

Gesellschaftliches Engagement professioneller gestalten – Herausforderungen für den Mittelstand

Vortrag von Prof. Dr. André Habisch, Katholische Universität Eichstätt, bei der Veranstaltung „Treffpunkt Unternehmen“ am 4. März 2008 bei der Firma Aumüller Druck GmbH & Co. KG

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen ist also ein „altes“ Thema – mindestens so alt wie die Industrialisierung in Deutschland. Vergleicht man aber die Weiterentwicklung betrieblicher Praxis in Produktion und Vertrieb seit dieser Zeit der Industrialisierung mit der Weiterentwicklung gesellschaftlichen Engagements, so könnten die Unterschiede kaum größer sein: Dort hat eine ungeheure Professionalisierung und Effizienzsteigerung statt gefunden, die sich vergangene Generationen kaum hätten träumen lassen; hier im Bereich gemeinnützigen Engagements dominiert aber nach wie vor eine alt hergebrachte Spendenpraxis.

Sowohl für die Unternehmen als auch für Gesellschaft stellt die Professionalisierung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen eine drängende Herausforderung dar. Denn auch dem gesellschaftlichen Umfeld ist nicht damit geholfen, wenn sich Unternehmen auf bloße „Ablass-Zahlungen“ (WirtschaftsWoche) beschränken. Sie sollten sich mit ihren vielfältigen Möglichkeiten ganzheitlich in das Ringen um bessere Lösungen und innovative Konzepte einbringen: im Bereich von Gesundheitsversorgung, der sozialen Sicherheit, der Bildung und Kultur etc.

Kommen also unter dem Stichwort ‚gesellschaftliches Engagement‘ noch weitere Kosten auf Familienunternehmen zu, die sich zur bestehenden Steuern - und Abgabenbelastung addieren? Das Konzept verantwortlicher Unternehmensführung steht konzeptionell auf der Basis der Marktwirtschaft (Herkunft aus dem angelsächsischen Sprachraum). Die Marktwirtschaft hat sich als die leistungsfähigste Wirtschafts- und Sozialordnung der Menschheitsgeschichte erwiesen. Ist dem so, dann kann dem Unternehmen im Wettbewerb nicht abverlangt werden, dass es bei seinem gesellschaftlichen Engagement gegen seine Wettbewerbsinteressen verstößt: dann geht es vielmehr darum, ökonomische und gesellschaftliche Interessen des Unternehmens zusammen zu führen. Es sind vielfältige Wettbewerbsvorteile, die Unternehmen aller Größenordnungen durch ihr gesellschaftliches Engagement im Wettbewerb erringen können. Diese liegen nicht nur in einer diffusen und schwer greifbaren Reputationssteigerung, sondern vor allem in den *betriebsinternen* Rückwirkungen und Prozessen, die ein professionell gemanagtes gesellschaftliches Engagement auszulösen vermag: zum Beispiel die Gewinnung wichtiger Informationen, die Bindung von key-account Kunden, der Aufbau von Netzwerken ins gesellschaftliche Umfeld etwa in Mittel- und Osteuropa. Vor allem betrifft dies aber die vielleicht wichtigste Beziehung eines Unternehmers: diejenigen zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der klassischen Spende liegt die einsame Entscheidung der Unternehmerpersönlichkeit zugrunde. Sie wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meist aus der Lokalpresse bekannt; demgegenüber ist professionelles gesellschaftliches Engagement eine Angelegenheit der gesamten Belegschaft. Die gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld steigert Identifikation und Stolz der Belegschaft auf „ihren Laden“, der sich nicht nur als mehr oder weniger erfolgreiche Beutegemeinschaft, sondern als ‚Gemeinschaft moralischer Personen‘ erweist. Die Beteiligung am gesellschaftlichen Engagement ihres Unternehmens umfasst natürlich die regelmäßige Information der Mitarbeiter über Fortgang und Erfolge der Projekte; am besten erlaubt sie aber ein aktives Einbringen des eigenen Engagements (betriebliche

Freiwilligenarbeit) oder das Beisteuern anderer Ressourcen. Viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen heute im Beruf nicht mehr nur Geld verdienen, sondern suchen auch Sinn und Selbstverwirklichung. Für Familienunternehmen ist es wichtig, hier ihre Vorteile gegenüber der Großindustrie auszuspielen und ‚näher am Menschen‘ zu sein.

Gesellschaftliches Engagement schafft Identität nach außen und innen – und damit die Unterscheidbarkeit vom Wettbewerber.

Der Wandel vom Unternehm~~er~~- zum Unternehm~~er~~engagement umfasst auch die Themenwahl, die Dauerhaftigkeit und den Zuschnitt der Projekte. Denn glaubwürdiges Engagement setzt immer auch eine Betroffenheit von Problemen und ein Problemwissen darum voraus, zu deren Lösung auch wirklich spürbare Beiträge beisteuern zu können. Wenn gesellschaftliches Engagement und geschäftliche Gesamtstrategie des Unternehmens zueinander passen, so hat dies für alle Beteiligten große Vorteile. Dann nehmen z.B. wichtige Kundengruppen oder branchenrelevante Entscheidungsträger die positiven Wirkungen des Engagements wahr und können aufgrund ihrer Einblicke in den entsprechenden Themenbereich dessen Bedeutung positiv würdigen.

Abgestimmte Engagement-Projekte werden auch dauerhafter sein als das vorherrschende Spenden-Feuerwerk. Denn erst mit der Zeit wird es intern und extern als Bestandteil der Unternehmenskultur wahrgenommen und bewirkt auch wirklich etwas im Umfeld (Lernkurven sind auch hier eher exponentiell als linear!). Kluge Strategie und nachhaltige Wirkung stehen – wie im Kerngeschäft – in engem wechselseitigem Bezug zueinander und zeigen, dass es sich bei gesellschaftlichem Engagement um eine wahrhaft ‚unternehmerische‘ Aufgabe handelt. Ein strategisches Engagement-Konzept hat auch einen weiteren wichtigen Vorteil. Viele Unternehmen verzichten auf die Kommunikation ihrer gesellschaftlichen Aktivitäten – auch um nicht weitere ‚Bittsteller‘ anzulocken. Arbeitet das Unternehmen aber mit einem gut begründeten Konzept und reicht nicht nur willkürlich Spendengelder aus, dann akzeptieren auch Dritte eher, selbst nicht bedacht zu werden.

Welche Schritte führen konkret zu einem Engagement-Konzept?

- **Bestandsaufnahme: Was tun wir schon alles? Für wie viel Geld?**
Häufig geben Unternehmen allerlei Spenden heraus, die aber von Mitarbeitern und Umfeld kaum wahrgenommen werden. Derlei diffuses Engagement im Belieben des Managements wird selten zum Bestandteil der Unternehmenskultur. Sofortiges ‚Umsteuern‘ auf ein strategisches Engagementkonzept ist nicht immer möglich, wenn man gewachsene Beziehungen nicht beschädigen will. Doch in jedem Fall ist eine Bestandsaufnahme unabdingbare Voraussetzung dafür, dass schrittweise und ggf. mit Vorankündigung neue Akzente gesetzt werden.
- **Welches Thema ‚passt‘ zum Unternehmen?**
Diese Frage sollte die Unternehmensleitung nicht alleine entscheiden, sondern unter Beteiligung derer, die sie besonders ‚mitnehmen‘ möchte: z.B. Mitarbeiter, key-account Kunden etc. Wer mitentschieden hat, der ist auch eher bereit, sich für die gemeinsame Sache einzusetzen und eigene Ressourcen beizusteuern.
- **Welcher Partner / welche Partnereinrichtung wäre geeignet?**
Es gibt Menschen/ Netzwerke/ Organisationen, die von dem ausgewählten Thema (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen, spezielle Umweltthemen etc.) wesentlich mehr verstehen als das Unternehmen selbst. Mit ihnen zusammen zu arbeiten erhöht die Erfolgsaussichten und die Glaubwürdigkeit des Projekts.
- **Welche Ziele sollen erreicht werden (Unternehmen, Partner, Umfeld)**
Von einem gesellschaftlich engagierten Unternehmen erwartet man nicht nur Gerede, sondern auch konkrete Ergebnisse. Zur Professionalität gehört deshalb auch Evaluation eines Projektes anhand vorher festgelegter Messgrößen. Stellt sich der erwartete Erfolg nicht ein, so muss die Architektur des Engagements gegebenenfalls angepasst oder weiterentwickelt werden. Ziele sollten ambitioniert, aber realistisch sein – und auch nach einigen Jahren ‚Rückzugsmöglichkeiten‘ des Unternehmens vorsehen, ohne dass das Projekt stirbt.
- **Welche betrieblichen Potenziale werden eingesetzt?**
Die Herstellung möglichst vieler Schnittstellen in das operative Geschäft ein wichtiger Indikator für professionelles Engagement.
- **Welche Kommunikationsinstrumente?**
Wie kann ein mittelständisches Unternehmen, das in der Regel über keinen PR-Apparat verfügt, auf sich und ‚sein‘ Engagement aufmerksam machen? Interne Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern (Betriebsversammlungen, Ausflüge) ist hier ebenso wichtig wie die Nutzung der lokalen Medien (regionale und überregionale Medien). Oft können die Projektpartner aus der Bürgergesellschaft Wege ebnen: Loben sie das Engagement des Unternehmens im gemeinsamen Projekt, so ist dies wesentlich glaubwürdiger als jedes Eigenlob.

Zum Abschluss noch zwei Geschichten

Der Familienunternehmer Franz Hinterhuber (Name verändert) aus dem Münchener Umland hat mit seiner mittelständischen Holzhandlung inklusive angeschlossenen Baumarkt vor zweieinhalb Jahren von seinem Vater auch dessen umfangreiches gesellschaftliches Engagement geerbt. Hinterhuber senior – in der kirchlichen und gemeindlichen Landschaft bestens vernetzt – wirkte als Pfarrgemeinderatsvorsitzender, CSU Fraktionsvorsitzender im Stadtrat, als Vorsitzender der örtlichen Fußballvereine etc. Aus all diesen Engagements resultieren fest verankerte Spenden und Daueraufträge, die sich im Jahr auf einen fünfstelligen Euro-Betrag addieren. Der Sohn ist weit weniger gesellig veranlagt, fürchtet

aber, bei einer Kürzung der Beträge in seinem unmittelbaren sozialen Umfeld als ‚Ribbeck auf Ribbeck‘ wahrgenommen zu werden. Ihm ist lediglich die Mitgliedschaft im örtlichen Rotary-Club geblieben. Als es in Folge einer Sanierung der öffentlichen Haushalte zu deutlichen Einschnitten im Bildungsetat kommt, fragt ihn einer seiner Mit-Rotarier, der Direktor des örtlichen Gymnasiums, ob er nicht die Leitung einer neuen Schulstiftung übernehmen will. Hinterhuber wollte eigentlich seine finanziellen Engagements reduzieren, fürchtet aber auch hier negative Rückwirkungen – diesmal auf die Noten seines Filius, der allemal nicht gerade zu den Musterschülern gehört. So übernimmt er zwar das neue Amt, engagiert sich aber zeitlich und finanziell weniger als erwartet. Das führt zur Enttäuschung des Direktors. Zugleich schütteln auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kopf, als sie in der Lokalzeitung von dem neuen Amt Hinterhubers lesen: „Jetzt muss der da auch noch spenden – und uns hat er schon im zweiten Jahr hintereinander das Weihnachtsgeld gekürzt“.

Anders agiert Alois Schmidt, dem in einer Kreisstadt in der Oberpfalz ein Betrieb der Werkzeugmaschinenbranche gehört. Er hat nach dem Besuch einer Veranstaltung der Regensburger IHK zu Corporate Citizenship sein gesellschaftliches Engagement auf neue Grundlagen gestellt. Auch seine ‚traditionellen‘ Engagements addierten sich zunächst auf beträchtliche Summen. Gemeinsam mit seinen engsten Mitarbeitern hat er aber auf einer der halbjährlichen Strategie-Sitzungen ein Schwerpunktthema für sein gesellschaftliches Engagement ausgemacht: Angesichts der wachsenden Schwierigkeiten, in der Region qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden, haben die Schmidt-Werke eine Kooperation im Bildungsbereich als prioritär identifiziert. Man geht auf Suche nach einer geeigneten Partnerorganisation und wird im Hauptort des Nachbarkreises fündig, wo eine junge engagierte Direktorin der dortigen Fachoberschule für Technik & Design neue Wege gehen will. Bei mehreren ausführlichen Gesprächen wird zunächst eine auf 5 Jahre befristete schriftliche Kooperationsvereinbarung geschlossen. Sie umfasst regelmäßige Besuche von Schulklassen im Unternehmen, eine Präsenz auf Schulfest und Freizeitveranstaltungen etc. Die finanzielle Unterstützung der Schule durch die Schmidt-Werke ist auf klar umgrenzte gemeinsame Projekte beschränkt: So den Ausbau einer Schulwerkstatt, die von der Schmidt-Belegschaft auch fachlich betreut wird. Kern der Zusammenarbeit sind regelmäßige Einsätze von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit Schülergruppen praktische Projekte durchführen und sie im Fachunterricht über ihren Arbeitsalltag informieren. Der Einbezug der Mitarbeiter ist ein wichtiger Schritt dazu, das Engagement in der Unternehmenskultur zu fundieren: ‚Meine Mitarbeiter sind die Seele unseres Schulprojektes‘ weiß Firmenchef Schmidt. ‚Die Neugierde der Schüler spornt sie enorm an und lässt sie noch lange in ihrer Freizeit an den Gruppenarbeiten feilen. Oft wachsen Freundschaften, die Mitarbeiter und Schüler über das Projekt hinaus verbinden. Das gilt insbesondere für solche Schüler, denen zuhause die nötige Unterstützung fehlt. Sie erleben zum ersten Mal, dass sich ein Erwachsener auch privat Zeit für sie nimmt. Durch die Auszeichnung besonders engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch ‚ihre‘ Gruppen einschließen, tragen wir den guten Geist in den Betrieb hinein‘ meint der Familienunternehmer. Ohne viel Zutun hat das Projekt auch die örtliche Presse aufmerksam gemacht. Immer wieder kommen einzelne Lehrer, Mitarbeiter und Gruppenmitglieder zu Wort und berichten begeistert. Das Unternehmen tritt dabei nur scheinbar in den Hintergrund: Seit Beginn der Aktion hat sich die Zahl der Bewerbungen bei den Schmidt-Werke verdoppelt – und es sind gerade die besonders engagierten Absolventen, die sich bewerben. Aufgrund der Kenntnis aus den Arbeitsgruppen fällt es Schmidt und seinen Mitarbeitern nicht schwer, die Besten heraus zu suchen. Mit

Hinweis auf ihr ambitioniertes Schulprojekt konnten die Schmidt-Werke ihre übrige Spendentätigkeit nach und nach reduzieren; zwar hat es noch immer manch enttäuschte Reaktion gegeben: Aber die Betroffenen mussten zugeben, dass das, was das Unternehmen da macht, mehr Sinn macht als die überkommene Spendenpraxis mit der Gießkanne.

Prof. Dr. André Habisch, Katholische Universität Eichstätt