



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Erster Engagementbericht 2012

**Für eine Kultur der Mitverantwortung**

Engagementmonitor 2012



# Erster Engagementbericht 2012

**Für eine Kultur der Mitverantwortung**

**Zentrale Ergebnisse**







# Inhalt

I. Mitverantwortung im öffentlichen Raum durch bürgerschaftliches Engagement.....	9
II. Bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft.....	11
III. Unternehmerische Mitverantwortung für die Gesellschaft.....	19
3.1 Unternehmensaufgaben und Unternehmerbild in unserer Gesellschaft.....	19
3.2 Das unternehmerische Engagement in Zahlen.....	22
3.3 Die Motivation für das Engagement der Unternehmen .....	25
3.4 Die Bereiche gesellschaftlichen Engagements.....	28
3.5 Die Instrumente und Strategien des Engagements.....	30
IV. Zentrale Handlungsempfehlungen.....	34
Schlussbemerkung.....	36
Die Mitglieder der Sachverständigenkommission des Ersten Engagementberichts.....	37



# I.

## Mitverantwortung im öffentlichen Raum durch bürgerschaftliches Engagement

Staat, Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor großen Herausforderungen durch den demografischen Wandel, den volkswirtschaftlichen Strukturwandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft, die beschleunigte Globalisierung, die sich wandelnden Wertvorstellungen bis hin zur Finanz-, Staatsschulden- und Vertrauenskrise. Bürgerschaftliches Engagement und eine Kultur der Mitverantwortung gewinnen als Wege zur Gestaltung der Gesellschaft in einer freiheitlichen, demokratischen Wirtschaftsordnung im Zuge dessen an Bedeutung. Engagement trägt zur Sicherung und Stärkung des Zusammenhaltes der Gesellschaft bei. Was aber genau ist bürgerschaftliches Engagement? Die Sachverständigenkommission des Ersten Engagementberichtes hat sich auf folgende Kernaussagen verständigt (vgl. auch den Kasten zur Definition).<sup>1</sup>

An der Gestaltung unserer gesellschaftlichen Werte und Normen sowie unserer Institutionen mitzuwirken ist eine „freiwillige Bürgerpflicht“. Mitverantwortung zu übernehmen kann und soll nicht staatlich verordnet werden. Sie ist ein wesentlicher Baustein unserer demokratischen, freiheitlichen und rechtsstaatlichen Ordnung. Als eine freiwillige, im öffentlichen Raum stattfindende Handlung geht sie über den engeren Bereich der Selbstverantwortung hinaus. Menschen und Organisationen ziehen sich nicht auf das Private, den nur sie betreffenden Raum zurück und sehen nicht die alleinige Verantwortung beim Staat, sondern sie zeigen ein gemeinsames Interesse am Gemeinwohl und agieren mitverantwortlich im öffentlichen Raum. Dabei kann bürgerschaftliches Engagement in vielfältigen Formen strukturbildend wirken: durch kontinuierliche Leistungen wie bspw. in Form von finanziellen Spenden oder der ehrenamtlichen Mitwirkungen in Vereinen, durch Innovationen oder auch durch konkrete Problemlösungen wie bei Sozialunternehmen.

Das primär ohne finanziellen Nutzen geleistete Engagement findet dabei in unterschiedlichen Bereichen wie Sport und Freizeit, Kunst und Kultur, Religion und Umweltschutz, Gesundheit und Soziales statt und unterstützt so die Gestaltung des Miteinanders oder hilft, neue Formen der Regelfindung zu etablieren. Diese Definition und auch die Analysen des bürgerschaftlichen Engagements – insbesondere der Unternehmen – spiegeln dabei den neuen Zugang zur Kategorie der Mitverantwortung wider, der im Ersten Engagementbericht gewählt wurde. Denn ein zentraler Auftrag der Sachverständigenkommission war es, neben der sozial- und politikwissenschaftlichen Perspektive, auch eine wirtschaftswissenschaftliche Sicht auf die Bedeutung,

---

<sup>1</sup> Im vorliegenden Engagementmonitor werden ausgewählte Themen und Ergebnisse des Ersten Engagementberichts vorgestellt. Er bildet den Bericht und die Ansichten der Kommission somit nicht vollständig ab und fasst nur zentrale Aspekte allgemeinverständlich zusammen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Lesbarkeit wurde in diesem Monitor auf Quellenangaben verzichtet; diese finden sich ausführlich im Ersten Engagementbericht.

Strategien und Wirkungen von bürgerschaftlichem Engagement zu liefern. Beide Sichtweisen werden im Bericht miteinander verbunden und bieten zusammen mit einigen grundsätzlichen Bezügen einen umfassenden Blick auf das Thema Mitverantwortung.

#### **Definition bürgerschaftlichen Engagements im Engagementbericht**

- (1) Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und erkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen an. 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.

*Quelle: Erster Engagementbericht, 2012*

Der Bericht der Sachverständigenkommission zum Ersten Engagementbericht umfasst im allgemeinen Teil zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland Befunde und Trends auf der individuellen Ebene und der Ebene der Organisation sowie aktuelle Debatten im fachwissenschaftlichen und -politischen Kontext. Der Schwerpunktteil widmet sich dem Unternehmensengagement und Handlungsempfehlungen schließen den Bericht.

## II.

### Bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft

#### **Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland**

Der Erste Engagementbericht hat eine breite Bestandsaufnahme zur Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland vorgenommen. Schwerpunkte liegen auf der Ebene der individuellen Akteure und der Ebene kollektiver Akteure, die organisierte Gelegenheitsstrukturen für das Engagement bieten. Des Weiteren wird der politische und wissenschaftliche Diskurs vorgestellt, wo er mit Blick auf die Lage und Situation des Engagements in Deutschland als aktuell grundlegend und besonders bedeutsam einzuschätzen ist.<sup>2</sup>

Das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland ist durch eine hohe Konstanz, durch Facettenreichtum und Vielfalt gekennzeichnet. Dennoch ist es derzeit mit weitreichenden Veränderungen konfrontiert und steht vor Herausforderungen. Fragen zu Möglichkeiten einer Stabilisierung von Mitgliedschaftsquoten beschäftigen Großorganisationen bereits seit Jahrzehnten. In manchen Bereichen ist es besonders schwierig, nachwachsende Generationen für eine Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen oder Vorstandspeditionen zu gewinnen. Eine grundsätzliche Herausforderung liegt darin, eine stärkere Einbindung bildungsferner und sozial benachteiligter Personengruppen zu erreichen, da diese geringere Engagementquoten aufweisen.

#### **Bürgerschaftliches Engagement – die individuelle Ebene**

Über ein Drittel der Bevölkerung in Deutschland engagiert sich. Darunter fallen Personen, die sich in einem oder mehreren Bereichen der Zivilgesellschaft aktiv beteiligen oder ehrenamtlich tätig sind. Laut der Ergebnisse des Freiwilligensurveys, einer repräsentativen Erhebung zu freiwilligem Engagement in Deutschland, 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.

Potenzial für weiteres bürgerschaftliches Engagement ist vorhanden: Nach dem Freiwilligensurvey sind unter den 64 Prozent, die sich noch nicht engagieren, mehr als ein Drittel bestimmt oder eventuell bereit, sich in Zukunft bürgerschaftlich zu engagieren. Seit dem Jahr 1999 ist dieser Anteil von 26 Prozent um 11 Prozentpunkte auf 37 Prozent im Jahr 2009 gestiegen. Vier von zehn Befragten engagieren sich zwar derzeit nicht, wären aber unter Umständen

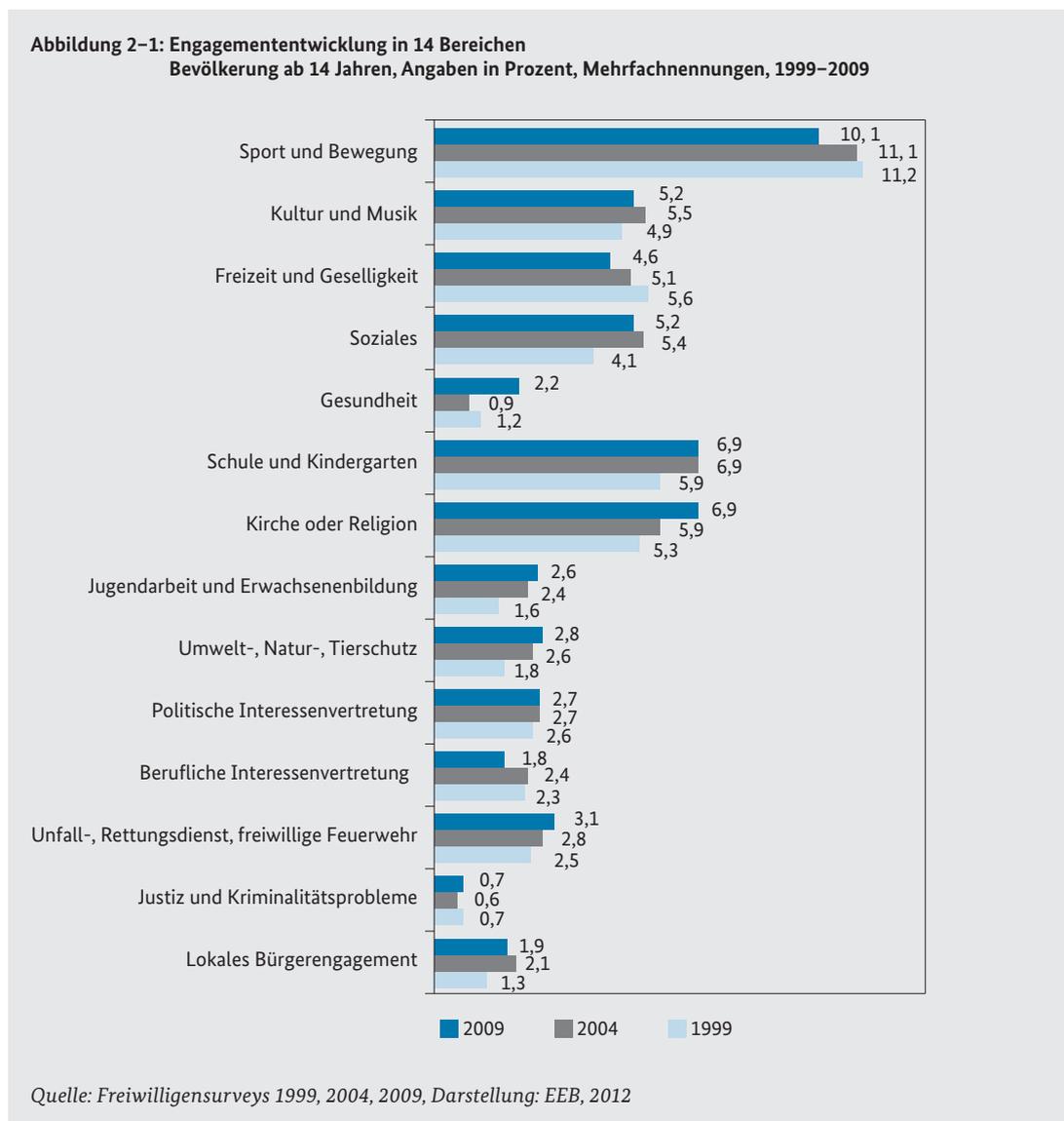
---

<sup>2</sup> Anmerkung: Die folgende Kurzdarstellung konzentriert sich auf die empirische Befundlage. Im Engagementbericht selbst werden auf der Grundlage der Ergebnisse der empirischen Engagementforschung der vergangenen zehn Jahre vielfältige Befunde ausführlicher dargestellt und diskutiert.

dazu bereit. Es ist von verschiedenen Bedingungen abhängig, ob Vorstellungen der Befragten tatsächlich in konkrete Handlungen überführt werden. Die vorliegenden Befunde stützen die Annahme, dass sich bessere Informationen über Engagementmöglichkeiten und eine größere Anerkennung des Engagements positiv auf die Engagementquoten auswirken könnten.

### Engagement unterscheidet sich je nach Bereich

Sport und Bewegung ist aktuell der größte Bereich bürgerschaftlichen Engagements. Zu den großen Bereichen zählen des Weiteren Schule und Kindergarten, Kirche und Religion, Kultur und Musik sowie der soziale Bereich. Darüber hinaus findet Engagement in vielen weiteren Bereichen statt. Von ihnen umfasst lediglich der Bereich der freiwilligen Feuerwehr und Rettungsdienste einen über dreiprozentigen Anteil der engagierten Bevölkerung. Das soziale und gesundheitliche, das kinder- und jugendbezogene Engagement sowie die Bereiche Kirche/ Religion, Kultur und der Umweltbereich haben seit 1999 an Engagierten hinzugewonnen. Dahingegen ist das Engagement für Sport sowie für Freizeit und Geselligkeit rückläufig (vgl. Abbildung 2-1).



### **Geografische Unterschiede**

Bürgerschaftliches Engagement ist nicht überall in Deutschland gleich stark ausgeprägt. So ist es in den neuen Bundesländern in den letzten zehn Jahren leicht angestiegen (von 28 Prozent auf 31 Prozent), was als positiver Indikator für die Entwicklung der Zivilgesellschaft interpretiert werden kann. Dennoch bleibt das Engagement in Ostdeutschland noch hinter dem in Westdeutschland (37 Prozent) zurück. Neben den Ost-West-Unterschieden lässt sich ein Nord-Süd-Gefälle sowie ein Stadt-Land-Gefälle beobachten, wobei vergleichsweise hohe Engagementquoten in ländlichen Regionen und in Süddeutschland vorzufinden sind.

### **Wer engagiert sich?**

Nicht alle Bürgerinnen und Bürger engagieren sich in gleichem Maße. Zu beobachten sind Differenzen abhängig von sozialstrukturellen Merkmalen, das heißt vom Bildungsstand, Beruf, der Höhe des Einkommens, dem Alter und Geschlecht. Die sozialstrukturellen Unterschiede spiegeln sich auch in verschiedenen Engagementformen wider, beispielsweise in der Übernahme von Leitungsfunktionen oder dem Spendenverhalten. Die eigene wirtschaftliche Lage, die Einbindung in gesellschaftliche Belange sowie Werthaltungen beeinflussen insbesondere die Spendenbereitschaft. Sozialstrukturelle Faktoren sind auch ein wichtiger Erklärungsfaktor für das in der Regel niedrigere längerfristige Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte.

### **Mehr Engagement bei Erwerbstätigkeit und höherem Bildungsabschluss**

Befunde aktueller Untersuchungen belegen: Besonders engagiert sind Personen, die auch aufgrund anderer Merkmale gut in die Gesellschaft integriert sind, die über einen höheren Bildungsstand und ein höheres Einkommen verfügen. Erwerbstätige sind die am stärksten engagierte Gruppe, wobei die Quote unter den Teilzeitbeschäftigten vergleichsweise am höchsten ist. Das Engagement ist bei männlichen Erwerbstätigen und Menschen mit gehobenem Berufsprofil besonders ausgeprägt. Arbeitslose und Menschen mit niedrigem Sozial- und Bildungsstatus sind stark unterrepräsentiert. Ein starker Zusammenhang besteht zwischen Einkommen und Engagement.

Frauen sind im bürgerschaftlichen Engagement eher unterrepräsentiert, und zwar in bestimmten Bereichen wie etwa dem Sport, insbesondere aber in Leitungspositionen. Wie bei Männern variiert auch bei Frauen das Engagement mit der Lebensphase. So entspricht die Engagementquote 45- bis 55-jähriger Frauen beinahe derjenigen gleichaltriger Männer. Hingegen sind Frauen zwischen 25 und 30 Jahren deutlich seltener bürgerschaftlich engagiert als Männer ihrer Altersgruppe. Es ist anzunehmen, dass Ausbildung und Berufseinstieg insbesondere jungen Müttern weniger Zeit für zusätzlichen Einsatz im bürgerschaftlichen Engagement lassen.

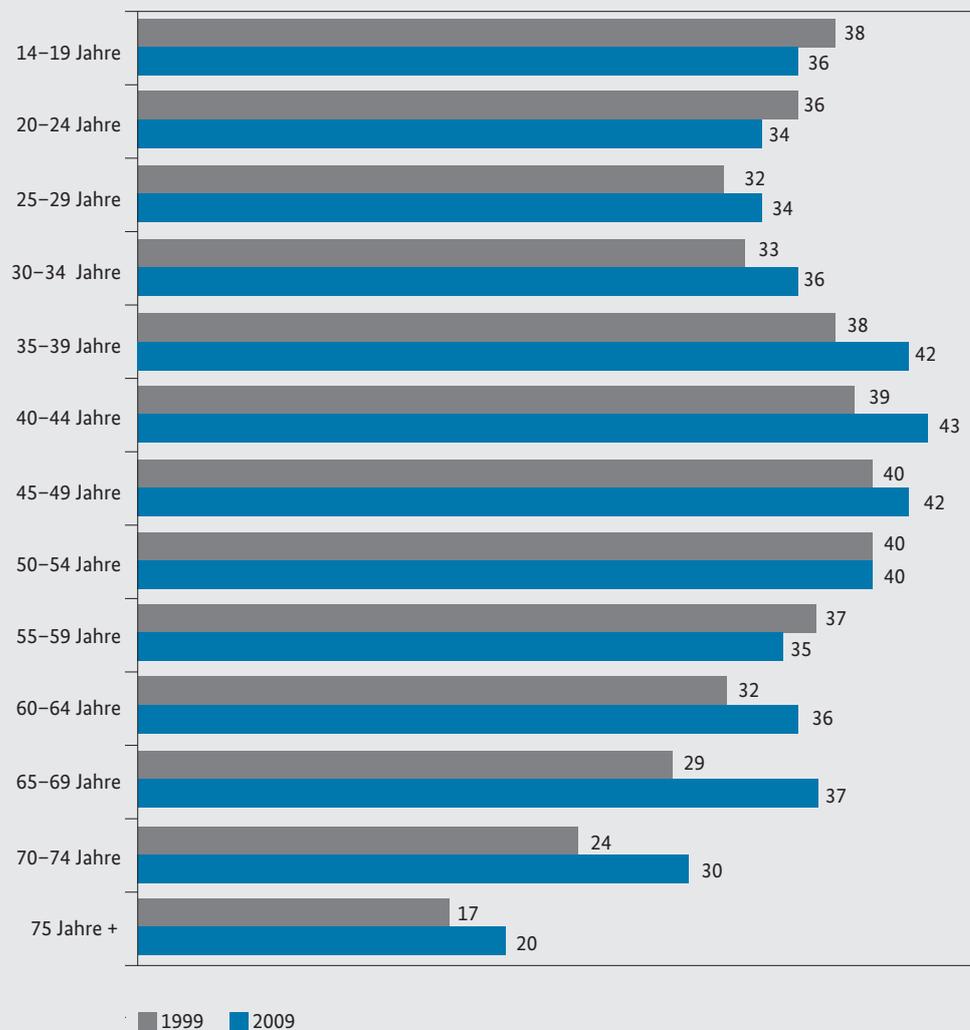
### **Engagement nimmt bei Älteren zu und bei Jüngeren ab**

Die engagierteste Altersgruppe bilden die mittleren Jahrgänge. Familien mit Kindern gehören zu den „Hauptakteuren“ bürgerschaftlichen Engagements. Allerdings sind auch ältere Menschen heute zunehmend engagiert. Sank die Engagementquote 1999 schon bei den 56- bis 60-Jährigen, so ist heute erst ab 70 Jahren ein Rückgang zu verzeichnen (vgl. Abbildung 2-2). Ältere sind jedoch seltener bereit, sich zu zeitintensiven Aufgaben zu verpflichten. Als wesentliche Voraussetzung hierfür nennen aktuelle Studien, dass sich durch das Engagement eine

interessante Perspektive eröffnen sollte, die Mitgestaltungsansprüchen im Kontext eines „aktiven Alterns“ gerecht werden. Die Studien weisen darauf hin, dass neben der zur Verfügung stehenden Zeit auch positive Altersbilder eine wichtige Rolle für das Engagement Älterer spielen.

Der Rückgang des Engagements Jüngerer wird mit der zunehmenden Mobilität, der Zeitknappheit und den steigenden Anforderungen an den Berufseinstieg erklärt. Die Engagementquote der 14- bis 24-Jährigen ist mit 35 Prozent dennoch beachtlich, sodass Jugendliche eine relevante Gruppe unter den Engagierten darstellen. Darüber hinaus steigt auch das Engagementpotenzial junger Menschen. Motive Jugendlicher und junger Erwachsener haben sich im Zeitverlauf verändert. Sie sind heute häufiger mit der Erwartung verbunden, aus dem Engagement einen Vorteil für berufliche Kontexte zu ziehen, als dies noch vor zehn Jahren der Fall war.

**Abbildung 2-2: Freiwillig Engagierte nach Altersgruppe**  
Bevölkerung ab 14 Jahren, Angaben in Prozent, 1999 und 2009



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2009, Darstellung: EEB, 2012

### **Umfang des Engagements**

Fünf Prozent aller Engagierten investieren wöchentlich über 15 Stunden, bei weiteren 21 Prozent nimmt das Engagement einen Zeitaufwand von mehr als sechs Stunden pro Woche ein. Weniger als zwei Stunden ihrer wöchentlichen Zeit nutzen 36 Prozent der Engagierten für ihre freiwilligen Tätigkeiten. Auswertungen der Daten des sozioökonomischen Panels zeigen, dass das regelmäßige Engagement seit 1998 kontinuierlich zugenommen hat. Engagierten sich 1992 noch rund 13 Prozent der Bevölkerung ab 16 Jahren mindestens einmal monatlich, waren es im Jahr 2007 rund 17,2 Prozent. Zwar zeichnen sich in den letzten zehn Jahren insgesamt Veränderungen bezüglich der zeitlichen Strukturen bürgerschaftlichen Engagements ab, doch ist die Verbindlichkeit nach wie vor hoch: Das Engagement ist häufig an regelmäßige Verpflichtungen gebunden und spielt sich im Rahmen langjähriger und kontinuierlich ausgeübter Tätigkeiten ab.

### **Weniger Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen**

Veränderungen erfährt das bürgerschaftliche Engagement derzeit auch bei der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie bei der Gewinnung von Funktionsträgerinnen und -trägern auf Vorstands- und Führungsebene. In einigen Bereichen des organisierten Engagements sinkt seit Jahren die Bereitschaft, Leitungsfunktionen oder Vorstandspositionen zu übernehmen. Gleichzeitig nehmen kurzfristige oder unregelmäßigere Engagementformen in den letzten zehn Jahren zu. Dennoch ist das Engagement nach wie vor überwiegend an regelmäßige Verpflichtungen gebunden und spielt sich vor allem im Rahmen langjähriger und kontinuierlich ausgeübter Tätigkeiten ab. Der Durchschnitt der Engagierten führte im Jahr 2009 seine Tätigkeit bereits seit zehn Jahren aus, rund ein Drittel sogar seit mehr als zehn Jahren.

### **Organisationen: Rahmen für das Engagement**

Der größte Anteil des bürgerschaftlichen Engagements findet in Deutschland in einer von rund einer Million Organisationen statt. Diese oftmals gemeinnützigen, zivilgesellschaftlichen Organisationen bilden den Rahmen für das Engagement, bündeln, vertreten und artikulieren Interessen oder sind wichtige Dienstleister. Die Organisationsformen sind heterogen und umfassen Einrichtungen verschiedenster Größe, Finanzstärke, Zielsetzung und Rechtsform. Vereine, Verbände und Stiftungen gelten als die geläufigsten Organisationsformen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Weitere relevante Akteure sind Parteien, Gewerkschaften und Kirchen. Lose gekoppelte und informell organisierte Zusammenschlüsse wie z. B. Initiativen und Bewegungen erfahren zwar verstärkt Aufmerksamkeit, doch existieren hierzu noch keine belastbaren Daten, da die empirische Sozialforschung zu neueren Beteiligungsformen (z. B. im Kontext des Web 2.0) noch am Anfang steht.

**Tabelle 2-1: Orte bürgerschaftlichen Engagements**  
**Zeitaufwändigste freiwillige Tätigkeiten, 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; EEB, 2012

### **Vereine: Zentrale Orte bürgerschaftlichen Engagements**

Etwa die Hälfte aller Engagierten ist in einem Verein tätig, der den wichtigsten Rahmen für das bürgerschaftliche Engagement stellt und dessen Zahl in den letzten zehn Jahren noch zugenommen hat (vgl. Tabelle 2-1). Gerade auf lokaler Ebene bieten Vereine Foren für verschiedene Ausprägungen freiwilliger Tätigkeit. Sie fungieren als wirtschaftliche Organisationen, politische Akteure und soziale Dienstleister. Freundeskreise und Fördervereine unterstützen Schulen, Theater und Museen. Als Träger von Jugendhäusern und Selbsthilfegruppen leisten Vereine wichtige Beiträge. Der Freizeitbereich, in dem ein gutes Drittel der Vereine aktiv ist, stellt den größten Anteil, gefolgt von den Bereichen Wohlfahrt, Beruf, Wirtschaft und Politik.

### **Stiftungsboom**

Einen Boom erlebten in den letzten zehn Jahren Stiftungsgründungen. Wurden im Zeitraum zwischen 1990 und 1999 noch 3.651 Neugründungen verzeichnet, waren es in der darauffolgenden Dekade (2000–2009) 8.767. Insgesamt existieren in Deutschland heute gut 18.000 Stiftungen. Sie sind öfter in den westdeutschen Bundesländern als den ostdeutschen und häufiger in Städten als auf dem Land vorzufinden. Der Boom wird von drei Trends begleitet: Erstens vernetzen sich Stiftungen zunehmend mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen; zweitens gibt es heute auch Stiftungen, die sich die Förderung von Engagement explizit zur Stiftungsaufgabe gemacht haben; drittens entstehen mehr Bürgerstiftungen, die auf lokaler Ebene bürgerschaftliches Engagement unterstützen. Allerdings sind die finanziellen Ressourcen von Stiftungen begrenzt. Ihr Anteil am Finanzvolumen der Zivilgesellschaft macht nur ca. 0,3 Prozent aus. Weniger als ein Fünftel verfügt über ein – nicht anzutastendes – Stiftungsvermögen von mehr als 2,5 Millionen Euro, nur ein Viertel gibt jährlich mehr als 250.000 Euro aus.

### **Verbände: Zwischen Tradition und Fortschritt**

Ungefähr die Hälfte der 14.000 in Deutschland existierenden Verbände ist in Feldern aktiv, die genuin in den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements fallen. In den letzten Jahren findet eine Pluralisierung der Verbandslandschaft statt und Aufgaben der Verbände werden komplexer. Dies gilt insbesondere für Großverbände, für die es schwieriger wird, Mitglieder an sich zu binden. Kleinere Organisationen verzeichnen hingegen einen Zulauf. Ehrenamtliche in Leitungspositionen werden zunehmend durch Hauptamtliche ersetzt. Hinsichtlich der Mobilisierung Ehrenamtlicher zur Übernahme von Leitungsaufgaben stehen Verbände vor Herausforderungen. Einstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sind ausbaufähig. Viele Wohlfahrtsverbände haben auf den Wandel des Ehrenamts flexibel reagiert und treten heute als Träger Engagement vermittelnder Organisationen (z. B. Freiwilligenagenturen) auf. Die Wettbewerbsorientierung auf einem Markt mit privaten Anbietern hat beträchtliche Auswirkungen auf ihre Organisationsstrukturen, ihre Rolle als zivilgesellschaftlicher Akteur und die Rolle ihrer Engagierten.

### **Stabiles Engagement in Kirchen**

Das bürgerschaftliche Engagement im Rahmen von Kirchen und religiösen Gemeinschaften ist relativ stabil, sowohl im Umfang als auch hinsichtlich der Dauer. 14 Prozent der Engagierten sind hier aktiv, mehr als zwei Drittel länger als fünf Jahre. Kirchen bieten den Engagierten gute Rahmenbedingungen. Beispielsweise werden den Engagierten verhältnismäßig oft Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Verfügung gestellt. Auch ist das Angebot vielfältig. Es dominieren Formen des traditionellen Ehrenamtes, das langfristig gebunden und altruistisch motiviert ist. Kirchen bieten aber auch Beteiligungsmöglichkeiten, die eher dem „neuen Ehrenamt“ entsprechen, das von begrenzter Dauer ist und vor allem bei Jüngeren und in städtischen Ballungsräumen ausgeübt wird.

### **Rückgang von Mitgliedschaften in Großorganisationen**

Über die Hälfte der Bevölkerung ist Mitglied in mindestens einem Verein oder einer Organisation. Im europäischen Vergleich liegt die Mitgliedschaftsquote in Deutschland über dem Durchschnitt. Doch insbesondere Gewerkschaften und Parteien mussten in den letzten Jahrzehnten starke Mitgliederverluste hinnehmen. Beide Organisationstypen haben lange Traditionen hinsichtlich des politischen Engagements. Reformen, mit denen sie auf den Rückgang der Mitgliedschaften reagiert haben – u. a. vermehrte Partizipationsmöglichkeiten bei Parteien und bessere Mitgliederbetreuung bei Gewerkschaften – haben den Rückgang bislang nicht stoppen können. Waren in den etablierten Parteien 1990 noch 2,4 Millionen Menschen organisiert, sind es inzwischen nur noch ca. 1,4 Millionen. Der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die in den im Deutschen Gewerkschaftsbund zusammengeschlossenen Gewerkschaften organisiert sind, ist von 19,4 Prozent (2000) auf 17,4 Prozent (2010) gesunken. Während bei den Gewerkschaften die Gründe vor allem im sozialen und ökonomischen Wandel sowie in Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse gesehen werden, zeigen Umfragen, dass bei Parteien neben gesellschaftlichen Entwicklungen wie Individualisierung und Pluralisierung auch organisationsspezifische Probleme bestehen.

### **Organisationen im Wandel und neue Netzwerke**

Neben den klassischen Organisationsformen hat auch ein informeller und/oder netzwerkförmig organisierter Bereich für das Engagement eine beträchtliche Bedeutung. Ähnlich wie in klassischen Organisationsformen engagieren sich auch in informellen Zusammenschlüssen in erster Linie einkommensstärkere Personen und höher Qualifizierte. In den letzten Jahren hat sich außerdem ein neuer Organisationstyp herausgebildet: die sog. Mittlerorganisation. Dazu zählen z. B. Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäuser, Seniorbüros, Selbsthilfekontaktstellen. Neben der Vermittlung von Freiwilligen widmen sie sich der Organisationsberatung, entwickeln Projekte und vernetzen die verschiedenen Akteure vor Ort. Ihre Zahl hat deutlich zugenommen. Ein Ziel der Mehrgenerationenhäuser ist es, ein neues generationenübergreifendes Miteinander zu schaffen und die soziale Infrastruktur vor Ort zu stärken. Im Rahmen der Mehrgenerationenhäuser machen Engagierte mit 60 Prozent den größten Anteil der dort Tätigen aus.

Insgesamt befindet sich das organisierte bürgerschaftliche Engagement im Wandel. Angesichts der schwierigen Lage vieler Organisationen gilt es, neue Modelle zu entwickeln und neue Kooperationsmöglichkeiten zu erproben. Etablierte Organisationen stehen vor der Herausforderung, unter Bewahrung ihrer Zweckwidmung dennoch ihre Strukturen aktuellen Erfordernissen anzupassen.

# III.

## Unternehmerische Mitverantwortung für die Gesellschaft

### 3.1 Unternehmensaufgaben und Unternehmerbild in der Gesellschaft

Die zentrale Aufgabe von Unternehmen in einer Marktwirtschaft ist die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Ziel ist es dabei, die Präferenzen und Wünsche der Konsumentinnen und Konsumenten bestmöglich zu befriedigen. Alle weiteren Funktionen und Aufgaben leiten sich in einer marktwirtschaftlichen Ordnung aus diesem Ziel ab. Im Ersten Engagementbericht werden diese Zusammenhänge ausführlicher erläutert, denn vielfach verschwimmen diese klaren Aufgabenzuweisungen, wenn immer neue Forderungen und Anforderungen an Unternehmen gestellt werden.

Die Verfolgung des Unternehmensinteresses und die Eigennutzorientierung fördern unter den entsprechenden Rahmenbedingungen, welche die Gesellschaft und die Politik den Unternehmen durch Regeln, Regulierungen und Vorschriften setzen, gleichzeitig auch das Gemeinwohl. Dies ist die Idee einer funktionierenden Wettbewerbs- und Marktordnung, in der das Verfolgen der eigenen Ziele den Wohlstand der Nation mehrt. Da aber solche Regelungen nie vollständig und lückenlos sein können, kommt auch den Unternehmen sowohl eine Mitverantwortung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen als auch eine Verantwortung für das Handeln innerhalb der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu. In welcher Weise, mit welcher Motivation, mit welchen Zielen und mit welcher Strategie Unternehmen sich über ihr Kerngeschäft hinaus bürgerschaftlich engagieren, wird in diesem Kapitel dargelegt.

Die Schwerpunktsetzung im Ersten Engagementbericht auf das Unternehmensengagement reflektiert zum einen die Tatsache, dass der Staat in manchen Bereichen überfordert und seine Leistungsgrenze teilweise erreicht ist. Zum anderen betont sie die Bedeutung, die Unternehmen als Institutionen auch im Hinblick auf ethisches und mitverantwortliches Handeln zukommt. Denn eine Unternehmenskultur, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermuntert und belohnt, wenn sie sich gesellschaftlich engagieren, fördert auch das ethische Verhalten der Einzelnen.

Für Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, ist es jedoch nicht immer einfach, sich über die gesetzlichen Vorschriften hinaus für die Gesellschaft zu engagieren. Soziales Engagement lohnt sich nicht unbedingt materiell für das einzelne Unternehmen. Schließlich muss das Unternehmen dieses Engagement aus seinem Kerngeschäft finanzieren, während der Nutzen daraus nicht nur der Gesellschaft, sondern womöglich auch den Konkurrenten zugutekommt.

Diese sogenannten positiven externen (weil für die Gesellschaft und nicht im Unternehmen entstehenden) Effekte sind eine wesentliche Hürde für unternehmerisches Engagement. Denn es besteht die Möglichkeit, sich als Trittbrettfahrer zu verhalten, d. h., das einzelne Unternehmen profitiert, ohne eigene Mittel einzusetzen z. B. davon, dass andere Unternehmen sich für den Erhalt der sozialen Marktwirtschaft einsetzen und so dirigistische Regulierungen unterbleiben. Solche sozialen Dilemmata, in denen individuell rationales Verhalten zu kollektiv schlechteren Ergebnissen führt, beschreiben Felder, in denen Mitverantwortung gefordert ist, die über das Eigeninteresse hinausgeht.

Ein solches Feld ist die Überwindung des Vertrauensverlusts des Wirtschaftssystems im Allgemeinen und der Wirtschaft und Unternehmen im Besonderen seit der Finanz- und Wirtschaftskrise. Auch deshalb ist die Schwerpunktsetzung für den Ersten Engagementbericht sehr aktuell, stellt sie doch einerseits heraus, was Unternehmen bereits über das Kerngeschäft hinaus für das freiwillige Engagement tun, auch wenn dies großen Ressourceneinsatz erfordert. Andererseits kann gezeigt werden, dass bürgerschaftliches Engagement nicht als Deckmantel für illegitimes Kerngeschäft taugt und sich vor allem dann lohnt – für Gesellschaft und Unternehmen –, wenn es strategisch und systematisch erfolgt.

#### **Vertrauensverlust durch Wirtschafts- und Finanzkrise**

Die jüngste an den Finanzmärkten ausgelöste Wirtschaftskrise hat zu einem großen Ansehens- und Vertrauensverlust des Systems Marktwirtschaft, der Unternehmen sowie des Finanzsystems und der Banken in Deutschland geführt. Nur noch rund 18 Prozent der Menschen hierzulande vertrauen den Banken. Im Jahr 2008 waren es noch 42 Prozent. Das generelle Vertrauen in Banken hat bei 90 Prozent der Deutschen gelitten. Aber nicht nur die Banken haben mit einem Ansehensverlust zu kämpfen. Auch die Glaubwürdigkeit von Management und Unternehmen erodiert. Nur weniger als ein Fünftel der Deutschen hält die Beschäftigten im Management und in der Unternehmensführung noch für glaubwürdig.

Vieles an diesem Misstrauen gegen Unternehmen und Wirtschaft mag auf die mediale Berichterstattung zurückzuführen sein. In der öffentlichen Kritik wird oft ausschließlich auf die großen Aktiengesellschaften geschaut und über vereinzelt Fehlverhalten dieser Großunternehmen wird umfassend berichtet. Dabei sind 95 Prozent der deutschen Unternehmen in Familienbesitz, sie sind eigentümergeführt, gehören dem Mittelstand an, und zumeist haben sie in ihrer regionalen Umgebung einen guten Ruf. Klein- und mittelständische Firmen dominieren die Wirtschaft. Auf sie entfallen 41 Prozent aller Umsätze und 61 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Sie werden aber medial – außer in den jeweiligen Lokalmedien – oft kaum wahrgenommen. Auch dadurch erklärt sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein sehr viel positiveres Bild von ihren direkten Führungskräften haben als von Managerinnen und Managern allgemein.

Im Oktober 2010 lag die Zustimmung für die soziale Marktwirtschaft erstmals bei unter 50 Prozent. Auch wenn die Ablehnung erst 41 Prozent erreichte – die soziale Marktwirtschaft droht, in Zukunft nicht mehr mehrheitsfähig zu sein. Zuletzt hat sich die Zustimmung zur sozialen Marktwirtschaft wieder etwas stabilisiert und lag 2011 bei 57 Prozent (vgl. Abbildung 3-1).

Abbildung 3-1: Vertrauen in die Wirtschaftsordnung

„Die soziale Marktwirtschaft hat sich bewährt.“



Quelle: Bankenverband; jüngste Befragung Februar 2011; Angaben in Prozent.

### Vertrauen schaffen durch eine Kultur der Mitverantwortung

Um neues Vertrauen in das marktwirtschaftliche System und in seine Akteure zu schaffen, sind auch privatwirtschaftliche Unternehmen nach Ansicht der Sachverständigenkommission zu bürgerschaftlichem Engagement aufgefordert. Die Unternehmen als Institutionen in der freiheitlich-demokratischen Ordnung tragen über das Kerngeschäft hinaus Verantwortung. Dies gilt vom Kleinbetrieb bis hin zur großen Aktiengesellschaft, wobei Letztere aufgrund der nationalen und internationalen Bedeutung und Macht besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht. Denn die soziale Marktwirtschaft als Gesellschaftsordnung weist jedem der zentralen Akteure – Staat, Unternehmen und Bürgergesellschaft – eine Mitverantwortung für die Entwicklung der Gesellschaft zu. Diese Mitverantwortung der Unternehmen ergänzt die Verantwortung der politischen Eliten zur Gestaltung der Rahmenordnung und erleichtert ein verantwortungsvolles, ethisches Verhalten auf der Individualebene.

Aber wo und warum übernehmen Unternehmen Mitverantwortung in Form von bürgerschaftlichem Engagement? Der Erste Engagementbericht gibt hier einige Antworten auf einen bislang nur in Ansätzen erforschten Fragenkomplex. Die Auswertung eines repräsentativen Querschnitts aller Unternehmen in Deutschland zu Fragen des bürgerschaftlichen Engagements liefert dazu eine breite Basis und Anregungen für den politischen und gesellschaftlichen Diskurs.

## 3.2 Das unternehmerische Engagement in Zahlen

Eine exklusiv für diesen Bericht durchgeführte repräsentative Befragung von rund 4.400 Unternehmen in Deutschland liefert fundierte empirische Befunde zum gesellschaftlichen Engagement der Wirtschaft.

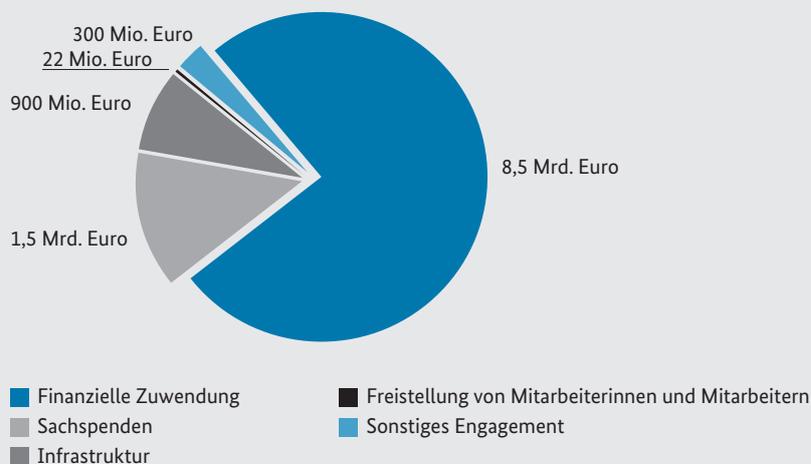
### Datengrundlage: Kurzbeschreibung des IW Zukunftspanels

Mit der Unternehmensbefragung hat die Sachverständigenkommission die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW-Consult) beauftragt, die seit 2005 dreimal jährlich eine Online-Panel-Befragung zu verschiedenen Themen und Sonderthemen bei rund 30.000 Unternehmen durchführt. 4.392 Unternehmen haben auf die Frage, ob sie sich bürgerschaftlich engagieren oder nicht, mit Ja oder Nein geantwortet. Über 2.500 bürgerschaftlich engagierte Unternehmen haben Auskunft über Strategien, Motive, Bereiche und finanziellen Aufwand gegeben. Nicht alle Unternehmen haben alle Fragen beantwortet, daher variiert die Anzahl der Unternehmen je nach ausgewerteter Frage.

### Mindestens 11 Milliarden Euro Ausgaben für bürgerschaftliches Engagement

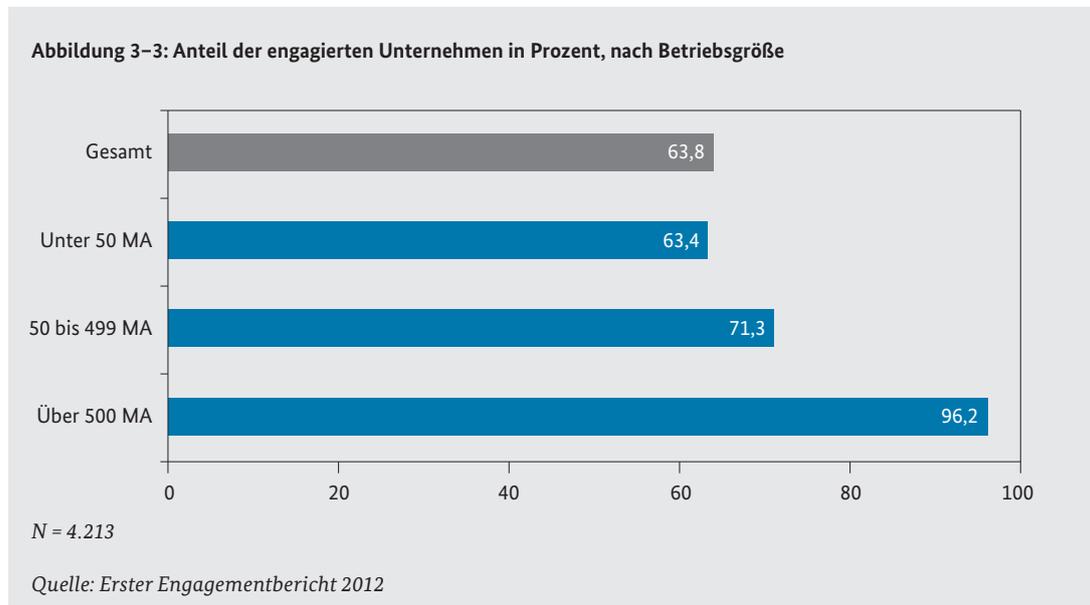
Mindestens 11,2 Milliarden Euro investieren, vorsichtigen Schätzungen auf Basis dieser repräsentativen Umfrage zufolge, die deutschen Unternehmen, um sich freiwillig über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für die Gesellschaft zu engagieren. Dabei sind finanzielle Zuwendungen mit 8,5 Milliarden Euro die wichtigste Form des Engagements. Rund die Hälfte der Unternehmen engagiert sich mit Sachspenden (1,5 Milliarden Euro). Die Kosten der unentgeltlichen Überlassung betrieblicher Infrastruktur belaufen sich auf 900 Millionen Euro. Noch wenig verbreitet, aber beliebter werdend ist die Freistellung von eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkeiten (vgl. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Unternehmensengagement nach Art der Förderung



Quelle: Erster Engagementbericht 2012

Die Unternehmensgröße spielt dabei eine zentrale Rolle: Je größer das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass es sich engagiert (vgl. Abbildung 3-3). Von den kleinen Unternehmen mit einer Betriebsgröße von bis zu 49 Beschäftigten engagieren sich rund 63 Prozent. Unternehmen mit 50 bis 499 Beschäftigten engagieren sich zu 71 Prozent. Bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt die Engagementquote bei 96 Prozent.



Die hohe Quote der Großunternehmen lässt sich erstens darauf zurückführen, dass einschlägige Aktivitäten eine kritische Mindestgröße an finanzieller und personeller Ressourcenausstattung benötigen. Dies erlaubt es größeren Unternehmen eher, entsprechende Leistungen für die Gemeinschaft bereitzustellen. Zweitens verfügen Großunternehmen nicht selten über speziell für den betreffenden Bereich des Engagements geschultes Personal, das unterschiedliche Maßnahmen und Strategien für das Engagement des Unternehmens erarbeitet. Anders sieht dies bei den meist eigentümergeführten Kleinunternehmen aus, bei denen auch die Verantwortung für bürgerschaftliches Engagement nicht selten bei der Eigentümerin bzw. beim Eigentümer selbst liegt. Drittens mag es größeren Unternehmen eher gelingen, die Gesellschaft zu informieren, dass sie etwas Gutes für sie tun, da ihr Handeln von den Medien eher aufgegriffen wird. Die Nachricht über ein Engagement kleinerer Unternehmen bleibt hingegen oft ungehört. Da dieser Informationstransfer aber für das Image eines Unternehmens wichtig ist, lohnen sich die Aktivitäten für größere Unternehmen eher. Viertens ist es für Großunternehmen schwieriger, Dritte einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu lassen und ohne eigenen Beitrag selbst davon zu profitieren. Bei größeren Unternehmen fällt es nämlich schnell auf, wenn sie sich entsprechend verhalten. Der Druck zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist insofern höher. Differenziert man die Unternehmen nach ihrer Führungsstruktur, zeigt sich, dass eigentümergeführte Unternehmen (64,5 Prozent) sich nur unwesentlich häufiger bürgerschaftlich engagieren als managergeführte (62,1 Prozent).

### Kleine Unternehmen mit großem Umsatzanteil für lokales Engagement

Betrachtet man die Ausgaben gemessen am Unternehmensumsatz, lässt sich hingegen feststellen, dass kleine Unternehmen prozentual einen höheren Anteil für bürgerschaftliches Engagement ausgeben als Großunternehmen (vgl. Tabelle 3-1). 45 Prozent der Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten verwenden mehr als 0,3 Prozent ihres Umsatzes für bürgerschaftliches Engagement, bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind es nur 16 Prozent.

**Tabelle 3-1: Bürgerschaftliches Engagement – Umsatzanteile nach Unternehmensgröße**  
Anteile in Prozent der engagierten Unternehmen

Unternehmen nach Mitarbeiterzahl	Umsatzanteil BE		
	Niedrig (< 0,014)*	Mittel (< 0,014 < 0,3)	Hoch (> 0,3)
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

Quelle: Erster Engagementbericht 2012  
N = 2.638; gewichtete Werte

\* Der Umsatzanteil ist in drei Klassen aufgeteilt worden: niedrig – Unternehmen mit einem Umsatzanteil unter 0,014 Prozent des Umsatzes, mittel – Unternehmen mit einem Umsatzanteil zwischen 0,014 bis 0,3 Prozent des Umsatzes und hoch – Unternehmen ab einem Umsatzanteil von 0,3 Prozent.

### Das Engagement der Unternehmensbranchen

Zwischen den Dienstleistungs- und Industrieunternehmen lassen sich nur marginale Unterschiede bei der Engagementquote erkennen (vgl. Tabelle 3-2). Rund 62 Prozent der Unternehmen in der Industrie engagieren sich bürgerschaftlich; bei den Dienstleistungsunternehmen liegt die Quote bei 64 Prozent. Wirtschaftsnahen Dienstleistungsunternehmen, wie beispielsweise das Baugewerbe, engagieren sich mit einer Quote von rund 61 Prozent jedoch etwas weniger als gesellschaftsnahen Dienstleister, Einzelhandel und Gastgewerbe, die eine Engagementquote von rund 70 Prozent erreichen.

**Tabelle 3-2: 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	<b>62,2</b>	<b>37,8</b>	<b>100,0</b>
Wirtschaftsnahen Dienste/Bau	61,4	38,6	100,0
Gesellschaftsnahen Dienste/Einzelhandel/Gastgewerbe	70,4	29,6	100,0
Dienstleistungen/Bau insgesamt	<b>64,0</b>	<b>36,0</b>	<b>100,0</b>
Gesamt	<b>63,8</b>	<b>36,2</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Erster Engagementbericht 2012  
N = 772 (Metall- und Elektroindustrie) bis 4.213 (gesamt); gewichtete Werte

### **Unternehmen engagieren sich lokal und mittelfristig**

Meist findet bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen auf der lokalen Ebene statt: Das Engagement von Unternehmen ist in knapp 90 Prozent der Fälle an den Unternehmensstandort in Deutschland gebunden. Überregional engagieren sich 9,5 Prozent der Unternehmen, 9,3 Prozent sind international und unabhängig von den eigenen Standorten aktiv.

In der Regel sind die Aktivitäten zeitlich befristet. Viele Unternehmen engagieren sich eher kurz- und mittelfristig. 45 Prozent der Unternehmen in der Größenklasse bis zu 49 Beschäftigten geben an, dass sie kurzfristige Aktivitäten durchführen, nur 30 Prozent engagieren sich auch in langfristig angelegten Projekten. Bei Unternehmen mit einer Belegschaft von über 500 Angestellten hingegen lässt sich eher eine Tendenz zu langfristigem Engagement erkennen.

## **3.3 Die Motivation für das Engagement der Unternehmen**

Die Motive können ausschließlich eigennützig sein, denn für bürgerschaftliches Engagement zählt nach Auffassung der Sachverständigenkommission nicht das Motiv, sondern das faktische Ergebnis unternehmerischer Aktivitäten. Es ist für die Beantwortung der Frage, wie unternehmerisches Engagement gefördert werden kann, jedoch wichtig, die Motive der Unternehmen zu kennen. Dabei zeigt sich eine Vielschichtigkeit sowohl einzelwirtschaftlicher als auch gesellschaftlicher Ziele, die Unternehmen mit ihrem freiwilligen Engagement einzeln oder parallel verfolgen.

Es kann sich um reagierendes oder agierendes Engagement handeln. Unternehmen kommen beim reagierenden Engagement den Wünschen ihrer Anspruchsgruppen nach und reagieren auf entsprechende Anfragen zum Beispiel von NGOs, um möglichst gut die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden oder anderer Anspruchsgruppen im Wettbewerb zu befriedigen. Eigeninteresse an diesen Aktivitäten hat ein Unternehmen nur insofern, als dass es von einer der Anspruchsgruppen für das Engagement belohnt werden möchte.

Beim agierenden Engagement kommt der Impuls zur Verantwortungsübernahme aus dem Unternehmen. Das Unternehmen übernimmt Mitverantwortung, ohne dass von außen Druck ausgeübt wird. Ziel kann dabei unter anderem die Reduzierung innerbetrieblicher Transaktionskosten sein, indem zum Beispiel die Unternehmenskultur weiterentwickelt wird. Ein internes Reputationsmanagement und die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur können Transaktionskosten senken, die bei einer eher auf Kontrolle angelegten Unternehmensführung höher sind als bei einer mitverantwortlichen Unternehmenskultur. Hierzu vermag wiederum bürgerschaftliches Engagement beizutragen.

Bei der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele im Rahmen des agierenden Engagements kann die über das bürgerschaftliche Engagement im Unternehmen entscheidende Person schließlich auch intrinsisch motiviert sein. Sie sieht das Unternehmen evtl. als Teil der Gesellschaft, will deren Zusammenhalt fördern. Der Vorteil des Unternehmens steht hier im Hintergrund. Sogar Nachteile des Unternehmens werden z. T. in Kauf genommen, wenn die entscheidende Person das Wohl der Gesellschaft als höher erachtet als das Unternehmenswohl. Dies bewertet die Sachverständigenkommission als nicht unproblematisch, vor allem dann, wenn die über Aktivitäten des Engagements entscheidende Person nicht Eigentümerin bzw. Eigentümer des

Unternehmens ist, sondern mit fremden Mitteln wirtschaftet, welche die Stakeholder ihr anvertraut haben. Forderungen nach einem Ausbau des Engagements sollten daher immer erst im Diskurs mit allen relevanten Akteuren im Unternehmen erörtert werden.

### **Meist verfolgen Unternehmen mehrere Ziele, einige agieren ohne explizite Zielsetzung**

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass mehr als ein Fünftel aller in der Befragung erfassten Unternehmen mit einem umfassenden bürgerschaftlichen Engagement eine große Bandbreite an Zielen verfolgt. Es findet sich in diesen Unternehmen sowohl agierendes als auch reagierendes Engagement. Unter den engagierten Unternehmen bedeutet dies anteilig, dass fast 36 Prozent umfassendes Engagement betreiben (vgl. Tabelle 3-3). Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des Centrums für Corporate Citizenship Deutschland: Hiernach sagen 33,3 Prozent der Unternehmen, dass sie (unter anderem) selbst aktiv nach Möglichkeiten suchen, sich zu engagieren.

Bei fast acht Prozent der Unternehmen steht eine aktive Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung des agierenden Engagementtyps im Vordergrund. Nur knapp drei Prozent aller Unternehmen können der Gruppe, die sich vor allem an den Wünschen der Stakeholder und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen orientiert, zugeordnet werden, also der Reinform des reagierenden Engagements.

Beinahe 16 Prozent aller deutschen Unternehmen engagieren sich bürgerschaftlich, verfolgen damit aber nur sehr unsystematische Ziele. Bei 13 Prozent der Unternehmen werden durchschnittliche Zustimmungswerte entweder in den Gruppen „Reagierendes bürgerschaftliches Engagement“ oder „Agierendes bürgerschaftliches Engagement“ festgestellt.

**Tabelle 3-3: Bedeutung der bürgerschaftlichen Engagement-Unternehmenstypen in der Gesamtwirtschaft**  
Angaben in Prozent der Unternehmen, gewichtet

	Alle Unternehmen	Nur engagierte Unternehmen
Umfassendes bürgerschaftliches Engagement	21,9	35,8
Unsystematisches bürgerschaftliches Engagement	15,6	25,5
Agierendes oder reagierendes bürgerschaftliches Engagement	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: Erster Engagementbericht 2012  
N = 2.316, gewichtete Werte

Wenn Unternehmen sich bürgerschaftlich engagieren, dann stehen laut Tabelle 3-3 eher intrinsisch motivierte Ziele im Vordergrund. Die aktive Übernahme der unternehmerischen Verantwortung für gesellschaftliche Aufgaben sowie die Förderung der Unternehmenskultur (agierendes bürgerschaftliches Engagement) dienen vielfach Unternehmenszielen, um die Ansprüche der Stakeholder zu befriedigen. Viele Unternehmen verfolgen aber auch eine Mischstrategie, indem ihr bürgerschaftliches Engagement agierende und reagierende Ziele (umfassendes bürgerschaftliches Engagement) berücksichtigt. Bei jedem vierten Unternehmen weist die Motivation hingegen keine klare Ausrichtung auf.

### Bürgerschaftliches Engagement ist vielfach Teil der Unternehmenskultur

In der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels zu bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in Deutschland waren Mehrfachnennungen von Zielen möglich. Vielfach können mit einer einzigen Maßnahme diverse Ziele simultan verfolgt werden: So kann eine Maßnahme des Corporate Volunteering das Gemeinwohl fördern, obwohl das einzelwirtschaftliche Ziel der Schulung sozialer Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vordergrund steht. Gleichzeitig wird damit darüber hinaus aber auch die Mitarbeitermotivation gefördert, durch gemeinsames Lernen Sozialkapital geschaffen, die Unternehmenskultur verbessert, durch eine Kommunikation der Maßnahmen nach außen das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessert und damit sogar schließlich der Wert der Unternehmensmarke gesteigert.

**Tabelle 3-4: Einzelwirtschaftliche Ziele für ein bürgerschaftliches Engagement**  
**Welchen Nutzen soll bürgerschaftliches 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 Kundinnen und 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 Expertinnen und Experten des Unternehmens, Kontaktaufbau und -pflege	13,0	27,1	24,5	35,4
Sicherung von für den Unternehmensalltag wesentlichen lokalen 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 Mitarbeiterinnen und 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 Fachkräftenachwuchses	9,7	16,6	27,6	46,1
Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	9,1	16,5	27,8	46,6
Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	4,9	13,5	34,0	47,7
Erfüllung formaler Kriterien der Zertifizierung/ Normierung	1,7	5,5	26,1	66,7

Quelle: Erster Engagementbericht 2012  
 N = 2.316, gewichtete Werte

Offenbar sind die einzelwirtschaftlichen Ziele unterschiedlich relevant für das Unternehmen. Vor allem die Unternehmenskultur sticht als unternehmerisches Einzelziel heraus (vgl. Tabelle 3-4). Sie dominiert die Verbesserung des öffentlichen Ansehens und die Erhöhung der Kundenbindung. Die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ist laut Eigenauskunft kaum von Bedeutung, ebenso wenig die Rekrutierung von Fachkräften als Motiv für bürgerschaftliches Engagement.

### 3.4 Die Bereiche des gesellschaftlichen Engagements

Engagement liegt laut Definition des Ersten Engagementberichts dann vor, wenn externe Effekte von Unternehmen strukturbildend wirken und kontinuierliche und von der Gesellschaft als positiv bewertete Leistungen und Problemlösungen für die Gesellschaft geschaffen werden. Viele Felder und Aktivitäten sind dabei strittig: Ist eine karitative Spende eines Eigentümerunternehmens als bürgerschaftliches Engagement des Unternehmens zu werten? Ist die lobbyistische Beeinflussung der Politik zur Änderung gesetzlicher Regelungen bürgerschaftliches Engagement? Ist die Einrichtung einer betrieblichen Kinderkrippe, wenn sie dem Zweck dient, die Arbeitskraft der Eltern des Kindes besser zu nutzen, bürgerschaftliches Engagement?

Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen kann, was seine Themenfelder anbelangt, sowohl zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung beitragen als auch die Übernahme von Aufgaben innerhalb der Ordnung bedeuten, für die staatliche Institutionen sich nicht (mehr) zuständig sehen oder nicht die benötigten Ressourcen aufbringen können. Da die Zuordnung von bürgerschaftlichem Engagement nicht an den Motiven, sondern an den (positiven) Konsequenzen festgemacht wird, sind auch eigennützige Handlungen über das Kerngeschäft hinaus zum Engagement zu zählen. Engagement kommt dabei vielfach nur Teilgruppen in der Gesellschaft zugute.

Die Frage nach der Wirkungsrichtung des externen Effektes ist nicht leicht zu beantworten. So kann die unternehmerische Wahrnehmung von Verantwortung bei der Verbesserung der gesetzlichen Rahmenordnung der Märkte, auf denen die Unternehmen aktiv sind, als bürgerschaftliches Engagement durch die Bereitstellung von Informationen zur Weiterentwicklung der freiheitlichen Marktordnung interpretiert werden. Sie kann aber auch genauso unter dem Verdacht der lobbyistischen Einflussnahme von Partikularinteressen auf die Politik stehen. Im ersten Fall wäre sie als ein positiver externer Effekt zu deuten, im anderen Fall, einer primär lobbyistischen Ausprägung zur Sicherung einer Marktmachtposition, entspräche sie einem negativen externen Effekt. Es ist einsichtig, dass Unternehmen durchgehend bestrebt sein werden, ihre Tätigkeiten als positiven externen Effekt erscheinen zu lassen. Nicht jedes Engagement kann deshalb mit dem Attribut bürgerschaftlich behaftet werden, denn nicht immer ist die Wirkungsrichtung für die Gesellschaft positiv.

Der Erste Engagementbericht bietet ein Definitionskonzept an, das den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements vor einem allzu relativistischen Gebrauch bewahren soll und den Kern des Wesens bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen umfasst. Die folgende Tabelle 3-5 fasst die herausgearbeiteten Charakteristika der einzelnen Engagementbereiche dementsprechend zusammen und bietet so zugleich eine weitgehende Übersicht der Abgrenzungen für bürgerschaftliches Engagement. Einen Anspruch auf eine vollständige Beschreibung der Engagementfelder erhebt die Übersicht aus dem Ersten Engagementbericht nicht. Vielmehr kann sie als Grundlage für eine breitere Diskussion über Wesen und Ausprägung bürgerschaftlichen Engagements in Form von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship dienen.

**Tabelle 3–5: Definitive Abgrenzung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in den einzelnen Bereichen in Deutschland**

Bereich	Bürgerschaftliches Engagement	Kein bürgerschaftliches Engagement
Erhalt und Weiterentwicklung der freiheitlichen Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Lobbyarbeit, soweit sie die Einhaltung der Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft einfordert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Lobbyarbeit, die versucht, den Wettbewerb zu unterbinden</li> </ul>
Integration in den Arbeitsmarkt und Bekämpfung von Armut (Integration und Soziales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Spenden zugunsten von Armen, z. B. Obdachlosenhilfe, Katastrophenhilfe</li> <li>  Förderung und Beschäftigung von Menschen mit verfestigten Einstellungshemmnissen (z. B. funktionale Analphabeten)</li> <li>  Bekämpfung von Diskriminierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Ausschließlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussende Maßnahmen</li> </ul>
Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Erwerbsarbeit (Kindergarten, Schule)	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Erfüllung der Sozialisations- und Versorgungsfunktion, z. B. Betriebskindergarten auch für Nachbarkinder öffnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Lediglich Erfüllung der Mitarbeitermotivations- bzw. -bindungsfunktion, z. B. durch Arbeitszeitflexibilität</li> </ul>
Bildung (Hochschule, Weiterbildung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Finanzierung allgemeinen Humankapitals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Finanzierung betriebspezifischen Humankapitals</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Maßnahmen, die über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen im Sinne einer Entlastung der sozialen Sicherungssysteme und einer Steigerung der Lebenszufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Gesundheitsvorsorge zur nachhaltigen Sicherung der Produktivität der eigenen Belegschaft</li> <li>  Einhaltung der Arbeitnehmerschutzgesetze</li> </ul>
Sport und Freizeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Breitensportförderung (positiver externer Effekt auf die Gesellschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Spitzensportsponsoring (positiver externer Effekt fraglich)</li> </ul>
Kunst und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Aktivitäten zur Förderung von Kunst und Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Sponsoring nur zu Werbezwecken (z. B. bei Events)</li> </ul>
Umwelt-, Tier- und Artenschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Maßnahmen, die weit über die Einhaltung der gesetzgeberischen Vorschriften hinausgehen, zur Schonung der Umwelt durch Schadensreduktion oder -vermeidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Einhaltung der Umweltschutzgesetze</li> </ul>
Menschenrechte	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Jegliche freiwilligen Aktivitäten zum Schutz der Menschenrechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Einhaltung der Menschenrechte und gesetzlicher Regelungen</li> </ul>

Quelle: Erster Engagementbericht 2012

Exemplarisch lässt sich zeigen, dass Unternehmen, die durch Maßnahmen der Kinderbetreuung und -förderung für das soziale Umfeld auf die Sozialisation der Kinder einwirken, als bürgerschaftlich engagiert gelten. Allerdings sorgt nach Meinung der Sachverständigenkommission erst die positive Wirkung auf die Kinder in der Nachbarschaft für den externen Effekt. Setzen sich Unternehmen mit ihren Maßnahmen hingegen lediglich für die Bindung und Motivation der eigenen Beschäftigten ein, so gilt dies definitionsgemäß nicht als bürgerschaftliches Engagement. Es gehört zur eigentlichen Personalpolitik des Unternehmens.

Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen in Deutschland findet – so zeigen es die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels – mit sehr unterschiedlicher Beteiligung in den abgefragten Bereichen statt. Entgegen einschlägigen früheren Studien zum bürgerschaftlichen Engagement weist die Befragung den Bereich Erziehung, Kindergarten und

Schule mit 75,3 Prozent als bedeutendsten Engagementbereich aus. Hier sind entsprechende unternehmerische Aktivitäten im Rahmen der Sozialisation von Kindern zu verorten. Erst an zweiter Stelle folgt das Engagement in Sport und Freizeit mit einer Beteiligung von 68,2 Prozent (vgl. Tabelle 3–6).

Über die Hälfte der Unternehmen, namentlich 54 Prozent, engagiert 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) gibt 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 spielen das bürgerschaftliche Engagement auf internationaler Ebene sowie das Thema Menschenrechte aus Sicht der deutschen Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle (19,8 Prozent und 16,4 Prozent). Internationale Leitlinien wie die ISO-26.000-Norm wurden für diesen Kontext erstellt und bedürfen der gemeinsamen Entwicklung im Diskurs, da Unternehmen die Lücke in internationalen Vorgaben alleine nicht füllen können.

**Tabelle 3–6: 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: Erster Engagementbericht 2012*

### 3.5 Die Instrumente und Strategien des Engagements

#### Bei den Instrumenten dominieren die finanziellen Zuwendungen

Unternehmen können sich auf verschiedenste Arten engagieren. Die unterschiedlichen Instrumente lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Corporate Giving, Corporate Volunteering und Corporate Support (vgl. Abbildung 3–4). Zu der Kategorie **Corporate Giving** zählen finanzielle Zuwendungen, Sach- und Produktpenden sowie die Überlassung betrieblicher Infrastruktur (z. B. Büroräume oder Fuhrpark) und kostenlose Dienstleistungen. **Corporate Volunteering** beinhaltet die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ehrenamtliche oder gemeinnützige Tätigkeiten. Das kann das Engagement der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters beim THW oder bei der freiwilligen Feuerwehr sein, genauso wie vom Arbeitgeber

initiierte Projekte, wie beispielsweise Freiwilligentage in einer staatlichen Einrichtung (Kindergarten, Krankenhäuser oder Seniorenheime), aber auch die Aufforstung eines Waldes oder die Instandsetzung eines Sportplatzes oder Kinderspielplatzes. **Corporate Support** bezeichnet die Ausübung des Engagements über Dritte, sprich Kooperationen, die Unternehmen eingehen, um sich zu engagieren. Diese Kooperationspartner können Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Stiftungen, Kirchen, Wohlfahrtsverbände, Bildungs- oder Kultureinrichtungen, aber auch Parteien, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften oder Bürgerinitiativen sein. Unternehmen wählen diese Kategorie, wenn sie Unterstützung bei der Ausübung des von ihnen gewünschten Engagements benötigen. Am beliebtesten sind Instrumente der Kategorie Corporate Giving. Die Ausgaben hierfür summieren sich auf 10,9 Milliarden Euro. Die häufigste gewählte Form sind dabei Geldspenden, also finanzielle Zuwendungen. Mit 8,5 Milliarden Euro machen sie 76,2 Prozent aller Ausgaben aus.

Abbildung 3–4: Kategorien und Instrumente des bürgerschaftlichen Engagements

Corporate Giving	Corporate Volunteering	Corporate Support
<ul style="list-style-type: none"> <li>  <b>Finanzielle Zuwendungen:</b></li> <li>  Spenden</li> <li>  Sponsoring</li> <li>  Fundraising</li> <li>  Cause Related Marketing</li> <li>  <b>Sach- und Produktspenden:</b></li> <li>  Spenden</li> <li>  Sponsoring</li> <li>  Fundraising</li> <li>  Überlassung betrieblicher Infrastruktur</li> <li>  Kostenlose Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Arbeitszeit für ehrenamtliche Tätigkeiten</li> <li>  Gemeinnütziges Arbeitgeberengagement durch Bereitstellung von Zeit und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>  Engagement der Managementebene in Vorständen von NGOs oder Fördervereinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Corporate Foundations</li> <li>  Social Commissioning</li> <li>  NGOs, internationale Hilfsorganisationen</li> <li>  Wohlfahrtsverbände</li> <li>  Kirchen, religiöse Einrichtungen</li> <li>  Vereine/Freiwilligenorganisationen</li> <li>  Lokale Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- und Kultureinrichtungen</li> <li>  Social Lobbying</li> <li>  Arbeitgeber- und Unternehmensverbände</li> <li>  Bürgerinitiativen</li> <li>  Gewerkschaften</li> <li>  Öffentl. Verwaltung</li> <li>  Parteien</li> <li>  Social Entrepreneurship</li> </ul>

Quelle: Erster Engagementbericht 2012

Corporate Volunteering – sprich die Freistellung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für gemeinnützige Zwecke – wird zwar von der Hälfte der befragten Unternehmen als Instrument des Engagements genutzt. Mit einem hochgerechneten Gegenwert von etwa 22 Millionen Euro pro Jahr in Deutschland ist Corporate Volunteering jedoch in der Praxis bisher (noch) wenig relevant.

### Mitverantwortung durch Kooperationen

Viele Unternehmen suchen sich zur Ausübung ihres Engagements einen qualifizierten Kooperationspartner. Bürgerschaftliches Engagement wird zu 90 Prozent lokal ausgeübt. Das zeigt sich auch in der Wahl der Kooperationspartner. Die Hauptakteure, mit denen Unternehmen im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements zusammenarbeiten, sind Vereine und Freiwilligenorganisationen, die im lokalen Umfeld des Unternehmens agieren. 59 Prozent der Unternehmen engagieren sich über beziehungsweise in Vereinen und Freiwilligenorganisationen,

37 Prozent arbeiten mit lokalen Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- oder Kultureinrichtungen zusammen. Deutlich seltener – bei zehn bis 20 Prozent der engagierten Unternehmen – kommt es zu einer Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Akteuren, also mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden (19 Prozent), Kirchen und religiösen Einrichtungen (16 Prozent), Wohlfahrtsverbänden (15 Prozent), der öffentlichen Verwaltung (14 Prozent), Stiftungen (12 Prozent) sowie mit anderen Unternehmen (11 Prozent). Das Engagement durch NGOs und internationale Organisationen (10 Prozent), Bürgerinitiativen (9 Prozent) und Parteien (7 Prozent) spielt für die Unternehmen laut den Umfrageergebnissen eine eher untergeordnete Rolle. Am seltensten arbeiten Unternehmen im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements mit Gewerkschaften zusammen (1 Prozent). Es ist allerdings anzumerken, dass die Häufigkeit, mit der solche Partnerschaften zustande kommen, nichts über die Intensität der Zusammenarbeit aussagt. So ist die Zusammenarbeit mit einer eigenen Unternehmensstiftung sicherlich anders zu bewerten als die gelegentliche Unterstützung des örtlichen Fußballvereins.

### Neue Potenziale durch strategische Ausrichtung

Jedes vierte Unternehmen kann seine Motive nur wenig systematisch angeben oder gar keine ausgeprägten Motive nennen. Es ist nicht verwunderlich, dass kleine Unternehmen unter diesen eher wenig strategisch handelnden Unternehmen relativ häufig vertreten sind. 53 Prozent aller Betriebe, die unsystematisch bürgerschaftliches Engagement betreiben, sind Kleinbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten. Damit ist der Anteil kleiner Unternehmen in der Gruppe derer, die sich unsystematisch engagieren, höher als der Anteil in der Gruppe, die sich systematisch engagieren (46 Prozent). Bei den größeren Unternehmen ist dies entsprechend umgekehrt. Tabelle 3-7 illustriert dies.

Tabelle 3-7: Strategie des bürgerschaftlichen Engagements nach Unternehmensgröße

Größe des Unternehmens in Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	So viel Prozent der engagierten Unternehmen haben eine Mitarbeiteranzahl von ...	Strategie		Strategieindikator A/B
		A: So viel Prozent der Unternehmen, die <b>systematisches</b> bürgerschaftliches Engagement betreiben, haben eine Mitarbeiterzahl von ...	B: So viel Prozent der Unternehmen, die <b>unsystematisches</b> bürgerschaftliches Engagement betreiben, haben eine Mitarbeiterzahl von ...	
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: Erster Engagementbericht 2012

Nicht nur die Größe des Unternehmens ist eine wesentliche Determinante für eine strategische Herangehensweise. Der Engagementbericht belegt, dass managergeführte Unternehmen eher zu strategischem Engagement neigen als eigentümergeführte Unternehmen. Was die Form des Engagements anbelangt, werden finanzielle Zuwendungen eher wenig strategisch genutzt, während der Strategieindikator beim Corporate Volunteering oder der Nutzungsüberlassung von Räumlichkeiten, Maschinen und Betriebseinrichtungen eher hoch ist. Strategisch ausgerichtet ist die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung, der Politik oder den

Gewerkschaften, wenig strategisch hingegen verlaufen die Kooperationen mit NGOs, Vereinen und Freiwilligenorganisationen. Was die strategische Ausrichtung auf bestimmte Ziele angeht, zeigt der Erste Engagementbericht somit deutlich Indizien für noch unausgeschöpftes Potenzial der Unternehmen.

### Bürgerschaftliches Engagement hat für das Unternehmen einen Nutzen

Unternehmen engagieren sich nicht nur uneigennützig für die Gesellschaft. 76,4 Prozent der engagierten Unternehmen sind der Auffassung, dass ihre gesellschaftlichen Aktivitäten die Unternehmenskultur festigen und somit indirekt auch zu Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation beitragen (vgl. Abbildung 3–5). Die Reputation des Unternehmens wird als weiteres Motiv angegeben (68,1 Prozent), genauso wie die Kundenbindung und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit (46,6 Prozent). Die Arbeitgeber erhoffen sich durch bürgerschaftliches Engagement zudem eine Steigerung der Standortattraktivität (45,1 Prozent). Weniger bedeutend ist der Nutzen von bürgerschaftlichem Engagement, nach Ansicht der befragten Unternehmen, für die Steigerung des Markenwertes (33,1 Prozent) oder die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen (25,6 Prozent). Auch sind nur vereinzelte Unternehmen der Überzeugung, dass die Ausübung bürgerschaftlichen Engagements zur Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt (18,3 Prozent) oder den Fachkräftenachwuchs nachhaltig sichert (26,3 Prozent).

Abbildung 3–5: Unternehmerischer Nutzen bürgerschaftlichen Engagements in Prozent



Quelle: Erster Engagementbericht 2012  
N = 2.316, gewichtete Werte

# IV.

## Zentrale Handlungsempfehlungen

Die Sachverständigenkommission hat eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Akteure des bürgerschaftlichen Engagements in Politik, Wirtschaft, Bürger- und Zivilgesellschaft formuliert:

- 1. Bürgerschaftliches Engagement stärkt Vertrauen und bedeutet Mitverantwortung.** Bürgerschaftliches Engagement und Vertrauen als Sozialkapital sind miteinander verwoben. Sozialkapital ist eine Voraussetzung für bürgerschaftliches Engagement, Engagement schafft wiederum Sozialkapital. Zu seinem weiteren Ausbau empfiehlt die Kommission, bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft verstärkt zu würdigen und als gesellschaftliche Praxis zu stärken. Der Staat wird aufgefordert, einen breit verankerten Diskurs „Für eine Kultur der Mitverantwortung“ über Bedeutung, Bedingungen und Herausforderungen der Zivilgesellschaft zu initiieren. Dabei sind Unternehmen einzubinden.
- 2. Engagement braucht verlässliche Rahmenbedingungen.** Engagement benötigt verlässliche Staatstätigkeit unter dem Leitmotiv der Subsidiarität. Eindeutigkeit, Transparenz, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der staatlichen Rahmenordnung sind fundamentale Voraussetzungen für die Bildung von institutionellem Vertrauen und Sozialkapital. Die Freiwilligkeit des bürgerschaftlichen Engagements verbietet staatliche Bevormundung. Gesetzliche, steuerliche oder bürokratische Hindernisse in der Ausübung des Engagements sind zu vermeiden bzw. abzubauen.
- 3. Bildung und Erwerbstätigkeit stärken bürgerschaftliches Engagement.** Die starke Korrelation zwischen Bildung, Einkommen und Engagement zeigt, dass Bildungs- und Beschäftigungspolitik auch die beste Politik zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements und einer Kultur der Mitverantwortung sind.
- 4. Mehr individuelle Teilhabe durch Mitverantwortung.** Die Kommission empfiehlt, individuelle Teilhabemöglichkeiten unterschiedlicher Zielgruppen zu stärken, insbesondere auch bürgerschaftliches Engagement von Personen mit Zuwanderungsgeschichte zu würdigen und zu unterstützen.
- 5. Engagementpotenzial älterer Menschen mobilisieren.** Politik, soziale Dienstleistungsträger, aber auch nicht berufliche Hilfesysteme von Familie und Nachbarschaft sollten 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.

- 6. Gewinnung und Bindung des Ehrenamts im Vereinswesen verbessern.** Die Kommission empfiehlt der Bundesregierung, der Bedeutung und Rolle von Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern in Vereinen eine höhere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, da diese Akteure das Rückgrat der selbstorganisierten, zivilgesellschaftlichen Infrastruktur speziell in Form der Vereine vor Ort sind.
- 7. Unternehmen sind zu freiwilligem Engagement aufgefordert.** Die kontinuierliche Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft erfordert einen gesellschaftlichen Diskurs, in dem die Kommunikation mit der Wirtschaft zwingend erforderlich ist. Informationsweitergabe, Austausch und gesellschaftliche Partizipation können jedoch nur auf der Basis von Freiwilligkeit stattfinden, wobei nicht das Motiv entscheidend ist, sondern die tatsächliche Wirkung.
- 8. Strategisches Engagement von Unternehmen unterstützen.** An alle gesellschaftlichen Akteure richtet sich folgende Aufforderung zur Unterstützung und besseren Information der Unternehmen:
- a) Anlaufstellen für Unternehmen zum Einholen relevanter Informationen zu Engagementformen und Fördermöglichkeiten etc. einzurichten,
  - b) regionale Netzwerke zu bilden und zu stärken,
  - c) Schnittstellen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu schaffen und
  - d) mehr empirisches Wissen über Erfolgsfaktoren des Engagements zu ermitteln.
- 9. Ausbau der Cluster- und Netzwerkpolitik.** Kooperationen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren können die Engagementbereitschaft und -quote erhöhen. Um die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern für die Ausübung bürgerschaftlichen Engagements zu erleichtern, rät die Kommission, die Transparenz in der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft zu erhöhen und eine Ausdehnung der bundesweiten Cluster- und Netzwerkpolitik zu fördern.
- 10. Wirtschaftsethik in der Managementausbildung.** Die Eliten in den Unternehmen tragen als Führungskräfte besondere Verantwortung dafür, sich für die Stärkung des Wettbewerbs, die Weiterentwicklung der demokratischen Ordnung und die Vertrauensstärkung in die soziale Marktwirtschaft einzusetzen. Dies setzt voraus, dass sie den ordnungspolitischen Kontext von Freiheit, Haftung und Mitverantwortung kennen und ihr Handeln daran ausrichten können. Die Lehre hierüber sollte durch Veranstaltungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik einen verpflichtenden Teil der Managementausbildung darstellen.
- 11. Verbesserung des Wissensstandes.** Bessere empirische Datenbestände sind die Grundlage dafür, verlässliche Aussagen zur Entwicklung und zu den Wirkungen des bürgerschaftlichen Engagements sowie Förderentscheidungen treffen zu können. Dies gilt auch im Hinblick auf die Bedarfsentwicklung und die Erfolgsmessung in Unternehmen. Die Kommission empfiehlt daher den Ausbau der empirischen Forschung auf diesem Themenfeld.

## Schlussbemerkung

Im November 2011 wurden die Arbeiten der Sachverständigenkommission abgeschlossen und der Bericht Anfang Dezember der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend übergeben.

Auf Beschluss des Deutschen Bundestages vom 19. März 2009 soll in jeder Legislaturperiode ein von einer unabhängigen Sachverständigenkommission verfasster Engagementbericht erstellt werden. Der Bericht soll die Entwicklung einer nachhaltigen Engagementpolitik unterstützen und dazu beitragen, die in der Gesellschaft vorhandenen Potenziale für bürgerschaftliches Engagement zu entfalten. Er soll neben einer allgemeinen Bestandsaufnahme zur Lage und Situation des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland insbesondere auch einen thematischen Schwerpunkt behandeln. Dieser liegt beim Ersten Engagementbericht auf dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Zukunftsorientiert werden dabei die engagementpolitischen Potenziale in Gesellschaft und Unternehmen aufgezeigt. Als zentrale Aufgabe der Engagementpolitik werden verlässliche und zielgruppenorientierte Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement herausgearbeitet – insbesondere auch für Unternehmen, deren Engagement in Deutschland in der Tradition der sozialen Marktwirtschaft steht.

Die Bundesregierung hat zum Bericht der Sachverständigenkommission detailliert Stellung genommen. Der Bericht wird zusammen mit der Stellungnahme der Bundesregierung dem Bundestag übergeben.

## Die Mitglieder der Sachverständigenkommission des Ersten Engagementberichts

*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*

Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg

*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

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



**Autorinnen und Autoren:**

V.-Prof. Dr. Dominik H. Enste,  
Prof. Dr. Michael Neumann und  
Teresa Schare  
Geschäftsstelle Erster Engagementbericht:  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
www.iwkoeln.de  
Kapitel 2: Dr. Lilian Schwalb  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Unter den Linden 6, 10099 Berlin  
www.for-be.de

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 0180 5 778090\*  
Fax: 0180 5 778094\*  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 0180 1 907050\*\*  
Fax: 030 18555-4400  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115\*\*\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

**Artikelnummer:** 1BR19

**Stand:** November 2012, 2. Auflage

**Gestaltung:** www.avitamin.de

**Druck:** Bonifatius GmbH, Paderborn

\* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,  
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

\*\* 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

\*\*\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche  
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.  
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,  
Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.d115.de](http://www.d115.de);  
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.