen und nicht auf Marginalentscheidungen abgestellt wird (Frank, 2010).

Abbildung IV 7-2 illustriert dies in stilisierter Form: Das Optimum befindet sich dort, wo der Ertrag einer weiteren (marginalen) Ausdehnung des Ausmaßes an bürgerschaftlichem Engagement die Kosten unterschreitet. Im Optimum ist bürgerschaftliches Engagement wirkungseffizient. Diese Betrachtung aus ausschließlich ökonomischer Perspektive zeigt: Jede

weitere Ausdehnung reduziert den ökonomischen Erfolg. Allerdings lässt sich bürgerschaftliches Engagement noch um einiges weiter ausdehnen bis es unrentabel wird. Eine Messung über Rentabilitätskennziffern wird lediglich abbilden, ob sich bürgerschaftliches Engagement im rentablen Bereich befindet oder nicht. Ob eine Ausdehnung von bürgerschaftlichem Engagement wirkungseffizient ist, wird nicht abgefragt.

Ein Problem der Analyse von Entscheidungen ist das Ignorieren von Ressourcenbeanspruchung (implizite Kosten, Frank, 2010, S. 7 ff.). Es ist deshalb möglich, dass ein Instrument des bürgerschaftlichen Engagements in einem Bereich Mittel verbraucht, die dann in einem anderen – moralisch ebenfalls gerechtfertigten und gesellschaftlich erwünschten – Bereich nicht mehr zur Verfügung stehen. Jede Ressourcenverwendung – und sei sie moralisch noch so gerechtfertigt – muss sich vor diesem Hintergrund daher immer der Fragestellung unterwerfen, welchen Nutzen die Ressourcen bei alternativer Verwendung haben könnten.

7.3 Lohnt sich bürgerschaftliches Engagement unter Rentabilitätsabwägungen?

548. Trotz der aufgelisteten Probleme bei der Messung des Erfolges gibt es zahlreiche Versuche zur Ermittlung empirischer Evidenz für die Wirkung von bürgerschaftlichem Engagement oder sozialer Verantwortungsüber-

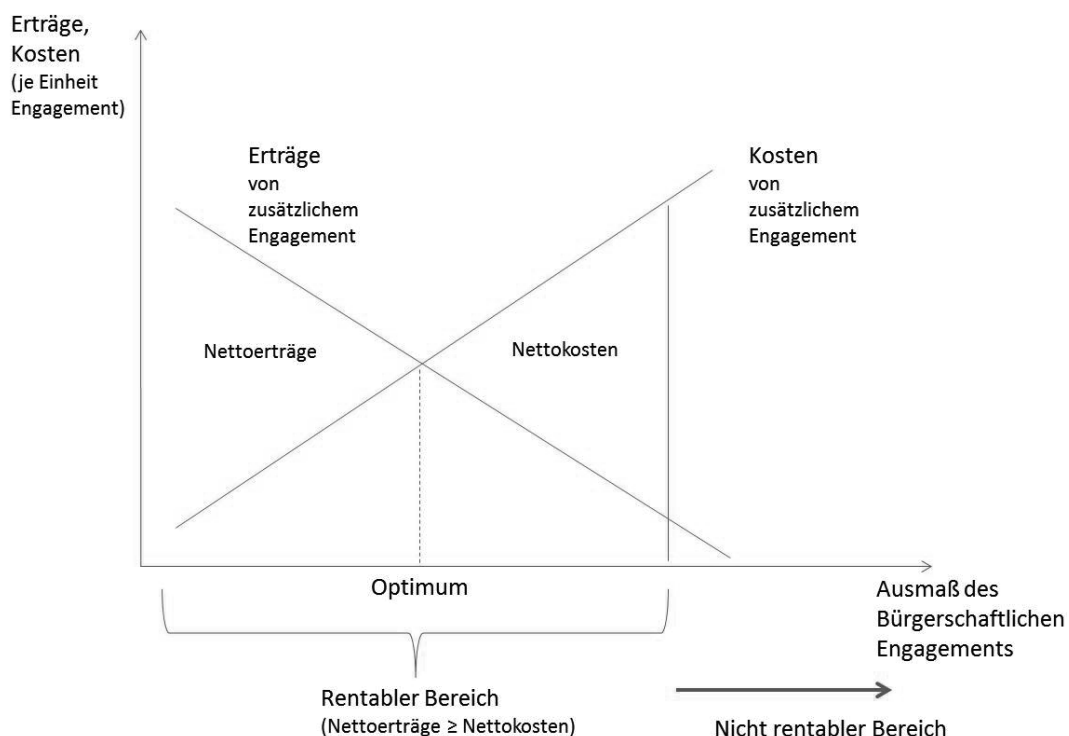
nahme der Unternehmen auf deren unternehmerischen Erfolg. Diese Messungen finden sich vor allem in der internationalen Literatur; sie sind damit (auch wegen der Unterschiedlichkeit der Notwendigkeit unternehmerischen Engagements angesichts verschiedenartiger staatlicher Verantwortungsübernahme) nicht auf Deutschland bezogen und betrachten überwiegend die Übernahme sozialer Verantwortung in der Ausprägung von Corporate Social Responsibility (CSR) und nicht von bürgerschaftlichem Engagement (Margolis und Walsh, 2001; Orlitzky et al., 2003; Hiß, 2006, S. 95 ff.; Loew/Clausen, 2010).

Orlitzky et al. (2003) zeigen in einer Metastudie, in der 52 unterschiedliche Quellen einbezogen wurden, dass sich die Übernahme sozialer Verantwortung auszahlt. Die Analyse endet bei der Bildung von Korrelationen, kausale Zusammenhänge lassen sich nicht nachweisen. Margolis und Walsh (2003, S. 273 ff.) belegen in ihrer Metaanalyse mit 127 Studien, dass die meisten einschlägigen Studien einen eher positiven Zusammenhang zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Unternehmenserfolg beweisen.

Auf der anderen Seite existieren jedoch auch Quellen, die einen möglichen negativen Einfluss der Übernahme sozialer Verantwortung auf den Unternehmenserfolg postulieren (Henderson, 2002; Brammer et al., 2005; Shen/Chang, 2005) oder zumindest auch Gefahren darin sehen (Sen/Bhattacharya, 2001; Yoon et al., 2006). Vor allem

Abbildung IV 7-2

Rentabilität und Effizienz des bürgerschaftlichen Engagements



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Frank, 2010, S. 15

Berichtspflichten verursachen einen hohen bürokratischen Aufwand, der bei der Wirkungsmessung oft übersehen wird (Henderson, 2002, S. 59).

Shen/Chang (2005) zeigen für Taiwan, dass ein unternehmerischer Erfolg durch bürgerschaftliches Engagement zu vermuten ist. Allerdings ist laut ihrer Studie die Auswirkung der Übernahme sozialer Verantwortung auf den unternehmerischen Erfolg in hohem Maße abhängig von Rahmenbedingungen und Umfeld. Goll und Rasheed (2004) belegen diesen Einfluss ebenfalls: In einem freigiebigen, generösen Umfeld, so weisen sie nach, wirkt soziale Verantwortung positiv, in einem weniger freigiebigen Umfeld lässt sich der positive Einfluss des Engagements nicht ausmachen. Insgesamt, so lässt sich konstatieren, überwiegen die Quellen, die der Übernahme sozialer Verantwortung einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg beimessen (Margolis und Walsh, 2003, S. 273 ff.; Hiß, 2006, S. 96). Dies ist aber kein Beweis.

Für Deutschland gibt es bislang mangels entsprechender Datengrundlage keine empirisch hinreichend gesicherten Erkenntnisse. Die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland bringt hier insofern neue Evidenz zum Zusammenhang zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Unternehmenserfolg.

Als Basis für die Erfolgsmessung dient im Folgenden die Nettoumsatzrendite. Die Nettoumsatzrendite ist eine Kennziffer für den Erfolg des Unternehmens. Im Gegensatz zu den Kennziffern, die das Wachstum des Unternehmens abbilden sollen, stellt die Nettoumsatzrendite eine Größe dar, die die Rentabilität des unternehmerischen Wirtschaftens abbildet. Dabei unterscheidet sie sich von der volkswirtschaftlichen Gewinndefinition, da die volkswirtschaftliche Gewinnermittlung die Rendite des Fremdkapitals wie auch des Eigenkapitals (als Zinskosten) den Kapitalkosten zuschlägt. Die Nettokapitalrendite enthält neben dem Gewinn auch diese Kapitalverzinsung.

Da die Rendite für die Unternehmen eine sensible Größe und auch nicht immer genau zu ermitteln ist, wurde sie in

der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland in Klassen abgefragt. Eine mittlere Rendite kann daher nicht (oder allenfalls mit erheblichen Ungenauigkeiten) berechnet werden. Daher wird an dieser Stelle darauf verzichtet. Alternativ lassen sich die Unternehmen jedoch in zwei etwa gleichgroße Gruppen einteilen: Unternehmen, die laut Eigenauskunft eine Umsatzrendite von vier Prozent und mehr erzielen, gelten im Folgenden als besonders erfolgreiche Unternehmen. Unternehmen, die unter einer Umsatzrendite von vier Prozent bleiben, fallen (so die hier getroffene Definition) in die Gruppe der nicht so erfolgreichen Unternehmen. Je nach Branche liegt die Umsatzrendite im Durchschnitt zum Teil deutlich unter 4 Prozent, so dass diese Größe hier nur aufgrund der Ergebnisse der Umfrage verwendet wird und damit keine normative Bewertung verbunden wird.

549. Insgesamt liegt für 2 549 Unternehmen die Angabe zur Nettoumsatzrendite vor. 44,3 Prozent von ihnen gelten in diesem Kontext als besonders erfolgreich, da sie eine Nettoumsatzrendite von vier Prozent und mehr aufweisen. Die Unternehmen, welche die Frage nach Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements mit einem „Ja“ beantworten, liegen mit einem Anteil von 44,8 Prozent minimal höher als Unternehmen, die sich nicht engagieren. Dieser geringfügige Unterschied, der sich in der Stichprobe der befragten Unternehmen finden lässt, kann allerdings nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden, da er nicht signifikant ist (Tabelle IV 7-1).

Die Unterschiede zwischen den Unternehmen mit Engagement und jenen, die sich nicht bürgerschaftlich engagieren, sind (auch bei Variation der Grenze des Erfolgsindikators im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse) nicht signifikant.

Für 1 788 Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren, liegen gültige Angaben sowohl zur Nettoumsatzrendite als auch zum (relativen) Umfang des bürgerschaftlichen Engagements vor. Die Unternehmen sind

Tabelle IV 7-1

Bürgerschaftliches Engagement und Nettoumsatzrendite

Hat sich Ihr Unternehmen im Jahr 2010 in irgendeiner Form bürgerschaftlich engagiert?/Wie hoch war die Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Jahr in Ihrem Unternehmen?

Anteile der Unternehmen in Prozent

		Nettoumsatzrendite	
		bis 4 Prozent	über 4 Prozent
Engagement in 2010	Ja	55,2	44,8
	Nein	56,7	43,3
	Gesamt	55,7	44,3

N = 2.549, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

nach dem Umfang des bürgerschaftlichen Engagements in den drei aus Kapitel IV.4 bekannten Gruppen geordnet.

550. Tabelle IV 7-2 zeigt den Zusammenhang von relativem Engagement und unternehmerischem Erfolg, ausgehend von den drei Gruppen, die sich nach dem Umfang des Engagements bilden lassen. Je höher das bürgerschaftliche Engagement (bei den Unternehmen in der Stichprobe) ausfällt, desto höher ist auch die statistische Chance, als Unternehmen erfolgreich zu sein. Beträgt der Anteil der erfolgreichen Unternehmen in der Gruppe der wenig engagierten Unternehmen noch 35,2 Prozent, so liegt er in der Gruppe der mittel-engagierten Unternehmen bei 41,9 Prozent und damit über sechs Prozentpunkte höher. Wird das Engagement gemessen am Umsatz sehr intensiv betrieben, steigt der Anteil auf 47,6 Prozent. Mehr Engagement verbessert die Chance auf eine hohe Rendite. Aber: Nur wer ein hohes Engagement betreibt, profitiert vom bürgerschaftlichen Engagement auch entsprechend stark (vgl. die Ergebnisse von Tabelle IV 7-1 und IV 7-2). Über eine Kausalität kann dabei allerdings keine Aussage getroffen werden: Wer erfolgreich ist, hat möglicherweise einen höheren Finanzierungsspielraum für bürgerschaftliches Engagement.

Da der Anteil des bürgerschaftlichen Engagements am Umsatz kardinal bestimmt wurde, kann in Tabelle IV 7-3 sowohl für erfolgreiche als auch für nicht erfolgreiche Un-

ternehmen ein Mittelwert für das Ausmaß des Engagements angegeben werden. Unternehmen mit einer Rendite von bis zu vier Prozent betreiben danach im Durchschnitt bürgerschaftliches Engagement mit einem Umfang von 0,55 Prozent ihres Umsatzes, Unternehmen mit einer Rendite von mindestens vier Prozent geben 0,61 Prozent ihres Umsatzes für bürgerschaftliches Engagement aus. Die Abweichung ist nicht signifikant, lässt sich also nicht auf die Grundgesamtheit aller Unternehmen übertragen und liefert somit keinen eindeutigen Beleg für den positiven Zusammenhang zwischen Rendite und Umfang von bürgerschaftlichem Engagement.

Die Daten deuten zwar in die Richtung, dass bürgerschaftliches Engagement und Nettoumsatzrendite in einem positiven Zusammenhang zueinander stehen, es lässt sich aber kein gesicherter statistischer Zusammenhang ermitteln, dass bürgerschaftliches Engagement in Deutschland mit einer höheren Nettoumsatzrendite einhergeht. Nur Längsschnittstudien können die Kausalitätsproblematik lösen.

551. Die in Kapitel IV.2 durchgeführte Faktorenanalyse ergab entsprechend ihrer Motivation für bürgerschaftliches Engagement vier Gruppen. Ein Merkmal erfolgreicher Unternehmen ist es, zur Gruppe der Unternehmen mit primär agierendem bürgerschaftlichem Engagement zu gehören. Während Unternehmen mit umfassendem

Tabelle IV 7-2

Umsatzanteile für bürgerschaftliches Engagement und Nettoumsatzrendite

Wie hoch war der Gesamtaufwand für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland im Jahr 2010?/

Wie hoch war die Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Jahr in Ihrem Unternehmen?

Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent

		Nettoumsatzrendite	
		bis 4 Prozent	über 4 Prozent
Umsatzanteil BE	niedrig	64,8	35,2
	mittel	58,1	41,9
	hoch	52,4	47,6

N = 1.788, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 7-3

Mittleres Engagement nach Nettoumsatzrendite

Gruppenstatistiken

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Nettoumsatzrendite	über 4 Prozent	1154	0,61	1,079	0,032
	bis 4 Prozent	1433	0,55	1,073	0,028

N = 2.587, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

und primär reagierendem bürgerschaftlichem Engagement jeweils mit einem Wert von unter 40 Prozent in die Kategorie der erfolgreichen Unternehmen fallen, sind primär agierende Unternehmen mit 63,1 Prozent erfolgreich. Über eine Kausalität kann dabei wiederum keine Aussage getroffen werden (vgl. Tabelle IV 7-4): Einerseits ist es möglich, dass ein Unternehmer mit hoher Umsatzrendite eher seinen intrinsischen Motiven nachgehen kann. Andererseits könnte auch das agierende Engagement für Vertrauen, Sozialkapital und Reputation sorgen und über diesen Weg zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Unterschiede sind jedoch erneut nicht signifikant.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur ist eines der am häufigsten genannten Ziele des bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerschaftliches Engagement wird als integraler Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur gesehen. Unternehmen, die ihr Engagement als Teil der Unternehmenskultur betreiben, sind zu einem Anteil von 46,8 Prozent erfolgreich. Ist das Engagement hingegen

kein Teil der Unternehmenskultur, so sinkt dieser Anteil auf unter 39,4 Prozent (Tabelle IV 7-5). Dieses Ergebnis deutet auf eine Bestätigung der Befunde von Goll und Rasheed (2004) sowie Shen/Chang (2005) hin: Der Erfolg von bürgerschaftlichem Engagement hängt von seinem Umfeld und seiner Ausgestaltung ab. Bürgerschaftliches Engagement nach außen, welches auch durch eine entsprechende Unternehmenskultur nach innen gestützt wird, trägt zum Unternehmenserfolg bei.

552. Die Dilemma-Situation hat gemäß Tabelle IV 7-6 einen Einfluss auf das relative Ausmaß der Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements. Trittbrettfahrerverhalten beeinflusst den für bürgerschaftliches Engagement verwendeten Umsatzanteil: Je stärker die Dilemma-Situation von Unternehmen wahrgenommen wird, desto geringer ist der Anteil ihres Umsatzes für Aktivitäten im Bereich bürgerschaftlichen Engagements. 59,7 Prozent der Unternehmen, die völlig unabhängig von möglichem Trittbrettfahrerverhalten bürgerschaftliches Engagement

Tabelle IV 7-4

Nettoumsatzrendite und Typen des Engagements
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent

		Nettoumsatzrendite	
		bis 4 Prozent	über 4 Prozent
Strategietyp	Umfassendes BE	60,9	39,1
	Primär agierendes BE	35,9	64,1
	Primär reagierendes BE	63,1	36,9
	Unsystematisches BE	56,7	43,3
Unternehmenskultur	... ist ein Ziel	53,2	46,8
	... ist kein relevantes Ziel	60,6	39,4

N = 126 (primär agierendes BE) – 1.796 (gesamt), gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 7-5

Unternehmenskultur und Nettoumsatzrendite
Weshalb engagiert sich Ihr Unternehmen bürgerschaftlich? /Wie hoch war die
Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Jahr in Ihrem Unternehmen?
Anteile der engagierten Unternehmen in Prozent

		Nettoumsatzrendite	
		bis 4 Prozent	über 4 Prozent
Engagement ist Teil der gelebten Unternehmenskultur	Trifft (eher) zu	53,2	46,8
	Trifft (eher) nicht zu	60,6	39,4
	Gesamt	55,0	45,0

N = 1.758, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 7-6

Trittbrettfahrerverhalten und Höhe des Engagements

Weshalb engagiert sich Ihr Unternehmen bürgerschaftlich? /Wie hoch war der Gesamtaufwand Ihres Unternehmens für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland im Jahr 2010?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

		Umsatzanteil BE (Klassen)*	
		niedrig/mittel	hoch
unabhängig davon, ob andere Unternehmen davon profitieren können, ohne sich selbst zu engagieren	Trifft zu	40,3	59,7
	Trifft eher zu	41,3	58,7
	Trifft eher nicht zu	46,9	53,1
	Trifft überhaupt nicht zu	55,1	44,9
Gesamt		46,3	53,7

* Umsatzanteil BE: niedrig/mittel: bis 0,3 Prozent, hoch: 0,3 Prozent und mehr des Umsatzes

N = 2.367, gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

betreiben, verwenden einen hohen Anteil ihres jeweiligen Umsatzes für ihr Engagement. Wer hingegen die Dilemma-Situation als gegeben einschätzt („trifft überhaupt nicht zu“), gibt an, sich lediglich mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit von 44,9 Prozent mit einem hohen Anteil des Umsatzes zu engagieren.

Beim Erfolg hingegen ist die Dilemma-Situation nicht ausschlaggebend. Die Schwankungen sind gering. Dass jene Unternehmen, welche die Dilemma-Situation wahrnehmen, mit 42,7 Prozent geringfügig weniger erfolgreiche Unternehmen stellen als in den Gruppen, in denen das Dilemma eine weniger prominente Rolle spielt, dürfte dem Stichprobenzufall geschuldet sein. Zumindest sind die Unterschiede nicht signifikant (Tabelle IV 7-7).

7.4 Welche Ansprüche des öffentlichen Raums können von den Unternehmen befriedigt werden?

553. Der „Ambivalenz-These“ folgend lässt sich die Aussage treffen, gesellschaftliches Engagement, obschon im Spannungsfeld zwischen Philanthropie und wirtschaftlicher Verwertung liegend, unterliege nur sehr begrenzt der „Verwertungslogik“ des Wirtschaftssystems im Sinne der Beachtung von Rentabilität und Wirkungseffizienz der Aktivitäten als prioritären Unternehmenszielen (Backhaus-Maul/Braun, 2007). Weniger als ein Drittel der Unternehmen gibt laut Braun (2008, S. 11 ff.) an, dass ihr Engagement Bestandteil einer Geschäftsstrategie sei und mithin einem Gewinnmaximierungskalkül folge. Dennoch – so

Tabelle IV 7-7

Trittbrettfahrerverhalten und Erfolg

Weshalb engagiert sich Ihr Unternehmen bürgerschaftlich? /Wie hoch war die Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Jahr in Ihrem Unternehmen?

Anteile in Prozent

		Nettoumsatzrendite	
		bis 4 Prozent	über 4 Prozent
unabhängig davon, ob andere Unternehmen davon profitieren können, ohne sich selbst zu engagieren	Trifft zu	53,1	46,9
	Trifft eher zu	55,3	44,7
	Trifft eher nicht zu	53,0	47,0
	Trifft überhaupt nicht zu	57,3	42,7
Gesamt		54,9	45,1

N = 1.727, gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

wurde es im Kapitel IV.4 gezeigt – verfolgen die Unternehmen mit bürgerschaftlichem Engagement vielfältige Ziele, die langfristig sehr wohl den Unternehmenserfolg positiv sichern sollen.

Die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland gab den Unternehmen die Möglichkeit, Stellung zu beziehen, inwieweit sie ihre Ziele erreichen können, was die Ansprüche des öffentlichen Raumes anbelangt (Tabelle IV 7-8). Als „komplett/teilweise erreicht“, „kaum/gar nicht erreicht“ oder als „noch nicht abschätzbar“ konnten in der Befragung selbstverständlich nur jene Ziele bewertet werden, die das jeweilige Unternehmen (laut Befragung) auch verfolgt.

Die Tatsache, dass die Unternehmen – unterstellt man gewinnmaximierendes Verhalten – ihre Erwartungen mit der Durchführung von bürgerschaftlichem Engagement erfüllen können, klingt zunächst nach einem Zirkelschluss:

Erweist sich das Engagement als nicht erfolgreich, wäre eine Beendigung des Engagements die logische Folge, was aber zur Nichtbeantwortung der diesbezüglichen Frage führt, da in der Befragung nur Unternehmen zum Erreichungsgrad ihrer Ziele befragt wurden, die sich einschlägig engagieren. Es gibt allerdings auch Gründe dafür, dass ein Unternehmen sich trotz Verfehlung seiner Ziele engagiert:

- Erstens kann ein einschlägiges Engagement sich im Hinblick auf andere Ziele rentieren, ohne dass das jeweils genannte Ziel ebenfalls erreicht wird.
- Zweitens kann bürgerschaftliches Engagement aufgrund der Forderungen einer Anspruchsgruppe durchgeführt werden, die sich nicht mit den Unternehmenszielen decken (vgl. Ausführungen zur Institutionenökonomik in Kapitel IV.2). Aus Sicht anderer Anspruchsgruppen des Unternehmens lohnt sich die Verfolgung des entsprechenden Zieles dann nicht. Aufgrund der Initiative der Angestellten geht sie aber möglicherweise über das für das Unternehmen notwendige Engagement hinaus oder an diesem in der Art ihrer Implementierung vorbei – sie dient damit einem Ziel, dessen Verfolgung dem Unternehmen aus der Sicht des Unternehmensentscheiders keinen Nettonutzen stiftet. Folglich wird das vom Management genannte Ziel nicht wie gewünscht erreicht.

Die Verbesserung des Ansehens des Unternehmens wird (mit 68,1 Prozent) am häufigsten als Ziel des reagierenden bürgerschaftlichen Engagements genannt (Tabelle IV 7-8). Die Außenwahrnehmung in der Öffentlichkeit wird auch in anderen Studien als wichtigstes stakeholderorientiertes Ziel genannt: In der Studie der Bertelsmann-Stiftung (2005, S. 12 f.) geben zwei Drittel der befragten Unternehmen an, dass die Verbesserung der Außenwahrnehmung ein wesentliches handlungsleitendes Motiv sei. Auch Maaß/Clemens (2002), Maaß (2005, S. 87) und Hoffmann/Maaß (2009, S. 32) bestätigen die Verbesserung des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit als wichtigstes Ziel. Die Forschungsergebnisse von

Seitz (2002, S. 23 ff.) und Fabisch (2004, S. 122) bekräftigen diese Ergebnisse. Auch Backes-Gellner/Maaß (2006, S. 3) weisen die Imageprofilierung noch vor den Reputationsgewinnen im Hinblick auf Kundenanwerbung und Kundenbindung als meistgenanntes Ziel aus.

Die Öffentlichkeit umfasst auch die einzelnen Anspruchsgruppen im Unternehmen als Teilmengen. Schon deshalb ist es nachvollziehbar, dass das Ansehen in der Öffentlichkeit wichtigstes Ziel der Unternehmen ist. Wird es bei auch nur einer Anspruchsgruppe erfüllt, dürften die Unternehmen die Imageverbesserung als (zumindest teilweise) gegeben betrachten. Die hohe Zielerreichung bei diesem Item erstaunt deshalb nicht: 77,3 Prozent der Unternehmen betrachten hier ihr Ziel als komplett/teilweise erreicht, nur 11,2 Prozent sehen es als kaum/gar nicht erreicht an.

Eine Anmerkung gilt der begleitenden Kommunikationspolitik: Gerade für das Ansehen in der Öffentlichkeit kommt der Kommunikation des bürgerschaftlichen Engagements eine bestimmende Rolle zu. Braun (2008, 2009c) kommt in seiner Studie zum Ergebnis, dass nur 16 Prozent der großen Unternehmen ihr Engagement offensiv in der Kommunikation nutzen, bei den KMU ist bürgerschaftliches Engagement für die Public Relations gänzlich unwichtig. Offensive Kommunikation ist also für die Unternehmen zur Erreichung des Zieles der Imageverbesserung in der Öffentlichkeit nicht wesentlich – trotz der hohen Bedeutung des Images für die Motivation zu bürgerschaftlichem Engagement.

554. Die Zufriedenheit der Anspruchsgruppe der (potenziellen) Konsumentinnen und Konsumenten, mithin also Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Gewinnung von Neukunden, wird von den Unternehmen als zweites zentrales Ziel erachtet. 67,5 Prozent der Unternehmen, die die Kundenbindung durch bürgerschaftliches Engagement als Ziel betrachten, sagen aus, dass sie dieses Ziel komplett oder teilweise erreicht haben. 20,6 Prozent haben das Ziel nach eigenen Angaben kaum oder gar nicht erreicht. Die Zahlen sind weniger hoch als etwa bei Maaß/Clemens (2002), die eine Zufriedenheit unter den mittelständischen Unternehmen in Deutschland von fast 87 Prozent für das bürgerschaftliche Engagement mit Blick auf die Anspruchsgruppe der Kunden ausgemacht haben. Bei Seitz (2002, S. 132) erzielen 80 Prozent der Unternehmen ein verbessertes Image beim Konsumenten, bei Maaß (2005, S. 87) (hier wird zwischen Kundenbindung und -Neugewinnung getrennt) sind es unter 60,7 respektive 68,3 Prozent der Kunden, die durch die Übernahme sozialer Verantwortung angesprochen werden können. Das Institut für Handelsforschung (IfH) hat in einer Online-Befragung 1.000 deutsche Verbraucher befragt, welche Kriterien sie bei der Wahl ihrer Einkaufsstätte berücksichtigen. 24 Prozent der Befragten gaben eine nachhaltige Produktgestaltung und Unternehmensführung als Kriterium an. Nachhaltigkeit war zwar nicht Entscheidungskriterium Nummer eins für die befragten Verbraucherinnen und Verbraucher, stellte jedoch mehr als nur ein Randkriterium dar (IfH Institut für Handelsforschung GmbH, 2011).

Tabelle IV 7-8

Unternehmerische Nutzen durch Befriedigung der Wünsche

Welchen Nutzen soll das BE für Ihr Unternehmen stiften?/Inwiefern konnte Ihr Unternehmen seinen gewünschten Nutzen durch sein BE erreichen?
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)

	Unternehmerischer Nutzen			
	Gewünscht	Erreicht		
	Trifft (eher) zu	Komplett/teilweise erreicht	Kaum/gar nicht erreicht	Noch nicht abschätzbar
Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit	68,1	77,3	11,2	11,4
Erhöhung der Kundenbindung/-zufriedenheit sowie Gewinnung neuer Kunden.	46,4	67,5	20,6	11,9
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts	45,1	64,2	21,7	14,0
Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -bindung	44,3	73,5	15,2	11,3
Unterstützung der Mitarbeiterqualifikation und soziale Kompetenz von Mitarbeitern	42,1	62,5	23,4	14,1
Vernetzung von Experten unseres Unternehmens, Kontaktaufbau, und -pflege	40,1	68,0	21,1	10,9
Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft	39,7	42,3	33,9	23,8
Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentliche lokale Infrastruktureinrichtungen	33,9	47,4	34,2	18,3
Steigerung des Markenwerts	33,1	64,9	20,2	14,9
Sicherung des Fachkräftenachwuchs	26,3	46,1	35,2	18,6
Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	25,6	59,1	23,9	17,0
Gewinnung neuer Mitarbeiter	18,3	47,4	36,5	16,1
Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung	7,2	64,5	21,6	13,9

N = 186 (Erreichter Nutzen bei Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/Normierung) – 2.316 (gewünschter unternehmerischer Nutzen), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

Die Steigerung des Markenwertes ist zwar ein nicht so oft genanntes, aber dafür – wenn verfolgt – häufig erreichtes stakeholderorientiertes Ziel von bürgerschaftlichem Engagement. Die empirische Evidenz, inwieweit sich bürgerschaftliches Engagement im Hinblick auf die Kapitalanlegerinnen und Kapitalanleger (Investoren und Banken) und damit für den Markenwert lohnt, ist bislang spärlich. Hiß (2006, S. 100 f.) zeigt, dass Unternehmen, die in die Nachhaltigkeits-Indizes aufgenommen wurden, unter finanziellen Gesichtspunkten nicht schlechter gestellt sind. Im Vergleich zwischen dem Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und dem Morgan Stanley Capital International Index schneidet der DJSI im Zeitverlauf jedoch vor allem in den letzten Jahren sogar geringfügig schlechter ab, was

aber nicht als empirischer Beweis seiner Unterlegenheit zu deuten ist, sondern auch andere Ursachen haben kann (vgl. Kapitel IV.1).

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland rücken die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement auch für die Kapitalanlegerinnen und Kapitalanleger in den Vordergrund: 64,9 Prozent der Unternehmen, die das Ziel einer Steigerung des Markenwertes verfolgen, sehen dieses als komplett oder teilweise erreicht. Diese Steigerung des Markenwertes kommt unmittelbar den Kapitalanlegerinnen und Kapitalanlegern zugute. Bürgerschaftliches Engage-

ment ist also keine Angelegenheit, die an den Interessen der Shareholder vorbeigeht.

73,5 Prozent der Unternehmen geben an, dass das Ziel der Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung komplett oder teilweise erreicht wurde. Bei 15,2 Prozent der Unternehmen wurde es kaum oder gar nicht erreicht und 11,3 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Erreichbarkeit noch nicht abschätzbar sei. Damit sind fast drei von vier Unternehmen der Auffassung, dass bürgerschaftliches Engagement mit Blick auf diese Zielgruppe einen betriebswirtschaftlichen Mehrwert generiert. Dies deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien: Maaß und Clemens (2002) kommen auf 91 Prozent ihrer befragten mittelständischen Unternehmen, die mit der Wirkung des gesellschaftlichen Engagements im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation zufrieden sind. Ebenfalls

91 Prozent der von ihnen untersuchten Unternehmen sind auch mit der Mitarbeiterbindung durch bürgerschaftliches Engagement zufrieden. Laut einer von Schaller und Bachmann (2004) durchgeführten Untersuchung in der Schweiz können über 80 Prozent der befragten Unternehmen, die sich freiwillig gesellschaftlich engagieren, positive Wirkungen im Hinblick auf Zufriedenheit, Motivation, Loyalität und Verantwortungsbewusstsein des Personals beobachten. Hoffmann und Maaß (2009, S. 32 ff.) finden in ihrer Auswertung des BDI-Mittelstandspanels heraus, dass die Erhöhung der Mitarbeitermotivation einem großen Teil der Unternehmen einen wirtschaftlichen Nutzen einbringt.

Koch und Selter (2008) weisen in einer Befragung von 576 Studenten im Hauptstudium nach, dass gesellschaftliches Engagement der Unternehmen von Studenten über

Tabelle IV 7-10

Relevante Studien zu den Erfolgen der Übernahme sozialer Verantwortung mit Bezug zu Deutschland

Autoren	Veröffentlichung	Datengrundlage	Inhalt
Maaß/Clemens	2002	Zwei Befragungen, an denen sich 940 bzw. 240 Unternehmen bundesweit beteiligten	Schwerpunkt liegt auf der empirischen Bestandsaufnahme der Handlungsformen und Strategieprofile mittelständischer Unternehmen sowie auf der Analyse ihrer Erfahrungen im Umgang mit Corporate Citizenship
Fabisch	2004	Fokussierte Interviews mit internationalen Banken	Erfahrungswerte zu Ansätzen integrierten sozialen Engagements
Bertelsmann-Stiftung	2005	Befragung von 500 Entscheidern der deutschen Wirtschaft, telefonische Mehrthemenbefragung von ausschließlich CEOs, Geschäftsführern, Vorstandsmitgliedern oder Bereichsvorständen	Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen
Maaß	2005	160 KMU, Bewerber für den Handwerkspreis der Bertelsmannstiftung (HwP Sample)	Nutzenkomponenten des gesellschaftlichen Engagements der Corporate Citizen
Koch/Selter respektive Selter/Koch/Fetchenhauer	2008 respektive 2009	576 Absolventen bzw. Studenten der Wirtschaftswissenschaften, die in naher Zukunft ihr Studium abschließen	Wirkung von CSR auf die Attraktivität von Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern
Hoffmann /Maaß	2009	2.590 Unternehmen (BDI-Mittelstandspanel)	CSR
Maaß	2009	Drei zeitlich versetzt vorgenommene schriftliche Unternehmensbefragungen, die repräsentative Aussagen zu den Führungsstrategien von deutschen KMU zuließen, mittels logistischer Regressionsanalysen wurden CC-Einfluss-Faktoren identifiziert	Rationalität eines Corporate Citizenship Engagements aus Sicht mittelständischer Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

verschiedene Schwerpunktfächer hinweg auch in ökonomischen Fachbereichen im Zusammenhang mit der Entscheidung über den Jobeinstieg positiv bewertet wird (siehe auch Selter et al., 2009, S. 70). In den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland schneiden die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Fachkräftesicherung in ihrer Zielerreichung mit einer (zumindest teilweisen) Zielerreichung von 47,4 beziehungsweise 46,1 ebenfalls nicht schlecht ab – soweit diese beiden Ziele denn von den Unternehmen verfolgt wurden.

7.5 Lohnt sich bürgerschaftliches Engagement für die Gesellschaft aus Sicht der Unternehmen?

555. Die öffentliche Meinung und das Vertrauen der Gesellschaft in die soziale Marktwirtschaft sind für Unternehmen von besonderer Bedeutung, da sie die freiheitlich-demokratische Ordnung stabilisieren, die den einzig möglichen Rahmen für funktionierendes Unternehmertum bildet. Das System der sozialen Marktwirtschaft ist zentral, da Unternehmen nur unter dem Dach der freiheitlichen Ordnung existieren und in der Lage sind, Gewinne zu erwirtschaften. Folglich ist es für Unternehmerinnen und Unternehmer von besonderem Interesse, dass das Vertrauen in die Marktwirtschaft auf Seiten der Gesellschaft erhalten und gesteigert wird. 39,6 Prozent der Unternehmen geben an, dass dies ein (eher) zutreffendes Ziel für ihr Engagement sei (vgl. Kapitel IV-4.4.2).

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Un-

ternehmen in Deutschland zeigen zudem, dass das Ziel der Stärkung des Vertrauens der Gesellschaft in die Marktwirtschaft im Durchschnitt von lediglich 5,0 Prozent (die dieses Ziel als das ihrige angegeben haben) komplett erreicht wird. 37,3 Prozent der Unternehmen haben das Ziel teilweise erreicht (Tabelle IV 7-11). Der Anteil der Unternehmen, die der Meinung sind, dieses Ziel gar nicht erreicht beziehungsweise verfehlt zu haben, beläuft sich auf 6,2 Prozent. Trittbrettfahrerverhalten spielt dabei wiederum eine Bedeutung, die allerdings nicht besonders ausprägt ist.

In Tabelle IV 7-12 wird sichtbar, dass die Frage, inwieweit sich Unternehmen für die Stärkung eines intakten lokalen Umfeldes einsetzen, von 75,9 Prozent der Unternehmen als komplett/teilweise erreicht beantwortet wurde. 10,6 Prozent der befragten Unternehmen gaben in diesem Bereich das Ziel als kaum/gar nicht erreicht an. Auch bei der Übernahme von Aufgaben, die andere nicht (mehr) ausüben, sind Unternehmen ebenfalls nur teilweise von der Erreichung ihrer Ziele überzeugt.

7.6 Zusammenfassung

556. Auch in dieser Auswertung bleibt die generell gestellte Frage unbeantwortet, ob bürgerschaftliches Engagement sich aus der unternehmerischen Perspektive lohnt. Zwar gibt es hierfür einige Indizien, aber ein Beweis lässt sich nicht abschließend erbringen. Vielmehr wird untermauert, dass es in verschiedenen Engagementfeldern unterschiedliche Instrumente gibt, mit denen diverse Ziele erfolgreich verfolgt werden können. Kann das Unternehmen entsprechend Gemeinwohl und Gewinn mit bürgerschaftlichem Engagement erreichen, ist die Durch-

Tabelle IV 7-11

Dilemma-Situation und Erreichung des unternehmerischen Zieles
„Stärkung des Vertrauens in die Marktwirtschaft“
 Inwiefern konnte Ihr Unternehmen seinen gewünschten Nutzen bei dem Ziel
 „Stärkung des Vertrauens in die Marktwirtschaft“ erreichen?
 Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

	Gesamt	Dilemma-Situation	
		wenn Ihr Engagement (eher) unabhängig davon ist, ob andere sich als Trittbrettfahrer verhalten.	wenn Ihr Engagement (eher) abhängig davon ist, ob andere sich als Trittbrettfahrer verhalten.
Komplett erreicht	5,0	4,9	5,4
Teilweise erreicht	37,3	41,9	32,6
Kaum erreicht	27,7	27,1	29,4
Gar nicht erreicht	6,2	4,6	7,9
Noch nicht abschätzbar	23,8	21,6	24,7
Gesamt	100,0	100,0	100,0

N = 393 (Engagement (eher) abhängig von Trittbrettfahrern) – 961 (gesamt), gewichtete Werte
 Quelle: IW Consult, 2011

Tabelle IV 7-12

Erreichen des gewünschten gesellschaftlichen Nutzens

Welchen Nutzen soll das BE für die Gesellschaft stiften? /Inwiefern konnte Ihr Unternehmen seinen gewünschten Nutzen durch sein BE erreichen?

Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen (Gesamt)

	Gesellschaftlicher Nutzen			
	Gewünscht	Erreicht		
	Trifft (eher) zu	Komplett/teilweise erreicht	Kaum/gar nicht erreicht	Noch nicht abschätzbar
Unterstützung lokaler Akteure zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds.	80,8	75,9	10,6	13,5
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend vom Staat erfüllt werden.	70,5	54,8	22,0	23,2
Übernahme von Aufgaben, bei denen sich der Staat zurückzieht und auf Privatinitiative setzt.	58,6	48,6	27,4	24,0
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden.	58,2	57,8	23,0	19,2
Übernahme von Aufgaben, die nicht mehr von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden können und ansonsten eingestellt werden müssten.	44,8	54,2	26,9	18,9
Übernahme von Aufgaben, die wir nicht als Aufgabe des Staates sehen.	42,5	51,4	26,8	21,8
Übernahme von Aufgaben, die bisher noch gar nicht wahrgenommen werden.	35,4	59,8	19,9	20,4

N = 753 (Erreichter Nutzen bei Übernahme von Aufgaben, die bisher noch nicht wahrgenommen werden) – 2.341 (gewünschter gesellschaftlicher Nutzen), gewichtete Werte

Quelle: IW Consult, 2011

führung der entsprechenden Aktivitäten ohne weitere moralische Appelle an das Unternehmen zu erwarten.

Uneingeschränkt und pauschal ist Unternehmen die Übernahme bürgerschaftlichen Engagements allerdings nicht zu empfehlen. Zu häufig erscheint der Erfolg des Engagements aus unternehmerischer Perspektive als fragwürdig, können Prinzipal-Agenten-Probleme im Unternehmen Fehlentscheidungen induzieren und Kosten auf unbeteiligte Anspruchsgruppen überwältzt werden. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen über ihr Kerngeschäft hinaus ist daher auch kritisch zu reflektieren. Sicherlich spricht die von vielen Unternehmen so gesehene Einbettung von bürgerschaftlichem Engagement in die Unternehmenskultur dafür, dass hier in einem hohen Ausmaß bürgerschaftliches Engagement sinnvoll erscheint. Doch es ist nicht nur das wachsende soziale und ökologische Bewusstsein, dem die Diskussion um bürgerschaftliches Engagement ihren Aufstieg verdankt. Agierendes bürgerschaftliches Engagement getrieben durch Unternehmenskultur und intrinsische Motive der im Unternehmen entscheidenden Person ist zwar

ein wesentlicher Typus einschlägiger Aktivitäten, doch auch reagierendes bürgerschaftliches Engagement ist oft für die Entscheidungen verantwortlich – meist kommen beide Typen des Engagements im Entscheidungsprozess in Form des umfassenden bürgerschaftlichen Engagement zusammen.

Reagierendes bürgerschaftliches Engagement korreliert indes weit weniger mit unternehmerischem Erfolg als agierendes bürgerschaftliches Engagement. Unternehmen könnten selbstbewusster ihre produktiven und für die Gesellschaft positiven Handlungen im Kerngeschäft auch gegenüber der Öffentlichkeit darstellen. Ohne die kritischen Entwicklungen im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise schönzureden, könnten die aktuellen positiven Entwicklungen hinsichtlich Arbeitsmarkt, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit auch als Ergebnis erfolgreicher Unternehmensentscheidungen dargestellt werden. Aber offensichtlich fehlt es Verantwortlichen nicht nur an geeigneten Kommunikationsstrategien, sondern möglicherweise auch an einer positiven Eigenwahrnehmung, was ihr originäres Betätigungsfeld anbelangt.

Damit gestalten die Unternehmen unwillentlich einen Wertewandel mit, der die originären unternehmerischen Aufgaben als unzureichend für die Begründung von Unternehmertum betrachtet. Dies ist ambivalent zu sehen: Natürlich ist – sofern die Rahmenbedingungen nicht für eine Zielkongruenz zwischen Gemeinwohl- und Gewinnstreben sorgen – bürgerschaftliches Engagement wünschenswert. Dies kann auch in einem langfristigen Kalkül angelegt sein. So ist nachgewiesen, dass Konsumentinnen und Konsumenten, die mit grünen Produkten konfrontiert wurden, sich danach altruistischer verhalten als zuvor (Masar/Zhong, 2010). Unternehmerisches Engagement kann das Verhalten in der Gesellschaft mitsteuern. Dies hat – dies ist in der Definition des bürgerschaftlichen Engagements als positiv wirkender Effekt begründet – damit durchgängig erfreuliche Wirkungen auf die Gesellschaft. Es ist aber zentral für die Unternehmen wie für die Gesellschaft, mit dem Engagement keinem Wertewandel Vorschub zu leisten, der die Unternehmen hierfür in die Pflicht nimmt, ihr freiwilliges Engagement in einen Zwang verwandelt und damit den Boden der freiheitlichen Ordnung unserer sozialen Marktwirtschaft zu verlassen droht.

8. Eine Bilanz des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland

8.1 Bürgerschaftliches Engagement bei knappen Ressourcen

557. Die Diskussion um bürgerschaftliches Engagement und die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen leidet teilweise unter einem mangelnden Verständnis der Konzeption einer marktwirtschaftlichen Ordnung und der Kernfunktionen von Unternehmen. Rolle und Rationalität der Gewinnerzielung werden fehlinterpretiert (Henderson, 2002, S. 155), wenn Unternehmenserträge als beliebig verfügbare Ressourcen für bürgerschaftliches Engagement angesehen werden. Denn in erster Linie sind sie Einkommen verschiedener Stakeholder, denen weniger Einnahmen zufließen, wenn damit bürgerschaftliches Engagement finanziert werden soll. Denn Ressourcen lassen sich (zumeist) nur einmal verwenden. Dies gilt für finanzielle Ressourcen genauso wie für den Zeitaufwand der Beschäftigten oder für die Nutzung von Sachkapital und Infrastruktur. Ein Verbrauch dieser Ressourcen in einem bestimmten Bereich zu einem bestimmten Zweck schließt den Einsatz dieser Ressourcen in einem anderen Bereich zu einem anderen Zweck aus. Da die Ressourcen der Unternehmen begrenzt sind, ist es sowohl eine Frage ethischer Verantwortung wie auch eine Frage unternehmerischen Optimierungskalküls, ob und wie Unternehmen ihre Ressourcen bestmöglich (also wirkungseffizient) im Sinne der Gesellschaft einsetzen sollen (vgl. Kapitel IV.7).

Die Frage, ob es zu viel oder zu wenig Ressourceneinsatz der Unternehmen für bürgerschaftliches Engagement gibt, ist empirisch nicht zu beantworten, und sie ist so auch nicht sinnvoll gestellt. Denn entscheidend ist nicht, ob und in welchem Maße sich Unternehmen engagieren sollen,

sondern auch, in welchen Bereichen und mit welchen Instrumenten und Partnern sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Auch wenn es empirisch schwierig ist, hier Effekte zu messen, so helfen sozialwissenschaftliche Theorien in Verbindung mit den empirischen Ergebnissen doch weiter, um einige Potenziale auf diesem Feld identifizieren zu können.

8.2 Hemmnisse für bürgerschaftliches Engagement

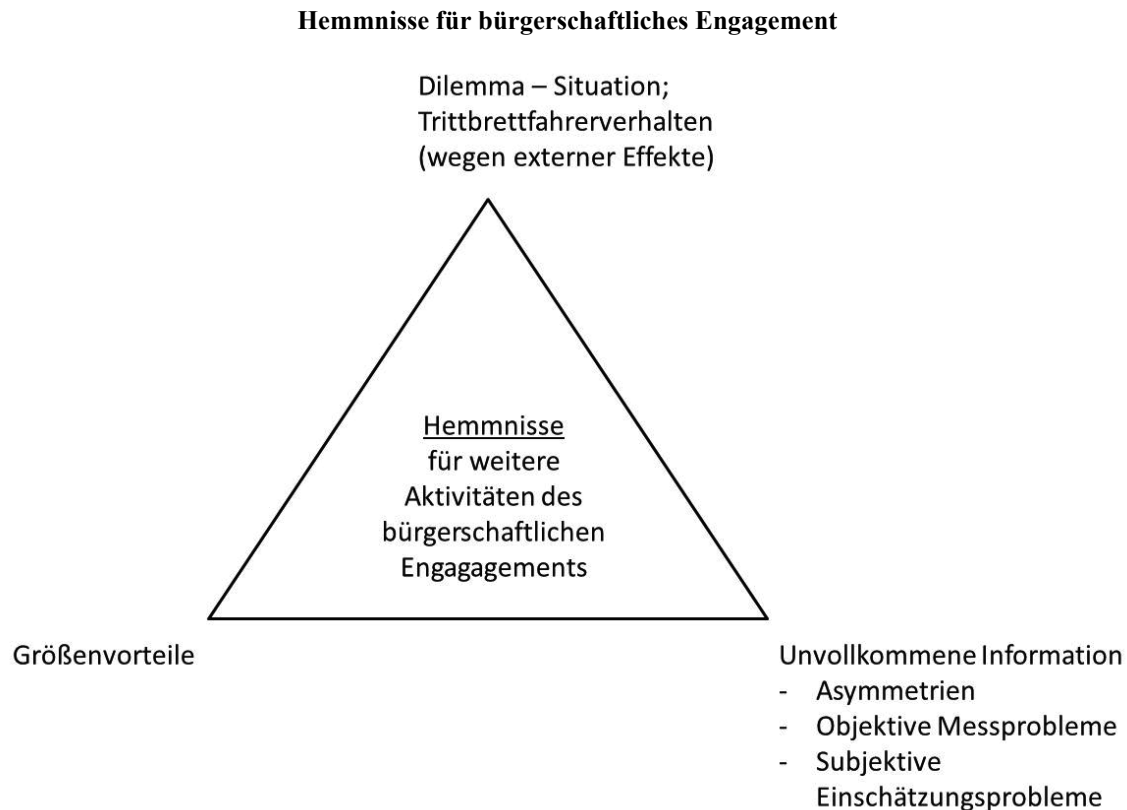
558. Drei wesentliche Hemmnisse für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen lassen sich aus der Wohlfahrtsökonomik im Sinne der Marktversagenstheorie ableiten, deren Abbau die Hebung weiterer Potenziale verspricht (Abbildung IV 8-1).

Diese Hemmnisse sind der Einfluss auf die Entscheidungen zu bürgerschaftlichem Engagement durch die Möglichkeit zum Trittbrettfahrerverhalten in der Dilemma-Situation (wegen der Existenz externer Effekte), die Vermutung einer kritischen Unternehmensmindestgröße für die Durchführung bürgerschaftlichen Engagements sowie die Existenz unvollkommener oder asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Unternehmensentscheidern, Kostenträgern und Nutznießern des Engagements.

1. Trittbrettfahrerverhalten: Im Betrachtungsrahmen der ökonomischen Theorie privater und öffentlicher Güter lässt sich für Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements in manchen Fällen die Möglichkeit zu Trittbrettfahrerverhalten diagnostizieren. Die Theorie postuliert hier eine Situation des sozialen Dilemmas, in der die Akteure aus Eigennutzerwägungen defektieren statt zu kooperieren und das Ergebnis ihres Handelns daher suboptimal bleibt (Sen, 1974). Dilemma-Strukturen beinhalten aber immer konfligierende und gemeinsame Interessen zugleich, es existieren also durchaus Interaktionschancen (Homann, 2002a, S. 217 ff.).

Die Empirie zeigt, dass im Unternehmen entscheidende Personen, die sich abhängig davon engagieren, ob andere Unternehmen davon profitieren können, ohne sich selbst zu engagieren, in der Befragung systematisch anders antworten als diejenigen, die unabhängig von möglichem Trittbrettfahrerverhalten bürgerschaftlich engagiert sind. Die Möglichkeit des Trittbrettfahrens beeinflusst bürgerschaftliches Engagement nicht nur hinsichtlich seiner Ziele, seiner Bereiche und beim Einsatz seiner Instrumente, sondern auch hinsichtlich des verwendeten Umsatzanteils und somit des Ausmaßes von bürgerschaftlichem Engagement. Je stärker die Dilemma-Situation von Unternehmen wahrgenommen wird, desto geringer ist der Anteil für Aktivitäten in den Bereichen des bürgerschaftlichen Engagements. Für den Erfolg hingegen ist die Dilemma-Situation nicht ausschlaggebend: Die Unterschiede zwischen jenen Unternehmen, welche ihre Entscheidungen hinsichtlich bürgerschaftlichen Engagements von Trittbrettfahrerverhalten abhängig machen und jenen, bei denen die Dilemma-Situation

Abbildung IV 8-1



Eigene Darstellung

eine weniger prominente Rolle spielt, sind hinsichtlich ihres Erfolges nur sehr gering und nicht signifikant.

Die öffentliche Gutsproblematik, d. h. die fehlende Ausschließbarkeit und Rivalität im Konsum, existiert nicht nur in der Theorie. Die Möglichkeit des Trittbrettfahrerverhaltens ist als ein Hemmnis für bürgerschaftliches Engagement zu identifizieren – mit den entsprechenden Konsequenzen für die Handlungsempfehlungen zur Überwindung solcher Dilemma-Situationen zum Beispiel durch Cluster, Kooperationen oder Verbände.

2. **Größenvorteile:** Größere Unternehmen engagieren sich prozentual häufiger als kleinere Unternehmen. Kleinere Unternehmen hingegen bringen für das Engagement – wenn sie sich denn engagieren – einen im Schnitt höheren Anteil ihres Umsatzes für Engagement auf. Eine plausible Erklärung hierfür ist, dass für kleinere Unternehmen bürgerschaftliches Engagement nicht sinnvoll ist, weil es ein gewisses (finanzielles) Mindestvolumen erreichen muss. Damit erhöht sich die Hemmschwelle, sich bürgerschaftlich zu engagieren (vgl. Kapitel IV.3). Mangel an Geld stellt, nach Aussagen der Unternehmen, mit zunehmender Unternehmensgröße immer seltener ein Hindernis für bürgerschaftliches Engagement dar. Während zwei Drittel der Kleinstunternehmen (bis neun Beschäftigte) Geldmangel als Ursache für ein fehlendes Engagement an-

geben, ist dies bei den mittelständischen und großen Unternehmen (ab 50 Angestellte) nur noch für 46 Prozent der Befragten relevant. Größenvorteile beim Engagement können durch Zusammenarbeit von kleineren Unternehmen – z. B. unterstützt durch Verbände – gehoben und damit die Engagementquote bei diesen weiter erhöht werden.

3. **Unvollkommene Informationen:** Unvollkommene oder asymmetrische Informationsverteilungen führen ebenfalls dazu, dass Unternehmen sich nicht dort engagieren, wo es gesellschaftlich wünschenswert und wirkungseffizient wäre.
 - **Informationsasymmetrien:** Besonders reagieren des bürgerschaftliches Engagement wird durch das Vorliegen asymmetrischer Informationen gehemmt. Dies wird vor allem bei der Erfüllung der Wünsche der Konsumentinnen und Konsumenten offensichtlich: Asymmetrien treten insofern auf, als dass nicht alle Konsumenten wissen, ob und in welchem Ausmaß ein Unternehmen sich bürgerschaftlich engagiert oder nicht. Dieser Informationsvorsprung des Unternehmens lässt sich – obwohl Unternehmen wie Kundinnen und Kunden dies wünschen – nicht immer ausreichend beseitigen. Dies hat zur Folge, dass bürgerschaftliches Engagement nicht unbedingt von Verbraucherinnen und Verbrauchern honoriert wird (vgl. Kapi-

tel IV.4). Der wesentliche Anreiz für ein Unternehmen, sich bürgerschaftlich zu engagieren – nämlich mithilfe des Engagements eine höhere Nachfrage zu generieren – fällt damit geringer aus als bei besserer Informationslage.

- **Objektive Messprobleme:** Dass sich die Wirkungen bürgerschaftlichen Engagements nicht präzise messen und selten kausal bestimmen lassen, ist ein weiteres Hemmnis für bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen. Nicht nur für die Forscherin oder den Forscher, auch für das Unternehmen ist das Ausmaß der Wirkungen ihres bürgerschaftlichen Engagements sowohl hinsichtlich des Gemeinwohls als auch hinsichtlich der Frage der Rentabilität und der Wirkungseffizienz nur schwer einzuschätzen (vgl. Kapitel IV.7). Die Problematik der Messbarkeit ist verschiedenen Gründen geschuldet, insbesondere der Aufbau einer Panelbefragung zur Klärung der Kausalitätsrichtung zwischen Unternehmenserfolg und Umsetzung von Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements könnte hier Forschungsfragen beantworten und eine stabile Basis für Handlungsempfehlungen und Engagement der Unternehmen schaffen.
- **Subjektive Einschätzungsprobleme des Unternehmers:** Entscheidungen zum bürgerschaftlichen Engagement werden vielfach aus dem Bauchgefühl der Unternehmensentscheiderin beziehungsweise des Unternehmensentscheiders gefällt. Hierbei kommen statt einer ökonomischen Kosten-Nutzen-Analyse Heuristiken (Daumenregeln) zum Einsatz. Dies ist deshalb problembehaftet, weil diese zu systematischen Fehlentscheidungen führen können, Beispiele hierfür sind das Mental Accounting, der Status-quo Bias oder die Repräsentativitätsheuristik (Enste/Hüther, 2011):
 - Individuen tendieren dazu, „mentale Konten“ zu führen (Thaler, 2008). Beim „Mental Accounting“ werden die Vermögenspositionen getrennt geführt. Zielkonflikte werden innerhalb des entsprechenden mentalen Kontos optimiert, Interdependenzen mit den anderen Konten können dabei übersehen oder ignoriert werden. Dies ist nicht effizient, die Entscheidung sollte auf der Gesamtvermögensbetrachtung basieren. Entscheidungen über bürgerschaftliches Engagement sind prädestiniert für Fehlentscheidungen durch Mental Accounting, gerade die unterschiedlichen Motive laden dazu ein, intrinsisch motivierte und erwerbswirtschaftliche Ziele auf getrennten Wegen erreichen zu wollen, auch wenn dies nicht immer effizient ist. Dies impliziert aber auch, dass die positiven Wirkungen eines bürgerschaftlichen Engagements in einem bestimmten Bereich zu einem bestimmten Ziel in einem anderen Konto übersehen werden können. Damit werden die Erfolge als zu gering eingeschätzt.

- Der Status-quo Bias lädt dazu ein, lieber Aktivitäten so fortzuführen wie sie in der Vergangenheit durchgeführt wurden (Samuelson/Zeckhauser, 1988). Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass fast 58 Prozent der Unternehmen, die sich bürgerschaftlich engagieren, angeben, dass die Tradition des Engagements hierfür einen Grund darstellt. Dies muss keineswegs direkt mit einem entsprechenden Bias einhergehen. Es ist aber im Wandel der Staatlichkeit zu erwarten, dass Unternehmen, die vor allem aus Tradition heraus handeln, unter dem Status-quo Bias leiden und sich dem Wandel der Aufgabenzuteilung in der Gesellschaft eher verschließen.
- Menschen orientieren sich gerne an repräsentativen Merkmalen, um die Wahrscheinlichkeit eines unbekannten Ereignisses abzuschätzen (Kahneman/Tversky, 1974). Dies kann zu Verzerrungen und Fehlentscheidungen führen, wenn die Merkmale nicht die tatsächliche Wahrscheinlichkeit widerspiegeln. So könnte eine hohe Aktivität (vieler Unternehmen) auf einem bestimmten Feld des bürgerschaftlichen Engagements dazu führen, dass eine Unternehmerin oder ein Unternehmer dies als Indikator dafür auffasst, dass das Engagement hier eine besonders starke positive Wirkung entfaltet. Entscheiden alle Unternehmensentscheider unter Heranziehen der Repräsentativitätsheuristik, kann es zu einem Herdenverhalten kommen. Die häufige Aktivität im Bereich des Sports könnte (dies ist hypothetisch) auch als Spiralwirkung eine Folge dessen sein, dass dort schon viele Unternehmen aktiv waren. Engagement im Bereich der Pflege hingegen wird von eher wenigen spezialisierten Anbietern verfolgt, ein Engagement mag daher aus der Sicht des einzelnen Unternehmens als nicht erfolgsversprechend erscheinen. Die Repräsentativitätsheuristik erklärt damit unternehmerische Entscheidungen zu Engagement auf einem Feld, wo es aus außerbetrieblicher Perspektive weniger nötig erscheint.

8.3 Gründe für bürgerschaftliches Engagement trotz Hemmnissen

559. Die Hemmnisse für bürgerschaftliches Engagement werden nicht von allen Unternehmen als solche empfunden. Wo 52 Prozent der Unternehmen eine Dilemma-Situation sehen, engagieren sich 48 Prozent der Unternehmen unabhängig davon, ob andere Unternehmen von dem Engagement profitieren. Trotz empfundener Dilemma-Situation, Informationsunvollkommenheiten und Größennachteilen wird bürgerschaftliches Engagement betrieben, und zwar auch zur Befriedigung von Zielen, bei denen Trittbrettfahrerverhalten möglich ist. Von Kleinstunternehmen und trotz einer unklaren Informationslage wird bürgerschaftliches Engagement geleistet. Dafür hat der vorliegende Kommissionsbericht verschiedene Gründe herausgearbeitet:

- **Intrinsische Motivation:** Die Übernahme sozialer Verantwortung ist, dies wurde in Kapitel IV.2 deutlich, zentrales Motiv von Unternehmerinnen und Unternehmern. Sie handeln nicht nur aus Gewinnstreben, sie agieren auch aus Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft heraus.
- **Unternehmenskultur:** Die Generierung von Sozialkapital im Rahmen der Unternehmenskultur ist ein zentraler Treiber für bürgerschaftliches Engagement. Mehr als drei von vier Unternehmen sehen bürgerschaftliches Engagement als Teil ihrer gelebten Unternehmenskultur. Die Verfolgung dieses Zieles ermöglicht auch die simultane Verfolgung gesellschaftlicher Ziele.
- **Reagierendes bürgerschaftliches Engagement:** Bürgerschaftliches Engagement wird auch durchgeführt, um den Wünschen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Es ist besonders oft erfolgreich, wenn die angesprochene Anspruchsgruppe die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind (vgl. Kapitel IV.7). Dies verwundert vor dem Hintergrund der oben erwähnten Hemmnisse wenig, denn hier dürften die Informationsasymmetrien geringer sein als bei anderen Anspruchsgruppen, da die Angestellten im Unternehmen persönlich präsent sind. Auch die Dilemma-Situation tritt nicht auf. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels bürgerschaftlichem Engagements motiviert, kann bürgerschaftliches Engagement wie eine Investition in höhere Produktivität wirken
- **Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen:** Marktmächtige Unternehmen können ihre monopolartige Stellung nutzen, um ineffizient zu wirtschaften. Die Ineffizienzen lassen sich über hohe Preise und damit auf Kosten der Konsumentinnen und Konsumenten (oder anderer Anspruchsgruppen) finanzieren. Für ein solches Vorgehen, wie es den Unternehmen oft unterstellt wird, lässt sich allerdings kaum empirische Evidenz finden. Die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ist gemäß der Befragung auch bei größeren Unternehmen ein eher untergeordnetes Ziel (vgl. Kapitel IV.4). Dass größere Unternehmen häufiger bürgerschaftliches Engagement betreiben, ist vermutlich eher dem Fakt zuzuschreiben, dass sie weniger Größennachteile aufweisen, der Dilemma-Situation besser begegnen können und ebenfalls mehr Möglichkeiten zur Informationsweitergabe an die potenzielle Kundin beziehungsweise den potenziellen Kunden und damit zur Überwindung der Informationsasymmetrien haben.

8.4 Unternehmerische Möglichkeiten zur Überwindung der Hemmnisse

560. Da Unternehmen in vielfältiger Weise vom Ausüben bürgerschaftlichen Engagements profitieren, existieren Anreize, Hemmnisse für ihr bürgerschaftliches Engagement aus eigenem Antrieb heraus zu beseitigen. Die Erhöhung der Transparenz durch Kommunikation, die Implementierung von Normen und Standards oder eine freiwillige Selbstverpflichtung als Signal an die Anspruchsgruppen sind hier naheliegende Optionen, um vor allem

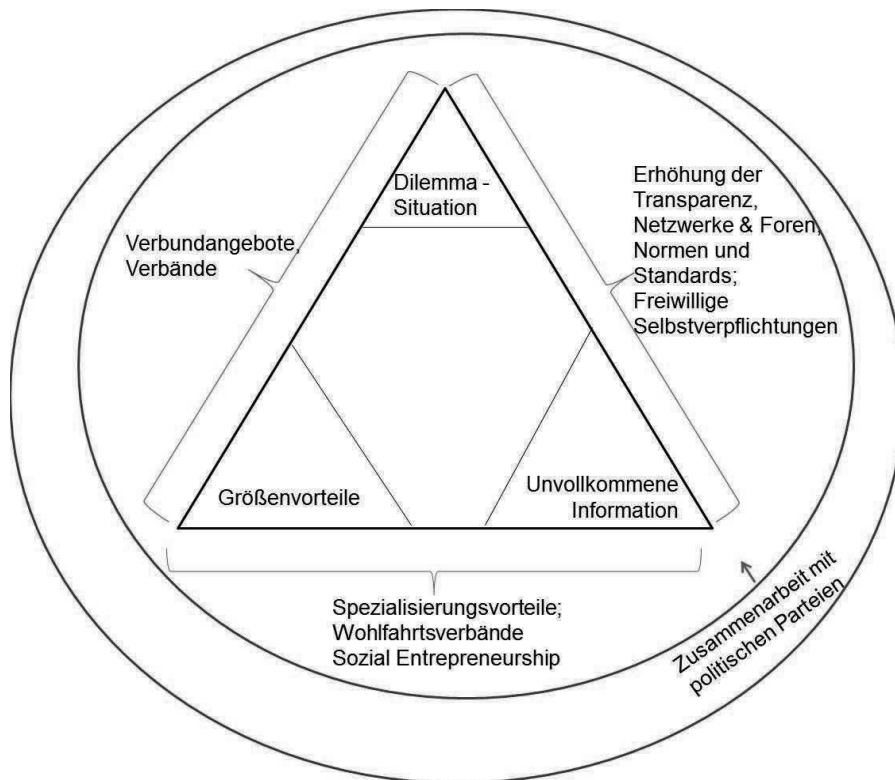
die Informationsasymmetrien zu überwinden. Die Bereitstellung im Verbund kann ebenfalls ein Weg sein, der Dilemma-Situation zu entgehen, zudem hilft ein Verbundangebot, Größennachteile zu vermeiden. Mit einer Konzentration des Kerngeschäftes auf Aktivitäten in einem bestimmten Engagementfeld wie sie ein Social Entrepreneur, ein Wohlfahrtsverband oder auch manche Stiftung vornimmt, lässt sich schneller die für das Engagement im jeweiligen Feld notwendige Mindestgröße erreichen. Zudem fällt durch die Befassung nur mit einem Engagementfeld die Generierung der notwendigen Informationen leichter.

561. Abbildung IV 8-2 stellt die Möglichkeiten der Unternehmen zur Überwindung der oben angesprochenen Hemmnisse dar. Als generelle Möglichkeit bietet sich für die Unternehmen stets der Weg über die politischen Gestaltungsmöglichkeiten, um die freiheitlich-demokratische Ordnung so weiterzuentwickeln, dass die Hemmnisse an Bedeutung verlieren.

- **Erhöhung der Transparenz:** Gerade reagierendes bürgerschaftliches Engagement rentiert sich für Unternehmen nur, wenn die Anspruchsgruppe, welche das entsprechende Engagement wünscht, hierüber auch weitgehend informiert ist. Wird ein Projekt zum Schutz des Regenwaldes durchgeführt, weil die Kundinnen und Kunden ein solches Projekt – sofern sie darüber ausreichend informiert sind – mit einer Prämie auf den Marktpreis im Kerngeschäft honorieren, muss die Information hierüber auch den Kundinnen und Kunden gegenüber transparent gemacht werden. Daher ist es ein Ziel des Unternehmens, die Transparenz zu erhöhen und seine Aktivitäten im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements besser zu kommunizieren. Zudem kann Transparenz die Dilemma-Situation entschärfen, da Trittbrettfahrerverhalten als solches erkannt wird und gesellschaftlich sanktioniert werden kann.
- **Freiwillige Selbstverpflichtung:** Mit der Implementierung von Normen und Standards geht als weitere Option die Möglichkeit der freiwilligen Selbstverpflichtung zur Einhaltung eines Mindeststandards einher. Dies stellt zunächst einmal ein Signal an die Öffentlichkeit dar. Entsprechend fällt ein Reputationsgewinn an, solange sich das Unternehmen freiwillig an den Standard hält.
- **Verbundangebote:** Kooperationen zur Überwindung von Dilemma-Situationen und zur Überwindung von Größennachteilen lassen sich durch Absprachen zwischen den Beteiligten wesentlich erleichtern. Der Anreiz zu defektierendem Verhalten ist jedoch auch bei Absprachen gegeben. Er wird geschmälert oder entfällt, wenn eine Sanktionsmöglichkeit besteht, die schädigendes Verhalten zur individuell suboptimalen Strategie werden lässt. Dies kann über vertrauensbildende Maßnahmen oder (soziale) Kontrolle erreicht werden.
- **Arbeitgeberverbände:** Als typische Kooperationen zur Überwindung des Dilemmas mit der Nutzung se-

Abbildung IV 8-2

Überwindung der Hemmnisse



Eigene Darstellung

lektiver Anreize haben sich in Deutschland die Interessenverbände etabliert. Unternehmerinnen und Unternehmer sind dabei in einem Arbeitgeberverband (– die ihre Kooperation zur Aufhebung der Dilemma-Situation wiederum über einen Dachverband bewerkstelligen –) organisiert. Der Arbeitgeberverband erbringt Kollektivleistungen, versucht aber auch, mit einem Angebot an privaten Gütern unter Umständen zusätzlich selektive Anreize für die Mitglieder anzubieten (vgl. Kapitel IV.6).

- **Spezialisierungsvorteile:** Spezialisierungsvorteile zu nutzen, ist ebenfalls eine Option, bürgerschaftliches Engagement trotz Hemmnissen zu betreiben. Da das Engagement hier zum Kerngeschäft wird, ist eine Finanzierung jedoch bei Vorliegen der Dilemma-Situation problematisch. Typischerweise greifen spezialisierte Anbieter deshalb gerne auf staatliche Unterstützung zurück, oder sie sind auf die Zuwendung und Kooperation mit anderen Unternehmen angewiesen.
- **Verabschiedung übergeordneter Normen und Regelungen:** Überwunden wird die Dilemma-Situation auch, wenn bürgerschaftliches Engagement nicht mehr nur auf freiwilligen Aktivitäten beruht, sondern übergeordnete Regelungen und Normen entwickelt werden. Dies kann im Eigeninteresse der engagementwilligen Unternehmen sein. Die Zusammenarbeit mit

politischen Parteien, Bürgerinitiativen, Arbeitgeberverbänden oder Gewerkschaften stellen hier Optionen dar, um Normen und Leitlinien für Branchen oder auch darüber hinaus zu entwickeln (vgl. Kapitel IV.6).

Exkurs: Von Normen und Leitlinien

Zur Gestaltung der Rahmenbedingungen und zur Erweiterung der Richtlinien von unternehmerischem Engagement im nationalen und internationalen Raum haben sich verschiedene Netzwerke und Foren herausgebildet, die sich mit der Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen auseinandersetzen. Die Organisationen haben jeweils unterschiedliche Schwerpunkte in der Perspektive ihrer Arbeit gesetzt. Seitens der UN wurde im Jahr 2000 eine Initiative konstituiert, die sich zum Knotenpunkt in Sachen Gestaltung von Rahmenbedingungen von Unternehmen im internationalen Raum entwickelt hat, der **UN Global Compact** (Habisch, 2003, S. 172–173;). Der Global Compact befasst sich mit Prinzipien, die sich aus der Erklärung der Menschenrechte, der Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der Internationalen Arbeitsorganisationen (ILO) und den Grundsätzen der Erklärung von Rio de Janeiro zu Umwelt und Entwicklung ableiten. (UN Global Compact, 2011). Die jüngste Entwick-

lung von internationalen Standards hat nach einem fünfjährigen Entwicklungsprozess im November 2010 mit der Norm **ISO 26000** ihren Abschluss gefunden. Die Norm legt Maßstäbe für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Institutionen (Unternehmen, Organisationen, Behörden) fest. Die ISO 26000 richtet sich nicht ausschließlich an Unternehmen, sondern an alle Arten von Organisationen. Ziel ist es, eine breite Verständigung über gesellschaftliche Verantwortung herzustellen und die Sensibilität für moralische Risiken des Wirtschaftens zu schärfen. An der Entwicklung des Leitfadens waren über 600 internationale Expertinnen und Experten sowie Beobachterinnen und Beobachter aus Industrie, Gewerkschaften, Konsumentinnen und Konsumenten, Regierungsorganisationen, Wirtschaftsvertreterinnen und Wirtschaftsvertreter sowie Wissenschaftsvertreterinnen und -vertreter beteiligt. Die Norm intendiert zwar keine Zertifizierung, da die Empfehlungen keine konkreten Anforderungen enthalten, hat aber die Diskussion um die Übernahme sozialer Verantwortung insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern beflügelt.

8.5 Staatshandeln mit Blick auf die Hemmnisse

562. Gesellschaften realisieren ihre Vorstellungen über Normen und Werte durch die Ausgestaltung sanktionsbewehrter Institutionen (Beckert, 2010, S. 122). Solche Institutionen schaffen verbindliche staatliche Rahmenregelungen für das Handeln im öffentlichen Raum. Diese Regeln wirken auch auf Bereiche, Instrumente und Umfang des bürgerschaftlichen Engagements. So können gesetzliche Anforderungen an die Durchführung von bürgerschaftlichem Engagement dieses auch erschweren oder verhindern – etwa durch Dokumentationspflichten. Je restriktiver solche Anforderungen sind, desto mehr kostet die Unternehmen die Erfüllung der Standards und desto eher werden Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements nicht durchgeführt.

563. Insbesondere der Schutz von Eigentumsrechten, das Gebot der Haftung, aber auch aktives Staatshandeln in den Feldern des Engagements können neben den angesprochenen Standards bürgerschaftliches Engagement fördern, erschweren oder unterbinden. Staatliche Institutionen setzen Anreize für und wider bürgerschaftliches Engagement. Anreize sind zum Verständnis wirtschaftlicher Prozesse zentral. Unter der Annahme rationalen Verhaltens ist davon auszugehen, dass Menschen Anreizen folgen. Nicht jedes Verhalten kann so erklärt werden: Irrationalität, Entscheidungsirrtümer, aber auch nicht offengelegte individuelle Anreizstrukturen verhindern die Entwicklung eines hundertprozentig zutreffenden Erklärungsmusters. Aber wenn eine Veränderung menschlichen Verhaltens gewünscht ist, so bietet es sich trotzdem an, die Anreizstrukturen zu beachten und zu nutzen und über die Anreize Einfluss auf das Verhalten zu nehmen. Dafür ist die klare Zuordnung der Property Rights notwendig. Anreize basieren darauf, dass selbst erarbeitete Werte als Privateigentum demjenigen zufallen, der sich

entsprechend engagiert hat. Genau dies ist in der Dilemma-Situation nicht der Fall. In den Fällen, in denen die Dilemma-Situation greift, kann der Staat versuchen, mittels einer besseren Zuordnung von Property Rights Anreize zu bürgerschaftlichem Engagement zu generieren. Vor allem Aktivitäten auf dem Feld Umwelt ließen sich mit klarer zugeordneten Eigentumsrechten fördern (vgl. Kapitel IV.5).

564. Das gesellschaftliche Engagement kann staatlicherseits nicht nur durch engagementfreundliche gesetzliche Regelungen begünstigt werden. Auch der Aufbau geeigneter Infrastruktur, Steuererleichterungen und Subventionen können geeignete Formen der staatlichen Unterstützung sein. Die engagierten Unternehmen stehen einer finanziellen staatlichen Förderung generell positiv gegenüber: 89,8 Prozent stimmen der Aussage zu beziehungsweise eher zu, dass der Staat bürgerschaftliches Engagement fördern sollte (Tabelle IV 8-1).

Im Dreieck der Hemmnisse lassen sich mit finanzieller staatlicher Förderung in erster Linie der Größennachteil und die Dilemma-Situation überwinden. Da sich mehr Unternehmen, die laut eigener Aussage nicht unter der Dilemma-Situation leiden, für die staatliche Förderung aussprechen als die Gruppe der Unternehmen, die angeben, dass ihr Engagement vom Engagement anderer Unternehmen nicht unabhängig ist, ist ein entscheidender Einfluss der staatlichen Förderung auf die Auflösung der Dilemma-Situation jedoch kaum zu erwarten.

Größennachteile hingegen lassen sich mit der finanziellen Förderung von bürgerschaftlichem Engagement möglicherweise beseitigen – es sind mehr kleine Unternehmen, die eine solche Förderung befürworten.

Statt einer finanziellen Förderung der Unternehmen kann die Politik auch eine für mehrere Unternehmen nutzbare Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement aufbauen (z. B. Mehrgenerationenhäuser) oder fördern. Hierbei kann es sich um Gebäudeinfrastruktur, um Bildungsinfrastruktur oder um Infrastruktur für Sozialkapital handeln. Gerade letzteres – die finanzielle Förderung von Netzwerken – ist vor dem Hintergrund der vielen Foren, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, in der Diskussion. Im Vergleich zur direkten Förderung ist die Förderung von Netzwerken für die Unternehmen jedoch eher zweitrangig: Hier sind 70,6 Prozent der engagierten Unternehmen (eher) für eine finanzielle Förderung (Abbildung IV 8-3). Die hohe Zustimmung zur staatlichen Förderung verwundert vor dem Hintergrund nicht, dass die Förderung durch den Staat steuerfinanziert ist und nicht nur vom Unternehmenssektor, sondern auch vom Haushaltssektor getragen wird. Die oben diskutierten Prinzipal-Agenten-Probleme sind daher zu beachten, wenn Unternehmen mit den finanziellen Ressourcen der Steuerzahler bürgerschaftliches Engagement betreiben (vgl. Kapitel IV.4).

565. Eine bessere Ausbildung in Wirtschafts- und Unternehmensethik kann Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern die Übernahme sozialer Verantwortung und die nicht immer einfache Entscheidung zwischen Gewinnorientierung und Gewissen vereinfachen: Vielfach

Tabelle IV 8-1

Sollte der Staat bürgerschaftliches Engagement verstärkt fördern?
Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent

		Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
Gesamt		54,3	35,6	7,5	2,7
Unternehmensgröße in Mitarbeitern	bis 49	54,4	35,4	7,5	2,7
	50 – 499	53,6	37,6	7,9	0,9
	500 und mehr	43,7	44,4	7,9	4,0
Dilemma-Situation	ist (eher) unbedeutend	58,7	33,0	7,0	1,3
	ist (eher) bedeutend	49,6	38,2	8,0	4,3

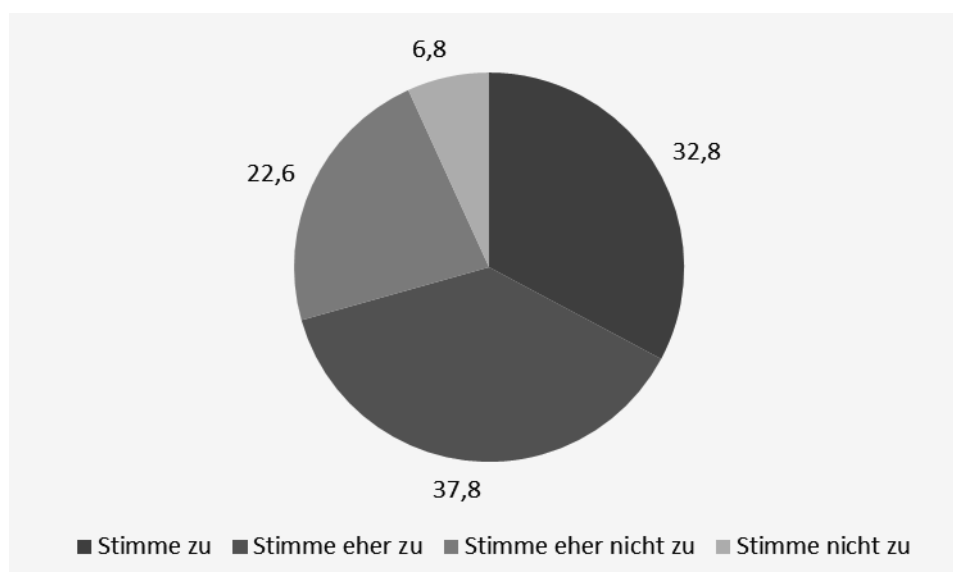
N = 2.357 (gesamt) – 2.137 (Dilemma-Situation), gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

geht die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf die moralische Integrität einer einzigen Person zurück. Führen durch ein gutes Vorbild, das Bemühen um Transparenz, die Kontrolle und die Förderung des moralischen Verhaltens der Angestellten sowie die persönliche Verantwortungsübernahme für Fehlverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnen insbesondere gute Unternehmenssanierer aus (Abländer, 2010, S. 51 f.). Solches Verhalten dürfte mithin sowohl aus Unternehmens- wie auch aus Gesellschaftsperspektive wünschenswert

sein. Die Inhalte der Lehre des Faches Wirtschaftsethik sind dabei nicht unumstritten, denn die Verbesserung der Entscheidungsqualität der im Unternehmen entscheidenden Person kann sich sowohl darauf beziehen, dass sich die Entscheidungen aufgrund der Ausbildung als formal besser begründet erweisen, als auch darauf, dass sie substantiell ethisch richtiger sind, oder auch darauf, dass sie ökonomisch profitabler sind (Kliemt, 2008, S. 81ff.). Wenn Entscheidungsträgerinnen und -träger eine bessere Ethikausbildung bekommen, hat dies zwei Effekte. Zum

Abbildung IV 8-3

Sollte der Staat bürgerschaftliches Engagement durch die finanzielle Förderung von Netzwerken unterstützen?
Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.345, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

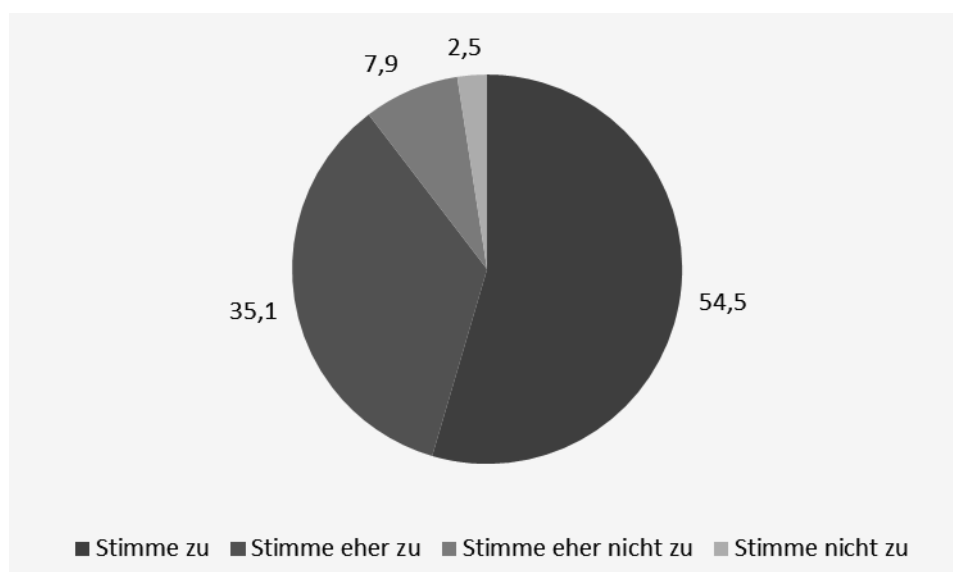
einen werden durch Bildung nicht nur das Wissen, sondern auch die Präferenzen ausgeprägt, so dass die Möglichkeit besteht, Entscheidungsträgerinnen und -träger durch Ethikunterricht altruistischer denken zu lassen. Zum anderen lässt sich das Wissen vermitteln, wozu bürgerschaftliches Engagement gut ist, welche Ziele sich verfolgen lassen und wie man sie erreichen kann. Der Perspektivwechsel kann dadurch auf moralische Risiken wirtschaftlichen

Handels hinweisen und so die langfristig negativen Folgen absichtsvollen, aber kurzfristig orientierten Verhaltens vermeiden helfen. 89,6 Prozent der befragten Unternehmen stimmen denn auch der Aussage (eher) zu, dass Wirtschafts- und Unternehmensethik ein Pflichtfach in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung an Hochschulen sein sollte (Abbildung IV 8-4). Dies ist ein wichtiger Hinweis für die staatliche Bildungspolitik.

Abbildung IV 8-4

Wirtschafts- und Unternehmensethik sollte ein Pflichtfach in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung an Hochschulen sein.

Anteil an allen engagierten Unternehmen in Prozent



N = 2.353, gewichtete Werte
Quelle: IW Consult, 2011

V. Für eine Kultur der Mitverantwortung

Fazit und Empfehlungen

1. Bürgerschaftliches Engagement aus Freiheit und Verantwortung

566. Bürgerschaftliches Engagement als gesellschafts-politisches Thema würdigen. Der erste Bericht über bürgerschaftliches Engagement auf Grundlage eines Beschlusses des Deutschen Bundestages ist bereits an sich ein starkes Signal der Würdigung eines Engagements, das Bürgerinnen und Bürger im öffentlichen Raum der Gesellschaft auf freiwilliger Basis leisten. Denn die kontinuierlichen Regierungsberichte und die darauf folgende Befassung des Parlaments mit dem Stand sowie den Entwicklungstendenzen bürgerschaftlichen Engagements dokumentieren die Eigenständigkeit und originäre Bedeutung des Bürgerengagements für die moderne Gesellschaft, das einer eigenen Handlungslogik folgt und zutiefst in der demokratischen politischen Kultur verankert ist. Denn freiheitliche Gesellschaften lassen sich nicht angemessen mit der Gegenüberstellung von Staat und privatem Sektor beschreiben.

Die Bürgergesellschaft als Ausdruck einer täglichen Mitverantwortung und Mitgestaltung eines jeden für das Gelingen des Ganzen steht für einen Handlungsbereich sui generis. Die Verantwortung für den öffentlichen Raum lebt von der Angemessenheit und der Verlässlichkeit der Staatstätigkeit ebenso wie von dem Engagement der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwohl. Entsprechend legt die Kommission ihren Überlegungen als Leitbild ein ausgewogenes Miteinander von Staat, Bürgergesellschaft und Wirtschaft in einem gemeinsamen Verantwortungsraum – eben dem öffentlichen Raum – zugrunde. Erst das ausgewogene, komplementäre Zusammenwirken von Aktivitäten des Staates, der Bürgergesellschaft und der Wirtschaft ermöglicht eine zeitgemäße Entwicklung des Gemeinwohls.

Definition bürgerschaftlichen Engagements des Berichts der Sachverständigenkommission

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

567. Bürgerschaftliches Engagement als gesellschaftliche Praxis stärken. Das erst durch eine verlässliche staatliche Tätigkeit – die angemessene Gewährleistung der dem Staat im Prozess demokratischer Entscheidungsfindung zugewiesenen Aufgaben – mögliche institutionelle Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger ist eine wichtige Voraussetzung für die Bildung und Stärkung von Sozialkapital. Dieses Sozialkapital ist in seiner inklusiven, nach außen offenen, nach innen hin bindenden Form wiederum eine bedeutsame Voraussetzung für bürgerschaftliches Engagement; in seiner brückenbildenden Bedeutung kann Sozialkapital zudem über die sozialstrukturellen Grenzen der Gesellschaft hinweg Interaktionen und soziale Beziehungen ermöglichen. Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, dass Personen, die ein hohes soziales Vertrauen aufweisen, sich verstärkt für den öffentlichen Raum interessieren und zu wechselseitig kooperativem Verhalten bereit sind. Zwar ist bislang empirisch unklar, ob es sich dabei um Sozialisations- oder Selektionseffekte handelt; allerdings ist von einer wechselseitigen positiven Beeinflussung zwischen sozialem Vertrauen einerseits und kooperativem Verhalten sowie Interesse an öffentlichen Angelegenheiten andererseits auszugehen.

Die Analyse des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, wie sie auf Basis zahlreicher empirischer Untersuchungen und insbesondere der Freiwilligensurveys erarbeitet wurde, macht deutlich, dass die Mitgliedschaft in den traditionellen intermediären Großorganisationen zwischen Individuum und Gesellschaft – Sozialverbänden, Kirchen, Parteien oder Gewerkschaften – seit längerem insgesamt rückläufig ist. Diese Organisationen haben aus vielfältigen Gründen an Bindungswirkung an spezielle Milieus verloren. Als zivilgesellschaftliche Akteure, die für die Entwicklung von Demokratie und Wohlfahrt in der Bundesrepublik Deutschland eine zentrale Rolle spielten und nach wie vor spielen, könnten sie mit einem „Aussterben der Stammkunden“ (Streeck, 1987) konfrontiert werden, wenn sie nicht mit angemessenen Beteiligungs-, Engagement- und damit auch Bindungsformen reagieren. Dies zu leisten, ist mit Blick auf die Funktionssicherung unserer repräsentativen Demokratie von höchster Bedeutung.

Aus diesem Trend lässt sich jedoch nicht ableiten, dass unsere Gesellschaft mit einem Verlust an Bürgerlichkeit, bürgerschaftlichem Engagement und Gemeinsinn konfrontiert wäre. Vielmehr scheint die Engagementquote in Deutschland, also der prozentuale Anteil der Menschen, die sich in Deutschland bürgerschaftlich engagieren, im Zeitverlauf weitgehend stabil. Orientiert man sich an den einschlägigen Daten der Freiwilligensurveys von 1999 bis 2009, dann darf man davon ausgehen, dass sich in

Deutschland mehr als ein Drittel der über 14-Jährigen bürgerschaftlich engagiert (vgl. Tabelle V-1). Darüber hinaus ist der Anteil derjenigen, die sich noch nicht engagieren und auf keinen Fall zu einem zukünftigen Engagement bereit sind, von 40 Prozent (1999) auf 27 Prozent (2009) deutlich gesunken. Insofern kann man durchaus von einem Engagementpotenzial in der Gesellschaft sprechen, ohne diese Daten im Sinne einer „schlummernden Freiwilligenreserve“ überzustrapazieren.

Tabelle V-1

Engagementquoten

Studie	Engagementquoten
Eurobarometer 2006	52
Zeitbudgetstudie 2001/2002	44
Freizeit-Monitor 2007	38
Freiwilligensurvey 2009	36
Engagementatlas 2008	34
Allbus 2004	32
SOEP 2009	31
AWA 2008	18

Quellen: Eurobarometer (European Commission, 2007); Zeitbudgetstudie (BMFSFJ/Statistisches Bundesamt, 2003); Freizeit-Monitor (BAT Stiftung für Zukunftsfragen, 2008); AWA-Institut für Demoskopie Allensbach, 2008; Freiwilligensurvey (Gensike, 2010); Engagementatlas (Prognos/Generali, 2009), Allbus.

568. Verbesserung des Wissensstandes. In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass die Engagementquote in der Bevölkerung je nach Untersuchung und dem jeweils zugrunde liegenden Erhebungsdesign erheblich variiert (vgl. Tabelle V-1). Dies gilt nicht nur für das Spenden von Zeit und Wissen, sondern auch für das Spenden von Geld und Sachleistungen. Zwar deuten die vorliegenden Ergebnisse darauf hin, dass auch diese Form des bürgerschaftlichen Engagements in den letzten Jahren weitgehend konstant geblieben ist; allerdings ist die Datenlage dazu ausgesprochen defizitär und dringend verbesserungswürdig. Eine solide empirische Basis zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland und im internationalen Vergleich bildet insofern – auch rund zehn Jahre nach Abschluss der Arbeiten der Enquetekommission (2002) – eine maßgebliche Herausforderung für Politik und Wissenschaft. Denn eine wesentliche Voraussetzung für politische Debatten über bürgerschaftliches Engagement sind aussagekräftige Datenbestände über den Status Quo des Engagements und dessen Veränderungen im Zeitverlauf.

Deshalb empfiehlt die Kommission der Bundesregierung, sich für belastbare wissenschaftliche Forschungsergeb-

nisse einzusetzen, indem die Engagementforschung weiterentwickelt und ausgebaut wird.

- Zu diesem Zweck sollten Datenerhebungen zum individuellen Engagement verstetigt und ausgebaut werden – insbesondere in Form weiterer Erhebungswellen des Freiwilligensurveys und durch eine umfangreichere Berücksichtigung von Fragen zum bürgerschaftlichen Engagement in repräsentativen Wiederholungsbefragungen privater Haushalte in Deutschland.
- Als tendenziell noch rudimentärer erweist sich darüber hinaus die Forschung zum strukturellen Rahmen des Engagements auf der Ebene der Organisationen, Netzwerke und Gruppen. Neben der Fortführung und Vertiefung von existierenden Organisationserhebungen erscheint es zweckmäßig, traditionelle und neuere Organisationen, neu entstehende hybride Organisationsformen, soziale Netzwerke oder Gruppen, die bürgerschaftliches Engagement im öffentlichen Raum ermöglichen, verändern und zugleich prägen, differenzierter zu untersuchen.

569. Engagement bedeutet Mitverantwortung. Die Kommission empfiehlt Regierung und Parlament, in einen breit verankerten Diskurs über die Bedeutung, die Bedingungen und die Herausforderungen der Bürger- bzw. Zivilgesellschaft in unserer Verfassungsordnung und Gesellschaft einzutreten. Dieser Diskurs sollte unter der Überschrift „Für eine Kultur der Mitverantwortung“ stehen. Beide Verfassungsorgane sind insofern ihrerseits gefordert, einen besonderen Beitrag zur Gestaltung des öffentlichen Raums zu leisten. Dadurch können sie zugleich einen wichtigen Anstoß für weiterführende Debatten auf der Ebene der Länder und Kommunen geben, die eine große Bedeutung für die konkrete Entwicklung und Ausformung bürgerschaftlichen Engagements haben. Exemplarisch für einen solchen Diskurs stehen folgende Fragen: Welche Wertehierarchie und Wertestruktur legen wir der Verantwortungsgemeinschaft von Staat, Bürgergesellschaft und Markt zugrunde? Wie ist das Verhältnis von Verpflichtung und Freiwilligkeit im Kontext von bürgerschaftlichem Engagement zu bewerten? Wie lassen sich neue Beteiligungsformen und Partizipationswünsche der Bürgerinnen und Bürger im Kontext von Politik und Verwaltung konstruktiv begleiten und administrativ verarbeiten? Welche Rahmenbedingungen können geschaffen werden, dass sich die Bürgerinnen und Bürger frühzeitig mit politisch und administrativ geplanten Projekten identifizieren, sich beteiligen und für deren erfolgreiche Realisierung auch verantwortlich fühlen? Welche Rolle kann digitalen Medien beigemessen werden, um bürgerschaftliches Engagement zu ermöglichen? Wie können staatliche Akteure dazu beitragen, im Dialog mit zivilgesellschaftlichen Akteuren diese Fragen vertiefend zu bearbeiten und adäquate Lösungswege systematisch zu erproben?

Antworten auf diese und weiterführende Fragestellungen zu Bedingungen und Herausforderungen der Bürger- bzw. Zivilgesellschaft in unserer Verfassungsordnung und in unserer Gesellschaft erscheinen umso dringlicher erforderlich, als angesichts der finanzpolitischen Herausforde-

rungen – infolge der verfassungsrechtlichen Schuldenbremse, der europarechtlichen Vorgaben und der kaum absehbaren Folgen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrisen – neue Räume für, aber auch Anforderungen an bürgerschaftliches Engagement entstehen können. Ob diese Räume genutzt werden und die Anforderung zur Stärkung der Bürgergesellschaft bewältigt werden, hängt davon ab, ob dieser Prozess konstruktiv und gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern, zivilgesellschaftlichen Akteuren und auch Unternehmen gestaltet wird, so dass nicht der Eindruck dominiert, bürgerschaftliches Engagement fungiere als Reparatur staatlicher Beschränkung. Zivil- respektive Bürgergesellschaft als Ausdruck der Freiheitsberechtigung der Bürgerin oder des Bürgers und der Freiheitsverpflichtung des Staates ist immer auch von allgemeinen gesellschaftlichen sowie politischen Veränderungen und Problemlagen geprägt; eine Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sollte insofern problemorientiert im Dialog mit den relevanten Akteuren ausgestaltet werden.

Die aktuelle Debatte über die Staatstätigkeit wird von der Frage geprägt, welche Verantwortungs-, Kompetenz- und Entscheidungsverlagerung vom „Gewährleistungsstaat“ auf zivilgesellschaftliche Akteure sinnvoll und möglich ist. In diesem Kontext setzt Mitverantwortung angemessene Beteiligungsmöglichkeiten aller Akteure im öffentlichen Raum voraus, wobei speziell die Rahmenbedingungen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements – gewissermaßen als „Good Practice“ mit einer exemplarischen Vorbildwirkung – unter den Bedingungen unserer Verfassungsordnung partizipativ weiterentwickelt werden sollten. In Orientierung an der Enquetekommission „Aktive Bürgerbeteiligung für eine starke Demokratie“, die der Landtag Rheinland-Pfalz unlängst eingesetzt hat, könnte es sinnvoll und zweckmäßig sein, die Einsetzung einer korrespondierenden Enquetekommission auf Bundesebene zu prüfen.

Zwar erklären immer mehr Bürgerinnen und Bürger, durch ihr Engagement die „Gesellschaft im Kleinen“ mitgestalten zu wollen. Die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements muss aber stets auch von dem Bewusstsein getragen werden, dass bürgerschaftliches Engagement nicht nur neue Freiheitsräume für Bürgerinnen und Bürger eröffnet, sondern eine zusätzliche Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Anliegen und Bedarfe erfordert. Die „kompetente Bürgerin“ beziehungsweise der „kompetente Bürger“ benötigt stets auch einen Bürgersinn, der über enge ökonomische Rationalitätskriterien hinausgeht und der sich in einem Interesse für Andere und für öffentliche Anliegen manifestiert.

570. Engagement braucht verlässliche Staatstätigkeit. Bürgerschaftliches Engagement als Mitverantwortung für die Gestaltung des öffentlichen Raums setzt die Eindeutigkeit, die Transparenz, die Verlässlichkeit und die Glaubwürdigkeit der über die Verfassung und die Gesetze definierten Regeln und Verfahren voraus. Zwar können diese selbst beziehungsweise deren Änderung oder Weiterentwicklung Gegenstand bürgerschaftlichen Engagements sein, doch in einer gegebenen Situation müssen

die gültigen Regeln und Verfahren von allen akzeptiert werden; denn nur so kann eine funktionierende Verantwortungsteilung zu einer verlässlichen und konsistenten Koordinierung unterschiedlicher Interessen führen. Auch dies ist bedeutsam für institutionelles Vertrauen der Menschen als Basis für die Ausbildung von Sozialkapital.

Die Kommission empfiehlt Regierung und Parlament – gerade auch vor dem aktuellen Hintergrund komplexer verfassungsrechtlicher Debatten über das Miteinander beider Verfassungsorgane, wie sie angesichts des Regierungsbeschlusses zum Moratorium für die Kernenergie und verstärkt hinsichtlich der Entscheidung über den europäischen Rettungsschirm EFSF geführt wurden – einerseits keinen Zweifel an dem zuvor genannten Grundsatz aufkommen zu lassen. Andererseits sind aber auch die etablierten Verfahren der Bürgerbeteiligung im Sinne der Einfachheit, der Transparenz, der Praktikabilität und der Wirksamkeit neu zu bewerten und ggf. anzupassen. Speziell die vielfältigen neuen Formen bürgerschaftlichen Engagements jenseits der tradierten Formen der Interessenvertretung sind ernst zu nehmen und offen hinsichtlich ihrer Einbeziehung in den Kanon der politischen Willensbildung und Entscheidungsfindung zu würdigen.

In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass mehr politische Partizipation nicht notwendigerweise mehr Demokratie bedeuten muss; denn vielfach bleiben schwächer organisierte Interessen weniger umfangreich artikuliert. Insofern ist einerseits zu fragen und differenzierter zu untersuchen, wie sozial benachteiligte gesellschaftliche Gruppen in neueren oder alternativen Formen politischer Beteiligung angemessen berücksichtigt werden können. Andererseits sollten die großen – und vielfach als selbstverständlich hingenommenen – Vorzüge der repräsentativen Demokratie u. a. mit Blick auf die Beteiligung sozial benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen (z. B. bei Wahlen) oder die Berücksichtigung entsprechender Interessen durch die gewählten Volksvertreterinnen und -vertreter nicht verkannt werden. Die simple Gegenüberstellung von direkter und indirekter Demokratie eröffnet jedenfalls nicht den Königsweg zu einer intensiveren und breiteren Partizipation der Bürgerinnen und Bürger in die laufende Entscheidungsfindung. Die Ratio unserer Verfassungsordnung ist eine andere.

Repräsentative Verfahren sind demokratisch legitimiert. Insofern sind speziell in diesem Kontext Wege zu diskutieren und zu suchen, wie gesellschaftliche Diskurse erfolgversprechend in Einklang mit wachsenden Partizipationsansprüchen der Bürgerinnen und Bürger gebracht können. Verantwortungsübernahme bzw. Mitverantwortung bedeutet auch, dass die Zivil- bzw. Bürgergesellschaft Verantwortung zugesprochen bekommt und entsprechend wahrnimmt. Die Kommission empfiehlt die Prüfung von alternativen Formen der Partizipationsbeziehungsweise Beteiligungsoffenheit für Bürgerinnen und Bürger im Rahmen der repräsentativen Demokratie, wie sie zum Beispiel auf kommunaler Ebene bei Planungsverfahren, Bürgerforen oder Bürgerhaushalten bereits beobachtet werden kann, und fordert, deren Wirksamkeit eingehender zu untersuchen.

571. Offener Diskurs über alle Formen von Engagement. Bürgerschaftliches Engagement sollte aus Sicht der Kommission dadurch gekennzeichnet sein, dass es die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen anerkennt, strukturbildend ist und dadurch wichtige Impulse für das gesellschaftliche Zusammenleben setzt. Solchermaßen öffentliche Güter werden unter Marktbedingungen nicht im optimal möglichen Umfang bereitgestellt, so dass der Markt an der (Re-)Produktion sozialer Ungleichheiten beteiligt ist. Aber auch die Dilemmata bürgerschaftlichen Engagements sind ernst zu nehmen. Dabei ist einerseits zu berücksichtigen, dass die in Deutschland etablierten Verfahren der organisierten Interessenvertretung und Interessenaushandlung durch eine immer breitere Interessenbildung und Interessenmobilisierung jenseits oder parallel der Parteien, Gewerkschaften und anderen „intermediären Großorganisationen“ stattfindet.

Andererseits ist darauf zu achten, dass sich unter dem Deckmantel dieses informelleren Engagements exklusive Gruppeninteressen verbergen können, die nicht zwangsläufig auf einen mitverantwortlichen Beitrag zum öffentlichen Raum zielen. Insofern sollte in zukünftigen Diskussionen nicht einseitig die Beteiligung an Entscheidungen im Vordergrund stehen, sondern vor allem die Frage der dazu erforderlichen Lernprozesse im Hinblick auf die Meinungs- und Willensbildung thematisiert werden. „Not-In-My-Back-Yard“-Haltungen sind zwar immer möglich, aber unter einer gesellschaftspolitischen Perspektive zu vermeiden. Insofern ist dem Zusammenhang zwischen der Meinungs- und Willensbildung einerseits und der Entscheidungsfindung andererseits vertieft nachzugehen. Zu diskutieren und zu erproben wären zum Beispiel Möglichkeiten und soziale Kontexte des Erwerbs republikanischer Präferenzen oder neuartige Modelle von „civic education“ in der politischen Bildung.

Die Kommission empfiehlt Regierung und Parlament auch aus diesem Grund einen breit verankerten Diskurs über bürgerschaftliches Engagement. Dieser Diskurs muss vorurteilsfrei geführt werden und offen sein für etablierte und neue Formen des Engagements. In diesem Sinne sind Orte und Formate (weiter) zu entwickeln, in denen sich Themen, Akteure und Sichtweisen – durchaus kontrovers – begegnen können, um Positionen auszuhandeln und gemeinsame sowie mitunter schwierige organisationale und individuelle Lernprozesse vollziehen zu können. Hilfreich sind in diesem Kontext Plattformen und Mittlerorganisationen, die bereichs- und themenübergreifend Institutionen der Aushandlung und des kollektiven Lernens aufbauen, etablieren und verstetigen können.

572. Förderung ohne Bevormundung. Vor diesem Hintergrund ist die Frage, welches zivilgesellschaftliche Gesellschaftsbild sich in Deutschland zukünftig entfalten wird, eng mit den jeweiligen Vorstellungen und Verhandlungspositionen der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft verbunden. So hat sich in Deutschland bis heute keine profilierte Vorstellung von Bürger- beziehungsweise Zivilgesellschaft herauskristallisiert. Dies führt zu der Frage, inwieweit eine staatliche Förderung der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur mit ihren vielfältigen Orga-

nisationsformen bürgerschaftlichen Engagements begründbar ist. Diese Frage ist deshalb alles andere als trivial, weil bürgerschaftliches Engagement durch Freiwilligkeit gekennzeichnet und zunächst eine Angelegenheit autonom agierender Organisationen, Initiativen und Gruppen ist. Jede staatliche Intervention kann den Anschein besonderer Lenkung begründen und eine Verpflichtung zu vielfältigen Varianten einer Bürgerarbeit nahe legen, die den Eigensinn bürgerschaftlichen Engagements bedrohen könnten. Bürgerschaftliches Engagement ist kein staatlich inszenierter „Dienst für die Gesellschaft“. Eine solche Intention widerspräche unserer Verfassungsordnung.

Insofern muss es der Politik darum gehen, den zivilgesellschaftlichen Strukturen, in denen bürgerschaftliches Engagement organisiert wird und stattfindet, keine Hemmnisse durch gesetzliche und steuerrechtliche Regelungen, durch bürokratische Anforderungen und durch den unrealistischen Anspruch staatlicher Versorgung entgegenzustellen. In diesem Sinne geht es um eine Politik der Ermöglichung („enabling“) zivilgesellschaftlicher Infrastruktur und bürgerschaftlichen Engagements, und zwar durch einen Staat, der fruchtbare Voraussetzungen dafür schafft. Dazu können individuelle Anreize gehören, insbesondere aber die kontinuierliche Verbesserung rechtlicher Rahmenbedingungen und vor allem die Förderung nachhaltiger engagementförderlicher Infrastrukturen. In dieser Perspektive ist die Frage besonders bedeutsam, welche Räume für bürgerschaftliches Engagement, gerade in neueren Formen, bestehen und auf welche Weise bürgerschaftliches Engagement anschlussfähig ist an die bestehenden Strukturen staatlicher Verantwortung. Nicht nur die Zukunft und der Erfolg der unterschiedlichen Formate von Freiwilligendiensten, die staatlicherseits nachhaltig angelegt sind und finanziell gefördert werden, werden sich an dieser Frage orientieren müssen. Darüber hinaus wird auch zu prüfen sein, wie die vielfältigen anderen Infrastrukturen, die das Feld des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland charakterisieren, nachhaltig weiterentwickelt werden können. Exemplarisch dafür stehen traditionelle Organisationsformen für Engagement wie Verbände und Vereine ebenso wie neuere Formen des Engagements etwa im Kontext von Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäusern, Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen oder -zentren, Bürgerstiftungen.

573. Subsidiäre Förderungsmöglichkeiten. Vor dem Hintergrund des Sozialstaats in Deutschland erweist sich der Nonprofit-Sektor mit seinen vielfältigen gemeinnützigen Organisationen nach wie vor als zweigeteilt: Auf der einen Seite stehen Nonprofit-Organisationen in öffentlichen Aufgabenbereichen wie zum Beispiel Gesundheits- und Sozialdienste. Bei ihnen ist das Subsidiaritätsprinzip mit der gesetzlich verankerten Förderverpflichtung der öffentlichen Hand zugunsten von Sozialbetrieben und Sozialwirtschaft verbunden. Auf der anderen Seite stehen Nonprofit-Organisationen in eher relativ privat organisierten Bereichen wie zum Beispiel im Ökologie-, Kultur- oder auch Sportbereich, wo freiwillige Vereinigungen ihre Leistungen primär durch bürgerschaftliches Engagement erstellen und ihre Zielsetzung auf Mitglie-

derinteressen ausrichten oder aber als Interessenvertretung für die Erreichung gesellschaftspolitischer Veränderungen eintreten.

Dieser Institutionalisierungspfad des Nonprofit-Sektors begründete – im Sinne subsidiaritätspolitischer Leitgedanken – eine institutionelle und dauerhafte Förderung der zivilgesellschaftlichen und Engagement ermöglichenden Infrastruktur einerseits und eine staatliche Unterstützung durch eine tätigkeits- und projektbezogene Förderung andererseits. Die Kommission empfiehlt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen einer auf längere Frist angelegten Förderung und einer tätigkeitsorientierten Projektförderung mit einer begrenzten zeitlichen Perspektive, um erfolgreiche engagementförderliche (Modell-)Projekte verstetigen zu können. In diesem Kontext begrüßt die Kommission Kooperationsformen, bei denen die Länder mit den Kommunen Bedarfe für eine kontinuierliche Förderung zivilgesellschaftlicher Infrastruktur konstatieren und bei denen auch unter Einbeziehung des Bundes die Vernetzung innovativer Modellprojekte auf kommunaler Ebene ermöglicht wird. Staatliche Förderung sollte dabei allerdings einen Eigenanteil der Nonprofit-Organisationen voraussetzen und den spezifischen gesellschaftlichen Ertrag reflektieren.

Perspektivisch empfiehlt die Kommission auch aufgrund dieser Überlegungen einen gesellschaftlichen Dialog anzuregen, der die Frage in den Mittelpunkt stellt, wie ein zukünftiger Ressourcenmix – Geld, Zeit, Wissen, Infrastruktur – zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland aussehen soll: Welchen Beitrag kann die Zivil- beziehungsweise Bürgergesellschaft mit ihren vielfältigen Akteuren leisten? Welche Beiträge können von staatlichen Akteuren auf den unterschiedlichen Ebenen der Gebietskörperschaften geleistet werden? In welcher Weise können Unternehmen zu Erhalt und Förderung der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur in Deutschland beitragen? Und welcher Beitrag kann von den Bürgerinnen und Bürgern erwartet werden? Die Frage eines sich verändernden Finanzierungsmix zur Förderung der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur stellt eine grundlegende Herausforderung subsidiaritätspolitischer Leitgedanken in Zeiten dynamischer gesellschaftlicher Veränderungsprozesse dar.

Da bürgerschaftliches Engagement vor allem in regionalen und lokalen Zusammenhängen wirksam ist und sich in konkreten Netzwerken vor Ort etabliert, sollten entsprechende Debatten gerade auch auf der Ebene der Landespolitik und der Kommunen geführt werden. Dadurch und durch die Stabilisierung von Netzwerken im öffentlichen Raum sollte eine Ermöglichungsstruktur und -kultur für bürgerschaftliches Engagement befördert werden. Um die Akzeptanz solcher Formen des Austauschs zu erhöhen und lokale Informationen zu nutzen, ist die Einrichtung von Beiräten – etwa unter Beteiligung der mittelständischen Wirtschaft – sinnvoll und zweckmäßig.

574. Rechtliche Rahmenbedingungen kontinuierlich verbessern. Da bürgerschaftliches Engagement vielfach in gemeinnützigen Organisationen geleistet wird, spielt das Gemeinnützigkeitsrecht eine relevante Rolle, um die

entsprechenden Organisationen und damit das individuelle Engagement zu fördern. Da das Gemeinnützigkeitsrecht zugleich ein Gestaltungselement zivilgesellschaftlicher Wirklichkeit in Deutschland darstellt, das über eine rein steuerliche Erfassung hinausreicht, sollten Fragen zur Reform des Gemeinnützigkeitsrechts und dessen Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement nicht nur unter steuer- und finanzpolitischen, sondern auch unter gesellschaftspolitischen Perspektiven diskutiert werden. Darüber hinaus können Nutzungsmodalitäten des Zuwendungsrechts systematisch überprüft werden. So lassen sich die Rahmenbedingungen zur Eigenerwirtschaftung von Mitteln bei Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern zum Beispiel dadurch stärken, dass zivilgesellschaftliche Akteure bei der Beantragung öffentlicher Fördermittel nicht nur die Arbeitszeit hauptamtlichen Personals, sondern auch die Zeit für bürgerschaftliches Engagement als geldwerte Eigenleistung anrechnen können; dies sollte wegen der Gestaltungsanfälligkeit über Pauschalen berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann bürgerschaftliches Engagement unterstützt werden, indem die haushaltsrechtlichen Bedingungen geprüft und verbessert werden, um differenziertere Anreize zur Erwirtschaftung von Eigenmitteln zu schaffen und somit die Ausweitung eines Projekts oder die Akquise ergänzender Mittel zu unterstützen. Denkbar ist auch eine proportionale Kopplung der öffentlichen Förderung an die Höhe der eingeworbenen Mittel (analog zum Deutschlandstipendium).

Relevant erscheint in diesem Zusammenhang auch die Informationslage zum bürgerschaftlichen Engagement in der Bevölkerung. Hilfreich wäre es, wenn gerade über neuere Formen bürgerschaftlichen Engagements mehr Transparenz bestünde. So erwarten Engagierte von Staat und Öffentlichkeit bessere Informationen zu den Engagementmöglichkeiten sowie eine adäquate Anerkennung ihres Engagements. Engagierte wünschen sich generell eine stärkere Würdigung durch die Medien, deren Berichterstattung über bürgerschaftliches Engagement in qualitativer Hinsicht substanziell verbesserungswürdig ist. Eine geringere Rolle spielen für Engagierte mittlerweile materielle Verbesserungen. Auch der Wunsch nach Versicherungsschutz wird weniger artikuliert, wohl nicht zuletzt deswegen, weil die Bundesländer inzwischen über Gruppenunfallversicherungen diesen Schutz gewährleisten.

575. Transparenz in der Zivil- beziehungsweise Bürgergesellschaft erhöhen. Organisationen der Bürgergesellschaft als Nonprofit-Institutionen erfahren in Deutschland eine rechtliche und förderpolitische Privilegierung. Der Gesetzgeber geht davon aus, dass Engagement in der Regel in solchen Organisationen initiiert, durchgeführt und verstetigt wird. Diese generelle Erwartung wird zunehmend in klaren und nachvollziehbaren Kriterien konkretisiert. So wird vonseiten der Fachöffentlichkeit von Nonprofit-Organisationen erwartet, dass sie aktuelle Daten und Informationen über das geleistete Engagement sowie das Engagementpotenzial in ihren Einrichtungen, Diensten und Netzwerken vorlegen. Eine derartige Transparenz sollte künftig eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die rechtliche und förderpolitische Begünstigung

des jeweiligen Engagements bilden und ein Auswahlkriterium für gesellschaftlich engagierte Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern offerieren. Klassische Organisationsformen des bürgerschaftlichen Engagements stehen damit vor der Herausforderung, ihr Handeln und Unterlassen in anderer Weise zu dokumentieren. Eine solche Professionalisierung ist aus Sicht der Kommission zu begrüßen. Es wäre zu erwägen, für die Dokumentationspflichten geförderten bürgerschaftlichen Engagements, allgemeine Standards zu definieren.

576. Bildung stärkt Engagement. Die Bereitschaft, Mitverantwortung für den öffentlichen Raum zu tragen, kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Bürgerlichkeit und Bürgersinn als Haltung sind das Ergebnis eines frühzeitigen und zugleich lebenslangen Sozialisationsprozesses. Empirisch zeigt sich, dass Humankapital ein starker Prädiktor für bürgerschaftliches Engagement ist, das mit höherem Bildungsstand signifikant ansteigt. Eine relevante Rolle spielt in diesem Kontext das Bildungswesen und speziell das allgemeinbildende Schulwesen. Die Bildungsreformen, die seit dem „Pisa-Schock“ im Jahre 2000 eingeleitet wurden, sind wesentlich von der Stärkung individueller Kompetenzen geprägt. Das ist einerseits gut und wichtig; denn die Ergebnisse weisen in allen Bundesländern nach vorne, es wird im Grundsatz an den richtigen Themen gearbeitet, auch wenn weiterhin sehr hohe Handlungsbedarfe bestehen, Kinder und Jugendliche insbesondere aus bildungsfernen Milieus angemessen zu fördern (Erdmann/Plünnecke/Riesen/Stettes, 2011).

Die Kommission betont die Bedeutung der Bildungspolitik für die nachhaltige Stärkung bürgerschaftlichen Engagements. Die zunehmende Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure (zum Beispiel Vereine oder Initiativen) in das allgemeinbildende Schulwesen bildet einen relevanten Eckpfeiler, um bürgerschaftlichem Engagement im Bildungswesen einen höheren Stellenwert zu geben. Angesichts einer im öffentlichen wie politischen Diskurs über die Aufgaben allgemeinbildender Schulen mitunter verengten Kompetenzperspektive ist aber darauf hinzuweisen, dass die Sozialisation und damit die Befähigung zu bürgerschaftlichem Engagement ebenso selbstverständlich Teil des Bildungskonzepts einer demokratischen Gesellschaft sein muss. Gerade bildungsfernere und somit vielfach engagementfernere Bevölkerungsgruppen sollten für ein bürgerschaftliches Engagement gewonnen werden, womit in Zeiten vielfältiger Bildungsreformen besondere Herausforderungen für die Institution Schule und die Zivil- beziehungsweise Bürgergesellschaft verbunden sind. Ein Ansatz verbindet sich mit Modellen des „Service Learning“, das sich als sinnvolle und zweckmäßige Methode des Engagementlernens erwiesen hat. Dabei wird das gesellschaftliche Engagement mit dem fachlichen Unterricht verbunden, es werden soziale und demokratische Kompetenzen trainiert. Jugendliche lernen im Miteinander, dass es sich lohnt, in und für die Gesellschaft konkret Verantwortung zu übernehmen und damit Probleme zu lösen. Die Methode „Lernen durch Engagement“ verbindet bereits heute rund 100 Schulen in

einem entsprechenden Netzwerk; Hochschulen haben sich analog in einem Netzwerk „Bildung durch Verantwortung“ organisiert.

577. Erwerbstätigkeit fördert Engagement. Bürgergesellschaftliches Engagement wird vor allem von Menschen geleistet, die beruflich und familiär stark beansprucht, auf diese Weise aber zugleich in hohem Maße in die Gesellschaft sozial integriert sind. Am stärksten bürgerschaftlich engagiert sind die Erwerbstätigen im Alter von 35 bis 55 Jahren, die beruflich besonders umfangreich eingebunden sind. Erwerbslose sind dagegen am wenigsten engagiert.

Arbeitslosigkeit führt häufig dazu, dass sich die betroffenen Menschen aufgrund von erfahrener oder unterstellter Entwertung aus dem öffentlichen Raum zurückziehen und ihnen die Möglichkeit entgeht, sich in soziale Netze der Arbeitswelt einzubringen. Dabei dürfte sich auswirken, dass das Risiko der Arbeitslosigkeit Geringqualifizierte deutlich stärker trifft, so dass zwei Faktoren die Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement belasten. Es bestätigt sich, dass eine steigende Partizipation in der Erwerbstätigkeit ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Bürgergesellschaft ist. Insofern liegt ein substanzieller Hebel – neben einer erfolgreichen Bildungspolitik – in einer erfolgreichen Beschäftigungspolitik, die umfassend und nachhaltig darauf zielt die Erwerbsintegration über den regulären Arbeitsmarkt zu erhöhen. Bürgergesellschaftliches Engagement als eine freiwillige Tätigkeitsform im öffentlichen Raum kann speziell aber auch Erwerbslosen die Möglichkeit eröffnen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, die sie beim (Wieder-)Einstieg in berufliche Kontexte nutzen können und die auch dann Bedeutung behalten. Zu nennen sind dabei unter anderem der Bundesfreiwilligendienst und das Freiwillige Soziale beziehungsweise Ökologische Jahr.

578. Individuelle Teilhabemöglichkeiten stärken. Bildungs- und Beschäftigungsunterschiede zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen machen darauf aufmerksam, dass ökonomische, soziale und politische Veränderungen auch soziale Ungleichheiten in der Gesellschaft (re)produzieren. Dieser „moderne soziale Konflikt“ hat es, wie Ralf Dahrendorf betont, mit solchen Wirkungen sozialer Ungleichheit zu tun, „die die volle bürgerliche Teilnahme von Menschen mit sozialen, wirtschaftlichen und politischen Mitteln einschränken. Es geht also um Anrechte, die die Position des Bürgers zu einem erfüllten Status machen“ (Dahrendorf, 1992, S. 62). Eine zentrale Herausforderung von Staat und Politik besteht darin, das bisherige wohlfahrtsstaatliche Arrangement so weiterzuentwickeln, dass der Anspruch auf bürgerschaftliche Teilhabe an den Lebensmöglichkeiten der Gesellschaft garantiert werden kann. Die Stärkung individueller Teilhabemöglichkeiten ist speziell im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements durch die Ausdifferenzierung der Freiwilligendienste zum Beispiel für sozial benachteiligte Gruppen oder die Förderung von Migrantenorganisationen zumindest ansatzweise zu beobachten. In diesem Sinne empfiehlt die Kommission der Bundesregierung, die Diskussionen über bürgerschaftliches

Engagement und Möglichkeiten staatlicher Engagementförderung enger mit den Debatten über individuelle Teilhabemöglichkeiten unterschiedlicher Zielgruppen zu verbinden und ggf. entsprechende Modellprogramme zu initiieren.

579. Engagementpotenzial älterer Menschen mobilisieren. Der demografische Wandel ist eng mit einem Strukturwandel des Alter(n)s verbunden – in zeitlicher, sachlicher, sozialer und kultureller Hinsicht. Vor diesem Hintergrund vollzieht sich eine Akzentverschiebung in den Debatten über das Engagement und die Teilhabe älterer Menschen in Deutschland: Während lange Zeit die Sorge um eine mangelnde soziale Integration älterer Menschen im Vordergrund stand, richtet sich die Aufmerksamkeit inzwischen zunehmend auf die Leistungspotenziale älterer Menschen, auf deren gesellschaftliche Mobilisierung und auf etwaige, daraus resultierende individuelle Vorteile für ein erfolgreiches, aktives, mitverantwortliches Altern. Bürgerschaftliches Engagement stellt demzufolge ein Handlungsfeld dar, das in zweifacher Hinsicht sozialintegrativ für ältere Menschen wirken kann: Aus der Perspektive individueller Bedürfnisse könnten sich ältere Menschen in einem bürgerschaftlichen Engagement individuell verwirklichen; aus der Perspektive gesellschaftlicher Erfordernisse könnten sie zugleich gesellschaftlich nützliche Aufgaben übernehmen.

Gleichwohl wird man in der Gesellschaft des längeren Lebens nicht selbstverständlich davon ausgehen können, dass die zusätzlich verfügbaren zeitlichen Ressourcen älterer Menschen dem bürgerschaftlichen Engagement zugutekommen. Die Erwartung, dass „das entstandene freie soziale, kulturelle und ökonomische Kapital eines grundsätzlich leistungsfähigen dritten Lebensalters ... gesellschaftlich rückgebunden“ werden könne, muss relativiert werden, „denn ältere, im Reich der Freiheit angelangte Menschen, lassen sich nicht so einfach – auch nicht über neue Formen institutionalisierten Bürger-Lernens – in zivilgesellschaftliche Kontexte integrieren, wenn dies nicht mit weitergehenden Emanzipationsprozessen und freien Entscheidungen einhergeht“ (Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes, 2010, S. 67). Insofern weisen alle empirischen Befunde nach wie vor geringere Engagementquoten der Älteren (ab 65 Jahre) aus, gleichwohl sind die Quoten in den letzten zehn Jahren gerade bei den „jungen Alten“ deutlich gestiegen (Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes, 2010, Tabelle 4.1., S. 75).

Politik, soziale Dienstleistungsträger, aber auch nicht berufliche Hilfesysteme von Familie und Nachbarschaft sollten deshalb alles tun, was älteren Menschen den Weg zur Selbstverantwortung wie zur Mitverantwortung im öffentlichen Raum eröffnet. Einen möglichen Ansatz dafür bieten Projekte, die Ältere als soziale Ressource begreifen. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der eine steigende Zahl hilfe- und pflegebedürftiger Personen mit sich bringt, erscheint es sinnvoll, die wachsende Personengruppe der aus dem Erwerbsleben Ausgeschiedenen, aber noch Leistungsfähigen zu nutzen, um notwendigen Betreuungsbedarf zu erfüllen. Dabei

sind vor allem die Kommunen, aber auch die Länder und der Bund gefordert, durch eine entsprechende engagementförderliche Infrastruktur sowie durch eine gezielte Ansprache das bürgerschaftliche Engagement Älterer zu fördern. Bildung ist dafür zentral, einerseits indem sie auf Qualifizierung zum bürgerschaftlichen Engagement Älterer zielt und andererseits die Älteren bewusst in der Rolle als Kompetenz- und Wissensvermittler einbindet. Eine Schlüsselrolle kommt dabei jeweiligen Altersbildern in der Gesellschaft zu, die sowohl von Staat und Politik wie auch von zivilgesellschaftlichen Akteuren (Verbände, Vereine etc.) und Unternehmen in einem offenen Diskurs zu erörtern und insoweit zu überprüfen sowie ggf. neu zu justieren sind (vgl. Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes, 2010).

580. Bürgerschaftliches Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte würdigen und unterstützen. Die Diskussionen über das bürgerschaftliche Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte haben zuletzt höhere fachpolitische und fachwissenschaftliche Aufmerksamkeit gewonnen. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Migrations- und Integrationsdebatten werden zunehmend die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements von Personen mit Zuwanderungsgeschichte thematisiert, so dass der bislang dominierende Problem diskurs über eine einzugliedernde Großgruppe zumindest tendenziell durch einen Potenzialdiskurs über aktive Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte ergänzt und mitunter sogar überlagert wird. Die Bemühungen, die Freiwilligendienste für Menschen mit Migrationshintergrund zu öffnen und Zugänge zu erleichtern, sind ein wichtiger Ansatz, hier bürgerschaftliches Engagement zu befördern.

Allerdings erweisen sich sowohl die konzeptionell-theoretischen und empirisch fundierten Debatten wie auch die fachpolitischen Diskussionen über das bürgerschaftliche Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte als defizitär. So sind grundlegende gesellschaftspolitische Konzepte – wie zum Beispiel das vielzitierte Konzept der interkulturellen Öffnung zivilgesellschaftlicher Organisationen – bislang nur unzureichend ausdifferenziert und in der Praxis implementiert worden. Darüber hinaus ist die empirische Befundlage zu Migrantenorganisationen in der deutschen Gesellschaft wie auch zu den heterogenen Gruppen innerhalb der Kategorie „Personen mit Zuwanderungsgeschichte“ bestenfalls als rudimentär zu bezeichnen. Eine fundierte theoriegeleitete empirische Forschung über das komplexe Thema „bürgerschaftliches Engagement und Migration“ bildet eine zentrale Grundlage und ist der Bundesregierung zu empfehlen, um in einen sachlichen und vertieften Dialog über die Leistungen bürgerschaftlichen Engagement von und für Personen mit Zuwanderungsgeschichte eintreten zu können.

581. Gewinnung und Bindung des Ehrenamts im Vereinswesen verbessern. Ehrenamtliche Rollen als Funktionsträgerinnen und Funktionsträger werden in Vereinen immer seltener wahrgenommen. Dieser Trend dürfte einerseits in zentralen Entwicklungen der Gesellschaft wie dem volkswirtschaftlichen Strukturwandel,

dem Wandel der Öffentlichkeit oder dem Wertewandel begründet sein. Andererseits haben sich die fachpolitischen und fachwissenschaftlichen Diskussionen über das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland seit zehn bis 15 Jahren in hohem Maße auf alternative Formen des Engagements konzentriert, die auch als modernisierte oder neue Varianten des Ehrenamts bezeichnet werden.

Die Kommission empfiehlt der Bundesregierung, in diesen Diskussionen der Bedeutung und Rolle von Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern eine höhere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, da diese Akteure das Rückgrat der selbstorganisierten, zivilgesellschaftlichen Infrastruktur speziell in Form der Vereine vor Ort sind. In diesem Zusammenhang wäre es ratsam, durch entsprechende Forschungsprojekte Informationen über Herausforderungen des „ehrenamtlichen Engagements“ im mannigfaltigen Vereinswesen in Deutschland zu gewinnen, um auf dieser Basis entsprechende Modellprojekte zu Strategien und Verfahren der Gewinnung sowie Bindung von Ehrenamtlichkeit zu initiieren, wie sie derzeit etwa im Sportverbands- und -vereinswesen gewinnbringend entwickelt werden. In diesem Kontext wären auch Ansätze im Hinblick auf ergänzende Serviceleistungen für Funktionsträgerinnen und Funktionsträger in Vereinen zu elaborieren und rechtliche Rahmenbedingungen (zum Beispiel Haftungsfragen) zu überprüfen.

582. Kooperationen ermöglichen, fördern und begleiten. Engagementförderung ist nach Auffassung der Kommission zukünftig immer stärker die Ermöglichung von Kooperationen zwischen staatlichen Akteuren, zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen. Bei diesen Kooperationen müssen sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen und -kulturen mit jeweils spezifischen Handlungslogiken, Sachzwängen, Anforderungsprofilen, Zielsetzungen und vor allem auch unterschiedlichen Ressourcen zusammenfinden und dabei erhebliche Anpassungsprobleme überwinden. Die Ermöglichung des Zusammenwirkens zwischen den verschiedenen Akteuren wird damit zu einer Schlüsselaufgabe staatlicher Engagementförderung. Dies setzt voraus, dass Kooperationsbeziehungen neu entwickelt werden und damit eine Kohärenz öffentlicher und privater Aktivitäten erzielt wird. Staatlichen und kommunalen Verwaltungen sollte dabei die Rolle zukommen, als Initiatorinnen, Moderatorinnen und Fördererinnen entsprechender Kooperationsbeziehungen in Erscheinung zu treten, um zivilgesellschaftliche Akteure und Unternehmen auf freiwilliger Basis in die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben einzubeziehen. Dies könnte idealerweise dazu beitragen, Nonprofit-Organisationen fachlich und sachlich in die Lage zu versetzen, mit Unternehmen verhandeln und kooperieren zu können. Dabei kann speziell Beratungs- und Mittlerorganisationen, sowie Plattformen und Netzwerken, die die verschiedenen Akteure in dialogische Konstellationen bringen, eine besondere Bedeutung zukommen, da sie einen Interessenabgleich und Interessenausgleich zwischen diesen herstellen können. Neben Nonprofit-Organisationen als Beraterinnen und Vermittlerinnen haben sich mittlerweile Unternehmensberatungen und Kommunikationsagenturen diesem Arbeitsfeld genähert.

Die mit derartigen Kooperationen verbundenen Erfahrungen – positiver wie negativer Art – dürften für die Frage von zentraler Bedeutung sein, ob, inwieweit und in welcher Weise speziell sich das besondere Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland entfalten wird: Nämlich durch die Akzentsetzung auf ein gesellschaftspolitisches Engagement, das nicht mit Mildtätigkeit zu assoziieren ist, sondern mit Gesellschaftsgestaltung im Interesse des Gemeinwohls. Eine staatliche Engagementförderung kann in diesem Kontext hilfreich sein, um öffentliche Debatten über die gesellschaftspolitische Rolle von Unternehmen zu initiieren und zu moderieren. Darüber hinaus kann das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen als ein Gütekriterium unternehmerischen Handelns gegenüber Bürgerinnen beziehungsweise Bürgern öffentlich kommuniziert werden. An diesen Beispielen wird deutlich, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen relevante wechselseitige Bezüge zu Bürgerinnen beziehungsweise Bürgern als Konsumentinnen beziehungsweise Konsumenten aufweist, die Unternehmen nutzen können, um Dialoge und Interaktionen mit Akteursgruppen der Zivilbeziehungsweise Bürgergesellschaft (weiter) zu entwickeln. Solche Dialoge können durchaus unternehmensbezogene Innovationspotenziale eröffnen, wie die folgenden zusammenfassenden Punkte zum Schwerpunktteil des Kommissionsberichts kenntlich machen.

2. Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen in der Gesellschaft

583. Motive und Ziele des Unternehmensengagements.

Unternehmerinnen beziehungsweise Unternehmer und Unternehmen sind als Akteure bürgerschaftlichen Engagements in besonderer Weise in die sie umgebende Gesellschaft eingebunden beziehungsweise eingebettet. Über die klassischen marktmäßig organisierten Austauschbeziehungen hinaus führt Bürgerengagement dazu, dass Unternehmen sich in öffentliche Angelegenheiten und Fragen von gesellschaftlicher Bedeutung einbringen. Als potente, im Wettbewerb geübte Institutionen können sie mit ihrem Engagement wirksam und strukturbildend sein. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen folgt unterschiedlichen Begründungen und Mustern, wie die empirisch gestützte Analyse deutlich gemacht hat (Kapitel IV.4). Es ist für die Einschätzung dieses unternehmerischen Handelns wichtig, die verschiedenen Motivlagen zu kennen und die besonderen Bedingungen komplexer einzelwirtschaftlicher Zusammenhänge zu würdigen. Dabei geht es nicht um die normative oder gar moralische Wertung der verschiedenen Motive. Es geht darum, die jeweilige unternehmensspezifische Logik zu verstehen, um das Zustandekommen bürgerschaftlichen Engagements einordnen zu können. Dies kann Hinweise darauf ermöglichen, warum dieses Engagement von Unternehmen in bestimmter Qualität und Quantität zu erwarten ist, aber unter den gegebenen Entscheidungs- und Handlungsbedingungen gerade nicht in anderer Qualität oder anderer Quantität.

Die Frage nach dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen erlangt eine immer größere Bedeutung, vor

allem angesichts der heute von der Gesellschaft im Allgemeinen wie im Konkreten an Unternehmen gerichteten Erwartungen an eine Übernahme von Mitverantwortung im öffentlichen Raum. Dieser seit einiger Zeit laufende Diskurs wird gegenwärtig durch die krisenbedingt sich ausweitende Kritik am marktwirtschaftlichen System und seinen Institutionen sowie Akteuren forciert. *Unverrückbar gilt deshalb: Die gesellschaftliche Beauftragung von Unternehmen erweitert sich von der reinen Bewältigung der Arbeitsteilung, der kosteneffizienten Transaktion sowie der Übernahme von Risiken auf die Art und Weise der Wertschöpfung, die stärkere Ermöglichung privater Freiräume sowie die direkte Beteiligung an der Lösung gesellschaftlich virulenter Fragen.* Unternehmen reagieren auf diese sich verändernden Bedingungen ihres Handelns mit der Übernahme entsprechender Verantwortung; Unternehmen agieren aber auch aus eigener Überlegung und Motivation mit bürgerschaftlichen Engagement. Jeweils schließt sich die Frage an, ob die unternehmerischen Ziele des Engagements mit der gesellschaftlichen Bewertung korrespondieren. Auch dafür ist eine genauere Kenntnis der tatsächlich in den Unternehmen wirksamen Entscheidungslogik bedeutsam. Welche Motivlagen im Einzelnen und in welchem Umfang für Unternehmen maßgeblich sind, sich bürgerschaftlich zu engagieren, lässt sich nicht mit wissenschaftlicher Genauigkeit beurteilen. Es ist allerdings zumindest möglich, aufgrund theoretischer wie empirischer Erkenntnisse besonders prägende Entscheidungsgründe zu identifizieren. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass sich die Motivlagen in der Realität regelmäßig überschneiden und dass auch nicht näher quantifiziert werden kann, welche Motivlagen welches Gewicht haben. Idealtypisch wurden folgende Motivlagen differenziert:

- Über „*stakeholderorientiertes bürgerschaftliches Engagement*“ reflektieren Unternehmen die Wünsche ihrer Anspruchsgruppen durch eine gezielte Gestaltung der betrieblichen Kernfunktionen. Im Vordergrund stehen in diesem Fall die Ziele des Unternehmens, die sich aus den Präferenzen der verschiedenen Gruppen ableiten oder zumindest dem Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung zu- und in der Regel untergeordnet sind. Durch diese Restriktion können die notwendigen Aushandlungsprozesse auf der unternehmerischen Ebene mit Verteilungskonflikten verbunden sein.
- „*Wettbewerbsvorteile sicherndes bürgerschaftliches Engagement*“ beruht auf der Ausnutzung von Marktmacht, preistheoretisch formuliert also dem Setzen von Preisen oberhalb der Durchschnittskosten. Dies erklärt sich entweder aus Wettbewerbsvorteilen, die nicht in erster Linie auf Innovation (Patentschutz), sondern auf Rent-Seeking beruhen, oder aus dauerhaften, durch politische Invention verursachte Unvollkommenheiten in der Wettbewerbsordnung. Politik und Öffentlichkeit adressieren ein besonderes Maß an gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme gerne dort, wo bewusst von wettbewerblichen Strukturen abgewichen wird.

- „*Transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement*“ dient der Herstellung von Vertrauen zu aber auch zwischen den Stakeholdern. Es kann so dazu beitragen, die entsprechenden Steuerungs- und Koordinationskosten zu verringern. Diesem Typ kommt besonders dann eine gehobene Bedeutung zu, wenn die Unternehmen wachsen und aus Eigentümerinnen- oder eigentümergeführten Unternehmen komplexe Institutionen entstehen. Auch hier gewinnen Konflikte und Widersprüche dann eine andere Qualität, die das Unternehmen in ein Fadenkreuz unterschiedlicher Vorgaben stellt.
- „*Intrinsisch motiviertes bürgerschaftliches Engagement*“ erfasst jenes Unternehmenshandeln, das entsprechenden Motiven der Eigentümerinnen- beziehungsweise des Eigentümer-Unternehmers oder der Managerin/ des Managers folgt. Die in den handelnden Personen angelegte Neigung zur bewussten und gezielten Mitverantwortung in der Gesellschaft dominiert die unternehmerischen Zielsetzungen bei der Gestaltung des bürgerschaftlichen Engagements. Wohltätige Bürgerin oder wohltätiger Bürger und Unternehmerin oder Unternehmer sind in diesem Fall identisch. Aber analog zu der wohltätigen Bürgerschaft, so steht auch die Unternehmerschaft vor der Frage, wie sie mit der Möglichkeit umgeht, dass andere Akteure als Trittbrettfahrer an der Reputation des Engagements teilhaben können. Dieses soziale Dilemma, das die Problematik der öffentlichen Güter – genauer das zu geringe marktmäßige Angebot – erfasst, kann auch auf bürgerschaftliches Engagements zutreffen, und zwar vor allem dann, wenn es um die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts oder die Erfüllung von Aufgaben eines breiten öffentlichen Interesses geht.

584. Faktische Verantwortungsübernahme durch Unternehmen zählt, nicht das Motiv. Bürgerschaftliches Engagement kann von originär unternehmerischen Zielen bestimmt sein. Dies ist aus der Perspektive der freiheitlichen Ordnung unproblematisch, da hier nicht die Gesinnung im Vordergrund steht, sondern die tatsächliche Wirkung, die faktische Verantwortungsübernahme. Die Herausforderung für Politik und Gesellschaft, die gerne über Motive argumentieren, liegt darin, diese Besonderheiten unternehmerischen Handelns zu würdigen, um damit den Raum für bürgerschaftliches Engagement weiten zu können.

Denn ohne ein Verständnis des unternehmerischen Handelns und seiner Bedingungen wird es nicht gelingen, das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen angemessen zu adressieren, zu würdigen und dafür bestehende Hindernisse zu beseitigen. Gerade das soziale Dilemma bei intrinsisch motiviertem Engagement lässt sich nur kurieren, wenn Politik und Gesellschaft Unternehmen als Teil der Gesellschaft sehen und ihre Erwartung an die daraus resultierende Verantwortung klar und eindeutig artikulieren. Dann können Unternehmen mit bürgerschaftlichem Engagement auf eine positive Würdigung hoffen. Die in vielen politischen wie öffentlichen Debatten anzutreffende Ambivalenz in der grundsätzlichen Bewertung von Unternehmen – zwischen marktkritischer Ablehnung

und gesellschaftlicher Forderung – ist dafür nicht förderlich. Denn die Erfüllung der gesellschaftlichen Erwartung an ein bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen kann in unserer Wirtschaftsordnung nicht die einzige, nicht einmal die dominierende Legitimationsbasis für Unternehmen sein. Anders gewendet: Nur wenn wir akzeptieren, dass Unternehmen auch ohne bürgerschaftliches Engagement eine gesellschaftliche und nicht nur eine ökonomische Legitimation haben, wird der Diskurs über bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen konstruktiv geführt werden können.

585. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen: Geschäftlich und lokal orientiert, aus Tradition, Schwächen kompensierend, reputierlich, mitarbeiterorientiert. Aus der Sonderhebung für diesen Bericht hat sich ergeben, dass 68 Prozent der engagierten Unternehmen dies tun, um den Zusammenhalt der Gesellschaft zu fördern oder öffentliche Güter bereitzustellen. Für knapp 58 Prozent der engagierten Unternehmen gehört bürgerschaftliches Engagement zur Tradition des Hauses, während nur annähernd 13 Prozent damit auf politische Initiativen reagieren. Hierzu passt der weitere Befund, dass rund 76 Prozent aller engagierten Unternehmen ihr Engagement in einem mehr oder weniger engen Bezug zur Unternehmenskultur sehen bzw. es als Teil der gelebten Kultur verstehen. Im Vordergrund steht die Unterstützung lokaler Akteure und Strukturen, um ein intaktes Umfeld zu befördern und zu stärken (fast 81 Prozent der engagierten Unternehmen). Schließlich sehen sich die Unternehmen vor allem dort aufgerufen, bürgerschaftlich tätig zu werden, wo der Staat Aufgaben unzureichend erfüllt (rund 71 Prozent dieser Unternehmen).

Insgesamt fällt auf, dass bei den befragten Unternehmen – nach eigener Aussage – mit Engagement einzelwirtschaftliche Ziele nicht im Vordergrund stehen (Tabelle IV 4-17). Rund 44 Prozent der engagierten Unternehmen nennen als Motiv eine höhere Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung, 32 Prozent die Stärkung der Mitarbeiterqualifikationen, 26 Prozent die Sicherung des Fachkräftenachwuchses, 25 Prozent die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und rund 17 Prozent die Gewinnung neuer Mitarbeiter. Die geringste Bedeutung für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen hat das Ziel, formale Kriterien für eine entsprechende Zertifizierung zu erfüllen. Offenkundig folgt das Bürgerengagement für Unternehmen eher übergeordneten, quasi gesellschaftlichen Erwägungen. Jedenfalls scheint sich über Zertifizierungsprozesse im Allgemeinen kein großer Hebel zu ergeben, sieht man von spezielleren Themen – wie das Audit Beruf und Familie zeigt – ab.

Möglicherweise ist vielfach das Potenzial bürgerschaftlichen Engagements für die Weiterentwicklung der betrieblichen Praxis noch nicht angemessen erkennbar oder erkannt. Dies mag sich in Zeiten schwieriger werdender Rekrutierung von Fachkräften ändern, wenngleich sich vielfach für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Frage stellt, wieso die entsprechenden Mittel dann nicht für eine höhere Kompensation oder andere arbeitsplatznahe Aspekte verwendet werden sollen. Es muss deshalb immer bedacht werden, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen trotz aller gesellschaftlichen Bedeu-

tung mit Kosten verbunden ist. Immer müssen bestimmte Anspruchsgruppen auf eine alternative, aber höher präferierte Verwendung der hierfür genutzten unternehmerischen Ressourcen verzichten. *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen kostet etwas!*

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen sollte deshalb bewusst in das Zentrum eines entsprechenden Aushandlungsprozesses gestellt werden, der alle Stakeholder einbezieht oder zumindest anspricht. Es muss dem Unternehmen darum gehen, einerseits die Kostenseite des bürgerschaftlichen Engagements grundsätzlich transparent und deutlich zu machen, andererseits eine fundierte Abwägung über die zu wählende Struktur des Engagements zu organisieren. Bei einem solchen Ansatz wird das Bürgerengagement eine andere, nämlich höhere Relevanz und Begründung im Unternehmen erlangen und zugleich eine andere, nämlich überzeugendere Wirkung im öffentlichen Raum erzielen können. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen kann dann zu einem strategischen Handlungsbereich werden.

Tabelle V-2

Finanzielles Volumen und Struktur des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

	Mrd. Euro	Anteil in vH
Finanzielle Zuwendungen	8,5	76,2
Sachspenden	1,5	13,2
Infrastruktur	0,9	7,9
Freistellung	0,02	0,2
Sonstiges Engagement	0,3	2,5
Insgesamt	11,2	100

Quelle: IW Consult, 2011

586. Umfangreiches Unternehmensengagement: Mindestens 11 Milliarden Euro jährlich. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen erreicht derzeit – so die Sonderhebung für den Engagementbericht (IW Consult, 2011) – gut 11 Milliarden Euro jährlich (Tabelle V-2). Drei Viertel entfallen davon auf finanzielle Aufwendungen, im großen Abstand gefolgt von Sachspenden und der kostenlosen Nutzungsüberlassung betrieblicher Infrastruktur. Verschwindend gering ist das monetär bewertete Volumen der Freistellungen von Mitarbeitern für bürgerschaftliches Engagement. Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen in Deutschland mit beachtlichen finanziellen Mitteln bereit sind, bürgerschaftliches Engagement zu verantworten. Bezogen auf den jeweiligen Umsatz lassen sich drei gleich große Gruppen an Unternehmen identifizieren, und zwar bis 0,014 Prozent des Umsatzes, zwischen 0,014 und 0,3 Prozent sowie ab 0,3 Prozent des Umsatzes. Diese Struktur lässt sich mit den Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten zusammenführen (Tabelle V-3).

Tabelle V-3

**Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen – Umsatzanteil nach Unternehmensgröße,
Anteil der engagierten Unternehmen in vH**

Unternehmensgröße nach Beschäftigung	Umsatzanteil bürgerschaftliches Engagement		
	Niedrig (< 0,014 vH)	Mittel (> 0,014 und < 0,3 vH)	Hoch (> 0,3 vH)
Gesamt	31,3	24,3	44,4
Bis 49	31,1	23,5	45,4
50 bis 499	34,3	41,2	24,6
500 und mehr	45,4	38,3	16,3

Quelle: IW Consult, 2011

Auffällig ist, dass besonders kleinere engagierte Unternehmen – bezogen auf den Umsatz – einen deutlich größeren Anteil für bürgerschaftliches Engagement aufwenden als große Unternehmen. Möglicherweise macht ein solches Engagement erst ab einem bestimmten finanziellen Mindestvolumen Sinn, so dass quasi automatisch die relative Bedeutung mit steigender Unternehmensgröße abnimmt. Daraus folgt, dass bürgerschaftliches Engagement bei kleineren Unternehmen schnell einen höheren Umsatzanteil erreicht. Zugleich ist damit die Schwelle überhaupt höher angesetzt, was die geringere Engagementquote bei kleineren Unternehmen zu erklären vermag.

587. Reagierendes und agierendes Unternehmensengagement. Die in Kapitel IV.4 entwickelte Analyse ergab, dass sich die verschiedenen Typen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen im Lichte der Ziele als unterschiedlich wünschbar respektive problematisch erweisen können. Für die Analyse der unternehmerischen Motivation erscheint es sinnvoll, die Unternehmen entsprechend in Gruppen zusammenzufassen, und zwar in den Typ des reagierenden Engagements und den Typ des agierenden Engagements.

Im ersten Fall – dem *reagierenden Engagement* – kommen Unternehmen den Wünschen der Anspruchsgruppen nach, sie betreiben Engagement, um auf deren Ansprüche im öffentlichen Raum zu reagieren. Unternehmen handeln in diesem Fall weniger altruistisch, es geht ihnen vor allem darum, durch bürgerschaftliches Engagement die Unternehmensumwelt so zu gestalten, dass das Kerngeschäft positiv beeinflusst oder stabilisiert wird. Dazu gehört auch die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, indem dadurch zusätzliche Differenzierungsvorteile gegenüber der Konkurrenz erarbeitet werden, die es erlauben, Marktnischen zu besetzen.

Im zweiten Fall – dem *agierenden Engagement* – entscheiden sich Unternehmen im einzelwirtschaftlichen Kalkül ohne Druck oder Anregung von außen für bürgerschaftliches Engagement. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung folgt im Sinne einer Verpflichtung einem originären Kalkül, sie bezieht sich überwiegend auf Bereiche, wo andere Akteure unzureichend ihren Beitrag leisten. Hier gibt es häufig einen stabilen Zusammenhang zur gelebten Unternehmenskultur. Mehr als jedes dritte bürgerschaftlich engagierte Unternehmen widmet sich

sowohl agierend als auch reagierend Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements. Es bedient im Sinne einer zweifachen Dividende sowohl gesellschaftliche Ziele wie auch die Interessen der Stakeholder. Die Analyse hat aber zugleich verdeutlicht, dass es dabei Verlierer geben kann. Denn Prinzipal-Agenten-Probleme können maßgeblich die Entscheidungen über bürgerschaftliches Engagement beeinflussen: Managerinnen und Manager verfolgen beispielsweise auf Kosten der Anteilseignerinnen und -eigner gesellschaftliche Ziele, indem sie ihren persönlichen Interessen (beispielsweise in der Kunstförderung) folgen. Dies kann wohlwollend betrachtet als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, böswillig unterstellend aber als Veruntreuung von Mitteln der Aktionäre angesehen werden.

Ein hohes Maß an Engagement – bezogen auf den Umsatz – weisen Unternehmen auf, die dabei intrinsisch motiviert sind oder bewusst auf einen positiven Effekt für die Entwicklung der Unternehmenskultur setzen. Unternehmen, die primär agierendes bürgerschaftliches Engagement betreiben, tun dies zu fast 60 Prozent mit einem hohen Umsatzanteil. Unternehmen mit reagierendem bürgerschaftlichen Engagement finden sich dagegen überwiegend im Mittelfeld beim Umsatzanteil. Bemerkenswert, aber nicht unplausibel ist, dass die Unternehmen mit ihrem Engagement einen starken regionalen Fokus haben. Die intrinsische Motivation und der Versuch, durch Bürgerengagement die Unternehmenskultur zu stärken, verweisen auf das Standortumfeld des Unternehmens, wo Stakeholder eine besondere Bedeutung haben. Dazu passt der Befund, dass exportorientierte Unternehmen nur mit geringerem Gewicht (58 statt 70 Prozent) Bürgerengagement bewusst als Beitrag zur Verbesserung des Unternehmensansehens nutzen.

Interessante Unterschiede ergeben sich bei dem Ziel, mittels bürgerschaftlichem Engagement die Motivation und Bindung der Mitarbeiter zu erhöhen. Denn während dies für managerinnen- und managergeführte Unternehmen zu über 61 Prozent wichtig ist, gilt dies für eigentümergeführte Unternehmen nur zu knapp 44 Prozent. Offenkundig gibt es ein kommunizierendes Verhältnis zwischen der direkteren Bindung der Beschäftigten in Eigentümerunternehmen beziehungsweise Familienunternehmen und der Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement dafür. Anders gewendet: Gerade

managerinnen- und managergeführte (und damit in der Regel große) Unternehmen haben offenbar ein größeres Interesse und einen größeren Bedarf, durch Bürgerengagement Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden. Dies gibt keine Hinweise auf politische Ansatzpunkte für eine Engagementförderung, wohl aber relativiert es etwas die in diesem Kontext durchaus gängigen kritischen Bewertungen zu managerinnen- und managergeführten Unternehmen. Interessant ist schließlich, dass innovative Unternehmen mit fast 49 Prozent das bürgerschaftliche Engagement in diesem Mitarbeiterkontext deutlich stärker gewichten als nicht-innovative Unternehmen mit nur 37 Prozent. Innovationskraft als ein maßgeblicher Erfolgsfaktor von Unternehmen verlangt offenkundig eine besondere Beständigkeit und Verlässlichkeit der Belegschaft. Ähnlich gilt dies für exportorientierte Unternehmen, die dieses Motiv für bürgerschaftliches Engagement mit fast 50 Prozent gewichten, nicht exportorientierte Unternehmen hingegen nur zu knapp 43 Prozent.

588. Ziele und Typen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen und die Option politischer Intervention. Die Frage, ob und inwieweit Politik die Bedingungen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beeinflussen kann und sollte, kann nur sinnvoll beantwortet werden, wenn die tatsächlichen Ausprägungen dieses Engagements mit den dahinter liegenden Zielen und Typen kombiniert werden. Erst damit werden die Entscheidungslogiken und Handlungsmuster in den Unternehmen sichtbar. Zugleich eröffnet dies die Möglichkeit, Konfliktpotenziale zu erkennen und zu adressieren.

Tabelle V-4 verdeutlicht das Zusammenspiel von Zielen und Typen unternehmerischen Bürgerengagements. Ein X markiert dabei die möglichen und gleichzeitig unein-

geschränkt erwünschten Fälle der Zielverfolgung. Ein PA markiert Fälle, indem die Prinzipal-Agenten-Problematik bedingt, dass die Entscheiderin beziehungsweise der Entscheider die Kosten nicht selbst tragen muss und deshalb erheblichen Fehlanreizen unterliegen kann, so dass unternehmensbezogene Verteilungskonflikte drohen (Kapitel IV-2). Will Politik effektiv und effizient auf Art und Umfang des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen Einfluss nehmen, dann sollte sie sich an diesem Wirkungszusammenhang (X) von Zielen und Typen orientieren. Entsprechend werden nachfolgend die Typen gesondert diskutiert.

589. Politik muss für eine Kultur der Mitverantwortung auch die Stakeholder der Unternehmen adressieren. Bei stakeholderorientiertem bürgerschaftlichen Engagement sollte sich die Politik an die verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen wenden. Im Grunde geht dies nur über einen gesellschaftsweiten Austausch über die Rolle, die Bedeutung und die Wertebasierung des bürgerschaftlichen Engagements unter der Überschrift „Für eine Kultur der Mitverantwortung“, wie ihn die Kommission Bundesregierung und Bundestag empfiehlt. Anders kann der grundsätzlichen Freiwilligkeit des bürgerschaftlichen Engagements nicht entsprochen werden. Deshalb muss es in diesem Diskurs auch darum gehen, die Rolle von Unternehmen und Sozialpartnern in der sozialen Marktwirtschaft zu bestimmen und zu würdigen. Gerade mit Blick auf das lokal eingebundene Agieren der Unternehmen muss es dabei gelingen, diesen Diskurs auf die Ebene der Länder und Gemeinden zu führen.

Unternehmen als Akteure im öffentlichen Raum sind an die Präferenzen und Wünsche der Stakeholder gebunden; der mit bürgerschaftlichem Engagement grundsätzlich verbundene Konflikt um die Verteilung von Ressourcen muss in diesem Kontext gelöst werden. Die verschiede-

Tabelle V-4

Ziele und Typen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen

	Ziele	Typen			
		Stakeholderorientiertes bürgerschaftliches Engagement	Wettbewerbsvorteile sicherndes bürgerschaftliches Engagement	Transaktionskosten-senkendes bürgerschaftliches Engagement	Intrinsisch motiviertes bürgerschaftliches Engagement
Agierendes Engagement	Beitrag zur Unternehmenskultur	PA	X	X	X
	Wahrnehmung gesellschaftlicher Ziele	PA	X		X
Reagierendes Engagement	Befriedigung der Ansprüche im öffentlichen Raum	X (PA)	X		X
	Erhaltung der Marktmacht	PA	Unerwünscht		

Erläuterung: X = Unkritische Formen des Bürgerengagements von Unternehmen, da es hier originär keine Konfliktsituationen; PA = Konfliktsituation infolge von Prinzipal-Agenten-Problemen.

Quelle: Eigene Darstellung

nen Anspruchsgruppen des Unternehmens – Kapitalgeberinnen und -geber, Beschäftigte, Lieferanten, Konsumentinnen und Konsumenten, Politik und Öffentlichkeit – geraten dadurch in einen Interessen- und Verteilungskonflikt. Eine Klärung der Ziele und Präferenzen der einzelnen Gruppen ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Das wiederum erfordert insbesondere bei Investoren sowie Konsumentinnen und Konsumenten eine entsprechende Entscheidungssouveränität und ein Bewusstsein über die vorhandene Steuerungswirkung in den entsprechenden Märkten. Die Souveränität der Anlegerinnen und Anleger sowie der Konsumentinnen und Konsumenten wird sich nicht nur durch das laufende Erleben fairer Markttransaktionen fördern lassen, sinnvoll sind deshalb ebenso Maßnahmen zur Stärkung finanzieller Bildung wie auch der Verbraucherschutz. Dabei geht es nicht in erster Linie um mehr Informationen, sondern vielmehr um intelligente, verhaltenssteuernde und entscheidungserleichternde Informationsbereitstellung (Enste/Hüther, 2011). Das richtet sich freilich nicht nur an den Staat, der über eine Stärkung der ökonomischen Bildung an den allgemeinbildenden Schulen dazu einen unverzichtbaren Beitrag leisten kann und sollte, sondern ebenso an die Unternehmen und die Interessenverbände, die bereits in erheblichem Umfang und seit längerem entsprechende Projekte fördern oder gar selbst organisieren.

590. Die Möglichkeit bürgerschaftlichen Engagements rechtfertigt keine Abweichung von der Wettbewerbsordnung der sozialen Marktwirtschaft. Bei diesem Typus des bürgerschaftlichen Engagements gerät die Politik in ein Dilemma, weil dieser vielfach nur mit besonderer Marktmacht der Unternehmen zu begründen ist. Die Gewinne aus Marktmacht haben aus Sicht eines funktionsfähigen Wettbewerbs keinen berechtigten Eigentümer, ihre Abschöpfung schädigt demnach niemanden, während ihre Verwendung für bürgerschaftliches Engagement einen gesellschaftlichen Nutzen abwerfen kann. Aber eine anhaltende, jedenfalls nicht aus Innovationsvorteilen resultierende Marktmachtstellung widerspricht unserer Wettbewerbsordnung, so dass das bürgerschaftliche Engagement die Wettbewerbseffekte solcher Marktstrukturen nicht legitimieren kann.

Die Wettbewerbsordnung dominiert; anders gewendet: Die volkswirtschaftlichen Effizienzverluste, die sich aus einer geringeren Intensität des Wettbewerbs infolge von Marktmacht und einer unzureichenden Bestreitbarkeit dieser Marktposition ergeben, sind ordnungspolitisch eindeutig höher zu gewichten als die aufgrund von Marktmachtgewinnen möglichen finanziellen Leistungen für bürgerschaftliches Engagement. Hier würde das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement in jedem Fall den Status eines „Feigenblattes“ gewinnen. Im Grenzfall ließen sich Kartelle in der Rüstungsproduktion rechtfertigen, wenn mit den übermarktmäßigen Gewinnen Aktivitäten in der Bürgergesellschaft, wie zum Beispiel die Unterstützung der Initiativen gegen Landminen, unterstützt werden. Dieses Extrembeispiel soll verdeutlichen, dass sich mit einem staatlicherseits akzeptierten Verzicht auf Wettbewerb unabhängig von der Umnutzung der Erträge für bürgerschaftliches Engagement ein mit Blick auf die soziale Marktwirtschaft höchst fragwürdiges Verhalten verbindet. Die Möglichkeit bürgerschaftlichen Engagements

rechtfertigt für sich jedenfalls keine Abweichung von der Wettbewerbsordnung der sozialen Marktwirtschaft.

591. Gestaltung der Unternehmenskultur bleibt Sache der Unternehmen. Aufgrund der in Kapitel II beschriebenen Megatrends hat die Bedeutung transaktionskostensenkenden bürgerschaftlichen Engagements für den Aufbau von Vertrauen im Unternehmen und in der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Treibende Kraft ist die Globalisierung, denn es sind mehr Prinzipal-Agenten-Probleme entstanden, weil Unternehmensteile häufiger räumlich getrennt und damit schwerer im täglichen Prozess zu steuern und zu kontrollieren sind. Da zudem die Informationsasymmetrien zugenommen und vermehrt eine interkulturelle Zusammenarbeit in den Unternehmen erforderlich ist, dient diese Form von bürgerschaftlichem Engagement vor allem der Etablierung einer konsistenten Unternehmenskultur. Diese kann helfen, die Transaktionskosten innerhalb des Unternehmens (bei Arbeitsverträgen) und außerhalb des Unternehmens (bei Lieferverträgen) zu senken.

Da es sich hierbei um sehr spezifische einzelwirtschaftliche Überlegungen handelt, gibt es keinen erkennbaren Ansatz für eine politische Einwirkung. Die Gestaltung der Unternehmenskultur, die sich empirisch als sehr bedeutsam erwiesen hat (76 Prozent der engagierten Unternehmen nannten dieses Motiv), ist eine zutiefst unternehmensspezifische und unternehmensinterne Aufgabe. Dabei sind die verschiedenen Anspruchsgruppen durch Eigentümerinnen und Eigentümer und Unternehmensführung in einen entsprechenden Austausch einzubinden.

592. Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung öffentlich würdigen. Ist das Engagement intrinsisch motiviert und zahlt die Eigentümerin beziehungsweise der Eigentümer für die Aktivitäten, so ist ihr/ihm das Ziel freigestellt, wobei die intrinsische Motivation sich vermutlich auf die gesellschaftlichen Ziele fokussieren wird. Ordnungspolitisch und wettbewerbspolitisch ist diese Form des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen uneingeschränkt akzeptabel. Die Politik kann hier durch den öffentlichen Diskurs, aber auch durch gezielte Fördertatbestände im Steuerrecht Anreize schaffen. Tatsächlich bietet das deutsche Steuerrecht über den Spendenabzug von der Bemessungsgrundlage entsprechende Ansatzpunkte (siehe EstG § 10b sowie §§ 52 bis 54 AO). Unternehmen können finanzielle Zuwendungen an Dritte steuerlich geltend machen, sofern der Spendenempfänger den Status der Gemeinnützigkeit nach §§ 52 bis 54 AO erfüllt. Die Abzugsfähigkeit einer Zuwendung (Spende) richtet sich nach der Bemessungsgrundlage im Einkommensteuergesetz § 10b. Danach sind Spenden seit 2007 bis zu 20 Prozent des Gesamtbetrags der Einkünfte oder – wenn dies günstiger ist – 0,4 Prozent der gesamten (steuerbaren und nicht steuerbaren) Umsätze zuzüglich der gezahlten Löhne und Gehälter abziehbar.

Abgesehen von der steuerlichen Absetzbarkeit von Spenden gibt es keine weiteren steuerlichen Anreize für Unternehmen, sich bürgerschaftlich zu engagieren. Anders gestaltet es sich, wenn das Unternehmen den Status der Gemeinnützigkeit selbst erlangt hat – also beispielsweise die Unternehmensform von einer GmbH in eine gGmbH umgewandelt hat (siehe Abgabenordnung §§ 51 bis 68 Steuer-

begünstigte Zwecke). Nach Erlangung des Gemeinnützigkeitsstatus wird durch das zuständige Finanzamt die Besteuerung der einzelnen Arten durchgeführt (Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer), sofern keine Steuerbegünstigung oder gar Steuerfreistellung beantragt wird. Um die Berechtigung steuerlicher Vergünstigungen zu erhalten, muss der Tatbestand der maßgeblichen Verfolgung gemeinnütziger, mildtätiger und/oder kirchlicher Zwecke erfüllt sein sowie der Verzicht eigenwirtschaftlicher Ziele deutlich gemacht werden (§§ 51 bis 68 AO). Der berechnete Personenkreis, der den Status der Gemeinnützigkeit führen darf, ist auf Körperschaften begrenzt (§ 51 AO).

Exkurs zu dem Vorschlag einer allgemeinen steuerlichen Förderung bürgerschaftlichen Engagements:

Die Feststellung, dass aufgrund von Trittbrettfahrerverhalten wie generell bei öffentlichen Gütern mit einer marktmäßigen Unterversorgung zu rechnen ist, führt zu der Überlegung nach einer Korrektur. Eine Internalisierung der Reputationseffekte, aber auch der tatsächlichen Wirkungen über die Lösung gesellschaftlicher Probleme oder die Befriedigung gesellschaftlicher Bedarfe ist bei bürgerschaftlichem Engagement nur begrenzt möglich und wirksam. Daraus kann abgeleitet werden, dass das zu geringe Angebot durch eine allgemeine steuerliche Förderung solchen Engagements korrigiert werden kann. Dieses Argument funktioniert analog zu der Begründung einer allgemeinen steuerlichen Forschungs- und Entwicklungsförderung mit Blick auf die sogenannten Spillover-Effekte unternehmerischer Innovationsanstrengungen (vgl. Spengel, 2009). Anders hingegen als bei der FuE-Förderung durch das Steuersystem ergibt sich beim bürgerschaftlichen Engagement der Unternehmen die kaum lösbare Aufgabe, eine nicht strategiefähige Definition der Bemessungsgrundlage zu finden. Dies lässt den Gedanken einer allgemeinen steuerlichen BE-Förderung unabhängig von aktuellen politischen Konstellationen als wenig erfolgversprechend erscheinen. Ebenso sprechen verhaltensökonomische Einsichten dagegen, da gerade intrinsisch motiviertes Handeln durch finanzielle Anreize gestört werden kann (Enste/Hüther, 2011).

Über einen ganz anderen Zugang lässt sich aber versuchen, die Haltung zu bürgerschaftlichem Engagement in den Unternehmen positiv zu stärken: durch eine entsprechende Orientierung der Curricula in der Managementausbildung. Das setzt voraus, den ordnungspolitischen Subtext aus Freiheit und Selbstverantwortung respektive Haftung um die Kategorie der Mitverantwortung systematisch zu ergänzen. Entsprechende Veranstaltungen zum Themenbereich Business Ethics sollten selbstverständlicher und verpflichtender Bestandteil der Managementausbildung sein. Dies fordert auch die große Mehrheit (rund 90 Prozent) der Unternehmen gemäß des IW Zukunftspanels 2011. Auf einer solchen Grundlage kann angemessen vermittelt werden, wie Unternehmen im öffentlichen Raum eingebettet sind und welche Konsequenzen dies für unternehmerisches Handeln hat. Gerade die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur, ihrer expliziten Gestaltung und die notwendige Konsistenz von interner Werteorientierung und externer Marktpositio-

nierung sind in diesem Kontext als zentrale Bausteine des Managements zu vermitteln. Ein wichtiges Element könnte in der Vermittlung religiöser, philosophischer und kultureller Traditionen von Gastländern im Rahmen der Ausbildung von Nachwuchsführungskräften liegen. Die praktische Klugheit, die in solchen Traditionen gespeichert ist, kann ein wichtiges Korrektiv darstellen, zu einer engen Fokussierung auf bestimmte ökonomische oder sozialwissenschaftliche Rationalitätsmodelle, die in der Praxis immer auch reduktionistisch wirken können.

593. Unternehmen zwischen Kerngeschäft und Engagement für die Wirtschaftsordnung: Nicht überfordern, bürgerschaftliches Engagement kostet! Die Analyse des bürgerschaftlichen Engagements hat insgesamt gezeigt, dass sich Unternehmen aus verschiedenen Gründen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen freiwillig bürgerschaftlich engagieren. Gleichwohl dürfen Unternehmen nicht mit weitreichenden gesellschaftlichen Ansprüchen überfordert werden, da der eigentliche Unternehmenszweck die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist und dieser unter entsprechenden Rahmenbedingungen den zentralen gesellschaftlichen Nutzen stiftet. Unternehmerinnen und Unternehmer, Managerinnen und Manager sowie die Stakeholder der Unternehmen übernehmen als Bürger weitergehende Mit-Verantwortung für die Gestaltung der Gesellschaft, mit der die Erosion des Vertrauens in die Soziale Marktwirtschaft, die Wirtschaft generell und die Unternehmen im Besonderen gestoppt werden kann. Voraussetzung ist, dass die Eliten sich dieser Verantwortung bewusst sind und sich für eine Stärkung des Wettbewerbs und die Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung einsetzen – anstatt die Unvollkommenheit der Wettbewerbsordnung für Rent Seeking auszunutzen und gemeinwohlschädliche Subventionen zu fordern.

Voraussetzung ist aber auch, dass weder vonseiten der EU-Kommission noch vonseiten der Bundesregierung die Freiwilligkeit des bürgerschaftlichen Engagements in Zweifel gezogen wird. Verpflichtende Berichterstattungen, verpflichtende Leitlinien, Rechtsvorschriften zur Vereinheitlichung, verpflichtende Quoten und Vorgaben zerstören die Basis für eine Kultur der Mitverantwortung und verringern die Motivation der Unternehmen, da intrinsische Motivation durch die Verpflichtungen verdrängt wird (Enste/Hüther, 2011). Zudem wird eine zentrale, einheitliche Vorgabe in keiner Weise dem im Bericht skizzierten, sehr heterogenen Typen des Engagements, den sehr unterschiedliche Bereiche betreffenden Aktivitäten und der komplexen Zusammenarbeit mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren gerecht. Verpflichtungen und Kontrollen sind das Gegenteil dessen, was hier mit einer Kultur der Mitverantwortung in der sozialen Marktwirtschaft empfohlen wird und was sich aus den empirischen Befunden ablesen lässt.

Generell gilt: Die Ausgestaltung einer betrieblichen Engagementkultur bedarf einer – eigenen – Form von Professionalität. Win-Win Potenziale aus gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen sind ja nicht einfach da, sondern werden durch professionelles Management von Projekten und Initiativen überhaupt erst eröffnet. Deshalb sind in den vergangenen Jahren in Großbetrieben spezia-

lisierte Abteilungen für gesellschaftliches Engagement beziehungsweise Nachhaltigkeitsmanagement entstanden. Dem entsprechen spezialisierte Ausbildungsangebote an Universitäten und Fachhochschulen. Initiativen wie die Principles of Responsible Management Education (PRME) – eine Initiative, die sich für eine weltweit etablierte verantwortungsbewusste sowie nachhaltige Managementausbildung, Wissenschaft und einen umsichtigen/bedachten Führungsstil einsetzt – fordern gemeinsam mit der EU Kommission und der CSR-Strategie der Bundesregierung eine stärkere Integration entsprechender Themen in akademische Forschung und Lehre. Wenn gesellschaftliches Engagement von Unternehmen von Nachwuchsführungskräften als integraler Bestandteil professioneller Managementpraxis wahrgenommen werden soll, dann bedarf es einer Vertiefung und Verbreiterung dieser Ansätze und ihrer besseren internationalen Vernetzung.

594. Zu den Bereichen bürgerschaftlichen Engagements und gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen. Die Kultur der Mitverantwortung kann in unterschiedlichen Bereichen gelebt und durch verschiedene Arten des Engagements umgesetzt werden (Kapitel IV.5). Bei der Erfassung der Bereiche unternehmerischen Bürgerengagements stößt man schnell auf Abgrenzungsschwierigkeiten. So kann in einem Handlungsbe- reich leicht die Grenze zwischen einer unternehmerischen Kernaufgabe und dem freiwilligen sowie zusätzlichen bürgerschaftlichen Engagement überschritten werden (Tabelle V-5). Für den internationalen Vergleich ergeben sich Schwierigkeiten dadurch, dass die nationalen Regulierungen unterschiedlich weit reichen und damit in unterschiedlichem Maße Raum für bürgerschaftliches Engagement lassen.

Tabelle V-5

Definitorische Abgrenzung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in den einzelnen Bereichen in Deutschland

Bereich	Bürgerschaftliches Engagement	Kein Bürgerschaftliches Engagement
Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung	– Lobbyarbeit, soweit sie die Einhaltung der Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft einfordert	– Lobbyarbeit, die versucht, den Wettbewerb zu unterbinden
Integration in den Arbeitsmarkt und Bekämpfung von Armut (Integration und Soziales)	– Spenden zugunsten von Armen, z. B. Essenstafeln; Obdachlosenhilfe, Katastrophenhilfe – Förderung und Beschäftigung von Menschen mit verfestigten Einstellungshemmnissen (z. B. funktionale Analphabeten) – Bekämpfung von Diskriminierung	– Ausschließlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussende Maßnahmen
Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit (Erziehung, Kindergarten, Schule)	– Erfüllung der Sozialisations- und Versorgungsfunktion, z. B. Betriebskindergarten auch für Nachbarkinder öffnen	– Lediglich Erfüllung der Regenerations- und der Mitarbeitermotivations- bzw. -bindungsfunktion, z. B. durch Arbeitszeitflexibilität
Bildung (Hochschule, Weiterbildung)	– Finanzierung allgemeinen Humankapitals	– Finanzierung betriebspezifischen Humankapitals
Gesundheit	– Maßnahmen, die über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen im Sinne einer Entlastung der sozialen Sicherungssysteme und einer Steigerung der Lebenszufriedenheit	– Gesundheitsvorsorge zur nachhaltigen Sicherung der Produktivität der eigenen Belegschaft – Einhaltung der Arbeitnehmerschutzgesetze
Sport und Freizeit	– Breitensportförderung (positive Externalität auf die Gesellschaft)	– Spitzensportsponsoring (positive Externalität fraglich)
Kunst und Kultur	– Aktivitäten zur Förderung von Kunst und Kultur	– Sponsoring nur zu Werbezwecken (z. B. bei Events)
Umwelt-, Tier- und Artenschutz	– Maßnahmen, die weit über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen, zur Schonung der Umwelt durch Schadensreduktion oder Schadensvermeidung	– Einhaltung der Umweltschutzgesetze
Menschenrechte	– Jegliche freiwilligen Aktivitäten zum Schutz der Menschenrechte	– Einhaltung der Menschenrechte und gesetzlicher Regelungen

Quelle: Eigene Zusammenstellung der Sachverständigenkommission

Wenngleich das duale Ausbildungssystem aufgrund verschiedener staatlicher Vorgaben oder Sanktionsdrohungen (zum Beispiel Ausbildungsplatzabgabe) in Deutschland grundsätzlich – mit Ausnahme der über den eigenen Bedarf hinausgehenden Initiative – nicht dem freiwilligen bürgerschaftlichen Engagement zugerechnet werden kann, erfüllt es eine wesentliche Integrationsfunktion, die mitverantwortlich ist für die im internationalen Vergleich sehr geringe Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland. In anderen Ländern würden ähnliche Initiativen wie im dualen Ausbildungssystem in Deutschland hingegen aufgrund anderer rechtlicher Rahmenbedingungen häufiger zum bürgerschaftlichen Engagement gezählt werden. Das Gleiche gilt für Leistungen, die in Deutschland vom Staat und damit von den Unternehmen mitfinanziert werden, in anderen Ländern aber ausschließlich von den Arbeitnehmern finanziert werden. Die im internationalen Vergleich in Deutschland geringere Engagementquote der Unternehmen kann unter anderem damit erklärt werden.

Weitere Maßnahmen zur verbesserten Integration Jugendlicher bestehen in der verbesserten Einbindung von Unternehmen in die Berufsorientierung, im Ausbau von Praktika sowie der Erweiterung von Einstiegsqualifikationen für die Beschäftigungsfähigkeit, sofern diese nicht zum Kerngeschäft des Personalmanagements zählen. Die Unterstützung und der Ausbau beruflicher Weiterbildung über den unmittelbar dem Unternehmen zugutekommenden Seminaren und Veranstaltungen hinaus können ebenfalls Bereiche bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen sein. Berufsbegleitendes Studium zu ermöglichen und den Hochschulzugang entsprechend zu öffnen, sind weitere wichtige bildungsbezogene Ansätze, die allerdings nur in engen Grenzen zum bürgerschaftlichen Engagement gerechnet werden (Tabelle V-5).

Das Engagement der Unternehmen im Umweltbereich erfolgt vielfach auch, um im Unternehmen Kosten für Energie zu sparen. Gleichwohl lässt sich ein positiver externer Effekt konstatieren. Aber bürgerschaftliches Engagement alleine reicht, insbesondere beim Klimaschutz, nicht aus, um nachhaltige Effekte zu erzielen. Ergänzende umweltpolitische Maßnahmen wie zum Beispiel die Vergabe von Umweltzertifikaten sind als Anreizinstrumente erforderlich, um die externen Kosten den Unternehmen anzulasten, die diese verursachen.

Unternehmen können auf internationaler Ebene zur Einhaltung der Menschenrechte sowie zum Umweltschutz beitragen. Ausbeuterische Kinderarbeit zu sanktionieren und bei der Lieferkette auf die Einhaltung der Menschenrechte und grundlegender Arbeitsrechte zu achten, zählt zu den wichtigsten globalen Zielen von unternehmerischem bürgerschaftlichem Engagement. Was im nationalen Kontext Gegenstand staatlicher Fremdkontrolle ist – nämlich die Einhaltung bestimmter gewerbeaufsichtsrechtlicher Standards –, das ist im Kontext der freiwilligen Gewährleistung von Mindeststandards im Gastland Gegenstand unternehmerischer Selbstkontrolle; Unternehmen können hier mithin sowohl zum Business Case als auch zum Social Case beitragen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt in Teilbereichen ebenfalls bürgerschaftliches Engagement dar. Voraussetzung ist, dass nicht nur betriebliche Interessen befriedigt werden, das heißt der Betriebskindergarten auch für nicht Betriebsangehörige geöffnet ist. Durch die Bereitstellung der Infrastruktur leisten die Unternehmen einen Beitrag zur Sozialisation der jungen Menschen und sorgen somit nicht nur für bessere Beschäftigungsbedingungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

595. Spezialisierungsvorteile durch Sozialunternehmerinnen und -unternehmer nutzen. Ein besonderer Bereich, der in der Politik intensiv diskutiert wird, sind die Sozialunternehmerinnen und -unternehmer. Eine einheitliche Definition zu Social Entrepreneurship gibt es bisher nicht. Es ist von Social Entrepreneurs, Social Business, Sozialunternehmen oder Social Enterprises die Rede. Sozialunternehmerinnen und -unternehmer haben ein weitreichendes Betätigungsfeld und engagieren sich in Bereichen wie Bildung, Umwelt, Soziales. Das gilt insbesondere auch durch die Integration von Sozialunternehmertum in die schulische Ausbildung etwa in den Fächern Wirtschaft und Recht, Gemeinschafts- und Sozialkunde, Ethik und Religion. Schülerinnen und Schüler bekommen so ein differenzierteres Bild über die Vielfalt unternehmerischen Engagements sowie Vorbilder für ihre eigene Zukunft.

Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer, die Veränderungen bewirken wollen, brauchen nicht nur eine herausragende innovative Idee und ein wirkungsorientiertes Projekt. Sie müssen darüber hinaus in den drei Sektoren Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft Unterstützer, Mitstreiter und Botschafter gewinnen und bündeln. Sie müssen deutlich machen, welche Spezialisierungsvorteile gegenüber traditionellen Organisationen, staatlichen Einrichtungen und klassischen Unternehmen bedeutsam sind. Entscheidender Erfolgsfaktor für die Wirkungskraft einer Idee ist deshalb die strategische Vernetzung des Sozialunternehmers vor allem mit der Politik und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren (wie Stiftungen). Die Unternehmensphilosophie, den Menschen in den Vordergrund des unternehmerischen Handelns zu stellen, ist gewiss nicht neu. Die seit langem erfolgreich etablierten Wohlfahrtsverbände (beispielsweise Caritas, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Arbeiterwohlfahrt) sind in gewisser Weise auch der Kategorie der Sozialunternehmen zuzuordnen, denn sie haben es sich zur Aufgabe gemacht, gesellschaftliche Probleme, wie beispielsweise Armut, zu bekämpfen.

596. Hemmnisse für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen wirksam adressieren. Nach der Sondererhebung für diesen Bericht (IW Consult, 2011) sind es vor allem drei Probleme, die Unternehmen von einem gesellschaftlichen Engagement abhalten und die konkret angegangen werden können: Erstens erkennen Unternehmen nicht immer einen sichtbaren Bedarf für ein bürgerschaftliches Engagement in ihrem Umfeld, zweitens fehlen Unternehmen Informationen über die Handlungsmöglichkeiten, bestehende Strukturen sowie interessante Partner, drittens fehlen ihnen Kenntnisse über mögliche

Formen eines Engagements. Ausgehend von diesem Befund sind folgende Maßnahmen vordringlich:

- Schaffung von einer oder mehrerer Anlaufstellen, bei denen Unternehmen unbürokratisch praxisrelevante Informationen zu Engagement-formen, Förderungsmöglichkeiten, möglichen Partnern, Unterstützern etc. erhalten. Gerade Arbeitgeberverbände wie Wirtschaftsverbände können über Leitfäden, Informationsbörsen, Austauschplattformen über Best Practice die Vernetzung der Unternehmen effizient fördern.
- Förderung von regionalen Netzen, in denen Unternehmen voneinander lernen, sich Anregung für ihr eigenes Engagement holen und Partnerschaften schmieden können. Auf der kommunalen Ebene sollten bestehende Institutionen (wie Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen oder -zentren) für solche Netzwerke genutzt werden; auf der Landesebene sollten vorhandene Netzwerke gestärkt und ausgebaut werden, ohne unnötige Parallelstrukturen zu schaffen.
- Schnittstellen zwischen Unternehmen und gemeinnützige Organisationen schaffen und/oder unterstützen. Vorbild kann hier die Marktplatz-Methode der Bertelsmann Stiftung sein: In drei Jahren haben an ca. 60 Standorten über 125 Marktplätze in Deutschland und Österreich stattgefunden. Dabei wurden über 7500 Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen auf den Weg gebracht.
- Forschung unterstützen: Nach wie vor ist kaum erforscht, welche Erfolgsfaktoren für bürgerschaftliches Engagement maßgeblich sind. Dabei ist Engagementpolitik auf dieses Wissen angewiesen, wenn sie zielgenau ausgestaltet sein soll. Deshalb sollte das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen regelmäßig empirisch erfasst werden, möglichst mit dem Ziel ein entsprechendes Panel für eine solide Wirkungsmessung aufzubauen.

597. Bürgerschaftliches Engagement in Clustern und Netzwerken fördern. Die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung jeder und jedes Einzelnen und der Unternehmen kann sich sowohl auf den Erhalt und die Weiterentwicklung der freiheitlich-demokratischen Ordnung richten, als auch auf die Gestaltung des öffentlichen Raumes innerhalb dieser Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Das Ziel, eine Kultur der Mitverantwortung zu begründen, kann auf drei Ebenen verfolgt werden. Auf der Makroebene (gesamtgesellschaftlichen Ebene) können der Staat und gesellschaftliche Organisationen Rahmenbedingungen gestalten, welche die Mitverantwortung stärken – zentrales Prinzip ist dabei das Subsidiaritätsprinzip, um Bevormundung und Widerstände möglichst zu vermeiden. Auf der Mesoebene (Unternehmens- und Organisationsebene) sind Unternehmen und Institutionen im eigenen Interesse gefordert, Unternehmens- und Organisationskultur im Kontext einer systematischen Unternehmensstrategie so zu formen, dass Mitverantwortung zur Norm wird und nicht die Ausnahme bleibt. Auf der Mikroebene (Individualebene)

können geänderte Voreinstellungen (wie zum Beispiel bei der Organspende) oder veränderte Ausbildungsinhalte den Wandel vom Prinzip Hoffnung zur Kultur der Mitverantwortung begleiten. Hier ist die Kulturarbeit im Raum von Bildung und Ausbildung – etwa an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten – gefordert, um zukünftigen Führungskräften Inhalte von Business Ethics zu vermitteln.

Aus unterschiedlichen Gründen ist in diesem Bericht immer wieder darauf hingewiesen worden, dass bürgerschaftliches Engagement jenseits der gesamtgesellschaftlichen Fragen und Themen vor allem im lokalen und regionalen Umfeld stattfindet und darauf bezogen ist, dort seine besonderen Wirkungen zu entfaltet. Die Unternehmen haben die Stärkung lokaler Akteure und die Verbesserung ihres konkreten Umfelds als starkes Motiv für ihr Bürgerengagement benannt. Damit sollte sich auch das Augenmerk der Politik besonders auf diesen Zusammenhang richten.

Aus einer Vielzahl von Studien zum volkswirtschaftlichen Strukturwandel und den Entwicklungsstrategien von Unternehmen im globalen Wettbewerb lässt sich ableiten, dass der spezifische Unternehmensstandort durch die Einbindung in vielfältige Netzwerke seine besondere Bedeutung entfaltet. Unternehmen sind vor allem dann in Deutschland erfolgreich, wenn sie entweder groß genug sind, um sich die notwendigen Differenzierungsleistungen im Wettbewerb alleine zu erarbeiten, oder wenn sie in räumliche Netzwerke wirksam eingebunden sind. Dabei geht es um Vorleistungs-, Produktions-, Ressourcen- und Wissensverbünde. Gerade der Mittelstand ist auf solche Strukturen angewiesen, die jenseits des Wettbewerbs gemeinsame Voraussetzungen schaffen. Zugleich erweisen sich Cluster und Netzwerke als wichtige Bindemittel für die Unternehmen an den Standorten. So ist es kein Zufall, dass fast alle Bundesländer mittlerweile ausdifferenzierte Clusterstrategien zum Kern ihrer Wirtschaftspolitik gemacht haben. Es wäre der vertieften Erwägung wert, diese Cluster- und Netzwerkpolitik gezielt um den Aspekt des bürgerschaftlichen Engagements als Standortaspekt zu erweitern. In lokalen und regionalen Kontexten findet schon jetzt bürgerschaftliches Engagement am stärksten statt; dort sind Konkurrenzbeziehungen am ehesten durch einen dichten Diskurs aufzulösen; dort sollte das soziale Dilemma aufgrund möglichen Trittbrettfahrerverhaltens am effizientesten kuriert werden können; dort sollte am wirksamsten die Berücksichtigung der privaten Lebensumstände durch Freistellung oder neue Zeitmuster der Arbeit gelingen.

Damit wäre auch eine Perspektive eröffnet, die den Unternehmen aus dem Zusammenhang vor Ort eindrucklich die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit eines strategischen bürgerschaftlichen Engagements zu vermitteln vermag. So tragen die Muster des Erfolgs, die sich für die deutsche Wirtschaft bei der Internationalität wie bei der Innovationskraft zeigen, auch das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen in die Zukunft. Die Stabilisierung regionaler Wirtschaftskreisläufe bedarf eines hohen Maßes an Standortvertrauen, für das sich solches

Engagement bereits als wichtige Ressource erweist und weiter an Bedeutung gewinnen dürfte. Es spricht alles dafür, dass dieser Trend zumindest weit in den Zeitraum hineinträgt, der im Auftrag an die Kommission genannt ist.

598. Die Finanz- und Wirtschaftskrise als Herausforderung für unternehmerische Verantwortung. Die Sachverständigenkommission legt diesen Bericht der Bundesregierung zu einem Zeitpunkt vor, in dem die europäische Staatsschuldenkrise zusammen mit den Nachwirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 die öffentliche Debatte um Verantwortung und Haftung, um ökonomisches Handeln und Gemeinwohlorientierung, über gutes und schlechtes Unternehmertum befeuert. Die Kommission hat darauf an verschiedenen Stellen Bezug genommen (u. a. Kapitel II). Die Frage, was die Gesellschaft bereit ist, an ökonomischen Entwicklungen zu akzeptieren, die gemeinhin oft als Zumutungen empfunden werden, hat eine ganz neue, nämlich substanzielle Bedeutung erlangt. Die Krisen an den Finanzmärkten lassen diesen Teil der Wirtschaft und seine Akteure besonders negativ erscheinen. Doch so wohlfeil und unreflektiert die Klage über Spekulanten und Spekulationen auch ist, es verbindet sich damit bis in das klassische Bürgertum eine tiefsitzende Skepsis über die Zukunftsfähigkeit vieler wirtschaftlicher Zusammenhänge, wenn nicht sogar des Wirtschaftssystems. Die Marktwirtschaft und das freie Unternehmen stehen zwar nicht wirklich zur Disposition, aber sie bedürfen einer zeitgemäßen Legitimation.

In einer solchen Situation gewinnen Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eine große Bedeutung. Dieser Erste Engagementbericht versucht, dafür einen Beitrag zu leisten. Die originären empirischen Befunde und die wirtschaftstheoretische Analyse bürger-

schaftlichen Engagements haben deutlich gemacht, dass sich Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Mitverantwortung für das Ganze nicht nur nicht entziehen, sondern sich in hohem Maße professionell bürgerschaftlich engagieren. Diesen Befund sollte die öffentliche Debatte zum Ausgangspunkt nehmen, um darüber konstruktiv zu streiten, was und in welchem Maße sinnvoll und wünschbar ist, wenn Unternehmen gesellschaftlich gefordert werden.

Unternehmen sind angesichts der krisenbedingt verschärften Reputationszweifel gut beraten, sich in überzeugender Weise als Träger gesellschaftlicher Verantwortung zu profilieren. Die Erfahrungen und Analysen belegen, dass es dafür hinreichend Wege und Möglichkeiten gibt. Sie sollten sich dabei jedoch nicht scheuen, ihre Legitimation unabhängig von bürgerschaftlichem Engagement zu sehen. Erst die selbstbewusste Positionierung als marktwirtschaftliche Akteure eröffnet den Zugang zu einem glaubwürdigen und überzeugenden Engagement in gesellschaftlich virulenten Fragen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen reflektiert die unvermeidbare gesellschaftliche Einbettung, und zwar erst recht in Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung. Gleichwohl kommt aber auch die Gesellschaft als Ganzes nicht umhin, sich offen und ehrlich die Frage zu stellen, wie trotz aller Verunsicherung infolge der Krise unternehmerisches Handeln unter den Bedingungen des Wettbewerbs zu bewerten ist. Undifferenzierte Vorwürfe und pauschale Systemkritik helfen dabei nicht weiter. Gefragt sind vielmehr Diskurse aller gesellschaftlicher Gruppen über Ziele, Arten, Bereiche, Strukturen, Wirkungen und Grenzen bürgerschaftlichen Engagements, für die mit dem Ersten Engagementbericht ein Angebot gemacht wird.

Literaturverzeichnis

- Acemoglu, D. (2002). Technical Change, Inequality and the Labor Market. In: *Journal of Economic Literature*, 40(1), S. 7–72.
- Acemoglu, D./Pischke, J.-S. (1999). The Structure of Wages and Investment in General Training. In: *Journal of Political Economy*, 107(3), S. 539–572.
- Acemoglu, D./Pischke, J.-S. (1999a). Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. In: *Economic Journal*, 109(453), S. 112–142.
- Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (2007). *Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Adam, T. (2004). *Philanthropy, Patronage and Civil Society, Experiences from Germany*. Great Britain and North America, Bloomington.
- Aderhold, J. (2010). Soziale Bewegungen und die Bedeutung sozialer Netzwerke. In: C. Stegbauer/R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 739–753.
- Adloff, F. (2004). Wozu sind Stiftungen gut? In: *Leviathan*, 32(2), S. 269–285.
- Adloff, F. (2010). *Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. Frankfurt/New York: Campus.
- Adloff, F./Strachwitz, R. (2011). Eine Privilegierung von Stiftungen – wozu? In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24(1), S. 55–65.
- Adolph, P. (2011). Mehr Beteiligung eröffnen. Mit Zielgruppenarbeit zu effektiver Betriebsratsarbeit. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 3, S. 200–202.
- Agricola, S. (1997). *Vereinswesen in Deutschland: Eine Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 149. Stuttgart: Kohlhammer.
- Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2011). *Politische Mitgliederorganisationen zukunftsfähig gestalten*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics*, 84, S. 488–500.
- Akerlof, G. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. In: *Quarterly Journal of Economics*, 97, S. 543–569.
- Aktive Bürgerschaft e.V. (2011). *Reaktionen auf die Nationale Engagementstrategie. Nachrichtendienst der Aktiven Bürgerschaft e. V.* Zugriff am 22.11.2011 unter <http://www.aktive-buergerschaft.de>
- Albert, M./Hurrelmann, K./Quenzel, G./TNS Infratest Sozialforschung (2010). *Jugend 2010. 16. Shell Jugendstudie*. Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Albrecht, P.-G. (2008a). Schon bürgerschaftlich ausgerichtet? In: *Sozial Extra*, 32(9), S. 14–15.
- Albrecht, P.-G. (2008b). Wohlfahrtsverbände und ihre Förderung des freiwilligen Engagements. In: P.-G. Albrecht (Hrsg.), *Professionalisierung durch Milieuaktivierung und Sozialraumorientierung? Caritas-Sozialarbeit in der Entwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 144–160.
- Alemann, U. v. (1987). *Organisierte Interessen in der Bundesrepublik*. Opladen: Leske + Budrich.
- Alemann, U. v. (1996). Wie, wann und warum entstanden Verbände? In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), *Informationen zur politischen Bildung – Interessenverbände*, 253, 4. Quartal 1996. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Alemann, U. v. (2007). Stehen die deutschen Gewerkschaften am Abgrund? Zehn Thesen zur Zukunft der deutschen Gewerkschaften. In: *Gesellschaft – Wirtschaft – Politik (GWP)*, 2, S. 245–253.
- Alemann, U. v./Schmid, J. (1998). *Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik*. Baden-Baden: Nomos.
- Alemann, U./Eckert, F. (2006). Lobbyismus als Schattenpolitik. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 15–16/2006, 10. April 2006, S. 3–10.
- Almond, G. A./Verba, S. (1963). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press.
- Alscher, M./Dathe, D./Priller, E./Speth, R. (2009a). *Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Alscher, M./Dathe, D./Priller, E. (2009b). *Monitor Engagement: Nationaler und Internationaler Stand der Engagementforschung*. Ausgabe Nr. 1, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Alt, N./Kern, A./Klie, T./Krank, S./Lincke, H.-J./Stemmer, P., et al. (2008). *Die wissenschaftliche Begleitung des Bundesmodellprogramms Generationsübergreifende Freiwilligendienste. Abschlussbericht*. Freiburg: Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung.

- AmCham Germany (2011). *Sustainability Survey*. Frankfurt am Main.
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail – Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Anderson, M. (1999). *Do No Harm: How Aid Can Support Peace - Or War*. London: Lynne Rienner Publishers.
- Anger, C./Konegen-Grenier, C./Lotz, S./Plünnecke, A. (2011). Bildungsgerechtigkeit in Deutschland: Gerechtigkeitskonzepte, empirische Fakten und politische Handlungsempfehlungen. In: *IW Analysen: Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft*, Nr.71. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Anger, C./Schmidt, J. (2010). Gender Pay Gap: Gesamtwirtschaftliche Evidenz und regionale Unterschiede. In: *IW-Trends: Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft*, Nr. 37(4). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Angerhausen, S./Backhaus-Maul, H./Offe, C./Olk, T./Schiebel, M. (2002). Überholen ohne einzuholen. Freie Wohlfahrtspflege in Ostdeutschland. In: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54(2), S. 388–390.
- Angermann, A./Sittermann, B. (2010). *Bürgerschaftliches Engagement in Europa – Überblickspapier zur Europäischen Union*. Arbeitspapier Nr. 5, Berlin: Beobachtungsstelle für gesellschafts-politische Entwicklungen in Europa.
- Anheier, H. K. (1997). Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Portrait. In: H. K. Anheier/E. Priller/W. Seibel/A. Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland*. Berlin: edition sigma, S. 29–74.
- Anheier, H. K. (2003). Das Stiftungswesen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme in Zahlen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele-Projekte-Management-Rechtliche Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler, S. 43–85.
- Anheier, H. K./Hammack, D. (Hrsg.) (2010). *American Foundations: Roles and Contributions*. Washington D. C.: Brookings Institution Press.
- Anheier, H. K./Kendall, J. (1999). The Third Sector and the European Union Policy Process: An Initial Evaluation. In: *Journal of European Public Policy*, 6(2), S. 283–307.
- Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (Hrsg.) (1997). *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: edition sigma.
- Anheier, H. K./Salamon, L. M. (1999). Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons. In: *Law and Contemporary Problems*, 62(4), S. 43–65.
- Anheier, H./Albrow, M./Glasius, M./Kaldor, M./Park, G.-S./Seckinelgin, H., et al. (Hrsg.) (2011). *Global Civil Society 2011: Globality and the Absence of Justice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Anheier, H./Spengler, N. (Hrsg.) (2009). *Auf dem Weg zu einem deutschen „Informationssystem Zivilgesellschaft“*. Essen: SV Wissenschaftsstatistik GmbH.
- Antal, A./Oppen, M./Sobczak, A. (2007). (Re)discovering the Social Responsibility of Business in Germany, *WZB Discussion Paper*, SP III 2007-101. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Arendt, H. (1955). *Elemente und Ursprünge totalitärer Herrschaft. Antisemitismus, Imperialismus, Totale Herrschaft*. München: Piper.
- Arendt, H. (1967). *Vita Activa oder Vom tätigen Leben*. München: Kohlhammer.
- Ariely, D./Norton, M. I. (2009). Conceptual Consumption. *Annual Review of Psychology*. Vol. 60, S. 475–499.
- Arlt, A./Dietz, M./Walwei, U. (2009). Besserung für Ältere am Arbeitsmarkt: Nicht alles ist Konjunktur. In: *IAB-Kurzbericht: Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nr.16. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, S. 1–8.
- Arnold, V. (1994). Altruismus und Effizienz. In: K. Homann (Hrsg.), *Wirtschaftsethische Perspektiven I – Theorie, Ordnungsfragen, Internationale Institutionen*. Berlin: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 228/I, S. 53–84.
- Arrow, K. (1962). Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In: R. Nelson (Hrsg.), *The Rate and Direction of Inventive Activity, Economic and Social Factors*. Princeton, S. 609–625.
- Abländer, M. (2010). Moral als Managementaufgabe – Zur Bedeutung persönlicher Werte des Managements für eine ethische Unternehmensführung. In: O. Schumann/A. Brink/T. Beschorner (Hrsg.) *Unternehmensethik – Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*. Marburg, S. 17–56.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2010). *Bildung in Deutschland 2010 – Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel*, im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld.
- Baars, J./Lesch, H. (2010). Gewerkschaftsfusionen. Gemischte Erfolge. In: *Gewerkschaftsspiegel, IW Köln/IW Medien*, 2, S. 2–3.
- Backes-Gellner, U./Maaß, F. (2006). *Corporate Citizenship als integrative Führungsaufgabe*, Zugriff am 30. März 2009 unter Institut für Mittelstandsforschung Bonn: www.ifm-bonn.org/assets/documents/OSCAR-Trends-4-2005.pdf.
- Backhaus, K./Stone, B./Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. In: *Business and Society* 41(3), S. 292–318.

- Backhaus-Maul, H. (2003). Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*, S. 85–147.
- Backhaus-Maul, H. (2004). Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 14, S. 23–31.
- Backhaus-Maul, H. (2010). Verantwortung und Engagement von Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft – der deutsche Institutionalisierungspfad unter globalen Einflüssen. In: S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 65–84.
- Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (2010). Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: *Corporate Citizenship in Deutschland, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–49.
- Backhaus-Maul, H./Braun, S. (2007). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. In: *Stiftung und Sponsoring/Rote Seiten*, 10(5), S. 1–15.
- Backhaus-Maul, H./Braun, S. (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Theoretische Überlegungen, empirische Befunde und engagementpolitische Perspektiven. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 303–326.
- Backhaus-Maul, H./Ebert, O./Jakob, G. (Hrsg.) (2003). *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland: Potenziale und Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich.
- Backhaus-Maul, H./Friedrich, P./Kunze, M. (2011). Kooperative Unternehmen und verantwortungsvoller Konsum – Herausforderungen der modernen Organisations- und Wissensgesellschaft. In: L. Heidbrink/I. Schmidt/B. Ahaus (Hrsg.), *Die Verantwortung des Konsumenten: Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum*. Frankfurt/New York: Campus, S. 203–220.
- Backhaus-Maul, H./Nährlich, S./Speth, R. (2009). *In eigener Regie! Plädoyer für eine bessere (Selbst-)Steuerungs- und Leistungsfähigkeit der Bürgergesellschaft*. Berlin: Denkschrift Bürgergesellschaft.
- Backhaus-Maul, H./Olk, T. (1994). Von Subsidiarität zu outcontracting: Zum Wandel der Beziehungen von Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. In: W. Streeck (Hrsg.), *Staat und Verbände*, Sonderheft 25/1994, Westdeutscher Verlag. Opladen, S. 100–135.
- Backhaus-Maul, H./Speck, K. (2006). Engagement als Ressource. In der freien Wohlfahrtspflege wird das Ehrenamt wieder entdeckt und neu in den Organisationen verortet. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 153(6), S. 203–208.
- Backhaus-Maul, H./Speck, K. (2010). *Erste Ergebnisse des Forschungsprojektes „Evaluation der Wirkungspotenziale von Mittlerorganisationen zivilgesellschaftlichen Engagements“*. Zugriff am 4.10.2011 unter <http://www.uni-potsdam.de/>
- Backhaus-Maul, H./Speck, K. (2011). Freiwilligenagenturen in Deutschland. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, Juli 2011, S. 302–308.
- Bade, K. J. (2007). Versäumte Integrationchancen und nachholende Integrationspolitik. In: K. J. Baade/H.-G. Hiesserich (Hrsg.), *Nachholende Integrationspolitik und Gestaltungsperspektiven der Integrationspraxis*. Göttingen: V&R unipress, S. 21–95.
- Bahle, T. (2007). *Wege zum Dienstleistungsstaat. Deutschland, Frankreich und Großbritannien im Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baldas, E. (2009). Bilanz zum Modellprogramm Generationenübergreifender Freiwilligendienst aus bundesweiter Koordination und Konsequenzen. In: E. Baldas/R. A. Roth/H. Schwalb (Hrsg.), *Talente einsetzen – Solidarität stiften. Modellprogramm Generationenübergreifende Freiwilligendienste*. Freiburg/Breisgau: Lambertus, S. 248–275.
- Baldas, E. (Hrsg.) (2010). *Community Organizing. Menschen gestalten ihren Sozialraum*. Freiburg/Breisgau: Lambertus.
- Baldas, E./Bangert, C. (Hrsg.) (2008). *Ehrenamt in der Caritas. Allensbacher Repräsentativbefragung. Qualitative Befragung. Ergebnisse – Perspektiven*. Freiburg/Breisgau: Lambertus.
- Baldas, E./Bock, T./Gleich, J. M./Helmbrecht, M./Roth, R. A. (1999). *Abschlußbilanz zur Modellphase der Freiwilligen-Zentren (1997-1999)*. Freiburg: Deutscher Caritasverband.
- Baldas, E./Roth, R. A./Schwalb, H. (Hrsg.) (2009). *Talente einsetzen – Solidarität stiften. Modellprogramm Generationsübergreifende Freiwilligendienste*. Freiburg/Breisgau: Lambertus.
- Baldwin, R. (2006). *Globalisation: the great unbundling(s)*, Prime Minister's Office, Economic Council of Finland.
- Barber, B. (1994). *Starke Demokratie. Über die Teilhabe am Politischen*. Hamburg: Rotbuch Verlag.
- Barber, B. (2003). *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkely/Los Angeles: University of California Press.
- Bardt, H./Fuest, W./Lichtblau, K. (2010). Kommunale Unternehmen auf Expansionskurs. In: *IW-Trends* Nr. 3 (37), S. 57–69.
- Baringhorst, S./Kneip, V./März, A./Niesyto, J. (Hrsg.) (2007). *Politik mit dem Einkaufswagen*. Bielefeld: Transcript.
- Baron, D. (2008). Managerial Contracting and Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Public Economics*, 92, S. 268–288.

- Baron, D./Harjoto, M./Jo, H. (2008). The Economics and Politics of Corporate Social Performance. In: Research Paper Series–Stanford Graduate School of Business (Hrsg.), *Research Paper Nr.1993*.
- Basil, D./Runte, M./Easwaramoorthy, M./Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. In: *Journal of Business Ethics*, 85, S. 387–398.
- Bassen, A./Jastram, S./Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 6/2. Kassel, S. 231–236.
- Batarilo-Henschen, K./Mildenberger, G./Tominski, S. (2011). *Qualifizierung und Anreizsysteme für bürgerschaftliches Engagement*. Heidelberg: Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen.
- Battisti, M. (2005). *Corporate Citizenship as Social Capital - Das Projekt Brückenschlag als Modell zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und Sozialinstitutionen*. University of Applied Science Voralberg. Dornbi.
- Baumgarten, B. (2010). *Interessenvertretung aus dem Abseits*. Frankfurt/Main: Campus.
- Baur, J./Braun, S. (2000). *Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Eine empirische Analyse zum Institutionentransfer*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Baur, J./Braun, S. (2001). *Der vereinsorganisierte Sport in Ostdeutschland*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Bayer AG (2006a). *Nachhaltiges Engagement weltweit/Termine*. Zugriff am 03. Juli 2008 unter <http://www.nachhaltigkeit2006.bayer.de/de/Nachhaltiges-Engagement-Termine.aspx>
- Bayer AG (2006b). *Corporate Social Responsibility: Großes Engagement von Bayer für Gesellschaft und Umwelt – Vorstandsvorsitzender Wenning: „Wir bekennen uns zur Rolle als Good Corporate Citizen“*. Zugriff am 03. Juli 2008 unter www.viva.vita.bayerhealthcare.de/uploads/tx_csrbayernews/2006-CSR.rtf
- Becht, M./Bolton P./Röell, A. (2002). *Corporate Governance and Corporate Control*. ECGI – European Corporate Governance Institute, Working Paper Series in Finance 02/2002, Brüssel.
- Beck, K./Ziekow, J. (Hrsg.) (2011). *Mehr Bürgerbeteiligung wagen. Wege zur Vitalisierung der Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Becker, G. (1988). Public Policies, Pressure Groups and Dead Weight Costs. In: G. Stigler, *Chicago Studies in Political Economy*. Chicago/London, S. 85–105.
- Becker, G. (1993). 3. Auflage, *Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, H. (Hrsg.) (2008). *Politik und Partizipation in der Ganztagschule*. Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Beckert, J. (2010). Sind Unternehmen sozial verantwortlich? In: O. Schumann, A. Brink, T. Beschoner (Hrsg.) *Unternehmensethik – Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*. Marburg: Metropolis Verlag, S. 109–124.
- Beckmann, M. (2008). Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung. In: H. Backhaus-Maul/C. Biedermann/S. Nährlich/J. Polteraue (Hrsg.) *Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 101–105.
- Beckmann, M. (2010). *Ordnungsverantwortung. Rational-Choice als ordonomisches Forschungsprogramm*. Berlin: wissenschaftlicher Verlag.
- Beckmann, M. (2011). Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0. In: H. Hackenberg/S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 68–85.
- Beckmann, M. (2011a). CSR und gesellschaftliche Wertschöpfung. In: M. Beckmann, D. H. Enste/N. Goldschmidt/U. Hemel/A. von Winning. *Was ist Corporate Social Responsibility*. München: RHI, S. 16–20.
- Beckmann, M./Pies, I. (2006). Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes. In: *Diskussionspapier Nr. 2006-9 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*. Halle.
- Begemann, M.-C./Bröring, M./Düx, W./Sass, E. (2011). *Jugendliche Aktivitäten im Wandel. Gesellschaftliche Beteiligung und Engagement in Zeiten des Web 2.0. Endbericht*. Dortmund: Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/Technische Universität Dortmund.
- Beher, K./Krimmer, H./Rauschenbach, T./Zimmer, A. (2008). *Die vergessene Elite: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Weinheim/München: Juventa.
- Beher, K./Liebig, R./Rauschenbach, T. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamts: Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess*. Weinheim/München: Juventa.
- Beicht, U./Eberhard, V. (2011). Ergebnisse der BA-/BIBB-Bewerberbefragung 2010. In: *BIBB Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011, Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn, S. 94–105.
- Beicht, U./Friedrich, M./Ulrich, J. (2007). *Deutlich längere Dauer bis zum Ausbildungseinstieg – Schulabsolventen auf Lehrstellensuche*. In: BIBB-Report 2 (Hrsg.). Bonn.
- Beicht, U./Granato, M. (2009). Übergänge in eine berufliche Ausbildung. Geringere Chancen und schwierige Wege für junge Menschen mit Migrationshintergrund. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2009, WISO-Diskurs, Zugriff am 11.08.2011 unter <http://www.bibb.de/de/52287.htm> [Stand: 2011-08-11]

- Beicht, U./Ulrich, J. (2008). Ergebnisse der BIBB-Übergangsstudie. In: U. Beicht, M. Friedrich, J. Ulrich (Hrsg.) *Ausbildungschancen und Verbleib von Schulabsolventen*. Bielefeld.
- Bellmann, J. (2006). Bildungsforschung und Bildungspolitik im Zeitalter „Neuer Steuerung“. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(4), S. 487–504.
- Bellmann, L./Hilbert, M./Kistler, E./Wahse, J. (2003). Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und Betriebe. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 36(2), S. 133–149.
- Berens, G./Riel, C. B. M. van/Rekom, J. van (2007). The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other? In: *Journal of Business Ethics*, 74, S. 233–252.
- Berger, M./Galonska, C./Koopmans, R. (2004). Integration durch die Hintertür. Ethnisches Sozialkapital und politische Partizipation von Migranten in Berlin. In: A. Klein/B. Geißel/M. Berger (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Sozialkapital*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 251–272.
- Bergmann, K./Krüger, S. (2011). Die Einkommensquellen der Zivilgesellschaft. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24(1), S. 19–29.
- Berkle, U./Neuhoff, K./Schindler, A./Steinsdörfer, E. (1989). *Stiftungshandbuch*. 3. überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Berlin-Institut (2011). *Die demografische Lage der Nation – was freiwilliges Engagement für die Regionen leistet*. Berlin.
- Bertelsmann Stiftung (2005). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*. Gütersloh: Eigenverlag.
- Bertelsmann Stiftung (2006). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*. Dokumentation einer Unternehmensbefragung, URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/CSR_lay.pdf [Stand 2011-01-15]
- Bertelsmann Stiftung (2007). *Einstellung Jugendlicher zur unternehmerischen Selbstständigkeit, Youth Entrepreneurship Barometer 2007*. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2008). *Deutschland – (k)ein Land der Gottlosen? Der neue Religionsmonitor der Bertelsmann Stiftung zum Stand von Religion und Glauben in Deutschland*. Zugriff am 23.08.2011 unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-FF4996BB-2D48325C/bst/dtl_ergebnisse-im-ueberblick.pdf
- Bertelsmann Stiftung (2010). *Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung (2010a). *Verantwortungspartner. Beispiele des vernetzten Engagements von Unternehmen in der Region*. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011). *Wie Politik von Bürgern lernen kann. Potenziale politikbezogener Gesellschaftsberatung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Berthold, N./Neumann, M. (2008). The Motivation of Entrepreneurs: Are Employed Managers and Self-employed Owners Different? In: *Intereconomics*, 43(4), S. 236–245.
- Berthold, N./Neumann, M./Kullas, M. (2007). *Motivatoren und Demotivatoren für Unternehmer im deutschen Maschinen- und Anlagenbau*. Düsseldorf: Studie des VDMA.
- Berthold, N./Neumann, M./Zenzen, J. (2007). *Die Zukunft der Arbeit – Verdopplung, Entkopplung, regionale Divergenz?* Würzburg: Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Nr. 96.
- Berthold, N./Stettes, O. (2001). Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel? In: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften: Review of Economics*, Bd. 52. Göttingen, S. 287–315.
- Beschorner, T. (2008). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. In: H. Backhaus-Maul/C. Biedermann/J. Polterauer/S. Nährlich (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 68–86.
- Biebeler, H./Lesch, H. (2007). Zwischen Mitgliedererosion und Ansehensverlust: Die deutschen Gewerkschaften im Umbruch. In: *Industrielle Beziehungen*, 14(2), S. 133–153.
- Biecker, S. (2011). *Social Media und bürgerschaftliches Engagement*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Juni 2011.
- Biehl, H. (2009). Soziale Entwurzelung und Repräsentationsverlust der Parteien. In: U. Jun/O. Niedermayer/E. Wiesendahl (Hrsg.), *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen: Barbara Budrich, S. 111–128.
- Blanchard, O. (2005). European unemployment: the evolution of facts and ideas. In: *Economic Policy, CEPR, CES, MSH*, 21(45). Cambridge MA, S. 5–59.
- Blanke, B. (2001). *Aktivierender Staat – aktive Bürgergesellschaft. Eine Analyse für das Bundeskanzleramt*. Hannover: Universität Hannover, Abteilung Sozialpolitik und Public Policy.
- Blanke, K./Ehling, M./Schwarz, N. (1996). *Zeit im Blickfeld: Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Blaschke, R. (2003). Arm, arbeitslos und aktiv. Bürgergesellschaftliches und politisches Engagement armer und arbeitsloser Bürger in eigener Sache. In: C. Munsch (Hrsg.), *Sozial Benachteiligte engagieren sich doch. Über lokales Engagement und soziale Ausgrenzung und die Schwierigkeiten der Gemeinwesenarbeit*. Weinheim/München: Juventa, S. 45–78.

- Blau, F./Kahn, L. (1999). Institutions and Laws in the Labor Market. In: O. Ashenfelter/D. Card (Hrsg.), *Handbook of Labor Economics*, 3a. Amsterdam, S. 1399–1462.
- Bleyer, B. (2011). Zivilgesellschaftliches Engagement zwischen Eigenständigkeit und aktiver Teilhabe. In: *Amos International* 5 (2011) 1, S. 11–18, Paderborn.
- Boccalandro, B. (2011). Maximizing Impact: Three Signs of Underperforming Employee Community Engagement. In: AmCham Germany /F.A.Z. Institut (Hrsg.) *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft*. Frankfurt am Main, ACC Verlag und Services GmbH, S. 39–44.
- Böcken, J./Braun, B./Schnee, M. (2004). *Gesundheitsmonitor 2004. Die ambulante Versorgung aus Sicht von Bevölkerung und Ärzteschaft*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Böckenförde, E. (1976). *Staat, Gesellschaft, Freiheit: Studien zur Staatstheorie und zum Verfassungsrecht*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Böckermann, P./Ilmakunnas, P. (2010). *The job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*. MPRA Paper, No. 23348. München.
- Bodenstein, M. (2010). Organisational Developments towards Legal and Political Recognition of Muslims in Germany. In: A. Kreienbrink/M. Bodenstein (Hrsg.), *Muslim Organisations and the State – European Perspectives*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, S. 55–68.
- Boeri, T. (2000). Social Europe, Dramatic Visions and Real Complexity. *CEPR Discussion Paper Nr. 2371*. London.
- Böhnke, P./Dathe, D. (2010). Rückzug der Armen. Der Umfang freiwilligen Engagements hängt von der materiellen Lage ab – und von Bildung. In: *WZB-Mitteilungen: Ausgegrenzt. Arm an Bildung, Lebenschancen, Teilhabe Nr. 128*, S. 14–17.
- Böker, F. (2005). *Hauptkomponentenanalyse, Vorlesungsskript zu Multivariate Verfahren*, Kapitel 4. Zugriff am 25.07.2011 unter <http://www.stat.oek.wiso.uni-goettingen.de/veranstaltungen/Multivariate/Daten/mvsec4.pdf>
- Borgetto, B. (2002). Selbsthilfe im Gesundheitswesen. Stand der Forschung und Forschungsbedarf. In: *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 45(1), S. 26–32.
- Bosch, I. (2011). Warum spenden? Einblick in die Sicht der Spenderinnen und Spender. In: C. Bangert (Hrsg.), *Handbuch Spendenwesen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 115–125.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt*. Sonderband 2. Göttingen, S. 183–198.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In: J. Richardson (Hrsg.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, S. 241–258.
- Bourdieu, P. (1996). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. 8. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Boysen, T. (2000). „Du bekommst, was Du verdienst!“ - Impulse aus Sicht einer Konsumentenethik. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 1, Nr. 2, S. 206–220.
- Brammer, S./Brooks, C./Pavelin, S. (2005). Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures. In: *Financial Management*, 35(3), S. 97–116.
- Brand, K. W. (2006). Innovation für Nachhaltige Entwicklung – die soziologische Perspektive. In: R. Pfromm/R. Antes/K. Fichter/M. Müller/N. Paech/S. Seuring, et al. (Hrsg.), *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 55–78.
- Brand, K. W. (2010). Die Neuerfindung des Bürgers: Soziale Bewegungen und bürgerschaftliches Engagement in der Bundesrepublik. In: A. Klein/T. Olk/B. Hartnauß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 123–152.
- Brand, K. W. (2011). Umweltsoziologie und der praxistheoretische Zugang. In: M. Groß (Hrsg.), *Handbuch Umweltsoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 173–198.
- Brand, K. W./Jochum, G. (2000). *Der deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung. Abschlussbericht eines DFG-Projekts zum Thema „Sustainable Development/Nachhaltige Entwicklung – Zur sozialen Konstruktion globaler Handlungskonzepte im Umweltdiskurs“*. München: Münchner Projektgruppe für Sozialforschung e.V.
- Brandsen, T./Kendall, J./Will, C. (2009a). The Third Sector and the Brussels Dimension: Trans-EU Governance Work in Progress. In: J. Kendall (Hrsg.), *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-level Processes and Organized Civil Society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 341–382.
- Brandsen, T./Pavolini, E./Ranci, C./Sittermann, B./Zimmer, A. (2009b). The National Action Plan on Social Inclusion: An Opportunity for the Third Sector? In: J. Kendall (Hrsg.), *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-level Processes and Organized Civil Society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 253–276.
- Braun, B./Buitkamp, M. (2005). Zur Bekanntheit und Verankerung von Sozialwahlen und Selbstverwaltung in der GKV. In: *Soziale Sicherheit*, 4.
- Braun, B./Klenk, T./Kluth, W./Nullmeier, F. (2009). *Modernisierung der Sozialversicherungswahlen*. Baden-Baden: Nomos.
- Braun, B./Marstedt, G. (2010). Wie bürgernah sind Selbstverwaltung und Sozialwahlen? In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor: Ein Newsletter der*

Bertelsmann Stiftung. Band 3. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 1–8.

Braun, J./Abt, H. G./Bischof, S. (2000). *Leitfaden für Kommunen zur Information und Beratung über freiwilliges Engagement und Selbsthilfe*. Köln: Institut für sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung.

Braun, J./Bischoff, S./Gensicke, T. (2001). *Förderung des freiwilligen Engagements und der Selbsthilfe in Kommunen. Kommunale Umfrage und Befragung von Selbsthilfekontaktstellen, Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros zur Förderpraxis und zur künftigen Unterstützung des freiwilligen Engagements*. Köln: Institut für sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung.

Braun, S. (2001). Bürgerschaftliches Engagement – Konjunktur und Ambivalenz einer gesellschaftspolitischen Debatte. In: *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 29(1), S. 83–109.

Braun, S. (2001a). Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie. In: *Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, Nr. 29, S. 337–354.

Braun, S. (2002). Soziales Kapital, sozialer Zusammenhalt und soziale Ungleichheit. Integrationsdiskurse zwischen Hyperindividualismus und der Abdankung des Staates. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*. Band 29–30. S. 6–12.

Braun, S. (2003). Freiwillige Vereinigungen zwischen Staat, Markt und Privatsphäre. Konzepte, Kontroversen und Perspektiven. In: J. Baur/S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. Aachen: Meyer & Meyer, S. 43–87.

Braun, S. (2005). Bürgergesellschaft und sozialer Zusammenhalt. In: K. Birkhölzer/A. Klein/E. Priller/A. Zimmer (Hrsg.), *Dritter Sektor – Drittes System*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Braun, S. (2007a). Corporate Citizenship und Dritter Sektor. Anmerkungen zur Vorstellung: „Alle werden gewinnen...“ In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 20(2), S. 186–190.

Braun, S. (2007b). *Sozialintegrative Potenziale bürgerschaftlichen Engagements für Jugendliche in Deutschland. Expertise zum Carl Bertelsmann-Preis 2007*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung/Carl Bertelsmann-Preis 2007.

Braun, S. (2008). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 31, S. 6–14.

Braun, S. (2008a). Ehrenamtlichkeit im Sportverein. In: K. Weis/R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie*. Schorndorf: Hofmann-Verlag, S. 161–170.

Braun, S. (2009a). Unternehmen in Gesellschaft: „Corporate Citizenship“ und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, (1), S. 59–64.

Braun, S. (2009b). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Wohlfahrtspluralismus der Stadtgesellschaft. In: *Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, (4), S. 196–201.

Braun, S. (Hrsg.) (2010). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag.

Braun, S. (2010a). Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Monitor Engagement* Ausgabe Nr. 3. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Braun, S. (2010b). Bildung, Zivilgesellschaft und organisierter Sport. Engagementpolitische Reflexionen zu einem bildungspluralistischen Arrangement. In: N. Neuber (Hrsg.), *Informelles Lernen im Sport – Beiträge zur allgemeinen Bildungsdebatte*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 133–152.

Braun, S. (2010c). Die schönste Nebensache der Welt im Bildungspluralismus. Thesen zum vereins- und verbandsorganisierten Fußball als zivilgesellschaftlichem Mitspieler. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 23(2), S. 63–72.

Braun, S. (2010d). Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. In: S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 85–105.

Braun, S. (2011). Unternehmensengagement und Wohlfahrtsstaat. In: AmCham Germany/F.A.Z. Institut (Hrsg.) *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft*. Frankfurt/Main, S. 14–19.

Braun, S. (Hrsg.) (2011a). *Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik. Forschungsbericht*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin

Braun, S. (2011b). Assoziative Lebenswelt, bindendes Sozialkapital und Migrantenvereine in Sport und Gesellschaft. Vergemeinschaftungsformen als Wahlgemeinschaften des Geschmacks. In: S. Braun/T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport – Zivilgesellschaft vor Ort*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29–43.

Braun, S. (2011c). Bürgerschaftliches Engagement von Individuen und Unternehmen. In: P. Jähne/G. B. Christmann/K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37–53.

Braun, S. (2011d). Sozialkapital. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim: Juventa.

Braun, S./Backhaus-Maul, H. (2010). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine*

sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. Wiesbaden: VS Verlag.

Braun, S./Hansen, S./Ritter, S. (2007). Vereine als Katalysatoren sozialer und politischer Kompetenzen? Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung. In: L. Schwalb/H. Walk (Hrsg.), *Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 109–130.

Braun, S./Nobis, T. (2011). Migration, Integration und Sport – Zivilgesellschaft vor Ort. Zur Einführung. In: S. Braun/T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport – Zivilgesellschaft vor Ort*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–28.

Braun, U./Schöngen, K. (2011). Junge Erwachsene ohne abgeschlossene Berufsausbildung. In: *BIBB Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011, Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn, S. 245–249.

Brekke, K./Nyborg, K. (2004). *Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening*. Memorandum Nr. 25/04. Oslo: The Ragnar Frisch Centre for Economic Research, University of Oslo.

Brekke, K./Nyborg, K. (2008). Attracting Responsible Employees: Green Production as Labor Market Screening. In: *Resource and Energy Economics* 30. Oslo, S. 509–526.

Breuer, C. (Hrsg.) (2009). *Sportentwicklungsbericht 2007/2008 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sportverlag Strauß.

Breuer, C. (Hrsg.) (2011). *Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Breuer, C./Wicker, P. (2010). *Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Breuer, C./Wicker, P. (2011). *Zur Situation der Sportarten in Deutschland. Eine Analyse der Sportvereine in Deutschland auf Basis der Sportentwicklungsberichte*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Brinkmann, J./Pies, I. (2005). *Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik*. Lutherstadt Wittenberg: Wittenberg Center for Global Ethics.

Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S., et al. (Hrsg.) (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brosius, F. (1998). SPSS 8, http://www.molar.unibe.ch/help/statistics/SPSS/26_Faktorenanalyse.pdf (Download: 25.07.2011)

Brot für die Welt (2011). *Jahresbericht 2010*. Stuttgart: Diakonisches Werk der EKD.

Brown, T./Dacin, P. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. In: *Journal of Marketing*, 61, S. 68–84.

Browne, J. (2000). Large Companies Cannot Afford to Disappoint. In: M. McIntosh (Hrsg.), *Visions of Ethical Business*. The third in a series of free vision papers from Financial Times Prentice Hall. London: Financial Times/Prentice Hall, S. 23–25.

Bruni, L. (2011). The Economics of Rights, Cooperation and Welfare. In: *International Review of Economics*. Kiel, S. 1–115.

Brunold, A. (2004). *Globales Lernen und lokale Agenda 21: Aspekte kommunaler Bildungsprozesse in der „Einen Welt“*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bruns, A. (2008). *From Production to Prodsusage*. New York: Peter Lang Publishing.

Brussig, M./Bellmann, L. (2008). Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Band 22 Nr.1, S. 35–57.

Bryson, A./Ebbinghaus, B./Visser, J. (2011). Introduction: Causes, Consequences and Cures of Union Decline. In: *European Journal of Industrial Relations*, 17(2), S. 97–105.

Buchholz, S./Hofäcker, D./Blossfeld, H.-P. (2006). Globalization, Accelerating Economic Change and Late Careers: A Theoretical Framework. In: H.-P. Blossfeld/S. Buchholz/D. Hofäcker (Hrsg.), *Globalization, Uncertainty and Late Careers in Society*. London and New York: Routledge, S. 1–23.

Bude, H./Fischer, J./Kauffmann, B. (Hrsg.) (2010). *Bürgerlichkeit ohne Bürgertum. In welchem Lande leben wir?* München.

Büdel, D. (1985). Die Selbstorganisation der Jugoslawen in Dortmund – Ein Beispiel erfolgreicher Integration. In: *Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik*, 4, S. 172–177.

Bühlmann, M./Müller, L. (2008). *Mitsprache oder Effizienz: Wie begegnen Nationalstaaten demokratischen Herausforderungen? OECD-Staaten im Vergleich*. Zürich: NCCR Democracy.

Bührer, W. (2006). Unternehmerverbände und Staat in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 15–16/2006, S. 17–24.

Bukow, S. (2009). Parteiorganisationsreformen zwischen funktionaler Notwendigkeit und institutionellen Erwartungen. In: U. Jun/O. Niedermayer/E. Wiesendahl (Hrsg.), *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen: Barbara Budrich, S. 211–228.

Bund der Steuerzahler Hessen (2011). *Kosten der Sozialwahl*. Zugriff am 15.11.2011 unter <http://www.steuerzahlerhessen.de>

Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hrsg.) (2009). *Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland, Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2009a). *Analyse des Arbeitsmarktes für Ältere ab 50 Jahren*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2010). *Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersgruppen in Deutschland, Zeitreihe*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2011). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitssuchende und Arbeitslose nach Staatsangehörigkeit*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (2011). *Freiwilligenagenturen sichern Qualität – Verleihung des bagfa-Qualitätssiegels im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen. Zugriff am 4.10.2011 unter <http://bagfa.de>

Bundesarbeitsgemeinschaft SchuleWirtschaft (2011). *Struktur und Aktivitäten*. Ergebnisse der BUAG-Datenerhebung 2011.

Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (2011). *Was ist ein Seniorenbüro?* Zugriff am 17.10.2011 unter www.seniorenbueros.org

Bundesarbeitskreis FSJ (2010). *Herausforderungen und Perspektiven für das FSJ im Kontext des gesellschaftlichen Wandels*. Dokumentation der FSJ Jahrestagung, 21.–22.06.2010. Berlin.

Bundesministerium der Finanzen (2010). *Stellungnahme zum Gutachten von Prof. Igl zu Fördermöglichkeiten des Bundes auf dem Gebiet bürgerschaftlichem Engagement*. Berlin, 05.05.2010.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2009). *Behindertenbericht 2009. Bericht der Bundesregierung über die Lage von Menschen mit Behinderungen für die 16. Legislaturperiode*. Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). *1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland*. W. Cornelißen (Hrsg.), Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2007). *Miteinander – füreinander. Initiative Zivilengagement. Broschüre*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008a). *Engagementpolitik wirksam gestalten. Neue Impulse für die Bürgergesellschaft. Ein Jahr Initiative ZivilEngagement*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008b). *Starke Leistung für jedes Alter. Erste Ergebnisse der Wirkungsforschung im Aktionsprogramm*

Mehrgenerationenhäuser. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010). *Altern im Wandel. Zentrale Ergebnisse des Deutschen Alterssurveys*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011a). *Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser*. Zugriff am 16.11.2011 unter <http://www.mehrgenerationenhaeuser.de/coremedia/mgh/de/Startseite.html>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011b). *Lokale Bündnisse für Familie. Factsheet II: Daten zur Entwicklung der Lokalen Bündnisse. Stand: 30.09.2011*. Zugriff am 17.10.2011 unter <http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de>

Bundesnetzwerk Bürgerschaftlichen Engagement (Hrsg.) (2009). *Engagement ermöglichen – Strukturen gestalten*. Nationales Forum für Engagement und Partizipation, Band 3. Berlin.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2009a). *Auf dem Weg zu einer nationalen Engagementstrategie - Perspektiven und Positionen*. Nationales Forum für Engagement und Partizipation, Band 2. Berlin.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2009b). *Nationales Forum für Engagement und Partizipation. Erster Zwischenbericht*. Berlin.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2010a). *Engagement ermöglichen – Strukturen gestalten. Handlungsempfehlungen für eine nationale Engagementstrategie*. Nationales Forum für Engagement und Partizipation, Band 3. Berlin.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2010b). *Engagementpolitik im Dialog. Kommentare und Stellungnahmen zur Engagementstrategie der Bundesregierung*. Nationales Forum für Engagement und Partizipation, Band 4. Berlin.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2010c). *Nationale Engagementstrategie: Stimmen aus dem Parlament*. In BBE-Newsletter Nr. 21.

Bundesrechnungshof (2007). *Bemerkungen 2007 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes. Abschnitt 20: Verfahren der Sozialversicherungswahlen weist erhebliche Legitimationsdefizite auf*. Bonn: medienHaus Plump.

Bundesregierung (2007). *Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen*. Baden-Baden: Koelblin-Fortuna-Druck.

Bundesregierung (2009). *Wachstum. Bildung. Zusammenhalt*. Der Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP. 17. Legislaturperiode. Berlin, 26.10.2009.

Bundesregierung (2010). *Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

- Bundesverband Deutscher Banken (2010). *Führung – Verantwortung – Vertrauen*. Schönhauser Gespräche November 2010. Berlin.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008). Verzeichnis deutscher Stiftungen, Zugriff am 10.08.2011 unter www.stiftungen.org
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011). *Stiftungen in Zahlen: Errichtungen und Bestand rechtsfähiger Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland im Jahr 2010*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen/Körper Stiftung (2011). *Netzwerke für Engagement: Zauberformel für wirksame Förderung durch Stiftungen?* Dokumentation: Forum Engagementförderung im Bundesverband Deutscher Stiftungen. KörperForum, 18.01.2011.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2008). *Menschenrechte und Unternehmen. Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Engagements*. Berlin.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2010). *Verantwortung übernehmen – Zukunft gestalten*. Berlin.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2011). *Soziale Selbstverwaltung – Bedeutung, Organisation, Aufgaben*. Bergisch Gladbach: Joh. Heider Verlag.
- Bunk, B. (2003). Corporate Citizenship und Marketing: Wie Synergien erschlossen werden. In: *Absatzwirtschaft*, Heft 10, S. 26–31.
- Bürsch, M. (2000). Bürgergesellschaft und aktivierender Staat. Eckpunkte für einen neuen Gesellschaftsvertrag. In: *Die Neue Gesellschaft. Frankfurter Hefte*, 47(7/8), S. 452–459.
- Calmfors, L./Driffill, J. (1988). Centralisation of Wage Bargaining and Macroeconomic Performance. In: *Economic Policy: A European Forum*, 6, S. 13–61.
- Campbell D./Shapiro, M. J. (1999). *Moral Spaces. Rethinking Ethics and World Politics*. Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Cantillon, R. (1931). *Abhandlung über die Natur des Handels im Allgemeinen*. Übersetzung ins Deutsche. Jena.
- Caplan, B. (2007). *The Myth of the Rational Voter. Why Democracies Choose Bad Policies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Caritas International (2011). *Jahresbericht 2010: Unsere weltweite Arbeit*. Freiburg/Breisgau: Deutscher Caritasverband.
- Caux Round Table (2011). *Der Caux Round Table ist mehr als eine Gemeinschaft*. Zugriff am 27.10.2011 unter http://www.cauxroundtable.de/index.php?id=7,0,14&page=home_uber.html
- Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (2011). *Dokumentation der Podiumsdiskussion „Grenzen des Engagements – Risiken für das Gemeinwohl“*. Podiumsdiskussion des CSI und der Universität Heidelberg in Kooperation mit Generali Deutschland Zukunftsfond. Berlin, 20.01.2011.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, Mass.
- Chbib, R. (2011). Einheitliche Repräsentation und muslimische Binnenvielfalt. Eine datengestützte Analyse der Institutionalisierung des Islam in Deutschland. In: H. Meyer/K. Schubert (Hrsg.), *Politik und Islam*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 87–112.
- Christoph, G./Reinders, H. (2011). *Jugend. Engagement. Politische Sozialisation. Deskriptive Befunde der ersten Erhebungswelle 2010*. Band 19, Schriftenreihe Empirische Bildungsforschung. Würzburg: Universität Würzburg.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. In: *Economica*, 4(4), S. 386–405.
- Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost. In: *Journal of Law and Economics*, 3, S. 1–44.
- Cohen, J./Rogers, J. (1994). Solidarity, Democracy, Association. In: *Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft*, 25, S. 136–159.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology* 94 (Supplement), S. 95–120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Coleman, J. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1. Handlungen und Handlungssysteme*. München: Oldenbourg Verlag.
- Conference of INGO's of the Council of Europe (2009). *Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision Making Process*. Zugriff am 16.10.2011 unter http://www.coe.int/t/ngo/Source/Code_English_final.pdf
- Corneließen, W. (Hrsg.) (2005). *Gender-Datenreport, 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland*. München: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Crane, A./Matten, D. (2004). *Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate, Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: University Press.
- Crane, A./Matten, D./Moon, J. (2010). *Der Aufstieg von Corporate Citizenship: Historische Entwicklungen und neue Perspektiven*. CCCD Debatte 06. Berlin: Centrum für Corporate Citizenship Deutschland.
- Cremer, G. (2008) Wann ist das Angebot diakonischer und caritativer Träger sozialer Dienstleistungen leitbildkonform? In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 9(3), S. 363 – 367.

- Cremer, G. (2011). *Europäische Integration: Was folgt für Ordnungspolitik und Unternehmenspolitik der verbandlichen Caritas?* Vortrag am 18.5.2011 auf der Bundestagung des Verbandes katholischer Altenhilfe in Deutschland.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2000). *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*. Berlin: edition sigma.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2009). Zivilgesellschaft und „managerieller“ Staat. Bürgerschaftliche Sozialpolitik als Teil instrumenteller Governance. In: I. Bode/A. Evers/A. Klein (Hrsg.), *Bürgergesellschaft als Projekt: eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 240–264.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2010). Engagementpolitik als Infrastrukturförderung – zur engagementpolitischen Bedeutung und Entwicklung von Verbänden im Sozialsektor. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.), *Strukturen gestalten – Engagement ermöglichen. Handlungsempfehlungen für eine nationale Engagementstrategie*. Berlin: Eigenverlag, S. 134–147.
- Dahrendorf, R. (1977). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 15. Auflage. Opladen.
- Dahrendorf, R. (1992). *Der moderne soziale Konflikt. Essay zur Politik der Freiheit*. Stuttgart.
- DaimlerChrysler (2007). *360 Grad – Fakten zur Nachhaltigkeit 2007*, Zugriff am 10. Januar 2009 unter http://sustainability2008.daimler.com/daimler/annual/2008/nb/German/pdf/1253221_dcx_sustainability_report_2007_facts_g.pdf
- Dalton, R. J. (2004). *Democratic Challenges, Democratic Choices: The Erosion of political Support in Advanced Industrial Democracies*. Oxford: Oxford University Press.
- Damelang, A./Haas, A. (2006). Arbeitsmarkteinstieg nach dualer Berufsausbildung – Migranten und Deutsche im Vergleich. In: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), *IAB Forschungsbericht: Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nr. 17. Nürnberg.
- Dathe, D. unter Mitarbeit von Paul, F. und Poldrack, C. J. (2011). *Monitor Engagement: Wie und wofür engagieren sich ältere Menschen?* Nr. 4, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Dathe, D./Priller, E./Thürling, M. (2010). Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland. In: *WZB Brief Zivil-Engagement Nr. 2*, Berlin.
- De Carlo, L. (2004). *Corporate Social Responsibility* Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ. Bonn.
- De Tocqueville, A. (2001 [1835]). *Über die Demokratie in Amerika*. Stuttgart: Reclam.
- De, D. (2005). *Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen*. München.
- Dees, G. ([1998] revised 2001). *The Meaning of „Social Entrepreneurship“*. Durham: Duke University, USA.
- Dekker, P. (2009). Civicness: From Civil Society to Civic Services? In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), S. 220–238.
- Del Mar García de los Salmones Sánchez, M. & Herrero Crespo, A. & Rodríguez del Basque, I., (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services. In: *Journal of Business Ethics*, 61, S. 369–385.
- Della Porta, D. (2005). Making the Polis: Social Forums and Democracy in the Global Justice Movement. In: *Mobilization: An International Journal*, 10(1), S. 73–94.
- Della Porta, D. (2007a). The Global Justice Movement in Context. In: D. Della Porta (Hrsg.), *The Global Justice Movement*. Boulder: Paradigm Publishers, S. 232–251.
- Della Porta, D. (2007b). The Global Justice Movement: An Introduction. In: D. d. Porta (Hrsg.), *The Global Justice Movement: Cross-national and Transnational Perspectives*. Boulder London: Paradigm Publishers, S. 1–29.
- Della Porta, D./Kriesi, H./Rucht, D. (1999). *Social Movements in a Globalizing World*. London: Palgrave Macmillan.
- Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Demirovic, A./Walk, H. (2009). Gewerkschaften und Zivilgesellschaft: Die Demokratisierung von Governance. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 22(4), S. 23–32.
- Den Hond, F./De Bakker, F. G. A. (2007). Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. In: *The Academy of Management Review*, 32(3), S. 901–924.
- Detterbeck, K. (2002). *Der Wandel politischer Parteien in Westeuropa*. Opladen: Leske + Budrich.
- Detterbeck, K. (2009). Die Relevanz der Mitglieder. Das Dilemma effektiver Partizipation. In: U. Jun/O. Niedermayer/E. Wiesendahl (Hrsg.), *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen: Barbara Budrich, S. 71–88.
- Dettling, D. (2005). *Parteien in der Bürgergesellschaft. Zum Verhältnis von Macht und Beteiligung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dettling, W. (1995). *Politik und Lebenswelt. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Dettling, W. (1998). Bürgergesellschaft. Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 38(98), S. 22–28.

Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) (2011). *Geschäftsbericht 2010*. Erscheinungsdatum: 30.06.2010. Zugriff am 26.10.2011 unter <http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de/>

Deutscher Bundestag (1. Wahlperiode 1949). *Anlage zur Drucksache Nr. 444, 20.01.1950, Begründung zum Entwurf eines „Gesetzes über die Wiederherstellung der Ehrenämter und der Selbstverwaltung in der Sozialversicherung“*. Bonn.

Deutscher Bundestag (1979). *Die Lage der Familien in der Bundesrepublik Deutschland – Dritter Familienbericht*. Bonn: Drucksache 8/3121.

Deutscher Bundestag (2006). *Siebter Familienbericht: Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik*. Drucksache 16/1360. Berlin. 26. 04. 2006.

Deutscher Bundestag (2009a). *Bericht über die Arbeit des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“ in der 16. Wahlperiode*. Drucksache. 16/88. Berlin, 27.05.2009.

Deutscher Bundestag (2009b). *13. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland*. Drucksache 16/12860. Berlin

Deutscher Bundestag (2010a). *Protokoll der 6. Sitzung des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement*. Protokoll 17/6. Berlin, 07.06.2011.

Deutscher Bundestag (2010b). *Protokoll der 7. Sitzung des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement*. Protokoll 17/7. Berlin, 29.09.2010.

Deutscher Bundestag (2011a). *Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (13. Ausschuss) zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung – Drucksache 17/4803 – Entwurf eines Gesetzes zur Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes*. Bundestags-Drucksache 17/5249. Berlin, 23.03.2011.

Deutscher Bundestag (2011b). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Britta Haßelmann, Kai Gehring, Monika Lazar, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Förderung lebendiger Zivilgesellschaft – Koordinierung der Engagementpolitik von Bund, Ländern und Kommunen*. Drucksache 17/7224. Berlin, 14.10.2011.

Deutscher Bundestag (2011c). *Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes*. Bundestagsdrucksache 17/4803. Berlin, 17.02.2011.

Deutscher Bundestag (2011d). *Kurzprotokoll zum Tagesordnungspunkt 1 der 13. Sitzung des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement*. Protokoll 17/13. Berlin, 23.03.2011.

Deutscher Bundestag (2011e). *Plenarprotokoll 17/108. Top 7: Bürgerschaftliches Engagement*. Beratung der Großen Anfrage der Abgeordneten Ute Kumpf, Sönke Rix, Petra Crone, weiterer Abgeordneter und der Fraktion

der SPD: Engagementpolitik im Dialog mit der Bürgergesellschaft – Drucksachen 17/3712, 17/5135. Stenografischer Bericht. 108. Plenarsitzung vom 12.05.2011. Berlin, 12.05.2011.

Deutscher Bundestag (2011f). *Protokoll der 12. Sitzung des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement*. Protokoll 17/12. Berlin, 23.02.2011.

Deutscher Bundestag (2011g). *Protokoll der 13. Sitzung des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement*. Protokoll 17/13. Berlin, 23.03.2011.

Deutscher Caritasverband (2011). *Verbund Freiwilligen-Zentren im Deutschen Caritasverband*. Zugriff am 17.10.2011 unter www.caritas.de

Deutscher Gewerkschaftsbund (2009). *Verbindliche Regeln die für alle gelten! 10-Punkte-Papier des DGB zu Corporate Social Responsibility (CSR)*. Berlin.

Deutscher Gewerkschaftsbund (2010). *Der Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen in der Krise*. In: *Arbeitsmarkttaktuell*, Nr.7. Berlin, S.1–9.

Deutscher Gewerkschaftsbund (2010a). *DGB-Mitgliederzahlen 2000-2009. Mitglieder der DGB-Gewerkschaften vom Jahr 2000 bis 2009. Gesamtübersicht, Arbeiter und Angestellte, Beamte, Jugendliche*. Zugriff am 02.09.2011 unter www.dgb.de

Deutscher Gewerkschaftsbund (2010b). *DGB-Mitgliederzahlen für 2010*. Zugriff am 02.09.2011 unter www.dgb.de

Deutscher Gewerkschaftsbund (2011). *DGB Index Gute Arbeit*. Zugriff am 20.09.2011 unter http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2007

Deutscher Gewerkschaftsbund (2011). *Mehr Studierende werden Gewerkschaftsmitglied. PM 044 vom 29.03.2011*. Zugriff am 02.09.2011 unter www.dgb.de

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2011). *Ausbildung 2011, Ergebnisse einer IHK-Online-Unternehmensbefragung*. Zugriff am 15.07.2011 unter <http://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen/dihk-ausbildungsumfrage>.

Deutscher Spendenrat e.V./Gesellschaft für Konsumforschung (2011). *Bilanz des Helfens*. Zugriff am 02.08.2011 unter www.spendenrat.de

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2011). *Stellungnahme des Deutschen Vereins zum Entwurf eines Gesetzes zur Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes*. DV Nr. 07/11 Stabsstelle BE. Berlin, 11.02.2011.

Diani, M. (1992). The Concept of Social Movement. In: *Sociological Review*, 40(1), S. 1–25.

Die Bundeswahlbeauftragten für die Sozialwahlwahlen (2011). *Die Ergebnisse der Sozialwahlen 2011*. Berlin: Pressekonferenz.

Diehl, C. (2004). *Fördert die Partizipation in ethnischen Vereinen die politische Integration im Aufnahmeland?*

- Theoretische Perspektiven und empirische Evidenz. In: A. Klein/K. Kern/B. Geißel/M. Berger (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Sozialkapital*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 231–250.
- Diener, E./Gohm, C. L./Suh, E./Oishi, S. (2000). Similarity of the Relations between Marital Status and Subjective Well-being across Cultures. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, S. 419–436.
- Dionisius, R./Lissek, N./Schier, F. (2011). Integrierte Ausbildungsberichterstattung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn, S. 235–244.
- Doerr, N. (2008). Deliberative Discussion, Language, and Efficiency in the World Social Forum Process. In: *Mobilization: An International Quarterly*, 13(4), S. 395–410.
- Dörre, K. (2011). Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation. In: T. Haipeter/K. Dörre (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 267–301.
- Dörre, K./Nachtwey, O. (2009). Auf dem Weg zur Erneuerung – Organizing als politisches Instrument. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 22(4), S. 32–42.
- Dresewski, F. (2004). *Corporate Citizenship, Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen*. Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V. (Hrsg.). Berlin.
- Dribbusch, H. (2003). *Gewerkschaftliche Mitgliederengewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*. Berlin: edition sigma.
- Dunkel, W. (2011). Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen die Interaktion mit dem Klienten. In: A. Evers/R. G. Heinze/T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 187–205.
- Dur, R. (2008). Gift Exchange in the Workplace: Money or Attention? In: *IZA DP No. 3839*. Bonn.
- Düx, W. (2006). „Aber so richtig für das Leben lernt man eher bei der freiwilligen Arbeit“. Zum Kompetenzgewinn Jugendlicher im freiwilligen Engagement. In: T. Rauschenbach/W. Düx/E. Sass (Hrsg.), *Informelles Engagement im Jugendalter. Vernachlässigte Dimensionen der Bildungsdebatte*. Weinheim: Juventa, S. 205–240.
- Düx, W./Prein, G./Sass, E./Tully, C. J. (Hrsg.) (2008). *Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Düx, W./Sass, E. (2008). Lernen im freiwilligen Engagement. In: W. Lindner (Hrsg.), *Kinder- und Jugendarbeit wirkt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 199–211.
- Düx, W./Sass, E. (2010). Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. In: M. Leshwange/R. Liebig (Hrsg.), *Aufwachsen offensiv mitgestalten. Herausforderungen der Kinder- und Jugendarbeit*. Essen: Klartext, S. 111–118.
- Eberhard, V./Ulrich, J. G. (2011). „Ausbildungsreif“ und dennoch ein Fall für das Übergangssystem? Institutionelle Determinanten des Verbleibs von Ausbildungsstellenbewerbern in teilqualifizierenden Bildungsgängen. In: E. M. Krekel/Lex, Tilly (Hrsg.), *Neue Jugend, neue Ausbildung? Beiträge aus der Jugend- und Bildungsforschung*. Bielefeld, S. 97–112.
- Ebermann, T./Hoelscher, P./Matzak, B./Reimer, S./Rindt, S./Sprengel, R., et al. (2006). *Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven*. Berlin: Maecenata Institut.
- Ebermann, T./Sprengel, R. (2005). *Die größten deutschen Stiftungen. Ergebnisse einer Stiftungsrecherche*. Berlin: Maecenata Institut.
- Ebert, O./Hartnuß, B./Rahn, E./Schaaf-Derichs, C. (2002). *Freiwilligenagenturen in Deutschland. Ergebnisse einer Erhebung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Egbringhoff, J./Mutz, G. (2008). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf den Beschäftigungsmarkt. In: H. Backhaus-Maul/C. Biedermann/J. Polterauer/S. Nährlich (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 278–297.
- Ehrenthal, B./Eberhard, V./Ulrich, J. G. (2005). *Ausbildungsreife – auch unter den Fachleuten ein heißes Eisen – Ergebnisse des BIBB-Expertenmonitors*. Zugriff am 10.08.2011 unter https://www.expertenmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20051027.pdf
- Ehrhardt, J. (2011). *Ehrenamt*. Frankfurt/Main: Campus.
- Eichhorst, W. (2007). Von der Frühverrentung zum längeren Erwerbsleben: Transferleistungen, Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildung. In: *IZA DP, Nr. 3262*. Bonn, S. 1–51.
- Eichhorst, W./Thode, E. (2011). Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus. Benchmarking in Deutschland: Steigende Beschäftigung bei Jugendlichen und Älteren. In: *IZA Research Report, Nr. 34*. Bonn.
- Eimeren van, B./Frees, B. (2010). Ergebniss der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010 – Fast 50 Millionen Deutsche online – Multimedia für alle? In: *Media Perspektiven 7-8, 2010*, Zugriff am 27.09.2011 unter http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online10/07-08-2010_van_Eimeren.pdf, S. 334–349.
- Eith, U. (2010). Volksparteien unter Druck. Koalitionsoptionen, Integrationsfähigkeit und Kommunikationsstrategien nach der Übergangswahl 2009. In: K.-R. Korte (Hrsg.), *Die Bundestagswahl 2009: Analysen der Wahl-, Parteien-, Kommunikations- und Regierungsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 117–129.
- Embacher, S./Klein, A. (2010). Rahmenbedingungen sind notwendig – Die Nationale Engagementstrategie der Bun-

desregierung. In: *Jugendpolitik. Fachzeitschrift des Deutschen Bundesjugendrings*, 36(4), S. 21–23.

Enquete-Kommission, (1998). *Schutz des Menschen und der Umwelt, Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und seiner Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“*, Deutscher Bundestag 13. Wahlperiode, 1998.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002). *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.

Enste, D. H. (2004). Die Wohlfahrtsverbände in Deutschland, Eine ordnungspolitische Analyse und Reformagenda. In: *IW Analysen*. Köln: Deutscher Institutsverlag.

Enste, D. H. (2011). CSR und die aktuelle politische Debatte. In: M. Beckmann/D. H. Enste/N. Goldschmidt/U. Hemel/A. von Winning (Hrsg.), *Was ist Corporate Social Responsibility*. München: Roman Herzog Institut. S. 4–6

Enste, D. H./Hüther, M. (2011). Verhaltensökonomik und Ordnungspolitik – Zur Psychologie der Freiheit. In: *IW-Positionen – Beiträge zur Ordnungspolitik* Nr. 50. Köln.

Erdmann, V./Plünnecke, A./Riesen, I./Stettes, O. (2011). *Bildungsmonitor 2011 – Fortschritte auf dem Weg zu mehr Wachstum und Gerechtigkeit*. Im Auftrag von Initiative Soziale Marktwirtschaft. Berlin.

Erhardt, H. (2008). Gesundheit. In: A. Habisch/R. Schmidpeter/M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin: Springer-Verlag, S. 363–369.

Esping-Andersen, G. (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. New York: Oxford University Press.

Esser, H. (2000). *Soziologie – Spezielle Grundlagen, Soziales Handeln*. Band 3. Frankfurt/Main.

Esser, H. (2001). Integration und ethnische Schichtung. In: *Arbeitspapiere* Nr. 40. Mannheim: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung.

Esser, H. (2006). Migration, Sprache und Integration. In: *AKI-Forschungsbilanz*, Nr. 4, Arbeitsstelle Interkulturelle Konflikte und gesellschaftliche Integration. Berlin, S. 1–131.

Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Mission. In: *Public Administration Review*, 33(4), S. 314–323.

Eucken, W. (1952). *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Europäische Kommission (2001). *Weißbuch der Kommission: Neuer Schwung für die Jugend Europas*, KOM(2001) 681. Brüssel: Europäische Kommission.

Europäische Kommission (2011). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den*

Ausschuss der Regionen: Mitteilung zu EU-Politik und Freiwilligentätigkeit: Anerkennung und Förderung grenzüberschreitender Freiwilligenaktivitäten in der EU. KOM(2011) 568. Brüssel: Europäische Kommission.

Europäische Union (2007). *Vertrag von Lissabon zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft*. Amtsblatt 2007/C 306/01. Brüssel: Europäische Union.

Europäische Union (2010). *Konsolidierte Fassung des Vertrags über die Europäische Union*. Amtsblatt der Europäischen Union 2010/C 83/01. Brüssel: Europäische Union.

Europäisches Parlament (1983). *Resolution zu Freiwilligenarbeit (11525/83)*. Brüssel: Europäisches Parlament.

Europäisches Parlament (2011). *Schriftliche Erklärung zur Einführung eines Europäischen Statuts für Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, Verbände und Stiftungen*. 0084/2010. Zugriff am 20.10.2011 unter <http://www.europeanstatuteswritendeclaration.eu/#>

Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (1998). *Beschluss Nr. 1686/98/EG zur Einführung des gemeinschaftlichen Aktionsprogramms „Europäischer Freiwilligendienst für junge Menschen“*. Brüssel: Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union.

Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2006). *Beschluss Nr. 1904/2006/EG über das Programm „Europa für die Bürgerinnen und Bürger“ zur Förderung einer Aktiven Europäischen Bürgerschaft 2007-2013*. Brüssel: Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union.

European Foundation Centre (2011). *It's Time for a European Foundation Statute*. Brüssel: European Foundation Centre.

Eurostat (2011). *Beschäftigung und Arbeitslosigkeit (LFS/AKE- Erhebung über Arbeitskräfte), Arbeitslosigkeit- bereinigte LFS-Reihe, Arbeitslosenquoten, Jahresdurchschnitte, nach Geschlecht und Altersgruppe (%)* Zugriff am 23.09. unter http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database (Letzte Aktualisierung: 31.08.2011).

Evangelischer Entwicklungsdienst (2011). *... und schuf sie als Mann und Frau. Frauenrechte und Entwicklung. Arbeitsbericht 2010/2011*. Bonn: Evangelischer Entwicklungsdienst.

Evers, A. (2010). Zivilgesellschaft, Engagement und soziale Dienste. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 282–302.

Evers, A. (2011a). *Der Kulturwandel persönlicher sozialer Dienstleistungen. Rahmengerber für Entwicklungsmöglichkeiten von Engagement*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Gießen, September 2011.

Evers, A. (2011b). Wohlfahrtsmix und soziale Dienste. In: A. Evers/R. G. Heinze/T. Olk (Hrsg.), *Handbuch so-*

ziale Dienste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265–283.

Evers, A./Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste: ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103–128.

Evers, A./Heinze, R. G. (2008). Sozialpolitik: Gefahren der Ökonomisierung und Chancen der Entgrenzung. In: A. Evers/R. G. Heinze (Hrsg.), *Sozialpolitik. Ökonomisierung und Entgrenzung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–27.

Evers, A./Heinze, R. G./Olk, T. (2011). Einleitung: Soziale Dienste – Arenen und Impulsgeber sozialen Wandels. In: A. Evers/R. G. Heinze/T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–32.

Evers, A./Olk, T. (1996a). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In: A. Evers/T. Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9–60.

Evers, A./Olk, T. (Hrsg.) (1996b). *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Evers, A./Riedel, B. (2007). Engagementförderung mit eigenem Profil. Der Verbund Freiwilligenzentren im Deutschen Caritasverband. Gutachten für den Deutschen Caritasverband (2004). In: M. Herting/W. Krell/E. Baldas/R. A. Roth (Hrsg.), *Freiwilligen-Zentren, Ferment einer solidarischen Gesellschaft*. Freiburg/Breisgau: Lambertus, S. 312–356.

Evers, A./Wintersberger, H. (Hrsg.) (1990). *Shifts in the Welfare Mix. Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. Frankfurt/Main/New York: Campus/Westview Press.

Evers, A./Zimmer, A. (2010). *Third Sector Organizations Facing Turbulent Environments: Sports, Culture and Social Services in five European Countries*. Baden-Baden: Nomos.

Eversberg, H./Geckle, G./Gnauck-Stuwe, M./Goetze, U./Sontheimer, J./Wagner, S. (Hrsg.) (2007). *Das neue Gemeinnützigkeitsrecht: Mit dem neuen Spenden- und Stiftungsrecht*. München: WRS Verlag.

EVMP (2011). *European Volunteer Measurement Project: an Overview*. Zugriff am 20.09.2011 unter http://evmp.eu/wp-content/uploads/EVMP-GENERAL-Overview_19.9.2011.pdf

Fabisch, N. (2004). Soziales Engagement von Banken: Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenship von Banken in Deutschland. In: *Hamburger Schriften zur Marketingforschung*. München und Mehring.

Fabisch, N. (2008). Sponsoring. In: A. Habisch/R. Schmidpeter/M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate*

Citizenship, Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer-Verlag, S. 209–215.

Fahimi, Y./Kloft, H./Schulz, H.-J. (2010). Welches Gewicht hat das Urteil der Beschäftigten über die Arbeitsbedingungen? Zur arbeitspolitischen Bedeutung des DGB-Index Gute Arbeit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64. Jg., Nr. 1, S. 23–30.

Falk, A. (2003). Homo Oeconomicus versus Homo Reciprocans: Ansätze für ein Neues Wirtschaftspolitisches Leitbild? In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 4(1), S. 141–172.

Falk, H./Kramer, A./Zeidler, S. (2010). *Stiftungsstudie: Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung vom Frühjahr 2010*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Faris, S. (2010). The Eternal City's Residents Fight Graffiti. In: *Time*, Vol. 176, No. 22, 29. November 2010. Zugriff am 19.07.2011 unter <http://www.time.com/time/world/article/0,8599,2032022,00.html>

Fehr, E./Gächter, S. (2002). Altruistic punishments in humans. In: *Nature* 415, Nr. 6868. Macmillan, S. 137–140.

Felbinger, D. (2006). *Umweltschutzorganisationen – Diener welcher Herren? Funktionen von Umwelt- und Naturschutzorganisationen im Spendenprozess und ihr Wandel von public- hin zu member-serving-Organisationen*. Berlin: Aktive Bürgerschaft.

Fetzer, J. (2002). Die Verantwortung der Unternehmung. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 3. Jg, Heft 2. Kassel, S. 267–277.

Fichter, M./Gerster, J./Zeuner, B. (2004). Zukunft der Gewerkschaften. Teil II: Externe Herausforderungen – Interne Problemlagen – Zukunftsoptionen: Eine internationale Perspektive. In: P. Frerichs/W. Pohl/M. Fichter/J. Gerster/B. Zeuner (Hrsg.), *Zukunft der Gewerkschaften*. Reihe: Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 44. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 113–186.

Fijalkowski, J./Gillmeister, H. (1997). *Ausländervereine – ein Forschungsbericht über die Funktion von Eigenorganisationen für die Integration heterogener Zuwanderer in eine Aufnahmegesellschaft am Beispiel Berlins*. Berlin: Hitit.

Filsinger, D. (2002). Zusammenfassung der Expertise: Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hrsg.), *Miteinander – Nebeneinander – Gegeneinander? Integration junger Zuwanderinnen und Zuwanderer in E&C-Gebieten*. Dokumentation der Veranstaltung vom 6.–7.11.2002, S. 125–127.

Filsinger, D. (2009). Entwicklung, Konzepte und Strategien der kommunalen Integrationspolitik. In: F. Gesemann/R. Roth (Hrsg.), *Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft – Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 279–296.

Financial Crisis Inquiry Commission (2011). *The Financial Crisis Inquiry Report*. Washington D.C.

- Fleisch, H. (2009). Professionalisierung, Kooperationsbereitschaft, Streben nach Transparenz – das Stiftungsweesen ist im Wandel. In: *BBE-Newsletter Nr. 8*.
- Fombrun, C. J. (1997). Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit, Profitability. In: N. M. Tichy (Hrsg.), *Corporate global citizenship. Doing business in the public eye*. San Francisco/CA: New Lexington Press, S. 27–42.
- Fombrun, C. J./Gardberg, N. A./Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets. Corporate Citizenship and Reputational Risk. In: *Business and Society Review*, 105(1), S. 85–106.
- Forbes Global (2000). *The Global 2000*. http://www.forbes.com/lists/2008/18/biz_2000global08_The-Global-2000_Rank_print.html
- Forsa (2005). „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland. Berlin: Initiative Soziale Marktwirtschaft.
- Forschungsinstitut für Ordnungspolitik (2000). Das Unternehmerbild in der Bevölkerung – Erste Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft der Erwerbsarbeit, *Arbeitspapier* Nr. 10. Köln.
- Forsthooff, E. (1938) *Die Verwaltung als Leistungsträger*. Stuttgart.
- Frank, R. H. (2010). *Microeconomics and Behavior*. New York: Eight Edition.
- Franzen, A./Botzen, K. (2009). Die Vereinsstruktur Deutschlands. In: H. K. Anheier/N. Spengler (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einem Informationssystem Zivilgesellschaft*. Essen: SV Wissenschaftsstatistik.
- Franzen, A./Freitag M. (2007). Aktuelle Themen und Diskussionen der Sozialkapitalforschung. In: A. Franzen/M. Freitag (Hrsg.), *Sozialkapital – Grundlagen und Anwendungen*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 47/2007. Köln.
- Freeman, R. B. (2006). *Labor Market Imbalances: Shortages, or Surpluses, or Fish Stories?* Paper prepared for the Boston Federal Reserve Economic Conference, June 2006.
- Freeman, R. B./Lazear, E. P. (1996). An economic analysis of work councils. In: J. Rogers/W. Streek (Hrsg.), *Work councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations*. Chicago and London, S. 27–49.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- Frerichs, P./Pohl, W. (2004). Zukunft der Gewerkschaften. Teil I: Mitgliederentwicklung – Organisationsstrukturen – Werte und Orientierungen. In: P. Frerichs/W. Pohl/M. Fichter/J. Gerster/B. Zeuner (Hrsg.), *Zukunft der Gewerkschaften*. Reihe: Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 44. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Freudenfeld, B. (1983). Die Zukunft der Industriegesellschaft. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *Wirtschaftliche Entwicklungslinien und gesellschaftlicher Wandel*. Köln, S. 13–25.
- Frey, B. (1998). Zwischen Markt- und Staatsversagen, Ein Überblick über die Dritte-Sektor Forschung. In: P. Brandenburg, B. Frey/T. Kniwel, *Verbände zwischen Markt und Staat, Drei Beiträge aus der Forschungs-Initiative Verbände*. Arbeitspapiere aus der Fernuniversität Hagen, S. 5–18.
- Frey, B. S./Stutzer, A. (2000). Subjective well-being, economy and institutions. In: *Economic Journal*, 110, S. 918–938.
- Frick, B./Speckbacher, G./Wentges, P. (1999). Arbeitnehmermitbestimmung und moderne Theorie der Unternehmung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69, 7, S. 745–763.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*. Zugriff am 30. März 2009 unter <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-respbusiness.html>.
- Friedman, M. (2005). Making philanthropy out of obscenity. In: *Reason Magazine* (Oct.2005) Zugriff am 12.04.2011 unter <http://reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsi/singlepage>
- Friedrich, P. (2011). *Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem – aktueller Stand und Perspektiven*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Halle/Saale, September 2011.
- Fritsch, H. (1995). *Bürgerbeteiligung und Bürgerinitiativen im Umweltschutz*. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Fromm, T. (2010). Schrauben, drehen, klopfen. In: *Süd-deutsche Zeitung*, Nr. 198, 28./29. August 2010, S. 25.
- Fuchs, T. (2006). Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung, *INQA-Bericht* Nr. 19. Dortmund.
- Fuchs, T. (2008). *Der DGB-Index Gute Arbeit*. URL: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/methodenpapiere.pdf> [Stand 2010-12-17]
- Fuchs, T. (2009). Der DGB-Index Gute Arbeit. In: Kistler, E./Mußmann, F.(Hrsg.), *Arbeitsgestaltung als Zukunftsaufgabe. Die Qualität der Arbeit*. Hamburg, S. 186–222.
- Fuchs, T. (2010). Potentiale des DGB-Index Gute Arbeit für die betriebliche Anwendung und arbeitswissenschaftliche Forschung. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64. Jg., Nr. 1, S. 3–15.
- Fukuyama, F. (2000). *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York: The Free Press.
- Gaber, E./Hundertmark-Mayser, J. (2005). Gesundheitsbezogene Selbsthilfegruppen – Beteiligung und Informiertheit in Deutschland. In: *Gesundheitswesen*, 67, S. 620–629.

- Gabriel, K. (2008). Wirtschaftsethik und Dritter Sektor. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 9/2008, S. 315 ff.
- Gabriel, O. W. (1983). Von der Ein-Punkt-Aktion zur Sozialen Bewegung? Bürgerinitiativen und Kommunalpolitik. In: O. W. Gabriel (Hrsg.), *Bürgerbeteiligung und kommunale Demokratie*. München: Minerva-Publikation, S. 271–304.
- Gabriel, O. W. (2004). Politische Partizipation. In: J. W. van Deth (Hrsg.), *Deutschland in Europa. Ergebnisse des European Social Survey 2002–2003*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 317–338.
- Gabriel, O. W./Kunz, V./Roßteutscher, S./van Deth, J. W. (2002). *Sozialkapital und Demokratie*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Gaitanides, S. (2004). Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste. Visionen und Stolpersteine. In: B. Rommelspacher (Hrsg.), *Die offene Stadt. Interkulturalität und Pluralität in Verwaltungen und sozialen Diensten*. Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin: Dokumentation der Fachtagung vom 23.09.2003, S. 4–18.
- Gaitanides, S. (2009). Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft – ihr (möglicher) Beitrag zur Integration und Partizipation. In: F. Gesemann/R. Roth (Hrsg.), *Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft – Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 533–554.
- Ganßmann, H. (2010). Wirtschaftssoziologie und ökonomische Theorie. In: J. Bakkert/C. Deutschmann (Hrsg.), *Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 158–175.
- Gartner, H./Hinz, T. (2009). Löhne von Frauen und Männern in Schieflage. In: *IAB Forum Themenschwerpunkt Gleichstellung*, Nr.1/2009. Nürnberg, S. 4–9.
- Gaskin, K./Paulwitz, I./Smith, J. (1996). *Ein neues bürgerschaftliches Europa. Eine Untersuchung zur Verbreitung und Rolle von Volunteering in zehn Ländern*. Freiburg: Lambertus.
- Geene, R./Bauer, R./Hundertmark-Mayser, J. (2011). Selbsthilfeunterstützung in Deutschland – Geschichte und Perspektiven. In: Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (Hrsg.), *Selbsthilfegruppenjahrbuch*. Gießen: Eigenverlag, S.134–142.
- Geene, R./Huber, E./Hundertmark-Mayser, J./Möller-Bock, B./Thiel, W. (2009). Entwicklung, Situation und Perspektiven der Selbsthilfeunterstützung in Deutschland. In: *Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz*, 52(1), S. 11–20.
- Geiss, S./Gensicke, T. (2006). Freiwilliges Engagement von Migrantinnen und Migranten. In: T. Gensicke/S. Picot/S. Geiss (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 302–349.
- Geißel, B. (2005). Local Governance und Zivilgesellschaft: Good Fellows? In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 18(3), S. 19–28.
- Geißel, B. (2007). Zur (Un-)Möglichkeit von Local Governance mit Zivilgesellschaft: Konzepte und empirische Befunde. In: L. Schwalb/H. Walk (Hrsg.): *Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23–38.
- Geißel, B. (2011). *Kritische Bürger. Gefahr oder Ressource für die Demokratie?* Frankfurt/New York: Campus.
- Geißel, B./Kern, K./Klein, A./Berger, M. (2004). Integration, Zivilgesellschaft und Sozialkapital. In: Klein, A./Kern, K./Geißel, B./Berger, M. (Hrsg.): *Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–18.
- Geißler, T. (2011). *Cause Related Marketing. Bestimmungen erfolgskritischer Faktoren. Orientierungshilfen zur Planung und Umsetzung von Kampagnen*. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg.
- Genschel, P./Zangl, B. (2007). Die Zerfaserung von Staatlichkeit und die Zentralität des Staates. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 20–21, S. 10–16.
- Genschel, P./Zangl, B. (2008). Metamorphosen des Staates. Vom Herrschaftsmonopolisten zum Herrschaftsmanager. In: *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 36(3), S. 430–454.
- Gensicke, T./Geiss, S. (2005). *Der Freiwilligensurvey 2004. Ergebnisse und Trends für den kirchlich-religiösen Bereich. Sonderauswertung für das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD*. München: TNS Infratest Sozialforschung.
- Gensicke, T./Geiss, S. (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 – Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009*. Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München.
- Gensicke, T./Olk, T./Reim, D./Schmithals, J./Dienel, H. L. (2009). *Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geschäftsstelle EJF 2011 (2011). *Nationales Programm zum Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft 2011*. Berlin: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) e. V.
- Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e.V. (Hrsg.) (2007). *Zur Bedeutung der Selbstverwaltung in der deutschen Sozialen Sicherung. Formen, Aufgaben, Entwicklungsperspektiven*. Bonn: Nanos Verlag
- Geus de, A. (1998). *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gille, M./Sardei-Biermann, S./Gaiser, W./de Rijke, J. (Hrsg.) (2006). *Jugendliche und junge Erwachsene in Deutschland. Aus der Reihe: DJI-Jugendsurvey*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Giugni, M. (2005). *Social Protest and Policy Change: Ecology, Antinuclear, and Peace Movements in Comparative Perspective*. New York: Rowman&Littlefield Publishers.
- Glatzer, W./Krätschmer-Hahn, R. (2004). *Integration und Partizipation junger Ausländer vor dem Hintergrund ethnischer und kultureller Identifikation. Ergebnisse des Integrationssurveys des BiB*. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Gleich, J. M. (2003). Zukunft der Freiwilligendienste – Einsatzmöglichkeiten in Diensten und Einrichtungen im Verbandsbereich des Deutschen Caritasverbandes. In: E. Baldas/R. A. Roth/H. Schwalb (Hrsg.), *Freiwilligendienste haben es in sich. Studien zu Art, Umfang und Ausbaumöglichkeiten von Freiwilligendiensten im kirchlich-sozialen Umfeld*. Freiburg/Breisgau: Lambertus, S. 213–266.
- Gleich, J. M. (2008). Ehrenamtliches soziales Engagement in der verbandlichen Caritas und in Pfargemeinden. Eine qualitative Studie. In: E. Baldas/C. Bangert (Hrsg.), *Ehrenamt in der Caritas. Allensbacher Repräsentativbefragung*. Freiburg/Breisgau: Lambertus, S. 87–190.
- Goodin, R. E./Headey, B./Muffels, R./Dirven, H.-J. (1999). *The Real Worlds of Welfare Capitalism*. New York: Cambridge University Press.
- Granger, C. W. J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross Spectral Methods. In: *Econometrica*, 37, S. 424–436.
- Granger, C. W. J. (1988). Some Recent Developments in a Concept of Causality. In: *Journal of Econometrics*, 39, S. 199–211.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. In: *American Journal*, 78, S. 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91(3), S. 481–510.
- Grohs, S./Bogumil, J. (2011). Management sozialer Dienste. In: A. Evers/R. G. Heinze/T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 299–314.
- Grömling, M./Lichtblau, K. (2006). *Deutschland vor einem neuen Industriezeitalter*. Köln.
- Grosse, H. W. (2006). *Freiwilliges Engagement in der Evangelischen Kirche hat Zukunft. Ergebnisse einer neuen empirischen Studie*. Hannover: Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland.
- Grotlüschen, A./Riekmann, W. (2011). leo. – *Level-One Studie Literalität von Erwachsenen auf den unteren Kompetenzniveaus*. Presseheft. Hamburg. Zugriff am 31.05.2011 unter http://www.alpha-z.de/et_dynamic/page_files/329_datei.pdf?1299942236
- Grunow, D. (1998). Selbsthilfe. In: K. Hurrelmann/U. Laaser (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitswissenschaften*. Weinheim/München: Juventa, S. 683–703.
- Guggenberger, B. (2003). Bürgerinitiativen. In: U. Andersen/W. Woyke (Hrsg.), *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. Opladen: Leske + Budrich, S. 44–48.
- Guggenberger, B./Offe, C. (1984). *An den Grenzen der Mehrheitsdemokratie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Guven, C./Saloumidis, R., (2009). Why is the world getting older? The influence of happiness on mortality. *DIW SOEP paper*, No. 198. Berlin.
- Habeck, S. (2009). Freiwilligenmanagement: Professionelle Leitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. In: W. Seitter (Hrsg.), *Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71–93.
- Habermas, J. (1962 [1971]). Der Strukturwandel der Öffentlichkeit. *Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. 5. Auflage. Neuwied/Berlin.
- Habermas, J. (1983). Ziviler Ungehorsam – Testfall für den demokratischen Rechtsstaat.(zitiert nach: ders., *Die Neue Unübersichtlichkeit*. Frankfurt 1985, S. 79–99.
- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin Heidelberg New York.
- Habisch, A./Jonker, J./Wegner, M./Schmidpeter, R. (2004). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin.
- Hackenberg, H./Empter, S. (2011). Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick. In: H. Hackenberg/S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag. Wiesbaden, S. 11–26.
- Hacket, A./Mutz, G. (2002). Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 9, S. 39–46.
- Hahn, R. (2009). *Multinationale Unternehmen und die „Base of the Pyramid“*. Wiesbaden.
- Haibach, M. (1998). *Handbuch Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. Campus Verlag. Frankfurt/New York.
- Haibach, M. (2006). Fundraising, In: Fundraising Akademie (Hrsg.): *Fundraising, Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden*. 3. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden, S. 65–75.
- Haibach, M. (2010). Fundraising: Spendergewinnung mit System und Planung. In: F. Adloff/E. Priller/R. G. Strachwitz (Hrsg.), *Prosoziales Verhalten. Spenden in interdisziplinärer Perspektive*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S.140–152.
- Haipeter, T. (2011). Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In: T. Haipeter/K. Dörre (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–28.

- Hälker, J./Vellay, C. (Hrsg.) (2006). *Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hall, P. A./Gingerich, D. W. (2005). *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy*. Köln: MPIfG.
- Hall, P. A./Soskice D. (2004). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford.
- Halm, D. (2003). *Migranten im deutschen Amateurfußball – eigenethnische vs. gemischtethnische Vereine*. Vortrag auf der Schnittstellenkonferenz Integration – Schnittstelle von Sport und Jugendhilfe?! Kassel, 17.09.2003.
- Halm, D./Sauer, M. (2004). Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland. In: *Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik*, 24(11), S. 416–424.
- Halm, D./Sauer, M. (2005). *Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland*. Essen: Zentrum für Türkeistudien.
- Halman, L./Inglehart, R./Díez-Medrano, J./Luijckx, R. (2008). *Changing Values and Beliefs in 85 Countries: Trends from the Values Surveys from 1981 to 2004*. Leiden [u.a.]: Brill.
- Hansen, S. (2008). *Lernen durch freiwilliges Engagement. Eine empirische Untersuchung zum Lernen in Vereinen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hansen, S. (2011). Lernen in Bildungslandschaften: Engagementpolitische Perspektiven für die Bildungsarbeit im Sport. In: S. Braun (Hrsg.), *Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik. Forschungsbericht*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, S.121–146.
- Hansen, U./Schrader, U. (2005). Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: *DBW Die Betriebswirtschaft*, Nr. 64, 4, S. 373–395.
- Hardtke A./Prenn, M. (2001). *Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Härtel, A./Embacher, S. (2011). *Internet und digitale Bürgergesellschaft – neue Chancen für Beteiligung*. Berlin: CCCD: Centrum für Corporate Citizenship Deutschland.
- Hartmann, M. (2004). *Elitesoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt/Main/New York: Campus.
- Hartnuß, B./Olk, T. (2011). Schule. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim: Juventa, S. 353–364.
- Hashimoto, M. (1981). Firm-Specified Human Capital as a Shared Investment. In: *The American Economic Review*, S. 475–482.
- Hashimoto, M./Yu, B. T. (1980). Specific human capital, employment contracts and wage rigidity. In: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 11, 2, S. 536–549.
- Hasse, R./Krücken G. (2010). Neo-Institutionalistische Wirtschaftssoziologie. In: J. Beckert/C. Deutschmann, *Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden.
- Hassel, A. (2003). Organisation: Struktur und Entwicklung. In: W. Schroeder/B. Weßels (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 102–121.
- Hassel, A. (2006). Die Erosion der gewerkschaftlichen Lobbymacht. In: T. Leif/R. Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 188–198.
- Hassel, A. (2007). Gewerkschaften. In: T. von Winter/U. Willems (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 173–196.
- Haug, C./Teune, S. (2008). Identifying Deliberation in Social Movement Assemblies: Challenges of Comparative Participant Observation. In: *Journal of Public Deliberation*, 4(1), S. 1–37.
- Haug, C./Teune, S./Yang, M. (2007). Lokale Sozialforen in Deutschland: Kommunale Politik von unten zwischen Protest und Kooperation. In: L. Schwalb/H. Walk (Hrsg.), *Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 206–227.
- Haus, M. (2007). Governance, Meta-Governance und die Transformation lokaler Institutionen. In: L. Schwalb/H. Walk (Hrsg.), *Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 67–92.
- Häußermann, H./Siebel, W. (2001). *Soziale Integration und ethnische Schichtung – Zusammenhänge zwischen räumlicher und sozialer Integration*. Gutachten für die Kommission „Zuwanderung“. Berlin/Oldenburg: März 2001.
- Heckmann, F. (2001). *Integrationsmaßnahmen der Wohlfahrtsverbände*. Gutachten für die Kommission „Zuwanderung“. Berlin/Oldenburg: März 2001.
- Heffter, H. (1950). *Die deutsche Selbstverwaltung im 19. Jahrhundert. Geschichte der Ideen und Institutionen*. Stuttgart: KF Koehler.
- Held, M. (2010). Engagementpolitik der EU – Flickwerk oder Strategie? In: A. Klein/T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 407–436.
- Hellmann, B./Wannow, B. (2010). *Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2010*. Berlin: Aktive Bürgerschaft.

- Hellmann, B./Wannow, B./Grabsch, A./Nährlich, S. (2011). *Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2011*. Berlin: Aktive Bürgerschaft.
- Helmrich, R./Zika, G. (2010). *Beruf und Qualifikation in der Zukunft – BBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in den Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025*. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Henderson, D. (2002). *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*. London.
- Hendler, R. (1984). *Selbstverwaltung als Ordnungsprinzip: Zur politischen Willensbildung und Entscheidung im demokratischen Verfassungsstaat der Industriegesellschaft*. Köln/München: Carl Heymann.
- Henrich, J./McElreath, R./Barr, A./Ensminger, J./Barrett, C./Bolyanatz, A./Camilo Cardenas, J./Gurven, M./Gwako, E./Henrich, N./Lesorogol, C./Marlowe, F./Tracer, D./Ziker, J. (2006). Costly Punishment Across Human Societies. In: *Science*, Vol. 312, S. 1767–1770.
- Hepp, G. F. (2001). Wertewandel und bürgerliches Engagement – Perspektiven für die politische Bildung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 51.Jg., Band 29/200, S. 31–38.
- Hermanns, A./Thurm, M. (1999). New Charity. In: *Abatzwirtschaft*, Heft 5, S. 40–43.
- Hessisches Sozialministerium (2008). *Der FamilienAtlas*. 5. Hessischer Familienbericht. Wiesbaden: Hessisches Sozialministerium
- Heuberger, F./Hartnuß, B. (2010). Vom bürgerschaftlichen Engagement zur Engagementpolitik: Entwicklungsetappen der Bürgergesellschaft in Rheinland-Pfalz. In: U. Sarcinelli/J. W. Falter/G. Mielke/B. Benzner (Hrsg.), *Politik in Rheinland-Pfalz: Gesellschaft, Staat und Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 451–470.
- Heuer, C.-H./Habighorst, O. (2003). Besteuerung steuerbegünstigter Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen*, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 919–953.
- HGK (2010). *Volunteering in the European Union*. Brussels: Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA)/Directorate General Education and Culture (DG EAC).
- Hielscher, S./Beckmann, M. (2009). Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsverbands. In: M. Henke/J. Gebauer/J. Lodemann/F. Mohaupt, L. Partsch/E. Wascher/R. Ziegler (Hrsg.), *Social Entrepreneurship Status Quo 2009*. Greifswald: Geozone Science Media, S. 16–32.
- Hilger, P. (2008). Engagement Policies in European Governance. In: M. Freise (Hrsg.), *European Civil Society*. Baden-Baden: Nomos, S. 181–199.
- Hinz, T./Gartner, H. (2005). Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 34, Heft 1. Stuttgart, S. 22–39.
- Hiß, S. (2006). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt/New York: Campus.
- Hoch, H./Klie, T./Wegner, M. (2006). *Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg. Sonderauswertung zu den Ergebnissen des Freiwilligensurvey*. Freiburg: Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung.
- Hoecker, B. (Hrsg.) (2006). *Politische Partizipation zwischen Konvention und Protest*. Opladen: Barbara Budrich.
- Hofäcker, D./Buchholz, S./Blossfeld, H.-P. (2007). Globalisierung, struktureller Wandel und die Veränderung später Erwerbskarrieren: Deutschland im internationalen Vergleich. In: *Deutsche Rentenversicherung (DRV)*, S. 197–215.
- Höffe, O. (2004). *Wirtschaftsbürger, Staatsbürger, Weltbürger. Politische Ethik im Zeitalter der Globalisierung*. München.
- Hoffmann, M./Maaß, F. (2009). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? In: *Jahrbuch für Mittelstandsforschung* (2008), S. 1–51.
- Hofmann, B. (2006). *Evaluation des Kirchengesetzes über den Dienst, die Begleitung und die Fortbildung von Ehrenamtlichen in der Evangelischen-Lutherischen Kirche in Bayern*. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg.
- Holtkamp, L. (2009). Erneuerung der Parteien „von unten“. Zum Verhältnis von Lokalparteien und Kartellparteien. In: U. Jun/O. Niedermayer/E. Wiesendahl (Hrsg.), *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen: Barbara Budrich, S. 229–248.
- Holtkamp, L. (2011). Der lokale Sozialstaat im Lichte kommunaler Governance-Trends. Partizipative Wende oder das Ende der kommunalen Selbstverwaltung? In: W. Hanesch (Hrsg.), *Die Zukunft der „Sozialen Stadt“*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 157–180.
- Holtkamp, L./Bogumil, J. (2007). Bürgerkommune und Local Governance. In: L. Schwalb/H. Walk (Hrsg.), *Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 231–250.
- Homann, K. (1993). Wider die Erosion der Moral durch Moralisieren., In: C. Lütge (Hrsg.) (2002), *Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 3–20.
- Homann, K. (1997). Die Bedeutung von Anreizen in der Ethik. In: C. Lütge (Hrsg.) (2002), *Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 187–210.
- Homann, K. (2002). Die Bedeutung von Anreizen in der Ethik. In: J.-P. Harpes/W. Kuhlmann (Hrsg.), *Zur Relevanz der Diskursethik in Wirtschaft und Politik*. Münster.

- Homann, K. (2002a). *Vorteile und Anreize: Zur Grundlegung einer Ethik der Anreize*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Homann, K. (2003). Anreize und Moral: Gesellschaftstheorie – Ethik – Anwendungen. In: C. Lütge (Hrsg.), *Philosophie und Ökonomik*. Münster.
- Homann, K. (2004). *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen: Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen*. Lutherstadt Wittenberg: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.
- Homann, K. (2006). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung*. Lutherstadt Wittenberg: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992). *Wirtschafts und Unternehmensethik*. Göttingen.
- Honneth, A. (2011). Verwirrungen des sozialen Konflikts: Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: *MPIfG Working Paper*, 11(4), S. 1–18.
- Hopt, K. J./Hippel, T. v./Anheier, H. K./Then, V./Ebke, W./Reimer, E., et al. (2008). *Feasibility Study on a European Foundation Statute. Final Report*. Zugriff am 12.09.2011 unter <http://ec.europa.eu>
- Horch, H.-D. (1983). *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Frankfurt/Main: Campus.
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Horn, K./Hüther, M. (2011). Der überforderte Staat: Daseinsvorsorge und Eigeninitiative. In: IW Köln (Hrsg.), *Politik ohne Geld*. Köln, S. 261–281.
- Hülkamp, N./Seyda, S. (2004). Staatliche Familienpolitik in der sozialen Marktwirtschaft. In: *IW Positionen Nr. 1, Beiträge zur Ordnungspolitik*. Köln.
- Hume, D. (1739/40). *A Treatise of Human Nature: Being an Attempt to introduce the experimental Method of Reasoning into Moral Subjects*. London: Noon.
- Hunger, U. (2002). Einleitung. In: U. Hunger (Hrsg.), *Einwanderer als Bürger. Initiative und Engagement in Migrantenselbstorganisationen*. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr.21, Münster.
- Hunger, U. (2004). *Wie können Migrantenselbstorganisationen den Integrationsprozess betreuen?* Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrats für Zuwanderung und Integration. Osnabrück/Münster.
- Hunger, U. (2005). Ausländervereine in Deutschland. Eine Gesamterfassung auf der Basis des Bundesausländervereinsregisters. In: K. Weiss/D. Thränhardt (Hrsg.), *SelbstHilfe. Wie Migranten Netzwerke knüpfen und soziales Kapital schaffen*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 221–244.
- Hunziker, B. (2011). Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In: A. Langer/A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 273–291.
- Huth, S. (2006a). Bürgergesellschaftliches Engagement als Lernort und Weg zu sozialer Integration. In: *Migration und soziale Arbeit*, 28, S. 280–290.
- Huth, S. (2006b). Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten. In: H. Voesgen (Hrsg.), *Brückenschläge – Neue Partnerschaften zwischen institutioneller Erwachsenenbildung und bürgerschaftlichem Engagement*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 191–204.
- Huth, S. (2007a). *Bürgerschaftliches Engagement, interkulturelles Lernen und Integration*: Vortrag auf der Tagung „Kultur und aktive Bürgergesellschaft“ der Evangelischen Akademie Tutzing vom 23.–25. Februar 2007.
- Huth, S. (2007b). Engagierte Migrant(inn)en in der deutschen Bürgergesellschaft. In: D. Dettling/J. Gerometta (Hrsg.), *Vorteil Vielfalt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 31–39.
- Hüther, M. (2010). Erfahrungswissen in der Arbeitswelt – Kreativität und Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In: A. Kruse (Hrsg.), *Potenziale des Alters*. Heidelberg, S. 235–250.
- Hüther, M. (2010a). Vertrauen im Wandel und Vertrauen in den Wandel – die Bedeutung des langen Lebens für den politischen Diskurs. In: A. Kruse (Hrsg.), *Leben im Alter, Eigen- und Mitverantwortlichkeit in Gesellschaft, Kultur und Politik*. Heidelberg: AKA-Verlag, S. 200–211.
- Hüther, M. (2011). *Die disziplinierte Freiheit*. Hamburg: Murmann Verlag.
- IfH Institut für Handelsforschung GmbH (2011). *Pressemitteilung – Nachhaltigkeit beeinflusst bei jedem Vierten die Einkaufsstättenwahl: Große Unterschiede in der Nachhaltigkeitspositionierung im Lebensmitteleinzelhandel*. Köln.
- Igl, G. (2009). *Fördermöglichkeiten des Bundes bei lokalen und regionalen Infrastrukturvorhaben auf dem Gebiet des bürgerschaftlichen Engagements*. Rechtsgutachten, erstellt im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Inglehart, R./Foa, R./Peterson, C./Welzel, C. (2008). *Development, freedom, and rising happiness: a global perspective (1981–2007)*. In: *Perspectives in Psychological Science*, Vol. 3, S. 264–285.
- Initiative Bürgerstiftungen (2011a). *Bürger stiften Bildung: Bürgerstiftungen stellen sich vor 2010/11*. Zugriff am 03.06.2011 unter http://www.die-deutschen-buergerstiftungen.de/fileadmin/ibs/de/6_Publikationen_Bilder/Publikationen_pdf/IBS_BS_stellen_sich_vor_2010_s.pdf
- Initiative Bürgerstiftungen (2011b). *Die Bürgerstiftungen in Zahlen*. Initiative Bürgerstiftungen. Zugriff am 4.10.2011 unter <http://www.die-deutschen-buergerstiftungen.de/>

fileadmin/ibs/de/8_Presse/2_Pressematerial/IBS_Faktenblatt_2011.pdf

Institut Arbeit und Qualifikation (2011). *Sozialleistungsquoten nach Funktionsbereichen 1991 – 2008*. Universität Duisburg-Essen. Zugriff am 10.10.2011 unter http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Finanzierung/Datensammlung/PDF-Dateien/tabII3.pdf

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008). *Wachstums- und Fiskaleffekte von Maßnahmen gegen Fachkräftemangel in Deutschland – Bildungsökonomische Analyse und politische Handlungsempfehlungen insbesondere im MINT-Bereich*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2011). *Qualifizierungsmonitor – Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft*. Bericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, zweite Welle, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/qualifizierungsmonitor-zweite-welle.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand: 2011-09-22]

Institut für Demoskopie Allensbach (2002). *Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie*. Band 11. Allensbach.

Institut für Demoskopie Allensbach (2008). *Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2008*. Allensbach.

Institut für Demoskopie Allensbach (2010). Im Auftrag der Heinz Nixdorf Stiftung und der Bertelsmann Stiftung. *Einstellung zur sozialen Marktwirtschaft in Deutschland zum Jahresanfang 2010*. Allensbach.

Institut für Demoskopie Allensbach (2011). *Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (AWA)*. Allensbach: Institut für Demoskopie Allensbach.

Institut für Demoskopie Allensbach (2011). *Die Allensbacher Berufsprestigeskala 2011*. Allensbach.

Institut für Demoskopie Allensbach. E. Noelle/E. P. Neumann/R. Köcher (Hrsg.) (2002). *Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 1998 – 2002*. München.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011). Schlüsselzahlen der KMU nach Definition des IfM Bonn (Stand 2011). <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=889> (Zugriff erfolgt im März 2011)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011a). *B Branchenstruktur der Unternehmen (gemäß WZ 2008) laut Unternehmensregister*, Werte für 2007, http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Untreg_BR-STR_Unt_2004-2009.pdf (Zugriff erfolgt im März 2011)

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (2006). *Ergebnisse der Evaluation des FSJ und FÖJ*. Systematische Evaluation der Erfahrungen mit den neuen Gesetzen zur „Förderung von einem freiwilligen sozialen Jahr bzw. einem freiwilligen ökologischen Jahr“ (FSJ-/FÖJ-Gesetze) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn.

Jackson, G./Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? In: *Journal of Business Ethics*, S. 371–394.

Jakob, D. (2006). *Schutz der Stiftung: Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Jakob, G. (2002). Freiwilligendienste in der Bürgergesellschaft – Aktuelle Diskussion und politischer Handlungsbedarf. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Band 9, S. 22–29.

Jakob, G. (2003). *Zwischen Dienst und Selbstbezug*. Wiesbaden: Leske + Budrich.

Jakob, G. (2010). Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 233–259.

Jakob, G. (2011). Freiwilligendienste. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim: Juventa, S. 185–201.

Jakob, G./Koch, C. (2007). *Lokale Engagementförderung in hessischen Kommunen. Akteure, Infrastrukturen, Instrumente*. Darmstadt: Hochschule Darmstadt, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Soziale Arbeit.

Jakob, G./Röbke, T. (2010). *Engagementförderung als Infrastrukturförderung*. Gutachten für das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Darmstadt und Nürnberg, 25.01.2010.

James, H. (2005). *Familienunternehmen in Europa*. München.

Jann, W./Wegrich, K. (2004). Governance und Verwaltungspolitik. In: A. Benz (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 193–214.

Jansen, S. A. (2008). *Die Vermessung der unternehmerischen Welt*. Wiesbaden.

Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal* Nr. 9, S. 31–41.

Jaspers, K. (1932 [1956]). *Philosophie*. Berlin: Springer.

Jenkins, R. (2001). *Corporate Codes of Conduct, Self-Regulation in a Global Economy. Technology, Business and Society, Programme Paper Number 2*. United Nations Research Institute for Social Development. Geneva.

Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. In: *Business Ethics Quarterly*, Volume 12, Issue 2, S. 235–256.

Jensen, M. C./Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, Agency cost and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics* 3, S. 305–360.

Jirku, B. (2011). Ist sozial, was Arbeit schafft? Zivilgesellschaft und Soziale Arbeit. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24(3), S. 71–76.

- Jun, U. (2009). Politische Parteien als Gegenstand der Politischen Soziologie. In: V. Kaina/A. Römmele (Hrsg.), *Politische Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235–265.
- Junge, C. (2009). Parteien ohne Eigenschaften. Zur Diffusion organisationaler Identität von CDU und SPD aus der Perspektive ihrer Mitglieder. In: U. Jun/O. Niedermayer/E. Wiesendahl (Hrsg.), *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen: Barbara Budrich, S. 129–158.
- Jütting, D. H./van Bentem, N./Oshege, V. (2003). *Vereine als sozialer Reichtum. Empirische Studien zu lokalen freiwilligen Vereinigungen*. Münster: Waxman Verlag.
- Kaas, L. & Manger, C. (2010). Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. In: *IZA Discussion Paper*, Nr.4741. Bonn.
- Kahneman, D./Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), S. 16489–16493.
- Kalter, F. (2005). Ethnische Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt. In: M. Abraham/T. Hinz (Hrsg.), *Arbeitsmarktsociologie: Probleme, Theorien, empirische Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 303–332.
- Kalter, F. (2008). Einleitung. Stand, Herausforderungen und Perspektiven der empirischen Migrationsforschung. In: F. Kalter (Hrsg.), *Migration und Integration. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Sonderheft 48. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11–36.
- Katz, R. S./Mair, P. (1995). Changing Models of Party Organization and Party Democracy. In: *Party politics*, 1(1), S. 5–28.
- Kaufmann, F.-X. (1994). Staat und Wohlfahrtsproduktion. In: H.-U. Derlien/U. Gerhardt/F. W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden: Nomos, S. 357–380.
- Kaufmann, F.-X. (1997a). *Herausforderungen des Sozialstaates*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kaufmann, F.-X. (1997b). Schwindet die integrative Funktion des Sozialstaates? In: *Berliner Journal für Soziologie*, 7(1), S. 5–22.
- Kaufmann, F.-X. (2010). Selbsthilfe und Wohlfahrtsstaat. In: H.-J. Dahme/N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Systemanalyse als politische Reformstrategie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 228–240.
- Keller, B. (2004a). *Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum*. Hamburg: VSA.
- Keller, B. (2004b). Zusammenschlüsse von Gewerkschaften. Folgen und Perspektiven am Beispiel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). In: *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 32(1), Berlin, S. 89–112.
- Keller, B./Bär, M./Borcherding, J./Gebracht, C. (2010). Spendenbereitschaft und Spendenverhalten der Deutschen. In: E. Priller/J. Sommerfeld (Hrsg.), *Spenden in Deutschland. Analysen – Konzepte – Perspektiven*. Berlin/Münster: LIT-Verlag, S. 115–132.
- Kemnitzer, T./Schaarschmidt, A. (2011). Voneinander lernen – gemeinsam etwas bewegen. Freiwilligenagenturen führen Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zusammen. In: *Stiftung&Sponsoring*, 1, Verl, S. 34–36.
- Kemp, S. (2007). Psychology and Opposition to Free Trade. In: *World Trade Review* 6, Cambridge, S. 25–44.
- Kendall, J. (2009a). Concluding Observations: A Diverse and Evolving Third Sector Policy Landscape. In: J. Kendall (Hrsg.), *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-level Processes and Organized Civil Society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 382–391.
- Kendall, J. (2009b). Terra Incognita: Third Sectors and European Policy Processes. In: J. Kendall (Hrsg.), *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-level Processes and Organized Civil Society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 3–21.
- Kendall, J./Fraisie, L. (2009). The European Statute of Association: Why an Obscure but Contested Symbol in a Sea of Indifference and Scepticism? In: J. Kendall (Hrsg.), *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-level Processes and Organized Civil Society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 209–228.
- Kern, T. (2007). *Soziale Bewegungen: Ursachen, Wirkungen, Mechanismen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keupp, H. (2006). Identitätsarbeit durch freiwilliges Engagement. Schlüsselqualifikationen in der Zivilgesellschaft. In: C. Tully (Hrsg.), *Lernen in flexibilisierten Welten*. Weinheim: Juventa, S. 23–40.
- KfW Bankengruppe (2011). Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand. In: *KfW-Research Standpunkt Nr. 7*, Januar 2011, URL: http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Standpunkt/Standpunkt_Nr_7.pdf [Stand: 2011-01-15]. Frankfurt
- Kiefer, K. (2010). NPOs im Social Web: Status quo und Entwicklungspotenziale. In: M. Bär/J. Borcherding/B. Keller (Hrsg.), *Fundraising im Non-Profit-Sektor*. Wiesbaden: Gabler, S. 283–296.
- King, B. G./Pearce, N. A. (2010). The Contentiousness of Markets: Politics, Social Movements, and Institutional Change in Markets. In: *Annual Review of Sociology*, 36, Palo Alto, CA, S. 249–267.
- King, D./Mackinnon, A. (2001). Who Cares? Community Perceptions in the Marketing of Corporate Citizenship. In: *The Journal of Corporate Citizenship* (3), S. 37–53.
- Kirchgässner, G. (1996). Bemerkungen zur Minimal-moral. In: *Zeitschrift für Wirtschaft und Sozialwissen-*

schaften 116, Berlin: Duncker & Humblot Verlag, S. 223–251.

Kirchhoff, P. (2004). *Der Staat als Garant und Gegner der Freiheit. Von Privileg und Überfluss zu einer Kultur des Maßes*. Paderborn.

Kirsch, G. (2004). *Neue Politische Ökonomie*. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft.

Kistler, E./Hilpert, M. (2001). Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. B3-4/2001, Bonn, S. 5–13.

Klages, H./Gensicke, T. (1997). *Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. Aktuelle Ergebnisse aus der empirischen Sozialforschung*. Bochum.

Klein, A. (2001). *Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Hintergründe und demokratietheoretische Folgerungen*. Opladen: Leske + Budrich.

Klein, A. (2011). Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 29–40.

Klein, A./Kern, K./Geißel, B./Berger, M. (Hrsg.) (2004). *Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Herausforderungen politischer und sozialer Integration*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klein, A./Löw, M. (2006). Ausmaß und Potential des freiwilligen Engagements im Bereich des Natur- und Umweltschutzes. In: S. Bremer/K. Erdmann/T. Hopf (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit im Naturschutz*. Münster: Landwirtschaftsverlag, S. 43–54.

Klein, A./Olk, T./Hartnuß, B. (2010). Engagementpolitik als Politikfeld: Entwicklungserfordernisse und Perspektiven. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 24–59.

Klein, A./Olk, T./Hartnuß, B. (2011). Engagementpolitik: Wie ein neues Politikfeld entsteht. In: K. Beck/J. Ziekow (Hrsg.), *Mehr Bürgerbeteiligung wagen. Wege zur Vitalisierung der Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 97–118.

Klein, A./Schmalz-Bruns, R. (Hrsg.) (1997). *Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen*. Baden-Baden: Nomos.

Klein, H. E./Schöpfer-Grabe, S. (2009). Schriftsprachliche Kompetenzen von Schulabsolventen, Anforderungen der Unternehmen und schulische Praxis. In: *Berufsbildung*, Heft 120, Paderborn, S. 29–30.

Klein, H. E./Schöpfer-Grabe, S. (2010). *Schreibkompetenz fördern: Texte gestalten, überarbeiten, erstellen – Handreichungen und Materialien für den Deutschunterricht an beruflichen Schule*. Köln: Kölner Universitätsverlag.

Klein, M. (2006a). Partizipation in politischen Parteien. Eine empirische Analyse des Mobilisierungspotenzials

politischer Parteien sowie der Struktur innerparteilicher Partizipation in Deutschland. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 47(1), S. 35–61.

Klein, M. (2011). Wie sind die Parteien gesellschaftlich verwurzelt? In: T. Spier/M. Klein/U. von Alemann/H. Hoffmann/A. Laux/A. Nonnenmacher, et al. (Hrsg.), *Parteimitglieder in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39–59.

Klein, M./Spier, T. (2011). Welche Zukunft hat das innerparteiliche Engagement der Bürger? In: T. Spier/M. Klein/U. von Alemann/H. Hoffmann/A. Laux/A. Nonnenmacher, et al. (Hrsg.), *Parteimitglieder in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 203–213.

Klein, U. (2006b). *Geschlechterverhältnisse und Gleichstellungspolitik in der Europäischen Union: Akteure – Themen – Ergebnisse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kleinert, M. (2004). Politisches Marketing in der globalen Wirtschaft. Interessenvertretung und Corporate Citizenship. In: V. J. Kreyher (Hrsg.), *Handbuch Politisches Marketing – Impulse für Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*. Baden-Baden.

Kleinfeld, R./Willems, U./Zimmer, A. (Hrsg.) (2007a): *Lobbying, Strukturen, Akteure, Strategien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kleinfeld, R./Willems, U./Zimmer, A. (2007b). Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung. In: R. Kleinfeld/A. Zimmer/U. Willems (Hrsg.), *Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–35.

Kleinhenz, G. (2003). Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*, Berlin, S. 15–34.

Klenk, T. (2006). Selbstverwaltung – ein Kernelement demokratischer Sozialstaatlichkeit? Szenarien zur Zukunft der sozialen Selbstverwaltung. In: *Zeitschrift für Sozialreform*, 52(2), S. 273–291.

Klenk, T./Nullmeier, F./Weyrauch, P./Haarmann, A. (2009). Das Ende einer Bismarck-Tradition? Soziale Selbstverwaltung zwischen Vermarktlichung und Verstaatlichung. In: *Sozialer Fortschritt*, 58(5), S. 85–92.

Klie, T. (2010). Bürgerschaftliches Engagement in der Pflege. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 571–591.

Klie, T. (2011). Altenhilfe und Altenpflege. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 391–406.

Kliemt, H. (2008). Wirtschaftsethik als Lehrfach. In: J. Schwalbach (Hrsg.), *ZfB – Special Issue 3/2008, Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden, S. 81–89.

- Klöß, H.-P./Riesen, I. (2008). Migration, Bildung und Arbeitsmarktintegration: Reformpolitische Handlungsfelder in einer bildungspolitischen Perspektive. In: *Migration und Soziale Arbeit*, 30.Jg., Nr.3/4, S. 275–283.
- Knaut, A./Plotka, J. (2011). *The European Citizens' Initiative: New Knowledge Regimes for Interest Groups' Involvement in European Law Making Processes?* Wales: Cardiff University.
- Knigge, A. (2009). *The Voluntary Welfare Associations in Germany – an Overview (Die freien Wohlfahrtsverbände in Deutschland – ein Überblick)*. Bremen: Zentrum für Soziapolitik Universität Bremen.
- Koch, S. C. (2011). Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung durch gesellschaftliches Engagement. In: AmCham Germany. F.A.Z. Institut (Hrsg.), *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft*. Frankfurt/Main 2011, S. 27–32.
- Koch, S./Selter, S. (2008). *Der Mehrwert von CSR – Corporate Social Responsibility als Auswahlkriterium bei zukünftigen Arbeitnehmer*. Saarbrücken.
- Koch, S./Selter, S./Fetschenhauer, D. (2009). Der Mehrwert von CSR: Corporate Social Responsibility Auswahlkriterium von Arbeitnehmern bei der Wahl eines Arbeitsplatzes. In: *Wirtschaftspsychologie* Heft 2/2009.
- Kocka, J. (2003). Zivilgesellschaft in historischer Perspektive. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 16(2), S. 29–37.
- Kolb, F. (2007). *Protest and Opportunities: The Political Outcomes of Social Movements*. Frankfurt/New York: Campus.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003). *Auswertung der Antworten der Mitgliedstaaten auf die Fragebögen der Kommission zur Partizipation und Information der Jugendlichen*. Zugriff am 15.08.2011 unter www.jugendpolitikeneuropa.de/downloads/22-177-5/analyse_deutsch.pdf
- Konegen-Grenier, C./Winde, M. (2011). Bildungsinvestitionen der Wirtschaft, Ausgaben der Unternehmen für Studierende und Hochschule. In: *Positionen des Stifterverbands für die Deutsche Wirtschaft*. Essen.
- Koopmans, R./Dunkel, A./Schaeffer, M./Veit, S. (2011). *Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement. Projektbericht*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Kortmann, K. (2007). *Die Kirchen – unverzichtbare Partner der deutschen Entwicklungspolitik*. Bundesregierung. Zugriff am 16.11.2011 unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/emags/develop/052/s1-sts-kortmann-kirche-staat.html>
- Kreikebaum, H./Kreikebaum, M. (2011). Ethische Ansätze des Corporate Volunteering. In: AmCham Germany/ F.A.Z.-Institut, *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft*. Frankfurt am Main, ACC Verlag und Services GmbH, S. 18–21.
- Krekel, E. M./Ulrich, J. G. (2009). *Jugendliche ohne Berufsschulabschluss – Handlungsempfehlungen für die berufliche Bildung*, Kurzgutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung, URL : <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/06430.pdf> [Stand: 2009-06-15]
- Kreps, D. M. (1996). Corporate Culture and Economic Theory. In: P. J. Buckley/J. Michie (Hrsg.), *Firms, Organizations and Contracts*, Oxford, S. 221–275.
- Kriesi, H. (1995). *New Social Movements in Western Europe: A Comparative Analysis*. London: UCL Press.
- Kriesi, H. (2007). Sozialkapital – Eine Einführung. In: A. Franzen/M. Freitag (Hrsg.), *Sozialkapital – Grundlagen und Anwendungen*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 47/2007. Köln. S. 23–46.
- Krimmer, H. (2010). *Die Engagementelite. Zur Rekrutierung ehrenamtlicher Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, Zugriff am 10.10.2011 unter http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5902/diss_krimmer.pdf.
- Krimmer, H./Priemer, J. (2011). Zivilgesellschaft in Deutschland – eine Standortbestimmung in Zahlen. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24(3), S. 105–114.
- Kristen, C./Granato, N. (2004). Bildungsinvestitionen in Migrantenfamilien. In: *IMIS-Beiträge*, Nr.23, S.123–141.
- Krockow, Graf von C. (1980). *Sport, Gesellschaft, Politik*. München.
- Krueger, A. (1974). The Political Economy of the Rent-Seeking Society. In: *American Economic Review*. 64, Nr. 3, S. 291–303.
- Krueger, A. B. (2000). From Bismarck to Maastricht – The March to European Union and the Labor Compact, *NBER Working Paper 7456*. Cambridge MA.
- Krugman, P. R. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. In: *Journal of Political Economy*, Vol.99, S. 484–499.
- Kuckartz, U./Rheingans-Heintze, A. (2006). *Trends im Umweltbewusstsein: Umweltgerechtigkeit, Lebensqualität und persönliches Engagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuhlen, B. (2005). *Corporate Social Responsibility (CSR). Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Entwicklung – Initiativen – Berichterstattung – Bewertung*. Baden-Baden: Deutscher Wissenschaftsverlag.
- Kuhn, B. (2005). *Entwicklungspolitik zwischen Markt und Staat. Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen*. Frankfurt/Main: Campus.

- Künemund, H. (2006). Methodenkritische Anmerkungen zur Empirie ehrenamtlichen Engagements. In: K. R. Schroeter/P. Zängl (Hrsg.), *Altern und bürgerschaftliches Engagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111–134.
- Lampert, H. (1993). Wer „produziert“ das Humanvermögen einer Gesellschaft? In: N. Glatzel/E. Kleindienst (Hrsg.), *Die personale Struktur des gesellschaftlichen Lebens, Festschrift für Anton Rauscher*. Berlin, S. 121–134.
- Lauth, H. J./Pickel, G./Welzel, C. (2000). *Demokratiemessung: Konzepte und Befunde im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Laux, B. (2011). Zivilgesellschaft – nur eine Zauberformel? In: *Amos International 5*, Paderborn.
- Layard, R. (2006). Happiness and Public Policy: A Challenge to the Profession. In: *Economic Journal*, 116(510), S. 24–33.
- Lehmann, K. (2001). *Vereine als Medium der Integration – Zu Entwicklung und Strukturwandel von Migrantenvereinen*. Berlin: Hitit.
- Leibfried, S./Zürn, M. (2006). *Transformationen des Staates?* Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Leisinger, K. M. (2010). Unternehmensethik und Managerethik. In: *Manifest Globales Wirtschaftsethos*. München, S. 48–75.
- Lenske, W. (2007). *Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Betriebe*. Köln.
- Lenske, W./Werner, D. (2009). Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. In: *IW-Trends Nr. 1/2009*.
- Leopold, D. (2008). *Die Selbstverwaltung in der Sozialversicherung*. Sankt Augustin: Asgard-Verlag.
- Lesch, H. (2011). Mitgliederstruktur: Zukunft ohne Mitglieder? In: *Gewerkschaftsspiegel, IW Köln/IW Medien*, Nr. 3, S. 1.
- Lesch, H./Schäfer, H./Schmidt, J. (2011). Arbeitszufriedenheit in Deutschland. In: *IW Analysen Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft*, Nr. 70, Köln.
- Leschke, M./Hähnel, S./Kopp, M. (2010). Zur Ausgestaltung der Verfügungsrechte an natürlichen Ressourcen. In: D. Aufderheide/M. Dabrowski (Hrsg.), *Effizienz und Gerechtigkeit bei der Nutzung natürlicher Ressourcen, Volkswirtschaftliche Schriften*, Heft 560. Berlin, S. 57–89.
- Leseberg, N./Netkowski, P. (2010). *Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland*. Berlin/Hamburg: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Körber-Stiftung.
- Lessenich, S. (2008). *Die Neufindung des Sozialen: Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Lichtblau, K./Demary, M./Schmitz, E. (2010). *Lehren einer Krise – Die Sicht des Maschinenbaus*. Stuttgart: Impuls-Stiftung (Hrsg.).
- Liebig, R. (2011). Was bleibt für das Ehrenamt? Analysen und Forschungsbefunde zum Wandel der Führungsstrukturen im Sozialbereich. In: T. Rauschenbach/A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport*. Opladen: Barbara Budrich, S. 129–164.
- Liebig, R./Rauschenbach, T. (2010). Die engagementpolitische Rolle von Akteuren des Dritten Sektors. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 260–281.
- Liedhegener, A. (2011). „Linkage“ im Wandel. Parteien, Religion und Zivilgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. In: A. Liedhegener/I.-J. Werkner (Hrsg.), *Religion zwischen Zivilgesellschaft und politischem System: Befunde – Positionen – Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 234–256.
- Lima Curvello, T. (2009). Für einen Paradigmenwechsel in der Praxis der Interkulturellen Öffnung. In: F. Gesemann/R. Roth (Hrsg.), *Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft – Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 247–263.
- Lingelbach, G. (2010). Vom Opferstock zur Online-Spende – ein kurzer Abriss zur Geschichte des Spendens. In: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hrsg.), *Spendenbericht Deutschland 2010*. Berlin: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, S. 115–124.
- Lin-Hi, N. (2008). Ein weitverbreitetes, aber problematisches Verständnis von Unternehmensverantwortung. In: R. Waldkirch (Hrsg.), *Die Moral der Wirtschaft: Gesellschaftliche Verantwortung und Mittelstand*, LTG-Verlag, München.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, S. 1297–1343.
- Loew, T./Clausen, J. (2010). *Wettbewerbsvorteile durch CSR, Eine kleine Metastudie zu Wettbewerbsvorteilen von CSR und Überlegungen zur Kommunikation an kleine und mittelständische Unternehmen*. Berlin/Hannover.
- Lösche, P. (2007). *Verbände und Lobbyismus in Deutschland*. Kohlhammer Verlag. Stuttgart.
- LR Gebäudereinigung GmbH (2005). *Flutkatastrophe: Patenschaft mit betroffenem Dorf in Sri Lanka*. Zugriff am 03. Juli 2008 unter <http://www.lr-gebaeudereinigung.de>
- Luci, A. (2011). Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich: Warum es Französisinnen besser gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren. In: *Friedrich Ebert Stiftung: Internationale Politikanalyse*, Berlin, S. 1–32.

- Lucia, de C. (2004). *Corporate Social Responsibility: Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Luhmann, N (1984). *Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt.
- Lunau, Y./Wettstein, F. (2004). *Die soziale Verantwortung der Wirtschaft: Was Bürger von Unternehmen erwarten*. Bern.
- Lütge, C. (2010). Mechanismen der Wirtschaftsethik – Zwischen Verrechtlichung und freiwilliger Akzeptanz. In: Byrd, B. S./Hruschka, J./Joerden, J. C. (Hrsg.), *Jahrbuch für Recht und Ethik* 18. Berlin: Duncker & Humblot Verlag, S. 95–104.
- Maaß, F. (2003). Corporate Citizenship – empirical evidence and theoretical approaches. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Jahrbuch zu Mittelstandsforschung*, (2). Wiesbaden, S. 39–54.
- Maaß, F. (2005). Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*, (1). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 67–129.
- Maaß, F. (2008). *Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship: Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand, unveröffentlichte Dissertation*. Paderborn.
- Maaß, F. (2009). *Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship: Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand*. Paderborn.
- Maaß, F./Clemens, R. (2002). Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Schriften zur Mittelstandsforschung* Nr. 94. Wiesbaden.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P. (2001). *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. In: *Administrative Science Quarterly* 48, S. 268–305.
- Marsden, C./Andriof, J. (1998). Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence it. In: *Citizenship Studies* 2 (2), S. 329–352.
- Mathes, I. (2009). Soziales Engagement von Unternehmen. Wirkungsprozesse, Erfolgsdeterminanten und Konsequenzen für den Markenwert. In: K. Bellmann/F. Huber (Hrsg.), *Forum Produkt- und Produktionsmanagement*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Matten, D./Moon, J. (2008). „Implicit“ and „explicit“ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In: *Academy of Management Review*, Vol. 33, Nr. 2, S. 404–424.
- Matzat, J. (2002). Die Selbsthilfe als Korrektiv und „vierte Säule“ im Gesundheitswesen. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 15(3), S. 89–97.
- Matzat, J. (2010). Ehrenamtliches Engagement, kollektive Selbsthilfe und politische Beteiligung im Gesundheitswesen. In: A. Klein/T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 547–570.
- Mauksch, S./Engelke, H./Darkow, I.-L./von der Gracht, H. (2011). *Soziale Visionen oder renatbles Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030*, Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement EBS Universität, EBS Business School. Wiesbaden.
- Maurer, A./Schimank, U. (Hrsg.) (2008). *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgehen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer-Tasch, P. C. (1976). *Die Bürgerinitiativbewegung: Der aktive Bürger als rechts- und politikwissenschaftliches Problem*. Reinbek: Rowohlt.
- Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J./Behrens, W. W. (1972). *The Limits To Growth*, New York.
- Mecking, C. (2010). Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftungen. In H. Backhaus-Maul/C. Biedermann/S. Nährlich/J. Polteraue (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte in Corporate Citizenship in Deutschland, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 371–385.
- Meier, C. (2005). Uns Öffnen? Ja gerne, aber wie? In: *terracognita*, Heft 7, Bern: Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen, S. 50–53.
- Merchel, J. (2011). Wohlfahrtsverbände, Dritter Sektor und Zivilgesellschaft. In: A. Evers/R. G. Heinze/T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 245–264.
- Merkel, W. (2011). *Entmachten Volksentscheide das Volk? Anmerkungen zu einem demokratischen Paradoxon*. In: *WZB-Mitteilungen* Nr. 131, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin, S. 10–13.
- Metz, M./Theis, F. (2009). *Ehrenamt und soziales Engagement in Unternehmen*. zfuw 10/2. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 136–243.
- Meyer, M./Leitner, J. (2011). Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. In: A. Langer/A. Schröder (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 87–104.
- Meyerhoff, J./Ohl, C./Hartje, V. (2008). *Präferenzen für die Gestaltung der Windkraft in der Landschaft – Ergebnisse einer Online-Befragung in Deutschland*. Arbeits-

papiere zum Management in der Umweltplanung Nr. 22, Berlin: TU Berlin.

Micheletti, M./Stolle, D. (2007). Mobilizing Consumers to Take Responsibility for Global Social Justice. In: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), S. 157–175.

Miegel, M. (2010). *Exit: Wohlstand ohne Wachstum*. Berlin: Propyläen Verlag.

Mielke, G. (2009). Parteienkrise durch Parteieliten? Anmerkungen zur Diskussion über den Niedergang der deutschen Parteien. In: H. Kaspar/H. Schoen/S. Schumann/J. R. Winkler (Hrsg.), *Politik – Wissenschaft – Medien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 377–390.

Milanovic, B. (2009). Global Inequality Recalculated: The Effect of New 2005 PPP estimates on Global Inequality, *Working Paper 5061*. World Bank. Washington D. C.

Milgrom, P./Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. New Jersey.

Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MASSKS) (Hrsg.) (1999). *Selbstorganisation von Migrantinnen und Migranten in NRW. Wissenschaftliche Bestandsaufnahme*. MASSKS: Eigenverlag.

MISEREOR Hilfswerk (2011). *Jahresbericht 2010*. Aachen: MISEREOR Hilfswerk.

Mohrenweiser, J./Zwick, T. (2009). Why Do Firms Train Apprentices? The Net Cost Puzzle Reconsidered. In: *Labour Economics* 16 (6), S. 631–637.

Montada, L. (1997). Behinderungen auf dem Arbeitsmarkt. In M. Niehaus/L. Montada (Hrsg.), *Behinderte auf dem Arbeitsmarkt: Wege aus dem Abseits*. Frankfurt/New York, S. 18–31.

Moore, D./Hadzi-Miceva, K./Bullain, N./Malik, N./Dunn, A./Traviglini, C., et al. (2008). Why Is the European Foundation Statute Needed? In: *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 11(1), S. 74–85.

Mouffe, C. (2011). „Postdemokratie“ und die zunehmende Entpolitisierung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 1-2, Bonn, S. 3–5.

Müller, H.-P. (2010). Gesellschaftliche und institutionelle Bedingungen der Bürgerlichkeit. In H. Bude/J. Fischer/B. Kauffmann (Hrsg.), *Bürgerlichkeit ohne Bürgertum. In welchem Lande leben wir?* München.

Müller-Jentsch, W. (1995). Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 2(1), S. 11–24.

Müller-Jentsch, W. (2008). Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), S. 476–502.

Münkler, H. (1997). Der kompetente Bürger. In: A. Klein/R. Schmalz-Bruns (Hrsg.), *Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen*. Nomos: Baden-Baden, S. 153–172.

Münkler, H./Wassermann, F. (2008). Was hält eine Gesellschaft zusammen? Sozialmoralische Ressourcen der Demokratie. In: Bundesministerium des Innern (Hrsg.), *Theorie und Praxis gesellschaftlichen Zusammenhalts. Aktuelle Aspekte der Präventionsdiskussion um Gewalt und Extremismus*. Berlin, S. 3–22.

Naegele, G. (2010). *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nahapiet, J./Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In: *Academy of Management Review*, vol. 23, No. 2., S. 242–266.

Nährlich, S. (2008). Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, (31), S. 26–31.

Nährlich, S. (2011a). Bürgerstiftungen – Privates Engagement für das Gemeinwohl. In: A. Klein/P. Fuchs/A. Flohe (Hrsg.), *Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich*. Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, S. 336–345.

Nährlich, S. (2011b). Spenden und Ehrenamt, Vereine und Stiftungen: Wozu braucht man das? In: Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.), *Diskurs Service Learning: Unterricht und Bürgerengagement verbinden*. Berlin: Aktive Bürgerschaft e.V. S. 55–63.

Neidhardt, F. (Hrsg.) (1994). Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neufeind, M. (2010). Auf dem Weg zu einer europäischen Freiwilligenforschung. In: *BBE-Europasnachrichten Nr. 4, Berlin*.

Neumann, M. (2011). Von der Schule in die Arbeitswelt – funktioniert der deutsche Bildungsföderalismus? Probleme an der Schnittstelle von Schule und Beruf. In: *WiSt, Heft 6*, 40. Jahrgang, Juni 2011, S. 317–323.

Neumann, M./Lenske, W./Werner, D./Hekman, B. (2010). *Endbericht: Kosten und Nutzen der beruflichen Rehabilitation junger Menschen mit Behinderung oder funktionalen Beeinträchtigungen – eine gesamtwirtschaftliche Analyse*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Neumann, M./Schäfer, H. (2009). Beschäftigungsmobilisierung. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *Agenda 20D, IW Studien: Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft*. Köln, S. 223–270.

Neumann, M./Schmidt, J. (2008). Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland: Eine Analyse aus Sicht der Arbeitsmarktwirtschaft. In: *WIST Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, 37.Jg., Heft 8. München und Frankfurt a.M., S. 425–432.

Neumann, M./Schmidt, J./Werner, D. (2008a). *Volkswirtschaftliche Potenziale am Übergang von der Schule in die*

Arbeitswelt: Eine Studie zu den direkten und indirekten Kosten des Übergangsgeschehens sowie Einspar- und Wertschöpfungspotenzialen bildungspolitischer Reformen. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung erstellt durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Gütersloh

Neumann, M./Schmidt, J. /Werner, D. (2010). Die Integration Jugendlicher in Ausbildung und Beschäftigung – Probleme, Programme und Reformpotenziale. In: *IW-Analysen – Forschungsberichte* Nr. 58. Köln.

Newig, J./Kuhn, K./Heinrichs, H. (2011). Nachhaltige Entwicklung durch gesellschaftliche Partizipation und Kooperation? – eine kritische Revision zentraler Theorien und Konzepte Nachhaltige Gesellschaft. In: H. Heinrichs/ K. Kuhn/J. Newig (Hrsg.). *Nachhaltige Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27–45.

Nickel, S. (1997). Unemployment and labor market rigidities: Europe versus North America. In: *Journal of Economic Perspectives*, 11 (3), Summer, S. 55–74.

Niedermayer, O. (2009a). Der Wandel des parteipolitischen Engagements der Bürger. In: S. Kühnel/O. Niedermayer/ B. Westle (Hrsg.), *Wähler in Deutschland : sozialer und politischer Wandel, Gender und Wahlverhalten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 82–134.

Niedermayer, O. (2009b). Ein Modell zur Erklärung der Entwicklung und Sozialstruktur von Parteimitgliedschaften. In: U. Jun/O. Niedermayer/E. Wiesendahl (Hrsg.), *Zukunft der Mitgliederpartei*. Opladen: Barbara Budrich, S. 91–110.

Niedermayer, O. (2010). Die Entwicklung der Parteimitgliedschaften von 1990–2009. In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, 41(2), S. 421–437.

Nissen, N. (2007). *Patenschaft für hörgeschädigte Tschernobyl-Kinder – Engagement für hörgeschädigte Kinder ist wichtig! Hilfe für Tschernobyl-Kinder*. Zugriff am 10. Januar 2009 unter <http://www.nikonissen.de/Home/Portale/Nissen/Ueber-uns/Hilfefuer-Tschernobyl-Kinder>

Nobis, T. (2011a). *Migrantenorganisationen mit sportbezogenen Handlungsfeldern – Eine Einführung*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.

Nobis, T. (2011b). *Migration, Integration und Zivilgesellschaft. Debatten über die Zivilgesellschaft in der „Einwanderungsgesellschaft Deutschland“*. Arbeitspapier des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.

Nobis, T. (2011c). Multikulturelle Zivilgesellschaft? Sportverbände und -vereine als Akteure der Integrationsarbeit. In: S. Braun (Hrsg.), *Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik. Forschungsbericht*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, S. 54–85.

Norris, P. (2002). *Democratic Phoenix. Reinventing Political Activism*. Cambridge: Cambridge University Press.

Noll, B. (2010). *Zehn Thesen zur Corporate Governance, Beiträge der Hochschule Pforzheim*, Nr. 138. Pforzheim.

Norris, P. (2002). *Democratic Phoenix. Reinventing Political Activism*. Cambridge: Cambridge University Press.

Norris, P./Walgrave, S./Aelst, P. V. (2005). Who Demonstrates? Antistate Rebels, Conventional Participants, or Everyone? In: *Comparative Politics*, 37(2), S. 189–205.

Notheis, D. (2001). Die Spendenmotive von Unternehmen. In: Fundraising-Akademie (Hrsg.), *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente*. Wiesbaden, S. 209–231.

Nullmeier, F. (2008). Vom Korporatismus zur Verwaltungsdemokratie. In: C. Leggewie/C. Sachße (Hrsg.), *Soziale Demokratie, Zivilgesellschaft und Bürgertugenden*. Frankfurt/Main: Campus, S. 93–111.

OECD (2010). *Education at a Glance*. Paris.

Offe, C. (1985). New Social-Movements – Challenging the Boundaries of Institutional Politics. In: *Social Research*, 52(4), S. 817–868.

Offe, C. (2006). *Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Aufsätze zur Politischen Soziologie*. Veränderte Neuauflage herausgegeben und eingeleitet von Jens Borchert und Stephan Lessenich. Frankfurt/Main: Campus.

Offe, C./Fuchs, S. (2001). Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland. In: R. D. Putnam (Hrsg.), *Gesellschaft und Gemeinsinn*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 417–514.

Oldenbrug, F. (2011). Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: H. Hackenberg/S. Emptner, *Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick in Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag. Wiesbaden.

Olk, T. (2008). *Selbsthilfeförderung als Bestandteil einer umfassenden Engagementförderung. Vortrag zur Jahrestagung der DAG SHG, 25.–27.06.2008*. Würzburg.

Olk, T. (2010). Bürgerschaftliches Engagement im Lebenslauf. In: G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 637–672.

Olk, T. (2011). Dienstleistungsbeziehungen: Bürger, Nutzer, Konsumenten und Koproduzenten. In: A. Evers/R. G. Heinze/ T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 482–498.

Olk, T./Klein, A. (2009). Engagementpolitik – ein neues Politikfeld und seine Probleme. In: I. Bode/A. Evers/ A. Klein (Hrsg.), *Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zur Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.23–54.

Olk, T./Rauschenbach, T./Sachße, C. (Hrsg.) (1995). *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Olson, M. (1986). A theory of incentives facing political organizations. In: *International Political Science Review* 7, Sage Publications, S. 165–189.
- Oppen, M./Sack, D./ Wegener, A. (2003). *Innovations-inseln in korporatistischen Arrangements. Public Private Partnerships im Feld sozialer Dienstleistungen*. Berlin.
- Osterloh, M./Frey, B.S. (2005). *Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion, oder ein soziales Dilemma?*. Wiesbaden.
- Palazzo, G. (2009). Die Privatisierung von Menschenrechtsverletzungen : eine Skizze der demokratietheoretischen Herausforderungen des global entfesselten Kapitalismus. In: *CSR als Netzwerk-governance – theoretische Herausforderungen und praktische Antworten*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Palazzo, G./Basu, K. (2007). The Ethical Backlash of Corporate Branding. In: *Journal of Business Ethics*, Volume 73, Nr. 4, S. 333–346.
- Palazzo, G./Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. In: *Journal of Business Ethics*, New York/Heidelberg: Springer Verlag, S. 71–88.
- Paqué, K.-H. (1986). Philanthropie und Steuerpolitik. *Kieler Studie* 203. Tübingen.
- Paulsen, F./Stahlmann, F./Zimmer, A. (2008). Schach dem Parlament — Lokalvereine machen Ratsentscheidung rückgängig. In: A. Vetter (Hrsg.), *Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 149–170.
- Pelinka, A. (1978). *Bürgerinitiativen, gefährlich oder notwendig?* Freiburg: Ploetz.
- Pelsmacker, P. de/Driesen, L./Rayp, G. (2005). Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee. In: *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, Nr. 2, Cornell University Press, S. 363–385.
- Pennekamp, J. (2011). Wohlstand ohne Wachstum – Ein Literaturüberblick, *MPIfG Working Paper* 11/1. Köln.
- Peters, T./Waterman, R. (1982). *„In Search of Excellence“*. New York, London: Harper & Row.
- Pfeifer, H./Wenzelmann, F./Schönfeld, G. (2010). Ausbildungskosten und das Übernahmeverhalten von Betrieben, Ein Vergleich der BIBB-Kosten- und Nutzenerhebungen der Jahre 2000 und 2007. In: *Sozialer Fortschritt*, Jahrgang 59, Heft 6–7, S. 174–182.
- Pickel, G./Gladkich, A. (2011). Säkularisierung, religiöses Sozialkapital und Politik. Religiöses Sozialkapital als Faktor der Zivilgesellschaft und als kommunale Basis subjektiver Religiosität. In: A. Liedhegener/I.-J. Werkner (Hrsg.), *Religion zwischen Zivilgesellschaft und politischem System: Befunde – Positionen – Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 81–109.
- Picot, S. (2011). *Jugend in der Zivilgesellschaft. Freiwilliges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009*. Kurzbericht im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh, April 2011.
- Pies, I./Hielscher, S. (2008). Der systematische Ort der Zivilgesellschaft. Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu? In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (zfwu) Jg. 9. Heft 3, S. 337–344.
- Pies, I./Hielscher, S./Beckmann, M. (2009). Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship. In: *Business Ethics Quarterly*, 2009, Charlottesville, S. 375–401.
- Pies, I./Sardison, M. (2005). *Wirtschaftsethik*. Lutherstadt Wittenberg: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.
- Plessner, H. (1924[2002]). *Die Grenzen der Gemeinschaft*. Frankfurt am Main.
- Plumpe, W. (2010). *Wirtschaftskrisen – Geschichte und Gegenwart*. München.
- Polterauer, J. (2008). Unternehmensengagement als „Corporate Citizen“. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland in H. Backhaus-Maul/C. Biedermann/S. Nährlich/J. Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bilanz und Perspektiven*, 2. Auflage. Wiesbaden 2010, S. 203–239.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2003). Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil. In: *Harvard Business Manager*, (3), S. 40–56.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In: *Annual Review of Sociology* 24, S. 1–24.
- Portes, A./Rumbaut, R.G. (2001). *Legacies: The Story of the Immigrant Second Generation*. Berkeley: University of California Press.
- Pott, L. (2008). Verbandsentwicklung zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Markt. In: *BBE-Newsletter Nr. 25*. Berlin.
- Praag, B. M. S. van/Frijters, P./Ferrer-i-Carbonell, A. (2003). The anatomy of subjective well-being. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 51, S. 29–49.
- Prenzel, M./Artelt, C./Baumert, J./Blum, W. /Hamann, M./Klieme, E./Pekrun, R. (Hrsg.) (2007). (PISA 2006). *Die Ergebnisse der dritten internationalen Vergleichsstudie*. Münster.
- Preston, L. E./Rey, F./Dierkes, M. (1978). Comparing Corporate Social Performance. Germany, France, Canada and the U.S.. In: *California Management Review*, Vol. 20, No. 4, S. 40–49.
- Priddat, B. P. (2011). *Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in der Sozialen Marktwirtschaft*. Marburg: Metropolis Verlag.

- Priller, E. (2010). Spendenberichterstattung für Deutschland: Anspruch an mehr Wissen und Transparenz. Eine Einführung. In: E. Priller/J. Sommerfeld (Hrsg.), *Spenden in Deutschland. Analysen – Konzepte – Perspektiven*. Berlin/Münster: LIT-Verlag, S. 3–4.
- Priller, E. (2011a). *Bürgerschaftliches Engagement und Spenden*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Berlin, September 2011.
- Priller, E. (2011b). Dynamik, Struktur und Wandel der Engagementforschung: Rückblick, Tendenzen und Anforderungen. In: E. Priller/M. Alscher/D. Dathe/R. Speth (Hrsg.), *Zivilengagement*. Münster: Lit-Verlag, S. 11–40.
- Priller, E./Schupp, J. (2010). Zur Empirie des Spendens. In: F. Adloff/R. G. Strachwitz/E. Priller (Hrsg.), *Prosoziales Verhalten. Spenden in interdisziplinärer Perspektive*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 41–63.
- Priller, E./Schupp, J. (2011). Soziale und ökonomische Merkmale von Geld- und Blutspendern in Deutschland. In: *DIW Wochenbericht*, 29, Berlin, S. 3–10.
- Priller, E./Sommerfeld, J. (2005). Wer spendet in Deutschland, eine sozialstrukturelle Analyse, *WZB Discussion Paper*. Berlin.
- Priller, E./Sommerfeld, J. (2010a). *Spenden in Deutschland. Analysen – Konzepte – Perspektiven. Philanthropie. I.* Berlin/Münster: LIT-Verlag.
- Priller, E./Sommerfeld, J. (2010b). Wer spendet in Deutschland? Eine sozialstrukturelle Analyse. In: E. Priller/J. Sommerfeld (Hrsg.), *Spenden in Deutschland. Analysen – Konzepte – Perspektiven*. Berlin/Münster: LIT-Verlag, S. 169–202.
- Prognos AG/Generali Deutschland Zukunftsfonds (2009). *Engagementatlas 2009. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen*. Berlin, Aachen: Prognos AG/ AMB Generali Deutschland Holding AG.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (1995). Bowling Alone: America's Declining of Social Capital. In: *Journal of Democracy* 6, S. 65–78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2001). *Gesellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Putnam, R. D./Leonardi, R./Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Ramge, T. (2008). „Eine Frage der Glaubwürdigkeit“. In: *Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven*(Hrsg.). Wiesbaden.
- Raschke, J. (1988). *Soziale Bewegungen. Ein historisch – systematischer Grundriss*. Frankfurt/Main: Campus.
- Rat der Europäischen Union (2004). *Entschließung des Rates (...) über gemeinsame Zielsetzungen für die Freiwilligentätigkeit von Jugendlichen (13996/04)*. Brüssel: Rat der Europäischen Union.
- Rat der Europäischen Union (2009). *Entscheidung des Rates über das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit (2011), SEC(2009)725*. Brüssel: Rat der Europäischen Union.
- Rauschenbach, T./Borrmann, S./Düx, W./Liebig, R./Pothmann, J./Züchner, I. (2010). *Lage und Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg: Eine Expertise*. Dortmund/Frankfurt/Landshut/München.
- Rauschenbach, T./Düx, W./Sass, E. (Hrsg.) (2006). *Informelles Lernen im Jugendalter. Vernachlässigte Dimensionen der Bildungsdebatte*. Weinheim: Juventa.
- Rebien, M./Spitznagel, E. (2007). Betriebspraktika – Auf Umwegen zum Ziel. In: *IAB-Kurzbericht 07/2007*. Nürnberg. S. 1–6.
- Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), S. 432–456.
- Reinberg, A./Hummel, M. (2007). Der Trend bleibt – Geringqualifizierte sind häufiger arbeitslos. In: *IAB-Kurzbericht 18/2007* vom 26.09.2007. Nürnberg. S. 1–6.
- Reinecke, M./Stegner, K./Zitzelsberger, O./Latorre, P./Kocaman, I. (2010). *Forschungsstudie Migrantinnenorganisationen in Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Berlin.
- Reister, H./Nikolaus, K./Klippstein, N. (Hrsg.) (2000). *Gesellschaftliche Organisationen und Erwerbslose: Unterstützungen von Arbeitslosen durch Gewerkschaften*. Berlin: Dietz.
- Reymann, D. (2011). Das Ehrenamt im Alter(n)sprozess. Engagementpolitische Perspektiven für ein neues Alter(n) im Sport. In: S. Braun (Hrsg.), *Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik. Forschungsbericht*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, S. 85–120.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (2010). *Neue Institutionenökonomik*. Tübingen, 4. Auflage.
- Riedel, C. (2005). Nachhaltige Geldanlage – Gutes Gewissen statt guter Performance?. In: *ApoFokus* Nr. 2, Deutsche Apotheker und Ärztebank. Düsseldorf.
- Riemer, K. (2005). *Sozialkapital und Kooperation*. Tübingen.
- Riess, B. (2011). Das Prinzip des Engagements: der CSR-Aktionsplan der Bundesregierung. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut, *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unterneh-*

- men und Gesellschaft. Frankfurt am Main: ACC Verlag und Services GmbH, S. 10–13.
- Rindt, S. (2011). *Restrukturierung der Freiwilligendienste durch die Aussetzung von Wehr- und Zivildienst*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Berlin, September 2011.
- Rische, H. (2010). *Selbstverwaltung und Sozialwahl*. Würzburg: Deutsche Rentenversicherung Bund.
- Rosenblatt, B., von/Bilger, F. (2008). Weiterbildungsverhalten in Deutschland, Bd. 1, *Berichtssystem Weiterbildung und Adult Education Survey 2007*. Bielefeld.
- Rosenblatt, B., von/Blanke, K. (2000). Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In: *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2000, Freiwilliges Engagement in Deutschland, Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*, Bd. 3, S. 303–358.
- Rosenfeld, E. (2009). Warum ist der Begriff „Social Entrepreneurship“ in den vergangenen Monaten so wichtig geworden? Was steckt hinter dem Begriff – ist „Social Entrepreneurship“ wirklich neu? Was bedeutet diese Bewegung für bestehende Wirtschafts- und Politiksysteme? In: M. Henkel/J. Gebauer/J. Lodemann/F. Mohaupt/L. Partsch/E. Wascher/R. Ziegler (Hrsg.), *Social Entrepreneurship Status Quo 2009*, S. 53–57.
- Roßteutscher, S. (2005). *Democracy and the Role of Associations*. ECPR Studies in European Political Science Nr. 41. London.
- Roßteutscher, S. (2009). Undemokratische Assoziationen. In: A. Brodocz/M. Llanque/G. S. Schaal (Hrsg.), *Bedrohungen der Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61–76.
- Roßteutscher, S. (2011). Religion, Organisationsstrukturen und Aktivbürger. Oder: Ist der Protestantismus demokratischer als der Katholizismus? In: A. Liedhegener/I. J. Werner (Hrsg.), *Religion zwischen Zivilgesellschaft und politischem System. Befunde – Positionen – Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 110–137.
- Roth, E. (2010). Mitgliederentwicklung: Krise trifft die Gewerkschaften. In: *Frankfurter Rundschau, Wirtschaft*, 26.01.2010.
- Roth, R. (2000). Bürgerschaftliches Engagement – Formen, Bedingungen, Perspektiven. In: A. Zimmer/S. Nährlich (Hrsg.), *Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich, S. 25–48.
- Roth, R./Rucht, D. (2008). Soziale Bewegungen und Protest – eine theoretische und empirische Bilanz. In: R. Roth/D. Rucht (Hrsg.), *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945. Ein Handbuch*. Frankfurt/New York: Campus, S. 635–668.
- Rübenach, S. P./Keller, M. (2011). Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ergebnisse des Mikrozensus 2009. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik*. Wiesbaden, S. 329–347.
- Rubin, H. J./Rubin, I. (2001). *Community Organizing and Development*. Boston: Allyn and Bacon.
- Rucht, D. (2002). Social Movements Challenging Neoliberal Globalization. In: P. Ibarra (Hrsg.), *Social Movements and Democracy*. New York: Palgrave Macmillan, S. 211–228.
- Rucht, D. (2010). *Engagement im Wandel. Politische Partizipation in Deutschland*. In: *WZBrief Zivil-Engagement Nr. 1*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin, S. 2–7.
- Rucht, D./Koopmans, R. (2002). Protest Event Analysis. In: B. Klandermans/S. Staggenborg (Hrsg.), *Methods in Social Movement Research*. Minneapolis/London: University of Minnesota Press, S. 231–259.
- Rucht, D./Roose, J. (2001). Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik. In: A. Zimmer/B. Weßels (Hrsg.), *Verbände und Demokratie in Deutschland*. Opladen: Leske + Budrich, S. 261–290.
- Rudolph, C./Schirmer, U. (2004). *Gestalten oder verwalten? Kommunale Frauenpolitik zwischen Verrechtlichung, Modernisierung und Frauenbewegung*. Band 14. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ruland, F. (Hrsg.) (2004/2005). *Sozialrecht. Handbuch für berufliche Bildung und Praxis in der gesetzlichen Rentenversicherung*. Frankfurt/Main: Verband Deutscher Rentenversicherungsträger.
- Ruschkowski, E. (2002). Lokale Agenda 21 in Deutschland – eine Bilanz. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 31(32), S. 17–24.
- Sachße, C. (2001). *Stufen der Gemeinwohlförderlichkeit: Bürgerschaftliche Organisationen und Steuerprivileg*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Sachverständigenkommission zum achten Familienbericht (2011). *Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Sachverständigenkommission zur Erstellung des fünften Altenberichtes (2005). *Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Sachverständigenkommission zur Erstellung des sechsten Altenberichtes (2010). *Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Sacks, D. W./Stevenson, B./Wolfers, J. (2010). Subjective Well-Being, Income, Economic Development and Growth, *CESIFO Working Paper* No. 3206. München
- Sala-i-Martin, X. (2002). *The Disturbing „Rise“ of Global Income Inequality*. New York.

- Salamon, L. (1995). *The Global Associational Revolution: The Rise of the Third Sector on the World Scene*. Occasional Paper, Baltimore: Johns Hopkins University/Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1996). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M./Sokolowski, S. W./Anheier, H./List, R./Toepler, S. (Hrsg.) (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Sandberg, B. (2011). Stiftungen als Trabanten der Engagementpolitik? Zum Versuch der Quangoisierung des Stiftungswesens durch die Nationale Engagementstrategie. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 24(3), S. 90–96.
- Saxe, A. (2009). *Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen. Eine theoretische und empirische Analyse*. Münster-sche Schriften zur Kooperation, Band 87. Aachen: Shaker Verlag.
- Say, J. B. (1821). *Catechism of Political Economy*. New York.
- Schäfer, A. (2009). Krisentheorien der Demokratie: Unregierbarkeit, Spätkapitalismus und Postdemokratie. In: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 2(1), S. 159–183.
- Schäfer, A. (2010a). Die Folgen sozialer Ungleichheit für die Demokratie in Westeuropa. In: *Zeitschrift für Vergleichende Politikwissenschaft*, 4(1), S. 131–156.
- Schäfer, A. (2010b). *Kompensiert bürgerliches Engagement den Rückgang der Wahlbeteiligung?* In: *BBE-Newsletter Nr. 4/2010*. S. 1–5.
- Schäfer, H. (2008). Ratings im Dienste des Corporate Citizenship – eine Sichtweise basierend auf geld- und marktwirtschaftlichem Verhalten von Anspruchsgruppen. In: H. Backhaus- Maul/C. Biedermann/J. Polterauer/S. Nährlich (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden, S. 237–254.
- Schäfer, H./Schmidt, J. (2011). *Der Niedriglohnsektor in Deutschland: Entwicklung, Struktur und individuelle Erwerbsverläufe*, Gutachten im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Berlin.
- Schaller, R./Bachmann, R. (2004). Förderung und Unterstützung der Freiwilligkeit durch Schweizer Unternehmen: Eine qualitative Befragung. In: H. Ammann/R. Bachmann/R. Schaller (Hrsg.), *Unternehmen unterstützen Freiwilligkeit*. Zürich, Seismo, S. 30–69.
- Schaltegger, S. (2011). Philanthropie vs. Business Case for Sustainability? In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut, *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft*. Frankfurt am Main, S. 22 – 26.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, S. 9 ff.
- Schenkel, M. (2007). Engagement macht kompetent. Zivilgesellschaft und informelle Bildung. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 20(2), S. 111–125.
- Scherer, A. G. (2003). *Multinationale Unternehmen und Globalisierung: Zur Neuorientierung der Theorie der multinationalen Unternehmung. Ethische Ökonomie, Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur*, Physica-Verlag Heidelberg.
- Scherer, A. G. (2010). Die multinationale Unternehmung als politischer Akteur. In: O. Schumann/A. Brink/T. Beschorner (Hrsg.), *Unternehmensethik – Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*. Marburg, S. 151–165 .
- Schimank, U. (1988). Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In: R. Mayntz/B. Rosewitz/U. Schimank/R. Stichweh (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung, Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*. Frankfurt, S. 181–232.
- Schimank, U. (2000). Gesellschaftliche Integrationsprobleme im Spiegel soziologischer Gegenwartsdiagnosen. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 10(4), S. 449–469.
- Schmälzle, U. F./Schürmeyer, S./Gunnemann, T./Therre, M. (2009). *Menschen, die sich halten – Netze, die sie tragen. Analysen zu Projekten der Caritas im lokalen Lebensraum*. Berlin/Münster: LIT-Verlag.
- Schmid, J. (2010). *Wohlfahrtsstaaten im Vergleich: Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme*. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmid, J./unter Mitarbeit von S. Schönstein (2003). Bürgerschaftliches Engagement – Gewerkschaften – Arbeitswelt. In: *FES Library, Digitale Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn*.
- Schmidt, M. G. (2005). *Sozialpolitik. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich*. 3. Auflage. Opladen: Leske + Budrich.
- Schmidt, W. (2003). Stiftungen als Innovationsagenturen und Wohltäter der Gesellschaft. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) *Handbuch Stiftungen*, 2. Auflage, Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 91–103.
- Schmitz, S.-U. (2000). *Homo democraticus. Demokratische Tugenden in der Ideengeschichte*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schöffmann, D. (2001). Corporate Volunteering: Gelebte Unternehmensverantwortung. In: ders. (Hrsg.), *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg, S. 11–22.
- Schöffmann, D. (2008). Corporate Volunteering III. In: A. Habisch/R. Schmidpeter/M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship, Corporate Social Responsi-*

bility für Manager, Springer-Verlag. Berlin/Heidelberg, S. 259–267.

Schöneborn, S. (2011). *Corporate Volunteering – theoretische Überlegungen, empirische Befunde und eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht. Köln.

Schönfeld, D. H. (2009). *Fundraising bei Unternehmen, Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft, Analysen – Beispiele – Empfehlungen*. Lemmens Bonn.

Schrader, U. (2003). *Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger?* Berlin.

Schrader, U. (2006). Corporate Citizenship – eine Innovation? In: R. Pfirem/R. Antes/K. Fichter/M. Müller/N. Paech/S. Seuring/B. Siebenhüner (Hrsg.), *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden, S. 215–231.

Schröder, S. (2010). Kooperation im offenen Ganztag aus Sicht der Leitungskräfte. In: Institut für soziale Arbeit e.V. Münster/Serviceagentur „Ganztagig lernen in Nordrhein-Westfalen“ Nordrhein-Westfalen“ (Hrsg.), *Kooperation im Ganztag. Erste Ergebnisse aus der Vertiefungsstudie der wissenschaftlichen Begleitung zur OGS Münster*. Eigenverlag, S. 52–61.

Schröder, W. (2008). Gewerkschaftskonkurrenz: Gefahr und Chance zugleich. In: *Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 115(1), S. 2–6.

Schroeder, W. (Hrsg.) (2009). *Soziale Selbstverwaltung: Von der klassischen Beteiligungs- zur professionalisierten Effizienzinstitution?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schröer, A. (2009). Professionalisierung und Nonprofit Leadership. In: J. Eurich/A. Brink (Hrsg.), *Leadership in sozialen Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–158.

Schröer, H. (2007). *Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten*. Expertise erstellt im Auftrag von anakonde GbR. München: Interkulturelle Qualitätsentwicklung.

Schuleri-Hartje, U.-K./Kodolitsch, P. (1989). *Ausländische Arbeitnehmer und ihre Familien. Teil 5: Ethnische Vereine*. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.

Schulz, R. (2010). *Kompetenz-Engagement: Ein Weg zur Integration Arbeitsloser in die Gesellschaft: Empirische Studie zur Erwerbs- und Bürgergesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schumpeter, J. (1950). *Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie*. Bern.

Schumpeter, J. (1987). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin.

Schunk, S. (2009). *Unternehmensverantwortung und Kennzahlen, Bewertung und Darstellung von Corporate Citizenship-Maßnahmen*. Marburg.

Schuppert, G. F. (1997). Assoziative Demokratie. Zum Platz des organisierten Menschen in der Demokratietheorie. In: A. Klein/R. Schmalz-Bruns (Hrsg.), *Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland*. Baden-Baden/Bonn: Nomos, S. 114–152.

Schuppert, G. F. (2005). *Der Gewährleistungsstaat – Ein Leitbild auf dem Prüfstand*. Baden-Baden: Nomos.

Schuppert, G. F. (2008a). Der Staat bekommt Gesellschaft. Warum die Bilder „Rückzug“ und „Zerfaserung“ nicht weiterhelfen. In: *WZB-Mitteilungen Nr. 121*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin, S. 15–17.

Schuppert, G. F. (2008b). Was ist und wie misst man Wandel von Staatlichkeit? In: *Der Staat*, 47(3), S. 325–379.

Schuppert, G. F. (2010). *Staat als Prozess. Eine staats-theoretische Skizze in sieben Aufzügen*. Frankfurt.

Schuppert, G. F. (2011). *Voraussetzungen, Formen und Art des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure aus staats- und verwaltungsrechtlicher Perspektive im Hinblick auf das Bürgerschaftliche Engagement*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Berlin, September 2011.

Schwalb, H./Theunissen, G. (Hrsg.) (2009). *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.

Schwalb, L. (2011a). Gemeinnützige Kulturorganisationen unter Anpassungsdruck. In: T. Rauschenbach/A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Sport und Kultur*. Opladen: Barbara Budrich, S. 165–268.

Schwalb, L. (2011b). *Kreative Governance? Public Private Partnerships in der lokalpolitischen Steuerung*. Reihe: Bürgergesellschaft und Demokratie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schwalb, L./Walk, H. (Hrsg.) (2007). *Local Governance, mehr Transparenz und Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schwalb, L./Walk, H./Klein, A. et al. (2005). Local Power. Mehr Bürgerengagement durch Governance? Editorial. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*. 18(3), S. 48–57.

Schwärzel, M. (2010). High Hopes, Low Expectations ... Chancen des Europäischen Jahres der Freiwilligentätigkeit. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 23(4), S. 44–50.

Schwerk, A. (2008). Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance. In: H. Backhaus – Maul et al. (Hrsg.), *Corporate Citizenship Deutschland in Deutschland – Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 121–145.

Schwertmann, P. (2006). *Stiftungen als Förderer der Zivilgesellschaft*. Baden-Baden: Nomos.

- Sebaldt, M./Straßner, A. (2004). *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sechste Altenberichtskommission (2010). *Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Seifert, W. (2000). *Geschlossene Grenzen – offene Gesellschaften? Migrations- und Integrationsprozesse in westlichen Industrienationen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Seitz, B. (2002). Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft: Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich. In: J. Wieland/W. Conradi (Hrsg.), *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg, S. 23–194.
- Sen, A. K. (1974). Choice, orderings and morality. In: S. Körner (Hrsg.): *Practical reason- Papers and discussions*. Oxford, S. 54–67.
- Sen, S./Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII (May 2001), S. 225–243.
- Sennett, R. (2004). *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin.
- Seyda, S./Stettes, O. (2010). Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010. In: *IW-Trends*, Nr. 2/2010, Köln, S. 3–17.
- Seyda, S./Stettes, O. (2011). Europäischer Familienmonitor Familienfreundlichkeit – Wie familienfreundliche sind Unternehmen in Europa? In: *IW-Analysen*, Nr. 67. Köln.
- Seyfried, B. (2006). *Berufsausbildungsvorbereitung aus betrieblicher Sicht, Bundesinstitut für Berufliche Bildung*. Bonn.
- SGB IV (1976). *Sozialgesetzbuch (SGB) Viertes Buch (IV) – Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung*.
- Shapiro, C./Stiglitz, J. (1984) Equilibrium unemployment as a worker discipline device. In: *The American Economic Review*. Vol. 74, Issue 3, S. 433–444.
- Shen, C.-H./Chang, Y. (2005). *Ambition versus Conscience, does Corporate Social Responsibility Pay off? – The Application of Matching Methods*. In: *Journal of business ethics*, Vol. 88 (2009), Dordrecht : Springer, S. 133–153
- Shleifer, A./Vishny, R.W. (1997) A survey of corporate governance. In: *Journal of Finance* 52, S. 737–783.
- Siebert, H. (1978). *Ökonomische Theorie der Umwelt*. Tübingen.
- Siebert, H. (1998). Disziplinierung der nationalen Wirtschaftspolitik durch die internationale Kapitalmobilität. In: D. Duwendag (Hrsg.), *Finanzmärkte im Spannungsfeld von Globalisierung, Regulierung und Geldpolitik*. Berlin, S. 41–67.
- Sigle, S. (2009). *Corporate Social Responsibility – Eine Analyse der Wahrnehmung sozialer Werbekampagnen und deren Wirkung auf das Kaufverhalten*. Frankfurt am Main.
- Sigmund, S. (2008). Ist Gemeinwohl institutionalisierbar? Prolegomena zu einer Soziologie des Stiftungswesens. In: S. Sigmund/G. Albert/A. Bienfait/M. Stachura (Hrsg.), *Soziale Konstellation und historische Perspektive*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 81–103.
- Sinn, H.-W. (1990). The Limits to Competition Between Economic Regimes. In: *Empirica* 17, S. 3–14.
- Sloterdijk, P. (2011). *Streß und Freiheit*. Berlin 2011.
- Slüter, U. (2010). Kurzgutachten: Mögliche Rahmenbedingungen für ein Freiwilligendienststatusgesetz (FWDSG). In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.), *Engagement ermöglichen – Strukturen gestalten. Handlungsempfehlungen für eine nationale Engagementstrategie. Nationales Forum für Engagement und Partizipation. Band 3*. Berlin, Eigenverlag, S. 40–47.
- Smith, C. (2003). The New Corporate Philanthropy. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston, S. 157–188.
- Sochorik, M. A. S. (2010). *Bürgerstiftungen als integraler Bestandteil des Gemeinwesens*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Sommerfeld, J. (2009). *Wirkungen des neuen Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts. Eine empirische Untersuchung*. Berlin: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen.
- Sommerfeld, J./Sommerfeld, R. (2010). *Spendenanalysen. Spendenbericht Deutschland 2010*. Berlin: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, S. 23–92.
- Sommerlate, T. (2002). Soziale Kompetenz durch soziales Verantwortungsbewusstsein. In: B. Braun/P. Kromminga (Hrsg.), *Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen, Bundesinitiative Unternehmen Partner der Jugend*. Hamburg, S. 42–44.
- Soskice, D. (1994). Reconciling Markets and Institutions: The German Apprenticeship System. In: L. M. Lynch (Ed.), *Training and the Private Sector: International Comparisons*. Chicago, S. 25–60.
- Soule, S. A. (2009). *Contention and Corporate Social Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Speck, K./Backhaus-Maul, H./Friedrich, P./Krohn, M. (2011). *Freiwilligenagenturen und Engagement in Deutschland. Potenziale und Herausforderungen einer viel versprechenden intermediären Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spengel, Chr. (2009). Steuerliche Förderung und Entwicklung (FuE) in Deutschland. In: *MPI Studies on*

Intellectual Property, Competition and Tax Law, Band 8. Heidelberg.

Spengler, N./Priemer, J. (Hrsg.) (2009). *Daten zur Zivilgesellschaft. Eine Bestandsaufnahme*. Essen: c/o SV Wissenschaftsstatistik GmbH.

Speth, Rudolph (2010). Grassroots Campaigning. In: O. Hoffjann/R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 317–332.

Spier, T. (2011). Wie aktiv sind die Mitglieder der Parteien? In: T. Spier/M. Klein/U. von Alemann/H. Hoffmann/A. Laux/A. Nonnenmacher, et al. (Hrsg.), *Parteimitglieder in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 97–119.

Sprengel, R. (2007). *Bürgerschaftliches Engagement und Organisationsentwicklung der Verbände*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Stahl, S. (2009). *Selbstorganisation von Migranten im deutschen Vereinssport. Ein Forschungsbericht zu Formen, Ursachen und Wirkungen*. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft 2009,1. Köln: Sportverlag Strauß.

Standfest, E./Ferber, C./Holler, A. (1977). *Sozialpolitik und Selbstverwaltung: Zur Demokratisierung des Sozialstaats. WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung Nr. 35*. Köln.

Statistisches Bundesamt (1961/1962). *Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2010). *Mikrozensus Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland*, Fachserie 1, Reihe 4.1.1. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2010a). *Unternehmensregister, WZ 2008, Berichtsjahr 2007*. Stand 30.09.2010. Zugriff am 28.02.2011 unter <https://www.destatis.de>

Statistisches Bundesamt (2011) *Gesundheitsberichterstattung des Bundes*, Zugriff am 23.08.2011 unter http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gastg&p_aid=&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=8544

Statistisches Bundesamt (2011a). *Fast 28 Prozent der Führungskräfte sind weiblich – Höchststand in 2010*, Pressemitteilung Nr.215 vom 8.6.2011. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2011, 2010). *Verdienstunterschiede von Frauen und Männer bleiben bestehen*, Pressemitteilung Nr.120 vom 24.03.2011. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt und Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (2011). *Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ). Abschlussbericht Projektmodul 1*. Essen.

Statistisches Bundesamt/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Zentrum für Umfragen Methoden und Analysen Mannheim (ZUMA) (Hrsg.) (2006). *Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesre-*

publik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.

Steffek, J./Hahn, K. (2010). *Evaluating Transnational NGOs: Legitimacy, Accountability, Representation*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Steher, N. (2007). *Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie*. Berlin.

Steinbacher, E. (2004). *Bürgerschaftliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Steinert, A./Klein, A. (2002). Corporate Social Responsibility (CSR). Eine neue Herausforderung an die Unternehmenskommunikation. In: G. Bentele et. al. (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, 2 Bde. Neuwied u. a.: Luchterhand (Loseblattwerk), S. 2001 ff.

Stettes, O. (2004). *Der organisatorische Wandel – Betriebliche Bildung, betriebliche Mitbestimmung und Entlohnungssysteme, Unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Arbeitsmarktordnung*. Hamburg.

Stettes, O. (2010). Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften. *IW Positionen: Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft*, Nr. 44. Köln.

Stevens, M. (1994). A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition. In: *Oxford Economic Papers* 46(4), S. 537–562.

Stevens, M. (2001). Should firms be required to pay for vocational training? In: *Economic Journal* 111 (473), S. 485–505.

Stöbe-Blossey, S. (2001). Verbände und Sozialpolitik: Das Beispiel der Jugendhilfe. In: A. Zimmer/B. Weßels, *Verbände und Demokratie in Deutschland*, Opladen: Leske+Budrich, S. 159–182.

Stolle, D./Hooghe, M./Micheletti, M. (2005). *Politics in the Super-Market-- A Three Nation Pilot Survey on Political Consumerism as a Form of Political Participation*, International Review of Political Science in press. Vol. 26, Issue 3, S. 245–269.

Strachwitz, R. G. (1995). *Corporate Community Investment; Spendenwesen, Sponsoring und andere Formen im Überblick in Leitfaden Sponsoring und Event Marketing*, Teil B. Düsseldorf.

Strachwitz, R. G. (2010). *Die Stiftung – ein Paradox. Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Strachwitz, R. G. (2011a). *Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Berlin, September 2011.

Strachwitz, R. G. (2011b). Der Neue Bundesfreiwilligendienst. Eine kritische Bewertung aus Sicht der Zivilgesellschaft. In: *Opusculum Nr. 48*, S. 1–35.

- Strachwitz, R. G. (2011c). Stiftungswesen. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 475–485.
- Strachwitz, R. G./Ebermann, T./Neuke, H. (2009). *Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement. Expertise für das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) im Rahmen der Erstellung des Berichts zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland*. Berlin: Maecenata Verlag.
- Strachwitz, R. G./Ebermann, T./Neuke, H. (2009). Stiftungen und Bürgerschaftliches Engagement. In: *Opusculum* Nr. 36, Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Berlin.
- Strachwitz, R. G./Reimer, S. (2008). Stiftungen. In: A. Habisch/R. Schmidpeter/M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer-Verlag. Berlin/Heidelberg, S. 217–230.
- Straßner, A. (2006). Funktionen von Verbänden in der modernen Gesellschaft. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 15–16/2006, 10. April 2006, S. 10–17.
- Straßner, A. (2010). Verbände. Funktionen und Strukturen. In: O. Hoffjann (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21–38.
- Straßner, A./Sebaldt, M. (2007). Die Europäisierung von Verbandsarbeit. Verbandsfunktionen, Wandlungsmuster, Konsequenzen. In: O. Jarren/D. Lachenmeier/A. Steiner (Hrsg.), *Entgrenzte Demokratie? Herausforderungen für die politische Interessenvermittlung*. Baden-Baden: Nomos, S. 123–144.
- Strauß, S. (2008). *Volunteering and Social Inclusion: Interrelations between Unemployment and Civic Engagement in Germany and Great Britain*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Streeck, W. (1987). Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 39(3), S. 470–495.
- Streeck, W. (1999). *Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*. Frankfurt/Main: Campus.
- Suchanek, A. (2004). Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen? Milton Friedman und die Unternehmensethik. In: I. Pies/M. Leschke, (Hrsg.), *Milton Friedmans ökonomischer Liberalismus*, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 105–124.
- Suchanek, A. (2007). *Ökonomische Ethik*, 2. Auflage. Tübingen.
- Suchanek, A. (2010). Die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft. In: S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen*. Wiesbaden, S. 37–49.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and how Collective Wisdom shapes Business, Economies, Societies, and Nations*. New York: Doubleday Books.
- Süßlin, W. (2008). Allensbacher Ehrenamtsbefragung 2006 – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Ehrenamtlichen im Bereich der Caritas. In: E. Baldas/C. Bangert (Hrsg.), *Ehrenamt in der Caritas. Allensbacher Repräsentativbefragung*. Freiburg/Breisgau: Lambertus, S. 17–86.
- Sutter, T. (2010). *Medienanalyse und Medienkritik – Forschungsfelder einer konstruktivistischen Soziologie der Medien*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Tallberg, J./Uhlir, A. (2011). Civil Society and Global Democracy: An Assessment. In: D. Archibugi/M. Koenig-Archibugi/R. Marchetti (Hrsg.), *Global Democracy: Normative and Empirical Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 210–233.
- Tamm, T./Hubrich, D.-K./Spengler, N./Krimmer, H. (2011). *Nutzerhandbuch Zivilgesellschaftsdaten. Zivilgesellschaft in Zahlen. Band 3*. Essen: Edition Stifterverband.
- Tarrow, S. (1998). *Power in Movements: Social Movements and Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Teune, S. (2008). „Gibt es so etwas überhaupt noch?“ Forschung zu Protest und sozialen Bewegungen. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 49(3), S. 528–547.
- Thannisch, R. (2005). *CSR und Mitbestimmung*. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin, S. 28.
- Thannisch, R. (2009). *Corporate Social Responsibility, AiB – Arbeitsrecht im Betrieb*, Heft 6, S. 334–338.
- Then, V./Kehl, K. (2011). *Neue Entwicklungen in Europa. Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft und das freiwillige Engagement in Deutschland*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Heidelberg, September 2011.
- Theunissen, G. (2011). Bürgerschaftliches Engagement und Arbeit mit behinderten Menschen. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim: Juventa, S. 343–352.
- Theurl, T./Saxe, A. (2011). *Stiftungsk Kooperationen in Deutschland. Kurzstudie*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Thiel, A./Braun, S. (2009). Steuerung im Sportsystem. In: E. Balz/D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten*. Aachen: Meyer & Meyer, S. 77–88.
- Thiel, W. (1995). Selbsthilfegruppen und ihre Unterstützung aus internationaler Perspektive. In: N. Wohlfahrt/H. Bretkopf (Hrsg.), *Selbsthilfegruppen und soziale Arbeit*. Freiburg: Lambertus, S. 166–170.

- Thiel, W. (2008). *Bürgerschaftliches Engagement und Selbsthilfe – eine ebenso skeptische wie erwartungsvolle Wortmeldung*. Berlin: Nakos.
- Thielemann, J. (2010). The Turkish Bias and Some Blind Spots: Research on Muslims in Germany. In: A. Kreienbrink/M. Bodenstein (Hrsg.), *Muslim Organisations and the State – European Perspectives*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, S. 169–195.
- Thränhardt, D. (2005). Integration und Zivilgesellschaft. Der Beitrag bürgerschaftlichen Engagements zum sozialen Zusammenhalt. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.), *Herausforderungen an die Einwanderungsgesellschaft. Anfragen an zivilgesellschaftliche Akteure*. Dokumentation der Fachtagung am 28.–29.10. 2005 im Neuen Rathaus in Hannover, S. 11–33.
- Tiebout, C. M. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 64, S. 416–424.
- Tilly, C. (2004). *Social Movements, 1768-2004*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Tisch, H. (2011). Die Gesellschaft mitgestalten. In: AmCham Germany /F.A.Z. Institut (Hrsg.), *Corporate Responsibility 2011, Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft*. Frankfurt/Main 2011, S. 108–111.
- Touraine, A. (1992). Beyond Social Movements? In: *Theory, Culture & Society*, 9(1), S. 125–145.
- Treibel, A. (2003). *Migration in modernen Gesellschaften: Soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht*. Weinheim: Juventa.
- Trimmer, K. (2005). *Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der Stifterstudie*, Verlag Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh.
- Trojan, A. (2010). Selbsthilfegruppen in der Versorgungsgestaltung: Von der Kooperation zu nachhaltiger Beteiligung. In: H.-J. Dahme/N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Systemanalyse als politische Reformstrategie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 347–369.
- Troltsch, K. (2009). Ausbildungsmarktbilanz 2008. In: *Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Datenreport zum Berufsbildungsbericht*. Bonn, S. 11–53.
- Trube, A. (2004). *Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat.
- Trümper, F.-P. (2008). Kultur. In: A. Habisch/R. Schmidtpeter/M. Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin und Heidelberg, S. 345–353.
- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Haas University of California. Berkeley.
- Tullock, G. (1967). The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft. In: *Western Economic Journal*, 5, Nr. 3, S. 224–232.
- Turban, D. B./Greening, D. G. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nr. 3, S. 658–672.
- Ulrich, P. (1989). Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? In: H. Steinmann/A. Löhr (Hrsg.), *Unternehmensethik*. Stuttgart, S. 179–200.
- Ulrich, P. (1997). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern/Stuttgart/Wien.
- UN Global Compact (2011). *Der UN Global Compact – Gesellschaftlich verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln*, URL: <http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-factsheet-global-compact.pdf>, [Stand: 2011-10-27]
- Urbaniak, H. E. (2006). Vorschläge für ein zukunftssicheres System der Selbstverwaltung und Sozialwahl. In: *Soziale Sicherheit*, 2, S. 66–67.
- Urselmann, M. (1998). *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Non-Profit Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Urselmann, M. (2010). Spendenberichterstattung mittels ausgewählter Organisationen. Erfahrungen und Probleme. In: E. Priller/J. Sommerfeld (Hrsg.), *Spenden in Deutschland. Analysen – Konzepte – Perspektiven*. Berlin: LIT-Verlag, S. 205–215.
- V&M Service GmbH (2001). *Vereinsstatistik 2001*. Konstanz: V&M Service GmbH.
- V&M Service GmbH (2003). *Vereinsstatistik 2003*. Konstanz: V&M Service GmbH.
- V&M Service GmbH (2005). *Vereinsstatistik 2005*. Konstanz: V&M Service GmbH.
- V&M Service GmbH (2008). *Vereinsstatistik. Ergebnisse der Erhebung „Eingetragene Vereine in Deutschland 2008“*. Konstanz: V&M Service GmbH.
- V&M Service GmbH (2011). *Vereinsstatistik 2011*. Konstanz: V&M Service GmbH.
- Van De Donk, W./Loader, B. D./Rucht, D. (Hrsg.) (2004). *Cyberprotest: New Media, Citizens, and Social Movements*. New York: Routledge.
- Van Deth, J. W. (2001). Soziale und politische Beteiligung: Alternativen, Ergänzungen oder Zwillinge. In: A. Koch/M. Wasmer, P. Schmidt (Hrsg.), *Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Befunde und theoretische Erklärungen*. Opladen: Leske + Budrich, S. 195–219.
- Van Deth, J. W. (2009). Politische Partizipation. In: V. Kaina/A. Römmele (Hrsg.), *Politische Soziologie: Ein Studienbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–161.

- Verba, S./Schlozman, K. L./Brady, H. E. (1995). *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Verdi-Bundesvorstand (2010). *Mitgliederzahlen. Pressemitteilung vom 12.01.2010*. Zugriff am 02.09.2011 unter www.presse.verdi.de
- Verdi-Bundesvorstand (2011). *Mitgliederentwicklung. Pressemitteilung vom 20.01.2011*. Zugriff am 02.09.2011 unter www.presse.verdi.de
- Vester, M./Oertzen, P./von Geiling, H./Hermann, T./Müller, D. (2001). *Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung*. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Vilain, M. (2010). „Meine Firma, meine Mitarbeiter, meine Heimat.“ Merkmale unternehmerischen Engagements im deutschen Mittelstand. In: S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen*. Wiesbaden, S. 106–142.
- Vitell, S. J./Davis, D. L. (2004). The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. In: *Journal of Business Ethics* 9 (6), S. 489–494.
- Voigt, S. (2002). *Institutionenökonomik*. München.
- Volkholz, S. (2011). *Lesepaten in Berlin. Oder wie man Bildung zur gesellschaftlichen Aufgabe macht*. Münster: Waxmann.
- Von Beyme, K. (2000). *Parteien im Wandel: Von den Volksparteien zu den professionalisierten Wählerparteien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Von Campenhausen, A. F. (2003). Geschichte des Stiftungswesens. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen: Ziele, Projekte, Management, rechtliche Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler, S. 19–42.
- Von Nell-Breuning, O. (1990). Das Subsidiaritätsprinzip. In: J. Münder/D. Kreft, (Hrsg.), *Subsidiarität heute*. Münster, S. 173–184.
- Vorkamp, W. (2005). Integration durch Partizipation. Aktives Bürgerengagement und die Rolle von Vereinen in Ostdeutschland. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 18(3), S. 69–83.
- Waddock, S. (2009). *Pragmatische Visionäre, Veränderer als Soziale Unternehmer*, CCCD Debatte 03. Berlin.
- Waddock, S. A./Samuel B. G. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. In: *Strategic Management Journal*, vol. 18, Issue 4, S. 255–338.
- Wagner, B. (2009). *Fürstenhof und Bürgergesellschaft: Zur Entlassung, Entwicklung und Legitimation moderner Kulturpolitik*, Edition Umbruch, Bd. 24. Essen.
- Wagner, B. (2010). Private Kunst- und Kulturförderung: Rück- und Ausblicke in einem traditionsreichen Feld. In: S. Braun (Hrsg.), 2010, *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden, S. 143–153.
- Wagner, G. G./Frick, J. R./Schupp, J. (2007). The German Socio-Economic Panel Study (SOEP): Scope, Evolution and Enhancements. In: *Schmollers Jahrbuch*, 127(1), S. 139–169.
- Wagner, G. G./Goebel, J./Krause, P./Pischner, R./Sieber, I. (2008). Das Sozio-oekonomische Panel (SOEP): Multidisziplinäres Haushaltspanel und Kohortenstudie für Deutschland. In: *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv*, 2(4), S. 301–328.
- Wagner, R./Harter, J. K. (2006) *12: The Elements of Great Managing*. Washington, D. C.
- Walk, H. (2008). *Partizipative Governance. Beteiligungsrechte und Beteiligungsformen im Mehrebenensystem der Klimapolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walk, H. (2010). Umweltengagement: Im Spannungsfeld zwischen nachhaltiger Entwicklung und ökologischer Modernisierung. In: T. Olk/A. Klein/B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 592–608.
- Wallau, F./Adenäuer, C./Kayser, G. (2007). *BDI-Mittelstandspanel – Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Frühjahr 2007*. IfM-Materialien Nr. 174, URL: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-174.pdf> [Stand 2011-01-15]
- Walwei, U. (2010). *Arbeitsmarktchancen Älterer – empirische Befunde und Perspektiven*: Sozialrechtstagung am 22. und 23. April 2010, Speyer, S. 1–17.
- Wang, L./Howell, J. P./Hinrichs, K. T./Prieto, L. (2010). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Value/Identity-Based Motivation. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18, Issue: 1, S. 14–24
- Warren, C. R./Lumsden, C./O'Dowd, S./Birnie, R. V. (2005). Green on Green: Public Perceptions of Wind Power in Scotland and Ireland. In: *Journal of Environmental Planning and Management*, 48(6), S. 853–875.
- Wasem, J./Güther, B. (1998). *Das Gesundheitssystem in Deutschland: Einstellungen und Erwartungen*. Neuss.
- Weber, M. (1924). Rede auf dem deutschen Soziologentag in Frankfurt. In: M. Weber (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 441–449.
- Wehler, H.-U. (1987a). *Deutsche Gesellschaftsgeschichte. Vom Feudalismus des alten Reiches bis zur defensiven Modernisierung der Reformära: 1700-1850*. München: Beck.
- Wehler, H.-U. (1987b). *Deutsche Gesellschaftsgeschichte. Von der Reformära bis zur industriellen und politischen „Deutschen Doppelrevolution“: 1815-1845/49*. München: Beck.
- Weibel, A. (2004). *Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken, Vertrauen und Kontrolle zur Lösung des sozialen Dilemmas*. Wiesbaden.
- Weidner, H. (1996). *Umweltkooperation und alternative Konfliktregelungsverfahren in Deutschland: Zur Entstehung eines neuen Politiknetzwerkes*. Schriften zu Media-

- tionsverfahren im Umweltschutz Nr. 16, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Weimann, J. (1995). *Umweltökonomik: Eine theorieorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Weiser, J./Zadek, S. (2000). *Conversations with Disbelievers – Persuading Companies to Address Social Challenges*. Branford.
- Weltbank (2011). *Labour force total* (abgerufen am 02.09.2011) <http://search.worldbank.org/data?qterm=labour%20force%20total&language=EN>
- Wenzel, E./Kirig, A./Rauch, C. (2008). *Greenomics: wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert*, Redline Wirtschaft. München: FinanzBuch Verlag GmbH.
- Weßels, B. (2008). Politische Integration und politisches Engagement. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Datenreport 2008*. Mannheim: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 391–396.
- West, C. (2010). Zur Erklärbarkeit und Erklärungskraft von Spendenmotiven. In: F. Adloff/E. Priller/R. G. Strachwitz (Hrsg.), *Prosoziales Verhalten. Spenden in interdisziplinärer Perspektive*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 64–73.
- Westebbe, A./Logan, D. (1995). *Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden: Gabler.
- Wiedmann, K.-P./Fritz, W./Abel, B. (Hrsg.) (2004). *Management mit Visionen und Verantwortung*. Wiesbaden: Gabler, S. 233–258.
- Wieland, J. (2002). Corporate Citizenship-Management: Eine Zukunftsaufgabe für Unternehmen!? In: J. Wieland (Hrsg.), *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg: Metropolis, S. 9–21.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2002). *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. [2008] (2010). Corporate Citizens sind kollektive Bürger. In: H. Backhaus-Maul/C. Biedermann/S. Nährlich/J. Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 131–137.
- Wiesendahl, E. (2006). *Mitgliederparteien am Ende. Eine Kritik der Niedergangsdiskussion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wiesenthal, H./Clasen, R. (2003). Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft: Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter? In: W. Schroeder/B. Weßels (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 296–322.
- Willems, U. (2007). Kirchen. In: T. von Winter/U. Willems (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 316–340.
- Williamson, O. (1967). Hierarchical control and optimum firm size. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 75, No. 2, S. 123–138.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. (1994). *Comparative Economic Organization*. Richmond: ICS Press.
- Windolf, P. (2010). Funktionswandel des Unternehmertums. Eigentum, Risiko, Verantwortung. In: S. Braun (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 23–36.
- Wippermann, C./Flaig, B.-B. (2009). Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 59(5), S. 3–10.
- Wohlfahrt, N. (2003). Die Rolle von Wohlfahrts- und Jugendverbänden bei der Förderung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.), *Enquete-Kommission, „Zukunft des Bürgergesellschaftlichen Engagements“*, Schriftreihe: Band 8. Opladen, Leske+Budrich, S. 109–160.
- Wolf, A. C./Zimmer, A. (2011). *Lokale Engagementförderung. Kritik und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wolf, J. (2003). *Neue Ehrenamtlichkeit in traditionellen Mitgliederverbänden. Praxisfelder und Handlungspotentiale innovativer Formen des ehrenamtlichen Engagements*: Unveröffentlichter Forschungsbericht. Hans-Böckler-Stiftung. Magdeburg.
- Wolsink, M. (2000). Wind Power and the NIMBY-Myth: Institutional Capacity and the Limited Significance of Public Support. In: *Renewable Energy*, 21(1), S. 49–64.
- Wolski-Prenger, F. (2002). Arbeitslosenprojekte in der Bürgergesellschaft. In: *UTOPIE kreativ*, 141/142, S. 629–640.
- Woltering, M./Heermann, W./Janssen, M. (2010). Spendermotive und Spendenpotenziale im Jahr 2005. Eine empirische Bestandsaufnahme zur Spendentaetigkeit und Spendenbereitschaft in Deutschland. In: E. Priller/J. Sommerfeld (Hrsg.), *Spenden in Deutschland. Analysen – Konzepte – Perspektiven*. Berlin/Münster: LIT-Verlag, S. 133–150.
- Yang, M./Niesyto, J./Baringhorst, S. (2011). Politische Partizipation im Social Web: Das Beispiel nachhaltiger Konsumkritik. In: *Wissenschaft & Umwelt Interdisziplinär*, 14, S. 144–149.
- Yoon, Y./Gürhan-Canli, Z./Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. In: *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), S. 377–390.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business*. Public Affairs. New York.
- Zajak, S. (2011). Weniger Demokratie trotz mehr Partizipation. Zum Bedeutungswandel politischer Beteiligung in Mehrebenensystemen. In: *vorgänge*, 2, S. 85–95.
- Ziegler, H. (1998). Bausteine für eine wissenschaftliche Sozialberichterstattung. In: *Soziologie*, 2, S. 38–43.

Zimmer, A. (1996). *Vereine – Basiselement der Demokratie: Eine Analyse aus der Dritte-Sektor-Perspektive*. Opladen: Leske + Budrich.

Zimmer, A. (1997). Public-Private Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland. In: H. K. Anheier/E. Priller/W. Seibel/A. Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: edition sigma, S. 95–98.

Zimmer, A. (2003). Über Macht und Ehre in Vereinen und Verbänden: Ein Rückblick auf Forschung und Politik. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 34(4), S. 331–345.

Zimmer, A. (2004). Civil Society Organizations in Central and Eastern European Countries: Introduction and Terminology. In: A. Zimmer/E. Priller (Hrsg.), *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11–13.

Zimmer, A. (2007a). Verbände als Dienstleister und Träger öffentlicher Aufgaben. In: T. Winter/U. Willems (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 393–412.

Zimmer, A. (2009). Bürgerschaftliches Engagement – Thema von Lehre und Forschung? In: I. Bode/A. Evers/A. Klein (Hrsg.), *Bürgergesellschaft als Projekt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 80–100.

Zimmer, A. (2011a). *Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement: Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven*. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht der Bundesregierung. Münster, September 2011.

Zimmer, A. (2011b). Zivilgesellschaftsorganisationen – eine vernachlässigte Kategorie der Engagementforschung. In: E. Priller/M. Alscher/D. Dathe/R. Speth (Hrsg.), *Zivilengagement: Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Berlin: LIT Verlag.

Zimmer, A. (2011c). Vereine. In: T. Olk/B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim: Juventa, S. 453–463.

Zimmer, A. unter Mitarbeit von T. Hallmann und L. Schwalb (2007b). *Vereine – Zivilgesellschaft konkret* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zimmer, A./Basic, A./Hallmann, T. (2011). Sport ist im Verein am schönsten? Analysen und Befunde zur Attrak-

tivität des Sports für Ehrenamt und Mitgliedschaft. In: T. Rauschenbach/A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck?* Opladen: Barbara Budrich, S. 269–384.

Zimmer, A./Hallmann, T. (2004). *Mit vereinten Kräften. Ergebnisse der Befragung „Vereine in Münster“*. Münster. Zentrum für Nonprofit-Management (NPM).

Zimmer, A./Nährlich, S. (2000). *Engagierte Bürgerschaft: Traditionen und Perspektiven*. Reihe: Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, Band 1. Opladen: Leske + Budrich.

Zimmer, A./Priller, E. unter Mitarbeit von L. Schwalb und T. Hallmann (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zimmer, A./Priller, E./Hallmann, T. (2003). Zur Entwicklung des Nonprofit Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. In: D. R. von Eckardstein/H.-G. Ridder (Hrsg.), *Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management*. München: Rainer Hampp Verlag, S. 33–52.

Zimmer, A./Rauschenbach, T. (2011a). Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Eine Einleitung. In: T. Rauschenbach/A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport*. Opladen: Barbara Budrich, S. 11–28.

Zimmer, A./Rauschenbach, T. (Hrsg.) (2011b). *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Sport und Kultur*. Opladen: Barbara Budrich.

Zimmermann, V./Tchouvakhina, M. (2011). *Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand – Umfang und Bereiche des gesellschaftlichen Engagements*. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.). Frankfurt am Main.

Zürn, M. (2007). Die Politisierung der Ökonomisierung? Zum gegenwärtigen Verhältnis von Politik und Ökonomie. In: J. Wieland (Hrsg.), *CSR als Netzwerk Governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Über das Netzwerk von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft*. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 155–184.

Zürn, M./Ecker-Ehrhardt, M. (Hrsg.) (2010). *Gesellschaftliche Politisierung und internationale Institutionen*. Berlin: Suhrkamp.

Anhang**2. Band**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Anhang 1: Auswahl empirisch-quantitativer Datenerhebungen im Themenkomplex Bürgerschaftliches Engagement, Dritter Sektor, gemeinnützige Organisationen in Deutschland, Stand: 11/2011	463
Anhang 2: Förderung der Engagementforschung durch die Bundesregierung	479
Anhang 3: Expertisen	485
<i>Susann Biecker:</i> Social Media und bürgerschaftliches Engagement.	487
<i>Prof. Dr. Adalbert Evers:</i> Der Kulturwandel persönlicher sozialer Dienstleistungen. Rahmengeber für Entwicklungsmöglichkeiten von Engagement.	507
<i>Peter Friedrich:</i> Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem – aktueller Stand und Perspektiven.	515
<i>Dr. Eckhard Priller:</i> Bürgerschaftliches Engagement und Spenden.	525
<i>Susanne Rindt:</i> Restrukturierung der Freiwilligendienste durch die Aussetzung von Wehr- und Zivildienst.	529
<i>Sandra Schöneborn:</i> Corporate Volunteering – theoretische Überlegungen, empirische Befunde und eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion.	539
<i>Prof. Dr. Gunnar Folke Schuppert:</i> Voraussetzungen, Formen und Art des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure aus staats- und verwaltungsrechtlicher Perspektive im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement.	559
<i>Dr. Rupert Graf Strachwitz:</i> Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland.	569
<i>Dr. Volker Then und Konstantin Kehl:</i> Neue Entwicklungen in Europa. Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft und das freiwillige Engagement in Deutschland.	575
<i>Prof. Dr. Annette Zimmer:</i> Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement: Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven.	583

Anhang 1

Auswahl empirisch-quantitativer Datenerhebungen im Themenkomplex Bürgerschaftliches Engagement, Dritter Sektor, gemeinnützige Organisationen in Deutschland, Stand: 11/2011

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Allensbacher Markt- und Werbeträger- Analyse (AWA)	Datenerhebung: Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag von aktuell rund 70 Verlagen und TV-Sendern (Stand: 2010)	Jährlich Seit 50 Jahren	Markt-Media-Studie zu Konsum- gewohnheiten, Mediennutzung Auch Erhebung von gesellschafts- politischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen als Einfluss- faktoren für Mediennutzung und Marktverhalten Engagementbegriff: „Habe ein Ehrenamt, bin unentgeltlich und ehrenamtlich tätig, in einer Bürgerinitiative, einem Verein, Verband oder Ähnlichem“ Engagementquote, Erhebung berücksichtigt auch Bereiche	Deutsche Bevölkerung ab 14 Jahren in Privathaushalten (Ort der Hauptwohnung) in Deutschland Stichprobe: Nach Quoten-Auswahlverfahren angelegte Personenstichprobe; im Jahr 2010 insgesamt 21 062 Befragte Disproportionaler Stichprobenansatz zur Vergrößerung der Fallzahlen im markt- und mediaanalytisch über- durchschnittlich genutzten Segment der 14- bis unter 60-Jährigen Mündlich-persönliche Interviews Mehrthemenumfrage
Allgemeine Bevölkerungs- umfrage der Sozialwissen- schaften (ALLBUS)	GESIS – Leibniz Institut für Sozialwissenschaften Datenerhebung: TNS Infratest Sozialforschung	Jedes 2. Jahr (in den Jahren 1990 bis 1992: jährlich) Seit 1980	Erhebung von Einstellungen, Ver- haltensweisen und Sozialstruktur der Bevölkerung Aktivität und Engagement, auch informelles Engagement Erhebung berücksichtigt auch Bereiche Mitgliedschaften in Organisatio- nen, Parteien, Gewerkschaften (aktiv/passiv)	Erwachsene Wohnbevölkerung in West- und Ostdeutsch- land Stichprobe, z. B. 2008: 3 469 Personen, zum Befragungs- zeitpunkt vor dem 1. Januar 1990 geboren und deutsch- sprachig Stichprobenbildung aus Einwohnermelderegistern Persönliche, mündliche Befragung (computergestützt), Standardisiertes Frageprogramm (CAPI), teils wieder- kehrende, teils variable Fragen Zweistufige disproportional geschichtete Zufallsauswahl in West- und Ostdeutschland Multithematisch, langfristig angelegt Repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Bürgerschaft- liches Engagement und Management (BE&M I)	WWU Münster, Institut für Politikwissenschaft, Prof. Dr. Annette Zimmer Technische Universität Dortmund, Prof. Dr. Thomas Rauschenbach Erhebung: Befragungslabor des Instituts für Soziologie der WWU Münster	2004/2005	Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen	Führungskräfte auf verschiedenen verbandlichen Gliede- rungsebenen, die für strategische Entscheidungen der jeweiligen Organisation zuständig sind bzw. die Leitungsposition einnehmen Mehrstufiges Samplingverfahren Stichprobe: 4 070 (bereinigt: 3 320) Sample: 2 040 Befragte Ausschöpfung: 50 Prozent (bzw. 62 Prozent) Mündliche, telefonische Befragung, Fragebogen
Deutscher Spendenmonitor	Markt-, Media- und Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest, Bielefeld, im Auftrag verschiedener Organisationen	Jährlich Seit 1995	Bundesweite Befragung zu Spen- denverhalten in Deutschland Häufigkeit des Spendens, Spen- denhöhe, Spendenzweck, poten- zielle Spendenbereitschaft, Ein- stellungen der Befragten zum Spenden, Zeitpunkt der Spende, Grund für die Spende Soziostrukturelle Merkmale Bekanntheit der Organisationen und deren Image	Stichprobe: 4 000 deutschsprachige Personen ab 14 Jahren Random-Route-Verfahren mit einer Streuung über alle Bundesländer und alle Ortsgrößen Zufallsauswahl mittels ADM-Mastersample Persönliche Interviews, computergestützt Mehrthemenumfrage (Omnibus-Erhebung) Keine Angaben zur Ausschöpfung Verzerrungsgefahr bei Auswahl der Haushalte
Deutscher Alterssurvey (DEAS)	Deutsches Zentrum für Altersfragen	1996, 2002, 2008 Ab 2011 alle drei Jahre	Befragung zur Lebenssituation Älterer: beruflicher Status, Leben im Ruhestand, gesellschaftliche Partizipation wirtschaftliche Lage, Wohnsituation, familiäre und soziale Kontakten sowie Gesund- heit, Wohlbefinden und Lebens- ziele Engagementbegriff: gesellschaft- liche Partizipation, Funktion/ Ehrenamt als Mitglied in Gruppen und Organisationen sowie Funk- tionen ohne Mitgliedschaft	Bundesweit repräsentative Quer- und Längsschnittbefra- gung von Personen über 40 Jahren Erhebungsmethode: Persönliches Interview, Selbstaus- füller-Fragebogen, Schriftlicher Kurztest Basisstichprobe: 6 200 Befragte 2008 (gleiche Zufalls- auswahl wie die anderen Stichproben) sowie Panelstich- proben von bereits befragten Personen – 1 995 Befragte 2008 (d. h. Erst- und Wiederholungsbefragungen)

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
DJI Jugendsurvey	Deutsches Jugendinstitut Datenerhebung: GFM-GETAS, Hamburg	1992, 1997, 2003	Dauerbeobachtung der Lebens- verhältnisse sowie gesellschaft- licher und politischer Orientierung- gen Jugendlicher Freiwilliges Engagement „Prosoziale Aktivität“: Tätig- keiten, die in der „Freizeit für soziale oder politische Ziele oder ganz einfach für andere Menschen“ ausgeübt werden.	Stichprobe: Jugendliche und junge Erwachsene mit Wohnsitz in Deutschland 1. und 2. Welle: ca. 7 000 deutsche Personen im Alter von 16 bis 29 Jahren 3. Welle: 9 000 deutsche und nicht-deutsche Jugendliche und junge Erwachsene von 12 bis 29 Jahren Mündliche Befragung, standardisierter Fragebogen Mehrstufig geschichtete Zufallsauswahl (ADM- Mastersample) Disproportionale Auswahl: alte Bundesländer – neue Bundesländer. Random-Route-Verfahren bei Auswahl der Zielhaushalte sowie der Zielpersonen im Haushalt durch Zufallszahlen- Auswahlschlüssel. Längsschnittaspekte durch Mehrfacherhebungen Repräsentative Umfragen
DJI-Kinder- Betreuungsstudie	Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI) in Zusammen- arbeit mit der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfe- statistik der Universität Dortmund Datenerhebung: INFAS	2004/2005	Zeitliche, strukturelle, organisato- rische und finanzielle Aspekte der Kinderbetreuung, Zukunftsinter- essen, Qualität der Betreuung, Familienfreundlichkeit der Betreuung, betriebliche Angebote zur Vereinbarung von Familie und Beruf, Regionalisierungsaspekte, sozioökonomische Differenzie- rung	Privathaushalte in Deutschland, in denen Kinder unter sechs Jahren leben Zufallsauswahl aller Telefonhaushalte, ca. 196 000 Kontakte 8 000 Haushalte mit mindestens einem Kind bis 6 Jahren Mündliche, telefonische Befragung
Engagementatlas	Generali Deutschland Holding AG Datenerhebung: Prognos	2008	Bürgerschaftliches Engagement aus regionaler Perspektive: – Differenzen hinsichtlich Grad, Umfang und Themenschwer- punkten – Volkswirtschaftlicher Nutzen	Stichprobe: 44 012 Personen Auf Landkreisebene quотиerte Befragung (vorab Fest- legung, wie viele Interviews in jedem der 439 Land- kreise/kreisfreien Städte zu führen sind) Mindestens 95 Interviews pro Landkreis, bevölkerungs- repräsentative Gewichtung (proportional mehr Interviews in bevölkerungsreichen Kreisen)

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
noch Engagementatlas			<ul style="list-style-type: none"> – Herausforderungen, Trends und Potenziale in den Regionen Engagementquote; Fragen zu Umfang und Bereichen des Engagements, Gründen für oder gegen ein Engagement. Flankierend: Zentrale sozio-demographische Merkmale Informationen zur Monetarisierung ehrenamtlicher Arbeit	<p>Zufallsstichprobe über alle Personen ab 16 Jahren innerhalb der Landkreise</p> <p>Mündliche Bewertung von im Rahmen des Engagements erbrachten Leistungen</p> <p>Mündliche, telefonische Befragung</p>
Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Abteilung Migration, Integration, Transnationalisierung, Prof. Ruud Koopmans	2009/2010	<p>Messung des Einflusses ethnischer Heterogenität auf Sozialkapital und Zivilengagement;</p> <p>Zivilengagement umfasst dabei informelles Engagement (z. B. Nachbarschaftshilfe), Vereinsmitgliedschaften, ehrenamtliches Engagement und politisches Engagement</p> <p>Einbeziehung soziodemografischer und kultureller Erklärungsfaktoren</p>	<p>Bevölkerungsumfrage „Ethnic Diversity and Collective Action Survey (EDCAS)“ in Deutschland, Frankreich und den Niederlanden unter 7 505 Bürgern mit und ohne Migrationshintergrund in 55 deutschen Kreisen</p> <p>Qualitative Ergänzung der Studie durch Experimente und qualitative Fallstudien in Schulen</p> <p>Mündliche, telefonische Befragung</p> <p>Grundgesamtheit: alle Personen über 18 Jahren mit Wohnsitz in einer der ausgesuchten Regionen, und über einen Telefonanschluss verfügen – nicht repräsentativ für Gesamtbevölkerung</p> <p>Zufallsstichprobe (bei 4 728 Interviews) und zwei Oversamples (überproportionale Stichprobe) von (1) Personen mit Migrationshintergrund, (2) Personen mit türkischem Migrationshintergrund</p>
Eurobarometer	Europäische Kommission Datenerhebung: TNS Opinion & Social In Deutschland seit Herbst 2004 durch TNS Infratest Sozialforschung GmbH	<p>Zweimal jährlich (Frühjahr/Herbst)</p> <p>Seit 1973</p>	<p>Befragung zu sozialen und politischen Einstellungen/zentralen Themen der EU</p> <p>Engagementbegriff: „aktive Mitgliedschaft; ehrenamtliche Tätigkeit in Organisationen“</p> <p>Engagementquote</p>	<p>Stichprobe: Pro Mitgliedstaat etwa 1 000 EU-Bürger im Alter ab 15 Jahren (z. B. Befragung im Herbst 2009: 30 238 Personen in EU-Ländern)</p> <p>Für Deutschland realisiert TNS Infratest (seit 2004) pro Jahr in etwa 6 bis 7 Erhebungswellen je 1 500 Befragte</p> <p>Mehrstufige Zufallsauswahl</p> <p>Mündliche, persönliche Befragung; standardisiertes Frageprogramm, zusätzlich wechselnde Themen</p>

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
noch Eurobarometer			Auch in Abhängigkeit von Beschäftigungs- und Ausbildungssituation	Zwei Typen: Standard- und Spezial-Eurobarometer, z. B. Spezial-Eurobarometer 273 (2006): „Soziale Wirklich- keit“: 26 755 Befragte ab 15 Jahren in den damals 25 EU-Ländern sowie Bulgarien und Rumänien; Deutschland: 1 504 Befragte
European Social Survey (ESS)	European Science Foundation: nationaler Koordinator Prof. Jan W. van Deth, Universität Mannheim Datenerhebung Deutschland: INFAS, Bonn	Alle zwei Jahre	Engagementbegriff: „Mitglied- schaft; Teilnahme an Aktivitäten von Organisationen; Geldspenden; ehrenamtliche Tätigkeiten“ Engagementquote Fragen zu verschiedenen Proble- men des politischen und gesell- schaftlichen Lebens, ergänzt um länderspezifische Fragen und wechselnde Schwerpunktthemen In der ersten Welle mit Schwer- punkt zu „Citizenship, Involvement, Democracy“	Erste Welle: 2002/2003: 22 Länder; Daten zu zivil- gesellschaftlichem Engagement in 20 Ländern Stichprobe: 42 359 Befragte in 22 Ländern ab 15 Jahren Stichprobe Deutschland: 2 919 Befragte Zufallsauswahl, zweistufig disproportional geschichtet (West-/Ostdeutschland) Mündliche Befragung, standardisierter Fragebogen Repräsentative Bevölkerungsumfrage
European Values Study (EVS)/ World Values Survey	European Values Study Foundation, Amsterdam Schirmherrschaft: Tilburg Universität, Jan Kerkhofs und Ruud de Moor Koordination: Tilburg Universität in Kooperation mit GESIS	1981, 1990, 1999, 2008	Internationale empirische Lang- zeitstudie mit Fragen zu Frei- willigenarbeit Aktive Mitglieder: Verrichtung unbezahlter Arbeit für mind. eine Freiwilligenorganisation Passive Mitglieder: nur Mitglied- schaft ohne Verrichtung unbezahl- ter Arbeit in mind. einer Frei- willigenorganisation	1981 in 16 Ländern, 1990 in 29 Ländern, 1999 in 33 Ländern, 2008 in 47 Ländern (rund 70 000 Befragte in Europa) Zufallsstichprobe: pro Land 1 500 Befragte ab 18 Jahren Mündliche, persönliche Interviews, standardisierte Fragebögen
European Time Use Survey	Eurostat	1998 bis 2002	Messung der Zeitverwendung Fragen zur Zeitverwendung für ehrenamtliche Aktivitäten und bürgerschaftliches Engagement	Bevölkerung zwischen 20 und 74 Jahren Die Studie ist das Ergebnis der Zusammenführung von Zeitbudgetstudien aus 10 europäischen Ländern. Für Deutschland: s. Zeitbudgetstudie

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Freiwilligen- survey	BMFSFJ Datenerhebung: TNS Infratest Sozialforschung München	1999, 2004, 2009	Erfassung der öffentlichen Beteilig- ung und des freiwilligen Engage- ments in seinen verschiedenen Bereichen, Formen und Problem- lagen Engagementbegriff: „Gemein- schaftlich Aktive (teilnehmend, unverbündlich) sowie freiwillig Engagierte (verbündlich, länger- fristig, Übernahme von Auf- gaben, Funktionen, Ämtern)“	Deutschsprachige Bevölkerung in Privathaushalten ab 14 Jahren Stichproben: 14 922 (1999), 15 000 (2004), 20 000 (2009) Mündliche, telefonische Befragung, standardisiert und computergestützt Geschichtete Zufallsstichprobe nach ADM-Standard Repräsentative Umfrage
Freiwilligen- survey Sonder- auswertung zu spezifischen Themen: „Sportbezogene Sonderauswer- tung des Freiwilli- gensurvey 1999 bis 2009“	Forschungszentrum für Bür- gerschaftliches Engage- ment, Prof. Dr. Sebastian Braun Erhebung: TNS Infratest Sozialforschung Auftraggeber: BMFSFJ	1999, 2004, 2009	s. Freiwilligensurvey	Sonderauswertung auf Grundlage der Freiwilligen- surveys 1999, 2004, 2009
Freiwilligen- survey Sonder- auswertung zu spezifischen Themen: Jugend in der Zivilgesell- schaft. Freiwilli- ges Engagement Jugendlicher von 1999 bis 2009	TNS Infratest Sozial- forschung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung	1999, 2004, 2009	s. Freiwilligensurvey	Sonderauswertung auf Grundlage der Freiwilligen- surveys 1999, 2004, 2009
Freiwilligen- survey Sonder- auswertung zu spezifischen Themen: Kirche und Religion	TNS Infratest Sozial- forschung im Auftrag des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Evangelischen Kirche Deutschlands	2004	s. Freiwilligensurvey	Sonderauswertung auf Grundlage des Freiwilligen- surveys 2004

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Freiwilligen- survey Sonder- auswertung: Formen und Arrangements der Betreuung von Vorschulkindern	TNS Infratest Sozial- forschung	2004	s. Freiwilligen-survey	Sonderauswertung auf Grundlage des Freiwilligen- surveys 2004. Erstellung eines Kinderdatensatzes für 2 343 Vorschulkinder.
Freiwilligen- survey Sonder- auswertung: Freiwilliges Engagement in Einrichtungen für ältere Menschen, Kinder und Jugendliche sowie für Menschen mit Behinderung	TNS Infratest Sozial- forschung im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege	2004	s. Freiwilligen-survey	Sonderauswertung auf Grundlage des Freiwilligen- surveys 2004
Freiwilligen- survey Sonder- auswertung: Länderstudien	Beauftragt durch die Bundesländer Datenerhebung: TNS Infratest Sozialforschung	2004, 2009	s. Freiwilligen-survey	Es liegen spezifische Auswertungen vor, durchgeführt im Auftrag der Bundesländer. Länderstudien der zweiten Welle: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Länderstudien der dritten Welle von TNS Infratest: Berlin, Brandenburg, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Länderstudien der dritten Welle von anderen Auftrag- nehmern: Baden-Württemberg (zze), Bayern (Analyse: Martina Wegner/Universität München; Auswertung: zze), Bremen (Land Bremen in Kooperation mit Frei- willigenagentur), Hessen (Gisela Jakob/FH Darmstadt)

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Freizeit-Monitor BAT Stiftung für Zukunftsfragen	BAT Stiftung für Zukunftsfragen Datenerhebung: Ipsos	Unregelmäßig 2011, 2007, 2004, 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998	Detaillierte Angaben über unter- schiedliche Freizeitaktivitäten Engagementbegriff: Ehrenamt- liche Tätigkeiten in Kirche, Partei, Gewerkschaft oder Verein Engagementquote	2007: 3 000 Personen ab 14 Jahren Mündliche, telefonische Interviews Zufallsstichprobe bei Auswahl der Haushalte
IAB-Betriebs- panel	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Datenerhebung: TNS Infratest Sozialforschung in Kooperation mit SÖSTRA, Berlin	Jährlich Seit 1993 in West- und seit 1996 in Ost- deutschland	Arbeitgeberbefragung zu betriebs- lichen Bestimmungsgrößen der Beschäftigung; Erforschung der Nachfrageseite des Arbeits- marktes einschließlich Dritter- sektor-Organisationen Relevant für Thema Beschäfti- gung im Dritten Sektor	Betriebe aller Wirtschaftszweige und Größenklassen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten Stichprobe: Knapp 16 000 Betriebe Mündliche, persönliche Interviews Standardisiertes Frageprogramm, jeweils ergänzt um aktuelle Themenschwerpunkte Zufallsstichprobe Empirische Basis: Betriebsdatei, generiert aus der BA-Beschäftigtenstatistik, die rund 2 Millionen Betriebe enthält Verzerrungsgefahr durch Ausfälle: 36 Prozent Rücklauf bei Erstbefragung (geringer), 84 Prozent bei Wieder- holungsbefragung
Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project	Koordination: Johns Hopkins University Baltimore; Prof. Dr. Helmut K. Anheier und Prof. Dr. Lester M. Salamon Deutsche Teilstudie: Erste Projektphase: Universität Konstanz, Prof. Dr. Wolfgang Seibel und Johns Hopkins University, Prof. Dr. Helmut K. Anheier;	1990, 1999	Erstmaliges umfassendes Daten- material über Ausmaß, Struktur, Finanzierung, und Einfluss von Nonprofit-Aktivität weltweit Quantitative Erfassung des Dritten Sektors in ökonomischen Zusam- mensetzungen sowie in histori- scher, gesellschaftlicher und politischer Einbindung	Über 20 Länder Ergänzend zum Rückgriff auf sekundärstatistische Daten- quellen (z. B. amtliche Statistik, verschiedene Materia- lien nationaler Dachorganisationen) wurden eigene repräsentative Erhebungen durchgeführt

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
noch Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project	Zweite Projektphase: Dr. Eckhard Priller, WZB und Prof. Dr. Annette Zimmer, Universität Münster			
Jugend. Engagement. Politische Sozialisation	Universität Würzburg, Lehrstuhl Empirische Bildungsforschung, Prof. Dr. Heinz Reinders	Oktober 2010 bis Januar 2011 (erste Welle)	Erfassung des ehrenamtlichen Engagements bei Jugendlichen, „Persönlichkeitsentwicklung und politische Beteiligungsbereit- schaft durch gemeinnützige Tätigkeit im Jugendalter“ Engagementbegriff: „Freiwillige, in der Freizeit erbrachte, nicht auf ein Entgelt ausgerichtete Tätig- keit, die primär auf einen guten Zweck oder auf andere Menschen ausgerichtet ist und jenseits fami- liärer, verwandtschaftlicher, freundschaftlicher oder nachbar- schaftlicher moralischer Ver- pflichtungen stattfindet.“	Stichprobe (erste Welle): 2 408 Jugendliche zwischen 14 und 15 Jahren; bundesweit, deutschsprachige Personen Mündliche, telefonische Befragung Repräsentative Längsschnittuntersuchung über vier Jahre mit zwei Messzeitpunkten: bei Jugendlichen im Alter von 14 bis 15 (MZP 2010) bzw. 15 bis 16 Jahren (MZP 2011). Geplant sind zwei weitere Messzeitpunkte für Ende 2012 bzw. 2013
Lokale Bündnisse für Familie	Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI)	2004	Fachlich wissenschaftliche Begleitung des Programms Lokale Bündnisse für Familie: Formen, Kapazitäten und Erfolgsbedingun- gen lokaler Bündnisse für Familie Quantitative Befragung zum Gründungsprozess, zu beteiligten Bündnispartnern, Zielen und Zielgruppen, wichtigsten Maß- nahmen; für unterschiedliche Aspekte der Bündnisarbeit werden sog. Gunst- und Ungunstfaktoren ermittelt.	Vertreterinnen und Vertreter Lokaler Bündnisse Methodenmix Quantitativer Teil: Alle erfassten Bündnisstandorte Mündliche, telefonische Befragung, teilstandardisierte Leitfaden, ergänzt um weitere qualitative Untersu- chungsschritte

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MUG III und IV)	BMFSFJ Erhebung: TNS Infratest Sozialforschung MUG III: Deutsches Zentrum für Altersforschung MUG IV: Universität Heidelberg, Abt. für Psychologische Altenforschung, ISG	MUG III: 2003/2004 (Untersu- chungszeit- raum von 1991 bis 2002) MUG IV: 2005	Studie zu häuslichen Pflegearran- gements, Demenz, professionellen Versorgungsangeboten MUG III: Hilfe- und Pflege- bedürftigkeit im Alter MUG IV: Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebens- führung in Heimen Ausmaß und Rolle von Engage- ment; Möglichkeit der künftigen Förderung	MUG III: Querschnittsbefragung von 57 617 Personen mittels repräsentativer Haushaltsstichprobe plus Zusatz- untersuchungen MUG IV: Repräsentativerhebung: 4 229 Interviews in stationären Einrichtungen. Zusatzuntersuchung: Frage- bogenerhebung bei 584 Angehörigen und Freiwilligen
Organisations- erhebung Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel	WZB, Dr. Eckhard Priller und Universität Münster, Prof. Dr. Annette Zimmer	1998	Erhebung im Rahmen des JHCP Anwendung der International Classification of Nonprofit Orga- nizations (ICNPO) zur bereichs- spezifischen Klassifizierung Organisationsstruktur, Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche, Finanzie- rung, Mittelerschließung, Personal und Beschäftigungssituation der NPOs sowie zu ihren Problemen/ Einschätzungen zur gegenwärti- gen und künftigen Situation ihrer Arbeit	Mitgliederorganisationen auf der Länder- sowie Orts- ebene Erstellung einer Adressdatenbank mit Hilfe einschlägiger Adressverzeichnisse, z. B. Handbuchs des öffentlichen Lebens (Oeckl) oder Hoppenstedt, und mit Unterstützung der Dach- und Spitzenverbände des deutschen Nonprofit- Sektors Zufallsverfahren: Auswahl differenziert nach verschiede- nen Bereichen, hier wiederum nach unterschiedlichen Untergliederungen; jeweils mind. 130 Organisationen Pro Bereich Berücksichtigung von lokalen Organisatio- nen, jeweils von einem ost- und zwei westdeutschen Landes- bzw. Regionalverbänden Stichprobe: 8 400 Fragebögen Sample: 2 240 Befragte Rücklauf: 28 Prozent Schriftliche Befragung, standardisierter Fragebogen

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Selbsthilfe: „Den Familien- hilfegruppen bezug von Selbst- hilfegruppen und verdeutlichen und die Familien- orientierung der Selbsthilfeunter- stützung stärken“	Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (NAKOS) im Auftrag des BMFSFJ	2004	Datenerhebung zur Bedeutung von Selbsthilfegruppen für Fami- lien. Selbsthilfegruppen werden als „neue Formen sorgender Netze, die familienbezogen, familien- ergänzend und familienentlastend sind“ bezeichnet	Befragung von 360 Selbsthilfeorganisationen mit Familienbezug
Shell Jugend- studie	16. Studie: Universität Bielefeld, Prof. Dr. Mathias Albert, Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, Dr. Gudrun Quenzel Datenerhebung: TNS Infratest Die Studie wird von Shell in Auftrag gegeben und von verschiedenen Forschungs- instituten durchgeführt	Seit 1953 16. Shell- Jugendstudie im Jahr 2010	Sichtweisen, Stimmungen und Erwartungen von Jugendlichen, will gesellschaftspolitische Denk- und Diskussionsanstöße geben Frageprogramm zu sozialem Engagement Engagementbegriff: Aktivität in der Freizeit „für soziale oder gesellschaftliche Zwecke oder für andere Menschen“. „Engagement eher im Sinne eines Sich-Einset- zens für andere“	Stichprobe 2010: 2 604 Jugendliche im Alter von 12 bis 25 Jahren aus den alten und neuen Bundesländern Mündliche, persönliche Befragung Standardisierter Fragebogen Repräsentativhebung, ergänzt um qualitative Elemente (biografische Portraits Jugendlicher)
Sozio- oekonomisches Panel (SOEP)	DIW Berlin Datenerhebung durch TNS Infratest Sozialforschung	Jährlich Seit 1984	Befragung zur Lebenssituation der in Deutschland lebenden Bevölke- rung Engagementbegriff: „ehrenamt- liche Tätigkeiten in Vereinen, Verbänden oder sozialen Dienen- ten“ Engagementquote, Engagement- entwicklung (Zeitreihenanalysen/ Längsschnittenanalysen), Sozio- strukturelle Einflussfaktoren	Private Haushalte und deren Mitglieder ab 17 Jahren Haushalts- und Personenbefragung: 20 000 Personen/ 11 000 Haushalte Längsschnittstudie Mündliche Befragung; jedes Jahr die gleichen Personen/ Haushalte; Paper and Pencil Interviews/Computer assis- ted Interviews Fragen über Einkommen, Erwerbstätigkeit, Bildung oder Gesundheit Themenschwerpunkt „gesellschaftliche Partizipation und Zeitverwendung“ Keine Bereichsdifferenzierung Repräsentative Studie, seit 1984 größte Wiederholungs- befragung von privaten Haushalten und Personen

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Sportentwick- lungsbericht	Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) und deren Landessportbünde Bundesinstitut für Sport- wissenschaft (BISp) Deutsche Sporthochschule Köln, Prof. Dr. Christoph Breuer	Alle 2 Jahre Seit 2005/ 2006	Gemeinwohlbeiträge des organi- sierten Sports, seine sozialen und ökonomischen Kennziffern sowie deren Entwicklung Auswirkungen des Steuerungs- handelns auf die Gemeinwohl- produktion und auf die sozialen und ökonomischen Kennziffern des Sports	Organisationen (Sportvereine), bundesweit Stichprobe: 44 367 Sportvereine Sample: 13 068, darunter 1 648 Vereine Rücklauf: 35,1 Prozent Onlinebefragung Anzahl der angeschriebenen Vereine variiert nach Bun- desland; Zeitverlaufsanalysen sind mit ca. 14 Prozent der Vereine möglich
Stiftungen: „Stiftungen und Finanzkrise: Eine repräsentative Umfrage“	Bundesverband Deutscher Stiftungen; Erhebung zusammen mit Dienstleister 2x4 Ltd. Market Research Consulting	2009 (November bis Dezember 2009)	Stiftungskapital, Einschätzung der Kenntnisse zur Vermögenslage, Entwicklung von Ertragsseinbu- ßen und Ertragswachstum, Einbußen bei Spenden und Zustif- tungen, Erwartungen zur Entwick- lung von Spenden und Zustiftun- gen, Investition/Anlagestrategien, Renditen, Dividenden, Rücklagen, Angebote einer Krisenberatung, Reaktionen auf die Krise (Reduk- tion von Ausgaben, Entlassungen, Effektivitätssteigerung)	Stichprobe: 2.126 Stiftungen Geschichtete Stichprobe Sample: 388 Interviews Rücklauf von 18,3 Prozent Empirische Basis: Datenbank Deutscher Stiftungen Grundlage: ICC/ESOMAR, internationaler Kodex für die Markt- und Sozialforschung Online-Fragebogen
Stiftungen: „StifterStudie“	Bertelsmann Stiftung	2004	Beweggründe und Ziele von Stiftern Daten zur sozialen Herkunft von Stiftern, der Ausrichtung von Stiftungen und zur öffentlichen Wahrnehmung von Stiftern	Umfrage unter allen deutschen Stiftern, die seit 1990 eine Stiftung ins Leben gerufen haben (Vertiefung durch Leitfaden-Interviews) Stichprobe: Über 650 Stifter, davon 629 Teilnehmer der Fragebogenaktion, 22 ausführliche Interviews
Stiftungen: „Bürger- stiftungen in Deutschland“	Initiative Bürgerstiftungen	Jährlich Seit 2002 (sogenannte März- Umfrage)	Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland: Vermögen, Stifterentwicklung und ehrenamt- liche Tätigkeit, Fördervolumen und Projektarbeit, Treuhandver- waltung durch Bürgerstiftungen	Umfrage unter Stiftungen, die den 10 Merkmalen einer Bürgerstiftung entsprechen

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Stiftungen: Engagement- förderung durch Stiftungen	Bundesverband Deutscher Stiftungen	2010	Kurzstudie zur erstmaligen Beschreibung der Grundzüge des Betätigungsfeldes Engagement für Stiftungen Engagementbegriff orientiert an der grundlegenden Definition der Enquete-Kommission Umfang von Stiftungsaktivitäten im Engagementförderfeld, Anzahl der Stiftungen, die sich selbst als aktive Förderer des bürgerschaft- lichen Engagements verstehen, Fragen der Gestaltung dieses Engagements, nach Satzungs- zweck, nach Formen	Empirische Basis: Datenbankbestand des Bundesverban- des Deutscher Stiftungen sowie Daten aus der Umfrage „Stiftungen und Finanzkrise“
Stiftungen: Stiftungswesen in Deutschland	Bundesverband Deutscher Stiftungen	regelmäßig	Rechtsfähige Stiftungen bürger- lichen Rechts in Deutschland: Anzahl (Errichtung und Bestand), Stiftungsdichte in Deutschland/in Bundesländern/Großstädten/je Einwohner, Vermögen, Ausga- ben, Stiftungszwecke, Anteil von Frauen/Männern unter den Stifte- rinnen/Stiftern, Entwicklung des Stiftungswesens (Errichtung, Unterschiede in Ost und West)	Regelmäßige Datenerhebungen und -analysen Auswertungen auf der Grundlage der Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, darunter etwa „Das Stiftungswesen in Zahlen“ sowie auf der Basis von Daten, die im Rahmen von Umfragen durch den Bundes- verband erhoben wurden (s. z. B. „Stiftungen und Finanzkrise“)
Stiftungen: Maecenata Stiftungs- datenbank	Maecenata Institut	durchgehend	Umfangreiche Informationen zum Stiftungswesen in Deutschland	Die Datenbank umfasst Informationen zu ca. 15 000 Stif- tungen Datenquellen: elektronischer Fragebogen (2009), Jahres- berichte, Stiftungsverzeichnis, amtliche Mitteilungen Nicht repräsentativ

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Survey of Health, Aging and Retirement in Europe (SHARE)	Europäische Kommission/ US National Institute on Aging Nationale Koordination: Mannheimer Forschungs- institut Ökonomie und Demografischer Wandel (MEA) Erhebung in Deutschland: infas	2004, 2006/ 2007, 2008/ 2009	Gesundheit, sozioökonomischer Status sowie soziale und familiäre Netzwerke der Generation 50plus Veränderung der wirtschaftlichen, gesundheitlichen und sozialen Lage älterer Menschen in Europa Engagementbegriff: Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit, Teilnahme an Aktivitäten im Verein, kirchlichen Bereich, einer politischen Organisation oder Bürgerinitiative	Personen im Alter von 50 Jahren und älter einschließlich ihrer Ehepartner, auch wenn diese jünger als 50 Jahre sind 1. Welle: 11 europäische Länder (31 115 Befragte), Deutschland: 3 008 2. Welle: 14 europäische Länder und Israel (33 281 Befragte), Deutschland: 2 568 3. Welle zu retrospektiven Lebensgeschichten (SHARELIFE): 15 europäische Länder Mündliche, persönliche Befragung, computergestützt, einschließlich eines Paper and Pencil Fragebogens zum Selbstausfüllen der Befragten
Unternehmens- register	Bundestag und Bundesrat Datenerhebung: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden	Jährlich Seit 1995 (zweijährige Verzögerung)	ökonomisch bedeutsame Organi- sationen des Dritten Sektors Informationen zum steuerbaren Umsatz der Organisationen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschafts- zweigen Möglichkeit der Differenzierung nach verschiedenen Aktivitäts- bereichen der Zivilgesellschaft, Anzahl der Organisationen	Organisationen mit steuerbarem Umsatz über 17 500 Euro und/oder einem sozialversicherungs- pflichtigen Beschäftigten, bundesweit Empirische Basis: Daten der Verwaltungsbereiche, z. B. Bundesagentur für Arbeit oder Finanzbehörden und Daten einzelner Bereichsstatistiken, z. B. Erhebungen des produ- zierenden Gewerbes, Handels, Dienstleistungsbereichs Erfasst sind 3,55 Millionen Organisationen mit 24,36 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftig- ten und einem kumulierten steuerbaren Umsatz von 4,87 Mrd. Euro Keine kleinen Vereine oder Bürgerinitiativen
Untersuchung zu kommunalen Ansätzen im Bereich Familien- unterstützender Dienstleistungen	Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (ISS)	2007	Lokale Erfahrungen, Rahmen- bedingungen und Strukturen familienunterstützender Dienst- leistungen	Stichprobe: rund 1 000 Kommunen und Landkreisen, Zufallsstichprobe Sample: 61 Personen Rücklauf: 6 Prozent Empirische Basis: E-Mail-Verteiler, allgemeine E-Mail Adressen der Kommunen, als auch die von Sozial- und Jugendämtern bzw. Familienbüros oder Stabsstellen im Bereich Gleichstellung Schriftliche Befragung, ergänzt um Experteninterviews Keine repräsentative Befragung

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Vereine in Münster	WWU Münster, Institut für Politikwissenschaft, Prof. Dr. Annette Zimmer Erhebung: Umfrageteam des Instituts für Soziologie der WWU Münster	2004	Erhebung von Daten zur Analyse des lokalen Vereinswesens Organisationsstruktur, Tätigkeits- bereiche, Arbeitsweise, Finanzie- rung, freiwilliges Engagement und Beschäftigung, Einschätzungen und Probleme	Alle Vereine in Münster (Schätzung: 1 600) Empirische Grundlage: Städtisches Vereinsregister, ergänzt um Telefon- und Adressbücher, lokale Internet- seiten, Vereins-Adressenlisten von städtischen Ämtern und Dachverbänden Stichprobe: 2 200 Fragebögen (bereinigt: 1 886) Sample: 913 Befragte, Rücklauf: 48,5 Prozent Schriftliche Befragung, standardisiert
Wissenschaft- liche Begleitung des Bundes- modellprogramms Generationen- übergreifende Freiwilligen- dienste	Zentrum für zivilgesell- schaftliche Entwicklung (zze)	2005 bis 2008	Wissenschaftliche Evaluation des Programms	Multimethodischer Ansatz: qualitative Interviews, Gruppendiskussion, schriftliche Befragungen aller am Modellprogramm beteiligter Akteure (Träger, Einsatz- stellen und Freiwillige) Rücklaufquote schriftliche Befragung der Einsatzstellen an drei Zeitpunkten: zwischen n = 577 bis 682 Antworten Unter 9 000 Freiwilligen wurden am letzten Befragungs- zeitpunkt 2 608 schriftliche Befragungen durchgeführt Durchführung von elf Werkstattgesprächen
Zeitbudget- erhebung	BMFSFJ Erhebung: Statistisches Bun- desamt in Zusammenarbeit mit den statistischen Ämtern der Länder	1991/1992, 2001/2002	Erfassung der Zeitverwendung Enthält Fragen zur Zeitverwen- dung für ehrenamtliche Aktivitä- ten und bürgerschaftliches Engagement Engagementbegriff: Teilnehmende Aktivität/nur Mitgliedschaft sowie aktives bür- gerschaftlichen Engagement, unentgeltlich oder gegen geringe Aufwandsentschädigung	Stichprobenauswahl nach einem Quotenverfahren Erfassung der Zeitverwendung in über 5 400 Haushalten, mit über 12 600 Personen und rund 37 700 Tagebüchern Zusätzlich Fragebogen mit Angaben über persönliche Situation und zum Haushalt Daten wurden an Mikrozensus angepasst und auf die Bevölkerung ab 10 Jahren in Privathaushalten hoch- gerechnet Feldarbeit über das Jahr verteilt von April 2001 bis Ende März 2002, um saisonale Verzerrungen zu vermeiden

noch Anhang 1

Erhebung/ Titel der Studie	Institut/Projektleitung	Erhebungs- jahr	Erhebungsfokus	Anlage der Untersuchung
Zivilgesellschaft in Zahlen	Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, und Fritz Thyssen Stiftung und Bertelsmann Stiftung	ab 2011	Statistische Erfassung des Nonprofit-Sektors Regelmäßige Berichterstattung „Informationssystem Zivilgesell- schaft“ Erfassung der ökonomischen Bedeutung der wirtschaftlich aktiven Organisationen des dritten Sektors Politisches Gestaltungspotenzial und sozialintegrative Bedeutung von Zivilgesellschaft	Erste Projektphase: Auswertung der Daten des Unter- nehmensregisters des statistischen Bundesamtes In Vorbereitung für 2012: Organisationserhebung zivilgesellschaftlicher Organisationen Repräsentative Erhebung

Anhang 2

Förderung der Engagementforschung durch die Bundesregierung

Die folgende Tabelle enthält – thematisch sortiert – Beispiele für wissenschaftliche Studien, Berichte und Programmevaluationen, die in den vergangenen zehn Jahren durch die Bundesregierung gefördert wurden.

Titel der Studie	Durchführungsträger	Förderer	Zeitraum
Themenübergreifende Studien			
Zeitbudgeterhebung	Bundesamt für Statistik in Zusammenarbeit mit den statistischen Ämtern der Länder	BMFSFJ	1991/1992, 2001/2002 Fort-schreibung bis 2014 in Vorbereitung
Freiwilligensurvey	TNS Infratest Sozialforschung	BMFSFJ	1999, 2004, 2009
Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland.	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Projektgruppe Zivilengagement	BMFSFJ	2008 bis 2009
Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde	TNS Infratest Sozialforschung/Nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung/Akademie für Sozialpädagogik und Sozialarbeit	BMVBS	2009 (VÖ)
Demografischer Wandel, Alter und Pflege			
Deutscher Alterssurvey	Deutsches Zentrum für Altersfragen	BMFSFJ	1996, 2002, 2008
Evaluation des Modellprogramms Strukturschwache ländliche Regionen – Netzwerke und Ehrenamt	Deutsches Jugendinstitut	BMFSFJ	1999 bis 2003
SeniorTrainerinnen und seniorKompetenzteams: Erfahrungswissen und Engagement in einer neuen Verantwortungsrolle	Institut für Sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung	BMFSFJ	2002 bis 2006
Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MUG III und IV)	Erhebung: TNS Infratest Sozialforschung MUG III: Deutsches Zentrum für Altersforschung MUG IV: Universität Heidelberg, Abt. für Psychologische Altenforschung, ISG	BMFSFJ	MUG III: 2003/2004 Untersuchungszeitraum von 1991 auf 2002 MUG IV: 2005
Nachhaltige Unterstützung des Engagements Älterer	Deutsches Zentrum für Altersfragen	BMFSFJ	2004 bis 2006
Einbeziehung von Angehörigen und Freiwilligen in die Hilfe und Pflege in Einrichtungen (im Rahmen von MUG IV)	Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik	BMFSFJ	2005
Die wissenschaftliche Begleitung des Bundesmodellprogramms Generationsübergreifende Freiwilligendienste	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung	BMFSFJ	2005 bis 2008

noch Anhang 2

Titel der Studie	Durchführungsträger	Förderer	Zeitraum
noch Demografischer Wandel, Alter und Pflege			
Kulturelle Bildung in der Generation 50 + – eine Bevölkerungsumfrage zur kulturellen Partizipation, Bildung und ehrenamtlichen Integration	Zentrum für Kulturforschung – Betriebsgesellschaft mbH	BMBF	2006 bis 2007
Evaluation des Bundesmodellprogramms Alter schafft Neues – Aktiv im Alter	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung	BMFSFJ	2008 bis 2010
Evaluation des Bundesprogramms Freiwilligendienste aller Generationen	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung	BMFSFJ	2009 bis 2011
Freiwilligenengagement zur Stärkung innovativer ambienter Lebensstrukturen im Alter	Evangelische Fachhochschule Darmstadt, Fachbereich Pflege- und Gesundheitswissenschaft	BMBF	2010 bis 2013
Partizipative Sozialraumanalysen von Senioren für Senioren als innovative Form bürgerschaftlichen Engagements	Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH), Fachbereich Soziale Arbeit	BMBF	2011 bis 2014
Jugend und Bildung			
Demokratie lernen in Schule und Gemeinde – Demokratiepolitische und gewaltpräventive Potenziale in Schule und Jugendhilfe	Friedrich-Schiller-Universität Jena, Lehrstuhl für Schulpädagogik und Schulentwicklung	BMBF	2000 bis 2001
Evaluation des FSJ und FÖJ. Systematische Evaluation der Erfahrungen mit den neuen Gesetzen zur „Förderung von einem freiwilligen sozialen Jahr bzw. einem freiwilligen ökologischen Jahr“ (FSJ-/FÖJ-Gesetze)	Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik	BMFSFJ	2003 bis 2006
Reichtum der Talente. Ehrenamtspool für Kindergärten. Explorative Studie im Auftrag des BMFSFJ zu zivilgesellschaftlichem Engagement und frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung	Institut für Soziale und Kulturelle Arbeit	BMFSFJ	2003 bis 2004
Evaluation Aktionsprogramm für mehr Jugendbeteiligung	Deutsches Jugendinstitut	BMFSFJ	2007 bis 2009
Evaluation des Bundesprogramms „Freiwilligendienste machen kompetent“	INBAS-Sozialforschung	BMFSFJ	2007 bis 2010
Zivildienst als Sozialisationsinstanz für junge Männer	GIB Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung	BMFSFJ	2008 bis 2011
Bürgerschaftliches Engagement an Schulen. Eine empirische Untersuchung über Strukturen, Leistungen und Selbstverständnis von Fördervereinen an Schulen	Humboldt-Universität zu Berlin, Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement	BMBF	2011 bis 2012
Qualifizierung und Anreizsysteme für bürgerschaftliches Engagement	Universität Heidelberg, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen	BMFSFJ	2008 bis 2010
Gewinnung von ehrenamtlichen Prüfern in der Berufsbildung	InterVal GmbH	BMBF	2009 bis 2010
Jugendliche Aktivitäten im Wandel. Gesellschaftliche Beteiligung und Engagement in Zeiten des Web 2.0	Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut – TU Dortmund	BMFSFJ	2009 bis 2010

noch Anhang 2

Titel der Studie	Durchführungsträger	Förderer	Zeitraum
noch Jugend und Bildung			
Zwischenevaluation des EU-Programms „Jugend in Aktion“ 2007 bis 2009 auf nationaler Ebene	Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik	BMFSFJ	2009 bis 2010
Migration			
Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken	Zentrum für Türkeistudien	BMFSFJ	2004
Evaluation des Modellprojekts Migrantenorganisationen als Träger von Freiwilligendiensten	Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik	BMFSFJ	2008 bis 2011
Ethnische Diversität, soziales Vertrauen und Zivilengagement	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Abteilung Migration, Integration, Transnationalisierung	BMFSFJ	2008 bis 2011
Interkulturelle Öffnung in der verbandlichen Jugendarbeit – Stand, Möglichkeiten und Hindernisse der Realisierung	Deutsches Jugendinstitut/Fachhochschule Köln	BMFSFJ	2008 bis 2011
Freiwilliges Engagement von Migrantinnen und Migranten – Vergleichende Fallstudien in multiethnischer Perspektive	INBAS-Sozialforschung	BMFSFJ	2008 bis 2011
Qualifizierung von Migrantenselbstorganisationen für professionelles Freiwilligenmanagement	INBAS-Sozialforschung	BMFSFJ	2008 bis 2011
Migrantinnenorganisationen in Deutschland	Rambøll Management Consulting/TU Darmstadt, Institut für Pädagogik	BMFSFJ	2009 bis 2010
Kooperation mit Migrantenorganisationen	Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Politikwissenschaft	BAMF	2010 bis 2011
Expertise Elternvertreter mit Migrationshintergrund an Schulen	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Zentralinstitut für Lehr-Lernforschung	BAMF	2009 (VÖ)
Weiteres, bereichsspezifisches Engagement			
Motivation in der Bevölkerung, sich für Umweltthemen zu engagieren – Eine qualitative Studie mit Fokusgruppen	Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung	BMU	2003 bis 2005
Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) in der Zivilgesellschaft – Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik	Humboldt-Universität zu Berlin, Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement	BMFSFJ	2009 bis 2011
Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement	MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft/TU Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung	BMVBS	2009 bis 2010
Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys 1999 bis 2009	Humboldt-Universität zu Berlin, Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement	BMFSFJ Bundesinstitut für Sportwissenschaft	2010 bis 2011

noch Anhang 2

Titel der Studie	Durchführungsträger	Förderer	Zeitraum
Teilhabe und Demokratie			
Privilegierte Lebenslagen – Gesellschaftliche Eliten – Gemeinwohlorientiertes Engagement	Berliner Institut für Sozialforschung	BMAS	2005 (VÖ)
Partizipative Kommune – Kooperationsnetze und Bürgerschaftliches Engagement als Erfolgsfaktoren für ostdeutsche Kommunen	Nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung	BMVBS	2006 bis 2007
„E-Partizipation – Elektronische Beteiligung von Bevölkerung und Wirtschaft am E-Government“	ZebraLog/Institut für Informationsmanagement Bremen	BMI	2007 bis 2008
Programmevaluation „Vielfalt tut gut“ und „kompetent. für Demokratie“	Deutsches Jugendinstitut	BMFSFJ	2007 bis 2011
Engagiert vor Ort – Wege und Erfahrungen von Kommunalpolitikerinnen	Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft	BMFSFJ	2008 bis 2009
Bürgermitwirkung im Stadtumbau	Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung/Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik/Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung	BMVBS	2009 (VÖ)
Entbehrliche der Bürgergesellschaft? Sozial Benachteiligte und Engagement	Institut für Demokratieforschung Göttingen	BMFSFJ	2009 bis 2010
Engagement von Unternehmen			
Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Abteilung Zivilgesellschaft, Citizenship und Mobilisierung/Universität Bielefeld, Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung	BMBF	2002 bis 2005
Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen	Future e.V./Institut für ökologische Wirtschaftsforschung	BMU	2003 bis 2004
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland	Humboldt-Universität zu Berlin, Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement	BMFSFJ	2006 bis 2008
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Mitteldeutschland	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Pädagogik/Freiwilligenagentur Halle-Saalekreis	BMAS	2006 bis 2007
Unternehmerischer Nutzen des Zivilengagements von Wirtschaftsunternehmen	Humboldt-Universität zu Berlin, Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement	BMFSFJ	2008 bis 2009
Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung. Wie Wirtschaftsführer in Deutschland gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Ergebnisse einer qualitativen Studie	Centrum für Corporate Citizenship Deutschland	BMFSFJ	2009

noch Anhang 2

Titel der Studie	Durchführungsträger	Förderer	Zeitraum
Infrastruktur und Rahmenbedingungen			
Freiwilligenagenturen in Deutschland	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen	BMFSFJ	2001
Kooperation und Vernetzung von Rehabilitationseinrichtungen und Selbsthilfegruppen Selbsthilfeorganisationen	Albrecht-Ludwigs-Universität Freiburg, Abteilung Medizinische Soziologie	BMG	2001 bis 2004
Die Bedeutung der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit von Umweltverbänden – am Beispiel des Zivildienstes und des bürgerschaftlichen Engagements	Institut für Ökologie und Naturschutz, Eberswalde	BMU	2003 (VÖ)
Den Familienbezug von Selbsthilfegruppen verdeutlichen und die Familienorientierung der Selbsthilfeunterstützung stärken	Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen	BMFSFJ	2004 bis 2006
Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport (Publikation des Projektes „Führungskräfte von wirtschaftlich tätigen Nonprofit-Organisationen und das Management des bürgerschaftlichen Engagements“)	Westfälische Wilhelmsuniversität Münster, Institut für Politikwissenschaft/Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut – TU Dortmund	BMFSFJ	2007 bis 2009
Evaluierung von Auswirkungen des Gesetzes zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements. Empirische Untersuchung der Entwicklungen im Regelungsbereich, insbesondere zum Spendenaufkommen	Deutsches Zentralinstitut für Soziale Fragen	BMF	2007 bis 2009
Ausbau, Umbau, Rückbau? Bestandsaufnahme, Evaluation und Weiterentwicklung der Infrastruktur lokaler Engagementpolitik	Westfälische Wilhelmsuniversität Münster, Institut für Politikwissenschaft	BMFSFJ	2008 bis 2010
Evaluation der Wirkungspotenziale von Mittlerorganisationen zivilgesellschaftlichen Engagements (WIMIZE)	Universität Potsdam/Carl von Ossietzky Universität Oldenburg/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Pädagogik	BMFSFJ	2009 bis 2010
Netzwerke der Engagementförderung in Deutschland – Analyse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung (Projektbericht)	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Pädagogik/Akademie für Sozialpädagogik und Sozialarbeit e.V.	BMFSFJ	2009 bis 2010
SeniorTrainerinnen und seniorKompetenzteams: Erfahrungswissen und Engagement in einer neuen Verantwortungsrolle	Institut für Sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung	BMFSFJ	2002 bis 2006

noch Anhang 2

Titel der Studie	Durchführungsträger	Förderer	Zeitraum
noch Infrastruktur und Rahmenbedingungen			
Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MUG III und IV)	Erhebung: TNS Infratest Sozialforschung MUG III: Deutsches Zentrum für Altersforschung MUG IV: Universität Heidelberg, Abt. für Psychologische Altenforschung, ISG	BMFSFJ	MUG III: 2003/2004 MUG IV: 2005 MuG III: Untersuchungszeitraum von 1991 auf 2002
Nachhaltige Unterstützung des Engagements Älterer	Deutsches Zentrum für Altersfragen	BMFSFJ	2004 bis 2006
Einbeziehung von Angehörigen und Freiwilligen in die Hilfe und Pflege in Einrichtungen (im Rahmen von MUG IV)	Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik	BMFSFJ	2005
Die wissenschaftliche Begleitung des Bundesmodellprogramms Generationsübergreifende Freiwilligendienste	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung	BMFSFJ	2005 bis 2008
Kulturelle Bildung in der Generation 50 + – eine Bevölkerungsumfrage zur kulturellen Partizipation, Bildung und ehrenamtliche Integration	Zentrum für Kulturforschung – Betriebsgesellschaft mbH	BMBF	2006 bis 2007
Evaluation des Bundesmodellprogramms Alter schafft Neues – Aktiv im Alter	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung	BMFSFJ	2008 bis 2010
Evaluation des Bundesprogramms Freiwilligendienste aller Generationen	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung	BMFSFJ	2009 bis 2011
Freiwilligenengagement zur Stärkung innovativer ambienter Lebensstrukturen im Alter	Evangelische Fachhochschule Darmstadt, Fachbereich Pflege- und Gesundheitswissenschaft	BMBF	2010 bis 2013
Partizipative Sozialraumanalysen von Senioren für Senioren als innovative Form bürgerschaftlichen Engagements	Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH), Fachbereich Soziale Arbeit	BMBF	2011 bis 2014

Quelle: Eigene Zusammenstellung

VÖ: Veröffentlichung

Anhang 3

Die Verfasserinnen und Verfasser von Expertisen für die Sachverständigenkommission Erster Engagementbericht

Susann Biecker, Köln

Social Media und bürgerschaftliches Engagement.

Prof. Dr. Adalbert Evers, Justus-Liebig-Universität Gießen

Der Kulturwandel persönlicher sozialer Dienstleistungen. Rahmengerber für Entwicklungsmöglichkeiten von Engagement.

Peter Friedrich, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem – aktueller Stand und Perspektiven.

Dr. Eckhard Priller, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Bürgerschaftliches Engagement und Spenden.

Susanne Rindt, Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin

Restrukturierung der Freiwilligendienste durch die Aussetzung von Wehr- und Zivildienst.

Sandra Schöneborn, Professional Center Köln

Corporate Volunteering – theoretische Überlegungen, empirische Befunde und eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion.

Prof. Dr. Gunnar Folke Schuppert, Humboldt-Universität zu Berlin

Voraussetzungen, Formen und Art des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure aus staats- und verwaltungsrechtlicher Perspektive im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement.

Dr. Rupert Graf Strachwitz, MAECENATA-Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft Berlin

Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland.

Dr. Volker Then und Konstantin Kehl, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen Heidelberg

Neue Entwicklungen in Europa. Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft und das freiwillige Engagement in Deutschland.

Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement: Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven.

Social Media und bürgerschaftliches Engagement

Susann Biecker

1. Gesellschaftlicher Wandel und aktuelles Mediennutzungsverhalten

Die voranschreitende Digitalisierung, eine steigende Informationslast sowie die Schnelllebigkeit des Alltags, der quasi Wegfall von technischen Zugangsbarrieren und die somit geschaffenen Möglichkeiten der aktiven Teilnahme an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Prozessen, bewirken einen Wandel im Ordnungs- und Kommunikationssystem der Gesellschaft sowie eine Ausweitung von Konsumpotenzialen.

Überflutet von einer Fülle an Angeboten, die täglich über eine Vielzahl verschiedener Medienkanäle auf die Menschen einströmen, sind sie mit der Wahrnehmung und Rezeption für sie relevanter Inhalte überfordert. Die stete Masse an Information und das Dauerangebot von Inhalten führen beim System zu einem *Information Overload* und fordern von dem Einzelnen ein fortwährendes Selektieren und Verarbeiten von Informationen, was bei vielen zu einem Gefühl der zwanghaften Übersättigung und Orientierungslosigkeit führt. Die Menschen haben daher eine Art Vermeidungsverhalten entwickelt, welches sie immer resistenter gegenüber linear kommunizierten, meist massenmedial vermittelten Botschaften macht. Die heutigen Konsumenten – als *Empowered Consumers* – lassen sich nicht länger von plakativen Massenbotschaften beeindrucken, sondern möchten sich aktiv einbringen, etwas beitragen, sich dabei in ihrer Meinung und ihren Bedürfnissen präsentieren und an denen anderer orientieren. Der Bürger von heute möchte Ort und Zeit seiner Informationsrezeption selbst bestimmen. Der gestiegene Wunsch nach glaubwürdiger Kommunikation und Orientierung in der Gesellschaft führt zudem dazu, dass Entscheidungen mehr und mehr über den sozialen Austausch mit Freunden und Bekannten getroffen werden.

Das Konzept der *Produsage-Kultur* vermag es, das vorherrschende Phänomen des geänderten Konsum-, Meinungs- und Informationsverhaltens in der Bevölkerung, der empfundenen Rollenzuordnung der Konsumenten in Produktionsprozessen, die Veränderungen innerhalb des Mediensystems und seine Auswirkungen auf den sozialen Austausch und die Ordnung innerhalb der Gesellschaft theoretisch zu beschreiben. Mit dem Aufkommen digitaler Technologien, welche quasi eine Überwindung von Raum und Zeit in der Kommunikation und im Informationsaustausch auslösen sowie der immer größer werdenden Eingriffsmöglichkeiten des Einzelnen in gesellschaftlich, wirtschaftlich und politisch relevante Prozesse, verschwimmen die Grenzen der reinen Rezeption bzw. des Konsums und die der Produktion von Inhalten und Gütern. *Produsage* negiert, als eine Wortkreuzung der Begriffe *Production* und *Usage*, die in der klassischen Konsumtheorie vertretene Ansicht, der Produktionsprozess gestalte sich durch feststehende, voneinander abgetrennte Entitäten aus Produzent, Distributor und Konsument und deklariert, dass Hersteller und Nutzer von Inhalten und

Waren mehr und mehr zu einer Person verschmelzen (Bruns 2008).

Aus einer kommunikations- und medienwissenschaftlichen Betrachtungsweise liegt der Fokus dabei vor allem auf den technologischen Entwicklungen des Internets sowie dem Anstieg interaktiver Partizipation und seinen Auswirkungen auf den sozialen Austausch und das gesellschaftliche Informations- und Kommunikationsverhalten. Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze fokussieren sich dagegen eher auf neue Formen des Konsums, der Angebots- und Nachfragereregulierungen des Marktes und neue Möglichkeiten effizienter Vermarktung. Sozialwissenschaftlich rücken Themen wie Einteilungsmodelle der Gesellschaft, Jugend- und Altersbilder, neue Werte, Mentalität und Lebensweisen in den Vordergrund. Allumfassend entsteht so das Bild einer sich medial und sozial wandelnden Gesellschaft, in Form eines geänderten Mediennutzungsverhaltens sowie eines neuen Selbstverständnisses ihrer Entitäten, deren Motivationen und Beweggründe in Entscheidungs- und Konsumprozessen sehr viel deutlicher durch die Werte Individualität, Flexibilität, Partizipation und soziale Empfehlungskommunikation geprägt sind, sowie den dadurch entstandenen Anforderungen an Kommunikations- und Informationsangebote.

1.1 Social Media: Ein Anstieg mobiler, interaktiver und partizipativer Mediennutzung

Die markanten medientechnischen Entwicklungen der letzten Jahre und die dadurch gekennzeichnete Interaktivität neuer sozialer Medienkanäle (*Social Media*) unterstützen diesen Trend und ermöglichen dem Produzenten von heute, sich praktisch ohne Vorkenntnisse und aufwändiges Equipment in den Produktions- und Informationsprozess einzubringen und so mehr Entscheidungs- und Wahlfreiheit zu genießen, sowie im Gegenzug selbst Zugriff auf ein umfassendes Orientierungsangebot zugreifen zu können. Dabei haben die Digitalisierung der Inhalte und die geradezu ständige Möglichkeit des Abrufs und der Konsumierbarkeit, die Primetime außer Kraft gesetzt. Alles steht on Demand zur Verfügung und diese digitale Ubiquität ist im gesellschaftlichen Alltag zur Selbstverständlichkeit geworden. Zudem setzt sich der Trend der Mobilität durch. Es wird immer einfacher, digitale Inhalte ortsunabhängig abzurufen. Die dahinterstehenden Technologien machen die internetkompatible Hardware hierfür immer kleiner, leichter und beweglicher. Die neu entstandenen Medienformen machen die Menschen somit in ihrem Konsum-, Medien- und Kommunikationsverhalten selbstbestimmter denn je.

So haben der technologische Fortschritt und die dadurch gekennzeichnete Interaktivität des Internets sowie seiner produzierten Social Media Kanäle, die traditionellen Massenmedien wie Zeitung, Fernsehen, Radio in ihrer Rolle als gesellschaftliche Hauptmedien umgestürzt. Bisherige Kommunikationsmodelle, selbst solche, die den Transport der Botschaft über einen Mehrstufenfluss von Sender über Multiplikator zu Empfänger und zurück betrachten, können nicht länger herangezogen werden, um

die Informationsverbreitung und Meinungsbildung innerhalb der Gesellschaft korrekt darzustellen. Die traditionellen Sender-Empfänger-Modelle verlieren immer mehr an Substanz, da in der Realität nicht mehr konkret zwischen personenbezogenen Rollen von Mitteilenden und Verstehenden unterschieden werden kann. Es findet ein Wechsel von der einseitigen *one-to-many*-, über mehrere segmentierte und personalisierte Zwischenstufen, zur interaktiven und vernetzten *many-to-many*-Kommunikation statt, in der die Teilnehmer zwischen Sender- und Empfängerrollen wechseln können und sich hierbei vielfältiger Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten bedienen (Sutter 2010).

Der Social Media Begriff baut auf den, mit *Web 2.0* bezeichneten, technischen und technologischen Voraussetzungen für eine interaktive und partizipative Infrastruktur des Webs auf und schließt darüber hinaus weiterhin den bestehenden Trend der sozialen Vernetzung und des Austauschs mit anderen ein. Social Media Angebote stehen demnach neben den wesentlichen Merkmalen der Interaktivität, Dezentralität und Dynamik zusätzlich für Veränderbarkeit, unmittelbare Publikationsmöglichkeit, Unbegrenztheit, leichte Zugänglichkeit sowie der Verlinkbarkeit und Vermischung mit anderen Daten. Sie bezeichnen daher zudem die Befähigung der Nutzer zur Herstellung und zum Austausch von *User Generated Content*. Dieser bezieht sich auf die Möglichkeit, durch die geschaffene technologische Infrastruktur und der bereitgestellten Kommunikationstools, Inhalte individuell oder gemeinschaftlich zu erstellen und mit anderen auszutauschen, wobei nach persönlichen Interessen zudem Gruppen und Gemeinschaften gebildet werden können.

Social Media bieten demnach einerseits ein interaktives Angebot zur Produktion von Inhalten und andererseits ein massenmedial generalisiertes Angebot an Informationen, wodurch die Reichweite der klassischen Massenkommunikation mit der Vielfalt der Individualkommunikation verbunden werden kann. Außerdem ermöglichen sie, mediale Angebote individuell, beliebig oft und zu jeder Zeit zu rezipieren, umzugestalten und kommentiert auf anderen Plattformen bzw. an andere User zu verteilen, wodurch sie den Bedürfnissen und Anforderungen des aktuellen Zeitgeistes der Produsage-Kultur Rechnung tragen. Innerhalb der Gesellschaft können sie so vielfältige Ordnungsaufgaben übernehmen. So bietet das Internet den Nutzern, im Sinne eines Identitätsmanagements, publizistisch-expressive Möglichkeiten zur Darstellung von Interesse, Meinung, Kontaktdaten und der eigenen Person, die bspw. in Weblogs, Pod- und Videocasts im Vordergrund stehen. Es dient weiterhin einer Form des Informations- und Wissensmanagements, da es das Auffinden, Rezipieren und Verwalten von relevanten Informationen in Wikis, durch Social Bookmarking und Tagging, der Blogosphäre und auf anderen Wegen der Informationsverbreitung durch bspw. RSS-Feeds und Alerts, erleichtert. Nicht zuletzt unterstützt es auch das Beziehungsmanagement eines sozialen Systems in Gestaltung und Pflege persönlicher und professioneller Beziehungsnetzwerke in Communities, Kontaktplattformen oder Social Networks (Zerfaß/Sandhu 2008, Schmidt 2008). Da-

rüber hinaus sollte noch, aufgrund der hohen Nutzung in dieser Form, hinzugefügt werden, dass Social Media Kanäle des Internets ebenfalls sehr stark als Angebot- und Nachfrageplattform für Unterhaltung und Entertainment verwendet werden, wie bspw. das Einstellen und Abrufen von selbsterstellten Videos auf Youtube (Berge/Büsching 2008).

Die enorme Größe und Vielfältigkeit des existierenden Angebots neuer Medienformate zeigt sich veranschaulicht im nebenstehenden Social Media Prisma, welches einen Überblick der aktuellen sozialen und interaktiven Konversationsmöglichkeiten des Internet auf dem deutschen Markt gibt.

Mit den gestiegenen Zugangsmöglichkeiten zum Internet via Computern und Mobiltelefonen sowie einer umfassenderen Medienkompetenz in der Gesellschaft, hat sich das Nutzungsverhalten von Social Media Angeboten verstärkt. Die Betrachtung der weltweiten Nutzung zeigt hier einen deutlichen Anstieg. Der Social Media Tracker „Wave5“ von Universal McCann, einer Befragung von 37 600 aktiven Internetnutzern in über 50 Ländern, repräsentiert die weitreichendste globale Analyse der Social Media Nutzung. Die jüngste Erhebung aus 2010 zeigt weiterhin einen massiven Nutzungsanstieg jeglicher Social Media Formen. Dabei werden täglich ca. 1,5 Millionen Besuche auf Social Network Seiten registriert. Schon 30 Prozent der Befragten nehmen mit ihren Mobilfunktelefonen Zugriff auf Social Media Seiten.

Dementsprechend verwiesen auch die Prognosen zur Medienentwicklung in Deutschland in den letzten Jahren auf eine Verdrängung der klassischen Medien durch das Internet.

Allerdings zeigt der Trend – gemäß einer der zentralen Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010 – zwar ebenso einen Anstieg in der Nutzung des Internets und von Social Media Kanälen, allerdings vielmehr als eine Ergänzung zu traditionellen Kanälen, was eine aktuell bestehende Koexistenz klassischer und digitaler Medienformen beweist. Es kann daher in keiner Weise von einer Ablösung bisheriger Medien die Rede sein, sondern eher von einer Ergänzung und Erweiterung des bestehenden Kommunikations- und Informationssystems und somit einer komplementären und nicht verdrängenden Beziehung zwischen traditionellen und partizipativen Medien. So zählt das Internet in Deutschland mit einer Tagesreichweite von 76 Prozent und einer durchschnittlichen wöchentlichen Nutzungsfrequenz von 5,7 Tagen zwar inzwischen für die meisten Onliner zum Alltag und wird annähernd täglich genutzt, jedoch sind Fernsehen und Hörfunk trotz dieser rasant gestiegenen Reichweite noch immer die tagesdominierenden Medien. Eine Ausnahme bildet hier allerdings die Sparte der 14- bis 19-Jährigen, für welche das Internet als meistgenutztes Medium verzeichnet wird und was die in Zukunft weiter steigende Bedeutung der neuen Kommunikations- und Informationskanäle unterstreicht (Eimeren/Frees, ARD/ZDF-Onlinestudie 2010). Einen weiteres Merkmal für einen ansteigenden Trend in Social Media Nutzung zeigt die 2010 erhobene Prozentzahl deutscher Onliner mit min-

Abbildung 1

Social Media Prisma des deutschen Marktes (Ethority 2010)

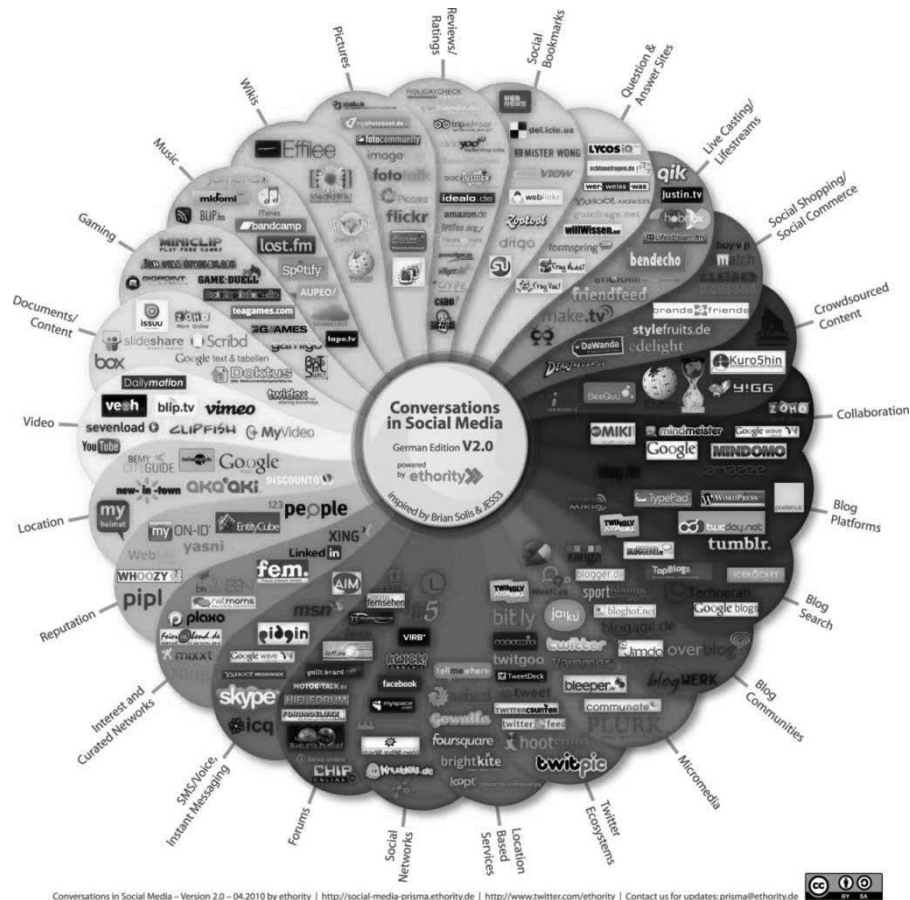
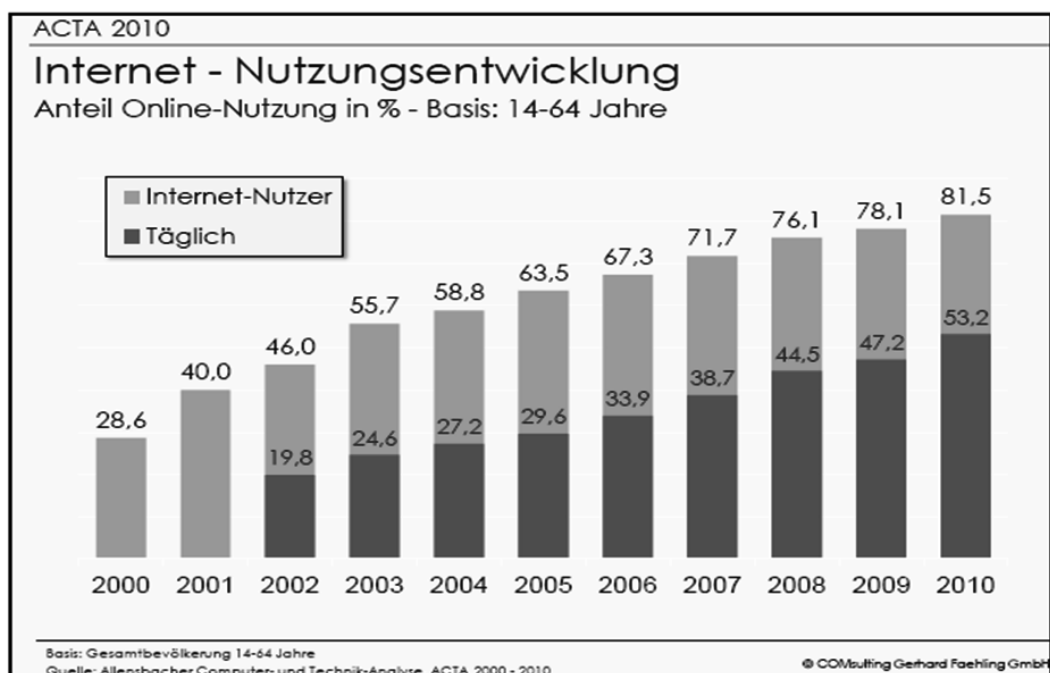


Abbildung 2

Internet-Nutzungsentwicklung in Deutschland (2000 bis 2010)



destens einem eigenen Social Network Profil, welche von 29 Prozent des Vorjahres auf aktuell 39 Prozent angewachsen ist.

Trotz der nachweisbaren komplementären Nutzung, bleibt die zunehmende Bedeutung des Internets im Alltag der Bürger nicht ohne Auswirkungen auf die einzelnen Print- und Rundfunkformate. Die Grenzen zwischen den bestehenden Medienformen verschwimmen immer mehr und erhöhen die Erwartungen an eine multimediale Vernetzung der Inhalte innerhalb klassischer Medienformate, des realen Alltags der Nutzer sowie einer universellen, zeit- und ortsunabhängigen Abrufmöglichkeit innerhalb des digitalen Netzes. „Die Mediennutzung von heute ist linear und nicht-linear, lean back und lean forward, selektiv-zeitsouverän und passiv vorgegebenen Programmschemata folgend“ (Eimeren/Frees, ARD/ZDF-Onlinestudie 2010, 348).

1.2 Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit von Unternehmen und Organisationen

Durch das neue Informations- und Entscheidungsverhalten der Gesellschaft ist nicht nur eine gesteigerte Anforderung an die Aufmerksamkeitsstrategien in der Kommunikationsarbeit entstanden, sondern auch an die Rücksichtnahme auf Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten, ihrer Einbindung in Entscheidungsprozesse und neuen Formen in der Präsentation und im Konsum von Informationen. Um Bürger, Kunden, Mitarbeiter, etc. stärker zu aktivieren und den gestiegenen Bedeutungen der Werte Individualität, Flexibilität und Partizipation in der Gesellschaft Rechnung zu tragen, werden von Unternehmen und Organisationen verstärkt Open Innovation Plattformen und interaktive Systeme für ein offenes Ideen-, Wissens- und Lösungsmanagement eingesetzt, welche den Einzelnen in die Gestaltung, Inszenierung und Verbreitung von Botschaften, Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen vermögen.

Desweiteren weichen vorgefertigte, aber selbst auch individualisierte Massenanfertigungen von Unternehmen, mehr und mehr einer Bereitstellung von Inhalten und Waren auf direkte Anfrage und genauer Spezifikation durch den Nutzer. So spiegeln sich die Veränderungen im Konsumverhalten der Menschen auch klar in einem Wandel des Marktangebots wieder. Das Konzept des *Long Tail* beschreibt hier das Phänomen eines sich immer weiter in Nischen unterteilenden Marktes und des gewachsenen Bedürfnisses der Konsumenten nach der größtmöglichen Auswahl. Es zeigt sich der Trend eines außerordentlich großen Angebots unterschiedlicher Produkte, Dienstleistungen, Projekte, etc. auch wenn diese kaum oder sogar nur vereinzelt nachgefragt werden. Dabei wirkt sich dieses geänderte Nachfrageverhalten der Konsumenten nach Nischenprodukten markant auf das Angebot jeglicher Unternehmen und Dienstleister aus, unbeeinflusst welche Art von Produkten oder Dienstleistungen sie innerhalb welchen sozialen Sektors anbieten (Anderson 2006).

Zudem ist der Einfluss des Einzelnen der Zivilgesellschaft in sozialen, politischen und wirtschaftlichen Belan-

gen durch das digitale Angebot und die interaktiven Möglichkeiten neuer Medienkanäle drastisch gestiegen. Die Demokratisierung der Inhalte schreitet immer weiter voran und macht Informationen nicht nur hinsichtlich eines bürgerlich freien Journalismus (*Citizen Journalism*), sondern auch im Sinne der Bewertungs- und Weiterempfehlungskommunikation sozialer Systeme frei verfügbar und vermittelbar. Dabei vertrauen Menschen den Empfehlungen von Freunden oder auch Aussagen von Unbekannten generell mehr, als denen von Unternehmen und Organisationen. Hier lässt sich ein klarer Trend in der Abwanderung der Glaubwürdigkeit von Institutionen, hin zu sozialen und gesellschaftlichen Kontakten feststellen. So glauben durchschnittlich nur noch 9 Prozent der europäischen Bevölkerung ihrer Regierung, 11 Prozent den Ölgesellschaften und 17 Prozent den Banken. Dagegen vertrauen 43 Prozent den Onlineinhalten von persönlichen Foren und Blogs, 48 Prozent auf Expertenmeinungen und 76 Prozent den Menschen in ihren Familien und Freunden, während traditionelle Medien nur noch auf 20 Prozent kommen (Krause 2009, 31). Persönliche Bewertungen oder Empfehlungen haben auf Dritte gerade deswegen einen hohen Einfluss, da dem Sender zum einen eine kommerzielle Unabhängigkeit unterstellt wird, und zum anderen sehr häufig die Möglichkeit des quasi direkten Feedbacks besteht.

Der kommunikative und interaktive Austausch von Informationen und Inhalten unter den Nutzern in Social Media Netzwerken (*Word-of-Mouth*) ist häufig durch die Entstehung von viralen Verbreitungseffekten gekennzeichnet. Da Meinungen und Empfehlungen von Freunden, Experten oder Unbekannten, aber auch schlichtweg ihre veröffentlichten Konsumententscheidungen mehr Glaubwürdigkeit und Authentizität ausstrahlen und damit einen sehr ausgeprägten Orientierungspunkt für Nutzer im sozialen Kommunikationsnetz darstellen, werden sie stark von der breiten Masse herangezogen und in den eigenen realen wie digitalen Netzwerken (*Social Networks, Blogs, Microblogging, File Sharing Plattformen, etc.*) weitergetragen. Wird dabei eine gewisse Anzahl (*Tipping Point/kritische Masse*) von Nutzern erreicht, ist eine übermäßige und exponentiell verlaufende virale Verbreitung von Botschaften nicht mehr aufzuhalten.

Für Unternehmen und Organisationen hat der Austausch unter Nutzern in Social Media Kanälen daher eine sehr besondere Bedeutung. Verbreitete Informationen und Positionierungen von Botschaften zu Produktangeboten, der Dienstleistungspalette oder der Marke und ihres Wertekanons selbst, können sich für die Reputation einer Institution durchaus sehr positiv auswirken. Im Rahmen des *Viralen Marketings* wird sich des Konsumenten bzw. Nutzers als Botschafter und Verbreiter des eigenen Angebots oder der Marke bedient. Dabei kann über Social Media Plattformen mit vergleichsweise geringem Budget ein Massenpublikum erreicht werden. Natürlich ist diese selbstständige Weitergabe von Informationen in sozialen Gefügen ebenso von einem hohen Kontrollverlust für den Kommunikationstreibenden selbst geprägt. Hinzuweisen ist daher ebenso auf die einhergehenden Risiken für Unternehmen und Organisationen, sich sozialen Kanälen zu

Zwecken der Projektarbeit und eigener Image- und Identitätsregulation zu öffnen und den hohen Anforderungen an ein adäquates und souveränes Reputationsmanagement, welche mit dem Einsatz von Social Media Kanälen in der Kommunikationsarbeit einhergehen.

Zusammenfassung: Gesellschaftlicher Wandel/aktuelles Mediennutzungsverhalten

- Produsage beschreibt den aktuellen Wandel in der Gesellschaft und die Trends im Mediennutzungsverhalten: Der Empowered Consumer möchte aktiv partizipieren und mitgestalten, die Bedeutung der Werte „Individualität“ und „Flexibilität“ sowie der Bedarf an Orientierung sind gestiegen.
- Social Media ermöglichen eine mobile, interaktive und partizipative Mediennutzung und machen die Menschen in ihrem Konsum-, Informations- und Kommunikationsverhalten selbstbestimmter denn je.
- Es besteht eine komplementäre Nutzung klassischer und digitaler Medienkanäle. Die zunehmende Bedeutung des Internets wirkt sich aber auch auf die klassischen Formate aus – die Medienformen von heute verschwimmen immer mehr und ermöglichen eine universelle, quasi zeit- und ortssouveräne Rezeption im Alltag des Einzelnen.
- Das Phänomen des Long Tail bezeichnet den Trend eines sich immer individuelleren, fragmentierten Nischenmarkts.
- Das Einflusspotenzial des Einzelnen in soziale, politische und wirtschaftliche Belange ist durch die interaktiven Social Media stark gestiegen.
- Menschen vertrauen Empfehlungen von Bekannten oder auch Unbekannten mehr als denen von Institutionen. Das Word-of-Mouth in sozialen Netzwerken des Internets ist häufig durch die Entstehung von viralen Verbreitungseffekten geprägt. Hier entstehen gesteigerte Anforderungen an ein adäquates und souveränes Reputationsmanagement.

2. Chancen und Risiken von Social Media im BE

Gerade auch in der gemeinnützigen Arbeit des bürgerschaftlichen Engagements kann die Nutzung von Social Media Kanälen zu einer kostengünstigen Optimierung von Kommunikationsprozessen, Netzwerkregulationen, und Projektablaufen beitragen. Hierbei ergeben sich spezielle Chancen und Risiken auf individueller, organisationaler und staatlicher Ebene, welche im Folgenden dargestellt werden und der anschließenden Formulierung von Anforderungsprofilen und Handlungsempfehlungen für die einzelnen Akteure dienen sollen.

2.1 Individuelle Ebene

Die Partizipationsmöglichkeiten des Einzelnen haben sich deutlich erhöht. Die Kosten der Beteiligung sind gesunken, da die räumlichen und zeitlichen Grenzen ver-

schwinden. Gleichzeitig hat die Vielfalt und Komplexität von bereitgestellten Informationen sowie eine daraus resultierende Orientierungslosigkeit zugenommen. Welche Konsequenzen hat dies für das bürgerschaftliche Engagement des Einzelnen?

Die Möglichkeiten der Netzkommunikation und des virtuellen Handelns können die individuellen Teilnahmeoptionen der Bürger im bürgerschaftlichen Engagement fördern. Der Zugang zur Produktion und Verbreitung von Informationen ist durch die Netzwerkmedien des 21. Jahrhunderts nicht länger auf einige wenige Agenten beschränkt, sondern uneingeschränkt technischer, finanzieller oder politischer Voraussetzungen für jedermann offen und erreichbar. In Deutschland kann dabei von einer nahezu flächendeckenden medialen Zugangs- und Teilnahmemöglichkeit der Bevölkerung an partizipativer Inhaltsgestaltung im Netz der Social Media gesprochen werden, wobei die einzelnen Teile des sozialen Systems gleichberechtigt sind. Ihr Gesamtbild formiert sich demnach heterarchisch, d. h. es existiert kein formelles Filtern bzw. Ausschließen von Beteiligungen. Die Zusammenarbeit und Interaktion von Gemeinschaften widersetzt sich von nun an natürlicher Grenzen wie räumlicher und zeitlicher Distanz, soziokulturellen Unterschieden oder Sprachbarrieren.

Somit kann sich das Engagement des Einzelnen in Vereinen oder Bürgerinitiativen mithilfe von digitalen Kommunikationsmöglichkeiten in Form von flexibleren und individuelleren Teilnahmemöglichkeiten vergrößern, sobald von den Organisationen entsprechende Austauschplattformen bereitgestellt werden. Die Verbreitung von Informationen, die Organisation von virtuellen wie auch realen Treffen und Veranstaltungen, die Abstimmung bzgl. zukünftiger Ziele und Vorgehensweisen und gemeinsame Erarbeitung von Inhalten können sich durch organisierte Netzkommunikation orts- und zeitsouverän gegenüber lediglich realen Treffen gestalten und vereinfachen dem Einzelnen so zum einen die physische Partizipation innerhalb seines individuellen Alltags, zum anderen können Formen der unverbindlichen und zum Teil anonymen Beteiligung – wie beispielsweise die Zustimmung durch einmalig getätigte digitale Unterschriften, die digitale Verbreitung von Inhalten in den eigenen Netzwerken, „Click-a-button“-Kleinspenden über mobile oder digitale Endgeräte, etc. – eine eventuelle Handlungsscheu und Zurückhaltung gegenüber der festen Mitgliedschaft einer Organisation herabsetzen und somit generelle psychische Partizipationsbarrieren überwinden.

Des Weiteren kann eine digitale Partizipation gegenüber der rein traditionellen Mitgliedschaft oder des ehrenamtlichen Engagements ein gesteigertes Selbstwertgefühl beim Nutzer erzeugen. Eine große Rolle spielen hier vor allem die persönlichen sozialen Netzwerke, in denen er mit seinen Freunden und Bekannten interagiert. Hierbei geht es auch um die Selbstdarstellung und Selbstvermarktung der eigenen Persönlichkeit und den Aufbau von Reputation. Durch die Anzeige befreundeter Accounts und der Funktion des Status Updates auf Social Networks wird durch jeden Kommentar, Post und Eintrag, das Bild

Abbildung 3



Organisationen können sich auf www.bildungsserver.de registrieren, um online Spenden für die eigene Einrichtung zu sammeln. Bürger können diese durch ihre getätigten Einkäufe bei Partner-Shops des Portals unterstützen. Die Spende wird von den Partner-Shops entrichtet, ihre Höhe richtet sich nach Kooperationsvereinbarung und Kaufbetrag.

Abbildung 4

Einige Beispiele der Partner-Shops von www.bildungsserver.de mit Angaben zum Spendenbetrag pro Einkauf

5 vor Flug		Sie helfen mit 6% des Buchungswertes. Hier finden Sie Pauschalreisen, Flüge, Hotels, Ferienwohnungen, Mietwagen uvm.	einkaufen
Amazon Marketplace - Drittanbieter - Einkäufe für Bildungsspende		Ist der Versender nicht Amazon, sondern ein Drittanbieter, ist eine Weitergabe der Vergütung technisch nicht möglich. Sie können für Bildungsspende im Market-Place einkaufen.	einkaufen
Amazon.de		Die Spendenhöhe wird auf Wunsch von Amazon nicht genannt. Käufe im Amazon-Marketplace (Drittanbieter) werden über diesen Link nicht vergütet. Buchkäufe werden zur Finanzierung von Bildungsspende verwendet.	einkaufen
bringmirbio.de		Sie helfen mit 8% des Einkaufswertes. 5% Rabatt für Neukunden ab 50 Euro mit Gutscheincode: 6PS6-RQU7-6CVP-AVJ9.	einkaufen
DocMorris Versandapotheke		Sie helfen mit 13 Euro pro Neukundenbestellung, 4 Euro pro Bestandskundenbestellung - auch bei rezeptpflichtigen Medikamenten.	einkaufen
ebay		Sie helfen mit 40% der bei Ersteigerung per Höchstgebot und Sofortkauf anfallenden Verkaufsgebühr, die eBay vom Verkäufer erhält.	einkaufen
Ernsting's family		Sie helfen mit 11% des Einkaufswertes.	einkaufen
FIT-Z		Sie helfen mit 8% des Einkaufswertes.	einkaufen
FTI Touristik		Sie helfen mit 6% des Buchungswertes. FTI ist einer der führenden Veranstalter Deutschlands für weltweite Reisen.	einkaufen
green.viking.de - 1500 umweltbewusste Büroartikel		Sie helfen mit 8% des Einkaufswertes.	einkaufen

der eigenen Person bzw. der individuellen Marke „Ich“ gebildet und geprägt. Soziales Engagement wird so zur Markierung und positiven Attribuierung der eigenen Person und ist für andere sichtbar. Zudem können der Austausch und die kooperierende Gestaltung von Inhalten in Mitgliederportalen das soziale Zugehörigkeitsgefühl des Einzelnen zur Organisation verstärken. Die Möglichkeit der Selbstpräsentation, die fortwährende Spiegelung innerhalb der sozialen Plattform und der Transport von Inhalten in andere soziale Netzwerke, vermögen es, die selbst empfundene Bedeutung des Einzelnen und seines individuellen Beitrags für die Qualität des gesamten Angebots zu steigern. Hierbei spielt vor allem auch die aktive virale Verbreitung von gemeinsam erarbeiteten Inhalten und Botschaften in öffentlichen, thematisch relevanten Portalen eine große Rolle. Ein deutlicher Anreiz zur Beteiligung zeigt sich neben einem persönlichen Nutzen daher auch in Form eines altruistischen sozialen Faktors. Durch ihre Inhalte, Beschreibungen, Hinweise oder Bewertungen, können aktive Nutzer einer großen Öffentlichkeit von anderen helfen, sich zu orientieren oder zu entscheiden bzw. sie in ihren Einstellungen und Handlungsvorhaben bzgl. eines bürgerschaftlichen Engagements stärken. Kommentar- und Bewertungsfunktionen der Social Media verstärken dieses rückgekoppelte Auslösen von positiven Selbstwertgefühlen und Motivation für zukünftige Beteiligung.

Allerdings kann eine digitale Beteiligung auf individueller Ebene auch Schattenseiten für das einzelne Mitglied im bürgerschaftlichen Engagement bergen. Durch eine gesteigerte Aktivität im Netz und einer damit zusammenhängenden Depersonalisierung der Kommunikation kann es in der Mitgliedervereinigung zu einem Rückgang des persönlichen Austauschs und somit zu einem möglichen Bindungsverlust zur realen Einrichtung des bürgerschaftlichen Engagements kommen. Denn lediglich durch die Bereitstellung von partizipativen Formen in digitalen Kanälen, ist eine Beteiligung der Mitglieder nicht garantiert. Trotz der steigenden Medienkompetenz und Zugangsmöglichkeit zum Internet besteht in vielen Teilen der Bevölkerung weiterhin eine große Unsicherheit im Umgang mit Internettechniken im Allgemeinen sowie der Preisgabe von personenbezogenen Daten im Netz. Darüber hinaus kann für viele Mitglieder – neben dem ausgelösten positiven Selbstwertgefühl des gemeinnützigen Engagements an sich – der reale persönliche Austausch sowie die regelmäßigen Treffen der Gemeinschaft als persönliche Hauptmotivatoren und damit als Grundvoraussetzung zur Beteiligung angesehen werden. Dies sollte von Organisationen beim Einsatz von Social Media in der Arbeit des bürgerschaftlichen Engagements dringend beachtet werden (s. 3., S. 35).

Für organisationsunabhängige Angebote des bürgerschaftlichen Engagements stellt sich diese Problematik nicht, da sie sich generell nur auf einer virtuellen Ebene als Gemeinschaft koordinieren. Bürger können sich so an einem überaus breit aufgestellten Angebot, nach individuellem Gusto unverbindlich oder verbindlich, einmalig oder regelmäßig, anonym oder personenspezifisch für soziale Projekte engagieren. Jedoch sollte auch hier auf

eventuelle Risiken hingewiesen werden. Durch die bereits erwähnte, existierende Schnelligkeit und Informationsfülle in den digitalen Netzwerkmedien und die daraus resultierende verstärkte Orientierungslosigkeit des Einzelnen, können nicht jegliche Angebote ausreichend verifiziert werden, was zum einen die Qualität des bürgerschaftlichen Engagements herabzusetzen vermag und zum anderen auch als Partizipationshindernis für den Einzelnen gesehen werden kann. Dem müsste durch entsprechende regulative staatliche Maßnahmen und einer adäquaten Webinfrastruktur entgegengewirkt werden.

Zusammenfassung: Chancen und Risiken auf individueller Ebene

- Das Engagement des Einzelnen in Vereinen oder Bürgerinitiativen kann sich durch die flexiblere und individuellere Teilnahmemöglichkeiten innerhalb der Social Media Kanäle vergrößern. Es können physische Hemmungen bzw. Hindernisse abgebaut werden.
- Einmalige bzw. anonyme Partizipationsmöglichkeiten können eine mögliche Handlungsscheu vor der Aufnahme einer festen, verbindlichen Mitgliedschaft überwinden. Es können psychische Hemmungen abgebaut werden.
- Ein gesteigertes Selbstwertgefühl durch öffentliche Kommunikation kann als Motivator für das BE dienen: Gemeinnützige Arbeit als positive Attribuierung einer Person in den sozialen Netzwerken des Internets.
- Trotz steigender Medienkompetenz und Zugangsmöglichkeiten, werden die partizipativen Möglichkeiten des Internets von vielen noch nicht adaptiert. Grund hierfür sind mangelnde Kenntnisse, Skepsis bzgl. eines Missbrauchs persönlicher Daten und die Präferenz der realen Begegnung. Eine Depersonalisierung der Kommunikation könnte zu Bindungsverlusten führen.
- Bürgern kann durch die gesteigerten Möglichkeiten ein sehr viel breiteres Angebot an BE-Projekten vermittelt werden. Die Partizipation kann sich so verbindlich oder unverbindlich, regelmäßig oder einmalig, anonym oder personenspezifisch nach individuellen Bedürfnissen entfalten. Vorsicht ist hier allerdings vor der Gefahr eines unübersichtlichen und nicht mehr zu verifizierenden Überangebots, somit eines möglichen Abfalls der Qualität und evtl. der Entwicklung einer Quelle für Kriminalität geboten.

2.2 Organisationen/Unternehmen

Welche Veränderungen im Kontext von Kommunikation, Diskursen, Stakeholder-Dialog und Reputationsmanagement ergeben sich in Unternehmen aufgrund der Entwicklungen im Social Media Bereich? Welchen Anforderungen und Notwendigkeiten gilt es hier zu begegnen? Wie können im Speziellen Gefährdungen und Schädigung der Reputation vorgebeugt werden? Welche Bedeutung haben traditionelle Kommunikationskanäle (Pressekonferenzen, Multistakeholder Dialoge etc.) noch? Welche neuen Kooperationsmöglichkeiten ergeben sich durch Social Me-

dia? Welche Rolle spielt Social Media für kleine und mittelständische Unternehmen? Das Aufkommen interaktiver Netzwerkmedien fördert neue Formen des Zustandekommens und der Akquise von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements. Der Austausch verschiedener Akteure, Ausschreibungen von sozialen Förderprojekten und Kooperationsfindung können nun über virtuelle Plattformen, Börsen und Marktplätze erfolgen. Ein entsprechendes Angebot für Deutschland ist recht vielfältig. Veranschaulicht finden sich Beispiele unter www.helpedia.de, <http://de.betterplace.org>, www.bildungsspender.de, www.campact.de, www.deine-stimme-gegen-armut.de, etc.¹ Die geschaffenen Plattformen richten sich zum einen an den individuellen Bürger, welcher durch Kleinspenden oder Stimmäußerung soziale Projekte unterstützen kann. Darüber hinaus werden ihm – im Sinne des Bedeutungsanstiegs von individueller und flexibler Partizipation – aber auch komplexeren Formen der Beteiligung eingeräumt. So bieten einige Plattformen eine entsprechende Infrastruktur, mit welcher der Einzelne aktiv werden, eigene Ideen und Projektvorschläge veröffentlichen und

durch die gebotenen Netzwerkfunktionen vermarkten, d. h. Kooperations- und Finanzierungspartner finden kann.

Die Interaktivität des Social Media Angebots kann hier als ein bedeutender Motivator für bürgerschaftliches Engagement gesehen werden, da sie nicht lediglich die aktiven Reaktionen des Nutzers auf ein mediales Angebot ermöglicht, sondern darüber hinaus seinem gestiegenen Bedürfnis, in nicht professioneller oder kommerzieller Weise, eigeninitiativ Inhalte zu verfassen und auszutauschen, begegnet und ihm die Möglichkeit zur Erstellung, Verbreitung und gemeinschaftlicher Bearbeitung von User Generated Content liefert.

Des Weiteren steht Unternehmen auf einigen dieser Seiten ein Projektkatalog zur Verfügung, aus dem sie – nach eigenen Kommunikationszielen, Identitätsgrundsätzen aber auch Leistungsvermögen – eine passende Organisation oder gemeinnütziges Projekt suchen können, welches sie unterstützen wollen. Das Angebot gestaltet sich hier sehr vielfältig und bietet sowohl für Großkonzerne aber auch kleine und mittelständige Unternehmen, Projekte diversen Umfangs und Laufzeit.

¹ Beispiele entnommen aus: Reiser 2009

Abbildung 5



Bürger können auf campact.de verschiedene Kampagnen mit ihrer Stimme unterstützen, Appelle weiterleiten und verbreiten, Geld spenden oder Banner für die eigene Homepage herunterladen. Die dargestellten Inhalte sind zudem mit anderen Social Media Tools wie Facebook und Twitter verlinkt und individuell steuerbar.

Abbildung 6



Auf www.helpedia.de können Bürger die bereitgestellte technische Infrastruktur für die Publikation und Verbreitung einer eigenen Kampagne nutzen.

Abbildung 7



Auch auf www.deine-stimme-gegen-armut.de können Bürger aktiv Initiative zeigen und Fotos/Videos zum eigenen Einsatz gegen Armut hochladen und auf anderen Social Media Kanälen verlinken bzw. verbreiten (Blog, Facebook, Flickr, etc.)






Abbildung 8

Organisationen auf Helpedia

Organisation suchen:

Name der Organisation oder Schlagwort oder: Neue Organisation vorschlagen »

Zufällige Auswahl:

	Naturheilverein Bad Nauheim-Friedberg e.V. <input type="button" value="Aktion starten"/>		La Mariposa e.V. Schutz für Schmetterlinge <input type="button" value="Aktion starten"/>		FUTURO SI - Initiative für Kinder in Lateinamerika <input type="button" value="Aktion starten"/>
	Positive Nett-Works e.V. <input type="button" value="Aktion starten"/>		Yehudi Menuhin Live Music Now Frankfurt am Main e.V. <input type="button" value="Aktion starten"/>		Bücherbrücke <input type="button" value="Aktion starten"/>
	Animals' Angels <input type="button" value="Aktion starten"/>		humedica e.V. <input type="button" value="Aktion starten"/>		Alt-Katholische Kirchengemeinde Kassel <input type="button" value="Aktion starten"/>

Deine gewünschte Organisation nicht dabei? Schlage jetzt eine neue Organisation vor! »

Unternehmen oder Einzelpersonen haben die Möglichkeit aus einem Katalog entsprechende Organisationen oder Projekten zu wählen, welche sie unterstützen möchten.

Abbildung 9

betterplace.org Wie's funktioniert • Über uns • Blog • Einloggen • Registrieren • English

Hilfsprojekte Spendenaktionen Community

Projekt suchen | Bedarf suchen | Blogpost suchen

Welches Projekt suchen Sie?

Projekt registrieren

Wie finde ich ein Projekt?
In der Menüleiste rechts können Sie die Projekte entweder sortieren, oder z.B. nach Kategorie und/oder Region filtern.
[Mehr lesen...](#)

EMPFOHLENE PROJEKTE

Einen Neuanfang schenken - leben ohne Drogen (-STEUER)

Ort: Arraial d'Ajuda, Brasilien • Unterstützer: 9 35 Wertungen

 Das Anti-Drogen-Projekt Casa Dia musste seinen Sitz räumen. Mit Eurer Unterstützung bauen wir das neue Projektzentrum und sichern die erfolgreiche Arbeit gegen die Ausbreitung von Gewalt und Drogen in Brasilien.

MEHR ERFAHREN

84% finanziert
zur Durchführung fehlen noch: € 470,-

10 cent: ein Baum, Hoffnung für Mensch und Natur!

Ort: Kamachumu, Tansania • Unterstützer: 18 10 Wertungen

 Die MUCODA ist eine NGO in der Kagera-Region im Nordwesten von Tansania. Die Umweltorganisation realisiert Wiederaufforstungsprojekte und setzt sich aktiv für die Erhaltung und den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen der Menschen ein.

MEHR ERFAHREN

99% finanziert
zur Durchführung fehlen noch: € 5,-

Japanhilfe für Erdbeben und Tsunamiopfer (-STEUER)

Ort: Tokio, Japan • Unterstützer: 263 10 Wertungen

 In Japan spielt sich eine Tragödie ab. Heute erreichte uns die Mail von Miyoko Takaki, Mitarbeiter von CARE Japan: „Bitte helft uns!“ CARE Deutschland-Luxemburg e.V. unterstützt CARE Japan mit Spenden.

MEHR ERFAHREN

69% finanziert
zur Durchführung fehlen noch: € 11.490,-

WWF: Hilfe, die Tiger sterben aus!!! (-STEUER)

SORTIEREN NACH

- Am besten bewertet
- Fast finanziert
- Abgeschlossen
- Neu hinzugefügt
- Neu überarbeitet

NACH SPRACHE FILTERN

- Deutsch (1837)
- Englisch (806)

NACH KATEGORIEN FILTERN

- Bildung (898)
- Gesundheit (445)
- Ernährung (130)
- Umwelt (215)
- Infrastruktur (115)
- Menschenrechte (155)
- Kultur & Sport (220)
- Katastrophenhilfe (171)

NACH VERANTWORTLICHKEIT FILTERN

- Benutzer (395)
- Organisation (1954)

Auf <http://de.betterplace.org> können u. a. Unternehmen die Unterstützung gemeinnütziger Projekte nach diversen Gesichtspunkten wählen – so z. B. nach Initiierung durch eine Einzelperson oder eine Organisation, nach Kategorie/Branchen, nach fehlendem Geldmenge zur Durchführung des Projekts oder auch gezielt nach Bedarfen in Form von Geld, Mitarbeit oder Sachspenden.

Für Organisationen bedeutet diese geschaffene Interaktivität und die gestiegenen digitalen Handlungspotenziale somit einen neuen Zugang zu sozialem Kapital, d. h. einer Vielfalt neuer Fundraising- und Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte des bürgerschaftlichen Engagements aber auch neuer Wege für die Akquise von Mitgliedern und Kooperationen. Durch das ausgeprägte Merkmal einer quasi permanenten Erreichbarkeit von Nutzern in der Netzkommunikation, können die Botschaften durch digitale soziale Netze in kurzer Zeit an eine Vielzahl von Rezipienten einer adäquaten Zielgruppe vermittelt werden. Weiterhin kann sich die Reichweite von Kommunikationsbotschaften in den Kanälen der Social Media, durch die technischen und sozialen Verlinkungen, um ein Vielfaches erhöhen. Hierunter fallen Technologien wie RSS Feeds und Widgets, die Inhalte von Websites auf andere Plattformen und Dienste verweisen können. Durch soziale Kommunikation über Social Media Plattformen, die hoch verlinkte Blogosphäre oder mobil übertragbare Inhalte aus Microblogging-Systemen, können Nachrichten in sehr kurzer Zeit viral sehr einflussreich publiziert und verbreitet werden.

Darüber hinaus kann die Mitgestaltung der Nutzer, den Organisationen nicht nur Auskunft darüber geben, was

diese über Projekte und Handlungsweisen denken, sondern kann dem Initiator des Social Media Angebots ebenso als Themenbarometer seiner Mitglieder bzw. Anhänger dienen. Angesprochene Themen, Inhalte, Meinungen, Ideen, Lösungsvorschläge, etc. können so in die zukünftige Planung aufgenommen oder völlig abgeändert werden und so die Bindung zu den einzelnen Teilnehmern und Kooperationspartnern stärken. Diese geschaffenen Möglichkeiten der interaktiven Inhaltserstellung und gemeinsamen Produktoptimierung und -neuentwicklung beschränken sich nicht nur auf den wirtschaftlichen Industrie- und Dienstleistungssektor, sondern können auch im sozialen oder politischen Bereich ihren Einsatz finden und so zur Entwicklung von Ideen, Projekten oder Veranstaltungen beitragen. Ein Beispiel hierzu ist das von der Bündnis 90/Grünen-Partei aus Rheinland-Pfalz eingerichtete Wiki zur öffentlichen Mitbestimmung und -gestaltung des Wahlprogramms für die Landtagswahlen 2011 (gruene-rlp.de).

Die neuen Kommunikationsformen bieten demnach auch erweiterte Kanäle der Imageregulierung in der Öffentlichkeit sowie der Identitätsregulierung von Mitgliedern, Followern, Sponsoren, Kooperationspartnern, etc. Genutzt werden können hier nicht alleine die Merkmale interakti-

Abbildung 10



Neben der Community aus aktiven Mitgliedern auf der Homepage von Helpedia selbst, stehen weitere Social Media Tools zur Netzwerkbildung – wie hier Facebook – zum kommunikativen Austausch verschiedener Akteure (Unternehmen, Organisationen, Interessenten, etc.) zur Verfügung.

ver Netzwerkkommunikation, sondern ebenso seine bereitgestellten Kommunikationstools. Hinsichtlich der digitalen Netzwerk- und Beziehungspflege stehen so eine Reihe von unterschiedlichen Portalen zur Verfügung, welche Menschen, Organisationen und Unternehmen untereinander in persönlicher oder professioneller Weise miteinander verbinden. Der Trend des Community-Building als Markierung sozialer Zugehörigkeit und als Förderung eines zeit- und ortsunveränderlichen, universellen, gleichberechtigten und simultanen Austauschs seiner Mitglieder kann die Image- und Identitätsregulation von Organisationen des bürgerschaftlichen Engagements hilfreich unterstützen.

Innerhalb der bereitgestellten Austausch- und Community-Plattformen bestehen neue Möglichkeiten eines Ideen-, Wissens- und Issuemanagements für Projekte des bürgerschaftlichen Engagements. Bestehende Netzwerke bieten so die Option einer kooperierenden Inhaltserstellung bzw. -überarbeitung oder Lösungsfinden bspw. in Form von Chat- oder Konferenzfunktionen, Wikis, Blogbeiträgen, Gruppenformierungen, etc. Die Organisationen profitieren so von einem aktuellen Themen- und Interessenbarometer der Gesellschaft, ihrer Mitglieder und Kooperationspartner, und diese können sich im Gegensatz dazu aktiv beteiligen und einbringen. Da es sich dabei um eine Win-win-Situation beider Akteure handelt, wird diese Form der *Collective Content Creation* (Bruns 2008, 19) heute von einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen bei der Angebotsentwicklung und -erweiterung genutzt.

Letztlich liegt eine weitere Chance für das bürgerschaftliche Engagement von Organisationen in der Bereitstellung von Webpageelementen (wie Banner, Logos, Add-ons, etc.) bzw. Verlinkungen zur Organisationswebsite oder File Sharing Plattformen mit eingestellten relevanten Inhalten, welche von individuellen bzw. betrieblichen Förderern unentgeltlich auf den eigenen Homepages eingebaut werden können, um so die Bekanntheit der Organisation bzw. des gemeinnützigen Projekts zu steigern.

Entgegen der aufgeführten Chancen von Social Media für das bürgerschaftliche Engagement von Organisationen, ist ebenso auf Risiken und Gefahren hinzuweisen, welche der Einsatz von Netzwerkmedien in der öffentlichen Kommunikation und Regulation mit sich bringt. Mit der entstandenen many-to-many Kommunikation können neben Effekten einer positiven Verbreitung von Botschaften, auch ein Kontrollverlust in der Image- und Identitätsregulation für die Organisation einhergehen. Das heißt, die omnipräsenten Publikationsmöglichkeiten des Einzelnen können die Gefahr einer Rufschädigung bzw. eines Imageverlustes der Institution erhöhen, da im den sozialen Netzmedien unkontrollierbare Botschaften seitens der Öffentlichkeit ausgelöst, viral verbreitet und so mannigfaltig vervielfältigt werden können. Der Austausch unter Nutzern umfasst hier vor allem persönlich wahrgenommene Merkmale von Produkten, Dienstleistungen, Marken, Ideen oder Institutionen als Ganzheit. Das Word-of-Mouth kann fortgetragene Botschaften in ihren Inhalten negativ abändern bzw. gänzlich verfälschen. Zwar kann sich der Initiator einerseits gegen eine inhaltliche Verant-

Abbildung 11

Unterstütze uns aktiv!
Lass ANDERE an Deinem Glück teilhaben

Starte Deine eigene Aktion

Spendenaktionen - Gemeinsam für den guten Zweck

Sammeln Sie gemeinsam mit Ihren Freunden und Verwandten für Menschen in Not!

Die Menschen in Japan brauchen unserer Hilfe. Jetzt können Sie Ihre eigene Spendenaktion zugunsten der Katastrophenhilfe starten.

Drei einfache Schritte bis zur persönlichen Spendensammelaktion:

1. Kurz online registrieren
2. Aktion mit Foto und kurzer Beschreibung einstellen
3. Freunde, Bekannte und Verwandte zum Mitmachen einladen

Spendenaktionen Aktion starten Login

Jetzt Aktion starten!

Zum Download bereitgestellte Banner auf Helpedia sowie das zur Verfügung gestellte, vorprogrammierte Add-on (hier bereits installiert auf der Webpage von www.drk.de).

wortlichkeit schützen, bspw. durch einen entsprechenden Vermerk in den Foren seiner Website oder auf in Verbindung zur Organisation bzw. aktueller Projekte stehenden Internetseiten. Allerdings werden kommunizierte Botschaften im Kontext der Organisation letztlich immer auch mit ihr assoziiert – gleich ob sie den Kommunikationsprozess bewusst angestoßen hat, oder er im Netz selbst entstanden ist. Sicherlich ist der Kontrollverlust in der Imageregulation eine Gefahr, welche auch schon im System der traditionellen Medienlandschaft und Berichterstattung bestand und noch besteht – allerdings verstärkt sich der Effekt in der Netzwerkkommunikation, da die Beteiligten „nicht nur anonym agieren, sondern dabei sehr viel leichter als sonst üblich geltende soziale Grenzen überschreiben, und zwar sowohl in Richtung Vertraulichkeit unter Fremden als auch in Richtung Abgrenzung und Aggressivität der Kommunikation“ (Sutter 2010, 162). Gleiches gilt für „unliebsame“ Kommunikation auf den, der Öffentlichkeit zur freien Meinungsäußerung zur Verfügung gestellten, Plattformen der Organisationen oder Unternehmen selbst. Negative Nachrichten oder Posts müssen vom Portalbetreiber kommentiert und dürfen keineswegs einfach gelöscht werden. Unter der Masse der Nutzer gibt es – auch im Rahmen von nur wenigen Minuten – immer einen, der die Kommunikation bspw. durch einen Screenshot aufzeichnet. Begegnen Organisationen und Unternehmen negativer Kommunikation und

Kritik nicht offen im Netz, kann sich durch die daraufhin womöglich ausgelöste Reaktion und virale Unterstellung der Verheimlichung, der negative Einfluss der ursprünglichen Nachricht um ein Vielfaches erhöhen. Das Responsemanagement und die Diskussionsfähigkeit im öffentlichen Kontext unterliegen somit gesteigerten Anforderungen an eine unmittelbare, glaubwürdige und transparente Kommunikation sowie einem professionellen Monitoring relevanter Internetseiten und Social Media Kanälen (s. 3.).

Die geschaffenen Partizipations-, Bewertungs- und Mitsprachemöglichkeiten im virtuellen Raum können die Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen und Unternehmen aber nicht nur beeinflussen, sondern besitzen weiterhin die Macht, Kern und Zielsetzung der angestrebten Botschaften oder einzelner Kommunikationsmaßnahmen zu verändern. Als eine zusätzliche Gefahr in der Imageregulation der Öffentlichkeit sowie der Identitätsregulation der Mitglieder, sind *Fake-Accounts* zu nennen. Diese werden sozusagen anonym erstellt, laufen unter dem Namen von Organisationen bzw. Einzelpersonen und nutzen das – durch den höheren Bekanntheitsgrad innenliegende – gesteigerte Interesse der Öffentlichkeit an einem speziellen Profil, zur Verbreitung eigener, womöglich im krassen Gegensatz stehenden Informationen. Dabei sind manche Accounts sehr offensichtliche Satire- oder Boykottmanöver – andere hingegen täuschend echt und nur mit versteckt provokativer Kritik versehen.

Abbildung 12

Auszug des Suchergebnisses nach „Angela Merkel“ auf Facebook – April 2011

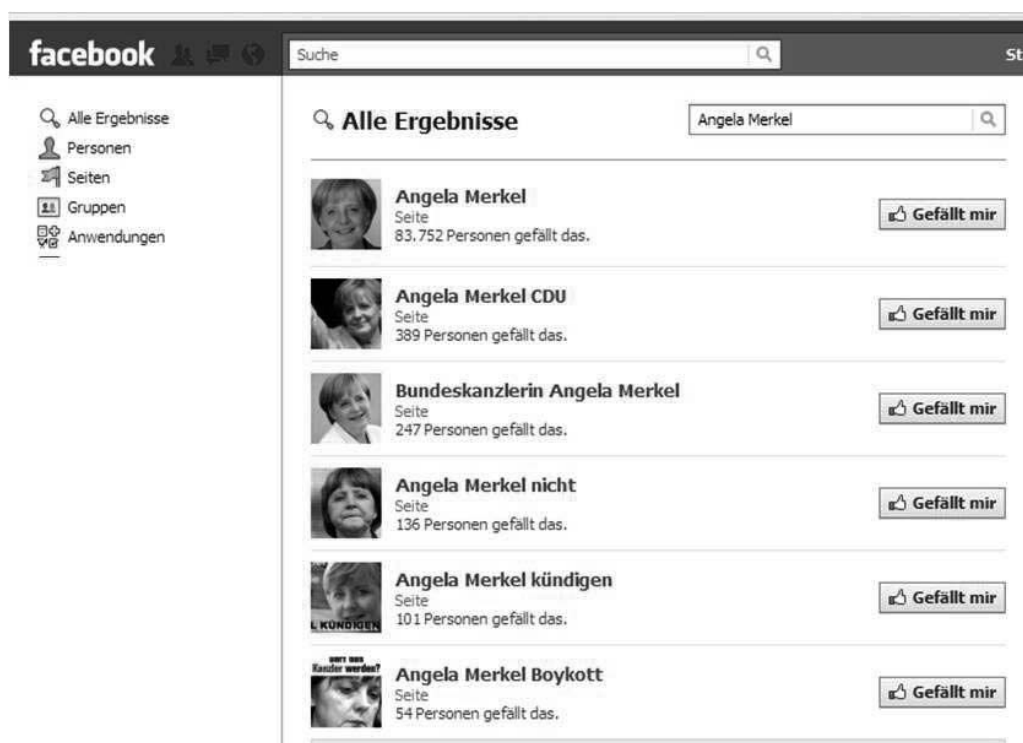
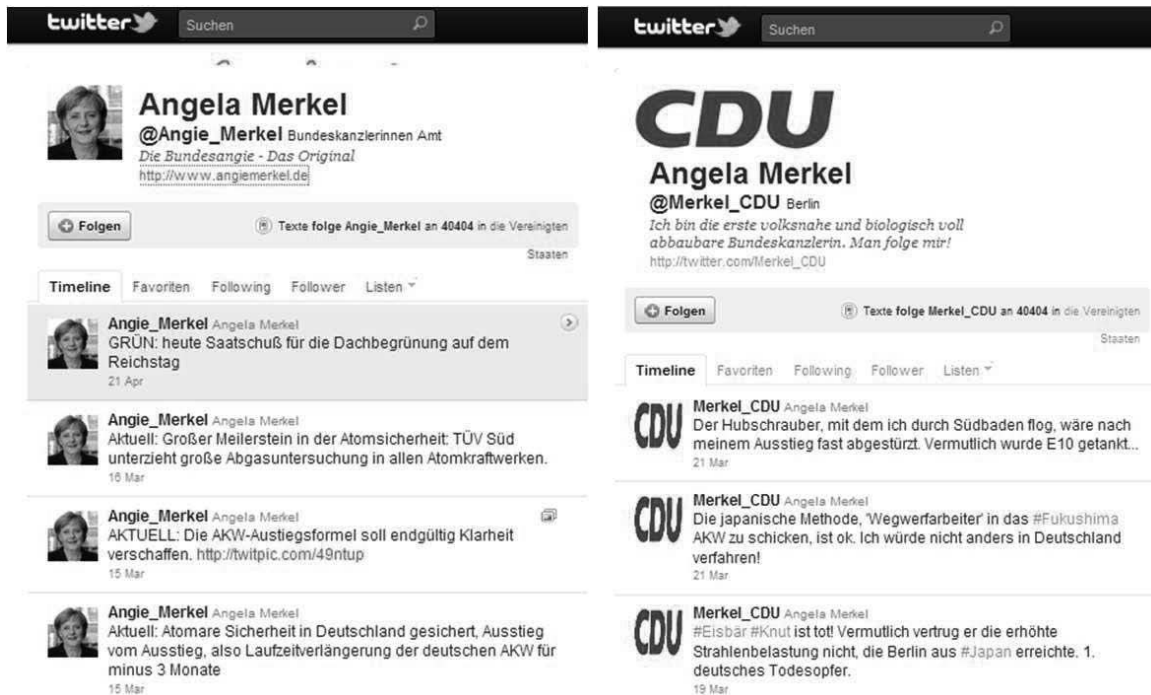


Abbildung 13

Fake-Accounts von Angela Merkel auf Twitter



Nutzen Organisationen das Social Web im bürgerlichen Engagement zur öffentlichen Kommunikation mit Kooperationspartnern, Stakeholdern und eigenen Mitgliedern, besteht die Gefahr einer Verfremdung durch Anonymisierung und Virtualisierung von Beziehungen und fehlenden realen Austausch sowie somit das Risiko eines Bindungsverlusts ehrenamtlicher Mitglieder. Dies könnte zum einen in einer herabgesetzten Motivation auf der Ebene solcher Mitglieder resultieren, welche (noch) nicht affin sind mit der Nutzung neuer Medienkanäle, den bisherigen datenschutzrechtlichen Richtlinien misstrauen, das mannigfaltige Angebot des Netzes nicht filtern können bzw. wollen oder die realen Treffen als wertvollen zwischenmenschlichen Austausch erleben (vgl. 2.1.). Zum anderen kann sich durch eine gesteigerte Netzaktivität der Organisationen ebenso die Qualität des individuellen Engagements schmälern. Wenn regelmäßige Treffen durch universelle und zeitungebundene Informationsplattformen im Netz ersetzt werden, kann sich die von vielen Mitgliedern assoziierte regelmäßige Verantwortungs- und Anwesenheitspflicht in Form von realen Treffen abtufen. De facto kann sich dies in einer Verschiebung zugunsten einer anonymen und ggf. sporadischen Beteiligung in gewählten Aktionen und gegen eine universelle Beteiligung an generell anstehenden Aufgaben äußern.

Nicht nur in der aktiven Beteiligung, sondern auch in der Mitgliedschaft an sich, kann es hier zu Gefahren für die Organisation kommen. Denn mit dem Trend der Indivi-

dualisierung, unterliegen traditionelle soziale Zusammenhänge (soziale Schicht, Vereinszugehörigkeit, religiöse Gemeinschaft, etc.) einer abnehmenden Sichtbarkeit und einer schwindenden Bindungswirkung. Demgegenüber steht das Hervortreten neuer Sozialzusammenhänge. Durch Social Media haben die Nutzer die Möglichkeit, sich bzgl. ihrer Interessen und Werte, in soziale Zusammenschlüsse des Internets zu gliedern. Die Mitglieder eines Netzwerks tauschen sich aus und fügen sich im Sinne einer selbstorganisierten Gruppenidentität durch gleiche Interessen, Meinungen oder Einstellungen zu sozialen Gruppen eines identitätsstiftenden Charakters zusammen. In Bezug auf das ehrenamtliche Engagement könnte dies zu einer Abwanderung der Mitglieder zugunsten organisationsunabhängiger Projekte im Netz führen.

Es ist daher wichtig anzumerken, dass die Kommunikationsarbeit und das Projektmanagement von festen Mitgliedsorganisationen, welche sich womöglich durch regelmäßige Beiträge finanzieren, das digitale Netz nur als erweiternde Kommunikationsmaßnahme heranziehen darf. Reale Treffen und persönlicher Austausch unter den Mitgliedern sollten zur Identitätsregulation und zu Bindungszwecken unter aktuellen Bedingungen unbedingt regelmäßig bestehen bleiben. In der Kommunikation mit den Mitgliedern und Stakeholdern muss daher ein gewinnbringender Mix aus traditioneller, realen und virtueller Ansprache und Begegnung gefunden werden, um den Anforderungen und Bedürfnissen heutiger Netzwerkgesellschaft gerecht werden zu können.

Zusammenfassung: Chancen und Risiken von Organisationen/Unternehmen

- Social Media können neue Formen des Zustandekommens und der Akquise von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements fördern. Virtuelle Plattformen, Börsen, Marktplätze, etc. können den Austausch verschiedener Akteure, Ausschreibungen von sozialen Förderprojekten und Kooperationsfindung stärken.
- Viele der aktuellen Onlineangebote des BE berücksichtigen den Bedeutungsanstieg von individueller und flexibler Partizipation auf individueller Ebene. Manche nutzen dabei sogar die in der Produsage-Kultur ausgeprägte Affinität zur aktiven Gestaltung von Inhalten und eigenständigen Projekten.
- Organisationen können von einem neuen Zugang zu sozialem Kapital profitieren, d. h. einer Vielfalt weiterer Fundraising- und Finanzierungsmöglichkeiten für BE-Projekte und neuen Wegen für die Akquise von Mitgliedern und Kooperationen.
- Social Media bieten erweiterte Kanäle der Imageregulierung in der Öffentlichkeit sowie der Identitätsregulierung von Mitgliedern, Followern, Sponsoren, Kooperationspartnern, etc. Community-Building als Markierung sozialer Zugehörigkeit und als Förderung eines zeit- und ortssoveränen, universellen, gleichberechtigten und simultanen Austauschs aller Akteure. Die Kommunikationsarbeit, das Projektmanagement sowie das Ideen-, Wissens- und Issuemanagement können vereinfacht und womöglich verstärkt werden. Botschaften können kostengünstig, kurzfristig und ggf. weitreichend verbreitet werden.
- In der Image- und Identitätsregulation kann es durch den Einsatz von Social Media und den omnipräsenten Publikationsmöglichkeiten des Einzelnen allerdings auch zu einem Kontrollverlust für die Organisation kommen, welcher ggf. durch Handlungslosigkeit oder inadäquate Reaktion seitens der Institution zu Imageverlust oder Rufschädigung führen kann.
- Durch einen gesteigerten fehlenden realen Austausch kann es zu Verfremdung durch Anonymisierung und Virtualisierung von Beziehungen und sowie somit das Risiko eines Bindungsverlusts von Mitglieder kommen. De facto kann sich dies in einer Verschiebung zugunsten einer anonymen und ggf. sporadischen Beteiligung in gewählten Aktionen und gegen eine universelle Beteiligung an generell anstehenden Aufgaben äußern.
- In digitalen Netzwerken können sich Gruppenidentität selbst organisieren, d. h. sich durch gleiche Interessen, Meinungen oder Einstellungen zu sozialen Gruppen eines identitätsstiftenden Charakters zusammenfügen. In Bezug auf das ehrenamtliche Engagement könnte dies zu einer Abwanderung der Mitglieder zugunsten organisationsunabhängiger Projekte im Netz führen.

2.3 Staat

Welche Rahmenbedingungen und staatlichen Förderungen sind erforderlich, um den Veränderungen durch Social Media Rechnung zu tragen? Welche Veränderungen ergeben sich für den Staat selber und seine Gestaltungsoptionen?

Durch die Bereitstellung von Social Media Tools, haben Bürger die Möglichkeit, sich direkt an politischen Entscheidungen und Online-Dialogen zu beteiligen. So können Wahlprogramme zur öffentlichen Diskussion und Konstitution als Wikis aufgebaut, Bürgerhaushalte online abgestimmt und die Möglichkeit zur Einreichung von Online-Petitionen eingeräumt werden. Diese direkten Partizipationsmöglichkeiten an politischen Entscheidungen sind in Deutschland zwar schon vorhanden, könnten aber um ein Vielfaches ausgebaut werden. Ein gelungenes Beispiel für effektive Nutzung von Onlinemedien im politischen Engagement ist auf www.askbristol.com zu finden. Bürger können hier neben dem Onlineversand von Petitionen an die Gemeinde, auch Ratssitzungen auf Video verfolgen, selbst Inhalte in Form von Videos, Photos, Kommentaren auf die Website einstellen oder sich an Befragungen oder Onlinekonsultationen beteiligen².

Der Staat kann neben der Nutzung von Social Media für eigene Belange des bürgerschaftlichen Engagements auch die individuelle Partizipation in gemeinnützigen Projekten von Organisationen und Unternehmen fördern. Durch die Bereitstellung einer nötigen Webinfrastruktur und eines professionellen Qualitätsmanagements können Austausch und Kooperation fördernde Netzwerkseiten als Treffpunkt zwischen Organisationen, Unternehmen und Bürgern aufgebaut werden, welche die Projektierung und Durchführung von Maßnahmen des BE erleichtern können. Der Staat kann hierbei durch die Vermittlung von Fachwissen und Informationen sowie durch die Regulation der Onlinekommunikation und Datenschutzbestimmungen aller Akteure im bürgerschaftlichen Engagement, eine kompetente und nachhaltige Expertenrolle einnehmen.

Allerdings kann das gesteigerte Projektmanagement des BE im Netz auch zu einem höheren Kontrollverlust und einer größeren Undurchsichtigkeit für den Staat hinsichtlich Umfang und Qualität führen. Hier bedarf es regulativen und organisierenden Maßnahmen, welche Neugründungen von Onlineorganisationen oder -projekten zu erfassen und zu verwalten vermögen. Weiterhin sind auch die Beiträge auf individueller Ebene aufgrund ihrer Vielzahl und individuellen Ausprägung schwer zu prozessieren und systematisieren. Meinungen und Fragen einzelner Bürger müssen beachtet und beantwortet, der Konsens der Masse berücksichtigt werden. Denn die Heterarchie des Systems in der Produsage-Kultur erlaubt jedem Mitglied einen Einblick in eine womöglich kritische Thematik und die Möglichkeit eines selbstbestimmten Beitrags dazu. Nutzer werden so zu virtuellen Knotenpunkten, die untereinander gleichwertig und bidirektional kommuni-

² Beispiel entnommen aus Rieser 2009

zieren. Der Staat darf hier nur bedingt regulativ eingreifen, da Informationen und Lösungslinien innerhalb einer virtuellen Konsensbildung nicht top-down verlaufen, sondern sich bottom-up formieren (Bruns 2008). Diese gemeinschaftliche Zusammenarbeit funktioniert demnach ohne zentrales Steuerwerk und entwickelt dennoch, durch die technologisch ermöglichten Strukturen, funktionierende und effektive Muster und Modelle der Interaktion, geteilte Wissens- und Informationsbestände, soziale Werte der Gesellschaft und damit eine Art gemeinsamen Referenzrahmen. Die sozialen Bewertungen und Markierungen aggregieren dabei die Ranglisten populärer Themen bzw. Inhalte und ordnen sie durch das *Tagging*, der Verschlagwortung einzelner Konzepte und Inhalte, in individuelle Kategorien und Assoziationen. Die individuelle Teilnahme der Nutzer formiert hierbei die so genannte *Weisheit der Masse* (Schmidt 2008). Sie bewertet Themen und Wissen, systematisiert und relativiert sie untereinander und stellt sie schließlich von quasi jedermann abruf- und veränderbar zur Verfügung. Staatliche Regulationen dürfen nicht zu strikt gezurrt sein und dem System die Möglichkeit der Umformierung und Selbstorganisation zu geben, welche es zur Produktion von authentischen Ergebnissen und Lösungen braucht. Dies erfordert eine hohe Kompetenz und Professionalität in der Schaffung eines Arbeits- und Referenzrahmens für BE-Projekte im Social Web, der Datenverwaltung und -verarbeitung von Organisationsbeständen und individuellen Partizipationen sowie nützlichen Investitionen in Fachwissen und Arbeitspersonal. Weiterhin sollte auf die Gefahren der Online- und Datenkriminalität im BE hingewiesen werden, sei es zum einen der Missbrauch öffentlich gesammelter Daten Einzelner oder zum anderen die durch eine bestehende Informations- und Angebotsfülle erschwerten Bedingungen der Verifizierung und Überprüfung sämtlicher BE-Projekte in den sozialen Medien.

Zusammenfassung: Chancen/Risiken Staat

- Bürger verfügen durch Social Media Tools über direkte Partizipationsmöglichkeiten in politischen Entscheidungen (Online-Bürgerhaushalte, Online-Petitionen, etc.).
- Der Staat kann die individuelle sowie institutionelle Partizipation im BE durch die Bereitstellung einer nötigen Webinfrastruktur und eines professionellen Qualitätsmanagements erhöhen. Hier können Austausch und Kooperation fördernde Netzwerkseiten als Treffpunkt zwischen Organisationen, Unternehmen und Bürgern dienen.
- Durch die Vermittlung von Fachwissen und Informationen, die Bereitstellung einer Webinfrastruktur, hilfreicher Dokumentationen und durch die Regulation der Onlinekommunikation und Datenschutzbestimmungen aller Akteure im bürgerschaftlichen Engagement, kann der Staat eine kompetente und nachhaltige Expertenrolle einnehmen und Partizipation fördern.
- Ohne regulative Maßnahmen, kann eine gesteigerte Kommunikationsarbeit und Projektmanagement des

BE in digitalen Netzmedien zu einem höheren Kontrollverlust und einer größeren Undurchsichtigkeit für den Staat hinsichtlich Umfang und Qualität führen.

- Staatliche Regulierungen dürfen nicht zu starr formiert sein, um dem selbstorganisierenden System aus partizipierenden Produzern ausreichend Spielraum für die Ausbildung eines Konsens aus geteilten Wissens- und Informationsbeständen und einer effektiven Entfaltung zu lassen. Die Weisheit der Masse bewertet Themen und Wissen, systematisiert und relativiert sie untereinander und stellt sie schließlich von quasi jedermann abruf- und veränderbar zur Verfügung.
- Der Einsatz von Social Media im BE birgt Gefahren der Online- und Datenkriminalität, welche seitens des Staates einzudämmen sind. Zum einen betrifft dies den Missbrauch öffentlich gesammelter Daten Einzelner, zum anderen die durch eine bestehende Informations- und Angebotsfülle erschwerten Bedingungen der Verifizierung und Überprüfung sämtlicher BE-Projekte in den sozialen Medien.

3. Anforderungen/Handlungsempfehlungen

Aktualitäts- und Responsemanagement

Der Einsatz von Social Media in der Kommunikationsarbeit und im Projektmanagement des bürgerschaftlichen Engagement, stellt hohe Anforderungen an ein professionelles Aktualitäts- und Responsemanagement. Hierzu zählen ein stetes, umfangreiches Monitoring wesentlicher Social Media Kanäle (thematisch relevante Blogs, Social Networks und Community-Kommunikation, Tweets von bedeutenden Gruppen/Einzelpersonen auf Microblogging-Portalen, Inhalte auf File Sharing Plattformen, etc.) sowie ein schnelles und stimmiges Reaktionsvermögen auf dort kommunizierte Inhalte, welche in Verbindung mit der Organisation bzw. dem Unternehmen stehen. Ebenso wichtig wie ein professionelles Reaktionsverhalten auf fremdeingestellte Inhalte, ist der Umgang mit eigens publizierten Themen in den sozialen Medien. Diese sollten stets aktuell gehalten, öffentlichen Kommentaren und Fragen unmittelbar begegnet werden. Dabei erfordert die schnelle Entwicklung neuer Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten im Social Web eine grundlegende und fortwährende Auseinandersetzung mit und Expertise zu aktuellen Entwicklungen, Trends, Möglichkeiten, Hindernissen, Gefahren, etc. sowie die Bereitstellung der nötigen Fach- und Arbeitskraft.

Reputationsmanagement

Die Wahrung der eigenen Reputation und eines stabilen Images in der Öffentlichkeit ist für die Wirkungskraft von Organisationen wie Unternehmen sehr bedeutend, wenn nicht zum Teil notwendig. Das Word-of-Mouth der Öffentlichkeit in den Social Media hat die Anforderungen an das Reputationsmanagement von Unternehmen und Organisationen dabei deutlich erhöht. Durch die Entwicklung neuer Kommunikationskanäle, welche eine schnelle, virale Verbreitung von Inhalten zu forcieren vermögen, können sich Kommentare und Meinungen zu Institutionen

nen, Projekten, einzelnen betrieblichen Entscheidungen, etc. nun verstärkt und vor allem sehr rasch im Netz verbreiten und dabei unmittelbare, positive oder negative Assoziationen zum Kommunikationsobjekt wecken. Grundlegend muss dabei gesagt werden, dass sich digitales und nicht-digitales Reputationsmanagement deutlich voneinander unterscheiden. Zum einen ist man im Netz der Social Media einer viel größeren Masse an Kommentaren, Anfragen, Äußerungen, etc. wie auch einer viel diverseren Autorenschaft ausgesetzt, zum anderen sind die Kommunikationsprozesse hier sehr viel spontaner, beweglicher und unmittelbarer gestrickt. Unternehmen und Organisationen müssen ihre Kontrollhoheit ein Stück weit abgeben lernen und von dem Anspruch Abstand nehmen, jegliche öffentliche Äußerung intern entlang kontrollierter Freigabeprozesse prüfen zu können, bevor sie ihnen kommunikativ begegnen. Die Meinungsmacher im Netz sind ungeduldig. Keine oder eine verspätete Reaktion auf eine Negativkommunikation wirkt unbeholfen, unentschlossen oder im schlimmsten Fall unglaubwürdig und kann eine geäußerte Kritik so noch verstärken. Die Anforderungen an eine aufmerksame, transparente und ehrliche – im Sinne von glaubwürdige – Kommunikation sind in der Prousage-Kultur sehr angestiegen, denn die Meinungsmacher des Netzes bilden zusammen ein unermessliches Gefüge an Fachwissen, Expertise und Ideenreichtum jeglicher Themengebiete und Fachbereiche. Hinter dem anonymen *nickname* des Webnutzers kann sich jederzeit ein versierter Fachanwalt, gut vernetzter Journalist, thematischer Spezialist, etc. verbergen. Eine negierende, irreführende oder verharmlosende Reaktion auf eine Negativnachricht kann somit sehr schnell „entlarvt“ werden und sich unlängst verheerender auf das Unternehmen, die Organisation auswirken. Gleiches betrifft Löschungen von Kommentaren oder Sperrungen von Profilen, etc. zur Verdeckung von getätigten Aussagen, Negativnachrichten, o. Ä. Sichtbarkeit und Nachvollziehbarkeit lassen sich im Netz längst nicht mehr kontrollieren, da Inhalte immer von Einzelnen in medialer Form festgehalten werden können. Das bedeutet für die Kommunikation auf Social Media Plattformen, dass ihr Fluss nicht mehr nach traditionellen Ansätzen gesteuert werden kann, da ein regulierendes Eingreifen manipulativ wäre und den Initiator der Botschaft unglaubwürdig machen würde (Poser 2009).

Der Verlust der Kontrollhoheit in der Kommunikation kann darüber hinaus aber auch Chancen für die Imageregulation und das Themenmanagement von Unternehmen und Organisationen bieten. Eskalierte, d. h. mannigfaltig vervielfältigte und verbreitete, Negativnachrichten bieten immer auch ein enormes Aufmerksamkeitspotenzial, d. h. ein großes Publikum für kontrollierbare Kommunikationsmaßnahmen einer Institution. Mit dem richtigen Know-how besteht hier die Chance, diese für eine gesteuerte Anschlusskommunikation und positive Imagebildung zu nutzen.

Mediastrategie

Das Schlagwort Social Media kursiert unter Marketingstrategen und Kommunikationsexperten aktuell in al-

ler Munde und wird dort als innovative Universallösung einer kostengünstigen Aufmerksamkeitsgenerierung, Inhaltsverbreitung und Bindungsstrategie gepriesen. Social Media als aktueller Hype, birgt somit aber auch das Risiko einer unreflektierten, ineffizienten und womöglich identitätsfernen, d. h. unglaublichen Adaption aller aktuell genutzter Kanäle.³ Dabei müssen nicht alle Kanäle sinnvoll für die Kommunikation eines bestimmten Unternehmens oder Organisation sein. Abzuwägen ist daher eine adäquate Mediastrategie, welche nach angestrebten Kommunikationszielen, passende Kanäle zum Austausch und zur Regulation der Mitgliedern, Kunden, Stakeholder, etc. wählt. Wichtig ist hierbei auch die Anmerkung, dass die neuen Medienentwicklungen, das traditionelle System nicht etwa ablösen, sondern es ergänzen und Einfluss auf bestehende Formen nehmen.

Gerade im bürgerschaftlichen Engagement ist die aktive Beteiligung Einzelner wünschenswert und essentiell. Daher sollte in der Kommunikation auf eine Form des Medieneinsatzes geachtet werden, welche Bürger, Mitglieder, Kooperationspartner, etc. nicht als Endinstanzen des Kommunikationsprozesses sieht, sondern sie einbindet, mit ihnen in einen Dialog tritt und ihre Interaktion fördert. Social Media bieten hier zum einen – wie gezeigt – sehr vielfältige und effektive Möglichkeiten. Zum anderen nutzen Menschen das Internet immer stärker als Informationsquelle, um Entscheidungen zu treffen, Gleichgesinnten zu begegnen bzw. sich gezielt zu engagieren. Ein alleiniger Einsatz von partizipativen Medien in der Kommunikation ist hier aber nicht die optimale Lösung. Die partizipativen Möglichkeiten der neuen Medienkanäle bergen zwar ein hohes Potenzial, werden aber längst nicht von allen angenommen. Viele Nutzer sind noch nicht so affin bzw. erprobt mit den neuen Technologien des Internets und lassen sich von der Komplexität des Angebots und einzelnen Kommunikationswerkzeuge abschrecken. Außerdem nutzen die Menschen ein immer individuelles, in Subgruppen und Kleinteile zerschlagenes Mediensystem, welches sich nicht mehr nach speziellen Zielgruppenmustern einteilen lässt. Ausschlaggebend ist demnach eine individuelle, persönliche und relevante Ansprache des Einzelnen in seinem eigenen Medienalltag aus traditionellen Massenmedien, interaktiven Digitalmedien sowie der realen Begegnung mit der grundlegenden Möglichkeit zur Teilnahme, zum sozialen Austausch und zur Interaktion.

Für den Einsatz von Social Media und neuen technologischen Partizipationstools muss hierbei grundlegend auf eine größtmögliche Benutzerfreundlichkeit des Angebots geachtet werden. Dabei muss die Auswahl der einzusetzenden Medien sowie der technischen Realisierung der Kommunikation, immer auch im Zusammenhang zur Me-

³ Bestehende Social Media Angebote unterscheiden sich stark in ihrer gesellschaftlichen Verwendung und ihrem Kommunikationszweck. Social Networks haben so eher einen Schwerpunkt als Plattform für private wie professionelle Beziehungspflege entwickelt, Blogs und Foren sich eher als gesellschaftliche Informations- und Unterhaltungsplattform, Microblogging hat sich zu einer Art demokratisch, politisches Kommunikationswerkzeug herausgebildet, etc.

dien- und Technikaffinität der Zielgruppe gesehen werden. Eine Teilnahme der Nutzer ist somit am wahrscheinlichsten, wenn die Angebote mit einer möglichst großen Usability, also einer hohen Benutzerfreundlichkeit gestaltet sind.

Datenschutzrichtlinien

Die Möglichkeiten, sich für bürgerschaftliches Engagement einzusetzen, haben sich durch die medientechnischen Entwicklungen des Internets stark individualisiert und vervielfältigt. Die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme ist jedoch häufig auf die Skepsis hinsichtlich des Missbrauchs persönlicher Daten gehemmt. Generell haben viele Social Media Anbieter, v. a. Social Networks, auf dieses Problem bereits reagiert und höhere Sicherheitsmaßnahmen und mehr Selbstbestimmung der Nutzer bzgl. der Freilegung persönlicher Daten eingeführt. Auch für Portale des bürgerschaftlichen Engagements muss sichergestellt werden, dass personenbezogene Daten nur für die ausgeschriebenen Zwecke verwendet und ansonsten sehr gut verwahrt werden. Dies gilt für Unternehmen und Organisationen neben dem Schutz der Daten ihrer Mitglieder, Interessenten, Unterstützer, etc. insbesondere auch für den Schutz der eigenen Daten. Da Interaktionsportale immer eine Schnittstellenfunktion begleiten, können Informationen auf bidirektionalem Weg vermeintlich in die falschen Hände fallen.

Staatliche Regulation

Das Internet ist zu einer Plattform des sozialen Austauschs, der interaktiven Informations- und Wissensgenerierung sowie generell der gemeinsamen Erstellung und Überarbeitung von Content geworden. Diese Netzwerkmerkmale können optimal zum Ausbau und der Optimierung von bürgerschaftlichen Engagement eingesetzt werden – sowohl für die Unterstützung der Organisation und Unternehmen in der Kooperationsfindung, im Projektmanagement, Mitgliederakquise und -bindung, etc. als auch auf individueller Ebene durch die Bereitstellung flexiblerer und individuellerer Beteiligungsmöglichkeiten. Die gemeinschaftliche Kooperation in der Erstellung von Inhalten, im Informationsaustausch, in Projektaktivitäten, etc. bedarf der Bereitstellung von Technologien, die eine simultane, übergreifende und uneingeschränkte Kommunikation und Interaktion zwischen den Instanzen und Individuen des bürgerschaftlichen Engagements ermöglichen. Hierzu müssen die nötigen regulativen Maßnahmen seitens des Staates aufgestellt werden. So sollte eine entsprechende Infrastruktur geschaffen bzw. ausgebaut werden, welche den Austausch relevanter Gruppen begünstigt. Ebenso bedeutend ist die Dokumentation jeglichen Angebots zur Analyse, Erkennung von Trends und als Quelle für Optimierungsarbeiten sowie die Regulation durch sichere, aber nicht zu aufwändige Datenschutzrichtlinien für sowohl Institutionen als auch Individuen. Ein weiterer Punkt ist die Stärkung der Informations- und Bildungsarbeit zum Einsatz interaktiver Medien sowie den Chancen und Risiken von Social Media im bürger-

schaftlichen Engagement – sowohl auf institutioneller wie auch auf individueller Ebene.

Zusammenfassung: Kommunikations- und Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Organisationen in Social Media Kanälen

- Inhalten und Meinungsäußerungen zum eigenen Unternehmen sollten aktiv gesucht und fortwährend aufmerksam verfolgt, Kommentaren und Fragen unmittelbar begegnet werden.
- Kontrollverlust in der Kommunikation sollte nicht einseitig negativ betrachtet werden, sondern birgt neue (immer stärker gewünschte) Formen des Meinungsaustausches sowie Chancen positiver Imageregulierung.
- Auf eine öffentliche Negativkommunikation sollte ehrlich, d. h. glaubwürdig reagiert werden – ein eingestandener Fehler muss nicht zwingend inkompetent, kann dafür aber sympathisch erscheinen. Traditionelle Werte und Kommunikationsprozesse in der Imageregulierung sollten überdacht werden.
- Social Media bergen Chancen für die Kommunikation im bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen und Organisationen, bieten aber keine Universallösungen oder Wundermittel. Die Kommunikationstreibenden sollten die gesellschaftliche Rolle der einzelnen Kanäle kennen, die Mediastrategie adäquat zu den gesetzten Unternehmens- und Kommunikationszielen auswählen und dabei auf einen effektiven und gewinnbringenden Mix aus realen, traditionellen und digitalen Kommunikationskanälen achten.
- Der Einsatz von Social Media und neuen Technologien sollte so benutzerfreundlich wie möglich gestaltet werden.
- Es ist auf ein umfangreiches und sicheres Datenschutzsystem zu achten, um mögliche Hemmungen für eine digitale Beteiligung im bürgerschaftlichen Engagement abzubauen sowie die eigenen, betriebsinternen Daten zu schützen.
- Der Staat kann durch regulative Maßnahmen (Webinfrastruktur, Dokumentation, Datenschutzrichtlinien, Verstärkung der Informations- und Bildungsarbeit von Social Media im BE, Vermittlung von Fachwissen, etc.) positiv auf das Nutzungspotenzial von Social Media in der BE-Arbeit einwirken und in einer kompetenten und nachhaltigen Expertenrolle auftreten.

4. Fazit

In der heutigen Produsage-Kultur möchten die Menschen individuell mitreden und -gestalten. Durch das aktuelle Social Media Angebot werden ihnen hierzu umfangreiche Nutzungs-, Interaktions- und Informationsmöglichkeiten gestellt. Menschen kommunizieren fast zeitlos innerhalb ihrer digitalen sozialen Netze, deren Bedeutung persönlich wie professionell immer weiter steigt. Der Einfluss der Weisheit der Masse sowie der Empfehlungskommuni-

kation und Mundpropaganda unter den einzelnen Mitgliedern sozialer Gemeinschaften im Netz, nehmen immer größere Auswirkungen auf das Entscheidungs- und Wahlverhalten des einzelnen Nutzers und gewinnen bzgl. der Imageregulierung und des Reputationsmanagements von Unternehmen und Organisationen enorm an Bedeutung. Die weitverbreitete fast alltägliche Nutzung von Social Media Portalen, insbesondere von Social Networks und Communities, der gestiegene mobile Zugriff und Empfang digitaler Informationen sowie der leichte Datentransfer zwischen beiden Bereichen, ermöglichen eine sehr rasche Verbreitung von Informationen und Daten jeglicher Formate. Insgesamt ist die soziale Kommunikation dadurch vielfältiger, unmittelbarer, weitreichender sowie quasi zeit- und ortsunabhängig geworden. Somit hat die vernetzte Produsage-Kultur mit ihren aktuellen Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten des neuen Mediensystems einen sehr entscheidungs- und einflussreichen Part innerhalb gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Kommunikationsprozesse eingenommen. Diese Trends haben ebenso Einfluss auf die Arbeit im bürgerschaftlichen Engagement. Die neuen interaktiven Medien bieten einen quasi optimalen Ansatzpunkt für die Steigerung von individueller und aktiver Partizipation, sind aber nicht als Wundermittel oder Universallösung in der Kommunikations- und Projektarbeit zu sehen. Für eine erfolgreiche Adaption, muss Ihr Einsatz im Vorfeld sehr genau, selektiv und strategisch geplant und fortwährend begleitet und überdacht werden, da sich gerade hier sehr rasche Veränderungen einstellen können. Auch lösen Social Media – entgegengesetzt vieler Prognosen – das bisherige Mediensystem nicht ab. Das heutige Medien-nutzungsverhalten der Gesellschaft ist, laut aktuellen statistischen Untersuchungen, vielmehr durch eine parallele Nutzung von traditionellen wie partizipativen Medien geprägt. In der Kommunikationsarbeit des BE darf sich demnach nicht ausschließlich auf neue Kanäle beschränkt werden. Social Media bezeichnen somit eine ergänzende Maßnahme in der Kommunikations- und Projektarbeit im bürgerschaftlichen Engagement. Dabei sind nicht alle Möglichkeiten per se als positiv zu bewerten, sondern bergen vielschichtige Risiken, die sowohl in konzeptioneller wie auch in operativer Handlung zu berücksichtigen und abzuwägen sind. Die Ausführungen konnten auf individueller wie auch institutioneller Ebene zeigen, welche Chancen hier im Genauen durch die Nutzung von Social Media Kanälen für die Arbeit im BE entstehen können, welche Gefahren es zu beachten und welchen Hemmfaktoren es zu begegnen gilt. Grundlegende Erkenntnisse, welche einen vorsorglichen, verantwortungsbewussten und gewinnbringenden Umgang mit Social Media im BE verstärken können, wurden in Form von Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Anderson, Chris (2006): *The Long Tail – Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.

Askbristol (2011): *Council and Democracy – Bristol City Council online*.
<http://www.askbristol.com>

Berge, Stefan/Buesching, Arne (2008): Strategien von Communities im Web 2.0. In: Hass, Berthold H./Walsh, Gianfranco/Kilian, Thomas (Hrsg./2008): *Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Heidelberg: Springer Verlag Berlin, S. 23–37.

Betterplace (2011): *Deutschlands große Spendenplattform*.
<http://de.betterplace.org/projects>

Bildungsspender (2011): *Das gemeinnützige Fundraising-Portal*.
<http://www.bildungsspender.de>
<http://www.bildungsspender.de/html/start.php?kt=999999999#Einkaufen>

Bruns, Axel (2008): *From Production to Produsage*. New York: Peter Lang Publishing.

Bündnis 90/Die Grünen Rheinland-Pfalz (2010): *Impulse für 2011 – Dialogangebot zur Erstellung eines GRÜNEN Wahlprogramms*.
<http://www.gruene-rlp.de/landtagswahl-2011/infos-zum-wiki>

Campact (2011): *Demokratie in Aktion*
<http://www.campact.de/atom2/sn11/signer>

Deine Stimme gegen Armut (2011): *Weltweite Aktion gegen Armut*
<http://www.deine-stimme-gegen-armut.de>

Deutsches Rotes Kreuz (2011): *Aus Liebe zum Menschen*.
<http://www.drk.de>

Eimeren, Birgit van/Frees, Beate (2010): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010 – Fast 50 Millionen Deutsche online – Multimedia für alle? In: *Media Perspektiven* 7-8 (2010), S.334–349.
http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online10/07-08-2010_van_Eimeren.pdf

Ethority – Social Media Weblog (2010): *Social Media Prisma*.
<http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma>

Facebook (2011): *Suchergebnisse nach „Angela Merkel“ auf Facebook – mitunter Anzeige von Fake-Accounts (April 2011)/Helpedia-Community auf www.facebook.de*
<http://www.facebook.com/home.php#!/search.php?q=angela%20merkel&init=quick&tas=0.7191134981377943>
<http://www.facebook.com/home.php#!/helpedia>

Faehling, Gerhard (2010): Ergebnisse aus der Allensbacher Computer- und Technikanalyse (ACTA 2010) – *Kommunikationsleistung digitaler Medien im multimediale Kontext*.
<http://www.acta-online.de>

Helpedia (2011): *Online-Spendenaktionen*
<http://www.helpedia.de>
<http://www.helpedia.de/organisationen>

Krause, Delle (2009): Geschichten sind tot. Es lebe die STORY! In: Ogilvy on advertising (2009): *How to – Wie man mit neuer Denke die digitalen Zeiten erfolgreich meistert*, 1. Frankfurt: RedWorks GmbH, S. 30 – 38.

Poser, Ralph (2009): Das Ende von Sitz! Fass! Kauf! Warum wir ein neues Verständnis von Zielgruppen brauchen. In: Ogilvy on advertising (2009): *How to – Wie man mit neuer Denke die digitalen Zeiten erfolgreich meistert*, 1. Frankfurt: RedWorks GmbH, S. 4 – 13.

Reiser, Brigitte (2009): *Welche Chancen bietet Web 2.0 dem bürgerschaftlichen Engagement?* In: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 14/2009

http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_reiser_090717.pdf

Schmidt, Jan (2008): Was ist neu am Social Web? Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen. In: Zerfaß, Ansgar/Welker, Martin/Schmidt, Jan (Hrsg./2008): *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web – Band 1: Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum*. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 18–40.

Sutter, Tilmann (2010): *Medienanalyse und Medienkritik – Forschungsfelder einer konstruktivistischen Soziologie der Medien*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Twitter (2011): *Fake-Accounts von Angela Merkel auf Twitter (April 2011)*.

<http://www.twitter.com>

Universal McCann (2010): Social Media Tracker „Wave5“ 2010 – *The Socialisation of Brands*.

http://universalmccann.de/social_media_studie/wave5/

Zerfaß, Ansgar/Welker, Martin/Schmidt, Jan (Hrsg./2008): *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web – Band 1: Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum*. Köln: Herbert von Halem Verlag.

Der Kulturwandel persönlicher sozialer Dienstleistungen. Rahmengeber für Entwicklungsmöglichkeiten von Engagement

Adalbert Evers

Zum Verständnis von persönlichen sozialen Diensten und Engagement

Persönliche soziale Dienste – Betreuung, Erziehung und Bildung in Kindheit und Jugend, Behandlung und Unterstützung bei Gesundheit und Krankheit, Hilfe und Pflege im Alter, Dienste rund um Fragen von Exklusion und Inklusion, insbesondere arbeitsmarktbezogene Dienste – bilden einen wichtigen Teil der Dienstleistungsgesellschaft und des modernen Sozialstaats. Dass sie – etwa mit dem Altern der Gesellschaft, der weiter wachsenden Bedeutung von Bildung, aber auch neuen Formen der Hilfsbedürftigkeit – rasch weiter an Bedeutung gewinnen, ist bekannt.

In diesem Bereich spielt sich nun aber auch ein Großteil von Engagement ab. Es zielt auf Versorgungslücken, die Bereicherung und Neuausrichtung herkömmlicher Angebote, Anerkennung neue Bedürfnisse und die Stärkung von Anwaltschaft und Unterstützung von Bürgern und Nutzern. Wie sich der große Wachstumsbereich persönlicher sozialer Dienste entwickelt und sich seine Kultur, d. h. die zugrundeliegenden Problemverständnisse, Menschenbilder und Praxisleitbilder verändern, ist eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für die weitere Entwicklung von Engagement. Wie werden z. B. Schulen mit Kindern und Eltern zukünftig umgehen? Und wie arbeitsmarktbezogene Dienste mit Langzeitarbeitslosen und ihren Familien? Wie haben sich Lebensstile und Erwartungen von Bürgern und Hilfesuchenden gegenüber den Dienstleistungen verändert? Welchen Raum bieten Entwicklungen auf beiden Seiten für Engagement? Und wenn es zentrale Veränderungstrends gibt, die Engagement fordern und Gelegenheit geben es aufzuwerten, wie offen ist die Politik für die Herausforderungen und Chancen, die sich damit für bessere und produktivere Dienste ergeben könnten?

Bevor im Folgenden mit acht Thesen und einigen Nachbemerken zur Politik auf diese Fragen eingegangen wird, soll zum besseren Verständnis dreierlei vorausgeschickt werden.

Wenn von *sozialen Dienstleistungen* die Rede ist, dann in einem weiteren Sinne. Es geht also um alle Dienstleistungen die sozial als hoch bedeutsam angesehen werden, unabhängig davon, ob sie gerade von Staat und Kommunen, im Bereich gemeinnütziger Träger oder von kommerziellen Anbietern erbracht werden. Mehr noch, der Blick sollte auch offen sein für die großen, zum Teil informell erbrachten Beiträge nicht professionalisierter und monetarisierter Hilfeleistungen von Familien und Nachbarschaften, Vereinen, Verbänden, Projekten und Stiftungen. Eine solche Sichtweise gründet sich auf das Konzept des *Wohlfahrtspluralismus*. Dieses Konzept bezieht nicht nur die Beiträge von Markt und Staat, sondern gleichermaßen auch die des dritten Sektors, der Vereine und Initiativen und den Gemeinschaftsbereich von Familien, sozialen

Netzen und communities mit ein. Das Konzept Wohlfahrtspluralismus sensibilisiert damit für den gesellschaftlichen und gemeinschaftlichen Bereich – nicht nur als Problem-, sondern vor allem auch als Leistungsbereich und damit für Ressourcen, die nicht in der Form professionalisierter Arbeitsleistung und finanzieller Zuweisungen erscheinen. Darüber hinaus macht die Perspektive auf einen Wohlfahrtspluralismus/Wohlfahrtsmix aber auch aufmerksam auf den Beitrag von Governanceformen, wie Selbstorganisation, direkter Kooperation nach eigenen Regeln oder nach den ungeschriebenen Regeln von Communities. Während unumstritten ist, dass diese Bewältigungsformen auf die Muster der Steuerung und Koordination, wie sie Markt und Sozialstaat entwickelt haben, nicht verzichten können, gibt es hingegen nur wenig Klarheit darüber, wie zukünftig Staat und Markt als Produzenten und Steuerungsinstanzen zu agieren haben, wenn sie im Rahmen einer neuen „Meta-Governance“, ein Gesamtkonzept demokratischen Regierens und Verwaltens entwickeln wollen, das Beteiligungsformen dieser Bereiche einschließt.

Wenn in diesem Zusammenhang von *Engagement* gesprochen wird, dann ist nicht nur das individuelle, z. B. ehrenamtliche Engagement gemeint, sei es nun als Partizipation an Entscheidungsprozessen (Mitsprache) oder in Form freiwilliger Hilfe und Kooperation (Mitarbeit) Einzelner. In der Rubrik „individuelles Engagement“ gilt es auch weitere Formen wie z. B. Mitgliedschaft als zahlendes Mitglied in einem Förderverein, einer Bürgerstiftung, die gelegentliche Nachbarschaftshilfe, aber auch den Leserbrief oder die Wortmeldung im Internet zu beachten. Engagiert zu sein, bezeichnet über bestimmte Aktivitäten hinaus eine Haltung. Das gilt auch für das Engagement von Organisationen. Geht es hier z. B. nur um das Lobbying für partikularistische Eigeninteressen oder gibt es auch eine Offenheit dafür, die eigene Mitverantwortung für das Gemeinwesen zu reflektieren und in diesem Sinne engagiert und kooperationsbereit zu sein? Richtigerweise werden entsprechende Anforderungen an ein ziviles, sozial verantwortbares Verhalten heute nicht nur an staatliche und Dritte-Sektor-Organisationen, sondern auch an Unternehmen gestellt. Kurz: Wenn im folgenden von Engagement die Rede ist, dann nicht nur vom formalisierten sozialen Engagement, sondern auch von der Bereitschaft zur Mitsprache, nicht nur vom engeren Kern bestimmter Tätigkeiten, sondern auch von Einstellungen und Orientierungen; nicht nur vom Engagement von Individuen, sondern auch von den Beiträgen und Einstellungen von Organisationen und communities. All das zusammen hat Einfluss darauf, wie „zivil“ (offen, aufmerksam, kooperationsbereit und -fähig) ein Gemeinwesen ist.

Die dritte Vorbemerkung: Der Dienstleistungsbereich ist *kein Monolith*, den man in Kategorien eines einheitlichen Übergangs von herkömmlichen zu neuen allseits geteilten Grundmustern beschreiben und dabei auf den Stellenwert von Engagement abklopfen könnte. Er steht im Kreuzungspunkt verschiedener Einflüsse und Antriebsmomente. Es gibt Entwicklungen, die von Engagement geprägt sind oder dazu mehr Gelegenheit geben, aber auch solche, die dazu quer liegen – etwa eine Privatisierung,

die ganz und gar auf den individuellen Kunden setzt und ignoriert, inwieweit er sich auch als aktiver Bürger oder Koproduzent mit eigenen Vorstellungen einzubringen sucht. Die folgenden acht Trends und Ansatzpunkte werden deshalb jeweils mitsamt ihrer Gegenbilder dargestellt. Letztlich gibt die Politik den Ausschlag dafür, was sich breiter durchsetzt und wie dominant es wird.

Acht Trends in der Dienstleistungskultur, die für Perspektiven von Engagement mitentscheidend sind

Die Landschaft persönlicher sozialer Dienstleistungen ist sehr heterogen. Wenn also z. B. im Bereich neuer Dienstleistungen wie des integrativen Stadtteilmanagements die Aktivierung von Engagement und der Einbezug der Bürgergesellschaft eine Selbstverständlichkeit darstellen, dann kann das, etwa im Bereich der Krankenhausplanung, gleichwohl ein Fremdwort sein. Auch ist ein Diskurs über den gesamten Bereich sozialer Dienste wenig entwickelt. In verschiedenen Teilbereichen wird ähnlich oder unterschiedlich, auf jeden Fall jeweils für sich diskutiert – auch über Engagement und seine Bedeutung für Produktion und Steuerung von Diensten und Systemen. Die Trends im *gesamten* vielschichtigen Dienstleistungsbereich von denen im Folgenden die Rede sein soll, müssen also relativ allgemein beschrieben werden; ihre Bedeutung wird jedoch fallweise immer wieder mit Beispielen aus Teilbereichen illustriert.

1. Koproduktion – Von der Versorgung einzelner Adressaten zur Einbeziehung von Angehörigen, Netzwerken, Communities und ihrer Ressourcen

In vielen sozialen Dienstleistungsbereichen herrscht bis heute ein Duktus vor, der etwa in Gesundheitsbereich mit dem Begriff der „complicance“ treffend bezeichnet ist. Der Adressat befolgt als Patient die Anweisungen des Dienstleistungsgebers. Demgegenüber hat sich in den letzten Jahrzehnten ein Trend entwickelt, der von dem Ko-Produktions-Charakter der meisten sozialen Dienstleistungen ausgeht. Bei chronischen Krankheiten hängt es von eigenen Entscheidungen und Beiträgen der Betroffenen zu Lebensstil und Orientierung ab, inwieweit die Dienste greifen; der Erfolg des Fallmanagers im Jobcenter steht und fällt mit dem Gelingen eines Arbeitsbündnisses mit seinem Klienten. Eine solche Ko-Produktionsorientierung bedeutet aber auch, bei allen Problemen des Hilfesuchenden auch auf seine Ressourcen und Stärken zu setzen. Diese präsentieren sich aber oft nicht nur in der Form der sozialen Kompetenz des individuellen Adressaten, sondern sie bemessen sich auch nach seinen Zugangsmöglichkeiten zu sozialen Unterstützungsnetzwerken. Familien, Freundschaften und Nachbarschaften sind nicht nur bei Pflege und Rekonvaleszenz entscheidend, sondern auch zentrale Ressourcen (oder auch Barrieren) in der Jugendsozialarbeit oder bei Fragen der Überwindung von Langzeitarbeitslosigkeit.

Mit all dem verändert sich das Aufgabenmuster von sozialen Diensten und Professionalität. Es gilt nun, auch

Hilferessourcen einzubinden, die zumeist nicht professionalisiert und monetarisiert sind. Der Schlüssel für Erfolg und Qualität liegt nicht allein beim isolierten Klienten, sondern auch bei seinem Bezugsfeld. Schulen stehen vor der Aufgabe einer aktiven Zusammenarbeit mit Eltern, wenn sie bei ihren unmittelbaren Adressaten, den Kindern, erfolgreich sein wollen; Kindergärten und Krippen, die sich immer mehr Integrationsaufgaben gegenüber sehen, müssen ihre Dienste als Familienzentren umdefinieren; statt lediglich den Eltern „Arbeit abzunehmen“, stehen sie nun auch vor der Aufgabe, sie einzubeziehen und bei ihren Beiträgen zu fördern; in der Altenpflege ist mitentscheidend, wie offen Alten- und Pflegeheime für die Hilfen verbliebener Familienmitglieder sind. Während diese Beispiele zum größten Teil auf der privaten Seite des breiten öffentlich-privaten Bereichs anzusiedeln sind, in dem soziale Dienste oft agieren, gibt es andere, die direkter mit den Formen von Engagement zu tun haben, die auf der öffentlichkeitszugewandten Seite von Dienstleistungsbeziehungen angesiedelt sind. Das gilt, wenn es im Quartiersmanagement um die Förderung von Nachbarschaftsvereinen geht oder um den Aufbau von Schülerhilfen durch einen Elternverein.

Kurz: Engagementförderlich ist ein Verständnis sozialer Dienstleistung, in dem es nicht nur um die Versorgungsleistung eines Anbieters geht, sondern seine Professionalität sich darin erweist, dass er für ihn zugängliche Ressourcen im Umfeld der unmittelbaren Klienten einbeziehen und aktivieren kann. Ob nun bei der Assistenz im Umgang mit einem Budget für Personen mit Behinderungen oder bei der Zusammenstellung eines angemessenen Hilfebündels durch Fall- und Pflegemanager – in derartigen ko-produktiven wohlfahrtspluralistischen Arrangements wird aus der Gegenübersetzung „Staat oder Privat“ die Frage nach angemessenen „Mixes“ mit hilfreichen Beiträgen der jeweiligen Institution und ihrer Professionellen zur Aktivierung von Ressourcen der Familien, Netzwerke und Communities. Diese Einbeziehung von Engagement ist damit nicht länger ein Zeichen der „Rückständigkeit“ eines Dienstleistungsbereichs (wie z. B. eines Pflegedienstes, der „weniger bietet“ als ein rundum versorgendes Krankenhaus), sondern Merkmal eines wirtschaftlichen und sozial avancierten Konzepts.

2. Von geschlossenen und eindimensionalen zur Aufwertung hybrider, zum Sozialraum geöffneter Organisationsformen

In der Landschaft sozialer Dienstleistungen sind die Grenzziehungen zwischen dem Organisationsmodell der öffentlichen Leistungsverwaltung und dem des privaten Unternehmens immer geringer geworden. Das beruht vor allem auf der Übernahme privater Managementtechniken und Aufgabenverständnisse in den öffentlichen Bereich. „Hybridisierung“ wäre insoweit jedoch lediglich die Angleichung öffentlicher an privat-unternehmerische Organisations- und Managementformen und damit alles andere als engagementförderlich. Allerdings meint der Begriff in der Regel weit mehr als eine oft von allen Seiten begrüßte stärker unternehmerische Orientierung von

Trägern und Anbietern aus dem staatlich-kommunalen oder dritten Sektor. Hybridisierung kann sich auch durch gegenläufige Trends ergeben – etwa wenn private Organisationen dem Verlangen nachkommen, mehr öffentliche Verantwortung zu übernehmen (corporate social responsibility in Umwelt- und Sozialfragen) und sich dem entsprechend engagieren.

Hybridisierungstendenzen bezeichnen aber im Kern das Bestreben öffentlicher und private Einrichtungen, sich zum „Sozialraum hin zu öffnen“. Gemeint ist damit das Ensemble möglicher Partner aus dem lokalen Dritten Sektor, aber auch dem Community- Bereich, die sich mit engagieren und Anteil nehmen könnten. Schulen versuchen etwa den Übergang zur Ganztagschule damit zu erleichtern, dass sie Sport- und Kulturvereine als Mitspieler bei der Ausgestaltung ihrer Angebote integrieren, mit den Eltern und Schülern bei der Einrichtung eines eigenen Essensangebotes kooperieren, aber auch der lokalen Community eigene Ressourcen zur Verfügung stellen – seien es nun Räume oder Unterstützung im Rahmen von Service-Learning. Hybridisierung, so verstanden, bedeutet, für das eigene Handeln und Organisationsverständnis bislang, „fremde“ Elemente mit tragend werden zu lassen. Es geht um eine organisationsintern wirksame Verschränkung marktorientierter, unternehmerischer und staatlich/ öffentlicher Elemente sowie der Logiken der lokalen Gesellschaft, des Dritten Sektors und der Communities. Schule bekommt so z. B. neben ihre Aufgabe als öffentlicher Einrichtung dann auch eine unternehmerische Dimension, und sie versteht sich außerdem auf die Pflege von Schulgemeinschaften und Partnerschaften. Untersuchungen zum Zusammenhang von Engagement und Tendenzen der Öffnung von Institutionen zur Zivilgesellschaft stehen aber noch am Anfang.

3. Von der korporatistisch verfassten Partizipation zur Aufwertung alltäglicher problemnaher Einflussnahme – Veränderte Formen des Engagements bei Bürgerbeteiligung und Mitarbeit.

Der größte Teil sozialer Dienstleistungen – in öffentlicher oder frei-gemeinnütziger Trägerschaft – war immer an Engagement gebunden. Speziell bei den staatlichen und kommunalen öffentlichen Einrichtungen gab es bezogen auf den Dienstleistungsalltag jedoch oft eine große Distanz und Selektivität. Entscheidungen über neue und zusätzliche Einrichtungen, professionelle Standards etc. wurden und werden in zumeist bürgerfernen Abstimmungsgremien mit Fachverbänden und Interessengruppen getroffen und auch im Bereich „Freier Träger“ ist die Kultur ehrenamtlicher Vorstandsarbeit durch professionelles Management immer weiter verdrängt worden. Außerdem wurde oft nur eine Seite zur Beteiligung zugelassen, die Vertreter von Wohlfahrtsverbänden (im Jugendhilfeausschuss) oder die Eltern (in Beiratsgremien des Schulsystems).

Soweit es in der Engagementdiskussion um Mitsprache und Mitbestimmung geht, ist die Debatte heute überwiegend darauf gerichtet, solche überkommene Formen der

Partizipation durch neue Verfahren und Einrichtungen zu ersetzen und beleben, die öffentlichkeitsbezogener und pluralistischer sind (runde Tische, Bürgeranhörungen und dergl.). Sozialvereine und Projektnetzwerke legen außerdem immer mehr Wert auf Beiräte und Mitträger, Formen, in denen die Stimme anderer Akteure im Feld, die Erfahrungen angesehener Bürger und auch von Sprechern ihrer Adressaten Gewicht hat. Gerade hybride Organisationen brauchen ein reicheres Set an Repräsentanten der lokalen Bürgergesellschaft. So gehören dann z. B. einer Schulgemeinde neben Elternvertretern auch lokale Arbeitgeber, soziale Dienste der Gemeinde, Träger der Jugendarbeit, Anbieter der Jugendfreizeitkultur, Vertreter vor- und nachgelagerter Bildungs- und Betreuungsinstitutionen, wie der Kindertagesbetreuung und der Träger beruflicher Bildung an. Auch diese neuen Formen dezentraler Partizipation können von Partikularinteressen instrumentalisiert werden; aber das sollte kein Grund sein, auf solche zusätzlichen Kristallisationspunkte für die Stärkung einer Kultur zivilen und bürgerschaftlichen Engagements zu verzichten.

Erst allmählich kommt auch noch eine andere Ebene stärker mit ins Spiel – die Frage nach Beteiligungsformen in der Alltagskultur der jeweiligen Organisationen selbst, danach, inwieweit es hier so etwas wie ein Engagement förderndes kooperatives Klima gibt. Es finden sich eine Vielzahl neuartiger Versuche, Engagement im Sinne der alltäglichen Mitsprache und Mitarbeit in der einzelnen Organisation vor Ort neue Wege zu öffnen: Fördervereine an Schulen können mehr sein als eine zusätzliche Finanzierungsquelle für Extras; Events, begrenzte Projekte bei Schulen und Kindertagesstätten schaffen zwangslose Möglichkeiten für alle Beteiligten, einander kennen zu lernen und gelegentlich „mitzumachen“. Wünschenswert wären mehr Studien zu Fragen einer „freundlichen“ Alltagskultur sozialer Dienste und Einrichtungen, die den Adressaten lebensweltliche Anschlussmöglichkeiten und zwangslose Übergänge zu mehr Beteiligung ermöglichen. Dahinter steht auch die Frage inwieweit nicht heute derartige Lebensabschnitte begleitende Dienstleistungen auch sozialisierende Aufgaben ausfüllen, wie man sie traditionell der Nachbarschaft, dem Vereinsleben oder dem Arbeitsplatz zuschreibt.

Alles in allem: es geht nicht nur um eine Erneuerung der herkömmlichen Partizipationskultur von Mitsprache und Mitbestimmung durch Gruppen- und Interessenvertreter bei Planung und Verwaltung sozialer Dienste; Aufgaben für Engagement ergeben sich heute vielmehr auch auf der Ebene der Gestaltung eines in unterschiedlichen Formen zur Beteiligung der Nutzer einladenden Dienstleistungsalltags.

4. Stärkere Einbeziehung von ehrenamtlich Mitarbeitenden – aber im Rahmen welcher Leitbilder von Dienstleistung und ihrer Organisation?

Angesichts knapper Budgets der Sozialkassen, einem generell wachsendem Bedarf an Hilfen und einer Zunahme solcher Betreuungsleistungen, die viel Zeit brauchen, hat

eine spezielle Form von Engagement – verlässliche weitgehend unentgeltlich und freiwillige ehrenamtliche *Mitarbeit* im Organisationsalltag (Gesprächsangebote, niedrigschwellige Alltagshilfen etc.) so viel Bedeutung bekommen, dass man sie oft mit Engagement schlechthin gleichsetzt. In diesem heute wohl am meisten geförderten und erwünschten Teilbereich von Engagement gibt es jedoch auch unübersehbare Probleme. Sie resultieren daraus, dass mit finanziellen Gegenleistungen („Übungsleiterpauschale“) für einen der Mitarbeit von normalen Beschäftigten ähnlichen „Einsatz“ solcher Freiwilliger, gleichzeitiger Zunahme von auf ähnlichem Niveau geringfügig entlohnter Mitarbeit, der Untermengung von ein Euro-Jobs und angesichts vieler Arbeitsloser, für die solches „Engagement“ das kleinere Übel darstellt, eine Grauzone zwischen Erwerbsarbeit und dieser Art Engagement entstanden ist. Es gibt dafür noch keine allseits anerkannten Umgangsregeln und man zögert, sich diesem Problem anzunehmen.

Aber auch jenseits davon ist die Zukunft von Engagement in Form freiwilliger Mitarbeit unsicher. In herkömmlichen professionalisierten Organisationen mit festem Aufgabentableau wird die (grundsätzlich viel weiter gesteckte Frage nach der Einbeziehung von Engagement) umstandslos auf Fragen der Gewinnung von ehrenamtlich Mitarbeitenden eingeschränkt. Mehr als ein sorgsam abgegrenztes Aufgabenreservat wird rasch als Bedrohung von Dienstleistungsqualität und Arbeitsplätzen angesehen. Anders kann es sich dort verhalten, wo im Kontext einer Öffnung von Dienstleistungsorganisationen zum Gemeinwesen und der Umdefinition eigener Aufgaben („Ressourcen aus sozialen Bereichen mobilisieren“) nicht nur mit einer breiteren Konzeption von Dienstleistungsaufgaben, sondern auch von Engagement operiert wird (die z. B. das Engagement von Partnerorganisationen, von Schlüsselpersonen des öffentlichen Lebens, von Spendern und unterstützenden Netzwerken einschließt). Die Zahl ehrenamtlicher Mitarbeitender im Haus ist dann nicht mehr unbedingt der zentrale Maßstab und Ansatzpunkt.

Kurz: Die klassischen Grenzen und Dilemmata ehrenamtlicher Mitarbeit als einer zur Not verzichtbaren „Kirsche auf dem Kuchen“ können vermutlich noch am ehesten im Rahmen der oben beschriebenen neuen Trends und Leitbilder von Dienstleistungsarbeit und -Organisation überwunden werden.

5. Von organisationszentrierten und hierarchischen Dienstleistungsangeboten zu vernetzten und lokal eingebetteten Verbundsystemen

Bemerkenswert an der heutigen Landschaft sozialer Einrichtungen und Dienste ist ihre Vielzahl, aber auch ihre Sektoralisierung und Heterogenität. In der öffentlichen Sozialverwaltung arbeiten bis heute z. B. in Hinblick auf die Adressatengruppe der Kinder und Jugendlichen Jugendämter, Familienhilfen, Jobcenter, Schulen und Gesundheitsämter weitgehend unverbunden nebeneinander

her. Neben dem Problem solcher administrativen „Silos“ gibt es die anhaltende Schwierigkeit des politisch-administrativen Sektors, auch jenseits der eingespielten Beziehungen zur Wohlfahrtsverbänden mit kollektiven Akteuren und Anbietern als Partnern ins Gespräch zu kommen – in der Jugendarbeit etwa mit kommerziellen Kultur- und Freizeitangebietern, bottom-up-Initiativen, die sich um marginalisierte Gruppen kümmern u. a. m. Insbesondere für die kleinteiligen und nur schwach institutionalisierten Beiträge aus den lokalen Communities gilt, dass sie nur selten die Chance bekommen, auf Augenhöhe mitreden zu können und wegen ihrer qualitativen Schlüsselrolle, etwa bei Fragen des Zugangs zum Feld und den unmittelbaren Adressaten, auch dieselbe Wertschätzung als Partner zu erfahren, die andere Freie Träger bereits wegen ihrer schieren Größe und Solidität erhalten. Besonders schwierig wird es, wenn die großen professionellen Akteure ortsunabhängig und dann auch oft ortsunkundig und organisationsborniert agieren – das kann im hierarchischen System der Arbeitsmarktverwaltung mit der Vielzahl der Anweisungen „von oben“ ebenso der Fall sein, wie bei kommerziellen Anbietern, die sich quer durch die Republik um Aufträge bewerben.

Vieles spricht denn auch dafür, dass die Produktivität persönlicher sozialer Dienstleistungen neben der Ko-Produktionsorientierung auch wesentlich von der Möglichkeit abhängt, Netzwerke, Kooperationsprojekte und Verbundsysteme zu bilden, die bei Respektierung großflächiger Standards und Rahmenvereinbarungen örtlich, z. B. im Sozialraum eines Stadtteils („vom Fall zum Feld“) oder eines lokalen Netzwerks von Kinderbetreuungsangeboten, abgestimmte Systeme etablieren, in denen sich die notwendigen passgenauen Arrangements und Versorgungsketten besser realisieren lassen. Dokumentierte Beispiele dafür sind zahlreich, aber auch Sperren in Einzelbereichen.

Trends in Richtung auf eine stärker im lokalen Gemeinwesen eingebettete neuartige Kooperationskultur in der Governance sozialer Dienstleistungssysteme setzt jedoch bei den diversen Organisationen und den dort Mitarbeitenden ganz wesentlich Engagement voraus – vor allem im Sinne grundsätzlicher ziviler Haltungen der Offenheit und Kooperationsbereitschaft. Will man mehr erreichen als Abstimmungsrunden, die sicher stellen sollen, dass man einander mit der Tätigkeit in den jeweiligen Domänen nicht stört, so braucht man für die Ausgestaltung entsprechender Förderverträge und Partnerschaften vieles von dem, was mit Zivilität und Engagement umschrieben wird: eine gewisse generelle Verbundenheit mit örtlichen Anliegen und Akteuren, Vertrauensbeziehungen wie sie in stabilen Partnerschaften wachsen u. ä. m. Eine lokale Dialog- und Kooperationskultur ist ein wichtiges soziales Kapital für eine produktivere und effektive Dienstleistungslandschaft. Was eine derartige „neue Kultur des Regierens“ von hierarchischen Leistungsverwaltungen, aber auch Freien Trägern fordert und inwiefern sie mit der Wettbewerbskultur kommerzieller Anbieter vereinbar ist, sind bislang noch unterbelichtete Fragen.

6. Vom Dualismus öffentlicher Finanzierung und individueller Nutzergebühren zu erweiterten Ressourcenkonzepten

Die Suche öffentlicher Einrichtungen und vieler freier Träger nach Sponsoren, der Aufbau von Fördervereinen, Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung und Effizienzsteigerung durch Verbünde, die Einwerbung von Mitteln aus Modellprogrammen etc. steht für mehr als eine vorübergehende Notwendigkeit in Zeiten knapper öffentlicher Kassen begrenzter Möglichkeiten zur Erhöhung von Gebühren und Beiträgen seitens der Nutzer. Vermutlich kündigt sich hier so etwas wie eine neue politische Ökonomie der Ressourcengewinnung und -pflege für öffentliche Aufgaben an. Sie hat zwei Dimensionen. Und bei beiden gewinnt Engagementbereitschaft an Bedeutung.

Die eine besteht darin, die Zahl von Geldgebern zu erweitern, sei es um Ausfälle zu kompensieren oder auch einseitige Anhängigkeiten („wer zahlt schafft an“) zu vermeiden. Der engagierte Bürger und die engagierte Organisation als Spender, Unterstützer und Sponsoren gewinnen damit an Bedeutung. Die andere Dimension besteht darin, im gleichen Zuge auch Ressourcen stärker ins Blickfeld rücken, die sich nicht unmittelbar in Geld ausdrücken: der Wert freiwilliger unentgeltlicher individueller Mitarbeit und wechselseitiger Hilfe (s. „Zeitbanken“); der Wert von partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit anderen Organisationen („Synergieeffekte“); der Wert der Berücksichtigung und Einbeziehung von informellen Ressourcen von Adressaten (etwa in der ambulanten Pflege) und gut funktionierender Einrichtungen und Dienste in einem Stadtteil in dem man operiert, aber auch der Wert öffentlicher Aufmerksamkeit und generellen Wohlwollens für die eigenen Belange (durch Engagement auf der Ebene einer stärkeren Öffentlichkeitsorientierung, wie das z. B. lokale Bündnisse für Familien versuchen).

Während sich hier bereits eine eigene Servicebranche entwickelt hat, die die Vermittlung entsprechender Fertigkeiten anbietet, ist das Wissen über die Eigenheiten und Entwicklung dieses Aspektes einer „mixed economy of social services“ noch sehr gering. Das leistet problematischen Interpretationen darüber Vorschub, in welchem Maße mit derartigen verschiedenen „Engagementressourcen“ der Steuer-Sozial-Staat zugunsten einer Ökonomie solidarischen Lebens zurückgenommen werden könnte. Vieles spricht aber dafür, die gerade erwähnten Komponenten der Finanzierung sozialer Dienste vor allem bezüglich ihrer indirekten Wirkungen zu betrachten, als ein Mittel zur Schaffung lokalen Rückhalts und damit für Qualität, Stabilität und Weiterentwicklung von Angeboten.

7. Aufwertung von Organisationen, die mit ihrem Engagement unabhängige Beratung und Anwaltschaft bieten – beides fordert Engagement

Ob in relativ kleinen Systemen, wie dem Bereich von Hilfe und Pflege im Alter, oder großen, wie dem des Gesundheits- und Ausbildungswesens – eine Vielfalt von Professionen, unterschiedlichen Anbietern, die es zu

kombinieren gilt oder zwischen denen man zu wählen hat, machen es schwierig, die Systeme zu nutzen, auch wenn die Anbieter selbst beratend tätig werden. Wer weiß schon, inwieweit der Arzt, der Zusatzleistungen auf privater Basis empfiehlt, oder der Fallmanager, der seinem „Betreuungskunden“ die Rechtslage erklärt, nicht mit ihrem Wissen auf die eigene Organisation beschränkt interessengeleitet „pro domo“ agieren? Systeme persönliche Dienstleistungen werden aber nicht nur komplexer sondern operieren auch immer mehr mit eigenen Vorstellungen von aktiven Beiträgen ihre Adressaten – ob bei Disease-Management-Programmen oder speziell bei schwachen Adressatengruppen, denen man am ehesten auch heute wieder Folgebereitschaft abzuverlangen können meint, z. B. dem Klientel der Arbeitsmarktverwaltung. Adressaten können dadurch abgeschreckt, benachteiligt und verunsichert werden, wissbegierig gemacht oder auch zu Systemkritikern werden.

Auch das Feld von Nutzerorganisationen ist heute breit und oft unübersichtlich. Nicht immer, aber häufig geht es auch hier um Engagement. Das benötigen insbesondere jene Organisationen, die konzeptionelle Gegenentwürfe und Kritik entwickeln, auf mediale Durchschlagskraft setzen und sich als Teil breiterer Sozial- Gesundheits- oder Umweltbewegungen verstehen – man denke etwa an die Hospizbewegung, Bewegungen und Netzwerke in Sachen Ernährung, Gesundheit oder Demenz, Interessenvertretungen von Langzeitarbeitslosen. Engagement, das über Professionalität hinaus weist, kann auch eine Rolle spielen, wenn es um die Vertretung von Nutzerinteressen im Sinne einer pragmatischen Rechts- und Verbraucherberatung oder ein coaching gerade auch schwacher und unerfahrener Nutzergruppen geht. Oft muss Engagement in Nutzerorganisationen den Mangel an anderen Ressourcen ersetzen, sind doch die Funktionssysteme in der Regel ungleich mächtiger und staatliche Stellen bislang wenig geneigt, nicht nur Dienste und Angebote, sondern zugleich auch deren Kritiker und Anwälte der Nutzer zu finanzieren. Wo neue Aufgaben, Chancen aber auch Grenzen von Engagement in einem Markt von Unterstützungsanbietern liegen, denen es mal mehr um pragmatische Hilfestellungen mal mehr um Systemkritik geht, ist bislang allenfalls auf Einzelgebieten wie dem der Gesundheitsbewegung, Selbsthilfe und -beratung oder den lokalen Freiwilligenzentren und Seniorenbüros untersucht worden.

8. Von einer auf Einzelorganisationen und quantitative Indikatoren beschränkten Leistungsbewertung zu Verfahren der differenzierten Bewertung von Verbundsystemen

Alle bisher angeführten Punkte lassen sich als ein Plädoyer für einen Wohlfahrtspluralismus sozialer Dienste lesen, der durch die Aufwertung von ko-produktiven Ressourcen des gesellschaftlichen und community-Bereichs, vielfältigere Engagementformen individueller und kollektiver Akteure, lokal stärker eingebetteten Netzwerke und Verbundsysteme sowie stärker öffentliche und alltagsbe-

gleitende Formen der Partizipation mehr Qualität und Produktivität verspricht.

Tatsächlich sind Trends in diese Richtungen jedoch dadurch erheblich blockiert, dass die ganz überwiegend aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich kommenden Formen von Leistungsmessung diesem Wandel von für Qualität und Produktivität Ausschlag gebenden Faktoren bisher kaum Aufmerksamkeit geschenkt und auch keine dem entsprechenden Indikatoren und Bewertungsverfahren entwickelt haben. Sie messen in der Regel nur den Output einzelner Organisationen und nicht den von Verbänden und Netzwerken und fokussieren auf das, was leicht und mit einiger Sicherheit messbar ist. So kann es geschehen, dass die Beteiligung an Gemeinschaftsprojekten unterbleibt, weil deren Erfolge und Erträge nicht den einzelnen Organisationen zugerechnet werden können und dass nur die Beiträge jener Formen von Engagement verhandelt wird, die man gewissermaßen in Arbeitszeitstunden abrechnen kann, statt sich auch für mögliche Zugewinne aus kooperativem Engagement in einer neuen Kultur des Regierens zu öffnen. Kurz: Der Forschung zu Management und Leistungsmessung stellen sich neue Aufgaben, wenn man akzeptiert, dass es mehr Möglichkeiten braucht, die Wohlfahrt und die Produktivität von Dienstleistungssystemen überprüfbar zu machen und in diesem Zusammenhang auch die Effekte solcher Formen des Engagements, bei denen nicht die geleisteten Arbeitsstunden maßgeblich sind.

Wandel der Dienstleistungskultur und Perspektiven von Engagement im Medium der Politik

Dieser Essay operiert mit dem Verweis auf eine Handvoll tiefer liegender kultureller Trends, deren Bedeutung – speziell auch für Engagement – im doppelten Sinne unübersehbar ist; sie sind gewichtig und in einzelnen Bereichen auf dem Wege, in den Mainstream sozialer Dienstleistungspraktiken einzurücken, aber ihre weitere Bedeutung ist ungewiss, denn sie können durch das Handeln der Politik erheblich gebremst, modifiziert oder beschleunigt werden.

Die Rolle von Engagement im hier thematisierten weiteren Sinne steht bei den allermeisten europäischen Demokratien auf der politischen Agenda nicht obenan. Es gibt derzeit vielleicht nur eine Ausnahme: das von den britischen Konservativen vertretene Leitbild der „big society“. Unabhängig davon, wie man es in Hinblick auf Fragen des sozialen Ausgleichs und seiner Glaubwürdigkeit bewerten mag, liegt sein möglicher Wert für eine internationale Diskussion darin, dass hier Fragen danach, was die Bürger – nicht als lediglich „eigenverantwortliche“, „Leistungsträger“, sondern als Mitglieder von kleinen und größeren Gemeinwesen – bewirken können, auf die politische Tagesordnung gesetzt werden. Begrüßenswert ist auch, dass das weitere Fragen danach provoziert, wie viel und welchen staatlichen Beitrag es in einer solchen Perspektive braucht und wie viel „big society“ eine Marktwirtschaft zulässt, die die Bürger als Arbeitnehmer und Konsumenten immer mehr in Anspruch nimmt.

In Deutschland werden Fragen nach der Bedeutung von Engagement – speziell auch in den weit gefächerten sozialen Dienstleistungsbereichen – weit unterhalb dieser hohen politischen Aufmerksamkeitsschwelle verhandelt. Die Fragen politisieren sich zumeist beschränkt auf einzelne (Dienstleistungs)Bereiche wie die Schulpolitik, Stadtteilentwicklung oder Kulturpolitik. Derweil versuchen die vorhandenen politischen Strömungen die Frage nach der Bedeutung von Engagement in und für die Entwicklung einer neuen Generation sozialer Dienste auf je ihre Weise zu behandeln.

- Bei den Vertretern der klassischen sozialstaatlichen Perspektive ist vor allem dort Raum, wo es um neue Utopien für gute öffentliche Dienste und Einrichtungen geht (vernetzt, passgenau und vor allem immer umfassender); die Einbeziehung von Engagement aus dem gesellschaftlichen Bereich stößt aber gleichwohl auf viel Skepsis und Ablehnung, weil man um Gleichheit und Versorgungssicherheit fürchtet, wenn man Dienste nun auch programmatisch als mit abhängig von den nicht einfach administrativ garantierbaren gesellschaftlichen Beiträgen des Bürgerengagements ansieht.
- Das marktorientierte Lager goutiert gern jede Kritik am bevormundenden Sozialstaat und seinen an den realen Bedürfnissen oft vorbeigehenden Leistungen und Funktionssystemen; sieht man aber einmal von speziellen Problemgebieten ab, bei denen man gerne bereit ist, bürgerschaftlichem Engagement das Wort zu reden (weil dort weder Staat noch Markt hinreichen) befürwortet man ansonsten durchweg mehr Wettbewerb; mit dessen Hilfe soll dann die (evtl. staatlich gestützte) Nachfrage bestimmen, wo es lang geht. Wahrscheinlich ist aber das hier suggerierte Bild vom Bürgerkunden als Chef seiner eingekauften Unterstützungsarrangements eine schlechte Utopie. Vieles spricht dafür, dass sie ebenso überzogen ist wie das Versprechen jener Sozialstaatsbefürworter, die die Autonomie jedes Einzelnen über umfangreiche soziale Dienste und Transfers herstellen wollen.
- Die Anhänger eines gut gemanagten Wettbewerbsstaates, der in seinem Leistungsportfolio wirtschaftlich Notwendiges und sozial Mögliches auf einen Nenner bringt, sind hingegen mit ihrem Pragmatismus offener für alles, was zusätzliche Ressourcen verspricht, – und so auch für die Ressourcen bürgerschaftlichen Engagements oder verbliebener informeller Netzwerke. Möglicherweise ist aber gerade dieser produktivistische Zugriff nur sehr begrenzt geeignet, Motive für Engagement zu pflegen und aktivieren.
- Bleibt der verstreute Bereich der Anhänger von mehr Partizipation und Selbstorganisation im Sozialbereich. Oft scheint hier allerdings das Konzept der Aktivierung von Zivilgesellschaft auf die Frage zu schrumpfen, wie viel Fördergelder staatliche Politik für Alternativen oder eine Anreicherung der gegebenen, im internationalen Vergleich sicherlich oft komfortablen Ausstattung mit sozialen Diensten und Einrichtungen locker zu machen bereit ist. Die Vertreter dieser Orien-

tierung mögen recht haben, wenn sie betonen, dass mit Engagementförderung auch im Bereich sozialer Dienste ein Wert an sich verfolgt werden sollte – die Ausweitung von Demokratie und ihrer Teilhabeversprechen. Aber es fehlt zumeist die Sensibilität dafür, dass es legitim und sogar notwendig ist zugleich auch in anderer Richtung zu denken: Engagement als Mittel zum Zweck und zwar durchaus auch solchen der Aktivierung anderer Ressourcen als Steuern und Sozialbeiträge zu nutzen, für Formen von Hilfe und Dienstleistung, die bei insgesamt vergleichbarem Aufwand mehr und bessere Leistungen versprechen. Hier teilt man oft den sozial-staatlichen Reflex, nach dem Engagement auf keinen Fall mit Einsparungen einhergehen oder gar ihnen mit dienen darf.

Noch gibt es sie nicht – konsensfähige Standards einer neuen Generation von Dienstleistungen mitsamt einer entsprechenden Neubestimmung der Rolle, die Engagement darin spielen könnte. Vor diesem Hintergrund haben auch die bisher in Ministerien im Bereich sozialer Dienste beschrittenen Wege einer experimentellen Förderung

neuer Formen der Dienstleistungsproduktion und governance mit einer deutlichen Engagementdimension und ihren beschworenen „Leuchtturmeffekten“ sehr verschiedene Seiten. Man kann sie als zeitgemäße Formen eines demokratischen und zivilen Experimentalismus verstehen, aber auch als Teil des Versuchs, Engagement ins Vorhinein auf hoheitlich abgegrenzte und erwünschte Bereiche und Dimensionen einzugrenzen. Das wäre das Gegenteil von dem, was es für das Mainstreaming neuer, für Engagement offener Dienstleistungsmuster, braucht.

Literatur:

Adalbert Evers 2011: Wohlfahrtsmix im Bereich sozialer Dienste, in: Evers, A./Heinze, R. G./Olk, Th. (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: VS Verlag, S. 265–283

Adalbert Evers 2010. Zivilgesellschaft, Engagement und soziale Dienste, in: Olk, Th./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 282–302

Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem

– aktueller Stand und Perspektiven –

Peter Friedrich, Dipl.-Päd.

wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt „Das Verhältnis von Bildungs- und Wirtschaftssystem am Beispiel von Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen“, gefördert durch die WGZ Bank und die Aktive Bürgerschaft

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Philosophische Fakultät III – Erziehungswissenschaften
Fachgebiet Recht, Verwaltung und Organisation

Mail: peter.friedrich@paedagogik.uni-halle.de

1. Einführung

Das Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem gewinnt seit mehreren Jahren zunehmend an Bedeutung. Hinweise hierfür bietet die aktuelle Fachdiskussion (siehe z. B. Schwarz/Habisch 2010, Bagusat/Hermanns 2006, Backhaus-Maul/Friedrich 2011). Im Folgenden sollen die aktuelle Diskussion zum Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem – von Kindertagesstätten über Schulen bis hin zum Hochschulbereich – skizziert und potenzielle Entwicklungen aufgezeigt werden. Als begriffliche Grundlage wird hierbei Unternehmensengagement genutzt, das im Folgenden als eine freiwillige Aktivität in unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft (z. B. Bildung, Soziales, Kultur und Umwelt) verstanden wird sowie primär gemeinnützigen Zwecken dient und somit über einen originär wirtschaftlichen Unternehmenszweck hinausgeht.

Öffentliche Bildung und Ausbildung sind in Deutschland Kernbestandteile der Kulturhoheit der Länder und somit eine Domäne staatlichen Handelns. Insofern wird deutlich, dass in der Förderung und Ausgestaltung des deutschen Bildungssystems das Unternehmensengagement rechtlich und politisch einen ergänzenden Charakter hat. Gleichzeitig kommt dem Unternehmensengagement innerhalb des deutschen Bildungssystems eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Zu nennen sind die Beiträge von Unternehmen im Rahmen des dualen Ausbildungssystems. Besonders hervorzuheben sind klein- und mittelständische Unternehmen und beispielsweise ihre institutionalisierte Mitwirkung an der Berufsausbildung sowie damit verbundenen Prüfungen innerhalb des dualen Ausbildungssystems.

1.1 Unternehmensengagement in einem staatlich regulierten Bereich

Bis Ende der 1990er Jahre wurde das Unternehmensengagement im deutschen Bildungssystem in der öffentlichen Wahrnehmung und auch der Unternehmensengagement-Diskussion selbst weitgehend ausgeblendet. Hinweise für diese Beschreibung bieten Befragungen zum Unternehmensengagement, in denen der Engagementbereich Bildung nur nachgeordnet thematisiert wird.

Als Gründe hierfür können einerseits der hoheitliche Charakter des deutschen Bildungssystems und andererseits die bis dahin relativ geringe Bedeutungszuweisung an Wirtschaft und Unternehmen in freiwilligen gesellschaftlichen Angelegenheiten gesehen werden (vgl. Backhaus-Maul 2008). Das deutsche Bildungssystem ist durch Verwaltungsstrukturen und gesetzliche Regelungen als hoheitlicher Bereich der Bundesländer gekennzeichnet. Im Bildungssystem, in dem der Staat scheinbar weitgehend autonom entscheidet, ist davon auszugehen, dass eine schnelle und unkomplizierte gesellschaftliche Öffnung von Bildungseinrichtungen allein schon aus machtpolitischen Gründen nicht zu erwarten ist. Vor diesem Hintergrund zeichnete sich das deutsche Bildungssystem bis in die 1990er Jahre durch eine relative Abgeschlossenheit aus, die als – gegenüber sachfremden Außeneinflüssen und „störenden Interventionen“ – geschützter Raum verstanden wurde. Im Umkehrschluss konstituierte diese Situation eine „Abgeschlossenheit“ gegenüber Forderungen und Interessen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft. So ist nicht verwunderlich, dass einerseits – im Sinne eines „geschützten Raumes“ – bereits in den 1970er Jahren kritische Meinungen zum Unternehmensengagement im Bildungssystem geäußert wurden (siehe z. B. Loerwald 2009, Nyssen 1969). Und andererseits überrascht es ebenfalls nicht, dass konträr zu dieser Position die Forderung nach einer Öffnung von Schule – konkret gegenüber der Arbeitswelt bzw. einer stärkeren Output-Orientierung – ebenfalls verdeutlicht wurde (siehe z. B. Lenzen 2011, Göbel/Schlaffke 1977).

Seit einigen Jahren bringen sich Unternehmen verstärkt als Corporate Citizen freiwillig in unterschiedlicher Art und Weise im deutschen Bildungssystem ein. Damit einhergehend erhält das Thema Unternehmensengagement im Bildungsbereich auch zunehmend an Bedeutung in der gesellschaftspolitischen Diskussion. Das freiwillige Engagement von Unternehmen im Bildungs- und Ausbildungsbereich verdient folglich besondere Aufmerksamkeit im Rahmen der Engagementberichterstattung und -forschung, da es sich hierbei um einen sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich zukunftsrelevanten Gegenstandsbereich handelt, der durch das Engagement von Unternehmen zunehmend in seinen Grundstrukturen als hoheitliche Aufgabe in Frage gestellt und inkrementalistisch weiterentwickelt zu werden scheint. Im vergangenen Jahrzehnt hat sich diese Situation schrittweise und punktuell verändert. Mittlerweile sind Wirtschaft und Unternehmen mit einer Vielzahl sowie Vielfalt von Einzelaktivitäten und -projekten im Bildungsbereich engagiert.

Charakteristisch für das Unternehmensengagement im Bildungsbereich, wie auch für das Unternehmensengagement allgemein, ist die Entwicklung von einer durch Wirtschaftsverbände geprägten Diskussion, in der primär Unternehmensverbände sowie deren Programme und Projekte wahrgenommen wurden, hin zu Diskussionen, die primär von Einzelunternehmen mit jeweils spezifischen Programmen und Projekten geprägt ist (vgl. Habisch 2003, Friedrich/Hadasch 2010). Konkret reicht das Unternehmensengagement im Bildungsbereich von der Implementierung von Bildungsprogrammen in Kindertages-

stätten über die Bereitstellung von Sachmitteln und monetären Leistungen für Bildungseinrichtungen, die Förderung von Service Learning-Aktivitäten für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende, Mentoring-Programme bei der Gestaltung von Übergängen zwischen Bildung, Ausbildung und Erwerbstätigkeit bis hin zu konkreten Lehrangeboten im öffentlichen Bildungssystem in allen wirtschaftlichen Themenfeldern. Darüber hinaus bieten einzelne Unternehmen ihre Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Management und Organisation für die Leitung und Verwaltung von Bildungseinrichtungen an.

Gleichzeitig besteht immer noch ein deutliches Defizit an wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Unternehmensengagement im Bildungssystem. Betrachtet man das Unternehmensengagement im gesamten Bildungssystem – vom Elementarbereich über Schule und Ausbildung bis hin zur Hochschule – zeigt sich eine Vielfalt, über die bisher wenige empirisch gesicherte Befunde existieren. Lediglich partielle Ausschnitte, die nur eingeschränkt miteinander zu vergleichen sind, wurden wissenschaftlich beleuchtet. So begrenzen sich die vorliegenden Untersuchungen auf einzelne Bundesländer (siehe z. B. Stiftung Partner für Schule NRW 2010, Marci-Boehnke/Rath 2009) oder spezielle Bildungseinrichtungen bzw. Schulformen (siehe z. B. Konitzer 1997, Konegen-Grenier/Winde 2011) sowie spezielle Engagementformen (z. B. Böhm-Kasper et al. 2007, Osburg 2010). Erschwerend kommt hinzu, dass ein Teil der Studien Unternehmensengagement allenfalls am Rande neben anderen Forschungsfragen thematisieren.

In einer aktuellen Befragung des Instituts für Organisationskommunikation geben über drei Viertel der befragten Unternehmen an, mit Schulen zu kooperieren (vgl. IFOK 2008). In einer anderen Befragung gibt knapp die Hälfte der befragten Schulen an, dass Bildungssponsoring für sie bedeutsam sei (vgl. Behr-Heintze/Lipski 2005). Darüber hinaus verdeutlichen Best-Practice-Berichte, Leitfäden für Schulen wie auch für Unternehmen sowie Diskussionen und Aktualisierungen der (gesetzlichen) Regelung von Schulsponsoring die Bedeutung des Unternehmensengagements im Bildungsbereich (siehe z. B. Schwarz/Habisch 2010, Schorlemmer et al. 2010).

1.2 Gründe für ein zunehmendes Unternehmensengagement im Bildungsbereich

Für diese Entwicklung des Unternehmensengagements im Bildungsbereich werden unterschiedliche Gründe angeführt:

- Das Engagement von Unternehmen im Bildungsbereich ermöglicht die Implementierung von Lerninhalten, die für die spätere Lebens- und primär Arbeitswelt relevant sind. In diesem Zusammenhang sind die Forderungen nach einem eigenständigen Unterrichtsfach Wirtschaft (vgl. BDI/BDA 2008), eine allgemeine Förderung von Wirtschaftskenntnissen und eine effektive Berufsvorbereitung zu nennen. Diese Forderungen haben in den vergangenen Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Mangel an qualifizierten Fachkräften beson-

deren Nachdruck erhalten. Die wohl bekanntesten Formen des Unternehmensengagements sind in diesem Zusammenhang Berufspraktika sowie Betriebserkundungen für Schülerinnen und Schüler.

- Insbesondere Mittel- und Kleinbetrieben eröffnet Unternehmensengagement die Möglichkeit sich gegenüber potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einem positiven Image zu präsentieren. Gerade im Bereich der Ausbildung erhoffen sich viele Unternehmerinnen und Unternehmer besser qualifizierte und motivierte Auszubildende für sich zu werben, wenn diese bereits das – durch sein Engagement bekannte – Unternehmen oder die Branche kennen gelernt haben (vgl. OECD/CERI 1995).
- Es ist davon auszugehen, dass die Qualifikationsanforderungen an zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter steigen werden. Das föderale deutsche Bildungssystem erweist sich gegenüber veränderten und steigenden Qualifikationsanforderungen als eher langsam und unspezifisch. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass sich Unternehmen seit Jahren verstärkt um die frühzeitige Förderung der Potenziale von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen bemühen (vgl. OECD/CERI 1995, IFOK 2008).
- Der wirtschaftliche Wandel geht einher mit einem Bedeutungszuwachs des Dienstleistungssektors sowie von technologischem Wissen (vgl. OECD/CERI 1995: 29). Soziale und technologische Erfahrungen sowie Kompetenzen werden von Wirtschaft und Unternehmen verstärkt nachgefragt. Aus Sicht der Unternehmen reagiert das öffentliche Bildungssystem nicht hinreichend auf diesen Bedarf. Folglich engagieren sich Unternehmen beispielsweise bei der Initiierung von Schülerfirmen sowie in der Durchführung von Wirtschafts- und Börsenplanspielen (vgl. Kabisch 2010).
- Für die wirtschaftliche und unternehmerische Entwicklung kommt regionalen Standortfaktoren entscheidende Bedeutung zu. Insofern haben Unternehmen ein originäres Interesse an einer positiven regionalen Entwicklung, was wiederum ihr besonderes Engagement in den jeweiligen regionalen Bildungslandschaften erklärt (vgl. Backhaus-Maul/Braun 2007).
- Im Hochschulbereich stellt sich die Situation für Unternehmen vergleichbar mit dem Schulbereich dar, wobei es im Hochschulbereich durch unternehmerisches Engagement im Rahmen von Lehre und Forschung um die Rekrutierung von Leitungs- und Führungspersonal sowie die Generierung anwendungsbezogener Forschungsergebnisse geht (vgl. Konegen-Grenier/Winde 2011).
- Angesichts der von Wirtschaftsvertretern kommunizierten Notwendigkeit und der daraus resultierenden Dynamik des Unternehmensengagements im Bildungssystem überrascht es nicht, dass zahlreiche Aktivitäten eher spontan und situationsbezogen realisiert werden. Gleichzeitig entsteht der Eindruck, dass die initiierten Projekte, Programme und Initiativen häufig

„nebeneinander her verlaufen“ – ohne Synergien zu entwickeln. Bisweilen zeichnen sich im Branchen- und Unternehmensvergleich zeitgleiche Parallelentwicklungen ab, bei denen die Möglichkeiten wechselseitigen Lernens nicht erkannt und erschlossen werden. Insofern wäre zu fragen, inwiefern Aktivitäten und Maßnahmen des Unternehmensengagements im Bildungsbereich systematisch zu einer wirtschaftlichen und auch gesellschaftspolitischen Verbesserung des Bildungs- und Ausbildungssystems beitragen, ob es sich um unternehmerische Suchbewegungen unter dynamischen Umweltbedingungen handelt oder ob möglicherweise auch nur ein unkoordinierter und ungeplanter Aktionismus praktiziert wird.

Im Folgenden wird zunächst eine Systematisierung des Unternehmensengagements im Bildungssystem anhand von Engagementschwerpunkten und -formen vorgenommen, um anschließend die Potenziale und Herausforderungen des Unternehmensengagements im Bildungssystem – nach einem Jahrzehnt des Experimentierens und Suchens – zu diskutieren.

2. Bereiche des Unternehmensengagements im Bildungssystem

2.1 Kindertagesstätten

Der Elementarbereich ist in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus einer bildungspolitischen Diskussion gerückt. Diese Diskussion ging einher mit einem Paradigmenwechsel vom Verständnis einer Kindertagesstätte als Pflege- und Betreuungseinrichtung hin zu einer Bildungseinrichtung, die elementare Grundlagen für die Bildungskarriere legt (vgl. König/Pasternack 2008). Ausdruck für die veränderte Sichtweise sind die Entwicklung von länderspezifischen Bildungsprogrammen für den Elementarbereich sowie eine Professionalisierung von Erzieherinnen und Erziehern (vgl. z. B. deutscher Bildungsserver 2011).

Damit einhergehend wurden Kindertagesstätten als erweiterte Lernorte – in Form von bilingualen Konzepten, Sprachkursen sowie naturwissenschaftlichen Programmen – entdeckt. So bestehen beispielsweise altersgerechte Programme für naturwissenschaftliche und medienpädagogische Themen, die dafür erforderlichen pädagogischen Materialien und Konzepte und entsprechende Weiterbildungen für Erzieherinnen und Erzieher. Ein bundesweit bekanntes Beispiel für Unternehmensengagement in Kindertagesstätten ist Leuchtpol (gemeinnützige Gesellschaft zur Förderung von Umweltbildung im Elementarbereich mbH). Alleiniger Sponsor dieser gemeinnützigen Gesellschaft ist die E.ON AG. Die inhaltliche Verantwortung obliegt dem Bundesverband der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V. (ANU). Die Zielgruppe dieses bundesweiten Angebots sind Kinder im Elementarbereich sowie deren Erzieherinnen und Erzieher. Diese sollen bei der Entwicklung und Umsetzung von niederschweligen und spielerischen Angeboten zu den Themen Umwelt und Energie unterstützt und begleitet werden. Die Angebote von Leuchtpol werden über Regionalbüros koordiniert und beinhalten Fortbildungen für die Erziehe-

rinnen und Erzieher sowie die Bereitstellung von speziellen Materialien zum Experimentieren.

Das Unternehmensengagement im Elementarbereich wird oftmals eher indirekt, d. h. in Kooperation mit gemeinnützigen oder auch kommunalen Organisationen sowie in Form von Stiftungen und mit Mittlerorganisationen umgesetzt. Das Engagement von kleinen und mittleren Unternehmen im Elementarbereich ist häufig mit persönlichen Kontakten und Erfahrungen unterlegt und dementsprechend weniger formalisiert. Informelle und persönliche Beziehungen sind für die Initiierung des Unternehmensengagements kleiner und mittlerer Unternehmen im Elementarbereich folglich von konstitutiver Bedeutung. Allerdings liegen zum Unternehmensengagement in Kindertagesstätten bisher keine empirischen Untersuchungen vor.

2.2 Schulen

Innerhalb des Schulsystems ist in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme des Engagements von Unternehmen zu beobachten. Während sich traditionell Unternehmen in Berufsschulen im Rahmen des dualen Ausbildungssystems engagieren, stellt das Unternehmensengagement in allgemeinbildenden Schulen quasi einen noch jungen Engagementbereich dar. Gleichwohl ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensengagement in Schulen nicht neu. Bereits in den 1960er Jahren wurden die ersten Arbeitskreise „SCHULEWIRTSCHAFT“ gegründet. Seitdem werden die Themen Unternehmensengagement in Schulen sowie Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen (auch kritisch) diskutiert (siehe z. B. Schwarz/Habisch 2010, Friedrich 2008, Heinrich et al. 2002, Nyssen 1969). Hierbei ist eine Entwicklung des Unternehmensengagements von primär an Schulausbildung anschließende und auf Ausbildung fokussierende hin zu bereits in der Schule ansetzenden Projekten zu beobachten (vgl. Beisenherz 2006, Göbel/Schlaffke 1977, Vollmer 2005). Hinweise auf eine Institutionalisierung des Unternehmensengagements im Schulbereich bieten a) Schulgesetze und Verwaltungsvorschriften der einzelnen Bundesländer, die Unternehmensengagement in Form von Spenden und Sponsoring explizit thematisieren sowie auch punktuell Kooperationen zwischen Unternehmen und Schulen, wie etwa Betriebspraktika, regeln. Und b) die Etablierung von themenspezifischen Experteninnen und Experten – beispielsweise Sponsoringberaterinnen und -berater in Nordrhein-Westfalen – kann ebenfalls als Hinweis angesehen werden, dass sich Unternehmen mit einer gewissen Kontinuität in öffentlichen Schulen engagieren (vgl. z. B. Schulministerium NRW 2011).

Wie viele Unternehmen sich in Schulen in Deutschland engagieren, in welcher Form sie dieses tun und mit welchen Ergebnissen kann nur partiell – auf einzelne Bundesländer oder eingeschränkt auf einzelne Engagementformen – skizziert werden. So gibt es Untersuchungen zu Kooperationen von Schulen und Unternehmen in Nordrhein-Westfalen (vgl. Stiftung Partner für Schule NRW 2010) und in Baden-Württemberg (vgl. Boehnke/Rath 2009) sowie eine Befragung zum Schul sponsoring in

Nordrhein-Westfalen (vgl. Heinrich et al. 2002). Darüber hinaus wurden in einzelnen bundesweiten Untersuchungen Nebenbefunde zu Schulsponsoring und Spenden erarbeitet (vgl. Böhm-Kasper et al. 2007, Behr-Heintze/Lipski 2005). Im Folgenden werden die Engagementthemen und -formen von Unternehmen im Schulbereich skizziert, die – folgt man der Fachdiskussion – sich einer besonderen Verbreitung erfreuen.

„MINT“ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik)

Innerhalb der „MINT“-Berufe besteht seit Jahren ein anhaltender Fach- und Führungskräftemangel. Dieser Gegenstandsbereich unternehmerischen Engagements zeichnet sich durch zahlreiche und unterschiedliche Initiativen und Projekte aus, die scheinbar ohne wechselseitigen Austausch nebeneinander existieren. Seit rund zwei Jahren lassen sich erste Koordinierungsversuche identifizieren. Ziel der unterschiedlichen Projekte und Initiativen in diesem Bereich ist es, die Attraktivität dieser Fächer (besonders für Schülerinnen) zu erhöhen. Zwei Beispiele neben vielen anderen sind der Verein „MINT-EC“ und die Initiative „MINT Zukunft schaffen“:

- „MINT-EC“: Der „Verein mathematisch-naturwissenschaftlicher Excellence Center an Schulen e.V.“ ist eine Initiative des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall und weiterer Unternehmen mit dem Ziel, MINT-Themen in Schulen zu stärken. Hierbei richten sich die Aktivitäten des Vereins insbesondere auf Gymnasien, die in einem exklusiven Netzwerk aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Verbänden Unterstützung erhalten sollen.
- „MINT Zukunft schaffen“: Die Initiative von der BDA und dem BDI bündelt MINT-Projekte von Unternehmen und Verbänden und bildet somit ein in diesem Bereich markantes themenspezifisches Netzwerk.

Wirtschaftsunterricht

Um eine Kompensation des – aus Sicht der Wirtschaft – unzureichenden Wissens über wirtschaftliches Handeln im regulären Schulunterricht zu ermöglichen, werden von Unternehmensseite zahlreiche und vielfältige Versuche unternommen. In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Formen neben dem klassischen Unterricht entwickelt. Zu nennen sind beispielsweise Planspiele und Wettbewerbe sowie Schülerfirmen, in denen Schülerinnen und Schüler unterschiedlichen Alters Wirtschaftswissen erwerben und konkret anwenden können. Sie werden dabei spielerisch zu „Unternehmerinnen und Unternehmern“, die ihre eigenen Geschäftsideen entwickeln und umsetzen. Als ein bundesweit bekanntes Beispiel ist „Junior – Schüler erleben Wirtschaft“ zu nennen. Die Junior-Programme werden von einer gemeinnützigen GmbH (IW JUNIOR gGmbH) des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) angeboten. Ziel ist es, bei Schülerinnen und Schülern Interesse am wirtschaftlichen Handeln zu wecken und „Wirtschaft“ erlebbar zu machen. Hierbei werden für die Jahrgangsstufen 7. bis 10. spezifische Pro-

gramme angeboten. Zu den Angeboten zählen u. a. Informationsveranstaltungen und Workshops für Lehrkräfte sowie für Schülerinnen und Schüler, die Bereitstellung von Materialien und Know how sowie die Durchführung landes- und bundesweiter Wettbewerbe.

Berufsorientierung und Berufswahl

Um eine qualitativ hochwertige und effektive Berufsorientierung zu ermöglichen, werden die öffentlichen Maßnahmen und Leistungen durch Angebote von Unternehmen ergänzt. Hierzu zählen Betriebserkundungen und -praktika, die sich sowohl an Schülerinnen und Schüler wie auch an die Lehrerschaft richten. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Unternehmensangebote liegt in der Ermöglichung praxisnaher Einblicke und Erfahrungen. Dabei ist zu betonen, dass Betriebserkundungen ein besonders niedrigschwelliges Angebot für Schülerinnen und Schüler darstellen und dementsprechend einen ersten Eindruck von Unternehmen und Berufen vermitteln können. Betriebspraktika und Betriebserkundungen finden primär im regionalen Umfeld von Schulen statt und zählen inzwischen in den meisten Bundesländern zum festen Bestandteil der schulischen Berufsorientierung.

Soziales Lernen

Von zukünftigen Auszubildenden werden neben fachlichen auch soziale Kompetenzen erwartet. Letztgenannte werden – so zumindest die weit verbreitete Meinung in Unternehmen und Wirtschaft – innerhalb des klassischen Schulunterrichts nur bedingt erlernt (vgl. Lenzen 2011: 38). Um die Diskrepanz zwischen sozialen und betrieblichen Anforderungen sowie schulischer Realität zu minimieren, betätigen sich einige Unternehmen gezielt als Unterstützer und Förderer von gemeinnützigen Projekten und Organisationen oder nutzen Mittlerorganisationen, die beispielsweise mittels Service Learning sowie Coaching Schülerinnen und Schülern tätigkeits- und berufsrelevante soziale Kompetenzen und Erfahrungen ermöglichen. Beispiele hierfür sind die Service LearningAngebote der Agentur Mehrwert gGmbH und der Initiative „sozialgenial“. So unterstützt die von der WGZ Bank geförderte Initiative „sozialgenial“ Lehrerinnen und Lehrer in weiterführenden Schulen Nordrhein-Westfalens dabei, gesellschaftliches Engagement in den Unterricht zu integrieren sowie Schülerinnen und Schüler dabei, essentielle soziale Erfahrungen in Service Learning-Projekten zu sammeln zu können.

Schulentwicklung/Schulmanagement

Im Zuge der auf Länderebene forcierten Schulautonomie verändern sich auch die Anforderungen an die Steuerung und Leitung von Schulen, die sich auf Quasimärkten im Wettbewerb um Schülerinnen und Schüler befinden. Folglich sind Schulen gefordert, ihr Profil im Wettbewerb mit anderen Schulen zu entwickeln (vgl. Weiß/Weishaupt 2000, Hoffmann/Maack-Rheinländer 2001). In diesem Schulentwicklungsprozess engagieren sich zunehmend auch Unternehmen mit ihrem speziellen betrieblichen und wirtschaftlichen Know-how sowie Organisationswissen.

Ein typisches Beispiel hierfür ist das Projekt „Partners in Leadership“, das der Verein „Bildungscnt“ in Kooperation mit Unternehmen wie Herlitz und KPMG anbietet. Das Projekt, das zur Zeit in einzelnen Bundesländern angeboten wird, soll den Austausch zwischen Führungs- und Leitungskräften aus Unternehmen und Schulen fördern, die Unternehmensleitung für Veränderungsprozesse in Schulen sensibilisieren und der Schulleitung ein Portfolio an Entwicklungsinstrumenten eröffnen.

Monetäre und nichtmonetäre Förderung von Schulen

Die Aufrechterhaltung von Bildungsangeboten durch die Beteiligung Dritter (Eltern und private Unternehmen) gewinnt zunehmend an Bedeutung (vgl. Brückner/Böhm-Kasper 2010: 209). Konkrete Aussagen über Höhe und Umfang von Spenden und Sponsoring für Schulen sind nicht benennbar, da die vorliegenden Untersuchungen keine eindeutigen Befunde abbilden.¹ In unterschiedlichen Befragungen variieren die Angaben von Schulen, ob sie von Unternehmen Sponsoring- und Spendenmittel erhalten zwischen 25,7 Prozent (vgl. IFOK 2008: 5) und 86,4 Prozent der befragten Schulen (vgl. Heinrich et al. 2002: 30), wobei die Befragungen, wie oben beschrieben, aufgrund einer unzureichenden Datengrundlage und fehlender Repräsentativität nicht vergleichbar sind. Des Weiteren bleibt zu prüfen, in welchem Verhältnis das Unternehmensengagement im Bereich der öffentlichen Schulen zu anderen Formen der privaten Finanzierungen steht. Eine Untersuchung für das Schuljahr 1998/99 verdeutlicht für die befragten Schulen in den alten Bundesländern, dass bereits ein Drittel der durchschnittlichen Elternspenden dem gesamten Volumen an Spenden- und Sponsoringmitteln von Unternehmen entspricht (vgl. Böhm-Kasper et al. 2007: 30 ff.).

In den 1990er Jahren wurde Sponsoring primär unter dem Aspekt der Kommerzialisierung der Lebenswelt von Kindern – als „trojanisches Pferd“ der Werbung – diskutiert (vgl. Beisenherz 2006: 56). Reaktionen auf diese Debatte waren die Schaffung und Konkretisierung von rechtlichen Regelungen zum Schulsponsoring. Die aktuelle Debatte über Schulsponsoring diskutiert ausgehend von einer Öffnung der Schule gegenüber Unternehmen und Wirtschaft deren Ökonomisierung (vgl. Beisenherz 2006). Gleichwohl gewinnen monetäre und nicht monetäre Leistungen von Unternehmen in der regulären Finanzierung von öffentlichen Schulen an Bedeutung (vgl. Böhm-Kasper 2007: 40 f.).

Damit einhergehend ist kritisch zu prüfen, inwieweit als nicht intendierte Folge des Schulsponsorings – vergleichbar dem Sozialbereich (vgl. Pomper 2007: 35 ff.) – eine

finanzielle Reduzierung seitens der Schulträger erfolgt bzw. befördert wird.

Public-Private-Partnership

In der Diskussion über Unternehmensengagement werden von den Protagonisten die seit Jahren expandierenden Public-Private-Partnership-Projekte als Formen des Unternehmensengagements bei der Umsetzung öffentlicher Pflichten Aufgaben präsentiert. Der Investitionsbedarf im Bereich der öffentlichen Infrastruktur – einer staatlichen und kommunalen Aufgabe – ist anerkannter Maßen hoch und angesichts verschärfter öffentlicher Haushalts- und Liquiditätsengpässe auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene nicht zu bewältigen (vgl. Rufera 2009: 84 ff.). Vor diesem Hintergrund wird die sachliche und finanzielle Beteiligung von Unternehmen unter dem Begriff Public-PrivatePartnership (PPP) seit einigen Jahren befördert. Im Bildungsbereich sind die Sanierung und der Unterhalt öffentlicher Gebäude durch Unternehmen und deren langfristige „Vermietung“ an die öffentlichen Eigentümer mittlerweile ein klassisches Beispiel für PPP-Aktivitäten. Kritisch an der Darstellung von PPP-Aktivitäten ist anzumerken, dass der Eindruck entsteht, als würde es sich um ein freiwilliges Engagement von Unternehmen handeln – vergleichbar mit Spenden und Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen, die neben legitimen wirtschaftlichen Eigeninteressen primär gesellschaftlichen Zwecken dienen. Faktisch handelt es sich jedoch bei PPP-Aktivitäten um „(...) ein Geschäftsmodell zwischen Staat und Wirtschaft, das auf Leistung und Gewinnorientierung basiert“ (Bachinger et al. 2009: 154). Daneben gibt es eine Vielzahl und Vielfalt von Partnerschaften zwischen Unternehmen sowie gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen, die gemeinnützige Projekte entwickeln und bei denen kein primäres wirtschaftliches Gewinninteresse Anlass oder Gegenstand der Kooperation ist (vgl. Bachinger et al. 2009: 151).

2.3 Hochschulen

Auch im Hochschulbereich ist das Unternehmensengagement stärker in den Fokus der Diskussion gerückt – forciert durch die Unterfinanzierung staatlicher Hochschulen in Deutschland. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die verstärkte Einwerbung von Drittmitteln als politisch gewollt bzw. zuweilen gefordert beschrieben werden kann (vgl. Münch 2007: 73 ff., Schimank 1995: 123 ff.). Gleichwohl hat das Engagement von Unternehmen in deutschen Hochschulen eine lange Tradition.

Im Unterschied zum Unternehmensengagement im Schulbereich scheint sich das Unternehmensengagement in Hochschulen in erster Linie und überwiegend an Wissenschaftsdisziplinen zu orientieren, die einen Bezug zum wirtschaftlichen Kerngeschäft der jeweiligen Unternehmen aufweisen. Das unternehmerische Engagement zugunsten von Hochschulen als Ganzes tritt demgegenüber deutlich zurück. Das Unternehmensengagement richtet sich – so die Befunde einer Befragung, die Bildungsausgaben von Unternehmen allgemein und in diesen Rahmen

¹ Einige der vorliegenden Untersuchungen fassen unter dem Begriff „private Finanzierung“ Spenden und Sponsoring von Unternehmen mit monetären und nichtmonetären Leistungen von Vereinen, Verbänden, Stiftungen und Kirchen zusammen. Des Weiteren werden empirische Befunde zum Unternehmensengagement allgemein und auch speziell im Bildungsbereich durch ein Vorherrschen von eher politischem als wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse sowie eine fehlende Repräsentativität quantitativer Studien erschwert (vgl. Polterauer 2010: 210).

auch das Unternehmensengagement im Hochschulbereich monetär erfasst hat – auf die Wirtschaftswissenschaften und die Ingenieurwissenschaften gefolgt von den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie den Medizin- und Gesundheitswissenschaften, während lediglich 12 Prozent der befragten Unternehmen angeben, keine spezielle Fachrichtung zu fördern (vgl. Konegen-Grenier/Winde 2011: 68). Ähnlich dem Schulbereich werden unter dem Begriff des Unternehmensengagements im Hochschulbereich auch Public-Private-Partnership-Aktivitäten aufgeführt. Auch hier ist darauf zu verweisen, dass es sich dabei mehrheitlich um ein Geschäftsmodell mit Gewinnorientierung handelt (vgl. Bachinger et al. 2009: 154) und somit nicht dem Unternehmensengagement in der angeforderten definierten Form (siehe 1. Kapitel) entspricht.

Förderung von Studiengängen und Einrichtungen

Im Jahr 2009 erhielten deutsche Hochschulen insgesamt über 550 Millionen Euro in Form von Spenden und Sponsoring sowie Sach- und Dienstleistungsspenden (vgl. Konegen-Grenier/Winde 2011: 34, 42). Ähnlich der Entwicklungen im Schul sponsoring deutet sich an, dass das Thema Hochschul sponsoring zunehmend Verbreitung findet. Hinweise hierfür bieten zahlreiche Publikationen und Handreichungen (vgl. Osburg 2010: 246). Gleichwohl liegen kaum wissenschaftlichen Befunde über den aktuellen Stand des Hochschul sponsoring sowie dessen Entwicklung vor.

Eine weitere Entwicklung des Unternehmensengagements kann in der Zunahme an Stiftungslehrstühlen gesehen werden. So wurden im Jahr 2009 insgesamt über 500 Stiftungslehrstühle gefördert. Hauptförderer waren Unternehmen (41,4 Prozent), gefolgt von Stiftungen (26,6 Prozent) (vgl. Frank et al. 2009: 27). Hierbei wird deutlich, dass die inhaltliche Ausrichtung der durch Unternehmen geförderten Stiftungslehrstühle deutlich unternehmensnah ist. So wurden primär Stiftungslehrstühle in den Bereichen Wirtschaftswissenschaften (32,3 Prozent), Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik (zusammen 40,7 Prozent) gefördert; gefolgt von Medizin- und Gesundheitswissenschaften (9,4 Prozent), Geistes- und Sozialwissenschaften (8,3 Prozent) sowie Rechtswissenschaften (5,2 Prozent) (vgl. Frank et al. 2009: 28). Die Verteilung der Stiftungslehrstühle ist signifikant ungleich. So zeichnen sich Universitäten – besonders technische Universitäten – durch eine verhältnismäßig hohe Anzahl an Stiftungslehrstühlen aus. Unterschiede bestehen auch in der Verteilung zwischen den einzelnen Bundesländern, die in einer Dreiteilung deutlich wird: Hochschulen in Bayern (103) und Baden-Württemberg (114) weisen mit Abstand die meisten Stiftungslehrstühle vor, gefolgt von einer zweiten Gruppe: Berlin (60), Hessen (57), Nordrhein-Westfalen (48) und Niedersachsen (46). Die weiteren Bundesländer können in einer dritten Gruppe zusammengefasst werden, die 37 bis 7 Stiftungslehrstühle pro Bundesland beinhalten (vgl. ebd.: 23). Für eine realistische Einschätzung dieser Verteilung ist jedoch eine Gegenüberstellung der Anzahl und Größe der Hochschulen in den jeweiligen Bundesländern sinnvoll, was den Eindruck einer beson-

ders ungleichen Verteilung relativieren könnte. Weitere Befunde der Befragung von Frank et al. ergaben, dass mit der Einrichtung von Stiftungslehrstühlen eine (intendierte) Profilbildung der jeweiligen Hochschule sowie eine Intensivierung der Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verbunden seien (vgl. ebd.: 43).

Förderung von Studierenden/Berufsorientierung

Analog zum Schulbereich sind auch im Hochschulbereich Praktika eine der häufigsten Formen unternehmerischen Engagements. So bietet nahezu jedes zweite Unternehmen in Deutschland Praktikumsplätze für Studierende an (vgl. Konegen-Grenier/Winde 2011: 50). Häufig handelt es sich bei den Praktika um Pflichtveranstaltungen im Rahmen des jeweiligen Studiengangs. Aus Sicht von Unternehmen werden Praktika im Rahmen des Studiums als eine bewährte Form der Mitarbeiterrekrutierung geschätzt.

Eine weitere zunehmend wichtiger werdende Form des Unternehmensengagements stellen Stipendien dar (vgl. Göbel 1977, Konegen-Grenier/Winde 2011: 58 ff.). Die von Unternehmen direkt vergebenen Stipendien beliefen sich im Jahr 2009 auf insgesamt 41 Mio. Euro. Hinzu kommen die bisher nicht statistisch erfassten Stipendien, die durch Unternehmensstiftungen und -verbände, wie etwa der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, vergeben werden. Folgt man Konegen-Grenier und Winde so ist davon auszugehen, dass mindestens 25 Prozent der Stipendien in Deutschland von Unternehmen finanziert werden (vgl. ebd.: 59). Mit der Einführung des von Unternehmen kofinanzierten Deutschlandstipendiums dürfte diese Zahl weiter steigen.

3. Fazit und Perspektiven

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die vorliegenden Befragungen und wissenschaftlichen Untersuchungen den Schluss nahe legen, dass das Unternehmensengagement im Bildungsbereich kein Mythos ist, sondern eine reale und bedeutsamer werdende Entwicklung erfährt. So lässt sich eine gesellschaftliche Etablierung des Engagements von Unternehmen im Bildungsbereich beobachten (vgl. z. B. Beisenherz 2006). Das Unternehmensengagement im Bildungsbereich ist dabei von einer Ausdifferenzierung in Bezug auf Zielgruppen, Engagementformen und inhaltliche Schwerpunkte sowie einen Prozess der Institutionalisierung geprägt:

- Standen anfangs Hochschulen und (duale) Ausbildung im Mittelpunkt des Unternehmensengagements (vgl. Göbel/Schlaffke 1977), so werden seit den 1990er Jahren verstärkt Schulen und Kindertagesstätten als Engagementfelder für Unternehmen erschlossen (vgl. Bagusat/Hermanns 2006). Die Formen des Unternehmensengagements verdeutlichen ebenfalls, dass neben den klassischen Zielgruppen wie Studierenden, Schülerinnen und Schülern vermehrt auch die Lehrenden und Forschenden selbst in den Fokus des Unternehmensengagements rücken. Hier ist zu prüfen, inwie-

weit dieses Engagement noch zusätzlich zur staatlichen Aufgabenerfüllung (Finanzierung, Weiterbildung von Personal) erbracht wird oder ob es nicht zunehmend eine kompensatorische Funktion der Nichterfüllung staatlicher Aufgaben einnimmt.

- Das direkte Engagement von einzelnen Unternehmen in Bildungseinrichtungen – häufig in Form von Spenden und Sponsoring – gilt, neben den Aktivitäten der Arbeitskreise „SCHULEWIRTSCHAFT“, als „klassische Form“ unternehmerischen Engagements im Bildungsbereich. Das Unternehmensengagement im Bildungsbereich ist in der Regel mit unternehmensbezogenen Interessen, wie der Gewinnung von Auszubildenden, verbunden. Darüber hinaus scheinen – neben unternehmensspezifischen Interessen – zunehmend regionale gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen für das Unternehmensengagement im Bildungsbereich Bedeutung zu erlangen. Das Entstehen von Kooperationen zwischen öffentlichen Bildungseinrichtungen und privatgewerblichen Unternehmen sowie die Gründung und Förderung von (unternehmensnahen) gemeinnützigen Organisationen im Bildungsbereich unter maßgeblicher Beteiligung von Unternehmen geben Grund zu der Annahme, dass sich das Unternehmensengagement im Bildungsbereich verstetigt und sich von einem primär spontanen kurzfristigen zu einem (partiell) strukturierten mittelfristigen Engagement wandeln könnte. Die gesetzgeberischen Aktivitäten einiger Bundesländer und deren Einsatz von Personal zur Förderung des Unternehmensengagements im Bildungsbereich bestärken diesen Eindruck.

Anhand der vorliegenden Befunde wird deutlich, dass ein Bedeutungszuwachs des Unternehmensengagements im Bildungsbereich erkennbar ist. Zugleich ist zu betonen, dass dieses Engagement von Unternehmen freiwillig und damit zeitlich, sachlich und sozial begrenzt ist sowie nichtintendierte Folgen auslösen könnte. Die Freiwilligkeit des Unternehmensengagements bedeutet, dass dieses hoch selektiv ist und somit keine grundlegenden Aufgaben von (staatlichen) Trägerorganisationen ersetzen kann. Vielmehr handelt es sich um eine zusätzliche Förderung, die unternehmensspezifischen Interessen unterliegt. Insofern ist eine scheinbare Entlastung des Staates kritisch zu kommentieren. Des Weiteren ist zu diskutieren in wieweit Unternehmensengagement eine Verschärfung von Ungleichheit zwischen Bildungseinrichtungen befördert und in welcher Art und Weise staatliche Gewährleistungsträger auf diese Entwicklung reagieren. Die (wenigen) bisher vorliegenden Befunde verdeutlichen, dass a) Ungleichheiten zwischen den verschiedenen Arten von Bildungseinrichtungen und b) deren Standorten verschärft werden. Hier ist ein erhöhter Handlungsbedarf für staatlichen Gewährleistungsträger von Bildungseinrichtungen zu erkennen, der über formale Regelungen (z. B. Gesetze zum Schul sponsoring) hinausgeht, um den Grundsatz der Chancengleichheit im Bildungssystem – unabhängig von Ort und Art der Bildungseinrichtung – nicht stärker als bisher zu unterminieren (vgl. z. B. Becker/Lauterbach 2010).

- a) Primär werden Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen initiiert, die für die jeweiligen Unternehmen – in Bezug auf zukünftige Auszubildende, Imagegewinn oder nachbarschaftliche Beziehungen – sinnvoll erscheinen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass nur 36 Prozent der Förder- bzw. Sonderschulen in NRW, aber über 70 Prozent aller anderen weiterführenden Schulen in NRW angeben, Kooperationen mit Unternehmen zu haben (vgl. Stiftung Partner für Schule NRW 2010: 10). Diese Befunde eines selektiven Unternehmensengagements werden auch durch Befragungen in Österreich bestätigt (vgl. Stampf/Schneeberger 2002: 18). Ähnliche Befunde lassen sich auch im Hochschulbereich finden. Hier ist das Unternehmensengagement auf Universitäten und unternehmensnahe Wissenschaftsdisziplinen (Wirtschaftswissenschaften, MINT-Wissenschaften) fokussiert (vgl. Frank et al. 2009: 24).
- b) Die stark variierende Unternehmensdichte in unterschiedlichen Regionen Deutschlands sowie der primär regionale Bezug von Unternehmensengagement legen eine gravierende regionale Ungleichverteilung von Unternehmensengagement nahe. Dieses wird anhand von Spenden und Sponsoring deutlich. Das Spenden und Sponsoringaufkommen von privaten Organisationen (neben Unternehmen auch Vereine, Verbände, Kirchen) in verschiedene Regionen – besonders im Verhältnis zwischen alten und den neuen Bundesländern – unterscheidet sich signifikant in a) der Anzahl der Schulen, die Spenden und Sponsoring erhalten und b) der Höhe dieser Mittel (vgl. Böhm-Kasper et al. 2007: 38f., Stampf/Schneeberger 2002: 74 f.).

Die Vielfalt des Engagements von Unternehmen im Bildungsbereich ist erheblich, was zunächst einmal positiv zu bewerten ist, aber auch zu ineffizienten Parallelstrukturen und zu erhöhten Betriebsamkeiten führen kann. Das zunehmende Unternehmensengagement im Bildungsbe- reich und die Herausbildung von Quasimärkten haben für Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen zur Folge, dass eine Vielzahl an kaum überschaubaren Programmen, Initiativen und Projekten besteht sowie dass sich die Teilnahme an einzelnen Angeboten zu vermeintlichen Gütekriterien für die jeweiligen Bildungseinrichtungen entwickeln. Hier bleibt zu prüfen, inwieweit die unterstellten Wirkungen dieser vermeintlichen Gütekriterien belegt werden können oder ob es sich bei der Teilnahme der Bildungseinrichtungen nicht auch um eine Form von kommunikativem Aktionismus handelt, der bisweilen erhebliche Ressourcen von Bildungseinrichtungen binden kann. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass seitens der Gesellschaft an ein Unternehmensengagement im Bildungsbe- reich deutliche Erwartungen geknüpft werden, deren Ignorieren öffentlichkeitswirksam sanktioniert wird.

Wissenschaftliche Befunde zum Unternehmensengage- ment im Bildungsbereich liegen allenfalls vereinzelt und unvollständig vor. Somit sind gesicherte Aussagen über die Entwicklung des Unternehmensengagements im Bil- dungsbereich kaum möglich. Dieses liegt zum einen darin begründet, dass a) ein Großteil der vorliegenden Befra-

gungen weniger einem wissenschaftlichen als einem politischen Erkenntnisinteresse folgt. Und b) die Repräsentativität von quantitativen Studien häufig forschungsgegenstandsbedingt eingeschränkt ist, so dass nur zu einzelnen Typen von Bildungseinrichtungen in speziellen Bundesländern Aussagen getroffen werden können. Die Vergleichbarkeit dieser Untersuchungen ist – bedingt durch unterschiedliche Begrifflichkeiten und deren Definition sowie durch divergierende Fragestellungen – kaum möglich.

Resümierend kann festgehalten werden, dass das Unternehmensengagement im Bildungsbereich an Relevanz gewonnen hat, jedoch eine reflektierte und umfassende Auseinandersetzung mit den Potenzialen und Herausforderungen dieses Engagementbereichs noch aussteht. Darüber hinaus steht die gesellschaftspolitische Verortung des Unternehmensengagements im Bildungsbereich noch aus. Letztlich geht es dabei um nicht weniger als die immer bedeutsamer werdende Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft.

4. Literatur

- Bachinger, Monika/Pechlaner, Harald/von Holzschuher, Wolf (2009): Chancen von Public Private Partnership im Bildungssektor. Ergebnisse einer empirischen Analyse zur Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft in der Region Ingolstadt. In: Dies. (Hrsg.): Unternehmensmertum und Public Private Partnership. Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen. Wiesbaden. S. 137–167.
- Backhaus-Maul, Holger (2008): Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 31. S. 14–20.
- Backhaus-Maul, Holger/Friedrich, Peter (2011): Zwischen Traditionen und Innovation: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Jg. 91, Heft 8. S. 357–360.
- Backhaus-Maul, Holger/Braun, Sebastian (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. In: Stiftung Sponsoring: Rote Seiten. Jg. 10. Heft 05.
- Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte. Berlin.
- BDI/BDA (2008): Beschluss des gemeinsamen Präsidiums von BDA und BDI: Deutschland muss „Bildungsrepublik“ werden. Abrufbar unter: [www.arbeitgeber.nsf/res/-BD21CB16DEDC8AFEC12574EF0053F575/\\$file/BDA_BDI_Praesidiumsbeschluss_Bildungsrepublik_Einzelseiten.pdf](http://www.arbeitgeber.nsf/res/-BD21CB16DEDC8AFEC12574EF0053F575/$file/BDA_BDI_Praesidiumsbeschluss_Bildungsrepublik_Einzelseiten.pdf) [07.05.2011].
- Becker, Rolf/Lauterbach, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Bildung als Privileg: Erklärungen und Befunde zu den Ursachen der Bildungsungleichheit. Wiesbaden.
- Behr-Heintze, Andrea/Lipski, Jens (2005): Schulkooperationen. Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen Schulen und ihren Partnern. Schwalbach.
- Beisenherz, Gerhard (2006): Auswirkungen des Schulsponsorings in Deutschland. In: Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (Hrsg.): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte. Berlin. S. 47–62.
- Böhm-Kasper, Claudia/Weishaupt, Horst/Weiß, Manfred (2007): Private Finanzierung von öffentlichen Schulen. Frankfurt.
- Brückner, Yvonne/Böhm-Kasper, Claudia (2010): Finanzierung des allgemeinbildenden Schulwesens. In: Barz, Heiner (Hrsg.): Handbuch Bildungsfinanzierung. Wiesbaden. S. 201–212.
- Deutscher Bildungsserver (2011): Bildungspläne der Bundesländer für die frühe Bildung in Kindertageseinrichtungen. Abrufbar unter: www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=2027 [07.05.2011].
- Frank, Andrea/Kralemann, Moritz/Schneider, Melanie (2009): Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven, Positionen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.). Essen.
- Friedrich, Peter/Hadasch, Heiko (2010): Corporate Social Responsibility in Deutschland – Stand einer gesellschaftspolitischen Diskussion. In: Abländer, Michael S./Löhr, Albert (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung. München und Mering. S. 127–143.
- Göbel, Uwe (1977): Studienfinanzierung durch private Stipendien. In: Ders./Schlaffke, Winfried (Hrsg.): Privatwirtschaftliche Initiativen im Bildungswesen. Köln. S. 169–192.
- Göbel, Uwe/Schlaffke, Winfried (Hrsg.) (1977): Privatwirtschaftliche Initiativen im Bildungswesen. Köln.
- Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin u. a. Heinrich, Gerda M./Hüchtermann, Marion/Nowak, Susanne (2002): Macht Sponsoring Schule? In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Kölner Texte & Thesen 63. Köln.
- Hoffmann, Dietrich/Maack-Rheinländer, Kathrin (Hrsg.) (2001): Ökonomisierung der Bildung: die Pädagogik unter den Zwängen des „Marktes“. Weinheim.
- IFOK (2008): Kooperationen zwischen Schulen und Wirtschaft: Partnerschaften mit Zukunftspotenzial. Abrufbar unter: www.ifok.de/fileadmin/pdf/deutsch/Pluspunkt/Pluspunkt_L5_KooperationSchuleWirtschaft.pdf [30.08.2011].
- Kabisch, Eva/Maria (2010): CSR in Schule und Unterricht – Problemaufriss und konkrete Vorschläge zur Umsetzung. In: Theis, Fabienne/Klein, Simone (Hrsg.): CSR? Bildung. Wiesbaden. S. 23–33.

- Konegen-Grenier, Christiane/Winde, Mathias (2011): Bildungsinvestitionen der Wirtschaft. Ausgaben der Unternehmen für Studierende und Hochschulen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.). Essen.
- König, Karsten/Pasternack, Peer (2008): elementar + professionell: die Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung in Deutschland; mit einer Fallstudie: Studiengang „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ an der Alice-Salomon-Hochschule Berlin. Wittenberg.
- Konitzer, Alfred (1997): Werbepädagogik in der Grundschule : eine repräsentative Befragung von Lehrerinnen und Lehrern in Bayern und Brandenburg. Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.). Opladen.
- Lenzen, Dieter (2011): Bildungsreform 2000 – 2010 – 2020: Jahresgutachten 2011. vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.). Wiesbaden.
- Loerwald, Dirk (2009): „Kobra-Effekte“ von Praxiskon- takten zwischen Schule und Wirtschaft. Ein Beispiel für Fehlanreize im deutschen Bildungssystem. In: Unterricht Wirtschaft. Heft 37. S. 46–49.
- Marci-Boehne, Gudrun/Rath, Matthias (2009): Außer- unterrichtlicher Bildungsbedarf. Erste Ergebnisse einer Schulstudie zum Ganztagesbedarf in Baden-Württem- berg. Abrufbar unter: [www.rlvbw.de/dateien/Artikel %2027.02.2009.pdf](http://www.rlvbw.de/dateien/Artikel%2027.02.2009.pdf) [08.09.2011].
- Münch, Richard (2009): Die akademische Elite. Zur so- zialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frank- furt.
- Nyssen, Friedhelm (1969): Schule im Kapitalismus. Köln.
- OECD/CERI (1995): Schule und Wirtschaft: eine neue Partnerschaft. Frankfurt.
- Osburg, Thomas H. (2010): Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship. Ziele, Strategien und Handlungs- empfehlungen für Unternehmen unter Berücksichtigung von Entwicklungen in Deutschland und den USA. Berlin.
- Polterauer, Judith (2010): Unternehmensengagements als „Corporate Citizen“. Zum Stand der empirischen Corpo- rate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/ Nährlich, Stefan/dies. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unter- nehmen. Bilanzen und Perspektiven. Wiesbaden. S. 203–239.
- Pomper, Florian. (2007): Corporate Citizenship in Öster- reich. Dimensionen, Strukturen und Beweggründe von gesellschaftlichem Engagement österreichischer Unter- nehmen. Wien.
- Rufera, Stefan (2009): Chancen und Risiken von öffent- lich-privaten Partnerschaften (Public Private Partner- ships) aus Sicht der öffentlichen Hand. In: Pechlaner, Harald/von Holzschuher, Wolf/Bachinger, Monika (Hrsg.): Unternehmertum und Public Private Partnership. Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen. Wiesbaden. S. 81–108.
- Schimank, Uwe (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt, New York.
- Schorlemmer, Helmut/Koch, Wolfgang/Minten, Georg/ Rübsamen, Mira/Kümpel, Andreas/Gnielczyk, Peter/ Ramthun, Gudrun/Hebborn, Klaus (2010): Schulspen- soring heute. Leitfaden für Schulen, Schulträger und Unter- nehmen. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Abrufbar unter: [ser vices.nordrheinwestfalendirekt.de/-broschuerenservice/ download/70895/schulspensoring.pdf](http://services.nordrheinwestfalendirekt.de/-broschuerenservice/download/70895/schulspensoring.pdf) [30.08.2011].
- Schulministerium NRW – Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2011): Dialog Schule-Wirtschaft. Abrufbar unter: www.schul ministerium.nrw.de/BP/-Schulsystem/Kooperationen/Zu sammenarbeitSchuleWirtschaft/index.html [07.05.2011].
- Schwarz, Christoph/Habisch, André (2010): Unternehme- risches Engagement im Bildungsbereich. Bestandsauf- nahme und Entwicklungsmöglichkeiten. In: FORUM Wirtschaftsethik. Jg. 18. Heft 4. S. 17–27.
- Stampfl, Christine/Schneeberger, Arthur (2002): Koope- rationen Unternehmen – Bildung. Online-Befragung zum Status quo. Forschungsauftrag der Initiative „Unterneh- men – Bildung“ im bm:bwk. Wien.
- Stiftung Partner für Schule NRW (2010): Befragung: Partnerschaften Schule Wirtschaft in Nordrhein-Westfa- len 2008. Abrufbar unter: www.partner-fuer-schule. nrw.de/dev/t3/fileadmin/redaktion/pdf/-wirwollen/partner betriebe/Ergebnisbericht_Befragung_Partnerbetriebe_ 2009.pdf. [29.08.2011].
- Vollmer, Günter (2005): Unternehmen machen Schule. Mit Lernpartnerschaften zu wirtschaftsorientierten Bil- dungsregionen. Bonn.
- Weiß, Manfred/Weishaupt, Horst (Hrsg.) (2000): Bil- dungsökonomie und neue Steuerung. Frankfurt.

Bürgerschaftliches Engagement und Spenden (Kurzexpertise für den ersten Engagementbericht)

Eckhard Priller

Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl durch den Einsatz von Zeit in Form der Ausübung von ehrenamtlichen und anderen freiwillig übernommenen, unentgeltlichen Tätigkeiten als auch durch die Bereitstellung von Geld oder Sachleistungen erfolgen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Zeit-, Geld- oder Sachspenden. Im Folgenden erfolgt eine Konzentration auf Geldspenden als freiwilliger sowie unentgeltlicher Transfer für gemeinwohlorientierte Zwecke. Da der Spender für diese Handlung keine äquivalente materielle Gegenleistung erhält, bezeichnet man das Spenden als eine spezifische Variante von prosozialem Handeln im Gegensatz zu rein egoistischen Handlungsorientierungen¹. Statistiken, Umfragen und Studien belegen, dass ein hoher Anteil der Bevölkerung in Deutschland spendet oder zum Spenden bereit ist.

Spenden sind gegenwärtig in Deutschland eine bedeutende Ressource zur Gewährleistung einer schnellen und direkten Hilfe im Katastrophenfall sowie bei der Milderung und Beseitigung bestimmter Notsituationen. Zugleich haben Spenden einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert bei der gezielten Gestaltung verschiedener gesellschaftlicher Bereiche, für die Mittel aus anderen Quellen fehlen. Sie haben eine bedeutende Rolle bei der Realisierung oder Unterstützung von Aufgaben im sozialen Bereich, in der Kultur, der Bildung, der internationalen Hilfe und Unterstützung oder Verbesserung der Freizeitgestaltung. Zumeist werden die Spenden von zivilgesellschaftlichen Organisationen gesammelt.

Spenden sind nicht nur aus der individuellen Geberperspektive bedeutsam. Für zivilgesellschaftliche Organisationen sind sie neben selbst erwirtschafteten Mitteln und Zuwendungen der öffentlichen Hand ein fester Bestandteil in ihrem Finanzierungsmix. In den 1990er Jahren machten Spenden in Deutschland nur ca. 3 Prozent der Finanzierung des Dritten Sektors aus. Ihr Anteil dürfte gegenwärtig noch geringer ausfallen, da das Finanzvolumen des Dritten Sektors gestiegen ist, die nationale Spendensumme sich aber kaum verändert hat. Gleichwohl sichern die zivilgesellschaftlichen Organisationen auch gegenwärtig mit den verfügbaren Spenden neben der Not- und Bedürftigenhilfe die Realisierung zahlreicher Projekte ab. Dabei setzen sie die Mittel auch zur Sicherung von Infrastrukturleistungen für das bürgerschaftliche Engagement ein.

Das Spenden von Geld wird keineswegs immer positiv gesehen. Als „Postgiro-Aktivismus“ oder „Checkbook Participation“ wird es oft kritisch und als Freikauf von Verantwortung und Schuldbewusstsein dargestellt. Die Bereitstellung finanzieller Mittel in Form von Spenden

zur Hilfe und zur Milderung der Folgen von Naturkatastrophen (z. B. Elbeflut 2002, Tsunami-Katastrophe 2005) findet hingegen allgemein Akzeptanz. Vorbehalte bestehen eher dahingehend, dass Spenden nicht Lückenbüsser für staatliche Defizite und Missstände sein sollten. Befürchtet wird außerdem, dass durch die Unterstützung von Bedürftigen deren Selbstinitiative und Aktivität gebremst werden. Als Teil bürgerschaftlichen Engagements wird das Spenden als Möglichkeit zur aktiven Gestaltung von Gesellschaft und für strukturelle Veränderungen angesehen. Untersuchungen weisen auf einen engen Zusammenhang zwischen Spendenaktivitäten und anderen Engagementformen hin. Das Spenden ersetzt demnach nicht das persönliche Engagement, vielmehr geht zeitliches Engagement oft mit einer hohen Spendenaktivität einher.

In Deutschland liegen verschiedene Erhebungen zur Spendenthematik vor.² Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Verfügbarkeit, Aussagekraft und Zuverlässigkeit sowie Güte der Daten.³ Aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsarten und Klassifikationen sind viele Datensätze der Surveyforschung nur sehr eingeschränkt vergleichbar.⁴ Das Fehlen einer speziellen Spendenstatistik in Deutschland mit allgemein zugänglichen, regelmäßig verfügbaren Angaben, welche Antworten auf diese und weitere Fragen zur Spendenthematik liefern, wird bereits seit längerer Zeit kritisiert.⁵ Einzelne Studien präsentieren zwar Angaben zum Spendenverhalten und zur Höhe der Spenden von einzelnen Personen, es fehlen aber bislang noch immer gesicherte statistische Angaben, die ein einheitliches Bild zur Spendenthematik vermitteln.

Die in Deutschland vorhandenen Erhebungen zur Spendenthematik weisen trotz unterschiedlicher Anteile von Bürgerinnen und Bürgern, die spenden, sowie der großen Spannbreite bei den Angaben zur individuellen Spendenhöhe und zum nationalen Spendenvolumen ein gemeinsames Ergebnis auf – es besteht in den letzten 15 Jahren ein hohes Maß an Kontinuität, und die Veränderungen halten sich in Grenzen. Es sind kaum Entwicklungen zu einem spürbar steigenden Spendenvolumen auszumachen. Die ermittelte Spendensumme liegt in Abhängigkeit von den Berechnungsgrundlagen unverändert zwischen 3 und 6 Mrd. Euro pro Jahr.

¹ Vgl. Jörg Rössel (2010): Spenden und prosoziales Handeln. In: Adloff, Frank/Priller, Eckhard/Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Prosoziales Verhalten – Spenden in interdisziplinärer Perspektive. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 213–224.

² Vgl. Sommerfeld, Jana (2010): Einführung in den Spendenbericht, in: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hrsg.): Spendenbericht Deutschland 2010. Daten und Analysen zum Spendenverhalten in Deutschland, Berlin, S. 9–21.

³ Vgl. Priller, Eckhard/Sommerfeld, Jana (2010): Spenden und ihre Erfassung in Deutschland. In: Priller, Eckhard/Sommerfeld, Jana (Hrsg.): Spenden in Deutschland. Analysen, Konzepte, Perspektiven. Berlin: LIT Verlag, S. 5–74.

⁴ Vgl. hierzu ausführlich Priller, Eckhard/Schupp, Jürgen (2010): Empirische Sondierung. In: Adloff, Frank et al. (Hrsg.): Prosoziales Verhalten – Spenden in interdisziplinärer Perspektive. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 41–63.

⁵ Vgl. Priller, Eckhard/Sommerfeld, Jana (2010): Spenden und ihre Erfassung in Deutschland. In: Priller, Eckhard/Sommerfeld, Jana (Hrsg.): Spenden in Deutschland. Analysen, Konzepte, Perspektiven. Berlin: LIT Verlag, S. 8.

Im Folgenden werden anhand von fünf Thesen wichtige Tendenzen und Weiterentwicklungen der Spendenthematik dargestellt.

1. Der Bedarf und die Nachfrage nach Spendenmitteln steigen künftig weiter an.

In Zeiten leerer Staatskassen und der damit einhergehenden Begrenzungen bei der Bereitstellung finanzieller Mittel für zivilgesellschaftliche Organisationen erhalten Spendengelder als Alternative noch stärkere Aufmerksamkeit. Gleichzeitig nimmt die Zahl der spendensammelnden Organisationen zu. Es erfolgt eine Ausweitung des Tätigkeitsspektrums und -umfangs zivilgesellschaftlicher Organisationen. Auch durch Veränderungen im Umfang und qualitativen Anspruchsniveau des bürgerschaftlichen Engagements werden zunehmend mehr Spendengelder benötigt. Sie sind u. a. notwendig, um Forderungen von den Engagierten nach mehr Projektmitteln zu realisieren oder den Tendenzen zur Monetarisierung des Engagements gerecht zu werden. Durch die zunehmend zeitliche Befristung der Ausübung von Engagementtätigkeiten sind außerdem mehr Mittel für die Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements und für den Wettbewerb um Engagierte erforderlich. Für zahlreiche Organisationen bieten sich im Finanzierungsmix von Mitteln der öffentlichen Hand, den eigenerwirtschafteten Mitteln und Spenden nur letztere als eine realistische Möglichkeit an, in Eigenaktivität bestimmte Lücken zu schließen. Neben dem Rückgang staatlicher Mittel ist eine verstärkte Konkurrenz der Organisationen untereinander sowie mit Marktakteuren hinsichtlich der Einnahmen aus Leistungen zu erwarten, so dass diese Finanzierungsquellen unberechenbarer werden bzw. einen höheren Investitionsaufwand erfordern. Auch aus dieser Perspektive erhalten Spenden als alternative Finanzierungsmöglichkeit eine höhere Aufmerksamkeit.

2. Eine breite Spendenkultur ist zu entwickeln.

Den Deutschen kann durchaus eine „Kultur des Gebens“ bescheinigt werden. Nach Angaben aus dem „Emnid-Spendenmonitor“ – eine Erhebung, die seit 1995 jährlich mit einer repräsentativen Stichprobe in persönlichen Interviews das Spendenverhalten der Bevölkerung ab 14 Jahren erfasst – spendet stabil ca. 40 Prozent der Bevölkerung.⁶ Diese Spendenbeteiligungsquote bestätigen andere Erhebungen wie das Sozio-oekonomische Panel (SOEP).⁷ Nach Angaben aus dem Freiwilligensurvey spenden sogar um die 60 Prozent der Befragten im Laufe eines Jahres. Die Untersuchungen zeigen außerdem, dass alle Schichten der Bevölkerung sich an den Spendenaktivitäten beteiligen. Dennoch lassen sich in den verschiede-

nen soziodemographischen Gruppen Unterschiede im Spendenverhalten ausmachen. Die Spendenbeteiligung bei den Frauen liegt etwas höher als bei den Männern und steigt mit dem Alter an. Als Ursachen für die unterschiedliche Spendenbeteiligung sind mehrere Faktoren auszumachen. So trägt die in der Regel mit dem Alter einhergehende gesicherte wirtschaftliche Situation offenbar zur Zunahme der Spendenbereitschaft bei, was bei den Rentnern zur höchsten Spendenbeteiligungsquote führt. Nach der beruflichen Stellung betrachtet nehmen Beamte und Selbständige Spitzenpositionen ein.

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass junge Menschen in Deutschland weniger spenden als in anderen Ländern. Besonders gering fallen die Geldspendenanteile bei den Befragten im Alter von 14 bis 29 Jahren aus. In dieser Gruppe spendete 2009 nur jeder Dritte. Da mit zunehmendem Alter die Spendenbeteiligung wächst, beginnen viele Menschen in Deutschland offensichtlich erst im mittleren Alter mit dem Spenden. In den Altersgruppen über 60 Jahre steigt die Spendenbereitschaft massiv an – drei von vier Personen spenden hier kontinuierlich. Bei den Gründen für den deutlichen Einfluss des Alters auf das Spendenverhalten geht man davon aus, dass Menschen gleichen Alters zu einem ähnlichen Verhalten tendieren, da sie gleiche bzw. ähnliche Erfahrungen in ihrer Kindheit (z. B. Krieg, Solidarität) gemacht haben. Insofern stellt sich die Aufgabe, die heranwachsenden Generationen bereits in jungen Jahren in der Schule, in der Ausbildung oder im Studium, im Elternhaus und im öffentlichen Raum stärker mit solidarischen Werten, Erfahrungen und den Notwendigkeiten des Spendens vertraut zu machen. Da bislang, wie im Engagement allgemein, von den Bildungsmerkmalen gravierende Einflüsse ausgehen und umso häufiger gespendet wird, je höher die Bildung ist, sollte daher eine solche Vermittlung verstärkt für einfache Bildungsniveaus erfolgen.

Das Spenden muss in Deutschland insgesamt noch von einer privaten zu einer öffentlichen Tugend werden. Das bedeutet, Spendenaktivitäten gehören zum gesellschaftlichen Leben. Sie sind eine Norm, an der sich jeder entsprechend seiner wirtschaftlichen Möglichkeiten beteiligen sollte.

3. Die Spendenbereitschaft und das Spendenvolumen entsprechen in Deutschland nicht der Vermögensentwicklung.

Ein nachhaltiger Einfluss geht vom Einkommen auf das Spendenverhalten aus. Personen mit einem höheren Wohlstand bietet sich eher die Möglichkeit, einen Teil ihres Vermögens anderen Menschen oder Projekten zukommen zu lassen, ohne selbst Verzicht leisten zu müssen oder in wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geraten. Bezieher von hohen Einkommen verkraften demnach eine finanzielle Förderung gemeinnütziger Zwecke leichter. Dementsprechend nimmt die Spendenfreudigkeit mit steigender Prosperität zu. Mit einem höheren Einkommen

⁶ Alscher, Mareike/Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Speth, Rudolf (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Berlin, BMFSFJ.

⁷ Priller, Eckhard/Schupp, Jürgen (2011): Soziale und ökonomische Merkmale von Geld- und Blutspendern in Deutschland, DIW Wochenbericht 29, S. 3–10.

wird nicht nur häufiger gespendet, sondern die Spenden fallen auch höher aus. Allerdings sind die Unterschiede in Deutschland zwischen den Einkommensgruppen noch relativ gering. Besser Verdienende sollten künftig einen stärkeren Beitrag an den Spenden leisten.

Neben dem Einkommen haben die Vermögensverhältnisse auf das Spenden besonderen Einfluss. Deutschland gehört nach dem Umfang der Privatvermögen zu den reichsten Ländern. Das Geldvermögen der Bevölkerung steigt selbst in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrisen. Eine Zunahme der Vermögen ist besonders durch einen starken Anstieg des Erbschaftsvolumens seit Anfang der 1990er Jahre zu verzeichnen. Bis zum Jahr 2020 sollen bei geschätzten elf Millionen Erbfällen Immobilien-, Geld- und Gebrauchsvermögen von rund 3 Bio. Euro vererbt werden. Während Mitte der neunziger Jahre die jährliche Erbschaftssumme bei 105 Mrd. Euro jährlich lag, wird diese für das Jahr 2020 auf 360 Mrd. Euro prognostiziert.⁸ An diesen Vermögenszuwächsen partizipiert nicht die ganze Bevölkerung gleichermaßen. Insofern ist von jenen Personen, die beträchtliche Vermögenszuwächse aufweisen, ein höherer Spendenbeitrag zu erwarten. Ein wachsendes Vermögen sollte auch auf der individuellen Ebene zu einem steigenden Spendenaufkommen führen. Der durchaus vorhandene Vermögenszuwachs ist nicht mit einem stagnierenden Spendenvolumen vereinbar. Um künftig einen Zuwachs des Spendenumfanges zu erreichen, sind neben der Fokussierung auf die Beträge der Kleinspender besonders die Leistungen der sogenannten Großspender (darunter werden bereits Beträge ab 500 bzw. 1 000 Euro pro Jahr gefasst) stärker in Betracht zu ziehen. Nach Berechnungen auf Grundlage des „World Wealth Report“, nach dem in Deutschland 861 000 Personen mit einem Nettovermögen von mindestens 785 000 Euro (1 Mio. Dollar) leben, könnten mit einer angenommenen Spende von 1 Prozent dieses Vermögens jährlich ein zusätzliches Spendenaufkommen von mindestens 6,8 Mrd. Euro erreicht werden und in Deutschland das Spendenaufkommen die 10 Mrd. Euro pro Jahr leicht überschreiten.⁹

4. Es ist mehr Transparenz bei der Spendenverwendung erforderlich.

Als ein wesentliches Hindernis und als Störfaktor für eine höhere Spendenbereitschaft wird in Deutschland häufig die fehlende Transparenz bei der Spendenverwendung ausgemacht. Bislang finden bei den Organisationen die Fragen des Spendeneinsammelns noch immer stärkere Aufmerksamkeit als jene der Spendenverwendung. Hingegen ist seitens der Öffentlichkeit eine besondere Sensibilität vorhanden, wenn es um die zweckgemäße Verwendung von Spenden geht. Gerade gegenüber großen zivilgesellschaftlichen Organisationen besteht ein gewisses Misstrauen, da sie angeblich einen zu hohen Anteil

der Spenden für deren Verwaltung verwenden.¹⁰ Bislang gibt es im Bereich der Spenden drei Arten von Transparenz¹¹:

1. Geprüfte Transparenz als unabhängige Prüfungen, Auskünfte und Einschätzungen wie z. B. in Form des Spendensiegels des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI);
2. Selbstregulierte Transparenz in Form von Verhaltenskodizes von Lobby- und Dachverbänden z. B. VENTRO, Deutscher Spendenrat, Deutscher Fundraising-Verband;
3. Direkte Transparenz durch Informationen der jeweiligen Organisationen mittels Jahresberichte, Website oder anderen Berichtsformen.

In allen drei Fällen basiert die Transparenz zur Spendenverwendung auf Selbstauskünften der Spenden sammelnden Organisationen.

Insofern stellt sich die Frage, ob neben den freiwillig bereitgestellten Informationen zumindest bei Organisationen, die einen bestimmten Spendenumfang aufweisen, eine standardisierte, öffentliche Berichtspflicht bzw. Offenlegungspflicht eingeführt wird. Diese sollte in groben Eckpunkten Auskunft über die Spendenaktivitäten der jeweiligen Organisation liefern und sollte Bestandteil der Website der Organisation sein. Wichtige und bereits erprobte Berichtskriterien kann das Spendensiegel des DZI liefern.

Im Zuge einer solchen Transparenzinitiative ist zugleich Aufklärung in der Hinsicht zu leisten, dass ein Teil der Spenden für deren Verwaltung einzusetzen ist, z. B. für das Fundraising, die Ausbildung von Personal, die Einsatz- und die Projektplanung oder die Organisationsentwicklung, um langfristig die Effektivität der Spendenverwendung zu sichern.

5. Sind neue Formen des Spendens zu entwickeln und einzusetzen?

Wie andere Formen des bürgerschaftlichen Engagements ist auch das Spenden in und an gesellschaftliche Entwicklungen gebunden. Insofern verlieren bestimmte Formen der Spendenwerbung ihren Stellenwert, den sie in der Vergangenheit hatten. So wird darüber berichtet, dass nur die wenigsten Spendenaufrufe per Direct Mailing die notwendige Hürde der Kostendeckung erreichen und es bei 100 verschickten Spendenbriefen üblich ist, dass 99 direkt im Papierkorb landen.¹² Da insgesamt die Beschaffungskosten für Spenden beträchtlich steigen, ist zu

⁸ Haibach, Marita (2010): Großspenden in Deutschland: Wege zu mehr Philanthropie, herausgegeben von Major Giving Solutions, Köln, S.14.

⁹ Ebenda, S. 14–18.

¹⁰ Vgl. Strachwitz, Rupert Graf (2010): Spenden und bürgerschaftliches Engagement: Aspekte einer politischen Kontextualisierung. In: Adloff, Frank/Priller, Eckhard/Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Prosoziales Verhalten – Spenden in interdisziplinärer Perspektive. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 1–20.

¹¹ Vgl. Wilke, Burghard (2010): Herausforderung Spendenstatistik – die Sicht der Spendenberatung. In: Priller, Eckhard/Sommerfeld, Jana (Hrsg.): Spenden in Deutschland. Analysen, Konzepte, Perspektiven. Berlin: LIT Verlag, S. 77–81.

¹² Vgl. Breidenbach, Joana (2010): Fundraising Web 2.0. In: Adloff, Frank/Priller, Eckhard/Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Prosoziales Verhalten – Spenden in interdisziplinärer Perspektive. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 152–160.

hinterfragen, ob der Gedanke eines funktionierenden Spendenmarktes langfristig trägt. Wenn gegenwärtig der Wirtschaft und damit dem Markt in seinen traditionellen Bereichen nur eine eingeschränkte Funktionalität zugebilligt wird, stellt sich die Frage bei den Spenden erst recht. Werte eines prosozialen, solidarischen oder altruistischen Verhaltens vertragen sich kaum mit der reinen ökonomischen Marktlogik.

Eine gewisse Revolutionierung des Spendenwesens wird vom Internet erhofft. Dies macht bisher nur 1 bis 5 Prozent des gesamten Fundraising aus. Von der nächsten Spendergeneration wird angenommen, dass sie „im Netz lebt“ und man erwarten kann, dass sie sich auch dort sozial engagieren will und ihre Spendenaktivitäten über das Internet abwickelt. Ob diese Annahmen sich erfüllen werden, ist gegenwärtig schwer einzuschätzen.

Eine Ausrichtung auf nur eine Spendenform und die Überlagerung der Inhalte durch technische Fragen, ist langfristig bedenklich. Hingegen sind unterschiedliche Konzepte sowohl inhaltlicher wie technischer Art möglichst als Einheit zu verfolgen. Einer dieser Ansätze kann die stärkere Ausrichtung auf die sogenannten Großspender, ihre gezielte Ansprache und die dauerhafte Kontaktpflege dieser Gruppe sein. Andere Ansätze bestehen in der Einbeziehung öffentlichkeitswirksamer Bereiche, die

bislang bei Spendenaktivitäten kaum Berücksichtigung fanden. Ein Aufruf des Sports, d. h. durch den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) und die Bereitstellung von 100 000 Euro durch die DOSB-Stiftung zu Hilfsaktionen zur Minderung der Folgen der Naturkatastrophe in Japan vom März 2011 wirkten beispielsweise wie eine Initialzündung. Das Vorbild des Dachverbandes löste einen Domino-Effekt aus. Viele Verbände, Vereine oder Athleten leisteten in diesen Situationen spontan Hilfe. Entscheidend war der Impuls des Dachverbandes, der dazu führte, dass eine ganze Reihe von Sportvereinigungen und Spitzensportlern bis hin zur Fußball-Bundesliga sofort Spenden- oder Benefizaktionen gestartet haben und beträchtliche Summen bereitstellten. Das Alleinstellungsmerkmal von Personen des kulturellen und sonstigen öffentlichen Lebens über so genannte Fernseh-Galas zum Spenden aufzurufen, wird es künftig kaum noch geben. Der Sport kann beispielsweise die Menschen mindestens ebenso gut oder sogar noch besser erreichen und zum Spenden für den guten Zweck bewegen.

Inwiefern weitere solche Bereiche zu finden sind, die für die Aktivierung von Spendenaktivitäten eine Rolle spielen können, kann ein modernes Fundraising erkunden.

Berlin, 31. August 2011

Expertise für den Ersten Engagementbericht**Themenfeld „Debatten, Kontroversen und Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements“****Susanne Rindt**

Servicestelle Jugendfreiwilligendienste

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS e.V.)

Restrukturierung der Freiwilligendienste durch die Aussetzung von Wehr- und Zivildienst

Mit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes bekommt die öffentliche Aufmerksamkeit für den Bereich der Freiwilligendienste einen zusätzlichen Schub. Um die Schwerpunkte dieser Fachdebatten, die zentralen Herausforderungen, die Interessenslagen und Entwicklungsperspektiven verständlich darstellen zu können, ist es notwendig, dabei auch die relevanten politischen Prozesse der jüngsten Vergangenheit nachzuzeichnen. Hier hat es eine enorme Entwicklungsdynamik gegeben. Überdies sind die Freiwilligendienste in ihrer Angebots- und Akteursvielfalt ein außerordentlich komplexes Feld. Ohne eine detailliertere Darstellung sind die aktuellen Debatten und Herausforderungen kaum nachzuvollziehen.

1. Paradigmenwechsel vom Pflicht- zum Freiwilligendienst.

Die Kompensation des Zivildienstes ist eine der großen engagementpolitischen, aber auch sozialpolitischen Herausforderungen der kommenden Jahre.

Im Sommer 2011 blicken die zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteure in den Freiwilligendiensten auf ein äußerst turbulentes Jahr zurück, begleitet von Debatten zu den Themen Pflicht und Freiwilligkeit, rechtliche Rahmenbedingungen, Infrastruktur, finanzielle Förderung, aber auch zum Verhältnis von Staat und Zivilgesellschaft. Die 2010 einsetzenden Veränderungen im Bereich der Freiwilligendienste wurden über den Wehr- bzw. Zivildienst herbeigeführt und hatten ihren Ausgangspunkt im Koalitionsvertrag von 2009.

Zum 1. Mai 2010 wurde die Sonderförderung nach § 14c Absatz 4 Zivildienstgesetz (ZDG) abgeschafft, mit denen durch anerkannte Kriegsdienstverweigerer als Ersatz für den Zivildienst besetzte Freiwilligendienstplätze bezuschusst wurden. Damit wurden aus dem Zivildiensthauhalt Mittel in Höhe von rd. 35 Mio. Euro frei und in den Bereich der Freiwilligendienste umgeschichtet, für den zuvor nur rund 19 Mio. Euro/Jahr zur Verfügung gestanden hatten.

Diese förderpolitischen Umbauarbeiten waren lediglich der Auftakt zu einem **umfassenden Paradigmenwechsel vom Pflicht- hin zum Freiwilligendienst**, wie er den politischen Reformprozess des vergangenen Jahres geprägt hat. Dieser Prozess und die ihn begleitenden Debatten haben nicht nur eine engagementpolitische, sondern auch eine sozialpolitische Dimension.

In der Politik bestand von Beginn an Konsens darüber, dass der Zivildienst vom Bestehen der Wehrpflicht abhängt und ausschließlich sicherheitspolitisch zu begründen ist. Weitgehende Übereinstimmung gab es zu diesem Zeitpunkt auch in der Ablehnung eines sozialen Pflichtjahres für alle. Eine solche Forderung erschien aus verfassungsrechtlichen, aber auch aus jugend- und engagementpolitischen Erwägungen nicht als wünschenswerte Option.

Im Juni 2010 beschloss der Bundestag das Wehrrechtsänderungsgesetz 2010, mit dem der Wehrdienst und damit auch die Zivildienstpflicht auf sechs Monate verkürzt wurden. In ihren Stellungnahmen wiesen die Wohlfahrtsverbände auf die sozialpolitische Brisanz dieser Reform hin. Sie begrüßten zwar die für den Zivildienst geschaffene Möglichkeit einer freiwilligen Verlängerung um drei bis sechs Monate, gaben andererseits aber Befürchtungen Ausdruck, die soziale Infrastruktur würde durch die Verkürzung Schaden nehmen und bestimmte soziale Dienstleistungen, etwa in der Schwerstbehindertenbetreuung, könnten unter diesen Bedingungen nicht mehr sichergestellt werden. Mehrere Positionspapiere¹ machten deutlich, dass ein Ausweg aus dieser Problematik generell nur über den Weg der Freiwilligendienste führen kann.²

Ebenfalls im Juni 2010 brachte Verteidigungsminister Guterberg seinen Vorschlag zur Aussetzung der Wehrpflicht vor. Bundesministerin Schröder wurde beauftragt zu prüfen, welche Auswirkungen die Veränderungen bei der Wehrpflicht für den Zivildienst haben würden. Handlungsbedarf wurde im BMFSFJ vor allem darin gesehen, die aus dem Wegfall des Zivildienstes resultierenden negativen Auswirkungen auf die soziale Infrastruktur zu minimieren, für junge Menschen mehr Möglichkeiten für Engagement und soziales Lernen zu schaffen und für den Fall einer Wiedereinsetzung des Wehrdienstes resp. des Zivildienstes die notwendigen Strukturen vorzuhalten.

Zu diesem Zeitpunkt stand eine weitere Frage im Raum, die sich als recht zentral für die nachfolgenden Debatten mit den Trägern und den Bundesländern erweisen sollte: die Frage nach der Bundeszuständigkeit bei der Finanzierung und Verwaltung der Freiwilligendienste. Ein Rechtsgutachten des Bonner Professor Ossenbühl war zu dem Schluss gekommen, dass aus verfassungsrechtlichen Gründen der Bund in den „klassischen“ Jugendfreiwilligendiensten FSJ und FÖJ nur eine eingeschränkte Finanzierungskompetenz besitzt. Laut JFDG ist die Trägeranerkennung grundsätzlich Ländersache, die genannten Dienste fallen somit in die Verwaltungskompetenz der Länder. Daraus folgt für die weitere Argumentation, dass aus dem Zivildiensthauhalt freiwerdende Mittel weder den Trägern des FSJ und FÖJ noch den Bundesländern zur Verfügung

¹ Vgl. hierzu z.B. Stellungnahmen der Diakonie und der BAGFW.

² An dieser Stelle ist auch ein Hinweis auf die Arbeitsergebnisse der Kommission „Impulse für die Zivilgesellschaft“ (2004) interessant. Zu deren Empfehlungen gehörte es, angesichts des absehbaren Endes des Zivildienstes eine „Kultur der selbstverständlichen Freiwilligkeit“ zu entwickeln und zu fördern. Diese Kommission hat insofern auch den aktuellen Diskurs zum Übergang von der Pflicht zur Freiwilligkeit geprägt.

gestellt werden können. Eine Finanzierungskompetenz des Bundes liegt nur dort vor, wo eine bundeseigene Verwaltungskompetenz besteht (Konnexitätsprinzip, nach Artikel 104a GG).

Mit dieser Argumentationslinie schied für den Bund die Option aus, einen einheitlichen Freiwilligendienst auf den Strukturen des FSJ und FÖJ aufzubauen und ihn mit freiwerdenden Mitteln aus dem Zivildiensthaushalt zu fördern – es sei denn, die Träger würden sich verwaltungsmäßig unter das Dach eines Bundesamtes stellen oder die Länder würden hier ihre Verwaltungskompetenz aufgeben. Beides erschien zum gegebenen Zeitpunkt als unrealistisch. Der Prüfbericht des Bundesbeauftragten für den Zivildienst kam daher zu dem Schluss, dass wegen der vorhersehbaren Interessenkonflikte und wegen des hohen Zeitdrucks (Aussetzung der Wehrpflicht/des Zivildienstes bereits zum 1. Juli 2011) die Schaffung einer einheitlichen Struktur derzeit nicht möglich sei. Man gab daher der Option den Vorzug, einen neuen, formell eigenständigen Dienst zu schaffen, der sich zwar inhaltlich an das FSJ/FÖJ anlehnen, sich aber auf eine eigene Verwaltungsstruktur (Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben – BAFzA, früher Bundesamt für Zivildienst) gründen und die erwähnte Vorhaltefunktion erfüllen soll.

Das BMFSFJ schlug einen zunächst noch „Freiwilliger Zivildienst“ genannten bundesweiten und bundesgeförderten Dienst vor. 35 000 Freiwillige pro Jahr sollen sich zwischen sechs und 24 Monaten, in der Regel aber für ein Jahr in sozialen Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände, der Kommunen und anderer Träger engagieren, ergänzt um weitere Einsatzbereiche wie Kultur und Sport. Der Dienst soll, schon aus gleichstellungspolitischen Gründen, Frauen und Männern jeden Alters (ab 16 Jahren) offen stehen.

Im November 2010 wurde der Referentenentwurf zu einem Bundesfreiwilligendienstgesetz (BFDG) vorgelegt. Der neue Dienst wurde ab nun Bundesfreiwilligendienst (BFD) genannt. Festgelegt wurde, dass der Dienst grundsätzlich vergleichbar einer Vollzeitbeschäftigung geleistet werden muss. Freiwilligen, die älter als 27 Jahre sind, können den Dienst auch in Teilzeit (mindestens 20 Wochenstunden) ableisten. Weitere Regelungen entsprechen überwiegend denen im FSJ und FÖJ. Der Dienst soll arbeitsmarktnutral sein. Die Freiwilligen sind gesetzlich sozialversichert, erhalten ein Taschengeld sowie gegebenenfalls weitere Leistungen. Jüngere Freiwillige bis 27 Jahre nehmen an 25 Seminartagen teil, die Älteren tun dies in einem nicht näher spezifizierten „angemessenen“ Umfang. Damit soll der Bundesfreiwilligendienst wie das FSJ und FÖJ als Engagement- und als Bildungs- und Orientierungsangebot ausgestaltet werden.

Gleichzeitig mit dem Gesetzesentwurf wurde kommuniziert, dass die Bundesförderung für die bestehenden Jugendfreiwilligendienste FSJ und FÖJ deutlich angehoben wird. Die Zahl der geförderten FSJ- und FÖJ-Plätze sollte auf 35 000 erhöht werden (bisher rd. 25 000 Plätze) und damit ebenso hoch liegen wie die angestrebte Zahl der Plätze im BFD.

Das Bundeskabinett beschloss im Dezember 2010 den Gesetzesentwurf zur Einführung des Bundesfreiwilligendienstes, der am 24. März 2011 von der Mehrheit des Bundestages verabschiedet wurde.³ Am 14. März hatte eine Sachverständigenanhörung stattgefunden. Zwar fielen die Stellungnahmen⁴ überwiegend positiv aus, geäußert wurden jedoch auch Befürchtungen wegen möglicher Verdrängungseffekte gegenüber dem FSJ und FÖJ und vor allem wegen einer Schwächung der zivilgesellschaftlichen Träger und ihrer Zentralstellen. Am 15. April wurde der Bundesfreiwilligendienst vom Bundesrat gebilligt. Das Gesetz konnte wie geplant zum 1. Juli in Kraft treten. Damit wurden **350 Mio. Euro pro Jahr in den Bereich der Freiwilligendienste umgeschichtet** – ein finanzieller Aufwuchs für den Engagementbereich ohne historische Parallele.

Weil die Einführung des BFD von Beginn an als ein sozialpolitisches Projekt von erheblicher Reichweite angesehen wurde, hat sich die Bundesregierung sichtbar bemüht, die Verbände und Trägerorganisationen aktiv einzubeziehen – von einem recht frühen Zeitpunkt an und über die formalen Anhörungen im Parlament hinaus. Die Verbände haben sich in zahlreichen Sitzungen mit Vertretern des BMFSFJ sowie in Form von Papieren und Stellungnahmen intensiv beteiligt. Sie begrüßen den eingeschlagenen Weg vom Pflicht- zum Freiwilligendienst und natürlich den hohen Mittelaufwuchs für die Freiwilligendienste. Daher stehen sie dem Bundesfreiwilligendienst grundsätzlich positiv gegenüber. Ihre Positionen und Forderungen sind teilweise in das Bundesfreiwilligendienstgesetz bzw. in die Gesetzesbegründung eingeflossen.

Es sind jedoch auch Regelungen bestehen geblieben, die den Interessen der Verbände klar zuwiderlaufen. Hieraus ergeben sich einige recht kontrovers geführte Debatten. Diese Kontroversen werden sich auf die Weiterentwicklung der Freiwilligendienste auswirken und sollen daher im Folgenden angesprochen werden. Hinzu kommen ältere, auf andere Zusammenhänge zurückgehende Diskussionsstränge, die aktuell und zukunftsweisend bleiben.

³ Die Oppositionsfractionen hatten eigene Anträge eingebracht. SPD und Grüne folgten der verfassungsrechtlichen, auf die Bundeskompetenzen abstellenden Argumentation der Bundesregierung nicht. Sie forderten vielmehr einen massiven Ausbau der bestehenden Jugendfreiwilligendienste, die Nachrangigkeit von staatlichem gegenüber zivilgesellschaftlichem Handeln, die Verhinderung von Konkurrenzsituationen zwischen den Freiwilligendienstformen sowie ein schlüssiges Gesamtkonzept für den Ausbau der Freiwilligendienste.

⁴ Es gab aber auch äußerst kritische Stellungnahmen. So kritisierte der von der FDP-Fraktion bestellte Sachverständige Dr. Rupert Graf Strachwitz aus sehr grundsätzlichen Überlegungen heraus, dass durch die starke staatliche Steuerung im BFD zivilgesellschaftliche Strukturen geschwächt würden. Dem neu benannten Bundesamt (BAFzA) spricht er grundsätzlich eine Zuständigkeit für zivilgesellschaftliche Fragen ab. Der Bundesfreiwilligendienst würde überdies der bestehenden Unübersichtlichkeit der Dienstformen eine weitere Facette hinzufügen. Die Sachverständige Prof. Mechthild Seithe bezeichnet die Argumentation, primär freiwilliges Engagement stärken zu wollen, als politische Rhetorik. Sie kritisiert den Ansatz, über Freiwilligendienste die Kosten im sozialen Bereich senken zu wollen und zweifelt die im Gesetzesentwurf vorgesehene Arbeitsmarktnutralität prinzipiell an.

2. Anlaufschwierigkeiten und neue Konkurrenzen

Ein umfangreiches Reformvorhaben wie die Einführung des Bundesfreiwilligendienstes kann nicht umgesetzt werden, ohne Kritik, Befürchtungen und Widerstände der Beteiligten zu berücksichtigen und ohne genügend Zeit für die Umsetzung zu gewähren. Wichtige Rahmenbedingungen waren zum Start des BFD nicht hinreichend geklärt. Die angestrebte Zahl von 35 000 Freiwilligen im BFD wird frühestens im Laufe des Jahres 2012 erreicht werden können.

Der Startschuss für den Bundesfreiwilligendienst fiel am 1. Juli 2011. Das BMFSFJ meldete zu diesem Zeitpunkt 17 300 Freiwillige für den neuen Dienst, darunter wurden jedoch auch die 14 300 Zivildienstleistenden gezählt, die ihren Dienst freiwillig verlängert haben, also nicht im engeren Sinne als Bundesfreiwilligendienstleistende gelten können. Im Mai war die Informationskampagne des BMFSFJ zum BFD angelaufen. Die meisten Träger der Freiwilligendienste starteten aber eigene Informationskampagnen, mit denen sie zugleich den BFD und die klassischen Jugendfreiwilligendienste bewerben.

Dennoch läuft der Dienst schleppend an. Die Träger verzeichnen ein enormes Interesse am klassischen FSJ und FÖJ, jedoch relativ wenig Nachfrage nach BFD-Plätzen. Von 35 000 Bundesfreiwilligendienstleistenden ist man Ende August 2011 noch weit entfernt. Genaue Zahlen liegen allerdings derzeit nicht vor, auch wenn die Zahlen nach Angaben des Bundes und der Träger allmählich ansteigen.

Es gibt mehrere Gründe für diese Startschwierigkeiten. Gewisse „Geburtsfehler“ gehören dazu. Einige der im BFDG festgelegten Regelungen sorgen bei den Trägern der Freiwilligendienste für Verunsicherung, für Konkurrenzbedürfnisse und entsprechende Vorbehalte. Vier Aspekte, die zum Teil noch immer kritisch diskutiert werden, sollen hier angesprochen werden: a) die Frage des Kindergeldes, b) die unterschiedlichen Finanzierungsbedingungen, c) die Rolle der Einsatzstellen und d) die Frage der Zentralstellen.

a) Kindergeld: Zu Beginn des Gesetzgebungsverfahrens war man davon ausgegangen, dass im BFD analog zum Zivildienst für unter 25-Jährige *kein* Kindergeld gezahlt wird. Kritik der Verbände und politische Einsicht führten allerdings recht bald dazu, gleiche Bedingungen für das FSJ/FÖJ und den BFD und damit doch einen Kindergeldanspruch vorzusehen. Dieser wurde jedoch zunächst bewusst nicht in das BFDG aufgenommen, um den Zeitplan für die Einführung des Gesetzes nicht zu gefährden.

Beabsichtigt ist, Eltern von volljährigen Freiwilligen (bis zur Vollendung des 25. Lebensjahres des Kindes), die einen Bundesfreiwilligendienst ableisten, Kindergeld zu gewähren und dies gesetzlich zu regeln.⁵ Um die Kindergeldzahlung gewährleisten zu können, müssen die Fami-

lienkassen durch die Kindergeldberechtigten über die beabsichtigte Ableistung eines BFD informiert werden. Die Kassen wurden angewiesen, offene Kindergeldanträge bis zum Abschluss des parlamentarischen Verfahrens (November 2011) von der Bearbeitung zurückzustellen. Vielen Eltern ist dieses Prozedere jedoch zu unsicher bzw. sie sind bereits jetzt (und nicht erst rückwirkend) auf das Kindergeld angewiesen. Die Träger haben durch diesen rechtlichen Schwebezustand einen erhöhten Beratungsaufwand.

b) unterschiedliche Finanzierungsbedingungen: Die genauen Finanzierungsbedingungen wurden erst Ende Juni, also kurz vor der Einführung des BFD geklärt. Erst zu diesem Zeitpunkt hatten die Träger somit Planungssicherheit. Der Bund erstattet im BFD das Taschengeld und die Sozialversicherungsbeiträge bis zu einer Höhe von 350 Euro (bei jüngeren, kindergeldberechtigten Freiwilligen bis zu 250 Euro). Verpflegung und Unterkunft können von der Einsatzstelle übernommen werden. Der Bund fördert zusätzlich mit 100 Euro/Monat die Pauschale für die pädagogische Begleitung.⁶ Zusätzlich steht jedem BFD-Träger pro Bundesfreiwilligendienstleistenden ein „Bildungsgutschein“ im Wert von 100 Euro monatlich zur Verfügung. Damit können die Bildungszentren⁷ des Bundes maximal drei Wochen genutzt werden.

Der Bundesfreiwilligendienst ist damit finanziell deutlich besser ausgestattet als das Freiwillige Soziale und das Freiwillige Ökologische Jahr, bei dem nur die Bildungspauschale (ab dem 1. September 2011 200 Euro monatlich, vorher 100 Euro monatlich) bezahlt wird. Diese Ungleichbehandlung wurde von den Trägern kritisiert, weil sie wegen der höheren finanziellen Attraktivität eine Umwandlung von FSJ- in BFD-Plätze und damit erhebliche Verdrängungseffekte befürchteten. Nachdem der Bund zugesichert hatte, im Zahlenverhältnis beider Dienste zueinander eine 1:1-Koppelung vorzunehmen, waren die Bedenken zunächst weitgehend ausgeräumt. Zu den ungleichen Finanzierungsbedingungen kommt jedoch der Aspekt der Zentralstellenfinanzierung hinzu (s. u.).

c) Einsatzstellen: Der Bundesfreiwilligendienst ist seiner Logik nach auf den Strukturen des Zivildienstes aufgebaut. Dieser kennt Dienststellen, von denen viele, aber längst nicht alle den großen Wohlfahrtsverbänden angehören. Das Trägerprinzip ist im BFDG, im Gegensatz zu den Jugendfreiwilligendiensten, nicht definiert – mit der Argumentation, dass hier die Vielfalt der zivilgesellschaftlichen Organisationen Berücksichtigung findet bzw. dass man von Seiten des Staates die zivilgesellschaftliche Selbstorganisation nicht beeinflussen möchte (!). Damit bricht das Gesetz bewusst mit dem bewährten „Dreiecksverhältnis“ in den Freiwilligendiensten (Träger – Einsatzstelle – Freiwilliger). Neue Einsatzstellen im BFD müs-

⁵ Dies soll im Gesetz zur Umsetzung der Betreibungsrichtlinie sowie zur Änderung steuerlicher Vorschriften geregelt werden.

⁶ Für die pädagogische Begleitung „besonders benachteiligter“ Freiwilliger können zusätzlich weitere 100 Euro monatlich durch den Bund erstattet werden – bei Vorliegen eines entsprechenden pädagogischen Konzeptes und auf Grundlage nachgewiesener Kosten (also nicht pauschal).

⁷ Als Bildungszentren des Bundes werden nun die früheren Zivildienstschulen bezeichnet.

sen sich in jedem Fall durch das BAFzA anerkennen lassen (ehemalige Zivildienststellen sind automatisch anerkannt). Sie können sich einem bestehenden Träger bzw. dessen Zentralstelle anschließen, sie können sich zur Durchführung des BFD aber auch ebenso gut dem BAFzA als Zentralstelle anschließen, benötigen dann also keinen Träger. Damit besteht die recht wahrscheinliche Möglichkeit, dass Träger bisherige Einsatzstellen an das BAFzA verlieren und ihnen damit Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung der Freiwilligendienste verloren gehen. Konflikte zwischen Trägern und Einsatzstellen sind vorprogrammiert. Einige Träger haben dem BAFzA bzw. einzelnen seiner Mitarbeiter vorgeworfen, ihnen Einsatzstellen „abzujagen“. Das BMFSFJ wiederum hat zugesichert, solche Praktiken aktiv zu verhindern und die betreffenden Träger zu informieren, sobald sich bisher verbandlich gebundene Einsatzstellen dem BAFzA anschließen möchten. Dennoch sind in diesem Prozess erhebliche atmosphärische Störungen und Verunsicherungen zu verzeichnen, die den Einführungsprozess des BFD weiter verlangsamt haben mögen.

d) Zentralstellenproblematik: Die Zentralstellenfrage wird von den Trägern als Teil der Ungleichbehandlung von BFD und FSJ/FÖJ ebenfalls kritisiert. Vertragspartner der Freiwilligen ist im BFD der Bund. Dieser muss daher auch die Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Seminare sicherstellen. Er kann diese Verantwortung auf vertraglichem Wege (sog. ÜA-Vertrag zwischen Bund und Zentralstellen) an zivilgesellschaftliche Träger weitergeben. Auf diesem Weg oder aber über eine direkte Beauftragung durch die Einsatzstellen⁸ können die Zentralstellen dann im BFD wie im FSJ den Zuschuss des Bundes zu den Kosten der pädagogischen Begleitung erhalten. Um ihre eigene Arbeit zu finanzieren, werden die BFD-Zentralstellen nach diesem Modell in aller Regel – und zwar *zusätzlich* zu den Kostenerstattungen durch den Bund – von den Einsatzstellen einen *Kostenanteil verlangen* (müssen).

Parallel dazu existiert im BFD noch ein anderes Zentralstellenmodell: Das BAFzA kann selbst als Zentralstelle auftreten. In diesem Falle können die Einsatzstellen eine „Paketlösung“ wählen, bei der das Bundesamt die komplette pädagogische Begleitung einschließlich der Durchführung aller Seminartage sicherstellt. Das Bundesamt behält dafür den Bundeszuschuss ein und wird den Einsatzstellen *keine zusätzlichen Kosten* in Rechnung stellen. Somit ist diese Lösung für Einsatzstellen kostengünstiger als der Anschluss an eine Träger-Zentralstelle. Trotz der Einwände der Träger, hier handele es sich um eine Wettbewerbsverzerrung, wird diese Regelung so umgesetzt werden. Dieses Vorgehen hat nachvollziehbarer Weise ebenfalls zur Verunsicherung in der Trägerlandschaft beigetragen.

Neben den beschriebenen atmosphärischen Störungen, Verunsicherungen und Vorbehalten ist das schleppende Anlaufen des BFD aber auch auf einer anderen, scheinbar

banalen Ebene erklärbar: Größere politische Reformprojekte benötigen hinreichend Zeit, vor allem dann, wenn sie durch komplexe staatliche und zivilgesellschaftliche Strukturen umgesetzt werden sollen. Solche Prozesse lassen sich nicht in wenigen Monaten bewältigen. Die Verbände und Träger brauchen einen entsprechenden Zeitrahmen, um ihre internen Planungs- und Steuerungsprozesse in Gang zu setzen und abzuschließen. Dieser Zeitrahmen war bei der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes nicht gegeben. Erhöhter staatlicher Druck dürfte daher zusätzlich kontraproduktiv wirken, denn sicher ist eines: Der Staat kann die Freiwilligendienste nicht ohne die Träger und Verbände umsetzen. Dies gilt für das FSJ und FÖJ ebenso wie für den BFD.

3. Mehr Staat und weniger Zivilgesellschaft?

Mit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes wächst die staatliche Einflussnahme auf die Freiwilligendienste. Dies zeigt sich vor allem in der steuernden Rolle des Bundesamtes für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben. Die Träger und Verbände stehen auch im Bereich der Freiwilligendienste vor der Herausforderung, das Subsidiaritätsprinzip zu bewahren, wie es die deutsche wohlfahrtsstaatliche Tradition geprägt hat.

Der von Beginn an spürbare Druck des BMFSFJ auf die Träger und Wohlfahrtsverbände, bestimmte Bedingungen zu akzeptieren, hat sich mit dem (vorhersehbar) langsamen Start des Bundesfreiwilligendienstes weiter erhöht. Hierin lässt sich durchaus ein verändertes Verhältnis von Staat und Zivilgesellschaft erkennen, das durch stärker staatlich bzw. top-down gesteuerte Entscheidungsprozesse gekennzeichnet ist.

Ein Beispiel für solche Prozesse sind die jüngsten Auseinandersetzungen zwischen dem BMFSFJ und den Wohlfahrtsverbänden im Sommer 2011, bei denen es um die Entwicklung des Zahlenverhältnisses zwischen BFD- und FSJ-Plätzen ging. Angesichts einer als zu gering bewerteten Platzentwicklung im BFD gegenüber einer stark anwachsenden Zahl von FSJ-Interessenten und verfügbaren FSJ-Plätzen sah sich das BMFSFJ Ende Juli 2011 zum aktiven Gegensteuern gezwungen.⁹ Das Ministerium wies die Wohlfahrtsverbände an, ein zahlenmäßiges Verhältnis von 2:3 (zwei BFD-Plätze zu drei FSJ-Plätzen) herzustellen und kündigte bei Nicht-Einhaltung dieser Koppelung an, FSJ-Plätze nicht zu fördern (!). Diese Vorgaben wurden von verschiedenen Verbänden scharf kritisiert.¹⁰ Nachdem auch mehrere Bundesländer¹¹ deutliche

⁹ Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund anstehender Haushaltsverhandlungen, in denen die Mittel für die Freiwilligendienste auch für das kommende Jahr gesichert werden müssen.

¹⁰ Vgl. z.B. die Pressemitteilungen des DRK, des ASB und der AWO.

¹¹ So äußerte z. B. die Bayerische Sozialministerin Christine Haderthauer (CSU) in einer Pressemitteilung ihres Hauses sowie in einem Interview mit der Tagesschau am 28. Juli 2011 scharfe Kritik an diesen Forderungen, sprach von „Wortbruch“ des BMFSFJ und empfahl den Trägern in ihrem Zuständigkeitsbereich, die Anweisung nicht zu befolgen. Kritische Äußerungen kamen auch aus Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Hessen.

⁸ nach § 6 Absatz 5 BFDG

Kritik geäußert hatten, kam es schließlich zur Beilegung des Streits.¹²

Solche Vorgänge zeugen von zunehmender staatlicher Einflussnahme und Steuerung in einem primär zivilgesellschaftlich organisierten Bereich. Dabei ist die Diskussion um eine „Verstaatlichung der Freiwilligendienste“ nicht neu. Sie erhält aktuell durch die Abkehr vom Trägerprinzip (oder zumindest durch dessen Neudefinition, s. o.) zusätzlich Nahrung. Vertreter des FSJ und FÖJ kritisieren bereits seit einigen Jahren, dass der Staat verstärkt steuernd in die Freiwilligendienste eingreift und sich dabei mehr und mehr vom Subsidiaritäts- und Trägerprinzip verabschiedet (vgl. Brombach 2009). Sie führen als Beleg dafür u. a. die Einführung neuer Freiwilligendienstformate auf staatliche Initiative an („weltwärts“ des BMZ und „kulturweit“ des Auswärtigen Amtes), Dienste, die mit starker staatlicher Beteiligung durchgeführt und gesteuert würden.

Ein staatlicher Zugriff ist seit längerem auch für das FSJ und FÖJ zu verzeichnen, vor allem durch die seit 2002 bestehende Möglichkeit nach § 14c ZDG, statt des Zivildienstes einen Freiwilligendienst zu absolvieren. 2008 betrug die Zahl der aus dem Zivildiensthaushalt geförderten Plätze von Zivildienstleistenden, die einen Freiwilligendienst ableisten, bereits über 6 000 und machte damit ein Viertel aller vom Bund geförderten Plätze im FSJ und FÖJ aus. Diese Indienstrafe der Jugendfreiwilligendienste für einen staatlichen Pflichtdienst haben die Träger allerdings durchaus gern akzeptiert, waren damit doch deutlich bessere Förderkonditionen verbunden.¹³

Staatliche Einflussnahme geschieht auch über die Bildungspauschalen und das damit einhergehende Abhängigkeitsverhältnis der Träger vom Staat. Dies gilt z. B. hinsichtlich der Instrumentalisierung der Freiwilligendienste für bildungs- und integrationspolitische Zielstellungen, eine Tendenz, die sich in den vergangenen Jahren weiter verstärkt hat. Neben dieser eher inhaltlichen Einflussnahme konstatieren die Träger eine wachsende staatliche Einflussnahme in Bezug auf Verwaltung, Kosten und Mittelverwendung. Dazu haben nicht zuletzt die Regelungen im JFDG beigetragen, die zur Vermeidung bzw. Minderung der Umsatzsteuer eingeführt wurden, zugleich aber zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand bei den Trägern und zu ihrer Schwächung geführt haben. Aktuell wird das Problem auch im Zusammenhang mit der Frage diskutiert, ob der Bund die Bildungsleistungen in den Jugendfreiwilligendiensten wie bisher in Form von Pauschalen bezuschusst oder ob entstandene und nachgewiesene Kosten „spitz abgerechnet“ und dann erstattet

werden, was zu noch mehr Bürokratie und staatlicher Kontrolle führen würde.¹⁴

Für ein sich veränderndes Verhältnis zwischen Staat und Zivilgesellschaft, hier insbesondere zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden, spricht ein weiterer Aspekt: Die Verbände genießen im bisherigen System der Jugendfreiwilligendienste FSJ und FÖJ eine privilegierte Sonderstellung. Wie auch die Gebietskörperschaften gehören sie zu den „geborenen“ Trägern der Freiwilligendienste und bedürfen daher keiner formalen Anerkennung durch die Länder, die hierfür sonst eine Zuständigkeit haben. Die Qualität ihrer Freiwilligendienst-Angebote gewährleisten die Träger über eigene Qualitätssicherungssysteme, aber auch durch Mindeststandards, auf die sie sich trägerübergreifend geeinigt haben. Die Mittelverteilung (der Bildungspauschalen) wird im FSJ über die zentralen Stellen der Träger abgewickelt.¹⁵ Träger, die an diesen Mitteln partizipieren wollten, mussten sich in der Vergangenheit den bundeszentralen Trägern anschließen, was nicht überall möglich oder gewünscht war.

Zeitgleich mit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes wurde das System für das FSJ verändert, indem nun kleineren Trägern ermöglicht wird, eigene Zentralstellen zu bilden (z. B. Johanniter, Malteser, Arbeiter-Samariterbund) oder aber sich dem BAFzA anzuschließen, das im FSJ ebenso wie im BFD als Zentralstelle fungiert. Damit kommen neue Wettbewerber in das System der Freiwilligendienste, die größeren, wohlfahrtsverbandlichen Träger verlieren einen Teil ihrer Sonderstellung. Diese Entwicklung ist, auch wegen einer dadurch vereinfachten Einfluss- und Steuerungsmöglichkeit für den Bund, politisch so gewollt und wird zudem von den Bundesländern unterstützt.

Mehr staatliche Einflussnahme: Diese Tendenz ist insgesamt kennzeichnend für ein sich wandelndes, korporatistisch verfasstes wohlfahrtsstaatliches Modell. Der Einzug von mehr organisiertem Wettbewerb hat insgesamt zur Folge, dass „die Bedeutung von Subsidiarität als normative Legitimation für den sozialpolitischen Sonderstatus sinkt“ und dass „eine Pluralisierung von Trägern die bisherige Exklusivität von Verhandlungsarrangements in Zweifel zieht“ (Merchel 2011: 256). Insofern wird im Bereich der Freiwilligendienste womöglich etwas nachvollzogen, was für die unterschiedlichen Bereiche der Sozialwirtschaft und der sozialen Dienstleistungen schon länger Realität und Herausforderung zugleich ist.

Die Herausforderung für die zivilgesellschaftlichen Akteure in den Freiwilligendiensten wird in dieser Gemengelage künftig unter anderem darin bestehen, die eigene Autonomie zu stärken und zu starken Verhandlungspositionen zurückzufinden. Die eigenen Konzepte und Angebote müssen als besondere „Marken“ weiter profiliert werden. Es gilt außerdem, sich in den relevanten Politik-

¹² Die Mitgliedsverbände der BAGFW erklärten sich bereit, bis Ende Oktober 2011 insgesamt 8 000 bis 10 000 BFD-Verträge abzuschließen und vorzulegen. In der betreffenden Einigung mit dem BMFSFJ halten sie innerhalb der nächsten acht Monate ein Verhältnis von drei FSJ/FÖJ-Plätzen zu zwei BFD-Plätzen für erreichbar. Das Familienministerium genehmigte im Gegenzug vorzeitig die Förderung von 30 000 Verträgen für das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ).

¹³ Die Förderung der Zivildienstplätze betrug 421,50 Euro gegenüber 72 Euro im FSJ und 153 Euro im FÖJ. Diese Sonderförderung wurde 2010 abgeschafft, s. o.

¹⁴ Diese Diskussion geht auf Beanstandungen des Bundesrechnungshofs zu den Pauschalen im FSJ und FÖJ zurück und ist derzeit noch nicht abgeschlossen.

¹⁵ Im FÖJ geschieht die Mittelweiterleitung durch die zuständigen Landesministerien.

feldern (v. a. Engagementpolitik, Bildungs- und Integrationspolitik) gut und nachhaltig zu positionieren.

4. Abgrenzungsfragen: Was unterscheidet die Freiwilligendienste von „normalem“ bürgerschaftlichen Engagement? Wie grenzen sie sich außerdem von den Bereichen der Erwerbsarbeit und Arbeitsmarktpolitik ab?

Die Diskussion und Klärung dieser Abgrenzungsfragen wird mit darüber entscheiden, ob und unter welchen Bedingungen die Freiwilligendienste die besondere Qualität und Wirkung ihrer Angebote erhalten und weiterentwickeln, aber auch, ob sie ihre privilegierte Stellung innerhalb des Engagementbereiches aufrecht erhalten können.

Zu den engagementpolitischen Aufgaben dieser Legislaturperiode gehört laut Koalitionsvertrag die Erarbeitung eines Freiwilligendienststatusgesetzes, als Dach für die unterschiedlichen bestehenden Freiwilligendienstformate, aber auch als Abgrenzung gegenüber anderen Tätigkeitsformen. Mit der Einführung des Bundesfreiwilligendienstes wurden beim BMFSFJ wie auch bei den Trägern die Prioritäten neu gesetzt, das Gesetzesvorhaben wurde entsprechend zurückgestellt. Die offenen Fragen, die auf diesem Wege hätten geregelt werden sollen, bleiben jedoch bestehen. Zum Teil sind sie durch die Einführung des Bundesfreiwilligendienstes noch drängender geworden. Die zivilgesellschaftlichen Akteure und ihre Netzwerke wie das BBE werden sich dieser Fragen weiterhin annehmen.

Aus der Perspektive von Organisationen und Einrichtungen im sozialen, kulturellen oder ökologischen Bereich sind die Freiwilligendienste, ob im Rahmen des FSJ, FÖJ oder BFD, Teil eines Spektrums unterschiedlicher Tätigkeitsformen unter einem Dach. Dazu zählen Beschäftigte, die einer Erwerbsarbeit nachgehen, ob in Vollzeit, Teilzeit, als Mini- oder Midijob. Dazu gehören auch Praktikanten aus Ausbildungs- oder Studiengängen. Hinzu kommen unter Umständen Hilfskräfte, die über arbeitsmarktpolitische Maßnahmen finanziert werden (z. B. MAE-Kräfte/Ein-Euro-Jobber oder Bürgerarbeiter). Und schließlich sind da noch die „normalen“ Engagierten, wobei sich diese Gruppe wiederum unterteilen kann in diejenigen, die rein ehrenamtlich und unentgeltlich tätig sind, diejenigen, die ihren entstandenen Aufwand (z. B. Fahrtkosten) erstattet bekommen sowie diejenigen, deren Engagement pauschal vergütet wird.

Mit der Öffnung des BFD für ältere Freiwillige wird womöglich ein Problem drängender, das in der engagementpolitischen Debatte unter dem Stichwort Monetarisierung verhandelt wird (vgl. Klie/Stemmer/Wegner 2009). Bereits im Zusammenhang mit dem Freiwilligendienst aller Generationen wurde festgestellt, dass sich insgesamt der Trend zur Bezahlung des Engagements erhöht hat (ZZE 2008). Der kritische Blick gilt hierbei den Aufwandspauschalen, wie sie auch das Taschengeld im Freiwilligendienst darstellt. Pauschale Vergütungen im Engagement bergen, so die Argumentation, einerseits die Gefahr, dass

unbezahltes Engagement abgewertet wird. Andererseits sind sie ihrem Prinzip nach Ausgleichszahlungen für einen bestimmten Zeitaufwand oder eine erbrachte Arbeitsleistung und ähneln damit Honoraren oder auch geringfügiger Beschäftigung. Im BFD werden bis zu 350 Euro Taschengeld gezahlt, hinzu kommen können Ausgleichszahlungen für Unterkunft und Verpflegung. Minijobs werden bekanntlich mit 400 Euro entgolten. Insofern liegt hier die Nähe zum Niedriglohnbereich auf der Hand. Ob die Freiwilligendienste somit für Zwecke der Erwerbsarbeit genutzt werden und ob dies zu Problemen führt, muss eine genaue Beobachtung zeigen.

Ob der BFD überdies, etwa in strukturschwachen Regionen, für arbeitsmarktpolitische Zwecke eingespannt wird und ob es gelingt, hier klar auf Freiwilligkeit zu setzen, sollte ebenfalls kritisch beobachtet werden. Hier stimmen Äußerungen aus dem politischen Raum zumindest skeptisch, nach denen gezielt Hartz IV-Empfänger für einen BFD gewonnen werden sollen.¹⁶

Die Organisationen, die neben professionellen Kräften auch Freiwilligendienstleistende und freiwillig Engagierte beschäftigen, werden sich verstärkt die Frage stellen müssen, wie sich die Formen von Erwerbstätigkeit, entgoltenem und unentgeltlichem Engagement zueinander verhalten und welche Auswirkungen dieses Nebeneinander hat. Diese Notwendigkeit dürfte sich verstärken, sobald in größerem Umfang BFDler eingesetzt werden. Für Einrichtungen und ihre Verbände kommt es darauf an, eine gute Zusammenarbeit der unterschiedlichen Personengruppen zu gewährleisten, letztlich auch, um die Qualität ihrer Dienstleistungen zu sichern bzw. zu verbessern. In diesem Sinne ergeben sich künftig Herausforderungen für die Organisationsentwicklung, für das Personalmanagement sowie das Freiwilligenmanagement. Hier müssen die unterschiedlichen Motivationen und Voraussetzungen geklärt und berücksichtigt werden, muss Anerkennung vermittelt, Qualifizierung gefördert, Kommunikation ermöglicht und Konkurrenz verhindert werden.

In dieser Gemengelage die rechtliche und finanzielle Privilegierung der Freiwilligendienste gegenüber dem bürgerschaftlichen Engagement zu legitimieren, ist eine zusätzliche Herausforderung. Die Umschichtung von insgesamt 350 Millionen Euro aus dem Zivildienstaushalt in die Freiwilligendienste hat im Engagementbereich verständlicher Weise Begehrlichkeiten geweckt. Hier ist z. B. die Frage diskutiert worden, ob Angebote für ein zeitintensives und zugleich zeitflexibles Engagement nach dem Modell der Freiwilligendienste aller Generationen weiterentwickelt und aus den nun verfügbaren Mitteln gefördert werden können (vgl. bagfa 2010). Diskutiert wird auch die Möglichkeit, aus dem Mittelaufwuchs mehr Engagementinfrastruktur zu fördern – die Infrastrukturdebatte ist seit Jahren eine der zentralen engagementpolitischen Debatten.

¹⁶ z. B. die CDU-Bundestagsabgeordneten Carsten Linnemann und Peter Tauber im April 2011, URL <http://www.petertauber.de/index.php?ka=1&ska=2&idn=192>, Zugriff am 29.08.2011

In vielen Diskussionszusammenhängen wird überdies darauf hingewiesen, dass die Zahl aller Freiwilligendienstleistenden – selbst bei Erreichung der Zielmarke von 35 000 im BFD – verschwindend gering ist gegenüber der viel zitierten Zahl von insgesamt 23 Millionen Menschen, die sich in Deutschland freiwillig engagieren. Dieses Mengenverhältnis darf in der Tat nicht aus dem Blick geraten, das „normale“ Engagement sollte keinesfalls aus der öffentlichen Aufmerksamkeit verdrängt werden.

Die Freiwilligendienste werden in dieser Debatte nur dann gut bestehen und ihre Sonderstellung halten können, wenn sie ihr „Alleinstellungsmerkmal“ ausbauen, wenn sie sich also als besondere, zeitintensive Engagementform mit einem höheren Selbstverpflichtungsgrad und zugleich als besonderes Bildungs- und Orientierungsangebot weiter profilieren. Dafür müssen die Träger ihre Konzepte überprüfen und weiterentwickeln, Gelegenheiten für wirkliche Verantwortungsübernahme, Selbstwirksamkeitserfahrung, soziales und interkulturelles Lernen schaffen und eine gute, kompetenzfördernde Begleitung der Freiwilligen sicherstellen.

5. Qualitätsfragen sind eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung des Bundesfreiwilligendienstes

Wenn Freiwilligendienste attraktiv sein wollen, müssen sie anderen Qualitätsanforderungen folgen als ein Pflichtdienst. Dies hat Konsequenzen für die Ausgestaltung der Einsatzmöglichkeiten, der pädagogischen Begleitung und der Bildungs- und Qualifizierungsangebote im BFD. Die Strukturen des Zivildienstes sind hier nur bedingt übertragbar.

Aus den qualitätsbezogenen Fragen, die in der kommenden Zeit diskutiert und beantwortet werden müssen, sollen zwei Aspekte herausgegriffen werden. Der erste betrifft die **Einsatzstellen und Einsatzmöglichkeiten**. Mit der Einführung des BFD war das sozialpolitische Anliegen verbunden, negative Auswirkungen auf die soziale Infrastruktur zu minimieren, die sich aus dem Wegfall des Zivildienstes ergeben. Eine wirkliche Kompensation des Zivildienstes, der zuletzt im Schnitt 90 000 besetzte Stellen umfasste, kann aber allein über den Freiwilligendienst nicht gelingen. Dies hat das BMFSFJ von Beginn an klar gestellt und so haben es auch die Verbände bewertet.

Die Konversion des Zivildienstes dürfte v. a. dort kaum gelingen, wo bestimmte Hilfstätigkeiten (Pförtner, Hausmeister, Fahrer, Küchenhilfe o. Ä.), zu denen junge Männer früher im Zivildienst herangezogen wurden, eins zu eins auf den Freiwilligendienst übertragen werden sollen. Solche Tätigkeiten sind nicht hinreichend attraktiv und werden im Rahmen eines Freiwilligendienstes daher keine Interessentinnen und Interessenten finden. Das gilt für jüngere Freiwillige ebenso wie für die älteren, denn auch diese dürften an anspruchsvolleren Tätigkeitsprofilen interessiert sein. Insofern wird aufmerksam zu beobachten sein, ob alle der automatisch als BFD-Einsatzstellen anerkannten Zivildienststellen den Kriterien eines Freiwilligendienstes genügen. Einsatzstellen von hoher Qualität zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Kultur

der Freiwilligkeit entwickeln. Sie müssen ausreichend Mitgestaltungsmöglichkeiten und interessante, verantwortungsvolle Aufgaben bieten, damit die Freiwilligen wichtige Selbstwirksamkeits- und Lernerfahrungen machen können. Sie müssen Kapazitäten für die Anleitung und Begleitung der Freiwilligen bereitstellen. Dies kann im Übrigen unter den Bedingungen des Zeit- und Kostendrucks, wie er gerade für die sozialwirtschaftlichen Einrichtungen zu konstatieren ist, durchaus Probleme aufwerfen.

Die Herausforderung in den Einsatzstellen wird also darin bestehen, die bisherigen Zivildienstplätze so umzugestalten, dass sie einerseits für Freiwillige attraktiv sind, andererseits aber die Einrichtung weiterhin darin unterstützt werden, ihren spezifischen Zweck zu erfüllen und bestimmte soziale oder kulturelle Dienstleistungen zu erbringen (vgl. Diakonisches Werk Würtemberg 2010, Jax 2006). Die Einsatzstellen werden sich schon deshalb dieser Gestaltungsaufgabe aktiv stellen müssen, weil sie angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels weiterhin Vorsorge für die berufliche Nachwuchsgewinnung zu treffen haben, v.a. in Bezug auf männliche Mitarbeiter. Für viele junge Männer war der Zivildienst ein Einstieg in einen sozialen Beruf oder auch in ein soziales Engagement. Es wird also aus dieser Perspektive besonders darauf ankommen, die Attraktivität des BFD (dies gilt übrigens auch für das FSJ) für junge Männer zu erhöhen.¹⁷

Ein zweiter Qualitätsaspekt bezieht sich auf die vor allem von den Trägern verantworteten **pädagogischen Konzepte**. Die Jugendfreiwilligendienste verstehen sich gemäß dem JFDG als besondere Form bürgerschaftlichen Engagements sowie als pädagogisch begleitetes Bildungs- und Orientierungsangebot.¹⁸ Für den BFD wird dies im Gesetz ähnlich, zum Teil identisch formuliert.¹⁹ Einen besonderen Stellenwert haben hier Seminare zur politischen Bildung.²⁰

Das FSJ und FÖJ blicken auf eine längere und recht komplexe Historie der Bildungsdebatten zurück, mit starker Betonung eines offenen Bildungsbegriffs, der auf die Förderung von Selbstbildung und Autonomie, von sozialem Lernen und Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen

¹⁷ Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Freiwilligendienste und zur Entwicklung einer entsprechenden Anerkennungskultur sind generell ein viel diskutiertes Thema in den Freiwilligendiensten. Hier gibt es zahlreiche politische Forderungen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Sie reichen von geldwerten Vergünstigungen (Ermäßigungen, Freifahrten o. ä.) bis hin zu nicht-monetären Vorteilen wie erleichterten Zugängen zum Studium, der Anerkennung des Freiwilligendienstes im Rahmen von Berufsausbildungen bzw. bestimmten Studienfächern oder der Zertifizierung informeller Lernprozesse in Form von Kompetenzbilanzen. Klar ist, dass es für konkrete Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung keine Bundeszuständigkeit gibt, sondern diese gemeinsam mit Bund, Kommunen und Trägern erarbeitet werden müssen.

¹⁸ Dies umfasst die Beratung im Vorfeld, die fachliche Anleitung in den Einsatzstellen, die individuelle Begleitung durch das pädagogische Personal des Trägers sowie insgesamt 25 Bildungstage.

¹⁹ Nach § 4 BFDG

²⁰ Die Freiwilligen im BFD sind verpflichtet, an einem fünftägigen Seminar zur politischen Bildung teilzunehmen, das zwingend an einem der Bildungszentren des Bundes durchgeführt wird.

abzielt. In jüngster Zeit halten verstärkt auch internationale/europäische Debatten Einzug, die sich auf den Wert und die Anerkennung informeller Lernprozesse beziehen. Sie betonen den Erwerb von Schlüsselqualifikationen, die auch in Kontexten von Ausbildung und Arbeitswelt relevant sind. Die Entwicklung von Qualitätsstandards in der Bildungsarbeit und die Umsetzung trägerspezifischer pädagogischer Konzepte gehören seit langem zum „Kerngeschäft“ der Träger der Jugendfreiwilligendienste. Dazu gehören beispielsweise Konzepte der Bildung zur nachhaltigen Entwicklung im FÖJ oder der kulturellen Jugendbildung im FSJ Kultur, Konzepte für ein FSJ in der Politik, aber auch Konzepte zur gezielten Integration von benachteiligten Jugendlichen.²¹

Die Diskussion pädagogischer Konzepte steht im BFD naturgemäß am Anfang. Hier ist zunächst der Bund für die Erarbeitung der pädagogischen Rahmenkonzeption zuständig. Allerdings hat das BAFzA, offenbar angesichts der Vielzahl anderer zu bewältigender Aufgaben, sich den Fragen der Pädagogik spät zugewandt, so dass bei Programmstart und auch zwei Monate danach noch kein verbindliches Konzept vorlag.

Gleichzeitig intensivieren die Träger ihre Überlegungen zur pädagogischen Ausgestaltung des BFD. Sie müssen in ihren eigenen Trägerbereichen entscheiden, ob sie für den BFD und das FSJ bzw. FÖJ prinzipiell separate pädagogische Angebote entwickeln oder ob sie beide Angebote so eng wie möglich zusammenführen und dabei gegebenenfalls zwischen den Altersgruppen der unter 27-Jährigen und der über 27-Jährigen unterscheiden. Hier sind eine Menge sehr konkreter Fragen zu lösen, etwa nach neuen Seminarkonzepten oder danach, wie die Bildungszentren des Bundes genutzt werden sollen.

Derzeit ist offen, wie sich die Qualität der pädagogischen Begleitung im BFD entwickeln wird und auf welche Weise die Akteure kooperieren werden. Von zentraler Bedeutung ist, dass auch der BFD gezielt als Lernangebot ausgestaltet wird, dass der pädagogischen Begleitung der Freiwilligen ausreichend Kapazitäten eingeräumt werden und sich keine Freiwilligendienste erster und zweiter Klasse entwickeln. Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, den Dienst für die Freiwilligen attraktiv zu machen. Ob das BAFzA mit seinen ehemaligen Zivildienstschulen und seinen zivildienstverfahren Regionalbetreuern hier die adäquaten Strukturen bietet, wird sich künftig zeigen müssen.

6. Die Öffnung des BFD für Menschen über 27 Jahre

Den BFD generationenoffen auszugestalten, ist eine weitreichende engagementpolitische Entscheidung. Ob diese Öffnung tatsächlich gelingen wird, ist noch ungewiss. Sie birgt einerseits die Chance, das Engagementpotenzial von Menschen in biographischen Übergängen, vor allem

von älteren Menschen abzurufen. Andererseits sind die Rahmenbedingungen des BFD für diese Zielgruppe nicht erprobt. Gerade die zeitlichen Vorgaben von mindestens 21 Stunden/Woche stellen hier ein Risiko dar. Für die pädagogische Begleitung der über 27-jährigen Freiwilligen müssen individuelle Lösungen gefunden werden, die ihre Interessen berücksichtigen. Standardisierte Bildungs- und Qualifizierungsangebote sind weder sinnvoll noch attraktiv.

Angesichts des demographischen Wandels und der Erwartung, dass die Zahl junger Menschen beständig sinkt, wird die generationenoffene Ausgestaltung des BFD von allen Akteuren im Engagementbereich prinzipiell begrüßt. Das Problem der Verfügbarkeit von jungen Freiwilligen dürfte sich angesichts der entspannten Lage auf dem Ausbildungsmarkt und der allgemein erkennbaren Beschleunigung von Bildungsgängen (Stichworte G8, Bachelor, Master) noch weiter verstärken.

Gleichzeitig zeigen aber die Erfahrungen der Generationsübergreifenden Freiwilligendienste (GÜF) und der Freiwilligendienste aller Generationen (FDaG), dass sich knapp 70 Prozent der Freiwilligen in einem Zeitkorridor zwischen 8 und 12 Stunden engagieren und nur 20 Prozent über 16 Stunden (vgl. ZZE 2008). Wie sich vor diesem Hintergrund die zeitliche Anforderung des BFD von mindestens 21 Wochenstunden umsetzen lässt, wird sich zeigen müssen.

Die Gruppe der über 27-Jährigen, die einen BFD absolvieren könnten, ist naturgemäß heterogen und umfasst in sich mehrere Alterskohorten. Allgemein gesprochen gehören zur Zielgruppe des BFD vor allem Menschen, die sich in biographischen Umbruchsituationen neu orientieren und diese Passagen aktiv gestalten möchte. Konkret könnten dies Arbeitssuchende sein, die über einen Freiwilligendienst Kompetenzen erwerben und den Kontakt zur Arbeitswelt neu knüpfen möchten oder Menschen in/nach der Familienphase, die sich neu orientieren wollen. Es können aber auch und vor allem Menschen im Ruhestand sein, die ihren Weg aus dem Berufsleben in die nachberufliche Lebensphase gestalten wollen.

Wie unterschiedlich sich generell das freiwillige Engagement in den verschiedenen Altersgruppen entwickelt, zeigt der Freiwilligensurvey (Gensicke/Geiss 2009).²² Die Herausforderung für den BFD wird insofern darin bestehen, die Vielfalt der Lebenslagen und biographischen Situationen, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Motivationen und den Anspruch der Selbstbestimmung dieser Menschen zu berücksichtigen. Was die Bildungsseminare angeht, schreibt das BFDG lediglich vor, dass sich über 27-Jährige „in angemessenem Umfang“ beteiligen. Die Offenheit dieser Formulierung ist eine Chance und sollte genutzt werden, um möglichst individuelle und wirklich attraktive Angebote zu entwickeln, die für ältere

²¹ Vgl. hierzu das 2010 abgeschlossene Bundesprogramm „Freiwilligendienste machen kompetent“ (www.fwd-kompetent), aber auch das FSJplus-Projekt der Diakonie Württemberg.

²² Der Freiwilligensurvey zeigt einen deutlichen Engagementzuwachs für die Gruppe der 60- bis 69-Jährigen, aber auch für die der 70- bis 75-Jährigen. Hingegen stagniert das Engagement bei den 50- bis 59-Jährigen, die insgesamt zu einem geringeren Anteil engagiert sind als die 40- bis 49-Jährigen.

Freiwillige eine Brückenfunktion in biographischen Übergangsphasen haben können und mit denen ihr Engagement anerkannt wird.

Literatur/Quellen

Arbeiter-Samariterbund 2011: ASB lehnt Vorzug des BFD zulasten des FSJ ab, Presseinformation v. 27.07.2011, URL: <http://www.asb.de/juli-2011/asb-lehnt-vorzug-des-bfd-zulasten-des-fsj-ab.html>, Zugriff am 29.8.2011

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband 2011: Rechenspiele fördern kein Engagement, Presseinformation v. 29.07.2011, URL: <http://www.awo.org/awo-presse/news/details/browse/2/article/rechenspiele-foerdern-kein-engagement/45.html>, Zugriff am 29.8.2011

Bayerische Staatszeitung Nr. 31/05.08.2011, S. 4: „Die Bundesministerin begeht Wortbruch. Sozialministerin Christine Haderthauer (CSU) über Anlaufschwierigkeiten des Bundesfreiwilligendienstes, die Versäumnisse der Bundesregierung und das Vorbild USA. (Autor: Sebastian Winter).

Hartmut Brombach 2009: Jugendfreiwilligendienste in Deutschland – Lernen in der Zivilgesellschaft oder staatliche Vereinnahmung? In: BBE-Newsletter 5/2009, URL: http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/03/nl05_brombach.pdf, Zugriff am 29.8.2011

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) 2011: Stellungnahme der BAGFW zum Gesetzentwurf für ein Gesetz zur Änderung wehr- und zivildienstrechtlicher Vorschriften, v. 07.06.2010. URL: http://www.bagfw.de/uploads/tx_twppublication/WehrR%C3%84ndG2010_Stellungnahme_BAGFW_Stand_070610_End.pdf, Zugriff am 29.8.2011

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) 2011: Freiwilligendienste weiterentwickeln. Vereinbarung mit dem Familienministerium sichert Aufbau der Freiwilligendienste, Pressemeldung v. 04.08.2011, URL: http://www.bagfw.de/uploads/media/PM_BFD_Entwurf_FINAL_01.pdf, Zugriff am 29.8.2011

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) 2010: Vorschlag für einen neuen, zeitflexiblen Freiwilligendienst für alle Altersgruppen. Download unter http://bagfa.de/fileadmin/Materialien/Positionen/Vorschlag_bagfa_zeitflexibler_Freiwilligendienst.pdf, Zugriff am 29.8.2011

Deutscher Bundestag 2011: Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (13. Ausschuss), Drucksache 17/5249

Deutscher Bundestag 2011: Entschließungsantrag der Abgeordneten Sönke Rix, Petra Crone u. a. zur dritten Beratung des Gesetzentwurfs der Bundesregierung zur Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes, Drucksache 17/5255

Deutsches Rotes Kreuz 2011: DRK strikt gegen Kopplungsmodell von Bundesfreiwilligendienst und FSJ, Presseinformation vom 28.07.2011, URL: <http://www.drk.de/news/meldung/6619-drk-strikt-gegen-kopplungsmodell-von-bundesfreiwilligendienst-und-fsj.html>, Zugriff am 29.08.2011

Diakonisches Werk der EKD 2009: Stellungnahme zur Verkürzung des Zivildienstes auf sechs Monate, v. 21.12.2009, URL: http://www.diakonie.de/DWEKD_StN_Zivildienst_091221.pdf, Zugriff am 29.8.2011

Diakonisches Werk Württemberg 2010: Diakonie ohne Zivildienst. Für den Fall der Beendigung des Zivildienstes. Positionspapier. Stuttgart

Thomas Gensicke/Sabine Geiss: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009. BMFSFJ

Claudio Jax 2006: Von der Pflicht zur Freiwilligkeit. Möglichkeiten und Grenzen der Kompensation des Zivildienstes durch Freiwilligendienste. Berlin

Thomas Klie/Philipp Stemmer/Martina Wegner 2009: Untersuchung zur Monetarisierung von Ehrenamt und bürgerschaftlichem Engagement in Baden-Württemberg. Freiburg. Download unter <http://www.zze-freiburg.de/assets/pdf/Abschlussbericht-Monetarisierung-100226.pdf>, Zugriff am 29.8.2011

Joachim Merchel 2011: Wohlfahrtsverbände, Dritter Sektor und Zivilgesellschaft, in: Adalbert Evers/Rolf G. Heinze/Thomas Olk: Handbuch Soziale Dienste; Reihe Sozialpolitik und Sozialstaat. Münster 2011, S. 245–264

Mechthild Seithe 2011: Sachverständigen-Stellungnahme zum Entwurf eines Bundesfreiwilligendienstgesetzes, Deutscher Bundestag, Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Ausschussdrucksache 17(13)82c

Rupert Graf Strachwitz 2011: Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes, Deutscher Bundestag, Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Ausschussdrucksache 17(13)82d

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) 2008: Die wissenschaftliche Begleitung des Bundesmodellprogramms Generationsübergreifende Freiwilligendienste. Abschlussbericht. Freiburg

Corporate Volunteering – theoretische Überlegungen, empirische Befunde und eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion

Sandra Schöneborn, Professional Center, Köln,
9. August 2011

Nicht nur ein ‚Doppel-WIN‘, also WIN für das Unternehmen und WIN für die Gesellschaft, sondern sogar ein ‚Triple-WIN‘, also WIN für das Unternehmen, WIN für die Mitarbeiter¹ und WIN für die Gesellschaft, wird dem Corporate Volunteering (CV) nachgesagt, wenn es richtig, das heißt für die Fachdebatte *strategisch*, im Unternehmen implementiert, daraufhin von der Gesellschaft akzeptiert und mit Blick auf Nachhaltigkeit durchgeführt wird. Das soziale Kapital steigt, der Business Case ist mit dem Social Case verankert, die Mitarbeiter erweitern ihre Handlungskompetenzen und das Unternehmen erzielt Wettbewerbsvorteile. Aber ist das wirklich so einfach? Können diese Schlussfolgerungen so sukzessive gezogen werden? Kann diese diversen Ziele ein CV-Programm erreichen? Und wenn es das kann, wie sollte die Strategie dann aussehen? Wo und mit wem sollte es gestaltet werden? Kann überhaupt eine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit CV mittlerweile in der deutschen Unternehmenslandschaft angekommen ist? Auf diese Fragen wird der folgende Artikel versuchen Antworten zu geben und wird damit eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion um CV leisten.

1) Wofür CV steht

Der klassische Freiwilligentag im Unternehmen, eine unentgeltliche unternehmerische Dienstleistung für eine Non-Profit-Organisation (NPO),² die Datenbank für Engagementprojekte im Intranet oder ein mehrmonatiger Auslandsaufenthalt in Asien, um dort in Projekten am Produktionsstandort zu helfen, das alles ist CV – und noch mehr. Daher ist als erstes die Frage berechtigt, wofür CV genau steht und welche Formen es annehmen kann.

Einen ersten Hinweis geben die deutschen Synonyme bzw. die Übersetzungen oder Umschreibungen, mit denen der interessierte Leser in seiner Literaturrecherche zu CV konfrontiert wird, so z. B. mit ‚Freiwilliges Engagement der Beschäftigten‘³, ‚Betriebliche Freiwilligenarbeit‘⁴ oder ‚Mitarbeiterengagement‘⁵. Im angelsächsischen Sprachgebrauch wird häufig statt von CV von ‚Employee Community Engagement‘⁶, ‚Employee Volunteering‘⁷,

‚Workplace Volunteerism‘⁸ oder von ‚Employee Community Involvement‘⁹ gesprochen.¹⁰

In der Literatur finden sich viele Definitionen zu CV, die definitorisch meistens relativ weit gefasst sind und sich prinzipiell sehr ähneln. So definiert beispielsweise Schöffmann CV als ‚(...) das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen – und das ihrer Mitarbeiter.‘¹¹ oder die Enquete-Kommission als ‚(...) die Förderung des Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter‘¹². Dies lässt vermuten, dass sich von Autorensseite darum bemüht wird, keine Engagementform des CV definitorisch auszuschließen. Es gibt aber auch Autoren, die einzelne Merkmale von CV in die Definition mit aufnehmen, um zu konkretisieren, so z. B. Braun/Backhaus-Maul: ‚(...) bildet eine von einem Unternehmen gewünschte und zumindest in Teilen auch während der Arbeitszeit unterstützte Investition von Zeit und Wissen der Beschäftigten in gemeinwohlorientierte Projekte.‘¹³ Ein weiteres Beispiel einer präziser gefassten Begriffsbestimmung findet sich bei Schewe et al.: ‚Corporate Volunteering bezeichnet das freiwillige und unentgeltliche Engagement der Mitarbeiter eines Unternehmens, die ihre Arbeitsleistung und Kompetenz im Rahmen eines formalen Unternehmensprogramms zur Verfolgung gemeinnütziger Zwecke zur Verfügung stellen.‘¹⁴

Wie die Darstellung der verschiedenen Formen von CV auf den folgenden Seiten zeigen wird, sind die Möglichkeiten einer Engagementförderung der Mitarbeiter für Unternehmen sehr vielfältig. Die Freiwilligkeit des Engagements ist dabei ein konstituierendes Moment, das sich bereits aus dem Wort ‚Volunteering‘ ergibt.¹⁵ Durch Einschränkungen wie ein formales Unternehmensprogramm oder ein Engagement zu Teilen während der Arbeitszeit reduziert sich CV m. E. nicht in seinen Kern, aber ein Stück weit in seiner Vielfalt. Diese Vielfalt sollte im Grundsatz zwei Arten von Mitarbeiterengagement ermöglichen: zum einen den Einsatz von Arbeitskraft der Mitarbeiter in Projekten, die vom Unternehmen initiiert und durchgeführt werden und zum anderen den Einsatz von Arbeitskraft in Projekten, die die Mitarbeiter selbst initiiert haben oder die durch Dritte initiiert und durchgeführt werden und die vom Unternehmen lediglich durch bspw. finanzielle Mittel oder Freistellungen gefördert werden. Bei den Projekten durch Dritte spielt das damit

¹ Für die bessere Lesbarkeit des Artikels wird auf die Ausformulierung der weiblichen Form verzichtet, sie ist implizit in der männlichen Form enthalten. Dies betrifft Bezeichnungen wie Mitarbeiter, Autor, Unternehmer, Leser, etc.

² Die Begriffe Non-Profit-Organisation und gemeinnützige Einrichtung werden im folgenden synonym verwendet.

³ Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 66

⁴ Habisch (2003), S. 126

⁵ Polterauer (2010), S. 214 f

⁶ Boccacandro (2011)

⁷ Muthuri et al. (2006), Koch (2011), S. 27, vgl. LBG Associates (2004), S. 5, vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 66

⁸ LBG Associates (2005), S. 5, vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 66

⁹ Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 66, Schöffmann (2003a), S. 16

¹⁰ Dies ist von Bedeutung, da viele empirische Studien zu CV, speziell zum Nutzen oder zur Wirkung, in den USA oder in England durchgeführt und Ergebnisse im Anschluss im Rahmen von Leitfäden und Handlungsempfehlungen veröffentlicht werden. Siehe bspw. Tuffrey (2003), City of London (2010), LBG Associates (2005), Points of Light Institute (2004).

¹¹ Schöffmann (2003a), S. 13

¹² Enquete-Kommission (2002), S. 220

¹³ Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 66

¹⁴ Schewe et al. (2010), S. 2

¹⁵ vgl. Schubert et al. (2002), S. 15 f

einhergehende Engagement des Mitarbeiters die ausschlaggebende Rolle für die Förderung.¹⁶

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die Definition von CV von Braun aus dem Monitor Engagement Nr. 3 gewählt. Sie schränkt die Begriffsbestimmung der Enquete-Kommission nicht in ihrer Vielfalt ein, aber dennoch wird CV hier inhaltlich konkretisiert: „Corporate Volunteering beschreibt die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten und den Einsatz von Humanressourcen eines Unternehmens für gesellschaftliche Aufgaben.“¹⁷

Das Haus der unternehmerischen Verantwortung – oder doch nicht?

„Corporate Social Responsibility kann als übergeordnete Idee bezeichnet werden. Sie bildet das Dach, dem sich Corporate Citizenship und dessen konkrete Ausprägungen in Form von bürgerschaftlichem Engagement zuordnen lassen.“¹⁸ Corporate Citizenship (CC) wiederum steht für die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld.“¹⁹ Synonyme für CC, die zur Abgrenzung im Hinblick auf die Synonyme von CV dienen, sind vor allem „Unternehmerisches Bürgerengage-

ment“²⁰, „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“²¹, „Unternehmensbürger“²² und, mit einer gewissen Einschränkung, „Gesellschaftliches Engagement der Unternehmen“²³.

In dieser Darstellung stellt CV neben Corporate Giving (CG), das sich wiederum in Spenden und Sponsoring unterteilt, und Corporate Foundation eine Säule von CC dar.²⁴ Andere Autoren zählen zu den Instrumenten von CC neben Spenden, Sponsoring, Stiftungen und CV auch das Caused-Related Marketing und die Public Private Partnership (PPP). Alle Instrumente dienen dem Ziel, zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen.²⁵

Die einzelnen Instrumente von CC treten in einer Gesamtstrategie häufig nicht isoliert auf. Mischformen sind üblich.²⁶ Eine Zuordnung zu einem einzelnen Instrument kann trotz Mischform erfolgen. Dann hängt es davon ab, welches der Instrumente im Vordergrund steht. Ein Beispiel zu CG und CV: Beteiligen sich Angestellte eines Unternehmens finanziell an einer Sammelaktion, so zählt dies zu CG. Wird hingegen das gemeinnützige Engagement der Mitarbeiter durch einen Matching-Fund finanziell unterstützt, so stellt dies eine CV-Maßnahmen dar.²⁷ CV und CG werden im angelsächsischen Sprachgebrauch zusammen zum Corporate Community Involvement gezählt. Corporate Community Involvement ist somit definitorisch weder mit CC noch mit CV gleichzusetzen, sondern es stellt eine Zwischengröße dar.²⁸ Mischformen von CG und CV treten in der Praxis verhältnismäßig häufig auf.

¹⁶ vgl. Habisch (2008), S. 12

¹⁷ Braun (2010), S. 28

Die hier vorgenommene Hervorhebung der Definition der Enquete-Kommission resultiert aus den Ergebnissen der empirischen Studien, die von Braun/Backhaus-Maul vorgestellt wurden. Braun/Backhaus-Maul weisen auf die Präferenz von unterschiedlichen Akteuren für Begriffsbestimmungen der EU-Kommission hin, in diesem Fall allerdings im Hinblick auf den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) und nicht im Hinblick auf den Begriff CV, vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 121 ff. Nun darf die Enquete-Kommission nicht mit der EU-Kommission gleichgesetzt werden, aber dieser empirische Beleg kann dahingehend gedeutet werden, dass Berichte, die mit politischen Instanzen in Verbindung gebracht werden, eine größere öffentliche Reichweite besitzen und darin enthaltene Definitionen möglicherweise einen größeren allgemeinen Referenzpunkt darstellen.

¹⁸ Enquete-Kommission (2002), S. 220. Die Hervorhebungen entsprechen dem Original.

¹⁹ Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001), S. 28

²⁰ Habisch (2003), S. 57 f, vgl. Mutz/Korfmacher (2003), S. 53

²¹ Enquete-Kommission (2002), S. 220 ff, vgl. Braun (2010), S. 15

²² Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 58

²³ ebenda, S. 57, Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001), S. 28. Die Einschränkung wird auf den folgenden Seiten erläutert.

²⁴ vgl. ebenda, S. 53 f

²⁵ vgl. Wegener (2004), S. 138 ff zitiert nach Kuhlen (2009), S. 57 ff

²⁶ vgl. ebenda S. 17, vgl. Mutz/Korfmacher (2003), S. 53, Korfmacher/Mutz (2003), S. 101

²⁷ vgl. Schubert et al. (2002), S. 18 f

²⁸ vgl. ebenda S. 17 f, Tuffrey (2003)

Dieser Unterschied zu den o.g. Synonymen von CV und CC wird interessanterweise bei deutschen Autoren nicht immer vorgenommen, so bspw. bei Schöffmann (2003a), S. 16 oder bei Pinter (2006), S. 24. Hier wird CCI mit CV gleichgesetzt.

Abbildung 1

Das ‚Haus‘ der unternehmerischen Gestaltungsoptionen²⁹



²⁹ vgl. Mutz/Korfmacher (2003), S. 51

Abbildung 2

Instrumente von CC im Zusammenhang mit CSR und dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung³⁰

Der oben erwähnte und in der Öffentlichkeit häufig bekannte Zusammenhang von CSR als Dach von CC wird in der Fachdebatte nicht immer geteilt. So argumentieren Braun/Backhaus-Maul in diversen Veröffentlichungen, dass CC nicht in das CSR-Konzept einzuordnen ist, sondern dass es daran anknüpft bzw. darüber hinausgeht. Denn die betriebliche Binnenwelt mit ihren verbindlichen Regelungen, die den Referenzrahmen für CSR darstellt, wird beim CC als gegeben betrachtet, so dass dem CC darüber hinausgehende gesellschaftliche Mitgestaltungsmöglichkeit eröffnet wird. CC bezieht sich somit auf die gesellschaftliche Außenwelt als Referenzrahmen.³¹ In diesem Kontext wird häufig auf die Definition von Westebbe/Logan Bezug genommen, auf eine der ersten Definitionen, wenn nicht sogar auf die erste Definition von CC in der deutschsprachigen Literatur: „Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der 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. Für dieses Engagement sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden.“³²

Die besondere Berücksichtigung der spezifischen Kompetenzen des Unternehmens in o. g. Definition soll hier als Überleitung für einen letzten Aspekt im Rahmen der Begriffsbestimmung von CC dienen. Denn in der Fachdebatte wird argumentiert, dass CC nicht einfach mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen gleichzusetzen ist, da das gesellschaftliche Engagement auch einmalige Spenden, traditionelles Mäzenatentum, etc. beinhaltet. Im CC hingegen drücke sich das *Strategische* im

Engagement aus, so dass ein Bezug zur Unternehmenstätigkeit im Engagement hergestellt wird.³³ Eine vorrangig strategisch ausgerichtete CC-Betrachtung findet sich bspw. bei Habisch. Hier wird das Erreichen eines wesentlichen Nutzens für das Unternehmen neben dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung als ein wesentliches Merkmal von CC charakterisiert und die unternehmensstrategische Dimension von CC dem Leser in besonderer Intensität dargelegt.³⁴

Inwieweit CC nun als Teil des CSR-Konzeptes gesehen werden soll oder inwieweit es darüber hinausgeht, ist hier für die weitere Betrachtung von CV nicht von Relevanz. Das Strategische im bürgerschaftlichen Engagement sollte jedoch als ein Merkmal von CC mit in die Begriffsbestimmung aufgenommen werden, ohne einen grundsätzlichen Widerspruch zur öffentlich weit verbreiteten Definition der Enquete-Kommission herzustellen. Somit wird folgende Sichtweise auf CC hier favorisiert: „Corporate Citizenship (CC) ist eine mittel- und langfristige Strategie bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.“³⁵

Zum Zusammenhang von CC und CV

In der Literatur wird dem CV eine immer größere Beachtung geschenkt. Obwohl Geld- und Sachspenden häufig noch überwiegen, wird neuen Formen des bürgerschaftlichen Engagements, die zum Großteil aus Formen des CV bestehen, eine immer größere Bedeutung beigemessen.³⁶ Der Trend zum CV steigt, die Bedeutung dieses Instruments nimmt zu, unabhängig des Zeitpunkts der empirischen Untersuchung oder der jeweiligen Veröffentlichung.³⁷ Additiv zu diesen Ergebnissen titulieren einige Autoren CV direkt als Kern des CC-Konzeptes, als konstituierendes Element von CC, als herausragende Kompo-

³⁰ vgl. Habisch/Wegener (2004), S. 13

³¹ vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 57 ff, Backhaus-Maul/Braun (2007), S. 3 ff, Backhaus-Maul et al. (2010), S. 22 ff

³² Westebbe/Logan (1995), S. 13 bzw. zur Bezugnahme vgl. Backhaus-Maul/Braun (2007), S. 4, Backhaus-Maul et al. (2010), S. 23, Backhaus-Maul/Braun (2010), S. 306

³³ vgl. Polterauer (2010), S. 204 ff, Maaß (2009), Habisch (2008)

³⁴ vgl. Habisch (2008)

³⁵ Braun (2010), S. 15

³⁶ vgl. Enquete-Kommission (2002), S. 226 f, Maaß/Backes-Gellner (2006), S. 3

³⁷ siehe Schubert et al. (2002), S. 15, 213, Habisch (2003), S. 143, Habisch/Wegener (2004), S. 7, 34, 37, Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2010)

nente von CSR oder weisen explizit auf die zentrale Bedeutung von CV im CC hin.³⁸ Ein weiterer prägnanter Hinweis auf die besondere Bedeutung von CV für CC stellt die Integration der Ressource Personal in die Umschreibung von CC dar, so bspw. bei Habisch und bei Maaß.³⁹

Auf Basis dieser Erkenntnisse im Hinblick auf die Bedeutung von CV für CC und ihrer besonderen Verflechtung wird in die weitere Analyse im Rahmen dieses Artikels auch diejenige Literatur einbezogen, die sich offiziell auf CC bezieht, aus der aber bei intensiver Betrachtung ersichtlich wird, dass es sich bei CC um den Einsatz von Humanressourcen des Unternehmens bzw. um eine Engagementförderung der Beschäftigten durch das Unternehmen gemäß der in diesem Artikel verwendeten Definition von CV handelt.

USA: das Geburtsland des CV

Wie bei nahezu alle Formen des CC finden sich auch beim CV die Wurzeln in den USA.⁴⁰ Hier ist bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen denkbar vielfältig (mit dem bereits beschriebenen Trend zum CV), und mit all seinen Facetten bei vielen Firmen ein selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. CC gehört zur Corporate Identity,⁴¹ und so wundert es nicht, dass Schätzungen zufolge bereits in 2003 rund ¼ aller US-amerikanischen Firmen als Corporate Citizen aktiv waren. Der Gedanke der gesellschaftlichen Mitgestaltung und des ‚Giving Back to the Community‘ spielen hierbei eine große Rolle.⁴²

Von den USA kam der Gedanke des CC zuerst über Großbritannien und etwas später über die Niederlande und Dänemark nach Deutschland.⁴³ Während in den USA Unternehmen seit den 1980er Jahren im bürgerschaftlichen Engagement aktiv sind, so haben Firmen in Großbritannien ca. Anfang der 1990er Jahre damit begonnen, die US-amerikanischen Erfahrungen mit CV auf die eigene

Situation zu übertragen. In Deutschland sehen sich die Unternehmen spätestens seit Ende der 1990er Jahre mit CC als globalen Leitbegriff zur Beschreibung bürgerschaftlichen Engagements konfrontiert.⁴⁴ Vor dem Hintergrund dieser zeitlichen Verschiebung ist auch die Breite der englischsprachigen Studien und Literatur speziell zum Nutzen von CC und CV verständlich.⁴⁵

Hier ist aber dann auch Vorsicht geboten, denn die Konzepte und Erfahrungen zum CC und zum CV können nicht ohne Prüfung 1:1 von anderen Ländern mit unterschiedlichen sozio-kulturellen Gegebenheiten auf Deutschland übertragen werden. Sowohl eine individuelle Betrachtung als auch eine mögliche Anpassung an deutsche Verhältnisse dürfen nicht fehlen, wenn versucht wird, die erfolgreichsten Programme aus anderen Ländern auf Deutschland zu übertragen.⁴⁶ Auf der anderen Seite zeigt sich durch diese ‚Globalisierung‘ des CC-Gedankens, dass sich deutsche global tätige Unternehmen nicht die Frage stellen können, *ob* sie CC inklusive CV implementieren, sondern eher, *wie* sie es implementieren, um keine Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen internationalen Unternehmen zu haben.⁴⁷ Die Anspielung auf die Wettbewerbssituation ist natürlich nur verständlich, wenn die Formen des CV und deren Nutzenpotenziale bekannt sind. Hierfür werden die folgenden Seiten sorgen.

Formen des CV: ein Feld der Möglichkeiten

In der Literatur findet sich keine einheitliche Kategorisierung der vielfältigen Formen des CV. Auch die Tiefe und das Ausmaß der Darstellung variieren sehr stark. Dies kann aus der Tatsache resultieren, dass eine Darstellung der innovativen Möglichkeiten von CV nie vollständig sein kann. Denn je nach Land, Kultur, Unternehmensphilosophie, Kernkompetenzen und Mitarbeitern eröffnen sich unterschiedlichste Möglichkeiten und Ansatzpunkte für CV, die ein hohes Innovations- und Individualisierungspotenzial in sich tragen.⁴⁸ Somit hat auch die folgende Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber nichtsdestotrotz soll sie einen grundlegenden und weitläufigen Überblick über die Vielfalt von CV geben. Einzelne Formen gelten mittlerweile als bewährte Instrumente, die in jeder Auflistung zu finden sind.⁴⁹ Von einer Einteilung in verschiedene Muster und Aufgabenfelder

³⁸ vgl. Mutz/Korfmacher (2003), S. 54, Korfmacher/Mutz (2003), S. 102, Schubert et al. (2002), S. 20, Boccandaro (2011), S. 39, Pinter (2006), S. 24, Mutz (2008), S. 241

³⁹ Bei Habisch (2003), S. 58 heißt es in der Definition von CC: „(...) In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.“ Und nach Maaß (2009), S. 1 praktizieren Unternehmen CC, „indem sie freiwillig in ihr bürgerschaftliches Umfeld investieren, dabei eigenen Personalressourcen einsetzen und dadurch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.“

⁴⁰ vgl. Mutz (2008), S. 241

⁴¹ vgl. Schöffmann (2003a), S. 15

⁴² vgl. Backhaus-Maul (2008), S. 485 ff

Der Slogan bzw. die Leitidee ‚The Art of Giving Back to the Community‘ oder verkürzt ‚Giving back to the Community‘ zieht sich im Kontext von CC und CV sowohl durch die englischsprachige als auch durch die deutschsprachige Literatur (dann immer mit Bezug auf CC und CV in den USA oder in Großbritannien), so z. B. bei Korfmacher/Mutz (2003), S. 105, Enquete-Kommission (2002), S. 220, Mutz (2002), o. S., Mutz/Korfmacher (2003), S. 47 oder Muthuri et al. (2006), S. 30

⁴³ vgl. Backhaus-Maul et al. (2010), S. 17, Korfmacher/Mutz (2003), S. 100

⁴⁴ vgl. Backhaus-Maul (2008), S. 487, Schöffmann (2003a), S. 16, Backhaus-Maul/Braun (2010), S. 306

Bei dieser Betrachtung darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sich deutsche Unternehmen natürlich auch vor Beginn der CC-Debatte gesellschaftlich engagiert haben. Im Kontext von CC geht es allerdings um die bewusste strategische Ausrichtung des bürgerschaftlichen Engagements gemäß der hier verwendeten Definition.

⁴⁵ bspw. von dem Points of Light Institute und LBG Associates aus den USA und der Corporate Citizenship Company und der City of London aus Großbritannien

⁴⁶ vgl. Schöffmann (2003a), S. 18, Backhaus-Maul (2003), S. 42, Mutz/Korfmacher (2003), S. 50, Enquete-Kommission (2002), S. 226

⁴⁷ vgl. Schöffmann (2003a), S. 18, Backhaus-Maul (2008), S. 491

⁴⁸ vgl. Schöffmann (2003b), S. 108, Schubert et al. (2002), S. 28

⁴⁹ Es wurden untersucht: Schöffmann (2003b), Schubert et al. (2002), Enquete-Kommission (2002), S. 226 ff, Mutz (2008), Pinter (2006), Schewe et al. (2010), Jakob (2009), Mutz (2002)

wird hier hingegen abgesehen.⁵⁰ So baut die folgende Kategorisierung auf den Darstellungen der Formen des CV bei Schubert et al., Schöffmann und im Bericht der Enquete-Kommission auf⁵¹ und bemüht sich, diese in eine Darstellung zusammenzuführen, Synergien zu schaffen und Kategorien weiterzuentwickeln.

Die Formen des CV werden hier 7 Kategorien zugeordnet, die sich in ihrer Ausgestaltung durch Faktoren wie Dauer, Intensität des Engagements (sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten des Unternehmens), zu erreichenden Nutzen,⁵² Anzahl der beteiligten Mitarbeiter und mögliche Einsatzorte unterscheiden.⁵³

1. Unterstützung, Förderung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter

Folgende Formen werden dieser Kategorie zugeordnet:

Das Unternehmen gewährt seinen Mitarbeitern vermehrt *Spielräume in den Arbeitszeiten*, damit sie ihrem freiwilligen Engagement einfacher nachkommen können.

Interessierten Mitarbeitern werden *Kontakte zu Mittler-agenturen* bekanntgegeben, über die sie mehr zu potenziellen Einsatzmöglichkeiten im bürgerschaftlichen Engagement erfahren können.

Eine *Talent-Datenbank*, bspw. im Intranet, wird eingerichtet, über die ein Matching von an Aktionen interessierten Mitarbeitern und Engagementangeboten, bspw. von NPOs oder von bereits engagierten Mitarbeitern, stattfinden kann. Dabei kann es sich u. a. auch um spezielle Datenbanken oder Angebote für ältere Mitarbeiter handeln. Ziel ist es dann, dieser Personengruppe sinnvolle Perspektiven über den letzten Arbeitstag hinaus aufzuzeigen und ihnen Möglichkeiten zu geben, noch im aktiven Arbeitsleben Kontakte zu gemeinnützigen Einrichtungen zu knüpfen.

Der Mitarbeiter kann die *unternehmerische Infrastruktur*, bspw. Kopierer, Telefon, Räumlichkeiten oder Firmenwagen, für die Ausführung seines ehrenamtlichen Engagements nutzen.

Das Unternehmen wertet das Engagement seiner Mitarbeiter auf, indem es (ausgewählte) Mitarbeiterengagements durch einen *Matching-Fund*, also durch eine Komplementärspende, unterstützt. Diese Spende kann in Form eines finanziellen Beitrags, eines materiellen Beitrags oder in Form der Bereitstellung bezahlter Arbeitszeit⁵⁴ erfolgen.

Das gemeinnützige Engagement des Mitarbeiters wird in seiner *persönlichen Zielvereinbarung* berücksichtigt.

Es finden *Wettbewerbe* (innerhalb des Unternehmens) zu herausragenden Engagementprojekten der Mitarbeiter statt, die im Anschluss offiziell prämiert werden. Dabei kann es sich um Projekte des Unternehmens oder aber um gemeinnützige Aktivitäten der Mitarbeiter in ihrer Freizeit handeln. Darüber hinaus erfolgt eine *Berichterstattung* über besonders engagierte Mitarbeiter und ihre jeweiligen Projekte, bspw. in Betriebszeitungen oder im Intranet.

2. Aktionstage

An einem Tag im Jahr oder in kurzen zeitlich begrenzten Einsätzen engagiert sich ein sehr großer Teil der Belegschaft oder die Gesamtbelegschaft für ein gemeinnütziges Projekt. Klassische Beispiele sind der Bau eines Spielplatzes, die Säuberung einer Parkanlage oder die Renovierung eines Kindergartens. Die Gruppengröße übersteigt im Regelfall eine übliche Teamgröße. An dem Aktionstag wird hierarchie- und abteilungsübergreifend gearbeitet.

3. Mentoring (Patenschaft)

Einzelne ausgewählte Mitarbeiter beraten und begleiten Personen in Schulen oder in gemeinnützigen Einrichtungen bei individuellen Problemen oder in Krisensituationen. Sie geben ihr Wissen an andere Personen weiter. Im Regelfall wird das Mentoring für einige Stunden pro Monat angesetzt.

Beim *Mentoring* kann zwischen Mentorentätigkeit am *Berufsanfang*, in der *Berufsmitte* und am *Berufsende* unterschieden werden. Beispiele für ein Mentoring am Berufsanfang sind der Nachhilfeunterricht für Fremdsprachige oder die Begleitung von Obdachlosen in der Lebensfindungsphase. Für ein Mentoring in der Berufsmitte und am Berufsende finden sich Beispiele in Form einer Fach- und Managementberatung durch Führungskräfte in Schulen, für die Existenzgründung oder für Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen. Das Mentoring am Berufsende verfolgt u. a. das Ziel, dem älteren Mitarbeiter sinnvolle Perspektiven über den letzten Arbeitstag hinaus aufzuzeigen. Mentoringtätigkeiten können prinzipiell von jedem Angestellten geleistet werden.

4. Individuelle Entwicklungseinsätze und Team-Entwicklungseinsätze

In dieser Kategorie wird ein besonderes Augenmerk auf die Potenziale der jeweiligen Einsätze für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gelegt. Aus dieser Überlegung resultiert der Zusatz ‚Entwicklung‘. Hier finden sich die Formen *Sozialausbildung*, *Sozialpraktikum*, *Entwicklungsprojekte*, *Teamprojekte* und *Teamentwicklungsprojekte*.

Bei der *Sozialausbildung* wird der Auszubildende mit Personen oder Gruppen aus dem sozialen Bereich in Kon-

⁵⁰ siehe bspw. Richter/Schöffmann (2003), S. 50 f, Schöffmann (2003b), S. 108 ff, Schubert et al. (2002), S. 25 ff. Dies stiftet m. E. mehr Verwirrung als dass es Klarheit schafft.

⁵¹ vgl. Schubert et al. (2002), S. 28 ff, Schöffmann (2003b), S. 116 ff, Enquete-Kommission (2002), S. 226 ff

⁵² siehe auch später die Ausführungen in Kapitel 2

⁵³ vgl. zu den Faktoren Schewe et al. (2010), S. 4

⁵⁴ Die Umschreibung ‚Bereitstellung bezahlter Arbeitszeit‘ ist mit dem Begriff Freistellung gleichzusetzen.

takt gebraucht, bspw. mit geistig- oder körperbehinderten Menschen.

Im *Sozialpraktikum* wirken einzelne Führungskräfte oder andere, meist relativ hochqualifizierte Mitarbeiter, für eine Woche in einer sozialen Einrichtung mit. Bekannte Anbieter von Sozialpraktika sind die Organisation Seitenwechsel® oder die Agentur Mehrwert.

Bei einem *Entwicklungsprojekt* wird ein einzelner Mitarbeiter oder ein kleines Team mit der (frei wählbaren) Aufgabe konfrontiert, in einem fest definierten Zeitrahmen, bspw. in 100 Stunden, ein konkretes Problem für eine gemeinnützige Organisation zu lösen. Bei der Aufgabe kann es sich z. B. um die Erstellung eines Marketingkonzeptes, die Organisation einer Veranstaltung oder um aktives Fundraising für einen guten Zweck handeln.

Ein *Teamprojekt* ist ähnlich konzipiert wie der Aktionstag, allerdings für eine kleinere und feststehende Mitarbeitergruppe. Hier handelt es sich um eine Team Challenge, die mit einem Outdoor-Training vergleichbar ist, nur mit dem Unterschied, dass es sich beim Teamprojekt um den Einsatz für einen realen Zweck handelt. Im Rahmen des Teamprojektes wird den Tag lang hierarchieübergreifend zusammengearbeitet und dabei bspw. eine Bibliothek neu eingerichtet oder ein Jugendzentrum gestrichen.

Im Gegensatz zum Teamprojekt wird beim *Teamentwicklungsprojekt* nicht nur der Tag gemeinsam gestaltet, sondern auch die Planung, Vorbereitung und die Steuerung des Projektes liegen in der Hand der Mitarbeiter.

5. Pro-bono-Dienstleistung

Diese Kategorie zählt zu den Kernbereichen des CV. Sie ist im Besonderen auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) von Bedeutung. Denn bei einer Pro-bono-Dienstleistung handelt es sich um die Erbringung einer unentgeltlichen Leistung für eine NPO oder allgemein für ein gemeinnütziges Anliegen, die in der Kernkompetenz des jeweiligen Unternehmens liegt. Häufig verwendete Beispiele für die Pro-bono-Dienstleistung sind die PR-Firma, die ein Marketingkonzept entwirft, der Graphiker, der einen Flyer erstellt, aber auch der Rechtsanwalt, der unentgeltlich eine Beratung durchführt.

Bei der Pro-bono-Dienstleistung und beim Entwicklungsprojekt kann es m. E. zu Überschneidungen kommen, bspw. dann, wenn sich der einzelne Mitarbeiter bei der frei wählbaren Aufgabe dafür entscheidet, eine Dienstleistung in einer bestimmten Zeit für eine gemeinnützige Organisation zu erbringen, die in seiner Kernkompetenz liegt, so z. B. der Mitarbeiter in der Graphikabteilung, der eine Broschüre konzipiert. Dieses Beispiel soll darauf hinweisen, dass trotz des Versuchs einer Kategorisierung bei dieser Vielfalt an Formen von CV Überschneidungen und Durchlässigkeiten unvermeidbar sind.

6. Secondment („Abordnungen“)

Dieser Begriff hat seinen Ursprung im Militär: Ein Offizier wird befristet in ein anderes Regiment entsandt, sei-

nen Sold bezieht er aber von dem entsendeten Regiment, dem er auch weiterhin offiziell zugeordnet wird. Diese militärische Entsendung ist auf das Gebiet des CV übertragen worden.⁵⁵ Somit werden Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum (von mehreren Monaten bis zu einem Jahr oder im Extremfall sogar bis zu mehreren Jahren) in eine gemeinnützige Organisation entsandt, um dort Fach- und Führungsaufgaben für die Durchführung konkreter Projekte zu übernehmen, die möglichst in einem engen fachlich-inhaltlichen Zusammenhang zu der betrieblichen Tätigkeit des Mitarbeiters stehen. Ihr Gehalt beziehen sie allerdings vom Unternehmen.

Ein Secondment kann auch speziell für ältere Arbeitnehmer oder für bald aus dem Unternehmen ausscheidende Mitarbeiter in leitenden Positionen konzipiert werden („Secondment for Transition“ oder „Secondment für den Übergang“). Dann ist u. a. das Ziel, dem Mitarbeiter neue Optionen für eine nachberufliche oder für eine neue berufliche Tätigkeit in Gemeinwohlorganisationen zu eröffnen (bspw. aufgrund einer unternehmerischen Reorganisation oder bei Personalabbau).

7. Engagement im Netzwerk

Diese Kategorie soll dazu dienen, diejenigen Formen des CV zusammenzufassen, die in der o. g. Literatur als einzelne Formen zwar aufgeführt werden, die aber keiner der bisherigen Kategorien widerspruchsfrei zugeordnet werden können. Dabei handelt es sich um die Formen *lokale Netzwerke*, *Wirtschaft im Vorstand*, *Partner im Management* und *Personal-tausch*. Die Kategoriebezeichnung Engagement im Netzwerk wurde von mir gewählt, da diese Formen des CV der intensive und individuelle Austausch im Netzwerk eint.

Bei der Form *lokale Netzwerke* beteiligt sich das Unternehmen in Form von Wissens- und Zeitspenden an der Lösung gesellschaftlicher Probleme, die im lokalen Netzwerk erörtert werden. Dafür stellen Fach- oder Führungskräfte ihr Wissen und bspw. auch ihre Kontakte zur Verfügung.

Bei der Form *Wirtschaft im Vorstand* findet eine aktive Vermittlung von Mitarbeitern auf Initiative des Unternehmens in gemeinnützige Gremien statt, sei es in Vorstände, Aufsichts- oder Beiräte. Diese Form des CV kann prinzipiell unabhängig der jeweiligen Qualifikation des Mitarbeiters erfolgen. Sie wird verhältnismäßig häufig von Anwalts- und Steuerberatungskanzleien oder von Unternehmensberatungen betrieben.

Die Form *Partner im Management* weist Schnittstellen zum Mentoring auf. Der Unterschied besteht darin, dass beim Partner im Management Mentor wie Mentee auf derselben hierarchischen Ebene angesiedelt sind, nur dass beide in einem anderen Umfeld arbeiten (Wirtschaftsunternehmen vs. Gemeinnützige Organisation). Der Austausch und die Hilfestellung finden somit auf Augenhöhe statt.

⁵⁵ vgl. Schöffmann (2003b), S. 125

Abschließend soll noch auf den *Personaltausch* eingegangen werden. Dabei findet ein Arbeitsplatztausch zwischen der Führungskraft oder des qualifizierten Mitarbeiters des Unternehmens und einem Mitarbeiter auf ungefähr gleicher hierarchischer Ebene der gemeinnützigen Organisation statt. In den ein oder zwei Wochen des Tausches sollen beide Seiten nützliche Anregungen aus der fremden Arbeitsumgebung erhalten.

Wie aus diesen detaillierten Ausführungen ersichtlich wird, sind die Übergänge zwischen den einzelnen Formen des CV häufig fließend, Überschneidungen sind üblich und eine vollständige Erfassung der Vielfalt schwer möglich. Dabei haben sich manche Formen des CV in Deutschland mehr durchgesetzt als andere.

In größeren empirischen Studien wird die Frage nach den Formen und Instrumenten des CV leider sehr allgemein gehalten. So beweisen offensichtlich viele Unternehmen ihre Stellung als ‚guter Bürger‘, indem sie das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützen, Mitarbeiter für gesellschaftliche Anliegen bereitstellen, die Infrastruktur für gemeinnütziges Engagement zur Nutzungsüberlassung anbieten oder Pro-bono-Dienstleistungen durchführen.⁵⁶ Auch für die Formen Wirtschaft im Vorstand und lokale Netzwerke lässt sich eine offensichtliche Relevanz empirisch nachweisen.⁵⁷ Detailliertere empirische Studien speziell zu den Formen des CV zeigen die Bedeutung von Aktionstagen, von Wirtschaft im Vorstand und, mit etwas Abstand, von Mentoringtätigkeiten und dem Sozialpraktikum auf.⁵⁸ In einer kleiner angelegten Studie hat die Vis a Vis Agentur für Kommunikation in 2009 diverse Großunternehmen zum Thema CV befragt. Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass die Kategorien Unterstützung, Förderung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter, Aktionstage, Formen der Sozialausbildung und Teamentwicklungsprojekte bei den befragten Großunternehmen überwogen.⁵⁹

Bei den Formen des CV sollte insgesamt zwischen zwei grundlegenden Möglichkeiten unterschieden werden. So hat das Unternehmen zum einen die Möglichkeit, selbst die Auswahl der Engagementfelder für die Mitarbeiter vorzunehmen, bspw. in Form von Auflistungen der Engagementmöglichkeiten, die vom Unternehmen gefördert werden. Die andere Option ist, dass die Mitarbeiter frei entscheiden können, wo und in welcher Form sie sich engagieren. Das entsprechende Engagement hat keine Auswirkung darauf, ob eine unternehmerische Unterstützung stattfindet oder nicht, bspw. in Form von Freistellungen oder der Nutzung der unternehmerischen Infrastruktur. In beiden Fällen sollen die Mitarbeiter dazu angeregt werden, ihre eigenen Ideen einzubringen.⁶⁰ Eine Verbindung

dieser beiden prinzipiellen Optionen im Rahmen von CV-Programmen ist möglich und in der Praxis nicht unüblich.

Abschließend zu den Formen des CV soll die Bedeutung und empirische Belegbarkeit von Freistellungen für das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter angesprochen werden. So ist es empirisch belegt, dass Freistellungen für die Ausübung von Mitarbeiterengagement häufig gewährt werden. Informationen darüber, inwieweit es sich allerdings um vollständige oder um teilweise Freistellungen handelt, sind aus der Studie von Maaß nicht ersichtlich.⁶¹ Beim CV von Großunternehmen, hier am Beispiel des Aktionstages, zeigt sich, dass die Form der teilweisen Freistellung überwiegt, gefolgt von dem Mitarbeitereinsatz auf Kosten der privaten Zeit. Eine vollständige Freistellung wird den Mitarbeitern in diesem Fall selten gewährt.⁶² Andere Stimmen sehen regelmäßige Freistellungen nur in amerikanischen oder international agierenden Firmen als ein Instrument der Förderung von Mitarbeiterengagement an. Dabei wird den Mitarbeitern ein monatliches oder jährliches Stundenkontingent für ihr Engagement zur Verfügung gestellt. In der breiten Unternehmenslandschaft in Deutschland sei diese Form des CV allerdings noch nicht angekommen.⁶³

2) Die Potenziale von CV

Es bedarf keiner besonders detaillierten Betrachtung der Formen von CV, um zu erahnen, dass im Mitarbeiterengagement viele Potenziale schlummern, die nicht nur für den direkten Kooperationspartner, also bspw. für die gemeinnützige Einrichtung, sondern auch für das engagierte Unternehmen und für die engagierten Mitarbeiter von Bedeutung, oder besser ausgedrückt, von Nutzen sind.

Sowohl in der Praxis als auch in der Fachdebatte wird dieses Potenzial mit der Metapher ‚WIN-WIN‘ beschrieben. Dabei geht es um den gleichzeitigen Vorteil, der von Unternehmen, Unternehmenspartnern und gesellschaftlichem Umfeld generiert werden kann.⁶⁴ Oder auf den Punkt gebracht: „Corporate Citizenship = gesellschaftlicher und unternehmerischer Nutzen sind im Gleichgewicht und begründen Win-win-Konstellationen.“⁶⁵

In der Fachdebatte um CV wird sogar von einer ‚Triple-WIN-Situation‘ gesprochen, also von einem WIN für die Gesellschaft, einem WIN für das engagierte Unternehmen und einem WIN für die engagierten Mitarbeiter.⁶⁶ „Diese Trias ist ein charakteristisches Merkmal und zugleich die grundlegende Voraussetzung für den Erfolg jedwedes CVs.“⁶⁷

⁵⁶ vgl. Braun (2010), S. 7, Maaß (2002), S. 62 f.

⁵⁷ vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 62 ff.

⁵⁸ vgl. Blumberg/Scheubel (2007), S. 19. Auch Mutz weist auf die steigende Bedeutung des Sozialpraktikums hin, vgl. Mutz (2008), S. 242

⁵⁹ vgl. Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2010), S. 11.

⁶⁰ vgl. Mutz (2008), S. 242 f, Korfmacher/Mutz (2003), S. 102, Jakob (2009), S. 91

⁶¹ vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 62 ff

⁶² vgl. Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2010), S. 11

⁶³ vgl. Mutz (2008), S. 242

⁶⁴ vgl. Habisch (2003), S. 54, Polteraue (2010), S. 612, Bürsch (2003), S. 39 f

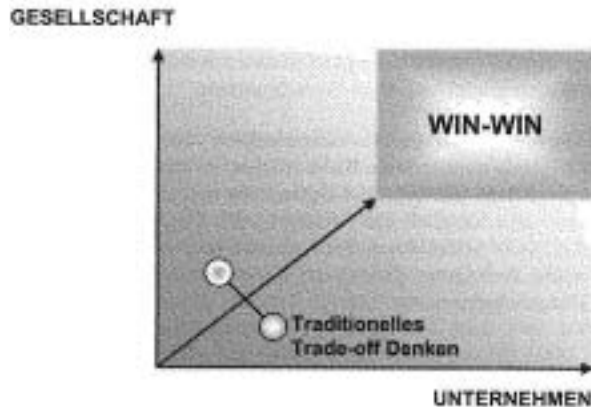
Weitere Literatur, die die Thematik WIN-WIN aufgreift, ist bspw. Habisch (2008), S. 13, Habisch (2006), Braun (2010), Schöffmann (2003a), Schöffmann (2003c)

⁶⁵ Braun (2010), S. 20

⁶⁶ vgl. Kreikebaum/Kreikebaum (2011), S. 18 oder Schubert et al. (2002), S. 199 f

⁶⁷ Pinter (2006), S. 25

Abbildung 3

WIN-WIN zwischen Unternehmen und Gesellschaft⁶⁸

Betrachten wir zuerst genauer den WIN für die Gesellschaft, aber nicht auf der operativen Ebene, sondern auf der Metaebene. So heißt es bei Schubert et al.: „Corporate Volunteering (hat) einen *vermögensschaffenden* Effekt für die ganze Gesellschaft, denn durch bürgerschaftliches Engagement entsteht *soziales Kapital*“.⁶⁹ Was bedeutet das? Soziales Kapital wird durch drei Dinge charakterisiert: durch Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements, durch Normen generalisierter Gegenseitigkeit und durch soziales Vertrauen. Durch diese drei Elemente wird die gesellschaftliche Koordination und Kooperation zwischen Individuen erleichtert.⁷⁰ Der amerikanische Politikwissenschaftler Robert Putman hat die Netzwerke bzw. das soziale Kapital in einzelnen Regionen untersucht und fand eine hochsignifikante Beziehung zwischen seinen Indikatoren für Sozialkapital und dem wirtschaftlichen und institutionellen Erfolg der Region. Das heißt: Je größer das Sozialkapital einer Region, desto größer ist ihr ökonomischer Erfolg und die Leistungsfähigkeit ihrer politischen Selbstverwaltungsinstitutionen. Es befördert somit die Leistungs- und damit die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft.⁷¹

Bei dieser Verbindung zwischen CV und sozialem Kapital ist allerdings ein Aspekt zu bedenken: Die Gleichung ‚CV = Steigerung von sozialem Kapital‘ muss nicht so stimmen, denn nach Untersuchungen von Muthuri et al. generiert CV nicht automatisch soziales Kapital. Je nach Ausgestaltung und Maßnahmen kann CV ihren Untersuchungen zufolge soziales Kapital vergrößern, beibehalten oder im negativen Fall sogar verringern. Förderlich wirken sich bspw. die Ermutigung zu kollektiven Aktionen oder das Teilen von Best-Practice in externen Netzwerken aus. Negativ beeinflussen können bspw. Begrenzungen von CV auf ein spezielles Mitarbeiterklientel oder eine

schlechte interne Kommunikation und die damit einhergehende geringe Verbreitung des Volunteering-Programms.⁷²

Inwieweit die Ergebnisse der Untersuchung von Muthuri et al. dem Postulat der Allgemein-gültigkeit entsprechen kann bezweifelt werden. Weitere Untersuchungen in diesem Gebiet sind mit Sicherheit von Nöten.⁷³ Nichtsdestotrotz sollten ihre Ergebnisse Unternehmen dazu anregen, CV in der Form zu gestalten und zu etablieren, dass es zum sozialen Kapital beiträgt bzw. es befördert. Dafür ist eine strategische Herangehensweise mit einer Verbindung von CV zur Unternehmensstrategie bzw. zu den Kernkompetenzen des Unternehmens nicht nur nach der Aussage von Muthuri et al. von besonderer Bedeutung.⁷⁴ Dies werden die folgenden Ausführungen zeigen.

„Wer nicht in Rechnung stellt, dass sich unternehmerisches Bürgerengagement auch im Kontext wettbewerbsintensiver Marktwirtschaft inklusive der entsprechenden Handlungs-zwänge für Unternehmen bewähren muss, der ist von vorne herein nicht dazu in der Lage, seinen Gegenstand angemessen zu erfassen. Die Berücksichtigung des wirtschaftlichen Wettbewerbs aber macht es notwendig, ausführlich über die Potenziale unternehmerischen Bürgerengagements zu sprechen – also auch über die konkreten Wettbewerbsvorteile, die dadurch zu realisieren sind.“⁷⁵ CC und damit auch CV dürfen demzufolge nicht zum ‚Luxusgut‘ mutieren, was der Fall wäre, wenn sie allein aus philanthropischen Gründen von Unternehmen betrieben würden. Dann wären CV-Programme konjunkturabhängig, speziell für KMU nur in Ausnahmefällen durchzuführen, vom ‚Goodwill‘ einzelner Manager abhängig, in der Ausführung zeitlich nicht in Einklang mit dem gesellschaftlichen Bedarf und zudem nicht langfristig angelegt.⁷⁶ In der Fachdebatte herrscht somit vielerorts Einigkeit darüber, dass CC und damit auch CV an der Unternehmensstrategie ausgerichtet bzw. mit dieser im Einklang stehen muss, um WIN-WIN-Situationen bzw. Triple-WIN-Situationen zu generieren. Es soll dazu beitragen, strategische Ziele des Unternehmens zu erreichen und wird zum Bestandteil der Unternehmensstrategie.⁷⁷ Der strategische Bezug in der hier verwendeten Definition von CC ist damit spätestens jetzt legitimiert.⁷⁸

In diesem strategischen Kontext wird häufig auf die Terminologie *Business Case* und *Social Case* zurückgegriffen. Die strategische Ausrichtung von CC mit dem Ziel

⁶⁸ vgl. Habisch (2003), S. 55, Habisch (2006), S. 42

⁶⁹ Schubert et al. (2002), S. 93. Die Hervorhebung entspricht dem Original.

⁷⁰ vgl. Enquete-Kommission (2002), S. 34.

⁷¹ vgl. Enquete-Kommission (2002), S. 34, Habisch (2003), S. 26 ff

⁷² vgl. Muthuri et al. (2006), speziell S. 33 f.

⁷³ Ihre Ergebnisse beruhen auf Untersuchungen von 3 Unternehmen in Großbritannien, vgl. ebenda, S. 7 f.

⁷⁴ vgl. ebenda S. 34

⁷⁵ Habisch (2003), S. 60

⁷⁶ vgl. ebenda, S. 60 f und Schaltegger (2011)

⁷⁷ vgl. bspw. Schaltegger (2011), Habisch (2008), Braun (2010), S. 20 ff, Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 116 ff, Maaß (2009). Mit Bezug auf die strategische Ausrichtung von CC und CV in den USA vgl. bspw. Pinter (2006), S. 24 ff, Korfmacher/Mutz (2003), S. 103 ff oder Mutz/Korfmacher (2003), S. 46 f. Schubert et al. (2002) stellen auf S. 15 allein schon über das Wort ‚Corporate‘ den unternehmensstrategischen Bezug von CV her.

⁷⁸ Zur Definition von CC siehe Kapitel 1, S. 5

von WIN-WIN Konstellationen drückt sich dahingehend aus, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen unternehmerischem Nutzen, dem Business Case, und dem gesellschaftlichen Nutzen, dem Social Case, erreicht wird. Diese Konstellation wird als „(...) Idealzustand eines freiwilligen Unternehmensengagements im Sinne von Corporate Citizenship betrachtet (...)“.⁷⁹

Bei dieser Charakterisierung des Idealzustands sollte allerdings auch ein Augenmerk auf die zeitliche Dimension des Engagements und auf das Ausmaß der strategischen Verankerung im Unternehmen gelegt werden, denn diese beide Größen bestimmen die Nutzenhöhe des beidseiti-

gen WIN-WIN. Nach Braun/Backhaus-Maul wird hierdurch der Prozesscharakter im CC-Management ersichtlich, der bei gelegentlichen kurzfristigen Aktivitäten beginnt (Nutzenhöhe 1) und über strategisch ausgerichtete Maßnahmen (Nutzenhöhe 2) bis zu langfristigen und nachhaltigen Partnerschaften (Nutzenhöhe 3) reichen kann, bei denen die WIN-WIN-Situation den größten Nutzen erreicht.⁸⁰ Dies wird in Abbildung 5 graphisch dargestellt.

Bezogen auf das Ausmaß von CV-Aktivitäten gibt es wiederum einen Grenzwert, der für einen *nachhaltigen* Business Case nicht überschritten werden sollte.⁸¹

⁷⁹ Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 61. Zum Zusammenhang vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 61 ff, Braun (2010), S. 20 ff.

⁸⁰ vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 63 f, Braun (2010), S. 21 f

⁸¹ vgl. Schaltegger (2011)

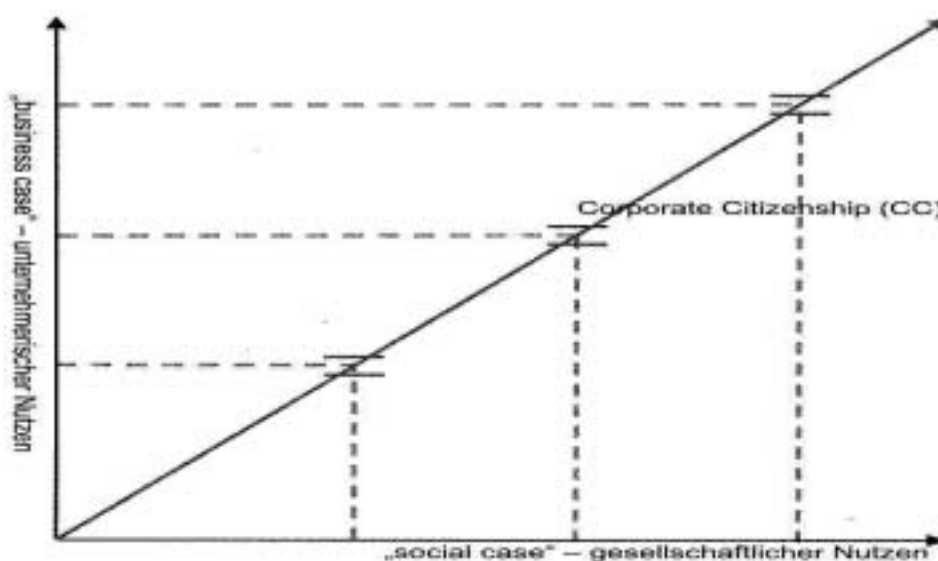
Abbildung 4

Verhältnis von Business Case und Social Case⁸²

Corporate Citizenship	business case	=	social case
Mäzenatentum/Philanthropie	business case	<	social case
Sponsoring	business case	>	social case

Abbildung 5

Optimierungspotenziale von CC im Hinblick auf das Verhältnis von Business Case zu Social Case⁸³



⁸² vgl. Nährlich (2008), S. 27 zitiert nach Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 62 oder Braun (2010), S. 20

Auf die anderen beiden Konstellationen in der Abbildung wird hier nicht weiter eingegangen.

⁸³ vgl. Nährlich (2008), S. 31 zitiert nach Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 63 oder Braun (2010), S. 21

Bevor gleich der spezifische Nutzen von CV für Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft auf operativer Ebene thematisiert wird, soll abschließend auf vier Kriterien eingegangen werden, die zum Erfolg von CC und CV maßgeblich beitragen und somit bei der Gestaltung von CV Berücksichtigung finden sollten. Habisch deklariert sie zu *Leitkriterien für CC*. Es handelt sich um das Kriterium der Dauerhaftigkeit, der Wirkung, der Kompetenz und der Zusammenarbeit. So sollten CC-Programme derart gestaltet werden, dass sie von mittel- bis langfristiger Dauer sind, einen konkreten Problemlösungsbeitrag leisten und eine Nähe zu den Kernkompetenzen des Unternehmens aufweisen. Das letzte Kriterium, die Zusammenarbeit, hat sowohl eine externe als auch eine interne Dimension. So soll zum einen eine Zusammenarbeit mit externen Partnern stattfinden, durch die das Netzwerk vergrößert wird. Zum anderen soll eine Beteiligung der eigenen Mitarbeiter beim CC stattfinden.⁸⁴ Dieses 4. Kriterium ist im Hinblick auf die interne Dimension beim CV automatisch gegeben. Die Verbindung ‚Kernkompetenz‘ und ‚Unternehmensstrategie‘, die bereits mehrfach angesprochen wurde, wird in diesen Leitkriterien ebenfalls deutlich.⁸⁵

Wettbewerbsvorteile generieren, den Business Case mit dem Social Case verbinden, CV an der Unternehmensstrategie und an den Kernkompetenzen des Unternehmens ausrichten – diese Begrifflichkeiten klingen sehr unternehmerisch orientiert und wenig gesellschaftlich motiviert. In der Fachdebatte ist man sich allerdings darüber einig, dass die Suche nach einer Verbindung von CC und unternehmerischem Nutzen legitim und auch essentiell ist.⁸⁶ Denn nur in dieser Konstellation ist ein WIN-WIN zu erzielen. Auch ein Bürger würde sich mit großer Wahrscheinlichkeit am ehesten dort engagieren, wo seine Interessen und sein Können liegen, wo also der Bürger seine besondere Kompetenz sieht oder wo er Einfluss nehmen kann und will.⁸⁷ Allerdings darf dabei nicht der Social Case im Business Case vergessen werden, oder wie Muthuri et al. sagen, ‚socialising the capital‘ and not ‚capitalising on the social‘.⁸⁸

Zum detaillierten Nutzen von CV

Ein Feld der Möglichkeiten – so wurde die Vielfalt der Formen von CV im vorangegangenen Kapitel betitelt, und diese Vielfalt spiegelt sich auch in den Vorteilen und in dem Nutzen von CV für Unternehmen, Mitarbeiter und für die Gesellschaft wider. Und hier liegt auch das Problem, denn seit dem Bericht der Enquete-Kommission im

Jahr 2002 hat sich an der Pauschalität der Diskussion um das Nutzenpotenzial von CV noch nicht wirklich viel geändert, zumindest was die Bandbreite an potenziellen Nutzen betrifft.⁸⁹ So gibt es Fachbücher, die das Repertoire an möglichen Nutzen voll ausschöpfen.⁹⁰ Dabei sollte sich der Leser bewusst sein, dass dieses Repertoire an Vorteilen natürlich nicht durch jede Form des CV, speziell als Einzelform und ohne Einbindung in ein größeres und/oder langfristig angelegtes CV-Konzept erreicht werden kann. So wird in der Literatur auch über Nutzenpotenziale und Nutzenperspektiven gesprochen,⁹¹ mögliche Nutzen aufgeführt,⁹² mit dem Konjunktiv gearbeitet⁹³ oder direkt auf die Präzisierung des Nutzens nur im Einzelfall verwiesen.⁹⁴

Weiterhin fällt auf, dass die Bandbreite an möglichen Nutzen relativ selten einzelnen Formen des CV zugeordnet wird. In den Fällen der einzelnen Betrachtung werden dann häufig nur die 2 oder 3 primären Nutzen hervorgehoben, bspw. beim Sozialpraktikum die Förderung von verschiedenen Kompetenzen oder beim Aktionstag die Förderung der Teamentwicklung und die ersten Kontaktaufnahme mit dem bürgerschaftlichen Engagement seitens des Mitarbeiters.⁹⁵ Dieses Problem verschärft sich m.E. auch dadurch, dass CV-Maßnahmen je Unternehmen sehr unterschiedlich gestaltet sein können, somit auch die Zusammenstellung unterschiedlicher Formen in ein CV-Programm je Unternehmen variiert und daher eine Allgemeingültigkeit für den Nutzen einer Maßnahme schwer deklariert werden kann, wenn es überhaupt möglich ist.⁹⁶ Mittlerweile gibt es allerdings kleine empirische Studien, die auch in Deutschland nach den Zielen und dem Nutzen beim Einsatz einzelner CV-Maßnahmen fragen.⁹⁷ Zudem gibt es Agenturen, die Sozialpraktika organisieren und hierfür die Nutzenpotenziale aufzeigen.⁹⁸

Somit wird die Nutzenanalyse hier wie folgt durchgeführt: Auf Basis einer intensiven Literaturrecherche wird im Folgenden der Nutzen von CV für die Unternehmen, für die Mitarbeiter und für die gemeinnützige Organisation in einer sehr umfangreichen Auflistung differenziert dargestellt. Vor allem der unternehmerische Nutzen wird sehr breit thematisiert. Dabei werden diejenigen Angaben

⁸⁴ vgl. Habisch (2003), S. 92 ff. Auch Polterauer weist auf die Kriterien von Habisch hin, vgl. Polterauer (2010), S. 207.

⁸⁵ vgl. zu dieser Verbindung auch Polterauer (2010), S. 206, Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 62, Habisch (2008)

⁸⁶ vgl. Schubert et al. (2002), S. 212, Habisch (2010), S. 164, Braun (2010), S. 20, Pinter (2006), S. 25, Korf-macher/Mutz (2003), S. 104 f

⁸⁷ vgl. Habisch (2003), S. 95 f

⁸⁸ vgl. Muthuri et al. (2006), S. 34

Zu den Risiken der Verschiebung unternehmerischen Nutzens siehe Schewe et al. (2010), S. 25, Braun (2010), S. 37 ff, Mutz (2008), S. 247

⁸⁹ vgl. Enquete-Kommission (2002), S. 228

⁹⁰ siehe bspw. Schöffmann (2003c), Schöffmann (2003b) oder Schubert et al. (2002)

⁹¹ vgl. Schewe et al. (2010), Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 96 ff. Braun/Backhaus-Maul (2010) sprechen u. a. die Problematik von Nutzen oder eher Nutzenerwartungen der Unternehmen an (S. 96).

⁹² vgl. Maaß (2009)

Maaß weist u.a. darauf hin, dass das Gros an empirischen Studien zum erzielten Nutzen auf Selbstauskünften der befragten Unternehmen beruht und daher keine objektive Bewertung des CC-Instruments zulässt, vgl. Maaß (2009), S. 2 f.

⁹³ vgl. Schubert et al. (2002), S. 33 ff

⁹⁴ vgl. Pinter (2006), S. 47

⁹⁵ vgl. Mutz (2002), Schöffmann (2003b), S. 116 ff

⁹⁶ vgl. zu dieser Einschätzung Pinter (2006), S. 47.

⁹⁷ siehe bspw. ebenda (2006), Kamlage/Winkler (2009), Schewe et al. (2010)

⁹⁸ siehe bspw. Bartsch (2003), Bartsch (2010) oder Richter/Schöffmann (2003), S. 75 ff

kursiv hervorgehoben, die in der Fachdebatte frequentiert genannt und/oder die aufgrund von empirischen Ergebnissen als relevant eingestuft werden.⁹⁹ Hierbei handelt es

sich folglich um die Nutzenpotenziale, die mit CV sehr häufig in Verbindung gebracht werden.

⁹⁹ Die Nutzenanalyse orientiert sich an Schöffmann (2003c) und an Schubert et al. (2002), S. 32 ff. Zur Vervollständigung wurden hinzugezogen Maaß/Clemens (2002), S. 81 ff, Maaß (2009), Enquete-Kommission (2002), S. 228 f, Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 67 f, 96 ff, 131 ff, Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2010), S. 12, Habisch (2003), S. 66 ff, Blumberg/Scheubel (2007), S. 8, 19 ff, Lang/Dresewski (2010), S. 406 ff, Schuster (2008) und Reichenau (2003), S. 126 ff.

Da sich Teile dieser Literatur auch auf CC beziehen, wurde bei der Analyse kein Nutzen hinzugefügt, der ausschließlich in den Ausführungen zu CC zu finden war.

Im Anschluss an die Auflistung folgt ein kurzer empirischer Exkurs bevor eine intensivere Betrachtung des Potenzials von CV zur Kompetenzförderung der Mitarbeiter vorgenommen wird. Denn dieser Aspekt ist, wie bereits an verschiedenen Stellen in diesem Artikel erkennbar, für viele Formen des CV elementar und gehört mit zu den am häufigsten genannten Nutzen bzw. Zielen. Somit ist der interessierte Leser zum Ende von Kapitel 2 dazu in der Lage, die Nutzenpotenziale zu verschiedenen Formen des CV eigenständig, wenn auch nur oberflächlich, zuzuordnen. Denn wie bereits erwähnt, ist der jeweilige Nutzen nur im Einzelfall zu bestimmen.

Eine allgemeine Betrachtung des Nutzens von CV für Unternehmen

Nutzen mit Fokus auf die Außenwirkung

- *Verbesserung des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit/gesellschaftliche Reputation/Prestigesteigerung*
- *Steigerung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt/Rekrutierung*
- *Steigerung der Kundentreue zur Marke und zum Unternehmen/Steigerung der Kundenzufriedenheit/Verbesserung der Kundenbeziehungen*
- *Kundengewinnung/Absatzsteigerung*
- *Abgrenzung von der Konkurrenz/Produktdifferenzierung*
- *Verbesserung der Kundenorientierung von Mitarbeitern*
- *Verbesserung des Shareholdervalue/Verbesserung der Unternehmensbewertung*
- *Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung nach außen/Sichtbarkeit als Akteur*
- *Stakeholderdialog*
- *Präsenz in der Region/Verbesserung der Standortbeziehung*
- *Kooperationsbereitschaft signalisieren*
- *Sozialkapital des Unternehmens mehren/Netzwerke anregen*
- *Verbesserung der Beziehungen zu Geschäftspartnern*
- *Auseinandersetzung mit dem sozialen Umfeld*
- *Begegnung mit anderen Menschen aus der Stadt*
- *Nutzen für die Gesellschaft und die Partner schaffen/gemeinsam für das Gemeinwesen mehr erreichen/nachhaltige Aktionen*

Nutzen mit Fokus auf die Innenwirkung

- *Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen/Steigerung intrinsischer Motivation/Steigerung der Arbeitsmoral/Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit*
- *Verbesserung des Betriebsklimas über Fachbereiche hinweg/Zusammenhalt der Mitarbeiter/Verbesserung der abteilungsübergreifenden Kommunikation*
- *Verbesserung der Arbeitsbeziehungen in Teams/Teamentwicklung/Teamgeist stärken*
- *Steigerung der Leistungsfähigkeit, der Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit in Teams*

Eine allgemeine Betrachtung des Nutzens von CV für Unternehmen**n o c h Nutzen mit Fokus auf die Innenwirkung**

- *CV als Personalentwicklungsmaßnahme zur Steigerung von Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Managementkompetenz, Sozial- und Führungskompetenzen*
- *Positive Auswirkungen auf die Kompetenzen für die Managemententwicklung sowohl bei Junior- als auch bei Seniormanagern*
- *Senkung der Krankheitsrate bei den Mitarbeitern/Senkung der Fluktuation*
- *Werteorientierung der Mitarbeiter steigern*
- *Alternativen schaffen für Mitarbeiter am Berufsende/(Vor-)Ruhestand*
- *Verbesserungen im Bereich Diversity*
- *Verbesserung der Work-Life-Balance*
- *Verbesserung der Employee Value Proposition*
- *positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur*
- *Verbesserung unternehmerischer Veränderungsprozesse/Organisationsentwicklung*
- *Integration in die Gemeinschaft bei Standortwechseln/für neue Mitarbeiter*
- *Mitarbeiterengagement anregen/Mitarbeiter für ehrenamtliches Engagement in der Freizeit motivieren*
- *neue Impulse für das Kerngeschäft*

Nutzen mit Gleichzeitigkeit der Innen- und Außenwirkung

- *Bildung neuer Netzwerke sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens*
- *Wissenstransfer und Wissensweitergabe sowohl von außen in das Unternehmen als auch umgekehrt/Kompetenztransfer*

Nutzen für die Mitarbeiter

- *Steigerung der (Arbeits-)Zufriedenheit*
- *Motivationssteigerung*
- *Leistungserbringung für etwas Wertvolles/Sinnvolles*
- *Möglichkeit der ersten Begegnung mit bürgerschaftlichem Engagement/Türöffner für weitergehende Programme/Kontakte in das bürgerschaftliche Engagement*
- *Persönlichkeitsbildung*
- *Stärkung des Selbstvertrauens*
- *Erwerb und Entwicklung von sozialen und beruflichen Kompetenzen*
- *Erweiterung des beruflichen Horizonts*
- *Kennenlernen der komplexen Wirklichkeit der eigenen Gesellschaft*
- *Abwechslung vom Berufsalltag*
- *Vergrößerung des individuellen Beziehungsnetzes sowohl im Unternehmen als auch in der unternehmerischen Außenwelt*
- *Persönliche oder berufliche Neuorientierung*

Nutzen für die gemeinnützige Einrichtung¹⁰⁰

- Wirksame zusätzliche Arbeitsleistung
- Kompetenztransfer/Zuwachs an Professionalität und Managementkapazität
- Informationstransfer
- Produktive Irritationen, die zum Überdenken und Weiterentwickeln der Gemeinwohleinrichtung führen können/ Neue Impulse und Problemlösungen für ein funktionierendes Gemeinwesen
- Längerfristige Beziehungen zu Unternehmensmitarbeitern/Engagement als Türöffner/Abbau von Berührungängsten auf beiden Seiten
- Beziehungen mit der Wirtschaftswelt
- Kostenersparnis bspw. bei einer Pro-bono-Dienstleistung
- Imagesteigerung
- Steigerung der Wettbewerbssituation der gesamten Kommune

Die Aufteilung des Nutzens im Hinblick auf Außen- und Innenwirkung für das Unternehmen entspricht den Diskussionen der Fachdebatte.¹⁰¹

In größer angelegten Befragungen, die sich meistens neben CV auch auf CC beziehen, werden öffentlichkeitsbezogene Ziele wie Imageverbesserung, Dokumentation der gesellschaftlichen Verantwortung oder Verbesserung des Unternehmensleitbildes von den befragten Unternehmen an erster Stelle genannt, teilweise mit bis zu 92 Prozent. Danach folgen personal- und absatzbezogene Ziele mit knapp 60 Prozent.¹⁰² Bei den personalbezogenen Zielen erfreuen sich Vorteile wie die positive Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation, -bindung und -zufriedenheit häufig sehr hohen Werten. Dies geht einher mit der Meinung der Mitarbeiter: Bei Befragungen bestätigen sie eine Steigerung der eigenen Motivation, der Arbeitgeberzufriedenheit und berichten von der Freude, etwas Sinnvolles geleistet zu haben und mit gemeinnützigen Einrichtungen in Kontakt gekommen zu sein.¹⁰³ Besonders bei Großunternehmen spielen Ziele wie Imageverbesserung, Mitarbeitergewinnung/-bindung und Verbesserung der Kundenbeziehung im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements eine große Rolle.¹⁰⁴ Die Nutzenpotenziale für

die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter werden als weiterer wichtiger Aspekt im folgenden Abschnitt erläutert.

CV birgt für die Personalentwicklung bzw. für die Förderung und Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter besondere Potenziale. Denn bürgerschaftliches Engagement ist ein wichtiges ‚informelles‘ Lernfeld.¹⁰⁵ Es wird als Lernort zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen verstanden, also von fach- und funktionsübergreifenden Fähigkeiten oder so genannten ‚Soft Skills‘, die als Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft angesehen werden. Sie gelten als wichtige Qualifikationen für die Arbeitswelt.¹⁰⁶ Das heißt nicht, dass durch CV alle Qualifizierungsprobleme dieser Welt gelöst werden, aber durch Einsätze der Mitarbeiter im Rahmen von CV können Handlungskompetenzen, speziell Sozial-, Selbst- oder Methodenkompetenzen, gefördert werden. Es findet ein „Lernen in fremden Lebenswelten“¹⁰⁷ statt.¹⁰⁸ Den Fokus der Kompetenzförderung bestimmt die Maßnahme, denn mit einem Mentoringprogramm, einer Pro-bono-Dienstleistung, einem Secondment, einem Aktionstag und einem Sozialpraktikum werden unterschiedliche Fähigkeiten des Mitarbeiters in unterschiedlichem Ausmaß gefordert, die ein Lernen bedingen. So steht bei einem Sozialpraktikum eher die Förderung der sozialen, emotionalen und kommunikativen Kompetenzen des Mitarbeiters im Vordergrund, während bei einem Aktionstag der Fokus häufig auf der Teamentwicklung liegt. Er kann auch gezielt zur Verbesserung des Betriebsklima eingesetzt werden.¹⁰⁹ Die Vielfalt der Kompetenzen, die im CV

¹⁰⁰ Bei der Nutzenaufstellung sollte die gemeinnützige Einrichtung m. E. nicht mit der Gesellschaft gleichgesetzt werden, denn die Gesellschaft insgesamt profitiert bspw. auch von besseren Produkten, von motivierten Mitarbeitern oder von Netzwerken innerhalb eines Betriebes. Daher bezieht sich die Sichtweise hier direkt auf den Nutzen der NPO, während der gesellschaftliche Nutzen eher auf der Metaebene in Form von einer Steigerung sozialen Kapitals betrachtet werden sollte.

¹⁰¹ vgl. bspw. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 96 ff, Enquete-Kommission (2002), S. 227 f, Maaß/Clemens (2002), S. 81 ff, Maaß (2009), Schewe et al. (2010) und in Bezug auf interne und externe Kommunikation Schubert et al. (2002), S. 57 ff

Die zusätzliche Kategorie ‚Gleichzeitigkeit der Innen- und Außenwirkung‘ wurde in diesem Fall geschaffen, um eine Zuordnung aller recherchierter Nutzenpotenziale vornehmen zu können.

¹⁰² vgl. Nährlich (2010), S. 245

¹⁰³ vgl. ebenda, S. 246, Blumberg/Scheubel (2007), S. 8

¹⁰⁴ vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 96 ff

¹⁰⁵ vgl. Hartnuß/Heuberger (2010), S. 464 f

¹⁰⁶ vgl. Keppler et al. (1999), Enquete-Kommission (2002), S. 138, 228, Pinter (2006), S. 43, Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 133 f

¹⁰⁷ Bartsch (2003), S. 173

¹⁰⁸ vgl. Bartsch (2010), S. 393 f, Schewe et al. (2010), Schubert et al. (2002), S. 20, 96 f

¹⁰⁹ vgl. Koch (2011), S. 27 f, Schöffmann (2003b), S. 116 ff, Schewe et al. (2010)

erweitert werden können, zeigen vor allem Studien aus den USA und aus Großbritannien.¹¹⁰

Korfmacher/Mutz warnen allerdings vor zu großer ‚Kompetenzeuphorie‘. Sie weisen im Zusammenhang mit CV bspw. nicht nur auf ein soziales Lernen der Akteure hin, also auf eine Förderung von sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter, sondern auch auf die Möglichkeit eines zivilgesellschaftlichen Lernens, also auf die Befähigung, sich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt einzusetzen.¹¹¹ Aber findet nun in Deutschland, wie in den USA, ein zivilgesellschaftliches Lernen über CV wirklich statt? Prinzipiell ja, nach Mutz, wenn CV-Projekte nachhaltig sind.¹¹² Was Nachhaltigkeit in diesem Kontext allerdings bedeutet, ist wieder an Kriterien gebunden.¹¹³ Und auch die Erweiterung von Kompetenzen und der Transfer des Gelernten von dem Lernort Bürgerengagement zum betrieblichen Arbeitsplatz erfolgt nach Studien von Mutz/Korfmacher nicht ohne Unterstützung, sondern es bedarf Instrumenten wie der Reflexion, einer Möglichkeit der Dauerhaftigkeit von Programmen, teilweise die längerfristige und professionelle Begleitung der Lernprozesse, eine gezielte Vorbereitung der Teilnehmer zur Abstimmung der Erwartungen und noch einiges mehr.¹¹⁴

Somit kann als Fazit von Kapitel 2 festgehalten werden: Ja, CV besitzt viele Potenziale. Es können Triple-WIN-Situationen erreicht werden, aber es bedarf einer professionellen Begleitung, Langfristigkeit im CV und einer Verbindung zu den Kernkompetenzen des Unternehmens.

3) CV in der empirischen Betrachtung: Deutschland

An verschiedenen Stellen dieses Artikels wurde sich bereits empirischer Belege bedient. So konnten bspw. Trendangaben gemacht, die Beliebtheit verschiedener Formen von CV bestimmt und Häufigkeitsangaben zu Nutzenerwartungen getätigt werden. Das Kapitel 3 dient nun dazu, allgemeine Aussagen zum CV auf Basis empirischer Untersuchungen vorzunehmen. Denn diese stehen erstaunlicherweise häufig in Diskrepanz zu den Aussagen und Aufforderungen der Fachdebatte. Dabei wird auf möglichst aktuelle Untersuchungen zurückgegriffen, die den derzeitigen Zustand bzw. die derzeitige Meinung in Deutschland widerspiegeln sollen.

So gaben in einer bundesweiten und branchenübergreifenden Studie (im Jahr 2006) 94 Prozent der befragten Wirtschaftsunternehmen an, sich gesellschaftlich zu en-

gagieren (dies ist nicht gleichzusetzen mit CV). 75 Prozent fördern dabei überwiegend Aktivitäten im regionalen Umfeld des Unternehmenssitzes bzw. des Betriebsstandortes.

Knapp über 60 Prozent betreiben CV, davon unterstützen wiederum 47,9 Prozent das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter, und 32,3 Prozent ermöglichen ihren Mitarbeitern ein Engagement innerhalb der bezahlten Arbeitszeit. CV findet am häufigsten im Bereich ‚Kommune und Gemeinwesen‘ statt, gefolgt von den Bereichen ‚Sport und Freizeit‘ und ‚Soziales‘. Sobald es um ein Engagement im Rahmen einer Kooperation mit NPOs geht, überwiegt das Engagement im sozialen Bereich, gefolgt von dem Bereich ‚Sport und Freizeit‘ und an Position drei ‚Erziehung und Bildung‘.¹¹⁵ Auffallend in dieser empirischen Studie ist die Differenz zwischen Handlungsempfehlung und Handlungsumsetzung von bürgerschaftlichem Engagement in Bezug auf die strategische Ausrichtung. So bezieht die Fachdebatte klar Stellung zum Gleichgewicht von Business Case und Social Case. Dieses Postulat wird von Unternehmensseite verhältnismäßig wenig umgesetzt: So gibt weniger als 1/3 der o. g. 94 Prozent engagierter Unternehmen an, ihr Engagement strategisch auszurichten. Zudem fehlt es häufig an messbaren Zielen (nur 31,5 Prozent), an Evaluationen (nur 12,3 Prozent) und an festen Aktionsplänen (nur 12,9 Prozent). Dies trifft im Besonderen für KMU zu, denn von Großunternehmen wird im Gegensatz zu KMU die internationale Diskussion um CSR, CC und damit auch um CV bereits vermehrt gelebt: Sie sind proaktiver, suchen vielfach Kooperationspartner und -möglichkeiten mit Vereinen, Verbänden oder anderen NPOs, sehen sich vermehrt als Vorreiter, orientieren sich häufiger an Aktionsplänen, evaluieren und kommunizieren ihr Engagement intensiv sowohl intern wie extern. Dieser strategische Trend nimmt interessanterweise bei KMU zu, je größer sie sind.¹¹⁶

Die verhältnismäßig intensivere Beachtung von CV bei Großunternehmen bestätigt auch die Befragung von der Agentur Vis a Vis für Kommunikation aus dem Jahr 2009: So geben 72 Prozent der befragten Großunternehmen dort an, über eine CV-Programmatik zu verfügen. Es gibt durchschnittlich 1,9 Personen, die sich um das Management von CV im Unternehmen kümmern. Es werden grundlegende Ziele mit dem Engagement verbunden, u. a. auch ‚weg vom Gießkannenprinzip‘, und 63 Prozent der

¹¹⁰ vgl. City of London (2010), LBG Associates (2005) oder Tuffrey (2003). Auf Deutschland bezogen gibt es eine groß angelegte Studie von Braun, die sich mit den entwickelten Kompetenzen im freiwilligen Engagement beschäftigt und mit ihrer beruflichen Relevanz. vgl. Braun (2006) zitiert nach Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 103 ff. Hier ist allerdings zu fragen, ob es für die Kompetenzentwicklung irrelevant ist, inwieweit es sich beim Engagement um ein dauerhaftes freiwilliges Engagement handelt oder um einen Einsatz im Rahmen von CV. Dies ist m.E. eingehender zu prüfen bevor Kompetenzaussagen vollständig übertragen werden können.

¹¹¹ vgl. Korfmacher/Mutz (2003), S. 113 f

¹¹² vgl. Mutz (2008), S. 244

¹¹³ vgl. Korfmacher/Mutz (2003), S. 113 ff

¹¹⁴ vgl. Mutz (2002), Koch (2011) oder auch Jakob (2009), S. 103 ff

¹¹⁵ Der besondere Fokus im sozialen Bereich ergibt sich u.a. aufgrund der Formen Sozialausbildung, Sozialpraktikum und Secondment, die, wenn sie durchgeführt werden, häufig zusammen mit Kooperationspartner stattfinden.

Die o. g. Reihenfolge entspricht nicht ganz den Ergebnissen einer Studie von Maaß/Clemens aus dem Jahr 2002. Hier steht der Bereich ‚Soziales‘ an erster Stelle, unabhängig der Form des CV, gefolgt von ‚Kultur und Bildung‘. Die Plätze 3 und 4 teilen sich ‚Sport‘ und ‚Wissenschaft‘. Außer bei der Nutzungsüberlassung von Infrastruktur ist der Bereich ‚Umwelt‘ beim CV unabhängig der Form an Position 5, vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 73.

¹¹⁶ vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 81 ff oder verkürzt Backhaus-Maul/Braun (2010), S. 312 ff

Braun/Backhaus-Maul fassen diese grundlegenden Erkenntnisse in drei Thesen zusammen: in die Persistenzthese, die Ambivalenzthese und die Dualismusthese.

Dax 30 Unternehmen kommunizieren ihre Aktivitäten im CV im Rahmen ihres Internetauftritts.¹¹⁷

Wenn die Frage nach der Begründung und Ausrichtung von Unternehmensengagement gestellt wird, dann erhalten die Zielgruppen ‚Kunde‘ und ‚Mitarbeiter‘ besondere Beachtung. Die Bedürfnisse dieser beiden Stakeholdergruppen prägen das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen mehr als es die Gesellschaft insgesamt vermag.¹¹⁸

Bei den Analysen dieser Studien sollte allerdings bedacht werden, dass aufgrund der sozialen Erwünschtheit von bürgerschaftlichem Engagement die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen dahingehend zu Verzerrungen führen können, dass ein intensiveres Engagement angegeben als tatsächlich durchgeführt wird. Da darüber hinaus die Terminologie von CC und CV in Großunternehmen, die Personal und Abteilungen für Engagementprojekte führen, wesentlich bekannter ist als in KMU, kann dies zu einer systematischen Unterschätzung von bürgerschaftlichem Engagement von KMU führen.¹¹⁹

Und ein weiterer Sachverhalt sollte noch erörtert werden: Denn obwohl CV in besonderem Maße mit der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in Verbindung gebracht wird, so ist es trotzdem nicht empirisch belegt, dass CV-Programme vorzugsweise in der Personalabteilung angesiedelt sind, obwohl dies häufig in der Literatur befürwortet oder für gültig erklärt wird.¹²⁰ So wird CV zwar vielfach mit der Personalabteilung in Verbindung gebracht, doch empirisch überwiegt, zumindest in kleinen Studien, die Umsetzung als Querschnittsaufgabe bzw. als eine Aufgabe, die nicht ausschließlich im Personalbereich angesiedelt ist.¹²¹

Aber wie steht eigentlich der Bürger bzw. die Gesellschaft zum Postulat der Verbindung von Business Case und Social Case? Hier kommt die Wissenschaft zu dem Ergebnis, dass diese Gruppe einer unternehmerischen Vorteilsnahme durch bürgerschaftliches Engagement eher kritisch gegenübersteht. Auf der anderen Seite glauben sie aber auch nicht an einen selbstlosen Altruismus in der Wirtschaft. Hier liegt es in der Hand der Unternehmen, Vertrauen aufzubauen, Glaubwürdigkeit und ‚gutes Geschäftsgebaren‘ zu vermitteln und zudem den Business Case nicht zu Lasten des Social Case zu verfolgen.¹²² Authentizität spielt dabei eine wichtige Rolle.¹²³

4) Partner, Mittler, Netzwerke und Best-Practice

Nachdem die Formen des CV, ihr Nutzen und die strategische Herangehensweise eingehend erläutert wurden, soll

auf den folgenden Seiten der Beziehungsaspekt im CV thematisiert werden, denn CV findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern mit Partnern, in Netzwerken und häufig in Zusammenarbeit mit Mittlern. Zudem wird ein kurzer Blick auf die Debatte und Ausgestaltung von Best-Practice geworfen.

Partner

Die Wahl einer Partnerorganisation im bürgerschaftlichen Engagement hängt im Besonderen von den Themenfeldern, von den zielgruppenspezifischen Zugängen und von dem Know-how der Partner im Engagementfeld ab. Eine Partnerschaft bedeutet immer eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in der gemeinsame Ziele verfolgt werden.¹²⁴ Besondere Erfolgsfaktoren für eine Partnerschaft sind die sorgfältige Auswahl der Engagementfelder, fest umrissene Projektvorhaben, eine Betreuung und Begleitung von Seiten der Einrichtung und nach Möglichkeit ein stabiles, zuverlässiges und tendenziell längerfristiges Engagement des Unternehmens.¹²⁵

Mittler

Speziell in der Initiierungsphase von CV im Unternehmen oder bei zielgerichteten Aus- und Weiterbildungseinsätzen, aber auch allgemein für die Anbahnung und Durchführung von Projekten mit Partnerorganisationen unabhängig der eigenen Unternehmensgröße (KMU oder Großunternehmen) kann es sinnvoll sein, auf eine Vermittlungsagentur zurückzugreifen.¹²⁶ Spezialisierte Beratungsunternehmen, Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, gemeinnützige Netzwerke oder anderweitige gemeinnützige Organisationen übernehmen gerne eine Vermittlung für CV-Projekte.¹²⁷ Dieser Ansatz der ‚Engagementmaker‘ entstammt ebenfalls den USA: Professionelle Mittlerorganisationen entwickeln Projekte in Absprache mit Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen, sie koordinieren die Durchführung und evaluieren am Ende Verlauf und Ergebnis.¹²⁸

Betrachten wir als ein Beispiel genauer die Freiwilligenagenturen in Deutschland, denn sie sind in besonderem Maße mit dem lokalen Umfeld verbunden und werden in der Fachdebatte um die Bedeutung von Mittlern zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtung mit besonderer Frequenz erwähnt.¹²⁹ Freiwilligenagenturen sind „Infrastruktureinrichtungen für bürgerschaftliches Engagement im lokalen Raum, die durch ein umfassendes Engagementverständnis Gelegenheitsstrukturen für das

¹¹⁷ vgl. Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2010)

¹¹⁸ Bertelsmann Stiftung (2006), S. 3, 7 oder argumentiert von Polterauer (2010), S. 226

¹¹⁹ vgl. Polterauer (2010), S. 211

¹²⁰ siehe bspw. Habisch (2003), S. 126, Bartsch (2010), S. 389, Pinter (2006)

¹²¹ vgl. Habisch (2003), S. 137, Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2010), S. 10, Pinter (2006), S. 48, Blumberg/Scheubel (2007), S. 21

¹²² vgl. Nährlich (2010), S. 251 f

¹²³ vgl. Schewe et al. (2010), S. 21 ff

¹²⁴ vgl. Braun (2010), S. 33 und zur Begegnung auf Augenhöhe bspw. Koch (2011), S. 31

¹²⁵ vgl. Mutz (2008), S. 246 f

¹²⁶ vgl. ebenda S. 242, Schubert et al. (2002), S. 32 f, 200 f oder auch Schöffmann (2008), S. 265. Die Organisation Seitenwechsel® oder die Agentur Mehrwert zählen bspw. auch zu den vermittelnden Organisationen, vgl. Bartsch (2010), Schubert et al. (2002), S. 165 ff.

¹²⁷ vgl. Lang/Dresewski (2010), S. 415 f, Schöffmann (2008), S. 265

¹²⁸ vgl. Enquete-Kommission (2002), S. 221 f, Backhaus-Maul (2003), S. 38 f, Mutz (2002)

¹²⁹ siehe bspw. Mutz (2002), Schöffmann (2008), S. 265 oder Reichenau (2003)

hohe Potenzial aller engagementpolitisch relevanten Akteure bieten und befördern wollen. (...) Sie beraten, informieren und vermitteln (...).¹³⁰ Freiwilligenagenturen arbeiten sowohl in sozialen als auch in ökologischen und kulturellen Engagementfeldern und verfügen aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Netzwerke über Kompetenzvorsprünge, die sie zu besonders interessanten Geschäftspartnern für Unternehmen im Rahmen von CV machen.¹³¹ So organisieren sie bspw. Aktionstage, verfügen über Datenbanken zur Engagementvermittlung oder vermitteln Sozialpraktika in Kooperation mit Agenturen wie Seitenwechsel® oder der Agentur Mehrwert.¹³²

Die Bertelsmann-Stiftung erwägt für Deutschland im Jahr 2008 eine Zahl von ca. 70 bis 90 aktiven Mittlern.¹³³ Sie finden sich auf Plattformen bzw. in Netzwerken zusammen, so z. B. in der Bundesinitiative ‚Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e.V.‘ mit einem Netzwerk von 25 Mittlern.¹³⁴ Für die Recherche nach aktiven Mittlern bietet sich neben der Internetseite von UPJ speziell die Internetseite der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen an.¹³⁵ Hier sind bundesweit 311 Organisationen und Initiativen gelistet. Dabei handelt es sich allerdings nicht ausschließlich um klassische Freiwilligenagenturen.¹³⁶

Eine interessante und mittlerweile in deutschen Großstädten weit verbreitete Variante der Engagementvermittlung besteht in der Marktplatz-Methode, initiiert von der Bertelsmann Stiftung.¹³⁷ Dabei werden, wie auf einem Markt, Kooperationsprojekte zwischen gemeinnützigen Organisationen und interessierten Unternehmen ausgehandelt. Die Unternehmen können Personaleinsatz, geschäftliche Kompetenz oder logistische Unterstützung anbieten. Mittlerweile findet ein Marktplatz in 67 deutschen Städten statt.

Netzwerke

Neben einer Kooperation mit Mittlern bietet sich für Unternehmen, die im CV aktiv sein wollen, auch der gezielte Austausch in Netzwerken an. Die Zusammenarbeit von diversen Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ist ein wichtiges Instrument, um soziale Verantwortung zu übernehmen. Der Austausch in Netzwerken dient somit nicht nur dem reinen Informationsaustausch.¹³⁸ Strategische Partnerschaften und Netzwerke sind auch ausdrücklich von Seiten der Regierung erwünscht, damit Vorreiter auf dem Gebiet des gesellschaftlichen Engagements ihr Wissen weitergeben können und Informationen ausgetauscht werden. Engagierte Unter-

nehmen sollen eine Leuchtturmfunktion übernehmen und andere zum nachahmen motivieren.¹³⁹ Internetplattformen, über die eine Netzbildung erfolgen kann oder über die auch Informationen zu Literatur und Publikationen im Bereich CC und CV veröffentlicht werden, sind bspw. folgende:

www.cccdeutschland.org

www.upj.de – Unternehmensnetzwerk UPJ

www.b-b-e.de

www.bertelsmann-stiftung.de

www.corporatecitizen.de

www.engagiert-in-nrw.de

Zudem gibt es die ‚großen‘ Internetplattformen zur Netzbildung, die sich allerdings auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen allgemein, also auf CSR, beziehen:

www.csrgermany.de

www.csr-in-deutschland.de

www.csreurope.org

www.csr-weltweit.de¹⁴⁰

Best-Practice

Einer großen Beliebtheit in der Literatur erfreuen sich die Veröffentlichungen von Best-Practice Beispielen. Sie finden sich über das literarische Feld verteilt sowohl im Kontext von CSR, CC als auch von CV. Sie dienen als Anreiz, gleichwohl bedacht werden muss, dass das Ausmaß an positiven Erfahrungen in einem Best-Practice Beispiel nicht ohne weiteres 1:1 auf das eigene Unternehmen übertragen werden darf. Denn in jedem Unternehmen herrscht ein individuelles Betriebsklima, das in Kombination mit unterschiedlichen Kernkompetenzen des Unternehmens und Kompetenzen der Mitarbeiter einhergeht. Ähnlich wie eine individuelle Anpassung bei der Übertragung von CV aus den USA nach Deutschland vorgenommen werden muss, so muss die Individualität eines Unternehmens auch innerhalb Deutschlands Berücksichtigung bei der Gestaltung von CV finden.¹⁴¹ Nichtsdestotrotz darf ein Hinweis zu Best-Practice in diesem Artikel nicht fehlen, denn Best-Practice soll ausdrücklich zur Nachahmung animieren.¹⁴²

Davon abgesehen gibt es in der Fachdebatte auch Stimmen, die diese Einzelfallbetrachtungen als Beweis für die Vorteilhaftigkeit von CV bzw. CC als nicht mehr ausreichend erachten. Waren sie zu Beginn der deutschen Fachdiskussion um bürgerschaftliches Engagement von Unter-

¹³⁰ Reichenau (2003), S. 123

¹³¹ vgl. ebenda, S. 123

¹³² vgl. Schubert et al. (2002), S. 173 ff, Kamlage/Winkler (2009), S. 4 oder www.koeln-freiwillig.de Zugriff am 31.07.2011

¹³³ vgl. Lang/Dresewski (2010), S. 415

¹³⁴ vgl. www.upj.de Zugriff am 31.07.2011

¹³⁵ vgl. Schöffmann (2008), S. 265, Lang/Dresewski (2010), S. 415

¹³⁶ vgl. www.bagfa.de/site/agenturen.htm Stand der Mittler am 31.07.2011

¹³⁷ vgl. www.gute-geschaefte.org Zugriff am 31.07.2011

¹³⁸ vgl. Habisch (2003), S. 148

¹³⁹ vgl. Bundesregierung (2010), S. 8

¹⁴⁰ Diese Auflistung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll prominente Beispiele für Netzwerke auflisten. Alle Zugriffe auf die o.g. Internetseiten sind am 31.07.2011 vorgenommen worden.

¹⁴¹ Zur Individualität siehe bspw. Pinter (2006), S. 47 ff, Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2009), S. 5 ff oder Maaß (2009), S. 1 f

¹⁴² vgl. Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2009), S. 5, Braun (2010), S. 39

nehmen angebracht und hilfreich, so reichen sie beim jetzigen Forschungsstand als Beweis nicht mehr aus.¹⁴³

Die Bandbreite an Best-Practice Beispielen in der Literatur ist groß. So beziehen sich Autoren bei Best-Practice bspw. relativ allgemein und kurz gefasst auf CV, CSR oder CC. Häufig werden neben der komprimierten Darstellung aber auch detaillierte Analysen zum Nutzen und zur Anwendbarkeit vorgenommen. Best-Practice Beispiele können nach Unternehmensgröße und Machbarkeit differenziert werden oder speziell zu KMU in Bezug gesetzt werden. Darüber hinaus gibt es Best-Practice zum Beispiel konkret zur Förderung von (Vor-)Ruheständlern.¹⁴⁴

Best-Practice Beispiele zu CV können sowohl in der Literatur als auch über das Internet recherchiert werden. Auf regionaler Ebene finden sich unter www.engagiert-in-nrw.de oder unter www.engagiert-in-koeln.de/unternehmen viele Fallbeispiele zu CV im Rahmen von regionalen Wettbewerben.

Einen Hinweis auf Unternehmen, die führend im CV in Deutschland sind, liefert darüber hinaus das Good Company Ranking, das die 90 größten Konzerne Europas im Kontext von CSR miteinander vergleicht. CV spielt in diesem Ranking zwar eine untergeordnete Rolle, allerdings ist es ein ausgewiesenes Kriterium in der Rubrik ‚Mitarbeiter‘. Beim Ranking 2009 wurde bspw. die Henkel AG & Co. KGaA als deutsches Unternehmen für sein CV gelobt. Weitere besonders positive Beispiele im CV waren auf europäischer Ebene HSBC Holding plc oder die ING Groep N.V.¹⁴⁵

5) CV: Fazit und Anregungen

CV birgt viele Potenziale, dies sollte dem interessierten Leser nicht entgangen sein. Quod erat demonstrandum? Wenn wir uns an die Fragen zu Beginn des Artikels erinnern, so fällt auf, dass die meisten davon im Laufe der Kapitel bereits beantwortet wurden.

Ja, CV kann laut Fachdebatte eine Triple-WIN Situation erzeugen, von der die Gesellschaft, die Mitarbeiter und das Unternehmen profitieren. Die strategische Herangehensweise bedingt allerdings das Erfüllen von vielen Kriterien, die ausschlaggebend für die Triple-WIN sind. Der ‚Königsweg‘, der auf jedes Unternehmen einfach übertragen werden kann, scheint hierbei noch nicht gefunden. Trotzdem kann festgehalten werden, dass sich die Fachdebatte bei vielen Kriterien einig ist, dass sie elementare Faktoren für erfolgreiches CV darstellen.

Eine erste Hilfestellung für Unternehmen bei der Implementierung von CV bieten bspw. so genannte Leitfäden, die vorzugsweise von Beratungsagenturen konzipiert sind. Auch wenn diese Leitfäden nur oberflächlich Hilfestellung bieten, so spiegeln sie doch viele der grundlegenden Kriterien für erfolgreiches CV wider.¹⁴⁶

Zum Schluss soll der Blick noch auf die Politik bzw. auf den Staat gerichtet werden, um der Frage nachzugehen, wie eine durchdachte Engagementpolitik CV in seiner Ausgestaltung und in seiner Verbreitung unterstützen kann.¹⁴⁷ Hier ist sich die Fachdebatte darüber einig, dass bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen auch unternehmensgesteuert sein muss und somit die Aufgabe des Staates darin liegt, begünstigende Rahmenbedingungen für CC und damit auch für CV zu schaffen. Denn schließlich handelt es sich um freiwilliges Engagement und daher nicht um eine staatliche Aufgabe.¹⁴⁸ Nach Einschätzung von Klein/Heuberger sind diese nötigen Rahmenbedingungen zumindest in Ansätzen bereits vorhanden, was aber nicht bedeutet, dass sie nicht weiter von Seiten der Politik ausgebaut werden müssen.¹⁴⁹

Im Kontext dieses Postulats gibt es viele Überschneidungen zwischen CV und CC, somit soll hier als abschließender Gedanke ein besonderes Augenmerk auf die Förderung von Kooperationen und Kooperationspartnern gelegt werden, denn diese sind für CV von besonderer Bedeutung. So wird der Politik nahegelegt, dass sie die Netzwerkbildung zwischen unterschiedlichsten Personengruppen unterstützt: Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und staatliche Akteure sollen in interorganisatorischen Netzwerken zusammenarbeiten.¹⁵⁰ Zudem könnte die Politik gemeinnützige Organisationen dahingehend fördern, dass sie fachlich und sachlich mit den Unternehmen auf gleicher Augenhöhe kooperieren können. Dieses Postulat kann auch auf die Unterstützung von gemeinnützigen Mittlerorganisationen übertragen werden.¹⁵¹ Eine weitere Möglichkeit der Verbesserung der Rahmenbedingungen für CV besteht in der vermehrten Transparenz und der Kommunikation zum Konsumenten. Denn wenn bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen und damit eine ‚Übererfüllung‘ gesetzlicher Anforderungen den Konsumenten besser kommuniziert wird, dann kann dies förderliche Impulse für den Wettbewerb der Unternehmen im Engagement erzeugen.¹⁵²

Aber bei jedem ‚Mehr‘ an Engagement sollte den Unternehmen bewusst sein, und damit soll dieser Artikel auch schließen, dass die Glaubwürdigkeit und Authentizität des Engagements ein konstituierendes Moment für erfolgreiches

¹⁴³ vgl. Maaß (2009), S. 1 f

¹⁴⁴ Zu Best-Practice allgemein siehe Braun (2010), hier in Bezug auf CC insgesamt, Fischer/Büchler (2008) oder AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (2011) in Bezug auf CV; siehe Schöffmann (2008), S. 261 zu KMU oder Jakob/Passavant (2009), hier mit Bezug auf CSR insgesamt; siehe Pagani-Tousignant (2011) für CV für (Vor-)Ruheständler oder Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2009) für Best-Practice sortiert nach Unternehmensgröße. Detaillierte Beschreibungen zu den verfolgten Zielen für das Unternehmen, zur Umsetzung und zur Machbarkeit finden sich bei Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2009), Korfimacher/Mutz (2003) S. 110 ff, Blumberg/Scheubel (2007), S. 24 ff, Schuster (2008), S. 146 ff oder Pinter (2006), S. 48 ff.

¹⁴⁵ vgl. Kirchhoff Consulting (2009), Zugriff am 31.07.2011 über www.kirchhoff.de oder www.csreurope.de

¹⁴⁶ siehe bspw. Schöffmann (2008), S. 263 ff oder Blumberg/Scheubel (2007), S. 50 ff

¹⁴⁷ Die Begriffe ‚Politik‘ und ‚Staat‘ werden hier synonym verwendet.

¹⁴⁸ vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 138, Backhaus-Maul/Braun (2010), S. 321 f, Enquete-Kommission (2002), S. 229 f oder Braun (2010), S. 37 ff

¹⁴⁹ vgl. Klein/Heuberger (2011), S. 48 f

¹⁵⁰ vgl. Braun (2011), S. 16 f, Bürsch (2003), S. 40 f

¹⁵¹ vgl. Backhaus-Maul/Braun (2010), S. 323 f

¹⁵² vgl. ebenda, S. 323 oder Schubert et al. (2002), S. 109 f

6) Literaturverzeichnis

AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011

Backhaus-Maul, H. (2003): Bürgerschaftliches Engagement in den USA. Sozialkulturelle Traditionen und professionelles Management. Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle Gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 33–46.

Backhaus-Maul, H./Braun, S. (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. In: Deutsches Stiftungszentrum für die Deutsche Wissenschaft/Institut für Stiftungsberatung (Hrsg.): Rote Seiten. Stiftung & Sponsoring. Das Magazin für Non-Profit-Management und –Marketing. 10. Jahrgang 2007, Ausgabe 5/2007, S. 2–15.

Backhaus-Maul, H. (2008): USA. In: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg 2008, S. 485–492.

Backhaus-Maul, H./Braun, S. (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Theoretische Überlegungen, empirische Befunde und engagement-politische Perspektiven. In: Olk, T./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 303–326.

Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Backhaus-Maul, H./Biedermann C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden 2010, S. 15–49.

Bartsch, G. (2003): Lernen in fremden Lebenswelten. Personalentwicklung als Einstieg in das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. In: Backhaus-Maul, H./Bühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 169–178

Bartsch, G. (2010): Corporate Volunteering – ein Blickwechsel mit Folgen. In: Backhaus-Maul, H./Biedermann C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden 2010, S. 388–400.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Detailauswertung. Gütersloh 2006

Blumberg, M./Scheubel, V. (2007): Hand in Hand. „Corporate Volunteering“ als Instrument der Organisationsentwicklung in Deutschland. Eine Studie der brands & values GmbH (Hrsg.), Bremen 2007

Boccalandro, B. (2011): VeraWorks: Maximizing Impact: Three Signs of Underperforming Employee Community Engagement. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 39–44.

Braun, S. (2010): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Zwischen Tradition und Innovation. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Monitor Engagement Nr. 3. 1. Aufl. Berlin 2010

Braun, S./Backhaus-Maul, H. (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland – Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. 1. Aufl., Wiesbaden 2010

Braun, S. (2011): Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement: Unternehmensengagement und Wohlfahrtsstaat. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 14–17.

Bürsch, M. (2003): Bürgergesellschaft und die Interessenlage von Unternehmen. In: Backhaus-Maul, H./Bühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 39–41.

Bundesregierung (Hrsg.) (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR. Bürgergesellschaft und die Interessenlage von Unternehmen. Berlin 2010

City of London (Ed.) (2010): Volunteering – The Business Case. The benefits of corporate volunteering programs in education. London 2003

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Opladen 2002

Fischer, M./Büchler, C. (2008): Corporate Volunteering II. In: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg 2008, S. 251–257

Habisch, a. (2003): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin Heidelberg New York

Habisch, A./Wegener, M. (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmannstiftung Projektmanagement CSR. Center for Corporate Citizenship 2004

Habisch, A. (2006): Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe. In: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin Heidelberg 2006, S. 35–49.

- Habisch, A./Wildner, M./Wenzel, F. (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg 2008, S. 3–43
- Hartnuß, B./Heuberger, F. W. (2010): Ganzheitliche Bildung in Zeiten der Globalisierung. Bürgerschaftliche Perspektiven für die Bildungspolitik. In: Olk, T./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 459–490.
- Jakob, M.C. (2009): Corporate Volunteering. Die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Jakob, M. C./von Passavant, C. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Zürich 2009, S. 91–106.
- Jakob, M. C./von Passavant, C. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Zürich 2009
- Kamlage, J-H./Winkler, N. (2009): Corporate Volunteering: Eine empirische Bestandsaufnahme von Mitarbeiter-Tageseinsätzen am Beispiel des Bremer Day of Caring. Pilotstudie 2009. Hrsg.: Universität Bremen/Arbeitsbereich Wahl-, Parteien- und Partizipationsforschung, Bremen 2009
- Keppler, W./Leitmann, G./Ripplinger, J. (1999): Das Soziale lernen. Ergebnisse eines landesweiten Modellprojekts. Stuttgart 1999
- Kirchhoff Consulting AG (Hrsg.) (2009): Das Good Company Ranking. Corporate Social Responsibility Wettbewerb der 90 größten Konzerne Europas. Hamburg 2009
- Klein, A./Heuberger, F. (2011): Bundesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement: Neue gesellschaftliche Verantwortungsteilung. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 45–49.
- Koch, S. C (2011): Bundesinitiative UPJ e.V.: Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung durch gesellschaftliches Engagement. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 27–32.
- Korfmacher, S./Mutz, G. (2003): Corporate Volunteering in Deutschland – soziales und zivilgesellschaftliches Lernen durch unternehmerisches bürgerschaftliche Engagement. In: Mutz, G. (Hrsg.): Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. München 2003, S. 100–132.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel 2001
- Kreikebaum, H./Kreikebaum, M. (2011): EBS Institut für Unternehmensethik: Ethische Grundsätze des Corporate Volunteering. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 18–21.
- Kuhlen, B. (2008): Corporate Social Responsibility und Sustainable Development. Zur branchenspezifischen Verantwortung der Kernindustrie und internationaler Kernenergieversorgungsunternehmen. Saarbrücken 2008
- Lang, R./Dreowski, F. (2010): Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: Backhaus-Maul, H./Biedermann C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden 2010, S. 401–422.
- LBG Associates (Ed.) (2005): Can Corporate Volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment. New York Washington D. C. 2005
- Maaß, F./Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als ‚guter Bürger‘. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94 NF, Wiesbaden 2002
- Maaß, F./Backes-Gellner, U. (2006): Corporate Citizenship als integrative Führungsaufgabe. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn 2006
- Maaß, F. (2009): Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand. In: Braun, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden 2009, o. S.
- Muthuri, J./Moon, J./Matten, D. (2006): Employee Volunteering and the Creation of Social Capital. In: Moon, J. (Ed.): Research Paper Series. Nottingham 2006
- Mutz, G. (2002): Corporate Citizenship in Deutschland – Annäherungen an ein zivilgesellschaftliches Konzept? In: Politische Psychologie, Sonderheft Bürgerengagement, o. S.
- Mutz, G./Korfmacher, S. (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: Backhaus-Maul, H./Bühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 45–62.
- Mutz, G. (2008): Corporate Volunteering I. In: In: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg 2008, S. 241–249
- Nährlich, S. (2010): Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship-Aktivitäten. In: Backhaus-Maul, H./Biedermann C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden 2010, S. 240–258.

- Pagani-Tousignant, C. (2011): Nomisur International: Oder Workers and Retirees: An Untapped Resource for Corporate Volunteer Programs. In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 33–38.
- Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg 2006
- Points of Light Institute (Ed.) (2004): Developing Excellence in Workplace Volunteer Programs: Guidelines for Success. Washington D. C. 2004
- Polterauer, J. (2010): Unternehmensengagement als „Corporate Citizen“. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Backhaus-Maul, H./Biedermann C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden 2010, S. 203–239.
- Reichenau, J. (2003): Corporate Volunteering als Geschäftsbereich. Freiwilligenagenturen als innovative Engagementmittler in der Bürgergesellschaft. In: Backhaus-Maul, H./Bühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 123–141
- Richter, M./Schöffmann, D. (2003): Praxisbeispiele. Engagierte Unternehmen in Deutschland. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle Gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 47–55.
- Schaltegger, S. (2011): Centre for Sustainability Management: Philanthropie vs. Business Case for Sustainability? In: AmCham Germany/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 22–26.
- Schewe, G./Borgstädt, M./Schleithoff, D. (2010): Corporate Volunteering – Eine Bestandsanalyse für Deutschland (Nr. 74). In: Schewe (Hrsg.): Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal und Innovation der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster 2010
- Schöffmann, D. (2003a): Corporate Volunteering. Gelebte Unternehmensverantwortung. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle Gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 11–22.
- Schöffmann, D. (2003b): Do it yourself. Anregungen für interessierte Unternehmen. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle Gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 105–146.
- Schöffmann, D. (2003c): Vom Nutzen des Corporate Volunteerings. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle Gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 95–103.
- Schöffmann, D. (2008): Corporate Volunteering III. In: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg 2008, S. 259–267
- Schubert, R./Littmann-Wernli, S./Tingler, P. (2002): Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligkeit. Bern, Stuttgart, Wien 2002
- Schuster, J.D. (2008): Personal/HR. In: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg 2008, S. 145–155.
- Tuffrey, M. (2003): Good Companies, Better Employees. How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance. London 2003
- Vis a Vis Agentur für Kommunikation GmbH (Hrsg.) (2009): Unternehmen in der Gesellschaft – Engagement mit Kompetenz und Personal. Praxisbeispiele – Ausgabe 2009/I (September) Köln
- Vis a Vis Agentur für Kommunikation GmbH (Hrsg.) (2010): Corporate Volunteering: gesellschaftliches Unternehmensengagement mit Kompetenz und Personal – Aktuelle Praxis bei Großunternehmen. Ergebnisse einer 2009 durchgeführten Studie. Köln 2010
- Westebbe, A./Logan, D. (1995): Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden 1995

Sandra Schöneborn

Professional Center der Universität zu Köln, 9. August 2011

Voraussetzungen, Formen und Art des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure aus staats- und verwaltungsrechtlicher Perspektive im Hinblick auf das Bürgerschaftliche Engagement

Gunnar Folke Schuppert

I. Einleitung

Dieses mir aufgegebenes Thema – das wohl eher einer umfassenden Habilitationsschrift würdig wäre – trifft – und dies ist das reizvolle daran – ein Zentralthema moderner Staatlichkeit, nämlich die Organisation der Zusammenführung staatlicher und nicht-staatlicher Handlungskompetenz bei der Konkretisierung des Gemeinwohls (Scherzberg 2003). Genau darum geht es in dieser Skizze, und zwar im Hinblick auf das Bürgerschaftliche Engagement: Wie soll man sich Voraussetzungen, Formen und Art des Zusammenwirkens im Bereich der Stärkung der Bürgergesellschaft und der lokalen Demokratie vorstellen und gibt es dafür, wenn auch keine Patentrezepte, so doch handlungsanleitende Orientierungspunkte, auf die man sich verständigen kann?

Worum es also in dieser von mir erbetenen Skizze nicht gehen kann, ist, konkrete Maßnahmenbündel vorzuschlagen, etwa zur steuerlichen Begünstigung von Stiftungen, zur versicherungsrechtlichen Ausgestaltung von ehrenamtlicher Tätigkeit oder anderes mehr; erstens gibt es dazu Vorschläge genug, zum anderen geht es uns eher um eine generelle Perspektive auf das Zusammenwirkens-Problem, um später – vor diesem Hintergrund – einzelne konkretisierende Handlungsschritte zu diskutieren.

In diesem Sinne und in Übereinstimmung mit der mir auf den Weg gegebenen Arbeitsdefinition des Bürgerschaftlichen Engagements (BE)² schlage ich vor, **drei Schlüsselbegriffe** näher in den Blick zu nehmen, die uns geeignet erscheinen, die fortdauernde Diskussion über die Stärkung und Konturierung von Bürgerschaftlichem Engagement zu befruchten und die den Vorteil haben, noch nicht „totdiskutiert“ worden zu sein.

BE ist gekennzeichnet durch Freiwilligkeit und Mitverantwortung des Handelns im öffentlichen Raum. BE ist in diesem engeren Sinne strukturbildend und setzt dadurch wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander. BE kann sich in kontinuierlichen Leistungen und Problemlösungen für die Gesellschaft ausdrücken, die von Individuen oder Organisationen erbracht werden und mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird. BE kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung gerichtet sein als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung. Dabei ist der wechselseitige Zusammenhang zwischen Vertrauen, BE und Sozialkapital zu berücksichtigen. Die Voraussetzung für BE ist ein hinreichendes Maß an Sozialkapital, gleichzeitig kann das Sozialkapital durch BE weiter gestärkt werden.

II. Soziale Investitionen als Leitbegriff zur Analyse privater Beiträge zum Gemeinwohl

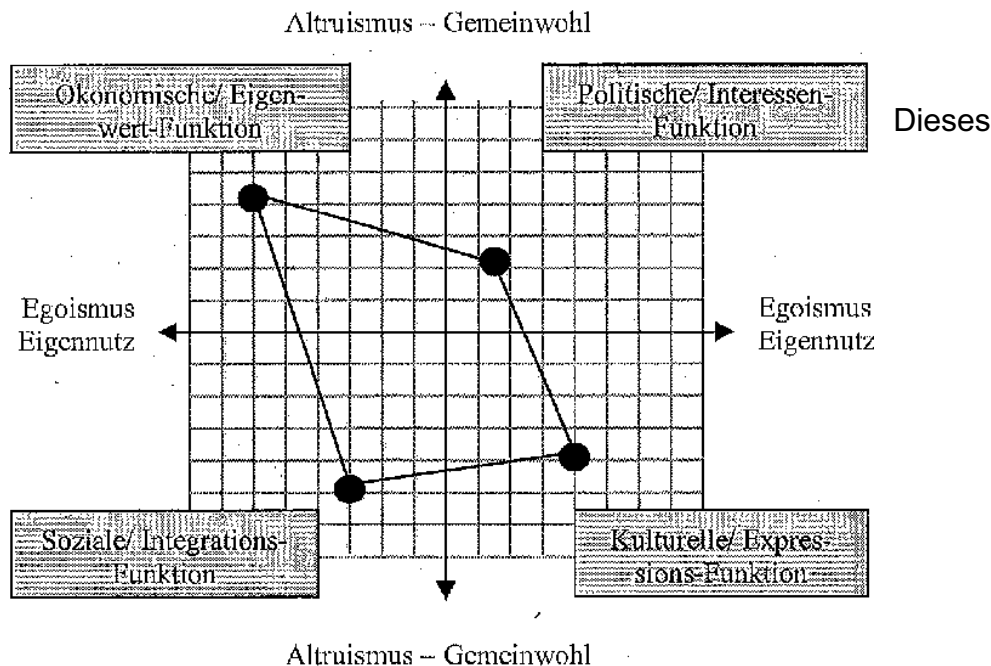
Diesen ersten Schlüsselbegriff, den wir hier in die Diskussion über BE einführen wollen, verdanken wir einem Beitrag von Volker Then und Konstantin Kehl mit dem Titel „Soziale Investitionen: Ein konzeptioneller Entwurf“ (2011). Soziale Investitionen sind demnach „alle **privaten Beiträge zum Gemeinwohl**, die **freiwillig** getätigt und sowohl von den Investoren als auch von der relevanten sozialen Gruppe bzw. der Gesellschaft als **gemeinwohlbezogen legitimiert** sind“. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um informelle oder formal-organisierte Investitionsbeiträge, um freiwilliges Engagement, NGOs oder Stiftungen handelt.

Der Charme dieses so verstandenen Begriffs sozialer Investitionen besteht vor allem darin, dass er nicht einem Trennungsdenken in Sektoren verhaftet ist – hier staatlich, dort privat – sondern dass es vielmehr bei der Forschung zu sozialen Investitionen immer auch um die besonderen **Mischungsverhältnisse von Staat, Markt und Zivilgesellschaft** geht. Seit jeher vertreten wir die Meinung und „predigen“ dies landauf und landab, dass die spannenden Entwicklungen in Staat und Gesellschaft sich an den Überlappungszonen der Sektoren vollziehen und dass die sich dabei herausbildenden institutionellen Arrangements unsere besondere Aufmerksamkeit verdienen (Schuppert 1998; 2000); ganz in diesem Sinne heißt es in dem genannten Beitrag dazu wie folgt (S. 7):

*„Im Zuge gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse verschwimmen die Grenzen zwischen den Sektoren zunehmend, sodass Modellierungen, die Akteure eindeutig den Logiken von Staat, Markt, Gemeinschaft und einer »intermediären« oder »assoziativen« Sphäre zuzuordnen versuchen, immer problematischer erscheinen. Die Entstehung von neuen sozialen Bewegungen, NGOs oder Public Private Partnerships markiert dabei nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite beteiligen sich neben Regierungen, NonprofitOrganisationen, Stiftungen und freiwillig engagierten Individuen immer stärker auch Privatunternehmen am Gemeinwohl, wobei dieser **neue Mix von Gemeinwohlbeiträgen mit einem wachsenden Kreis an Organisationen und Initiativen einhergeht**, die sich einer Beschreibung als rein-zivilgesellschaftlich, rein-marktförmig oder rein-staatlich entziehen, indem sie Elemente privater, öffentlicher, For-profit- und NonprofitOrganisationen mit unternehmerischen und verschiedenen kulturellen Identitäten verbinden – sogenannte »hybride« Organisationen.“*

Wenn man den Begriff der sozialen Investitionen für weiterführend hält – zumal er an den Begriff des Sozialkapitals unmittelbar anschlussfähig ist –, dann ist es in einem zweiten Schritt naheliegend, nach den **gesellschaftlichen Funktionen** sozialer Investitionen Ausschau zu halten, innerhalb derer man die folgenden vier unterscheiden kann, nämlich

- **die ökonomische (Dienstleistungs-)Funktion**
- **die politische (Advokaten-)Funktion**



- die soziale (Gemeinschafts-)Funktion und
- die kulturelle (expressive) Funktion,

die sich alle irgendwo in dem **Spannungsfeld zwischen Eigennutz und Gemeinwohl** verorten lassen (Then/Kehl, S. 25):

Dieses Spannungsfeld klar zu sehen, ist von zentraler Bedeutung, weil es weder darum gehen kann, das Verhältnis von Eigennützigkeit, Gruppennützigkeit (dieser Begriff findet sich in der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zur Zulässigkeit sogenannten Sonderabgaben) und Gemeinnützigkeit als ein solches spannungsfreier Harmonie zu idealisieren, noch darum, auch gemeinwohlorientierte Akteure zu „etatisieren“, also zu Gehilfen staatlicher Gemeinwohltätigkeit zu instrumentalisieren, sondern darum, die eigene Handlungslogik privater Akteure und das verfassungsstaatlich vorgegebene Ziel der Gemeinwohlförderung als miteinander kompatibel zu verstehen und dementsprechend auszugestalten (Schuppert 2002).

Dies erscheint keineswegs als eine prinzipiell unlösbare Aufgabe, weil die Disziplin der „**behavioural economics**“ seit einer Reihe von Jahren klar herausgearbeitet hat, dass das Verhalten von Bürgern nicht auf das Erklärungsmodell des seinen eigenen Nutzen maximierenden „homo oeconomicus“ reduzieren lässt, es vielmehr durch eine Vielzahl von Faktoren gesteuert wird (The New Economics Foundation 2005), wie etwa durch das Verhalten Dritter, den Wunsch, das Richtige zu tun, sowie natürlich durch die Wertmaßstäbe der jeweiligen sozialen Bezugsgruppe, ein Faktor, der – wie es scheint – durch das Phänomen sozialer Netzwerke wie Facebook verstärkt wird.

Die Vorstellung dieses ersten Schlüsselbegriffs der sozialen Investitionen wollen wir dadurch abschließen, dass wir eine von unseren Referenzautoren präsentierte Tabelle (S. 36 f.) aufgreifen, mit der sie die **Rahmenbedingungen der Übernahme gesellschaftlicher Funktionen durch soziale Investitionen** wie folgt darstellen:

	Ökonomische Funktion	Politische Funktion	Soziale Funktion	Kulturelle Funktion
Angebot	Soziale Unternehmer Non-Profit-Organisationen entstehen als Reaktion auf Heterogenität der Nachfrage Unternehmergeist Unternehmer kreieren und bedienen Nachfrage Unternehmer maximieren den nicht-monetären Ertrag Hybridorganisationen für die Ausrichtung an gemischten Zielfunktionen	Grundsätzliche Voraussetzungen für Beteiligung Politische Partizipation Politische Unternehmer Reaktionsfähigkeit des politischen Systems (Responsiveness) Regierungseffizienz Verhältnis von Politik und Zivilgesellschaft Subsidiarität und Solidarität Öffentliche Steuerung/Arbeitsteilung (NPM) Politische Instabilität und Gewalt	Sozialkapital Vereinigungs- und Versammlungsmöglichkeiten Unternehmerische/expressive Persönlichkeiten Netzwerkmoderatoren Dichte der sozialen Interaktion Angebot an Organisationsformen Informationszugang Medienzugang	Motivation und Werte Kultur der Gabe Moralische Unternehmer Altruismus, instrumentelle Interessen, Verpflichtung Beziehung von Eigennutz und Gemeinwohl Selbstverständnis der Bürgerinnen und Bürger Identität der Persönlichkeit (Lebenszufriedenheit) Artikulation und Verantwortung
Nachfrage	Marktversagen Heterogene Nachfrage Unbefriedigte Nachfrage nach öffentlichen und halböffentlichen Gütern in Situationen heterogener Nachfrage führt zum Entstehen von gemeinwohlorientierten Leistungsbereitstellern Wettbewerb zwischen öffentlicher und privat-zivilgesellschaftlicher Leistungserbringung Innovationsanreize für Staat und Markt	Staatsversagen Gründung privater Organisationen Wahl der Rechtsform Anforderungen an Mitgliedschaft, Kapital, Geschäftsleitung Gründungs- und Inkorporierungsprozesse Ermessensspielräume des Staates Hybridformen Nachfrage nach Beiträgen zur politischen Problemlösung	Staats- und Marktversagen Bedarf an sozialer Integration der Leistungsempfänger in Produktion Nachfrage nach sozialen Unternehmern, Mitgliedern, freiwilligen Helfern und Mitarbeitern Motivationslagen der Individuen Formen freiwilligen Engagements Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter und Freiwillige	Staats- und Marktversagen Tradierung kultureller Identitäten Durchsetzung von Werten und Normen Weiterentwicklung und Anpassung des Wertesystems Bildung und Erziehung nachfolgender Generationen Bildung von Demokraten Verantwortung von Eliten

Steuerung	Gewinnausschüttungsverbot Vertrauensbildung Begrenzung privatrechtlicher Interessen Blended Value Proposition	Grundrechte und positives Recht Grundrechte: Versammlung, Vereinigung, Verbandsgründung, Meinungsäußerung, Informationsfreiheit Erlaubte Zwecke und Aktivitäten im gemeinnützigen Sektor Regelungen zu Steuern, Spenden, Einkünften, Vertragsformen Arbeitsrecht und die Mitwirkung von Freiwilligen	Reziprozität Vertrauen auf Gegenseitigkeit Normen des Sozialkapitals: innerhalb oder zwischen Wertegemeinschaften, nach innen oder außen gerichtet, formell oder informell, Intensität der Interaktion Wertebindung von Sozialkapital	Intermediäre Institutionen Bildung von Wertegemeinschaften Vermittlung in normativen Konfliktlagen Sicherung von Transparenz und Legitimität Vermittlung zwischen Wertegemeinschaften und politischer Öffentlichkeit
	Konsumentenkontrolle Unter der Voraussetzung von Informationsasymmetrien: Stakeholderbeteiligung	Advocacy und Voice Gleichheit der Bürger Vertretung politischer Anliegen Politische Kultur Politische Öffentlichkeit Staatliche Haltung zu sozialen Investitionen Spezifische Politikfelder Förderprogramme (z.B. Engagementpolitik) Korruptionskontrolle	Soziale Integration Wertebezug zur Politik bzw. Demokratie Legitimität, Repräsentativität und Effektivität von Strukturen der Zivilgesellschaft Sozio-strukturelle und kulturelle Merkmale der sozialen Investoren: Ethnische Zugehörigkeit; Schicht- / Milieuzugehörigkeit; Geschlecht; Religion; Sprache	Ethik und Recht Reziprozitätsnormen der Gabe bzw. der sozialen Kontrolle Grenzziehungen für normative Konflikte Ethische Maßstäbe für Toleranz und Koexistenz Normen für den Umgang mit sozialer oder kultureller Differenz

III. The New Interplay between the State, Business and Civil Society

Das zweite Schlüsselkonzept, das es hier kurz vorzustellen gilt und welches das soeben schon betonte Mischungsverhältnis von Staat, Markt und Drittem Sektor erneut aufgreift und variiert, ist das – wie es in der Governance-Forschung genannt wird (Wolf 2008; Schuppert 2010) – „New Interplay between the State, Business and Civil Society“. 8 Dieses neue Zusammenspiel setzt voraus, dass die alten, klassischen und idealtypisch verorteten Rollen von Staat – der alleinige, hierarchisch operierende Gemeinwohlakteur –, Markt – ausschließliche Profitorientierung von Unternehmen – und Drittem Sektor – alternative, staatsabgewandte Entwürfe zur Selbstverwirklichung – überwunden und abgestreift wer-

den. Klaus Dieter Wolf spricht insoweit von „shifting roles“ und „new identities of states, business and civil society as political agents“.

Was zunächst den Rollenwechsel des Staates angeht, so zeichnet Wolf hier ein Bild einer neuen Arbeitsteilung, das weitgehend an ein Portrait des verantwortungsteilenden Gewährleistungsstaates erinnert (vgl. dazu die Beiträge in Schuppert 2005) und weitgehend konsensfähig sein dürfte (S. 230):

„From the perspective of political realism, for instance, the role shift of governments would rather be conceptualized as ‚power shift‘, as a ‚relative decline of states and the rise of non-state actors‘. However, ‚sharing powers‘ does not necessarily make the state ‚weaker‘ as a provider of public goods than its interventionist elder

brother. The shadow of hierarchy is still present; the whip is still in the window. But the negotiating, enabling or co-operative state is less keen on running things 'from above' than on regulating and monitoring selfregulation. The new regulatory state is interested in reducing its governance contributions to functions which can exclusively, or most effectively, be provided by the public sector: establishing operational meta rules, setting the legal framework for private governance contributions and regulating externalities. Political modernization thus still counts – and depends – on the state, but it does so in terms of a new functional division of labour and authority between public and non-state actors.“

Was das **gewandelte Rollenverständnis von Unternehmen** betrifft – insbesondere das der großen Transnational Corporations (TNCs) – so ist doch zunehmend zu beobachten, dass ihre Selbstwahrnehmung alleinig als Marktakteure einem Verständnis gewichen ist, das auch die Dimension der Gemeinwohlverantwortung umfasst (weiterführend dazu jetzt Deitelhoff/Wolf 2010) und dies vor allem unter dem Einfluss des sich weitgehend durchgesetzten habenden Gedankenguts einer „Corporate Social Responsibility“ (S. 233):

„The major innovation of the present political and academic debate about the role of corporations in world politics lies in their rediscovery as political actors through the lens of global governance. Instead of continuing to look at them solely as economic actors in globalizing markets who have outgrown the regulatory capabilities of each individual state, their regulatory potential and the limits to it are investigated once again. Corporate responsibility, corporate social responsibility, or corporate citizenship are used as concepts to re-define the role of business vis-à-vis the state and civil society and to readjust the distribution of rights and obligations among the three sectors in the face of state failure as well as market failure. Notions associated with these concepts may vary widely, but they all go beyond the traditional understanding of corporations as actors who are private in form and private, that is commercial, in purpose.“

Was nun den Bereich zwischen Markt und Staat angeht, so hat hinsichtlich seiner begrifflichen Erfassung ein bezeichnender **„semantic shift“** stattgefunden, nämlich vom sog. **Dritten Sektor zur Zivilgesellschaft**, ein **Begriffswechsel**, der zugleich einen **Rollenwechsel** signalisiert.

Ende der achtziger und Anfang der neunziger Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde der sogenannte Dritte Sektor als ein zwischen Markt und Staat liegender intermediärer Bereich entdeckt und intensiv diskutiert. In dieser mehrheitlich von Verwaltungswissenschaftlern geführten Diskussion (zusammenfassend und mit zahlreichen Nachweisen Schuppert 1995) wurde vor allem die Bedeutung des Dritten Sektors für die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen hervorgehoben und seine intensive Einbeziehung in das Gesamtgefüge des modernen Verwaltungsstaates mit seinem typischen Public-Private-Mix bei

der Erfüllung öffentlicher Aufgaben; im heutigen Sprachgebrauch würden wir von den **Governance-Leistungen des Dritten Sektors** sprechen.

Mit dem Begriff der Zivilgesellschaft verändern sich Sichtweise und sprachlicher Duktus erheblich sowie auch die Zusammensetzung der „scientific community“, die sich der Erforschung dieses Phänomens verschrieben hat. Waren dies beim Dritten Sektor Verwaltungs- und Politikwissenschaftler, so hört man nunmehr deutlich die Stimmen von Historikern und Demokratietheoretikern, die die Akzente auch ganz bewusst anders setzen und ganz gezielt die Gleichsetzung von Drittem Sektor und Zivilgesellschaft zurückweisen (deutlich Gosewinkel/Rucht/van den Daele/Kocka 2004). Es erscheint uns deshalb naheliegend, zur Charakterisierung der Zivilgesellschaft einem Historiker das Wort zu geben; Jürgen Kocka (2003) versteht – und hier zeigt sich die Perspektivenverschiebung ganz deutlich – **Zivilgesellschaft als spezifischen Typus sozialen Handelns**, den er wie folgt erläutert (2003, S. 435):

„Als spezifischer Typus sozialen Handelns ist ‚Zivilgesellschaft‘ dadurch gekennzeichnet, dass sie (1) auf Konflikt, Kompromiss und Verständigung in der Öffentlichkeit ausgerichtet ist, dass sie (2) individuelle Selbständigkeit und gesellschaftliche Selbstorganisation betont, dass sie (3) Pluralität, Differenz und Spannung anerkennt, dass sie (4) gewaltfrei, friedlich verfährt, und dass sie (5) jedenfalls auch an allgemeinen Dingen orientiert ist, d. h. von den je eigenen partikularen Erfahrungen und Interessen ausgeht und sich für das allgemeine Wohl engagiert, wenn auch die verschiedenen zivilgesellschaftlichen Akteure ganz Verschiedenes unter dem allgemeinen Wohl verstehen mögen.“

Dieses zivilgesellschaftliche soziale Handeln konstituiert – und hier kommen wir vielleicht etwas unerwartet wieder auf den soeben diskutierten Raumbegriff zurück – einen spezifischen sozialen öffentlichen Raum, was deutlich etwas anderes ist als der stets für die Bereitstellung öffentlicher Güter instrumentalisierungsgefährdete Dritte Sektor; bei Kocka heißt es dazu wie folgt (2003, S. 436):

„Dominant ist dieser zivilgesellschaftliche Typus sozialen Handelns nicht im Bereich des Staates, nicht in der Wirtschaft und nicht in der Familie, sondern in einem sozialen Bereich oder Raum, der in modernen, ausdifferenzierten Gesellschaften ‚zwischen‘ Staat, Wirtschaft und Privatsphäre zu lokalisieren ist, in dem Raum der Vereine, Assoziationen, sozialen Bewegungen und Non-Government Organizations (NGOs), ein Raum, für den ein hohes Maß gesellschaftlicher Selbstorganisation kennzeichnend ist. Deshalb bezeichnet ‚Zivilgesellschaft‘ nicht nur einen Typus sozialen Handelns, sondern oft auch den selbstorganisierten, dynamischen, spannungsreichen, öffentlichen Raum der Vereine, Netzwerke, Bewegungen und Organisationen ‚zwischen‘ Staat, Wirtschaft und Privatsphäre.“

Durch diesen Rollenwechsel entsteht nach Wolf – und auch diese Beobachtung scheint uns zutreffend zu sein –

eine **Akteurskonstellation**, die man nach dem Grad und der Intensität der staatlichen Beteiligung an ihnen wie folgt ordnen könne (S. 237):

„At a first and very elementary descriptive level, the new modes of governance resulting from the interplay between the state, business and civil society can be distinguished according to different actors’ constellations: governance arrangements beyond the state which involve private actors can:

1. still be initiated, sponsored, or even dominated by the public sector. In this category the shadow of (public) hierarchy is still present, but the darkness of the shade may vary. In this kind of publicly embedded self-regulation the degree of de-governmentalization would still be low;

2. consist of multistakeholder initiatives, where more horizontal patterns of interaction prevail and the state, civic groups and corporations meet on an equal footing; and

3. be pure instances of private self-regulation with no direct public sector involvement, neither by the state nor by intergovernmental organizations, neither in a hierarchical manner nor in any other way as ‘equals’. Here of course the highest degree of de-governmentalization can be observed.“

Damit dies alles nicht ohne Anschauung bleibt, sei zum Abschluss dieses Punktes eine Übersicht wiedergegeben, in der diese drei Typen von Arrangements mit ausgewählten Politikfeldern in Beziehung gesetzt werden (Wolf 2008, S. 238):

Public, multistakeholder and private self-regulation in different policy areas

	Environment	Security and human rights	Corruption and organized crime
With public sector participation	Global Compact	Kimberley Process	United Nations Convention Against Corruption
Multistakeholder governance initiatives	Forest Stewardship Council	Voluntary Principles on Security and Human Rights	Business Principles for Countering Bribery
Private self-regulation	Responsible Care	Antwerp Resolution of the World Diamond Council	Wolfsberg Principles

IV. Das Konzept der aktivierenden Verantwortungsteilung

Der Begriff der Verantwortungsteilung, den wir schon lange propagieren und der von Wolfgang Hoffmann-Riem (2000) als „Schlüsselbegriff moderner Staatlichkeit“ bezeichnet worden ist, geht aus von dem Befund, dass wir es in pluralistisch strukturierten, demokratischen Gemeinwesen mit einer **Pluralität von Gemeinwohlakteuren** zu tun haben, die jeweils auf ihre Weise und gemäß ihrer je spezifischen Funktionslogik an dem Prozess einer kooperativen Gemeinwohlkonkretisierung beteiligt sind; diese Gemeinwohlakteure sind einerseits die klassischen staatlichen Akteure, aber auch und zunehmend Akteure der Zivilgesellschaft, wie etwa Religionsgemeinschaften und NGOs sowie private oder hybride Akteure wie etwa die Tarifparteien oder die großen Wohlfahrtsverbände.

Haben wir es also im pluralistischen Verfassungsstaat mit einer Pluralität von Gemeinwohlakteuren zu tun, so folgt daraus zunächst einmal zweierlei; einmal bedarf es zur Koordination der Gemeinwohlbeiträge der verschiedenen Akteure so etwas wie eines Drehbuches, mit dessen Hilfe sich der jeweilige Part der verschiedenen Akteure im Prozess prozeduraler Gemeinwohlerbringung genauer bestimmen lässt. Dieses Drehbuch bezeichnen wir als das **Drehbuch der Verantwortungsteilung** (siehe dazu die Beiträge in Schuppert 1999). Zum anderen bedarf dieses Drehbuch der konkretisierenden Ausgestaltung, insbesondere durch das staatliche Verfahrens- und Organisationsrecht, das sich an der zentralen Aufgabe des modernen Verwaltungsstaates orientieren muss, **staatliche und private Handlungskompetenz fruchtbringend zusammenzuführen**.

Drittens aber – und diesen Aspekt gilt es hinzuzufügen – bedarf es – da Verantwortungsteilung sich weder notwendig von alleine einstellt, noch vom Himmel fällt – einer **gewissen initiierenden und flankierenden Hilfestellung des Staates**, und zwar nicht in seiner Rolle – wenn er sie denn je hatte – als Herrschaftsmonopolist, sondern – wie Genschel und Zangl (2008) es formuliert haben – als Herrschaftsmanager. Diese hilfestellende Funktion, die – wenn ich mich an die Zeiten des Schulsports erinnere – auch eine ermunternde und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten vermittelnde Aufgabe hat, nenne ich – unter Anleihe an das Konzept des aktivierenden Staates (Blanke/Platz 2002) – **aktivierende Verantwortungsteilung**.

Bei der Suche nach einem Beispiel, an dem sich die Funktionslogik dieser aktivierenden Verantwortungsteilung veranschaulichen lässt, sind wir auf ein Arrangement gestoßen, das zwar nicht dem Bereich des „Bürgerchaftlichen Engagements“ im engeren Sinne entstammt, sondern dem Bereich des **Umweltengagements** und der **Umweltverantwortung**. Gemeint ist das hier nicht näher darzustellende **Öko-Audit-System**, in dem sich Unternehmen freiwillig und auf eigene Kosten einem Umwelt-Auditierungsverfahren unterziehen, das sie nach einem positiven Abschluss dazu berechtigt, das Label eines Öko-Audit geprüften Unternehmens zu führen. Bei dieser

Bereitstellung eines Öko-Audit-Verfahrens durch die Verordnung (EWG) des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (Abl. Nr. L 168/I vom 10. Juli 1993) handelt es sich um nichts anderes als einen überredenden Anstoß, mit dem 13 an die eigene Verantwortung der Unternehmen für den Umweltschutz appelliert wird. Es handelt sich also beim Öko-Audit-System – wie aus der nachstehend zitierten Verordnungsbegründung hervorgeht – nicht um ein umweltrechtliches Okroi seitens des Staates, sondern um eine Erscheinungsform einer **dualen Umweltverantwortung von Staat und Wirtschaft**:

„In dem von der Kommission vorgelegten und in der Entschließung des Rates vom 1. Februar 1993 im Gesamtkonzept gebilligten Programm „Für eine dauerhafte und umweltgerechte Entwicklung“ wird die Rolle und die Verantwortung der Unternehmen sowohl für die Stärkung der Wirtschaft als auch für den Schutz der Umwelt in der Gemeinschaft unterstrichen.

Die Industrie trägt Eigenverantwortung für die Bewältigung der Umweltfolgen ihrer Tätigkeiten und sollte daher in diesem Bereich zu einem aktiven Konzept kommen.

Diese Verantwortung verlangt von den Unternehmen die Festlegung und Umsetzung von Umweltpolitik, -zielen und -programmen sowie wirksamer Umweltmanagementsysteme; die Unternehmen sollten eine Umweltpolitik festlegen, die nicht nur die Einhaltung aller einschlägigen Umweltvorschriften vorsieht, sondern auch Verpflichtungen zur angemessenen kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes umfaßt.“

Steuerungstheoretisch kann man diese Form des überredenden Anstoßes als eine Erscheinungsform **reflexiver Steuerung** verstehen, deren Wirkungsweise und Funktionslogik Matthias Schmidt-Preuß wie folgt erklärt (1997, S. 192 f.):

*„Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß der Staat private Wirtschaftssubjekte internen Informations-, Lern- und Selbstkontrollprozessen aussetzt, die sie zu den gewünschten Gemeinwohlbeiträgen – gleichsam aus freier Einsicht – veranlassen sollen. Induktiv wirkt hier Selbsterkenntnis, nicht Fremdbestimmung. Erste vorsichtige Ansätze reflexiver Steuerung finden sich bereits bei der obligatorischen Selbstkontrolle durch Betriebsbeauftragte im Immissionsschutz-, Abfall-, Wasser- und Strahlenschutzrecht sowie in weiteren Formen der [...] immer wichtiger werdenden **Eigenüberwachung**. [...] Herausragendes Beispiel reflexiver Steuerung aber ist das fakultative Öko-Audit – neben seiner [auch, d. Vfs.] [...] kontextspezifischen Wirkungsweise. Hier wird dem Unternehmen ein wirkungsvoller Selbstkontroll- und Erkenntnismechanismus geradezu implantiert.“*

V. Einige bilanzierende Überlegungen

Wenn man sich nun des Ertrages dieser drei vorgestellten Schlüsselkonzepte zu vergewissern sucht, so liegt er im Folgenden:

- Alle drei Schlüsselbegriffe bzw. Schlüsselkonzepte laufen auf eine **klare Rollenzuweisung für Staat und Verwaltung** hinaus: Bürgerschaftliches Engagement kann man nicht anordnen oder befehlen, sodass der klassische (wenn es ihn je gegeben hat) „command and control“-Ansatz von vornherein ausscheidet. Auch die Wirkkraft der Steuerung durch primär finanzielle Anreize dürfte eher begrenzt sein. Es muss also um andere Strategien gehen, die der Staat einsetzen muss, um Bürgerschaftliches Engagement zu wecken oder zu befördern.
- Eine erste sich anbietende Strategie besteht in einer Steuerungsmethode, die in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur als **Struktursteuerung** bezeichnet worden ist (Schuppert 2004), mittels derer der Staat **Strukturen bereitstellt und Rahmenbedingungen setzt**, innerhalb derer sich die Kräfte nicht-staatlicher Selbstorganisation entfalten können. Der bekannteste und durchaus erfolgreiche Anwendungsfall dieser Steuerungsmethode ist die sog. **regulierte Selbstregulierung** (Kurzportrait bei Voßkuhle 2001), ein Begriff, der von Peter Collin unlängst als „Schlüsselbegriff der gegenwärtigen Diskussion über die Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft“ bezeichnet und wie folgt näher beschrieben worden ist (Collin 2011, S. 7 f.):

„Um Selbstregulierung im Sinne regulierter Selbstregulierung also von staatlicher Eigenvorname auf der einen und bloßer Realisierung von Privatautonomie auf der anderen Seite abzugrenzen, bietet sich folgende Definition an: **Koordinierung gesellschaftlicher Interessen in Bezug auf ein gemeinsames Ziel mit (zumindest potentieller) Gemeinwohlrelevanz. Dabei ist vorauszusetzen, dass diese Koordinierung einen bestimmten Grad an institutioneller Verfestigung und Verstetigung aufweist.**

Hierzu zählen dann z. B. Betätigungen, die den Ausbau von Infrastrukturen, den pfleglichen Umgang mit natürlichen Ressourcen, die soziale Fürsorge und Vorsorge, die Stützung des kleinen Gewerbes, aber auch die Wirtschaftsförderung insgesamt, die Förderung von Kultur und Wissenschaft oder die Religionsausübung betreffen. Dazu gehört aber auch die kommunale Selbstverwaltung, die verschiedene Gemeinwohlzwecke auf örtlicher Ebene bündelt.“

- Aber eine weitere Dimension staatlichen Handelns kommt in Betracht und sie scheint uns die wichtigste zu sein, nämlich **Staatshandeln als und durch Kommunikation**. Nicht erst seit Stuttgart 21 wissen wir, dass Politikvermittlung nur erfolgreich ist, wenn sie entsprechend kommuniziert wird (dazu jüngst Kaiser 2009) und dass in wichtigen Problemfeldern „die Abnahme beschlossener Politik offenbar nicht mehr gewährleistet ist“ (Van den Daele/Neidhardt 1996). Diese um sich greifende Einsicht in die **Notwendigkeit kommunikativer Vermittlung von Politik** – die insbesondere bei Politikwechseln wie nach Fukushima besonders deutlich wird – hat die Politikwissenschaft veranlasst, die Alternativen zu Command and Control und materiellen Anreiz-Strategien stärker in den Blick

zu nehmen; wir verweisen hier stellvertretend auf einen neuen, noch unveröffentlichten Beitrag von Claus Offe (2010) mit dem Titel „Signals and Information as a Resource of Public Policy“, in dem er zunächst die klassischen Steuerungstechniken wie folgt skizziert:

„First, policies can be designed to change or prohibit courses of action **through threats** (i. e. enforcement by the negative means of coercive state power) and/or its positive correlate such as the promise and **authoritative allocation of rewards, privileges, licenses, career opportunities, medals, social security benefits**, etc. The intended course of action is the compliant execution of orders on the part of target actors.

Secondly, policies can steer the action of target actors **through (material) incentives**. Here, the target actor remains perfectly free to respond or not to respond in the way the policymakers want him to respond. However, failure to comply will impose a cost burden of missed opportunities upon the actor, while compliance pays. The core of the implementation mechanism through which this type of policy becomes effective is not coercive state power, but the choice of courses of action on the part of rational and self-interested agents responding to positive and negative incentives.“

Der eigentlich interessante Schritt aber ist der dritte Schritt, zu dem Offe unter Bezugnahme auf Stein Ringen (2005) Folgendes ausführt:

„The third family of policies is designed to affect courses of action through the **sending of signals**, defined as the dissemination of information which, if accepted as valid and incorporated into the beliefs of target actors, will modify their course of action. »Signals are suggestions from the government. It encourages or recommends certain choices ... and discourages others. With signals, in contrast to regulations, **there is no enforcement and no compulsory compliance.**« (Ringen, 8) The role of signals and signaling has been widely studied in economics, such as the signaling activity of central banks (concerning the development of interest rates), prospective employees (concerning their productivity) or trade partners (concerning their trustworthiness). Public policies of the third type (as well as much of politics) operate by **instilling motivating beliefs** in diffuse audiences with the expectations that courses of action will, as a result be modified in intended ways. The considerable attraction of the practice of **ruling through signals** is that it appears less costly compared to the actual use (or credible threat) of coercion as well as the promise of costs and rewards attached to (un)desired courses of action. »Governments will want to find ways of ruling which do not require outlays from their budgets.« (Ringen, 6) One of these ways of ruling is **»moral suasion«**; it has been proposed as a mode of policy making that is addressed to a very diverse set of policy areas, such as discouraging »excessive« wage demands, fighting the use of child labor, cartels, tax fraud, agricultural pollution, or corruption.“

Durch eine solche intensive Kommunikation über Politik, die über die klassische Bürgerbeteiligung in Gestalt von

Anhörungen zu beschlossenen Projekten weit hinausgeht und einen **Dauerdialog mit dem Bürger** bedeutet, könnte es am ehesten gelingen, eine Kultur des Sich-verantwortlich-Fühlens für das eigene Gemeinwesen zu begründen. Da es bisher schon gelungen ist, ein allgemeines **Umweltbewusstsein** zu schaffen und so etwas wie ein allgemeines **Gesundheitsbewusstsein** zu entstehen scheint, ist es nicht von vornherein aussichtslos, ein **Gemeinwohlverantwortungsbewusstsein** anzustreben, das das neoliberale Credo individueller Nutzenmaximierung sowie Parolen wie „Geiz ist geil“ zu überwinden vermag.

Literaturnachweise:

- Blanke, Bernhard/Platz, Stefan (2002), Vom schlanken Staat zum aktivierenden Staat, in: Thörmer, Heinz et al. (Hrsg.), Handbuch zum Verwaltungsmanagement, Hannover, S. 87–107.
- Collin, Peter (2011), „Gesellschaftliche Selbstregulierung“ und „Regulierte Selbstregulierung“. Ertragreiche Analysekatégorien für eine (rechts-)historische Perspektive?, erscheint in: ders. et al. (Hrsg.): Selbstregulierung im 19. Jahrhundert. Zwischen Autonomie und staatlichen Steuerungsansprüchen, Studien zur europäischen Rechtsgeschichte, Bd. 259; Moderne Regulierungsregime, Bd. 1, Frankfurt am Main, S. 3–32.
- Deitelhoff, Nicole/Wolf, Klaus-Dieter (Hrsg.) (2010), Corporate Security Responsibility? Corporate Governance Contribution to Peace and Security in Zones of Conflict, Houndmills, Basingstoke.
- Genschel, Philipp/Zangl, Bernhard (2008), Metamorphosen des Staates. Vom Herrschaftsmonopolisten zum Herrschaftsmanager, in: Leviathan 36(3), Wiesbaden, S. 430–454.
- Hoffmann-Riem, Wolfgang (2000), Verantwortungsteilung als Schlüsselbegriff moderner Staatlichkeit, in: Paul Kirchhof u. a. (Hrsg.), Staaten und Steuern. Festschrift für Klaus Vogel zum 70. Geburtstag, Heidelberg, S. 47–64.
- Kaiser, Anna-Bettina (2009), Die Kommunikation der Verwaltung. Diskurse zu den Kommunikationsbeziehungen zwischen staatlicher Verwaltung und Privaten in der Verwaltungsrechtswissenschaft der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden.
- Kocka, Jürgen (2003), Nachwort: Zivilgesellschaft. Begriff und Ergebnisse der historischen Forschung, in: Arnd Bauerkämper (Hrsg.), Praxis der Zivilgesellschaft. Akteure, Handeln und Strukturen im internationalen Vergleich, Frankfurt a.M. S. 429–439.
- Offe, Claus (2010), Signals and Information as a Resource of Public Policy, (unveröffentlichtes Manuskript).
- Ringen, Stein (2005), The Powerlessness of Powerful Government, unpublished Working Paper, in: <http://users.ox.ac.uk/~gree0074/documents%20en/powerlessness.doc>, letzter Zugriff: 30.05.2011.
- Scherzberg, Arno (2003), Wozu und wie überhaupt noch öffentliches Recht?, Erfurter Beiträge zu den Staatswissenschaften, Heft 1, Berlin.
- Schmidt-Preuß, Matthias (1997), Verwaltung und Verwaltungsrecht zwischen gesellschaftlicher Selbstregulierung und staatlicher Steuerung, in: Veröffentlichungen der Vereinigung der deutschen Staatsrechtslehrer (VVDStRL) 56, S. 160–234.
- Schuppert, Gunnar Folke (1995), Zur Anatomie und Analyse des Dritten Sektors, in: Die Verwaltung 28, S. 137–200.
- Schuppert, Gunnar Folke (1998), Die öffentliche Verwaltung im Kooperationspektrum staatlicher und privater Aufgabenerfüllung. Zum Denken in Verantwortungsstufen, in: Die Verwaltung 31, S. 415–447.
- Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (1999), Jenseits von Privatisierung und „schlankem Staat“. Verantwortungsteilung als Schlüsselbegriff eines sich verändernden Verhältnisses von öffentlichem und privatem Sektor, Baden-Baden.
- Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (2000), Verzahnung von öffentlichem und privatem Sektor im Spiegel neuer Organisationsmodelle, in: Eichhorn, Peter/Reichard, Christoph/ders. (Hrsg.), Kommunale Wirtschaft im Wandel. Chancen und Risiken, Baden-Baden, S. 87–120.
- Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (2002), Gemeinwohl, das. Oder: Über die Schwierigkeiten, dem Gemeinwohlbegriff Konturen zu verleihen, in: ders./Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.), Gemeinwohl. Auf der Suche nach Substanz, WZB-Jahrbuch 2002, Berlin, S. 19–64.
- Schuppert, Gunnar Folke (2004), Koordination durch Struktursteuerung als Funktionsmodus des Gewährleistungsstaates, in: Benz, Arthur/Siebertopf, Heinrich/Sommermann, Karl-Peter (Hrsg.), Institutionenwandel in Regierung und Verwaltung. Festschrift für Klaus König zum 70. Geburtstag, Berlin, S. 287–294.
- Schuppert, Gunnar Folke (2005), Der Gewährleistungsstaat. Ein Leitbild auf dem Prüfstand, Schriften zur Governance-Forschung, Bd. 2, Baden-Baden.
- Schuppert, Gunnar Folke (2010), Staat als Prozess. Eine staats-theoretische Skizze in sieben Aufzügen, Frankfurt.
- The New Economics Foundation (2005), Behavioural Economics. Seven Principles for Policy-Makers, London, in: http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/Behavioural_Economics_1.pdf, letzter Zugriff: 30.05.2011.
- Then, Volker/Kehl, Konstantin (2011), Soziale Investitionen. Ein konzeptioneller Entwurf, erscheint in: Anheier, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker, Soziale Investitionen, Wiesbaden.
- van den Daele, Wolfgang/Neidhardt, Friedhelm (1996), „Regieren durch Diskussion“ – über Versuche, mit Argumenten Politik zu machen, in: dieselben (Hrsg.), Kommunikation und Entscheidung. Politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren, WZB-Jahrbuch 1996, Berlin, S. 9–52.

Voßkuhle, Andreas (2001), „Regulierte Selbstregulierung“. Zur Karriere eines Schlüsselbegriffs, in: Regulierte Selbstregulierung als Steuerungskonzept des Gewährleistungsstaates, Ergebnisse des Symposiums aus Anlaß des 60. Geburtstags von Wolfgang Hoffmann-Riem, in: Die Verwaltung, Band 34, Beiheft 2, S. 197–200.

Wolf, Klaus Dieter (2008), Emerging Patterns of Global Governance. The New Interplay between the State, Business and Civil Society, in: Scherer, Andreas Georg/Palazzo, Guido (Hrsg.), Handbook of Research on Global Corporate Citizenship, Cheltenham/Northampton, S. 225–248.

Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland

von Rupert Graf Strachwitz¹

I. Einführung

Die Stiftung bildet neben dem Verein die häufigste und bekannteste Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement (BE) in Deutschland. Stiftungen leisten innerhalb der zivilgesellschaftlichen Arena und aus dieser heraus einen nicht zu unterschätzenden qualitativen Beitrag zum allgemeinen Wohl, insbesondere zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, zur Formulierung von Handlungsszenarien („agenda setting“) und zur Generierung von sozialem Kapital.

Im Vergleich zu den Vereinen ist jedoch die Gesamtzahl der Stiftungen gering. So stehen den geschätzten rd. 1 Million eingetragenen und nicht eingetragenen Vereinen nur rd. 25 000 rechtsfähige, nicht rechtsfähige und in anderen Rechtsformen ausgebildete Stiftungen (ohne Kirchen- und Kirchenpfündestiftungen, mit diesen rd. 125 000) gegenüber. Dies ist unter demokratiethoretischen Gesichtspunkten zu begrüßen. Assoziative Organisationsformen sind ein Abbild einer demokratisch verfassten Gesellschaft; sie bleiben für die Gestaltung von BE bestimmend. Stiftungen taugen aufgrund ihrer Bindung an den Stifterwillen nicht als Schulen der Demokratie und sind eher dem Rechtsstaats-, Bürgerrechts- und Kulturtraditionsprinzip als gerade dem Demokratieprinzip unserer Gesellschaft zuzuordnen. Dennoch erfüllen die Stiftungen durchaus eine wichtige Komplementärfunktion. Zwar wird gelegentlich die Frage nach ihrer Legitimität² in einer modernen demokratischen Gesellschaft gestellt, doch kann diese unter Verweis auf eine breite Akzeptanz und unbestreitbare Erfolge von Stiftungstätigkeit begründet werden. In der politischen, gesellschaftstheoretischen und öffentlichen Debatte sind Stiftungen in ihrer Legitimität im Grundsatz unbestritten. Ältere Diskurse, wie die Skepsis gegenüber einer „Herrschaft der toten Hand“, sind insoweit obsolet.

Die Palette des Stiftungshandelns zeigt, dass sich in Stiftungen BE in Form der Hingabe von Empathie, Kreativität, Reputation, Zeit und Vermögen verwirklicht. Eine Verkürzung auf Vermögen oder gar auf Geld ist nicht statthaft. Allerdings wird die Rolle von Stiftungen in der öffentlichen Wahrnehmung unzulässigerweise regelmäßig auf ihre Förderfunktion mittels finanzieller Unterstützung verengt. Dies entspricht weder historisch noch empirisch oder rechtlich der Wirklichkeit. Vielmehr erfüllen Stiftungen ihre Aufgaben über mehrere Funktionen:

- Eigentümerfunktion (etwa zur Sicherung von Kirchengebäuden oder Kunstsammlungen vor Zweckentfremdung oder ungewollten Verlagerungen);
- Operative Funktion (etwa Trägerschaft und Betrieb von Krankenhäusern, Museen, Hochschulen und anderen Einrichtungen oder die Durchführung eigener Programme und Projekte);
- Förderfunktion (etwa die finanzielle Unterstützung von fremden Institutionen oder deren Projekten);
- Mildtätige Funktion (die Unterstützung bedürftiger Personen).

Deutsche Stiftungen nehmen alle dargestellten Funktionen wahr; nicht selten werden mehrere Funktionen durch dieselbe Stiftung wahrgenommen. Das deutsche Stiftungswesen unterscheidet sich dadurch wesentlich etwa von dem US-amerikanischen Modell der *Private Foundation*, welches die Eigentümer- und operative Funktion weitestgehend ausgrenzt.

Die definitorische Klammer, die alle Stiftungen verbindet, ist nicht das Vorhandensein eines rentierlichen Vermögens, sondern die fortdauernde Bindung der Stiftungsorgane an den bei Gründung formulierten Stifterwillen. Stiftungen verwirklichen ihre Ziele dementsprechend unter anderem mit Hilfe folgender Ressourcen:

- Zeitspenden im Rahmen von BE,
- Honorierung ihrer satzungsgemäßen Tätigkeit (Selbsterwirtschaftung – related business),
- Erträge aus der Bewirtschaftung stiftungseigener Betriebe (z. B. Landwirtschaft – unrelated business),
- Erträge aus Vermögensanlagen (z. B. Wertpapiere),
- Akquisition von Spenden,
- Zuwendungen aus Steuermitteln.

Die Finanzkraft der Stiftungen wird weit überschätzt! Der Wert des Vermögens liegt bei fast 50 Prozent aller rechtsfähigen Stiftungen unter 1 Mio. Euro. Bei den nicht rechtsfähigen Stiftungen liegt der Anteil von kleinen und sehr kleinen Stiftungen noch deutlich höher. Mangels einheitlicher Bewertungs- und Bilanzierungskriterien sind genauere Angaben oder gar Rankings nicht möglich. Das kumulierte Vermögen der Vereine ist im Übrigen um Faktoren größer als das der Stiftungen. Insofern leisten Stiftungen insgesamt keinen quantitativen, sondern ein qualitativen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen und müssen auch an der Qualität der Beiträge gemessen werden.

Fazit: Der Irrtum, Stiftungen stellten im Wesentlichen eine Finanzierungsquelle für öffentliche Aufgaben dar und entlasteten insofern den Steuerzahler, kann zu einer verhängnisvollen Verknüpfung mit dem Akzeptanzargument führen. Es empfiehlt sich daher insofern ein Perspektivenwechsel, als der Gesamtbeitrag der Stiftungen stärker in den Vordergrund gestellt werden sollte.

¹ Dr. phil. Rupert Graf Strachwitz ist Direktor des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin (rs@maecenata.eu/www.maecenata.eu)

² Gemeint ist hier ausdrücklich Legitimität, nicht Legalität. (Diese ist unstrittig (vgl. bspw. Artikel 2 und 14 GG, §§ 80 ff. BGB, § 1,1 KStG) und kein Gegenstand wissenschaftlicher oder öffentlicher Debatte.)

II. Literatur und empirischer Befund

Nachdem zwischen etwa 1914 und 1990 kaum wissenschaftliche Publikationen oder Sachbücher zum Stiftungswesen erschienen waren, nimmt ihre Zahl seitdem kontinuierlich zu. Neben juristischer Fach- und Ratgeberliteratur beteiligen sich auch Politikwissenschaftler, Soziologen, Ökonomen, Historiker, Arabisten, Religionswissenschaftler und viele andere an einer zunehmend intensiv geführten wissenschaftlichen Debatte. Sie konzentriert sich auf praktische Fragen des Managements und der Vermögensverwaltung ebenso wie auf die Aufarbeitung des historischen Stiftungswesens (dem wegen der inhärenten Historizität der Stiftungen besondere Bedeutung zukommt) und sozialwissenschaftliche Fragestellungen einschließlich der Legitimität dieser gebundenen Organisationen in einer demokratisch verfassten Gesellschaft. Insbesondere seit ca. 2005 ist die Flut der Neuerscheinungen, darunter zahlreiche studentische Qualifikationsarbeiten, kaum noch überschaubar. Desiderat sind nach wie vor u. a. fundierte Monographien zu einzelnen Stiftungen. In der ökonomischen bzw. Management-Diskussion scheint in jüngster Zeit das Thema der Erfolgsmessung im Vordergrund zu stehen, wobei hier oft der zivilgesellschaftliche Mehrwert von Stiftungshandeln zugunsten einer rein effizienzorientierten Betrachtung in den Hintergrund gedrängt wird.

Seit 1989 werden empirische Daten über Stiftungen systematisch erfasst, ausgewertet und publiziert³. Das Stiftungswesen ist dadurch mit Abstand der am besten empirisch dokumentierte Subsektor der Zivilgesellschaft. Dennoch ist auch hier der Datenbestand von einer auch nur annähernden Vollständigkeit weit entfernt. Dies liegt zum einen an der mangelnden Publizitätsverpflichtung, sodaß alle Datenbanken auf freiwillig erteilte Auskünfte und öffentlich zugängliche Quellen angewiesen bleiben.

Fazit: Trotz erheblicher Fortschritte besteht weiterhin Bedarf an empirischer und theoretischer Stiftungsforschung. Insbesondere bedarf das Stiftungswesen als soziales Phänomen in zivilgesellschaftlicher Perspektive weiterführender Untersuchungen.

III. Stiftungen als Ausdruck von bürger-schaftlichem Engagement

BE verwirklicht sich im Rahmen des Stiftungswesens grundsätzlich wie folgt:

- durch den Gründungsakt einer gemeinwohlorientierten Stiftung als Verwirklichung von BE,

- durch die Übernahme von Verantwortung in Organen und Gremien einer Stiftung,
- durch freiwillige, ehrenamtliche Mitarbeit in Einrichtungen und Projekten einer Stiftung,
- durch Zuwendungen (Zustiftungen, Spenden, Vermächtnisse) an Stiftungen,
- durch die Förderung von BE in der satzungsgemäßen Zweckerfüllung durch Stiftungen.

Jede Stiftungstätigkeit kann somit insoweit Ausdruck von BE sein, als sie ihre Genese dem BE eines Stifters⁴ verdankt⁵. Dies ist jedoch nicht notwendigerweise der Fall. Zum einen ist die Gründung von Stiftungen für private Zwecke (etwa den Zusammenhalt eines Familienvermögens) zwar selten, aber durchaus legal. Zum anderen wird die Organisationsform „Stiftung“ ebenso zur Umsetzung anderer Ziele genutzt.

Beispielsweise haben Bund und Länder erstmals schon zu Beginn der 1960er Jahre, verstärkt seit etwa 1990 immer wieder Privatisierungserlöse zum Grundstock von Stiftungen für definierte öffentliche Aufgaben gemacht. Auch haben Stiftungsgründer, insbesondere Unternehmer, häufig private und BE-Ziele miteinander verknüpft. Beispielsweise hat Reinhard Mohn, Gründer der Bertelsmann Stiftung, immer wieder ausdrücklich darauf hingewiesen, dass für ihn die Kontinuität des Unternehmens und die Verfolgung gesellschaftsrelevanter Ziele gleichermaßen handlungsleitend waren. Auch dies ist weder unzulässig noch im weiteren Sinne illegitim, macht allerdings eine pauschale Charakterisierung von Stiftungsgründungen im Allgemeinen oder auch nur von privaten Stiftungsgründungen als Ausdruck von BE unmöglich. Dabei sind Gründungsmotive wie der Wunsch, in Erinnerung zu bleiben oder einen sozialen Lohn (öffentliche Anerkennung, Auszeichnungen, Umgang mit Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und dergl.) noch nicht einmal berücksichtigt.

In den Organen (bspw. Stiftungsrat und Vorstand) und beratenden Gremien (bspw. Jury, wissenschaftlicher Beirat, Kuratorium) von Stiftungen wirken deren Mitglieder nur in Ausnahmefällen auf der Grundlage von Arbeits- oder Honorarverträgen mit. Nur rd. 15 Prozent aller Stiftungen beschäftigen hauptamtliche Mitarbeiter. Hierzu zählt Fachpersonal in stiftungseigenen Betrieben ebenso wie hauptamtliche Mitarbeiter der Geschäftsführung. Verwaltungsaufgaben werden regelmäßig entgeltlich oder unentgeltlich auf Dritte übertragen. Überwiegend erfolgt die Mitwirkung in der Stiftung „ehrenamtlich“, d. h. als Aus-

³ Auf nationaler Ebene existieren Datenbanken beim Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt Universität zu Berlin (MI) (www.maecenata.eu): Neueste Publikation: Rainer Sprengel, Statistiken zum deutschen Stiftungswesen, 5. Forschungsbericht. Opusculum Nr. 50 (kostenloser Download). Berlin 2011) sowie beim Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (BDS) (www.stiftungen.org): Neueste Publikation: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), Verzeichnis Deutscher Stiftungen, Bd. 1: Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Berlin 2011). Daneben gibt es zahlreiche regionale, lokale und thematisch orientierte Datenbanken.

⁴ Aus Gründen der sprachlichen Klarheit sind unter diesem Begriff hier und im Folgenden auch Stifterinnen (Einzahl und Mehrzahl) sowie Stifter (Mehrzahl) subsummiert.

⁵ Nicht uninteressant ist die Entwicklung der Ziele des BE von Stiftungen. Zwischen 1998 und 2011 (3. bis 5. Forschungsbericht des MI) ist die Verfolgung sozialer Zwecke prozentual deutlich zurückgegangen; Bildungszwecke und Wissenschaftszwecke haben in etwa ihre Anteile gehalten, ebenso, allerdings auf sehr niedrigem Niveau im engen Sinn politische Zwecke; zugenommen haben u. a. Zwecke aus dem Bereich Kunst/Kultur, Umwelt, internationale Verständigung und Sport, sowie, wenn auch nur leicht, Religion.

druck von BE. Die definitorischen Besonderheiten (Bindung an den Stifterwillen) erlauben es hier allerdings nicht oder nur eingeschränkt, BE in partizipativer Weise zu verwirklichen. Zudem ist die Zahl der so an der Stiftungsarbeit Beteiligten in der Regel gering (bspw. 5 Stiftungsrats-, 2 Vorstandsmitglieder).

Fazit: Die Gründung einer Stiftung kann, aber muss nicht (ggf. auch) Ausdruck von BE sein. In der Stiftungsarbeit verwirklicht sich BE, jedoch im Vergleich zu den Vereinen nicht in sehr großem Umfang und nicht in voller Entfaltung.

IV. Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch Stiftungen

Das Selbstverständnis der deutschen Stiftungen hat sich in den letzten rd. 20 Jahren insoweit stark gewandelt, als sie früher unter Ausblendung der von Staat, Unternehmen oder Korporationen gegründeten Stiftungen wesentlich als Teil des Privatbereichs gesehen wurden. Heute hingegen gelten sie (mit Ausnahme der Stiftungen öffentlichen Rechts) systematisch und auch in der öffentlichen Wahrnehmung als Organisationen der Zivilgesellschaft (ZG) und damit ausdrücklich der Arena der Gesellschaft, in der sich BE überwiegend (zu rd. 80 Prozent) verwirklicht.

BE ist als definitorisches Merkmal der Akteure der ZG auch von Stiftern und anderen Akteuren in den Stiftungen zunehmend erkannt. Diese können durch die Verwirklichung der Stiftungsziele, d. h. ihre konkrete Tätigkeit, zur Stärkung des BE beitragen. Zahlreiche Beispiele belegen, dass dies auch geschieht. Allerdings sind zwei Einschränkungen zu nennen:

- Stiftungen können sich diesem Ziel nicht widmen, wenn dies nicht bereits im Stifterwillen enthalten ist. Anders als Vereine⁶ können sie den vom Stifter gesetzten Rahmen nicht verlassen.
- Die aktuelle Steuergesetzgebung gestattet die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements nur im Zusammenhang mit der Verwirklichung anderer, als steuerbegünstigt anerkannter Ziele. Ebenso wie Vereine sind sie insofern daran gehindert, BE in seiner vollen Entfaltung, d. h. den sog. zivilgesellschaftlichen Mehrwert (Inklusion, Schule der Demokratie, Philanthropie, Partizipation usw.) zu befördern.

Dennoch leisten bedeutende Stiftungen durch gezielte Strategien, in eigenen Einrichtungen und -projekten und durch Förderprogramme zunehmend Beiträge zur Stärkung der ZG und des BE. Diese reichen von der Förderung der Zivilgesellschafts- und Engagementforschung über die Förderung von Publikationen und Aus-, Fort-, und Weiterbildungsmaßnahmen, Infrastrukturhilfen für neue Initiativen bis zu Projekten zur Verbesserung der ge-

setzlichen Rahmenbedingungen. Stiftungen beteiligen sich an ZG-Aufgaben im Bereich von Dienstleistungen ebenso wie (zunehmend) an der zivilgesellschaftlichen Themenanwaltschaft (*advocacy*). Stiftungen, in denen die Förderung von BE den Kern des Stiftungszwecks bildet, finden sich allerdings nach wie vor kaum.

Innerhalb des Stiftungssektors können zwei Subsektoren unterschieden werden:

- ein korporativer Subsektor, der eher durch eine Unterstützung bzw. Ergänzung staatlichen Handelns geprägt ist;
- ein liberaler Subsektor, deren Protagonisten eher im Sinne einer zivilgesellschaftlichen Selbstermächtigung eine eigene Agenda verfolgen.

Der liberale Subsektor gewinnt an Bedeutung. Dies äußert sich unter anderem darin, daß größere und neuere Stiftungen die traditionelle Förderung fremder Vorhaben auf Antrag zunehmend zugunsten eigener Projekte aufgeben. Bspw. sind heute private Universitäten in Trägerschaft von Stiftungen konstruktive und alternative Entwickler zukunftsorientierter Bildungsmodelle, obwohl gerade der Hochschulbereich besonders massiv staatlich reguliert erscheint. Strategisch orientierte Stiftungen erachten eigenständige Programmarbeit zunehmend als entscheidende Gelingensbedingung erfolgreicher Stiftungstätigkeit. In diesem Zusammenhang hat auch die Bedeutung von Stiftungen, die sich gesellschaftlichen Moden entgegenstellen und von Missachtung bedrohte Ziele verfolgen, nicht abgenommen.

Fazit: Ein Verweis auf Stiftungen als Ersatzfinanzierungsinstrumente für politisch gewollte Projekte hat keine Zukunft. Vielmehr ist mit autonomen Beiträgen von Stiftungen zum gesellschaftlichen Wandel und zur Lösung anderer Probleme zu rechnen.

V. Neue Stiftungsformen

In den letzten Jahren haben sich in Deutschland neue Sonderformen von Stiftungen entwickelt, ältere Sonderformen haben sich gut behauptet:

- Bürgerstiftung: Diese in Deutschland erstmals 1996 nach US-amerikanischem Vorbild erprobte, aber auch auf alten deutschen Traditionen aufbauende Stiftungsform verwirklicht am ehesten in der Stiftung partizipative BE-Formen. In der Zweckbestimmung breit angelegt, ist sie andererseits auf einen festumrissenen geographischen Bereich, in der Regel eine Gemeinde beschränkt, ohne jedoch mit den kommunalen Strukturen verschränkt zu sein. Viele Bürgerstiftungen verfügen neben den klassischen Organen über Stifter- oder Stiftungsversammlungen mit Entscheidungsbefugnissen. Die Zugangsvoraussetzungen (z. B. aktive Mitarbeit oder Beitrag zum Stiftungsvermögen) sind unterschiedlich. Heute existieren in Deutschland rd. 200 Bürgerstiftungen. Im Gegensatz zu den amerikanischen sind fast alle deutschen Bürgerstiftungen operativ mit eigenen Projekten tätig.

⁶ Vereinstätigkeit beinhaltet definitorisch permanente demokratische Willensbildungsprozesse. Die Vereinsmitglieder sind zu jedem Zeitpunkt Herren des Verfahrens und befugt, unbegrenzt über alle den Verein betreffenden Angelegenheiten Beschluss zu fassen. Demgegenüber findet die Entscheidungsbefugnis von Stiftungsorganen an dem bei Gründung niedergelegten Stifterwillen ihre Grenze.

- Gemeinschaftsstiftung: Den Bürgerstiftungen darin verwandt, daß sie ihr Vermögen langfristig aufbaut, unterscheidet sie sich von diesen durch die Zweckbestimmung. Gemeinschaftsstiftungen dienen ausschließlich oder überwiegend der Förderung einer einzelnen Organisation oder Einrichtung und werden häufig von dieser selbst gegründet oder initiiert. Sie stellen in der Regel ein Fundraising-Instrument dar und entwickeln selten ein eigenständiges Profil. BE ist ihnen lediglich wegen der Zuwendungen zuzusprechen.
- Unternehmensstiftung: Seit einigen Jahrzehnten gründen vor allem größere Publikumsgesellschaften im Rahmen ihrer CSR-Strategien Stiftungen und belegen diese gern mit dem Attribut des auch von Unternehmen praktizierten BE. Doch ist in der Regel die Unternehmensbezogenheit der Stiftungsarbeit unverkennbar und nimmt tendenziell mit dem zeitlichen Abstand zur Gründung zu. Inwieweit dennoch Gemeinwohlorientierung und BE überwiegen, hängt stark von den jeweils handelnden Personen ab.
- Unternehmerstiftung: In eigentümergeführten Unternehmen bleibt die Stiftungsgründung in aller Regel dem Eigentümer vorbehalten. Dass Unternehmer Stiftungen gründen, ist keineswegs neu. Jedoch verändert sich zurzeit das Profil dieser Stiftergruppe. Wurden Unternehmer früher eher am Ende ihres Lebens zu Stiftern oder stifteten von Todes wegen, sind Unternehmer-Stifter heute überwiegend jünger und dynamischer und sehen ihre Gründung als gemeinnützige unternehmerische Herausforderung. Dementsprechend sind diese Stiftungen relativ oft operativ tätig. BE aller Art verbindet sich hier regelmäßig in herausragender Weise. Zu unterscheiden sind zwei Typen:
 - Unternehmerstiftungen, die mit einem Teil des Erlöses aus einem Unternehmensverkauf oder mit sonstigem Privatvermögen gegründet werden;
 - Unternehmerstiftungen, die mit Anteilen am Unternehmen ausgestattet und zumindest auch zur Perpetuierung der Eigentumsverhältnisse gegründet werden.
- Venture Philanthropy: Venture Philanthropy stellt eine Steigerungsform moderner Unternehmerstiftungen dar. Anknüpfend an das in den 1980er Jahren entwickelte Konzept des Venture Capital (deutsch: Wagniskapital) versucht Venture Philanthropy einerseits durch intensive unternehmerische Begleitung Förderpartner strukturell voranzubringen, andererseits durch Streuung der Risiken und Controlling-Mechanismen die Erfolgsquote von Förderpartnerschaften zu maximieren. BE in Form von Kreativität und Zeit bedeutet hier oft mehr als finanzielle Förderung.
- Stiftungen in untypischen Rechtsformen: Seitdem einerseits in den 1950er Jahren stiftungsähnliche Organisationen in der Rechtsform des Vereins gegründet wurden, andererseits insbesondere die Nachlassverwalter von Robert Bosch das Konzept der Stiftung in der Rechtsform der gemeinnützigen GmbH entwickelten, ist die Beschränkung des verwirklichten Stif-

tungsgedankens auf rechtsfähige und nicht rechtsfähige Stiftungen (oder gar nur auf rechtsfähige) obsolet. Dies wurde allerdings bis in die jüngste Zeit von der juristischen Stiftungsforschung weitgehend ignoriert.⁷ Während heute Stiftungen in Vereinsform (allerdings nicht immer mit zutreffender Begründung) überwiegend als problematisch angesehen werden, hat sich die GmbH-Form als Alternative durchgesetzt. Keinesfalls kann sie heute als „unechte“ Stiftung abqualifiziert werden, soweit sie stiftungsgemäß handelt. Wann es Stiftungen in AG- oder Ltd.-Form geben wird, bleibt abzuwarten.

- Kirchliches Stiftungswesen: Gewiss gehören die ältesten deutschen Stiftungen dieser Gruppe an. Auch heute stellen Kirchen- und Kirchenpfundestiftungen mit Abstand den größten Bestand dar, treten aber nach außen in der Regel nicht in Erscheinung. Sie bilden einen Teil der vom Grundgesetz garantierten kirchlichen Autonomie und unterliegen in der Regel ausschließlich kirchlicher Regulierung. Aktives BE verwirklicht sich hier in der Regel durch die Mitwirkung in den entsprechenden Kirchenvorständen.

Zur Klarstellung sei darauf hingewiesen, dass Familienstiftungen nicht primär Ausdruck von BE sind, sondern den Interessen einer Familie dienen, häufig allerdings mit mittelbarem Gemeinwohlbezug⁸. Familienstiftungen sind nicht steuerbegünstigt. Ihr Anteil am Gesamtbestand beträgt max. 2 Prozent mit abnehmender Tendenz⁹.

Fazit: Die klassische, von einem Stifter bzw. einer Familie gegründete Stiftung ist weniger denn je der bezüglich der Gründungsgeschichte vorherrschende Stiftungstyp. Durch neue Formen ist der elitäre Charakter des Stiftens zurückgedrängt worden.

VI. Aktuelle Trends

Die Zahl der Stiftungen hat sich seit 2000 exponentiell vermehrt. Im Spitzenjahr 2007 wurden allein 1 134 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts neu gegründet¹⁰. (Die Zahl der neu gegründeten nicht rechtsfähigen Stiftungen und Stiftungen in anderen Rechtsformen ist unbekannt, dürfte aber auch mehrere 100 betragen.) Bedingt durch die Finanzkrise wurden solche Zahlen in den Folgejahren nicht mehr erreicht (2009: 914/2010: 824 neue rechtsfähige Stiftungen).

⁷ Dies hat beispielsweise zur Folge gehabt, dass Zuwendungen zum Kapital einer Stiftung seit der letzten einschlägigen Reform (2007) durch steuerliche Anreize besonders gefördert werden, aber nur, wenn es sich bei der Stiftung um eine rechtsfähige Stiftung gem. BGB oder eine nicht rechtsfähige Stiftung (Treuhandsstiftung) handelt. Stiftungen in GmbH-Form sind von dieser Bevorzugung nicht erfasst.

⁸ Familienstiftungen werden bspw. häufig für die Ausbildung von Familienangehörigen oder die Versorgung verarmter Familienmitglieder errichtet. Sie entlasten damit die Staatskasse, da diese Aufgaben andernfalls durch den Staat zu finanzieren wären.

⁹ Die deutsche Familienstiftung entspricht nicht der US-amerikanischen *Family Foundation*! Dieser Ausdruck weist vielmehr auf die Gründung durch eine Familie hin.)

¹⁰ Zum Vergleich: 1977: 71/1987: 164/1997: 466 (Quelle: BDS)

Auch ältere Stiftungen ziehen allmählich die Konsequenzen aus der Neuausrichtung der Stiftungen. Förderstiftungen nehmen vom traditionellen Grundsatz der auf 3 Jahre begrenzten Anschubfinanzierung Abstand, die zu zahllosen Projektruinen geführt hat. Jedoch besteht vielfach die Verwechslung von Innovation mit ständigen Partnerwechseln fort. Die Veränderung und Ausdifferenzierung der Stiftertypologie und -motivation beeinflusst auch die überkommene Anerkennungskultur. Die Bedeutung extrinsischer Anerkennungen relativiert sich, auch wenn Stifterehrerungen, lokale Stiftungstage und dergl. zunehmen. Angesagt ist Ermutigung zu BE eher als Würdigung früherer Verdienste.

War noch bis vor kurzem das Stiften der Inbegriff des nachhaltigen, langfristigen BE und galt die Stiftung als Idealtypus des verlässlichen, zugleich folgsamen Partners des Staates in der Gemeinwohlverwirklichung, scheint sich dies heute rasch zu ändern. Neben der Ausdifferenzierung von Stiftungstypen hat die Stiftung insgesamt als Handlungsinstrument Wettbewerb bekommen. Dem potenziellen Stifter werden heute Social Entrepreneurship, Social Investment, strukturierte Spendenetats und zahlreiche andere kreative Formen von BE unter Einschluss von Vermögenshingabe mit je eigenen Akzenten angeboten. Gleichzeitig führen Spendenportale und andere barrierefrei zugängliche Informationsquellen zu verstärkten Überlegungen, ob im Einzelfall das Stiften das Instrument der Wahl ist. Ein Ergebnis solcher Überlegungen kann auch die sog. Verbrauchsstiftung sein, die seit kurzem in zwei Varianten erprobt wird:

- Stiftungen, deren Vermögen über eine feste Laufzeit (z. B. 30 Jahre) durch die Verwirklichung des Stiftungszwecks aufgezehrt wird;
- Stiftungen, deren Vermögen zwar erhalten wird, die ihre Tätigkeit aber nach einer vorab festgesetzten, ggf. auch zweckabhängigen Zeit einstellen; das Vermögen fließt anschließend entweder an den Stifter zurück oder wird einer anderen Organisation zur Verfügung gestellt.

Fazit: Die Ausdifferenzierung der Angebote wird voraussichtlich zu einer weiteren Verringerung der Zahl der Neugründung von klassischen Stiftungen führen.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind seit 2000 mehrfach verändert worden. Die Änderungen betrafen zivilrechtliche ebenso wie steuerrechtliche Regelungen. Im zivilrechtlichen Bereich sind insbesondere die der Novellierung des BGB notwendigerweise gefolgt Änderungen der Landesstiftungsgesetze von Bedeutung¹¹. Die Änderungen sind unterschiedlich ausgefallen, sodaß ein Standortwettbewerb zwischen den Ländern entstanden ist, der durch unterschiedlich gehandhabten Vollzug noch verstärkt wird. Weitere Änderungen der Rahmenbedingungen sind an einzelnen Stellen notwendig. Diese be-

treffen jedoch eher die Zivilgesellschaft insgesamt¹² als die Stiftungen im Besonderen. Die in den Medien bisweilen vorgetragenen Appelle, die Rahmenbedingungen als Voraussetzung für eine weitere Zunahme der Stiftungen den US-amerikanischen anzugleichen, müssen als abwegig bezeichnet werden.

In der öffentlichen Diskussion wird der Attraktivität von Stiftungen als Finanzierungsquelle für öffentliche Vorhaben, aber auch Stipendien und andere Einzelhilfen gelegentlich die Furcht vor einem übergroßen Einfluss der Stiftungen auf das öffentliche Geschehen gegenübergestellt. Während sich einerseits der Aufruf zu mehr BE sehr direkt an potenzielle Stifter richtet und die Gemeinwohlverpflichtung von Eigentum nach Artikel 14 GG beschworen wird, wird andererseits befürchtet, dass die Allzuständigkeit des Staates durch parallele, mit Vermögen ausgestattete zivilgesellschaftliche Strukturen beeinträchtigt wird und der Staat auf diese Weise nochmals an Macht einbüßt (nachdem sich die Wirtschaft bereits weit hin dem Machtanspruch des Staates entzieht). Richtig ist, dass individuelles, mit Vermögenshingabe unterfüttertes BE ein deutlich höheres Einflusspotenzial beinhaltet als das in der Gesamtheit weit umfangreichere, vor allem auf Zeithingabe basierende BE. Die Lösung dieses Dilemmas wird vielfach in verstärkter staatlicher Beaufsichtigung und Kontrolle gesehen. Dieser Ansatz erscheint aber weder demokratietheoretisch vertretbar noch erfolgreich. Vielmehr wäre ein kontinuierlicher öffentlicher Diskurs eher geeignet, Stiftungshandeln der Verantwortlichkeit gegenüber der Bürgerschaft zu unterwerfen.

In den letzten Jahren sind auch Diskussionen zur Legitimität von Stiftungshandeln geführt worden, die den Einfluss von Stiftungen auf politische Entscheidungen zum Inhalt haben. Im Einzelnen geht es um Netzwerkbildungen über Stiftungsgremien, Verbindungen zwischen Stiftungszielen und Zielen stiftender Unternehmer/Unternehmen und die Instrumentalisierung von Stiftungen für Lobbyismus.

Um solche Debatten sachgerecht führen zu können, fehlt nach wie vor die entscheidende Voraussetzung: eine umfassende Informationsverpflichtung der Stiftungen gegenüber der Öffentlichkeit. Zwar hat sich die freiwillige Offenlegung von Zielen, Ressourcen, Verwirklichung und Entscheidungsstrukturen in den letzten Jahren deutlich verbessert; sie hat aber noch lange nicht den wünschenswerten Stand erreicht. Transparenz als Grundprinzip legitimen bürgerschaftlichen Engagements und der zivilgesellschaftlichen Arena ist noch nicht Allgemeingut der Akteure im Stiftungswesen. Ob weiterhin auf sozialen Druck vertraut werden kann, um dieses Problem grundlegend zu lösen oder ob es durch gesetzliche Verpflichtung gelöst werden muss, ist eine offene Frage.

¹¹ N. B. Nur rechtsfähige Stiftungen sind vom BGB und den Stiftungsgesetzen der Länder erfasst! Nur diese unterliegen der staatlichen Rechtsaufsicht. Andere Stiftungstypen werden zunehmend gewählt, um dadurch die staatliche Aufsicht zu vermeiden.

¹² Grundlegend reformbedürftig sind insbesondere das Steuerrecht und das Zuwendungsrecht. Dabei geht es nicht um Steuererleichterungen oder zusätzliche Privilegien, sondern um die Ermutigung von BE durch Vereinfachungen und den Abbau von Misstrauen in das BE der Bürger.

Ein besonders aktuelles Thema in Forschung und Praxis ist der Versuch der Erfolgsmessung von Stiftungshandeln. Allerdings stößt diese auf schwer überwindliche theoretische und praktische Hindernisse. Diese betreffen insbesondere die Auswirkungen im Rahmen des zivilgesellschaftlichen Mehrwerts. Wertschöpfung im Bereich von Inklusion, Integration, Zivilität, sozialer Wandel und dergl. ist schwer mit ökonomischen Parametern messbar.

Fazit: Stiftungen bleiben, wenngleich in zunehmend ausdifferenzierter Form, eine Option der Verwirklichung von BE. Sie genießen als alternative und komplementäre Akteure im öffentlichen Raum hohes Vertrauen. Sie sind aufgerufen, sich stärker als bisher zivilgesellschaftlich zu solidarisieren und der Öffentlichkeit nachprüfbare Auskünfte zu Ressourcen, Entscheidungsvorgängen, Maßnahmen und Ergebnissen zur Verfügung zu stellen.

Berlin, 1. September 2011

Neue Entwicklungen in Europa.

Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft und das freiwillige Engagement in Deutschland.

Expertise für die Sachverständigenkommission zum Ersten Engagement-Bericht der Bundesregierung.

Volker Then & Konstantin Kehl
Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI)
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Heidelberg, den 31. August 2011

Einleitung

Die Europäisierung und Internationalisierung von Politik, Wirtschaft und öffentlichem Leben wird die in der Bundesrepublik geführte Diskussion über zivilgesellschaftliches Handeln und freiwilliges Engagement nachhaltig prägen. In Analogie zu dem in der politischen Integration in Form von über- und zwischenstaatliche Institutionen gelebten Credo geeinter Vielfalt werden zwar nationale Besonderheiten in der Wahrnehmung und Interpretation des sozialen Zusammenlebens nicht obsolet; durch die Entgrenzung von Wissen und Diskursen wird es allerdings schwieriger, sich wirkmächtigen Leitbildern und Debatten auf europäischer bzw. internationaler Ebene zu entziehen. Für die nationale Engagementpraxis und -politik erwächst hieraus die Herausforderung, eigene zivilgesellschaftliche Identitäten in kritischer Offenheit gegenüber exogenen Einflüssen immer wieder neu zu konturieren, und durch entsprechende Fördermaßnahmen die Rahmenbedingungen für Teilhabe und Partizipation an veränderte Realitäten und Wahrnehmungsmuster anzupassen. Diese neuen europäischen Entwicklungen sind mannigfaltig – sie spielen sich auf der formalen politischen Ebene und im Recht ab, ebenso wie „im Stillen“ durch die Vernetzung und den grenzüberschreitenden Austausch von Bürgern und Organisationen. Drei zentrale Trends, die wir im Rahmen unserer Forschungs- und Beratungstätigkeit identifiziert haben, möchten wir in unserer Analyse hervorheben:

1. Grenzüberschreitendes Engagement durch europäisches Recht
2. Neue Leitbilder und Diskurse: Europäisierung als Ökonomisierung?
3. Neue (alte) Organisationsformen: Sozialunternehmer und freiwilliges Engagement

1. Grenzüberschreitendes Engagement durch europäisches Recht

Ungeachtet der vieldiskutierten Entwicklung hin zu einer informellen, weniger an zeitliche Verpflichtungen, kollektiv bindende Vorgaben und Mitgliedschaft geknüpften Beteiligung findet ein wesentlicher Anteil des freiwilligen Engagements nach wie vor in Organisationen statt. Neben Vereinen und Verbänden sind es vor allem Stiftungen, die zu einem erheblichen Teil zur Realisierung gemeinnütziger Aufgaben beitragen, indem sie neben dem

finanziellen (freiwilligen) Beitrag des oder der Stifter in Kapitalform durch die Bereitstellung von Strukturen und den aktiven Einbezug von „Zeit-Gebern“ in konkrete Projektarbeit freiwilliges Engagement ermöglichen und bündeln. Aber auch die Stifterpersönlichkeiten selbst sind als Engagierte zu werten, da sie sich in aller Regel für eine Herzensangelegenheit einsetzen, für deren Erfolg mehr nötig ist als ein Scheckbuch – Überzeugungsarbeit, Reputation, soziale Beziehungen und ein nicht zu unterschätzender zeitlicher Einsatz. Und für die Entwicklung der Zivilgesellschaft im Allgemeinen bilden die mittlerweile rund 18.000 Stiftungen in der Bundesrepublik (Stand: 2010) einen wichtigen Ankerpunkt: Sie wirken nicht nur komplementär zum staatlichen Handeln und helfen bei der Redistribution gesellschaftlicher Ressourcen, sondern können infolge ihrer außergewöhnlichen Handlungsautonomie als Organisationen ohne Eigentümer, Mitglieder und in aller Regel auch ohne nennenswerten Einfluss von politischen Eliten, Klienten oder Marktkräften neue Wege bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme aufzeigen und den weniger Privilegierten eine Stimme geben (Anheier & Daly 2007; Then & Kehl 2010).

Die Europäische Kommission sieht in der Stiftungsarbeit ein beachtliches Potenzial für die Weiterentwicklung des Europäischen Wirtschafts- und Sozialraums. Doch obwohl die ca. 110 000 Stiftungen in Europa – die ein deutlich höheres wirtschaftliches Gewicht haben als bislang angenommen – bereits in hohem Umfang schon jetzt international orientiert sind, steht der Aufnahme internationaler Aktivitäten eine große Rechtsunsicherheit entgegen, zu deren Überwindung Stiftungen mitunter beachtliche Mittel aufwenden. Dennoch ist das Interesse an grenzüberschreitenden Tätigkeiten in der Stiftungswelt sehr hoch. Dies ergab die Machbarkeitsstudie zur Einführung eines Europäischen Stiftungsstatuts, die der Europäischen Kommission Ende 2008 vom Centrum für soziale Investitionen (CSI) und der Juristischen Fakultät der Universität Heidelberg, sowie des Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht in Hamburg vorgelegt wurde. Sie hatte geprüft, welchen zusätzlichen Nutzen ein gemeinsames Europäisches Stiftungsstatut verspricht. Nach Ansicht des Forschungsteams ist eine mögliche Lösung dieses Problems die Einführung einer neuen europäischen Rechtsform – der Europäischen Stiftung –, die neben der Vielfalt nationaler Stiftungsformen die Möglichkeit bietet, in jedem Mitgliedsstaat gleichermaßen anerkannt zu sein. Andere Optionen, wie der schrittweise Abbau von Ungleichbehandlungen durch den Europäischen Gerichtshof, hätten zwar positive Auswirkungen auf international tätige Stiftungen, könnten aber die bestehenden Barrieren für grenzüberschreitende Beiträge zum Gemeinwohl nicht beseitigen (Hopt et al. 2008).

Auf der Grundlage des Berichts des Konsortiums beriet die Kommission zunächst, ob ein Entwurf für ein Europäisches Stiftungsstatut dem Rat und dem Europäischen Parlament zur Entscheidung vorgelegt wird. Die Europäische Stiftungswelt war unterdessen zu einer Konsultation und zur ausführlichen Stellungnahme eingeladen, um ihre Anliegen zu Gehör zu bringen. Schließlich floss die Idee

eines Europäischen Stiftungsstatuts in die Europäische Binnenmarktakte (*Single Market Act*) ein, mit der die Kommission die europäische Wirtschaft fördern und neue Arbeitsplätze schaffen will. Gemeinsam mit den Regierungen der Mitgliedstaaten, dem Europäischen Parlament und Akteuren der Zivilgesellschaft plant sie, zum 20-jährigen Bestehen des Binnenmarkts auf einen Abschluss der Maßnahmen bis Ende 2012 hinzuarbeiten. Als Teil eines Maßnahmenbündels zu sozialem Unternehmertum gehört die Schaffung eines einheitlichen europäischen Rechtsrahmens für Stiftungshandeln dabei zu einem von zwölf „Hebeln zur Förderung von Wachstum und Vertrauen“:

Stiftungen tragen in hohem Maße zur Finanzierung innovativer, im Allgemeininteresse liegender Vorhaben bei. Wenn sie sich allerdings in anderen Mitgliedstaaten niederlassen oder ihre Ressourcen jenseits der Landesgrenzen zusammenführen wollen, ist dies mit Schwierigkeiten verbunden. Zur Beseitigung dieser Schwierigkeiten wird die Kommission eine Verordnung zur Schaffung des Statuts der europäischen Stiftung vorschlagen. (Europäische Kommission 2011: 17)

Sollten sich die politischen Entscheidungsträger auf der europäischen Ebene für die Einführung eines grenzüberschreitenden Statuts einigen, das die bisherigen Barrieren zu überwinden weiß, könnte dies der deutschen Engagement-Landschaft wertvolle Impulse verleihen. Denn laut einer Studie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen und der Körber-Stiftung (2010) nehmen immerhin 60 Prozent der deutschen Stiftungen für sich in Anspruch, das freiwillige Engagement der Bürger zu fördern – selbst wenn dies nicht ausdrücklicher Satzungszweck ist.¹ Es handelt sich hierbei (gemessen am Stiftungskapital) vor allem um kleinere (vermutlich eher lokal und regional verankerte) Stiftungen, die insbesondere in den Bereichen Soziales (26,1 Prozent), Bildung und Erziehung (21,9 Prozent), sowie in der Kunst und Kultur (18,4 Prozent) tätig sind und Engagement-Förderung primär durch die Mobilisierung zum Engagement, Beiträge zur Anerkennungskultur und den Aufbau und die Weiterentwicklung von Infrastrukturen betreiben. Durch den Abbau von Barrieren bei der grenzüberschreitenden Stiftungsarbeit könnte hiervon auch die Herausbildung einer europäischen Zivilgesellschaft profitieren, etwa indem sich mehr größere, ohnehin international vernetzte Stiftung dem Thema Engagement mit klarer europäischer Ausrichtung annehmen, oder kleinere, regional tätige Stiftungen in Grenzregionen ihre Arbeit systematisch auf die jeweiligen Nachbarländer ausweiten (insbesondere wenn dort keine in ähnlicher Weise tätigen Akteure vorhanden sind, die im Rahmen geltenden Rechts als Kooperationspartner für gemeinsame Projekte gewonnen werden können). Dies sollte gerade für die Weiterentwicklung der mittler-

weile zahlreich vorhandenen Europaregionen von unschätzbarem Wert sein, die in oft eher strukturschwachen, peripheren Regionen die wirtschaftliche Zusammenarbeit und das soziale und kulturelle Leben fördern sollen. Gerade hier wiederum ist die Zivilgesellschaft und sind Stiftungen besonders gefragt; und zwar nicht nur allgemein bei der Bekämpfung gesellschaftlicher Probleme und bei der Entwicklung entsprechender Konzepte, sondern vor allem auch bei der Förderung einer Engagement-Kultur, die in besonderem Maße auf die sozial Benachteiligten zugeht und somit einer „gespaltenen Bürgergesellschaft“ (Brömme & Strasser 2001) vorbeugt.

2. Neue Leitbilder und Diskurse: Europäisierung als Ökonomisierung?

Die Internationalisierung und Europäisierung von Leitbildern und Diskursen stellt die deutsche Engagement-Landschaft vor die Herausforderung, sich mit Konzepten von Freiwilligkeit auseinanderzusetzen, die andere Aspekte der Bürgerpartizipation in den Vordergrund rücken. Zwei Entwicklungen halten wir in diesem Sinne für besonders relevant: Anstrengungen zur *Engagement-Förderung der EU* sowie die *grenzüberschreitende Vernetzung zivilgesellschaftlicher Akteure*.

Die politischen Institutionen auf europäischer Ebene haben in der vergangenen Dekade trotz mangelnder Kompetenzen in einigen der für Engagement zentralen Bereiche (etwa dem Versicherungsschutz) zahlreiche Maßnahmen zur Engagement-Förderung auf den Weg gebracht; insbesondere hinsichtlich des Engagements bzw. einer zivilgesellschaftlich fundierten Interkulturalität von Jugendlichen und der Freiwilligendienste (siehe hierzu die Übersicht in Held 2010). Über diese „Steckenpferde“ der EU hinaus fehlt es jedoch bislang an einer übergreifenden Strategie, während auf einer grundsätzlichen Ebene „nicht übersehen werden [kann], dass das gesteigerte Interesse der EU-Institutionen am freiwilligen Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger nicht ganz frei von ‚institutionellem Eigeninteresse‘, ist, „um beispielsweise die demokratische Legitimität ihres Handelns zu erhöhen und den (verlorenen) Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern (wieder) herzustellen“ (ebd.: 431). Um diese Mängel zu beheben, arbeitet im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011 ein informeller Zusammenschluss von 39 europäischen Netzwerken zivilgesellschaftlicher Organisationen (*EYV 2011 Alliance*) an einer *European Policy Agenda on Volunteering*, die im Dezember der Kommission übergeben werden soll. Ähnlich dem Nationalen Forum für Engagement und Partizipation in der Bundesrepublik wird so die Vorlage für eine strategische Ausrichtung der europäischen Engagementpolitik durch die betroffenen Akteure in sechs Arbeitsgruppen selbst erarbeitet: Qualität im Engagement (1), rechtliche Rahmenbedingungen (2), Infrastrukturen (3), Anerkennung (4), „Wert“ des Engagements (5) und berufliches Engagement/Employee Volunteering (6). In mindestens drei der Themencluster stehen Fragen im Mittelpunkt, die einen eher „manageriellen“ Blickwinkel auf Engagement eröffnen, dem in Deutschland traditionell mit einer guten Portion Skepsis begegnet wird. So sollen „good-practice“-

¹ An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass die Engagementförderung erst seit 2007 als Gemeinnützigkeitszweck anerkannt ist. Die Autoren der Studie betonen deshalb, dass es „vor allem neu gegründete Stiftungen [sind], die Bürgerengagement als Satzungszweck verzeichnet haben“, da „eine Satzungsänderung aufwändig und meist nicht erforderlich ist“ (Bundesverbands Deutscher Stiftungen & Körber-Stiftung 2010: 9).

Modelle zur Qualitätssicherung und -prüfung im Engagement identifiziert, Modelle des Employee Volunteering als Kernelemente von Strategien unternehmerischer Sozialverantwortung (CSR) verankert, und – nicht zuletzt – Instrumente entwickelt werden, die es ermöglichen, den „Wert“ von Engagement zu messen und im Sinne von „co-funding“-Positionen in die Praxis der europäischen wie nationalen Projektförderpraxis zu implementieren.² Da aber beispielsweise der Umgang mit den Autonomieansprüchen der Engagierten und ihrem (berechtigten) Interesse an Werte-Expression oder Sinngenerierung nicht eigens hervorgehoben wird, kann man auch hier ein Übergewicht instrumenteller Orientierungen herauslesen.

In eine ähnliche Richtung gehen Entwicklungen, die von stimmungswichtigen Organisationen des Sektors angestoßen werden. Am Beispiel der Wirkungsmessung wird dies besonders deutlich, die neben ökonomischer Wertschöpfung die sozialen Zusatzkosten und -erträge gemeinwohlorientierter Programme identifizieren soll (Kehl, Then & Münscher 2011; Sandberg 2010). Wesentliche Meilensteine wurden in diesem Kontext von Organisationen gesetzt, die das Thema für sich entdeckt haben oder erst mit dem Ziel der Entwicklung und Verbesserung von Instrumenten der Wirkungsanalyse gegründet wurden. Ausgehend von einer schnell wachsenden Community in den USA seit Mitte der 1990er Jahre, konzentrierte sich die Szene zu Beginn des neuen Jahrtausends auf europäischem Boden zunächst im Vereinigten Königreich und greift seit zwei bis drei Jahren verstärkt auch auf Kontinentaleuropa über. In Deutschland etwa ist das Engagement der Bertelsmann Stiftung bezeichnend, die seit 2010 als Hauptgesellschafterin an der Phineo gAG – einem Pendant zu New Philanthropy Capital (NPC), einer Art „Rating-Agentur“ für gemeinwohlorientierte Projekte mit Sitz in London – beteiligt ist und im Frühjahr 2011 mit europäischen Partnern gar einen entsprechenden Interessenverband gegründet hat. Mittlerweile finden mehr und mehr Konferenzen zum Thema statt³, und auch Regierungen und Verwaltungseinheiten beginnen, sich im engen Austausch mit den federführenden Organisationen mit Fragen der Wirkungsmessung auseinanderzusetzen.⁴

Beide Entwicklungen zeigen exemplarisch, dass ökonomisch inspiriertes Denken in der Diskussion über und das Handeln von Zivilgesellschaft Einzug hält (wie im übrigen auch umgekehrt zivilgesellschaftliche Wertepositionen in die „konventionelle“ Marktwirtschaft einfließen; sei es durch Social-Business-Modelle, sei es durch Cor-

porate Volunteering oder nachhaltige Kapitalanlageformen). Für Deutschland bedeutet das, dass die Diskussionen über das Wesen der Freiwilligkeit, wie sie in den 1980er und 1990er Jahren im Umfeld der Strukturwandelthese (Olk 1987; Heinze & Strünck 2000) eingesetzt haben und bis heute – mit bisweilen anderem Akzent, z. B. der Monetarisierung des Engagements (Farago & Ammann 2006) – anhalten, keineswegs verstummen werden. Mit der Europäisierung von Diskursen werden Fragen der Rationalisierung und Professionalisierung, der Vereinbarkeit von sozialen Zielen mit instrumenteller Motivation (von Organisationen und engagierten Individuen), der Diskrepanz zwischen ökonomischer Effizienz und der Ermöglichung der (sozialen, kulturellen und demokratischen) Teilhabe von Bürgern, sogar noch stärker auf die Agenda drängen.

Die Ursachen liegen in der Geschichte der deutschen Zivilgesellschaft, die aufgrund des traditionell stark ausgebauten Wohlfahrtsstaats und einschneidender gesellschaftlicher Ereignisse im vergangenen Jahrhundert relativ stark an der Auseinandersetzung mit politischen Hierarchien und gemeinschaftlicher (insbesondere christlicher) Kultur orientiert war, aber nicht so sehr an der Erbringung von Dienstleistungen.⁵ Staats- und Marktversagen wurden und werden somit anders interpretiert als etwa in der anglo-amerikanischen Welt, wo es nach wie vor oft zunächst einmal darum geht, Bedürfnisse zu stillen, die hierzulande ganz selbstverständlich einer sozialrechtlichen „Generalverantwortung“ zugeordnet werden. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass das in Deutschland vertretene Konzept des *bürgerschaftlichen* Engagements etwas anderes meint als der Begriff des *volunteering* im internationalen Verständnis, der weit mehr auf den Dienstleistungscharakter der Tätigkeiten fokussiert und am Marktgeschehen orientiert ist (bzw. von diesem abzugrenzen versucht).⁶ Dagegen ist das Konzept des *bürgerschaftlichen* Engagements viel demokratietheoretisch aufgesetzt, indem es dezidiert auf den Bürgerstatus Bezug nimmt und die Bedeutung von Engagement für

² Siehe <http://www.eyv2011.eu/press-kit/item/208-eyv-wg-koc> (Zugriff am 20.8.2011).

³ Zuletzt etwa das „Zukunftssymposium“ des Generali Zukunftsfonds am 30. Juni und 1. Juli 2011 in Köln.

⁴ Das Vereinigte Königreich steht hierfür weiterhin exemplarisch; hier haben sich bereits vor vielen Jahren private und öffentliche Akteure zu Netzwerken zusammengeschlossen, um z.B. das Instrument des *Social Return on Investment (SROI)* in wechselseitiger Kooperation weiterzuentwickeln. Aber auch andernorts werden Schritte in die gleiche Richtung gegangen, z. T. sogar grenzüberschreitend – z. B. in Form eines SROI-Gemeinschaftsprojekts der Gemeinden Münster (Westfalen), Almelo und Belm mit Unterstützung der EU von 2007 bis 2008.

⁵ Dritte-Sektor-Organisationen als Teil der Wohlfahrtsökonomie gehören hier natürlich ausgeklammert, wenngleich diese nie *nur* als Anbieter von Leistungen aufgetreten sind, sondern mit ihren je eigenen Werteidentitäten stets eine besondere Qualität gemeinwohlbezogener Aufgabenerfüllung garantiert haben.

⁶ So wird *volunteering* gemeinhin als eine besondere Form von *Arbeit*, als *produktive Tätigkeit* im sozialen, kulturellen oder humanitären Bereich interpretiert (Wilson & Musick 1997; ILO 2003). In der deutschsprachigen Debatte wird diese Auslegung vor allem von Ökonomen bemüht, die sich, wie z.B. Erlinghagen (2003), auf das Drittpersonen-Kriterium nach Hawrylyshyn (1977) beziehen. Danach sind Tätigkeiten dann „produktiv“, wenn sie prinzipiell auch von Dritten gegen Bezahlung erbracht werden können: „Productive [...] is used to suggest activities that are not done on the market for pay, but are *similar* to these in that they produce indirect utility, in the form of *services*“ (ebd.: 88f.; *eigene Hervorhebung*). Abgesehen davon, dass es Hawrylyshyn vor allem um die Produktion in *Haushalten* geht, ist die Frage der gleichwertigen Substitution natürlich höchst zweifelhaft (und zwar sowohl aus professionalisierungstheoretischer Perspektive als auch hinsichtlich der Multifunktionalität von Engagement, insbesondere der nicht-ökonomischen „Ertragskomponenten“ wie z.B. Sozialkapital). Vgl. hierzu unsere ausführliche Diskussion in Kehl & Then 2011.

den sozialen Zusammenhalt und die demokratische Kultur hervorhebt. Engagierten wird in dieser Lesart ein das unmittelbare Lebensumfeld und den rein ökonomischen Tätigkeitsgehalt überschreitendes Bewusstsein unterstellt, das sich im Sinne einer aufgeklärten Gegen-Öffentlichkeit (Offe 1985) „gegen die alleinige Definitionsmacht von staatlichen Autoritäten und Professionen wendet“ und von „Misstrauen gegenüber den professionellen und staatlichen Vorgaben“ getrieben sei (Enquête-Kommission 2002: 126).

Aufgrund dieses besonderen Verständnisses von Engagement läuft die Diskussion hierzulande mitunter Gefahr, die internationalen und europäischen Einflüsse vorschnell unter dem Etikett einer unliebsamen „Ökonomisierung des Sozialen“ zu subsumieren. Wie wir im Kontext der Debatte über die Monetarisierung des freiwilligen Engagements gezeigt haben, muss die Ergänzung der zivilgesellschaftlichen Logik durch Elemente des ökonomischen Systems aber einerseits nicht notwendigerweise zu einer Veränderung des Wesens der Freiwilligkeit (d. h. im konkreten Fall: zum Wandel des Charakters der Tätigkeiten im Sinne einer stärkeren Nähe zur Erwerbstätigkeit) führen (Kehl & Tominski 2011). Andererseits können die neuen Leitbilder und Konzepte das in Deutschland vertretene, bürgerschaftlich-partizipative Verständnis von Zivilgesellschaft und Engagement durchaus in fruchtbarer Weise ergänzen. Wenn nämlich zunehmend Instrumente der Wirkungsforschung zur Anwendung gebracht werden, kann dies auch so interpretiert werden, dass den Bereitstellern von Ressourcen (also Stiftern und Spendern ebenso wie freiwillig Engagierten als Investoren von Zeit und Kompetenz) das Recht zugebilligt wird, zu erfahren, zu welchem Ergebnis ihr Einsatz geführt hat – und eben hieraus ganz praktisch Konsequenzen zu ziehen. *empowerment* muss in dieser Lesart völlig neu definiert werden; und zwar in höchst demokratischer Weise als Befähigung zur individuellen Urteilsbildung und Mitsprache. Ohne Frage sind in diesem Zusammenhang nicht alle Entwicklungen zwingend positiv zu sehen, und es muss im Kontext zunehmender Spezialisierung und „Verberuflichung ehrenamtlicher Arbeit“ (Beher, Liebig & Rauschenbach 2000: 14) vor einer Beteiligungskultur gewarnt werden, der es nur noch darum geht, „aus Freiwilligen selbst Spezialisten zu machen und sie nach Maßgabe entsprechender Qualifizierung anzuerkennen“ (Evers 2006: 71). Vor dem Hintergrund der Europäisierung von Diskursen wird es aber nicht damit getan sein, die aus anderen Traditionen in den deutschen Kontext einfließenden Ideen und Leitbilder pauschal zu verurteilen, sondern es muss im Einzelfall geprüft werden, ob sie für die Förderung des Engagements in Deutschland gewinnbringend sind und politisch förderungswürdig erscheinen. Deshalb wird die Politik – so unsere These – in den kommenden Jahren verstärkt vor der Herausforderung stehen, diese neuen Entwicklungen zu thematisieren, um aktiv Stellung beziehen und ihre engagementpolitische Strategie schärfen zu können. Sie wird dafür die unterschiedlichen Positionen (von den klassischen Wohlfahrtsorganisationen bis hin zu Akteuren, die ein eher „sozial-investives“ Verständnis pflegen) integrieren und auch die Forschung in die Pflicht

nehmen müssen, in ausreichendem Maße Expertise bereitzustellen. Mit einer reinen Abwehrhaltung wird es jedenfalls nicht getan sein, denn dies kann die deutsche Engagement-Diskussion nur Schritt für Schritt vom europäischen Diskurs abschneiden.

3. Neue (alte) Organisationsformen: Sozialunternehmer und freiwilliges Engagement

Eine wesensverwandte, aber sehr viel stärker auf Organisationsformen zugeschnittene Diskussion ist jene über Sozialunternehmer, der sich die deutsche Engagement-„community“ nicht mehr entziehen kann und sich die Engagementpolitik nicht mehr entziehen will. So hat der Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestags in seiner Sitzung vom 29. Juni 2011 im Rahmen eines Expertengesprächs die Frage adressiert, ob Sozialunternehmer „die innovativeren und besseren Problemlöser als Staat und Zivilgesellschaft“ seien. Die Diskussion verlief sehr kontrovers, und sie offenbarte nicht nur unterschiedliche Auffassungen im Kreise der anwesenden Abgeordneten, sondern insbesondere auch unter den geladenen Wissenschaftlern.⁷

Social Entrepreneurship wird im Kontext des Freiwilligenengagements in zweierlei Hinsicht thematisiert: Zum einen werden Sozialunternehmer als „neue Form“ von Engagierten gesehen, die – im Anschluss an unser vorheriges Argument und etwas zugespitzt formuliert – die „Ökonomisierung“ der Freiwilligkeit auf die Spitze treiben, indem sie ihre sozialen Anliegen bewusst marktförmig verfolgen und kein Geheimnis aus ihrer unternehmerischen Identität machen. Für den Engagement-Diskurs ist dies ein ganz problematischer Fall, weil mit dem Motiv der Gewinnerzielung (zumindest in dem Sinne der Existenzsicherung oder eines „Zubrots“ zu anderen beruflichen Tätigkeiten) das lange Zeit für selbstverständlich gehaltene Kriterium der Unentgeltlichkeit von Engagement nicht nur (wie im Kontext von Aufwandspauschalen und Freibeträgen) aufgeweicht, sondern systematisch infrage gestellt wird – und im Grunde kaum noch ein Unterschied zu hauptamtlichen Mitarbeitern sozialer Organisationen besteht (die ja auch nicht als Engagierte behandelt werden). Zum anderen werden Sozialunternehmen als neue Typen von Organisationen betrachtet, die Freiwillige in ihre Arbeit einbinden und einen besonderen – „unternehmerischen“ – Umgang mit diesen pflegen. So werden oft sehr detaillierte (und mitunter restriktive) Ver-

⁷ Einer der Autoren, Volker Then, war hierzu neben Stephan Jansen (Friedrichshafen) und Rolf G. Heinze (Bochum) als Vertreter der Wissenschaft geladen. Abgesehen vom konkreten Diskussionsgegenstand verweist übrigens schon der Veranstaltungstitel auf die „Sprengkraft“ des Themas, da dieser Sozialunternehmer von Staat und Zivilgesellschaft abgrenzt und damit eine Zugehörigkeit primär zum ökonomischen System suggeriert. Wir möchten dies nicht vertiefen, aber zumindest anmerken, dass Sozialunternehmer nach unserer Meinung eher zwischen Markt und Zivilgesellschaft angesiedelt sind (ein Fakt, der sich nicht zuletzt daraus ergibt, dass die häufig mit dem Begriff assoziierten Gründungsunternehmen in neuen Branchen in hohem Maße auf die sozio-moralischen Ressourcen im Umfeld sozialer Bewegungen angewiesen sind; z. B. im Bereich Fair Trade).

einbarungen zwischen Freiwilligen und Organisationen getroffen, um ein Mindestmaß an Verbindlichkeit sicherzustellen und so eine verlässliche Leistung anbieten zu können (die letzten Endes den Klienten zugutekommen soll).

Vieles von dem, was im internationalen Diskurs als neue Entwicklung diskutiert wird (insbesondere wenn man die Debatte aus einer ökonomischen Perspektive heraus aufrollt und sich über die „Entdeckung“ des Sozialen durch marktwirtschaftlich handelnde Akteure wundert), ist aber für die Bundesrepublik ein alter Hut. Sozialunternehmer mögen zwar besonderen Wert auf ihre unternehmerische Identität und auf entsprechende Management-Instrumente in organisationalen Steuerungsprozessen legen; sie sind damit aber – worauf wir im vergangenen Abschnitt hingewiesen haben – nicht allein, und sie ergänzen in einer auf soziale Dienstleistungen fokussierten Perspektive im Grunde nur traditionelle Strukturen der Wohlfahrtsproduktion in Deutschland. Denn im Vergleich zu den marktförmigen Tendenzen hinsichtlich gemeinwohlbezogener Anliegen, die international (und sogar bzw. vor allem im angloamerikanischen Raum) diskutiert werden, bestehen in der Bundesrepublik „alte“ Sozialmärkte in Form von gesetzlich regulierten Quasi-Märkten. Diese sind gekennzeichnet durch langjährige Erfahrung mit (teilweise ausgeprägtem) Wettbewerb bei der Erledigung von sozialen Aufgaben durch das im Subsidiaritätsprinzip zentral verankerte Zusammenwirken privat-wirtschaftlicher, privat-gemeinnütziger und öffentlicher Akteure. Die hiesige Sozialunternehmerdebatte muss deshalb nicht allein als Gründerdebatte geführt werden, sondern als Debatte zur unternehmerischen Innovationsfunktion auch in schon lange bestehenden Organisationen (*Social Entrepreneurship*).

Zentral für unternehmerische Innovation in einer Situation des prinzipiellen Marktversagens im Dritten Sektor sind hybride Geschäftsmodelle – also solche, die durch Hinzuziehung anderer Ressourcen als rein wirtschaftlicher Investitionen und Erträge (Freiwilligkeit, Spenden, Stiften, Mitgliedschaft etc.) ihr Leistungsspektrum nachhaltig sichern. Die traditionellen Wohlfahrtsverbände sind in diesem Zusammenhang keinesfalls auszublenden, da sie nicht nur historisch aus sozialunternehmerischen Wurzeln entstanden sind (und zwar vor der entsprechenden Sozialpolitik!), sondern sie auch heute noch ein erhebliches sozialunternehmerisches Potenzial im skizzierten Sinne organisieren – auch wenn ihr normatives Programm historisch die soziale Frage der Industrialisierung war und es heute der „Welfare Mix“ mit gerechtem Zugang zu sozialen Leistungen ist. Man kann dies im Altenhilfebereich beobachten, in dem große Organisationen der Sozialwirtschaft – zum Teil in den Wohlfahrtsverbänden organisiert – bereits seit den 1990er Jahren neue Modelle des gemeinschaftlichen Wohnens und Lebens im Alter entwickelt haben, die auf veränderte öffentliche Finanzierungsspielräume und sich wandelnde Erwartungen der Klientel mit der gezielten Stärkung von Engagement und dem Einbezug privaten und öffentlichen Kapitals reagiert haben. Hierdurch kann eine Leistungs- und Lebensqualität geschaffen werden, die über sozialrechtlich geregelte

Versorgungsansprüche weit hinaus geht (Kehl & Then 2009; Netzwerk Soziales neu gestalten 2009).

Dagegen erscheinen Gründungssozialunternehmer mitunter als Kommunikationsphänomen neuer Narrationen zur Erledigung sozialer Aufgaben in relativ geschlossenen und selbstreferentiellen Diskursen, in denen es einige wenige dominante Akteure besonders gut schaffen, ihre „Erfolgsgeschichten“ zu kommunizieren und ihr Handeln unter „Ihresgleichen“ zu legitimieren (Nicholls 2010; Schmitz & Then 2011). Sie stellen möglicherweise einen aus der angelsächsischen Welt nach Deutschland „schwappenden“ Teil einer Debatte dar, der so nicht unbedingt kompatibel mit den deutschen Traditionslinien der sozialen Marktwirtschaft ist. Da nämlich hier soziale Risikoabsicherung von jeher universalistischer gedacht wird, ist das Problem zivilgesellschaftlicher Partikularismus- und insbesondere Paternalismus-Tendenzen (Salamon 1995), für das geschlossene Deutungs- und Legitimationsnetzwerke vermutlich besonders anfällig sind, eine besonders große Hürde bei der Schaffung von Akzeptanz in der öffentlichen Diskussion und für ihre Anerkennung als „legitime“ Mitstreiter bei der Ko-Produktion und Definition des Gemeinwohls. Vor allem bei staatlicher Begünstigung (etwa durch Förderprogramme für Sozialunternehmer) ist die Zurückhaltung groß. In der genannten Sitzung des Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement wurde dies an der ablehnenden Reaktion zahlreicher Abgeordneter auf die Förderpolitik des britischen Premierministers Cameron (Sozialunternehmer-Fonds zur Kapitalfinanzierung) deutlich. Dabei spielt eine zentrale Rolle, dass die britische Förderstrategie sozialunternehmerischer Modelle über Kapitalangebote und damit die Angebotsseite der Sozialunternehmen vorgeht, während die Tradition deutscher Sozialpolitik Quasi-Märkte geschaffen hat, die für Sozialunternehmen grundsätzlich als Förderinstrument auf der Nachfrageseite (bei den Leistungsnachfragern bzw. -empfängern) wirken.

Darüber hinaus wird die Inkompatibilität auch mit Blick auf die Rechtsentwicklung sichtbar, die zeigt, warum sich das „Neue“ der Kombination von Unternehmerteil und sozialen Zielen für viele Beobachter der Debatte nicht recht erschließen will: In der Rechtsform der Stiftung bürgerlichen Rechts verfügt die römisch-rechtliche Zivilrechtstradition Kontinentaleuropas bzw. Deutschlands über ein Rechtsinstrument, das schon im 19. Jahrhundert als juristische Person ausdifferenziert und dabei sowohl von den christlichen Wurzeln der Zwecksetzungen säkularisiert als auch von körperschaftlichen, also als Mitgliedsverband strukturierten, Rechtsformen abgegrenzt wurde. Zugleich bestand mit der Codierung des BGB die Wahlalternative einer körperschaftlichen Rechtsform (gGmbH). Grundsätzlich stehen in der deutschen Rechts tradition also historisch schon lange Instrumente bereit, die die autonome Organisation unternehmerischen Handelns zugunsten des Gemeinwohls (und ohne Berücksichtigung von Gesellschafter- oder Mitgliederinteressen) ermöglichen. Die angelsächsische Tradition holte Teile dieser Rechtsentwicklung erst vor wenigen Jahren nach, als mit der CIO (*Charitable Incorporated Organisation*) eigens eine Form für operative Nonprofit-Organisationen

geschaffen wurde, die das britische Charity Law vorher nicht kannte. Bis dahin wurden dort unternehmerisch denkende Persönlichkeiten in ihrer Handlungsautonomie bei der Lenkung der Geschicke gemeinwohlorientierter Organisationen vergleichsweise stark beschnitten, da sie bei den zur Verfügung stehenden Rechtsformen entweder von Gesellschaftern, Treuhändern oder Mitgliedern abhängig waren.

Wenn es zu den Definitionsmerkmalen der Sozialunternehmen gehört, dass sie als hybride Organisationen arbeiten – also ihre Ressourcenbasis mit mehreren Handlungslogiken verbunden ist –, kann die Förderung von Sozialunternehmen nicht automatisch davon ausgehen, dass die Bereitstellung von Kapital eine angemessene (bzw. ausreichende) Strategie ist. Für solche gemischten Geschäftsmodelle, für die die Sinngebenden, Autonomie der Persönlichkeit auslebenden und Gestaltungswillen und Teilhabe ermöglichenden Funktionen von Engagement und freiwilligen Beiträgen besonders wichtig sind, hat eine rein finanzielle Förderung möglicherweise sogar eher kontraproduktive Wirkungen. Ein monetärer Anreiz in einer Organisation, die besonders auf nicht-monetäre Motivationen und Ertragserwartungen der Mitwirkenden ausgerichtet ist, könnte zu unerwünschten Crowding-Out-Effekten bzw. zur Demotivierung von Beteiligten führen. Zudem bestünde das Risiko, dass die in die finanzielle Förderung investierten Ressourcen in dieser Situation wirkungslos verpuffen.

Neue Trends in der Engagemententwicklung deuten in einer solchen, europäisch vergleichenden Betrachtung darauf hin, dass es für das Wachstum und die Motivation von Engagement entscheidend auf die „biografische Passung“ und die Verknüpfung mit den Lebensfunktionen der handelnden Individuen ankommt (Kehl & Then 2011). Engagement, das zu Sinnfindung und Lebenszufriedenheit beiträgt, darf nicht nur in einer Opportunitätsbetrachtung im Vergleich zur Erwerbsarbeit wahrgenommen werden, sondern muss als ein Bestandteil der Lebensfunktionen gesehen werden, der nur durch ähnlich sinnstiftende und zur Lebenszufriedenheit beitragende Tätigkeiten substituiert werden kann. Diese Einsicht ist sowohl für die Motivation von Freiwilligenengagement als auch für die Wahrnehmung von Erwerbsarbeit maßgeblich: Was sich im einen Fall als hybride sozialunternehmerische Organisationsmodelle mit begrenzter wirtschaftlicher Handlungslogik und entsprechend begrenzten Monetarisierungseffekten bzw. -chancen darstellt, wird in einer anderen Perspektive als *Employer Branding* eines (wirtschaftlich ausgerichteten) Unternehmens diskutiert, das, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, Identifikationsangebote weit über die Wettbewerbsfähigkeit an den Märkten hinaus machen muss (als sozial verantwortlich handelndes Unternehmen).

Im Hinblick auf die Einbettung des Sozialunternehmer-Themas im Engagement-Kontext ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, zwischen Geschäftsmodellen der Sozialunternehmen mit stark wirtschaftlicher und solchen mit starker Engagement-Ausrichtung zu unterscheiden. Während die im angelsächsischen Raum praktizierte Förde-

rung durch Kapitalfonds für die ersteren wirksam sein mag, müssen für letztere die Erkenntnisse der Engagementforschung stärker berücksichtigt werden. Pointiert formuliert: Sinnsucher lockt man nicht mit Geld, sondern mit Gestaltungschancen. Für Sozialunternehmen in einer prinzipiellen Situation des Marktversagens, in der es auf nicht-wirtschaftliche Ressourcen ankommt, gilt deshalb: Förderung von Sozialunternehmen muss (auch) als Engagementförderung verstanden werden. Oder umgekehrt: Solche Sozialunternehmen entstehen überhaupt nur, wenn Engagierte, Spender und Stifter mitwirken, also die Hybridlogik mit Leben erfüllen – Sozialunternehmerförderung braucht also eine starke Engagement-Infrastruktur als Grundlage.

Fazit

Wir haben in dieser kurzen Analyse drei europäische Trends analysiert, die auf die Zukunft des Engagements in Deutschland einwirken: Aktuelle Rechtsentwicklungen (EU-Stiftungsrecht), Auseinandersetzungen um die Ökonomisierung des freiwilligen Engagements und dessen Bewertung, sowie organisatorische Innovationstrends (Sozialunternehmen und hybride Organisationen), die in den aktuellen Debatten eine zentrale Rolle spielen. Gemeinsam ist allen drei Ebenen die Tatsache, dass jede Form der Förderung von Engagement sich zunächst der Motivationslagen und der Ertrags- bzw. Wirkungserwartungen der Engagierten selbst bewusst sein muss, um nicht Risiken der Fehlsteuerung und sogar der Fehlallokation von Fördermitteln einzugehen. Dies ist vor allem dann zu bedenken, wenn in einer deutschen sozialpolitischen Umgebung, in der finanziell umfangreiche Anreize über quasi-marktliche Mechanismen bestehen oder gestaltet werden, angelsächsische (angebotsorientierte) Vorgehensweisen (Kapitalisierungsanreize, Fondsmodelle) diskutiert werden. Nichtsdestotrotz können die skizzierten Entwicklungen auch für das Engagement in Deutschland nutzbar gemacht werden, wenn die hiesigen Besonderheiten in ausreichendem Maße Berücksichtigung finden.

Literatur:

Anheier, Helmut K. & Daly, Siobhan (2007): *The Politics of Foundations. A comparative analysis*; New York & London.

Behr, Karin; Liebig, Reinhard & Rauschenbach, Thomas (2000): *Strukturwandel des Ehrenamts: Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess*; Weinheim & München.

Brömme, Norbert & Strasser, Hermann (2001): Gespaltene Bürgergesellschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 25–26: 6–14.

Bundesverbands Deutscher Stiftungen & Körber-Stiftung (2010): *Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland. KurzStudie*; Berlin.

Enquête-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements (2002): *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Band 4; Opladen.

Erlinghagen, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. Zur sozioökonomischen Theorie unentgeltlicher, haushaltsextern organisierter Produktion; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 55 (4): 737–757.

Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Binnenmarktakte – Zwölf Hebel zur Förderung von Wachstum und Vertrauen – „Gemeinsam für neues Wachstum“; Brüssel. Online: http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/20110413-communication_de.pdf

Evers, Adalbert (2006): Wenn Welten durcheinander geraten. Monetarisierung, bezahlte Arbeit und freiwilliges Engagement; in: Farago, Peter & Ammann, Herbert (Hrsg.): *Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Europäischen Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31. Mai 2005 in Luzern*; Zürich: 63–74.

Farago, Peter & Ammann, Herbert (2006): *Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Europäischen Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31. Mai 2005 in Luzern*; Zürich.

Hawrylyshyn, Oli (1977): Towards a Definition of Non-Market Activities 23 (1); in: *Review of Income and Wealth* 23: 79–96.

Heinze, Rolf G. & Strünck, Christoph (2000): Die Verzin-
nung des sozialen Kapitals. Freiwilliges Engagement im
Strukturwandel; in: Beck, Ulrich (Hrsg.): *Die Zukunft von
Arbeit und Demokratie*; Frankfurt am Main: 171–216.

Held, Markus (2010): Engagementpolitik der EU – Flick-
werk oder Strategie?; in: Olk, Thomas; Klein, Ansgar &
Hartnuß, Birger (Hrsg.): *Engagementpolitik. Die Ent-
wicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*.
Wiesbaden: 407–436.

Hopt, Klaus J.; Hippel, Thomas von; Anheier, Helmut K;
Then, Volker; Ebke, Werner; Reimer, Ekkehard & Vahl-
pahl, Tobias (2008): Feasibility Study on a European
Foundation Statute. Final Report. Online: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/eufoundation/feasibilitystudy_en.pdf

ILO (2003): *Work in the non-profit sector: Form, patterns
and methodologies*; Genf.

Kehl, Konstantin & Then, Volker (2009): Strategiebil-
dung im Sozialsektor: Die „Lebensräume“ der Stiftung
Liebenau; in: Buber, Renate & Meyer, Michael (Hrsg.):
Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Ver-

eine und Sozialeinrichtungen, 2., überarbeitete Auflage;
Stuttgart: 53–77.

Kehl, Konstantin & Then, Volker (2011): Soziale Investi-
tionen von Zeit: Freiwilliges Engagement; in: Anheier,
Helmut K; Schröer, Andreas & Then, Volker (Hrsg.): *So-
ziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven*; Wies-
baden: 117–165.

Kehl, Konstantin; Then, Volker & Münscher, Robert
(2011): Social Return on Investment: Auf dem Weg zu ei-
nem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung; in: An-
heier, Helmut K; Schröer, Andreas & Then, Volker (Hrsg.):
Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven; Wies-
baden: 313–331.

Kehl, Konstantin & Tominski, Stefan (2011): Monetari-
sierung des Engagements: Freiwilligkeit zwischen Instru-
mentalisierung und Ökonomisierung. Konferenzbeitrag
für die Europäische Freiwilligenuniversität vom 31. Au-
gust bis 3. September 2011 in Basel; Heidelberg.

Netzwerk Soziales neu gestalten (2009): *Zukunft Quar-
tier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Soziale
Wirkung und „Social Return“ – Eine sozioökonomische
Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte*; Gü-
tersloh.

Nicholls, Alex (2010): The Legitimacy of Social
Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Para-
digmatic Field; in: *Entrepreneurship Theory and Practice*
34 (4): 611–633.

Offe, Claus (1985): New Social Movements: Challenging
the Boundaries of Institutional Politics; in: *Social
Research* 52 (4): 817–868.

Olk, Thomas (1987): Das soziale Ehrenamt; in: *Sozial-
wissenschaftliche Literatur Rundschau* 14: 84–101.

Salamon, Lester M. (1995): *Partners in Public Service:
Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare
State*; Baltimore.

Sandberg, Berit (2010): Renditestreben im Dritten
Sektor; in: Hoelscher, Philipp; Ebermann, Thomas &
Schlüter, Andreas (Hrsg.): *Venture Philanthropy in Theo-
rie und Praxis*; Stuttgart: 123–136.

Schmitz, Björn & Then, Volker (2011): Legitimation
durch Narration – Bindungskräfte durch das Erzählen von
Geschichten; in: Hackenberg, Helga & Empter, Stefan
(Hrsg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für
die Gesellschaft unternehmen*; Wiesbaden: 339–350.

Then, Volker & Kehl, Konstantin (2010): Foundations,
functions of; in: Anheier, Helmut K. & Toepler, Stefan
(Hrsg.): *International Encyclopedia of Civil Society*; New
York: 695–699.

Wilson, John & Musick, Marc (1997): Who Cares? To-
ward an Integrated Theory of Volunteer Work; in: *The
American Sociological Review* 62 (5): 694–713.

Lokales Vereinswesen und bürgerschaftliches Engagement:

Bestandsaufnahme, Herausforderungen, Perspektiven

Annette Zimmer

Entstanden zu Beginn des 19. Jahrhunderts als Ausdruck der Selbstorganisation der sich entwickelnden bürgerlichen Gesellschaft hat sich der Verein zur wichtigsten Infrastruktur von Zivilgesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement entwickelt. Es gibt in Deutschland mehr als 550 000 eingetragene, mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattete Vereine. Diese e.Vs. sind analog zu Firmen oder Behörden voll handlungsfähige Akteure von Wirtschaft und politischem Gemeinwesen. In Deutschland sind Vereine zentrales Element der Freizeitgestaltung, personenbezogenen Dienstleistungserstellung und politischen Interessenvertretung. Als lokale Mitgliederorganisationen sind Vereine u. a. in den Bereichen Sport, Kultur und Freizeit tätig. Als Träger von Einrichtungen und Diensten (z. B. Kindergärten, Altenheime) sind sie Partner von Staat und Kommunen bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen und damit Teil des Wohlfahrtsstaates. Als einfach zu gründende Organisationen (7 Mitglieder und kein Kapital) dienen sie zur Vertretung, Bündelung und Artikulation insbesondere auch neuer gesellschaftlicher und politischer Anliegen und Gruppen, zum Beispiel im Umweltbereich oder als Selbstorganisationen von Migrantinnen und Migranten. Vereine weisen häufig einen engen Bezug zu sozialen Bewegungen auf bzw. sind aus ihnen heraus entstanden, wie etwa die Traditionsvereine der Arbeiterbewegung (z. B. Bergmannskapellen, Volksbühne) oder das breite Spektrum der Vereine der Ökologiebewegung (BUND, Nabu). Gemäß Freiwilligensurvey findet bürgerschaftliches Engagement in Deutschland nach wie vor primär – zu gut 40 Prozent – im Verein statt. Jeder zweite Deutsche ist zudem Mitglied in mindestens einem Verein; Doppel- und Mehrfachmitgliedschaften in Vereinen sind häufig.

Trotz ihrer Ubiquität und obgleich die Bedeutung des Vereins für moderne Gesellschaften frühzeitig erkannt wurde (Alexis de Tocqueville, Max Weber, Ferdinand Tönnies), blieb die Beschäftigung mit Vereinen ein „Stiefkind“ der Sozialwissenschaften. Nur die Geschichtswissenschaft hat sich bisher intensiv und theoriegeleitet mit dem Verein auseinandergesetzt und diesen als neue Assoziationsform des 19. Jahrhunderts im Kontext von gesellschaftlicher Modernisierung, Differenzierung und Demokratisierung thematisiert. Die sozialwissenschaftliche Beschäftigung mit Vereinen ist dagegen, von Ausnahmen abgesehen, bisher nur bedingt theoriegeleitet. Es überwiegen eher deskriptiv angelegte Studien zu lokalen Vereinslandschaften und bestimmten Vereinstypen (insb. Sportvereine). Auch die Sozialkapital- und Dritte-Sektor-Forschung hat daran nichts Grundsätzliches geändert. Die Gründe hierfür sind vor allen in der defizitären Datenlage zu Vereinen zu sehen. Vereine sind weder verpflichtet, ihre Wirtschaftsdaten offen zu legen, noch Informationen zu Organisationsinterna (z. B. Adresse, Angabe Vorstandsmitglieder, Vorsitzende/r) zu aktualisieren.

Zudem werden die in Deutschland bei den Amtsgerichten eingetragenen Vereine erst in jüngster Zeit erstmals in einer zentral geführten Datenbank elektronisch erfasst und zusammengeführt. Es ist daher keine leichte Aufgabe, Aussagen zu den Herausforderungen und Perspektiven der Vereine zu treffen; zumal es sich hierbei um sehr heterogene Organisationen mit vielfältigen Arbeitsschwerpunkten handelt und zwischen „Verein“ – als Zusammenschluss von Individuen – und „Verband“ – als Dachorganisation und in der Regel Zusammenschluss von Organisationen – sowohl im wissenschaftlichen Diskurs wie umgangssprachlich nicht klar differenziert wird.

Im Unterschied zum „Verband“ ist der „Verein“ eine Rechtsform des Bürgerlichen Gesetzbuches; d. h. der Verein dient als Rechtsform zur Trägerschaft einer Vielfalt von Aktivitäten. So sind die Mehrheit der Verbände sowie auch Parteien von ihrer Rechtsform Vereine. Umgangssprachlich ist der Verein aber die Bezeichnung für eine spezifische Form von Organisation mit meist engem lokalen Bezug. Konstitutiv für Vereine als Organisationen sind Freiwilligkeit der **Mitgliedschaft**, ein komplexer **Finanzierungsmix** aus Mitgliedergebühren, öffentlichen Zuwendungen, Spenden und Sponsoring, eine in der Regel ehrenamtliche Leitung sowie der Rekurs auf freiwillige Mitarbeit und reziprokes Engagement in der Leistungserstellung und somit im Vergleich zu Behörden oder Firmen ein geringerer Grad der **Professionalisierung** bzw. **Verberuflichung** der Leistungserbringung und Arbeitsorganisation. Doch diese Kerncharakteristika, die mit Vereinen in der Regel in Verbindung gebracht werden, stehen derzeit infolge veränderte Umweltbedingungen und tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen zunehmend unter Druck, so dass sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Vereins als klassische Form der Vergesellschaftung sowie der Vergemeinschaft heute durchaus stellt. Orientiert an den Spezifika und Strukturbesonderheiten des Vereins wird diese Fragestellung im Folgenden unter Rekurs auf einige zentrale Thesen diskutiert.

1) Trendwende: Rückgang der Mitgliedschaft und Abschwächung der Gründungsdynamik

Dramatische Mitgliederrückgänge verzeichnen die traditionsreichen, auf Mitgliedschaft basierenden Großorganisationen Parteien und Gewerkschaften bereits seit geraumer Zeit. Im Vergleich hierzu waren die lokalen Vereine „Inseln der Seeligen“: Eine kontinuierliche Zunahme der Mitgliedschaften sowie ein nachhaltiger Gründungsboom von Vereinen bestimmte über Jahrzehnte die Entwicklung vor Ort. Jetzt zeichnet sich auch hier eine Trendwende ab. Die Mitgliedschaftszahlen waren gemäß Freiwilligensurvey erstmals leicht rückläufig, auch bei den erfolgs- und mitgliederverwöhnten Sportvereinen. Entsprechendes gilt auch für die Gründungsdynamik der lokalen Vereine. Auch hier zeigen sich erstmals seit Mitte der 1970er Jahre Anzeichen für Stagnation und sogar für eine abnehmende Vereinsdichte. Es ist davon auszugehen, dass diese Trends anhalten und sich perspektivisch eher verstärken werden. Zwar ist in nächster Zeit nicht mit einem „Unter-

gang“ der lokalen Vereine zu rechnen, dafür sind Lokalvereine zu zahlreich und die Vereinslandschaft zu heterogen. Aber es ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass der Verein sein Alleinstellungsmerkmal für die lokale Organisation gemeinschaftlicher Aktivitäten verliert. Die Gründe für die zurückgehende Attraktivität von Mitgliedschaft in und Gründung von Vereinen sind vielfältig. Vorrangig genannt werden die gesellschaftlichen Großtrends der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensformen und der damit einhergehende Bedeutungsverlust und die abnehmende Bindungskraft gesellschaftlicher Milieus. Damit in engem Zusammenhang, aber weit weniger diskutiert, steht auch die umfassende Veränderung unserer Arbeitswelt.

2) Vereine passen nur noch bedingt zu unserer Arbeitswelt

Der Verein als lokal und kleinräumig orientierte Organisation von Aktivität und Engagement nach Feierabend war das Pendant zur Fordistischen Produktionsweise, die geprägt wurde durch Schwerindustrie bzw. Industrieagglomerate mit Stammbesellschaften vor Ort. Die Dienstleistungsindustrie mit ihren flexiblen Arbeitszeiten und hohen Anforderungen an Mobilität fordert ihren Tribut. Die Regelmäßigkeit der Teilnahme und darüber hinaus die Verpflichtung zum kontinuierlichen freiwilligen Mitmachen ist mit einer möglichst flexibel getakteten Arbeitszeitgestaltung nur schwer vereinbar. Insbesondere Vereinsmitgliedschaft als Passion und Lebensgestaltung – d. h. die regelmäßige Teilnahme und das aktive Mitmachen und Mitgestalten im Verein – werden in Zukunft sicherlich noch weiter zurückgehen. Nicht jeder lokale Verein wird hiervon in gleicher Weise betroffen sein; doch der generelle Trend geht in diese Richtung.

3) Aus Erfolg entsteht verschärfte Konkurrenz!

Der langjährige Erfolg der Vereine hat seinen Preis. Eine höhere Vereinsdichte vor Ort geht mit einem deutlich gestiegenen Bedarf an Positionen auf der Leitungsebene sowie in der Alltagsroutine der Vereine einher. Nicht nur in Wirtschaft und Wissenschaft gibt es einen „Run“ auf kluge Köpfe und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Rekrutierungsprobleme auf der Vorstandsebene lokaler Vereinen werden für den Sport bereits seit Mitte der 1980er Jahre beklagt. Inzwischen haben mehr oder weniger alle lokalen Vereine nachgezogen. Jeder zweite Verein klagt heute schon über Besetzungsprobleme bei Vorstandspositionen. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Tendenz eher verstärken als abschwächen wird.

Es ist nämlich ein ganzer Kranz von Gründen, warum es zunehmend schwieriger wird, Vereinsmitglieder für die Vereinsvorstandsarbeit oder sogar für den Vorsitz des Vereins zu gewinnen: Die gestiegenen Bedarfe der Vereine infolge ihrer zahlenmäßigen Expansion sind als rein quantitatives Argument anzuführen. Je mehr Vereine vor Ort, desto mehr Positionen sind zu besetzen. Die neuen, veränderten Anforderungen der Arbeitswelt der Dienstleistungsindustrie wurden schon angesprochen. Die Ge-

schlechterrollen haben sich verändert. Immer weniger Frauen können und wollen, da sie selbst berufstätig sind oder dies auch nicht mehr als ihre Aufgabe sehen, ihren Männern für die Arbeit im Verein „den Rücken freihalten“. Und Frauen werden nach wie vor noch – analog zur Arbeitswelt – als Aspirantinnen für Leitungsaufgaben im Verein weit weniger in Betracht gezogen. Und schließlich ist es auch nicht mehr erforderlich, bei einem Verein in leitender Funktion mitzumachen, um zur lokalen Elite zu gehören. Eine Mitgliedschaft bei einem der lokalen sog. Serviceclubs, wie Lions oder Rotary, sowie hin und wieder „golfen“, bevorzugt in exklusiven Ambiente im Hochpreissegment, reichen völlig aus um dazuzugehören. Schließlich ist die Leitung eines großen (über 1 000 Mitglieder) oder auch nur mittelgroßen Vereins (200 bis 1 000 Mitglieder) nicht nur eine zeitintensive und verantwortungsvolle, sondern gleichzeitig auch eine Anforderung, die Führungsqualitäten und Management-Know-how voraussetzt. Das Reservoir an Führungskräften, die über Erfahrung, Können und strategische Fähigkeiten verfügen, ist aber begrenzt. Das Führungskräfte- und Leitungspersonalproblem lokaler Vereine wird sich daher intensivieren. Nicht zuletzt auch aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die Vereinsarbeit und an das Leistungsprofil der Vereine.

4) Lokale Vereine sind seit langem in Richtung Dienstleistungsbetrieb unterwegs

Vor allem im Sport aber auch im Bereich Kultur haben lokalen Vereine nur noch wenig mit der traditionellen Vereinslosigkeit gemein. Die Frage, wie man für Mitgliedschaft und allgemeine Öffentlichkeit vor Ort attraktiv bleibt, wird bereits seit den 1970er Jahren mit einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung der Vereine beantwortet. Kulturvereine haben sich zu Eventunternehmen entwickelt; Sportvereine bieten ein breitgefächertes Angebot von Kursen und Veranstaltungen an, dessen Nutzung keineswegs mehr unbedingt eine langfristige Mitgliedschaft erfordert. Die Entwicklung in Richtung Dienstleistungsunternehmen hat zwei wesentliche Folgen für den Verein: Zum einen veränderte sich die Beziehung zwischen Leistungsnutzern und Verein. Aus Mitgliedern werden Kunden. Zum anderen ändert sich die Managementkultur. Ohne eine hauptamtliche Geschäftsführung und zumindest einen kleinen Stab von bezahlten Kräften geht es nicht mehr. D. h. die Professionalisierung der inzwischen komplexen Betriebsabläufe ist unabdingbar und ab einer gewissen Größe, gemessen an den Mitgliederzahlen oder am Umfang der Leistungserstellung des Vereins, nicht mehr umkehrbar. Damit geht jedoch das Element der Reziprozität verloren: Jetzt kann man die Leistungen des Vereins auch nutzen, ohne dass man selbst Zeit in Form von unentgeltlicher Arbeit investieren muss. Die Folge davon ist: Der Verein verliert seinen spezifischen Charakter; er verbetriebswirtschaftet. Infolge der vielfältigen Konkurrenz, insbesondere auch kommerzieller Anbieter, wird die Verbetriebswirtschaftlichung der großen und mittelgroßen Vereine sich aber eher noch verstärken. Es gilt am „Markt“ zu bestehen oder in der Be-

deutungslosigkeit „unter zu gehen“. Sicherlich trifft diese düstere Einschätzung nicht für alle Vereine in gleicher Weise zu. Vor allem kleine und Kleinstvereine unterliegen weit weniger Verbetriebswirtschaftlichungs- und Professionalisierungszwängen. Doch bei den mitgliederstarken Vereinen wie auch bei denen mit breitem Angebot ist dies schon längst Fakt.

5) Der Verein ist als Trägerorganisation nur noch bedingt sinnvoll

In vielen Bereichen ist der Verein daher als Rechts- und Organisationsform schon obsolet und wird zunehmend durch schlankere Organisationsformen – wie etwa die der GmbH – ersetzt. Dies ist insbesondere bei den sozialen Dienstleistungseinrichtungen – angefangen beim Krankenhaus bis hin zur Schuldnerberatung oder Kindertagesstätte – der Fall. Auch diese ehemaligen Vereine waren einst in soziale Milieus eingebettet, wurden überwiegend mit ehrenamtlichen sowie klerikalem Personal geführt und selbstverständlich von Ehrenamtlichen geleitet. Diese Zeiten sind lange vorbei. Bei den „sozialen Dienstleistern“, die mehrheitlich in Deutschland der Freien Wohlfahrtspflege bzw. den Wohlfahrtsverbänden angeschlossen sind, haben die Professionellen aufgrund gesetzlicher Regelungen sowie infolge der Veränderungen des Anforderungsprofils die bürgerschaftlich Engagierten im Tagesgeschäft sowie die Ehrenamtlichen auf der Leitungsebene inzwischen weitgehend ersetzt. Auch dieser Trend ist nicht mehr umzukehren. Vielmehr stellt sich für diese, einst auch wesentlich durch Mitgliedschaft und freiwilliges Mitmachen geprägten Organisationen die Frage, ob ihre Verbetriebswirtschaftlichung ungebremst weiter voranschreitet oder die Tradition doch noch zählt und die betreffende Einrichtung trotz harter Konkurrenz bemüht ist, sich als Sozialunternehmen zu profilieren und sich zumindest ein Stück weit von der kommerziellen Konkurrenz in ihrem Arbeitsbereich zu unterscheiden. Eine Rückbesinnung auf die Tradition und auf die Besonderheit als Verein bzw. gemeinnützige Organisationen hat bei einigen Trägern zumindest in Ansätzen bereits begonnen.

6) Mehr Organisationen mit immer weniger Mitgliedern

Mit diesem Slogan wird ein grundlegender Wandel gesellschaftlicher Organisation auf den Begriff gebracht. Mitgliedschaft war für den traditionellen Verein das Unterpfand wirtschaftlicher Solidität. Die Mitgliedergebühren waren ursprünglich die Haupteinnahmequelle der Vereine. Auch dies ist längst nicht mehr für alle Vereine durchgängig der Fall. Der klassische Finanzierungsmix, der primär mitgliederbasiert war, hat sich insbesondere bei den großen sowie zweifellos bei den Dienstleistern unter den Vereinen deutlich zu Gunsten einer alternativen Finanzierung, und zwar durch Einnahmen am Markt – z. B. Bandenwerbung bei Sportvereinen oder Leistungsentgelte bei sozialen Dienstleistern – verschoben.

Dies hat zur Folge, dass auch zur Finanzierung des Vereins das klassische Mitglied nicht mehr erforderlich ist.

Es ist einfacher, das Merchandising zu intensivieren als in eine langwierige Mitgliederentwicklung zu investieren. Auch sind Fundraising-Drives im Vergleich zu mancher Mitgliederversammlung in Organisation und Durchführung weit weniger konfliktträchtig. Doch gerade solche Vereine sind im Hinblick auf neue Formen von Finanzierung und Akquise besonders erfolgreich, die sich durch einen hierarchischen Aufbau auszeichnen und demokratische Mitbestimmung an Programm und Kampagnen nicht zulassen, sondern bei denen ein kleiner hochprofessioneller Leitungsstab die Themen und den Fahrplan der Organisation vorgeben. Teilnehmen kann man, indem man einen Scheck schreibt, die Merchandise Produkte kauft und vielleicht auch als Freiwilliger oder Freiwillige bei einer Kampagne mitwirkt. Aber an der organisationsinternen Entscheidungsfindung, was, wie und wo gemacht wird, kann man bei diesen neuen Vereinen nicht partizipieren. Beispiele für diese jüngst sehr erfolgreichen Organisationen sind z. B. Greenpeace oder auch PETA. Von ihrem Selbstverständnis sind diese Organisationen keine mitgliederbasierten klassischen Vereine mehr, sondern sie sehen sich vielmehr als hoch-professionell geführte „Moralunternehmen“, die weniger vor Ort, sondern primär mit und über die Medien arbeiten.

7) Vereine – Strukturmoment lokaler Gesellschaft und politischer Gemeinschaft vor dem Aus?

Sind abnehmende Mitgliederzahlen und zunehmende Professionalisierung lediglich Indizien einer Adaption der Vereine an veränderte Umweltbedingungen; oder aber handelt es sich um Indikatoren einer umfassenderen, tiefergehenden Veränderung, die – vielleicht sogar – an die Grundfesten bzw. an Strukturmomente der klassischen Moderne und damit der Organisation von lokaler Gesellschaft und politischer Gemeinschaft rührt? Es deutet einiges darauf hin, dass Letzteres der Fall zu sein scheint. Zwar sind wir heute noch nicht so weit, doch die Tendenz ist klar und geht unzweifelhaft in diese Richtung.

Seit ihren frühen Anfängen haben sich Vereine vor Ort zu einem wesentlichen Strukturmoment der lokalen Gesellschaft entwickelt. Vereine waren lange Zeit Orte und Gelegenheiten, wo man sich traf, in denen Sozialisation stattfand, in denen Nachbarschaften wie soziale Milieus gepflegt und stabilisiert wurden.

Heute sind lokale Vereine im Bereich Freizeit, Hobby und Erholung eine von vielen Möglichkeiten. Der Markt bietet inzwischen eine breite Palette von Alternativen zur Betätigung im Verein an (z. B. Fitnessstudios, Tango-Clubs etc.). Entsprechendes gilt mit Einschränkungen auch für die ehemals vereinsbasierten und milieugebundenen sozialen Dienstleister, wie Krankenhäuser oder Altenheime. Auch hier stehen inzwischen kommerzielle Anbieter in Konkurrenz zu den klassischen Vereinen, oder haben diese in Teilsegmenten bereits ein- und überholt, wie etwa bei der häuslichen Pflege.

Schließlich ist der Verein als Ort, wo man sich trifft, inzwischen vielerorts ebenfalls abgelöst von einer intensi-

ven „Eventkultur“ der Stadt- und Stadtteilstellen, Workshops und eventlastigen Flaniermeilen. Diese Festivitäten sind in der Regel Teil eines zielorientierten Stadtmarketings und werden mit Unterstützung der lokalen und regionalen Wirtschaft ermöglicht. Als Strukturmoment lokaler Gesellschaft hat der Verein längst an Stellenwert und Bedeutung eingebüßt. Dies gilt insbesondere in der Stadt, aber abgeschwächt auch im ländlichen Kontext. Vereinsmitgliedschaft ist nicht mehr „in“, noch weniger die Übernahme von längerfristigen, zeitintensiven und z. T. auch konfliktbehafteten Leitungsaufgaben. Es ist moderner, lediglich Sympathie zum Ausdruck zu bringen und sich zeitlich befristet und punktuell mit Geld- und durchaus auch Zeitspenden zu engagieren.

Doch der Verein hat auch als Bodenhaftung von politischer Gemeinschaft ausgedient. Die Strukturierung der Demokratie der klassischen Moderne war „föderal“ organisiert und verbandsmäßig strukturiert. Sie verlief über individuelle Mitgliedschaft in einer Basisorganisation, die einem Verband angeschlossen war und insofern innerorganisatorische Demokratie und Mitbestimmung über Delegation und Repräsentation in den verschiedenen Verbandsuntergliederungen ermöglichte. Bis auf die Top-Ebenen war Mann oder Frau bürgerschaftlich engagiert und damit ohne Bezahlung politisch tätig. Dieser Strukturmodus von Demokratie ist nicht nur in Deutschland, sondern weltweit (vgl. die Arbeiten von Skocpol) ein Auslaufmodell. Die Professionalisierung der Vereine erstreckt sich nicht nur auf Sport und Freizeit und soziale Dienstleistungserstellung, längst schon sind auch sog. Vorfeldorganisationen sowie die lokale Basis der Parteien selbst erfasst. Früh kommt es auch hier zur Ausdifferenzierung: Politik ist zum Beruf geworden, wo die genaue Kenntnis der Spielregeln, der Umgang mit den Medien und die Kunst des Networking den Erfolg bestimmen. Die Trends, die zur Veränderung der Vereine führen, verändern auch die Strukturierung von Politik.

8) Nur noch Markt und sonst gar Nichts!

Reziprozität – ein Geben und Nehmen vermittelt über Mitgliedschaft, wenngleich dies auch in zeitlicher Streckung erfolgen konnte – war ein Kernelement des klassischen Vereins. Dies ist heute nicht mehr angesagt. Gemeinschaftsbildung dauert zu lange für unsere heutige schnelllebige Zeit. „In“ ist ein zeitlich absehbarer und genau kalkulierbarer „Return on Social Investment“. Innovation entsteht nicht mehr durch soziales Miteinander, in Diskurs und Auseinandersetzung. Neuerungen werden gesetzt durch soziales Unternehmertum, individuell, genial und medienwirksam. Der Business Talk hat längst Einzug gehalten in die Welt der Vereine, die eigentlich keine mehr sind, sondern Initiativen, Projekte, NGOs und Sozialunternehmen, die professionell geführt, ihre Anliegen werbewirksam vermarkten und sich über Events, Kampagnen und Verkäufe von Merchandise finanzieren. Diese neuen erfolgreichen Vereine sind attraktiv für Social Investment und geleitet von Social Entrepreneurs. Sie

agieren an unterschiedlichen Märkten und konkurrieren um Spenden, Sponsoren und insbesondere Aufmerksamkeit. Auch bürgerschaftliches Engagement hat hier noch seinen Platz, gut eingetaktet in die Welt der Kampagnen oder in Bahnen und Schranken gehalten von der Schar der in Deutschland überwiegend öffentlich alimentierten Verbands – bzw. Engagementfunktionäre. Diese Einschätzung mag manchen zu pointiert und vielleicht sogar übertrieben erscheinen, doch es geht um Trends und Entwicklungen, die gerade auch auf der lokalen Ebene inzwischen deutlich erkennbar sind. Dies heißt nicht, dass in Vereinen heute generell nicht mehr Gemeinschaft gelebt wird, und jeder Vorsitzende und jede Vorsitzende sich als Social Entrepreneur sieht, die oder der nur noch in Business Kategorien denkt und handelt. Aber der Diskurs – gerade derjenige, der momentan als besonders up-to-date und innovativ gilt – ist hiervon besonders stark geprägt.

9) Was kommt nach dem Business-Talk – die Renaissance lokaler Vergemeinschaftung?

Die Suche nach Gemeinschaft im Sinne von Geborgenheit, Füreinander und Freiraum zum Ausprobieren wird wieder an Bedeutung gewinnen. Es zeigt sich heute schon, besonders die Jugend ist mit dem Status-quo nicht mehr zufrieden. Es werden erste kritische Stimmen laut gegenüber dem Business Talk des Return on Social Investment, der Social Entrepreneurship und der medienwirksamen Events der Reichen und Schönen bei Talkshows und Preisverleihungen mit FernsehmoderatorInnen-Untermalung. Doch das neue Medium der Organisation ist nicht mehr der Verein in alter Form. Vielmehr vollzieht sich Protest und Aufbegehren heute direkt und konkret sowie koordiniert mittels des Internet. Aber Proteste sind in der Regel kurzfristig. Sie konstituieren keine dauerhaften und belastbaren sozialen Beziehungen, die notwendig sind als Unterpfand einer langfristig angelegten Veränderung. Bisher ist noch kein Ersatz in Sicht für den Verein als Strukturmoment lokaler Vergesellschaftung und Vergemeinschaftung. Jenseits der kurzfristigen Proteste fehlt es, mit Ausnahme des Ansatzes einer im ökologischen Sinn nachhaltigen Entwicklung, an einer gemeinsamen Idee der Allmende, die zum Engagement für allgemeine Anliegen und Zwecke motiviert und den aktuellen Business Talk ablöst. Notwendig ist ein „Getting the Public back In“, und zwar als Idee sozialen Zusammenhalts und sozialer Balance. Mit zu Dienstleistungsunternehmen und Event-Organisationen mutierten Vereinen ist dies nicht zu schaffen. Doch eine Strukturbesonderheit lokaler Vereine ist auch ihre Multifunktionalität. Es wäre zu früh und zu kurzfristig gedacht, den Verein als Ort lokaler Identitätsbildung und Motor gesellschaftlicher Veränderung ad acta zu legen. Bei aller kritischen Skepsis ist nicht zu vergessen, dass es sich bei dem Verein um eine höchst flexible Form der Organisation von Anliegen, Wünschen, Interessen und gemeinschaftlichen Belangen handelt.

