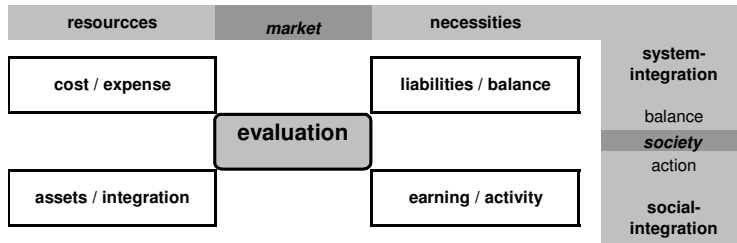


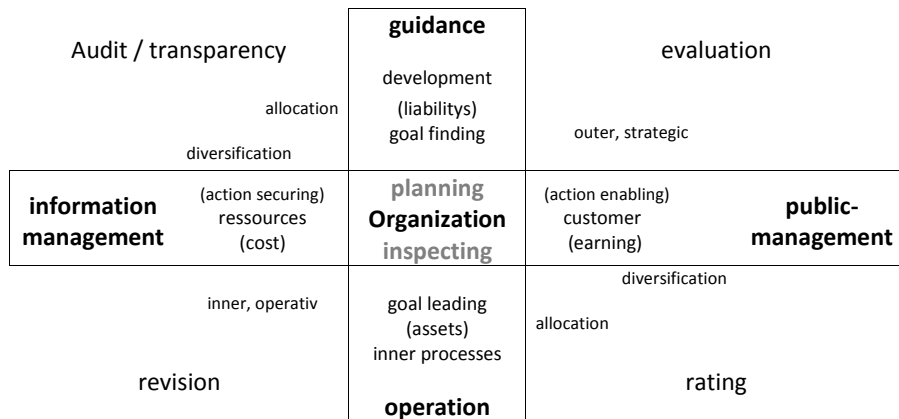
**Abstract 2, 2.1: organizational responsibility and corporate citizenship**

Definition:

**Organizational Responsibility** looks to organization by effects in society and for society. For it the sociological frame of perspectives from well known balanced scorecard will be accepted as minimum communication demand for organizational work.



The reform of federalism especially for higher financial independents in Germany today is a dominant theme. The following table relates planning and inspection dimensions of organisations for an orientation, economy driven as well as social.



„Mit Max Weber ist davon auszugehen, dass Interessen und nicht Ideen unmittelbar das Handeln der Menschen bestimmen.....“

H. Leipold: „Kulturvergleichende Institutionenökonomik“, Lucius & Lucius, Stuttgart 2006, S.64

„Die individuelle Entwicklung erlaubt das Ausweichen für den Pluralismus. Behinderung bedarf der Wahrnehmung, des Kräftegleichgewichts oder des Rechtsanspruchs.“

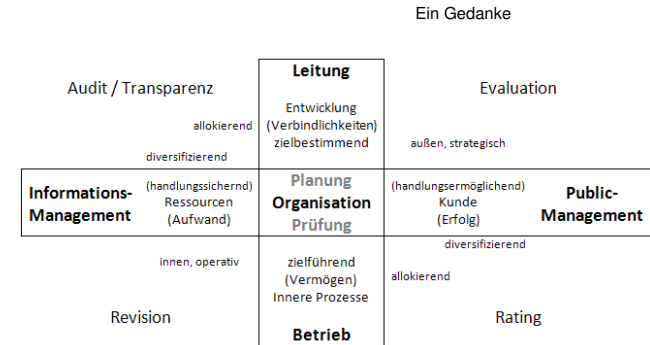


Abbildung: „Planungs- und Prüfungsdimensionen von Organisation“, eigene Darstellung

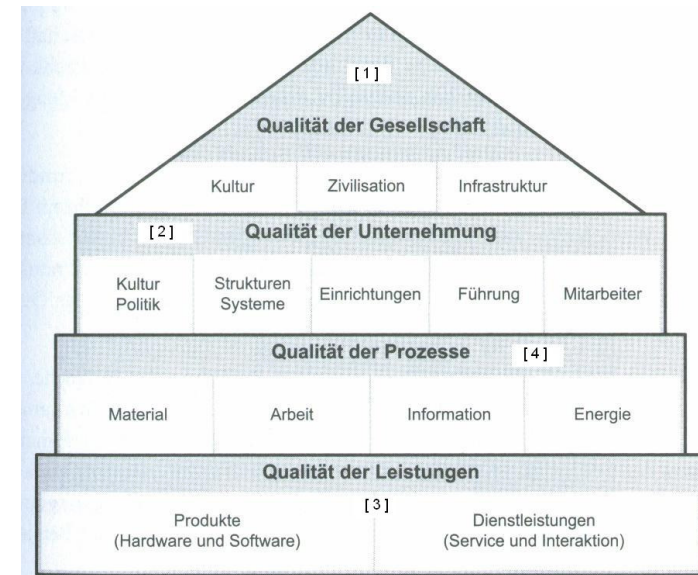


Abbildung: „Hierarchie der Qualität“<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. F. Fahreni: „Integriertes Qualitätsmanagement“, Hanser 2007, 7

## 2. Organizational Responsibility

Deutscher Bundestag, Drucksache 16/813 vom 07.03.2006, Gesetzentwurf zur Änderung des Grundgesetzes (Föderalismusreform):

- **Problem und Ziel**  
„Die bundestaatliche Ordnung der Bundesrepublik Deutschland bedarf der Modernisierung. Bundestag und Bundesrat haben darum am 16./17. Oktober 2003 eine gemeinsame Kommission mit dem Ziel eingesetzt, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit von Bund und Ländern zu verbessern, die politischen Verantwortlichkeiten deutlicher zuzuordnen sowie die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Aufgabenerfüllungen zu steigern.“
- **Lösung**  
„Auf der Grundlage der Vorarbeiten der Kommission von Bundestag und Bundesrat zur Modernisierung der bundestaatlichen Ordnung hat sich die große Koalition im Koalitionsvertrag vom 18. November 2005 auf eine im Konsens mit den Ländern entwickelte Föderalismusreform geeinigt. ...“
- **Finanzielle Auswirkungen auf die öffentlichen Haushalte für Bund, Länder und Gemeinden**  
„Die mit der Föderalismusreform verbundene Entflechtung von Zuständigkeiten und die damit einhergehende Stärkung der Eigenständigkeit von Bund und Ländern wirkt insgesamt entlastend für die öffentlichen Haushalte. Die Verbesserung der Reformfähigkeit des Staates durch Ausweitung des Gestaltungsspielraums der jeweiligen Ebenen in Gesetzgebung und Verwaltung schafft die Voraussetzung für einen effizienteren Einsatz öffentlicher Mittel, eine dynamischere gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die Konsolidierung der Staatsfinanzen.“

Und Baus und Margedant merken zur zweiten Stufe der Reform an<sup>2</sup>:

*„Die im Koalitionsvertrag vom 18. November 2005 vereinbarte Föderalismusreform basiert weitgehend auf den Ergebnissen der Bundesstaatskommission. ... Bundesgesetze werden überwiegend als Einspruchsgesetze und nicht mehr als Zustimmungsgesetze erlassen.... Außerdem haben Bund und Länder neue ausschließliche Kompetenzen erhalten, die bislang in der konkurrierenden Gesetzgebung<sup>3</sup> verankert waren. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Länder sind vor allem durch die Stärkungen ihrer Kompetenzen im Bildungsbereich und bei der Besoldung und Versorgung im öffentlichen Dienst erhöht worden. Ein mutiger Reformschritt ist in Art. 72 (3) GG die Einführung der Abweichungsgesetzgebung, die es jedem Land erlaubt, in sechs Politikfeldern (Jagdwesen, Naturschutz und Landespflege, Bodenverteilung, Raumordnung, Wasserhaushalt, Hochschulzulassungen und Hochschulabschlüsse) von Bundesgesetzen abzuweichen.“*

Die Föderalismuskommission II hat den Auftrag Vorschläge zur Modernisierung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen zu erarbeiten, „diese .. insbesondere für Wachstums- und Beschäftigungspolitik anzupassen... Dem Einsetzungsbeschluss ist als Anlage eine offene Themensammlung beigefügt: *Vorbeugung und Bewältigung von Haushaltskrisen (Etablierung eines Frühwarnsystems...), Aufgabenkritik und Setzung von Standards, Entbürokratisierung und Effizienzsteigerung (...), Stärkung der den Aufgaben entsprechenden Finanzausstattung und der Eigenverantwortung der Gebietskörperschaften, ...“*

<sup>2</sup> Vgl. R.T.Baus, U. Margedant: „Stand der Föderalismusreform und Auftrag der Föderalismuskommission II“, 13-29, in R.T.Baus et. al.(hrsg): „Zur Reform der föderalen Finanzverfassung in Deutschland“, Nomos 2008, 17ff.

<sup>3</sup> Vgl Artikel 72 Grundgesetz (GG)

## 2.1 Corporate Citizenship

CC<sup>4</sup>:

*„Unter Corporate Citizenship wird das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende freiwillige soziale Engagement eines Unternehmens zur nachhaltigen Lösung gesellschaftlicher Probleme verstanden. Dieses Engagement schließt sowohl Belange und Bedürfnisse unternehmensinterner als auch externer Anspruchsgruppen – inklusive der Umwelt – mit ein. Hierbei sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden. Wesentliches Element des CC-Konzeptes ist die bewusste und gezielte Kommunikation sozialen Engagements gegenüber allen relevanten Anspruchsgruppen.“*

Das zentrale Instrument der kommunikativen Steuerung von Wirtschaftseinheiten wird heute in der sogenannten Balanced Scorecard (BSC) gesehen<sup>5</sup> und die Perspektiven der BSC lassen sich in einen Gesellschafts evolutionären Rahmen einbinden<sup>6</sup> der Entwicklungen als soziale Konfliktfelder<sup>7</sup> wie folgt unterscheidet und wobei diese soziologischen Erklärungsansätzen des Dienstleistungssektors entstammen:

- [1] **systemischer Bedarf**, als Konflikt zwischen Bedarf bzw. Nachfrage und der Systemintegration im Sinne von Gleichgewichtsbedingungen;
- [2] **Beschäftigungs-Defizite bzw knappe Ressourcen**, als Konflikt zwischen Ressourcen- insbesondere Arbeits-Angebot und Systemintegration;
- [3] **Nachfrage-Wandel**, als Konflikt zwischen Bedarf bzw. Nachfrage und Sozialintegration im Sinne von Handlungsorientierungen und
- [4] **Anbieter-Interessen**, als Konflikt zwischen Arbeits- bzw. Ressourcen-Angebot und Sozialintegration.

Als Konfliktfelder also zwischen einer Markt orientierten Polarisierung von Angebot und Nachfrage und einer Gesellschafts orientierten Polarisierung in eher soziale Gleichgewichtsbedingungen (Systemintegration) und eher egoistisch gelenkten Handlungsorientierungen (Sozialintegration). Diesen ordnen sich dann die Perspektiven der BSC<sup>8</sup> einerseits wie folgt natürlich zu:

- [1] Entwicklung und Lernen (auch Orientierung und Positionierung)
- [2] Finanziell (auch Erfolg und Wertigkeit)
- [3] Kunde (auch Markt und öffentliche Präsenz)
- [4] Intern (auch Prozesse und Potentialbildung)

<sup>4</sup> Vgl. N. Fabisch: "Soziales Engagement von Banken", Rainer Hampp Verlag, München 2004, S. 38, dort in Anlehnung an A. Westebbe, D.Logan: "Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog", Wiesbaden 1995, S. 17.

<sup>5</sup> Vgl. R.Kaplan, D.Norton. Aus dem amerikanischen von P. Horvath et.al.: "Balanced Scorecard", Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1997.

<sup>6</sup> Vgl. R. Holz: „Großstädte-Ranking 2001 – Eine sozial evolutische Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Geschlechter-Partizipation ..“, Shaker, Aachen 2002.

<sup>7</sup> Vgl. C. Offe: „Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit: Vier soziologische Erklärungsansätze“, in T. Olk, H.-U. Otto (hrsg): „Soziale Dienste im Wandel 1, Neuwied 1987, 171-198.

<sup>8</sup> Für weitergehende Betrachtungen zur BSC vgl. etwa R. Kaplan, D. Norton: "Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen", aus dem amerikanischen von P. Horvath et. al., Stuttgart 1997

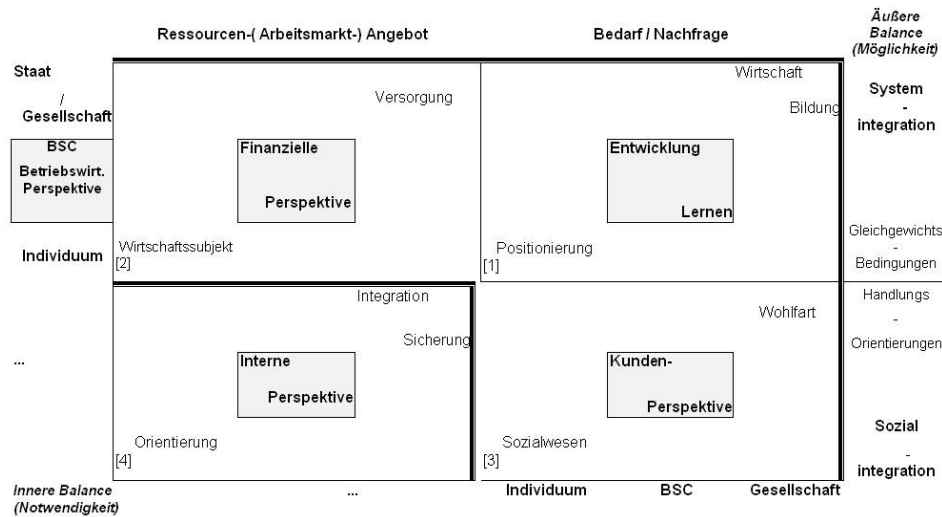


Abbildung: „Gesellschafts evolutionärer Rahmen der BSC“

sowie andererseits auch die teils institutionalisierten gesellschaftlichen Entwicklungsbereiche in denen sich die personalen Individuen bewegen. Diese sind:

- [1] Bildung und Wirtschaft (auch Kultur) über die sich das Individuum positioniert;
- [2] Versorgung (auch Verteilung) mit der sich das Individuum als Wirtschaftsobjekt beteiligt;
- [3] Wohlfahrt (auch Markt) über die das Individuum partizipiert und mitbestimmt sowie
- [4] Integration und Sicherung mit der sich das Individuum im Sinne einer Sozialisation und Animation orientiert und auch behauptet.

Mit den Feldern [1] und [4] ist dann offensichtlich auch eine Orientierung von innen und außen, von persönlich und global sowie von Zwang und Freiheit gegeben, die mit der Anlehnung der Perspektiven [3] und [4] in ihrer Gegenüberstellung mit den ökonomischen Informationserfordernissen der Jahresabschlüsse quasi eine Selbstevaluation erfahren:

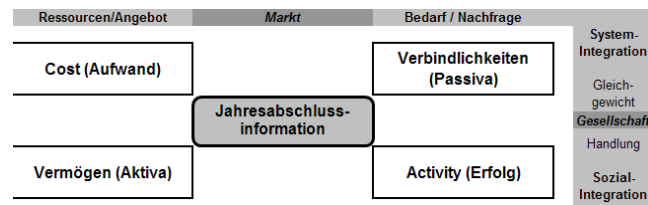


Abbildung „Jahresabschlussinformation“

Die BSC ist per se nicht gerichtet und wenn eine Hierarchie der Perspektiven aufgestellt werden soll, so bietet sich am ehesten die der Entwicklung an, wobei aber die ökonomische

Nebenbedingung der Gewinnerzielung oder der haushalterischen Auskömmlichkeit als eine der wesentlichen erscheint und was die originären Perspektiven der BSC allgemeiner als solche von Organisation in Gesellschaft einordnet.

So führen auch Schmid und Lyczek<sup>9</sup> in Anlehnung an Ulrich<sup>10</sup> aus:

*„Zunächst ist festzustellen, dass wir den Sinn des Unternehmensgeschehens nicht erfassen können, wenn wir die Unternehmung isoliert von der Umwelt, als Gebilde für sich betrachten, denn Unternehmungen leben offensichtlich nicht nur vom ständigen Austausch von Gütern, Informationen und Geld mit der Umwelt, sie existieren auch lediglich aufgrund von Absichten und Bedürfnissen anderer Individuen und Institutionen der menschlichen Gesellschaft.“*

Schmid und Lyczek<sup>11</sup> definieren dann

*„Der Sinn eines Unternehmens liegt demnach in der Unterstützung letztlich nicht wirtschaftlicher Ziele der umgebenden Gesellschaft und im Schaffen von Werten für diese, allerdings unter ökonomischen Bedingungen. Dieser Sinn wird nicht allein im Unternehmen festgelegt, sondern ist mit unternehmensexternen Institutionen auszuhandeln.“*

Und was mit der Milderung des finanziellen Fortschritts zu einer haushalterischen Auskömmlichkeit auch für Organisationen allgemein als gültig angesehen werden kann.

Sind die angesprochenen Perspektiven oben eher statischer Natur so lässt sich andererseits auch die Operationalisierung der BSC gemäß der Abbildung „Operationalisierung der BSC“ diesen unterordnen, wenn wir die kommunizierten Ziele als den Entwicklungsgegenstand, Kennzahlen zu deren Begleitung als Steuerungsressourcen, Maßnahmen der Zielverfolgung als Aktivitätstatbestand und Vorgaben als die Handlungsprämisse verstehen, wie diese zur detaillierteren Einschätzung von Veränderungen mit der Kapitalflussrechnung<sup>12</sup> ähnlich Gegenstand des betriebswirtschaftlichen Informationserfordernisses sind.

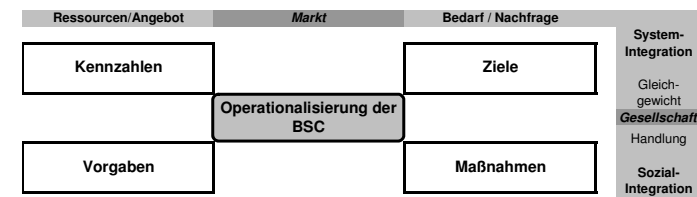


Abbildung „Operationalisierung der BSC“

Und Sparkassengesetze formulieren explizit:

<sup>9</sup> Vgl. B.Schmid, B.Lyczek: "Unternehmenskommunikation", Gabler 2006, 28

<sup>10</sup> H.Ulrich: "Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich" (Hrsg. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen). Bern, Haupt 2001, 13.

<sup>11</sup> Vgl. B.Schmid, B.Lyczek: "Unternehmenskommunikation", Gabler 2006, 28

<sup>12</sup> Mit <http://www.wikipedia.de> finden wir "Die Kapitalflussrechnung hat das Ziel, Transparenz über den Zahlungsmittelstrom eines Unternehmens herzustellen. Dabei sollen die Veränderung des Liquiditätspotentials im Zeitverlauf quantifiziert und die Ursachen der Veränderungen herausgestellt werden."

§3 Des **Gesetzes über die Sparkassen** .. vom 10. Sept. 2004<sup>13</sup>

„(1) Die Sparkassen sind Wirtschaftsunternehmen der Gemeinden oder Gemeindeverbände mit der Aufgabe, der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft insbesondere des Geschäftsbegietes und ihres Gewährträgers zu dienen.

..

Die Geschäfte der Sparkassen sind unter Beachtung ihres öffentlichen Auftrages nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen. Die Erzielung von Gewinn ist nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebes.“

Während andererseits auch bei Versicherungsunternehmen ein jedoch überwiegend nicht durch öffentliche Träger gestützter öffentlicher Organisationsauftrag durch die beispielsweise steuerliche Begünstigungen von Altersvorsorge-Produkten direkt erkennbar wird, sind ShareHolder-Value orientierte Unternehmen vorrangiger privaten Interessen der Gläubiger verpflichtet, die mit der Finanzierung der Organisation von Geschäftszielen Risiken eingehen.

Fabisch sieht dann Corporate Citizenship im engeren Sinne als Teil der Corporate Social Responsibility und betont insbesondere das „über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement“ sowie als „*Wesentliches Element des CC-Konzeptes .. die bewusste und gezielte Kommunikation sozialen Engagements gegenüber allen relevanten Anspruchsgruppen.*“

### **Corporate Social Responsibility / Corporate Citizenship**

Unternehmen als verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft

+ + + + +

#### **Handlungsfelder der Unternehmen**

- + Spenden, Sponsoring, Stiftungen (Corporate Giving)
- + Mitarbeit in gemeinnützigen Projekten (Corporate Volunteering)
- + Beteiligung an öffentlichen Aufgaben (Public Private Partnership)
- + Cause Related Marketing (Teil der Verkaufserlöse geht an Nonprofit-Projekt)
- + nachhaltige, verantwortungsvolle Produktion und Produkte
- + faires, korrektes Geschäftsgebahren

#### **Abbildung: „Corporate Citizenship“<sup>14</sup>**

Im Vergleich zu einer Social Responsibility, die mit der Definition oben im Sinne der „Lösung gesellschaftlicher Probleme“ als Aufgabe des Corporate Citizenship aufgenommen ist, wird dann von Fabisch<sup>15</sup> mit Habisch<sup>16</sup> Corporate Citizenship auch wie folgt angeführt:

*„Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen..“*

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.sgv.im.nrw.de>

<sup>14</sup> Vgl. R. Pfriem: "Unternehmensstrategien - Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management", Metropolis Maburg 2006, 336.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda

<sup>16</sup>Vgl. A. Habisch: "Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland." Unter Mitarbeit von Rene Schmidpeter und dem Center for Corporate Citizenship e.V., Berlin et.al, 2003, S. 58

Und womit eine an den Gesellschafts evolutionären Bewertungsrahmen der BSC angelehnten Organizational Responsibility zugesprochene strukturelle Verantwortung aufgenommen ist, die Organizational Responsibility ganzheitlich ebenso in Bezug auf die Geschäftstätigkeit umfasst.

#### **Arbeitsdefinition:**

**Organizational Responsibility** betrachtet Organisationen mit ihrer Wirkung in Gesellschaft und für Gesellschaft und wobei für die Ordnung von Gesellschaft die Kultur unabhängige gesellschaftliche und marktwirtschaftliche Perspektivenbildung des soziologischen Rahmens der Balanced Scorecard als Kommunikationsanforderung für Organisationstätigkeit für eine Mindestvollständigkeit anerkannt wird.

Organizational Responsibility ist so besonders um Aufklärung zu Forderungen wie Förderungen von Unternehmen und auch (engeren) Organisationseinheiten gleichermaßen bemüht, indem mit gemeinwohlorientierten verallgemeinerten Nutzenbilanzen eine gesellschaftlich balancierte Ganzheitlichkeit im Sinne von Entwicklungsteilnahme meditiert wird und womit auch die Übersicht von Corporate Citizenship Perspektiven von Pfriem oben um insbesondere eine Verständigungsverantwortung ergänzt ist, der mit den Perspektiven der BSC eine angemessene Vollständigkeit gegeben ist.

Die enge Auslegung der Betrachtung von organisatorischer Responsibility aus einer Sicht von Shareholdern ist so in Bezug auf die Relevanz für Gesellschaft auch bereits weiter als eine Stakeholder orientierte Betrachtung gefasst, die mit Hiß<sup>17</sup> Einzelpersonen, Gemeinschaften und (wiederum) Organisationen berücksichtigt, die durch Organisation beeinflusst sein können oder von ihr beeinflusst sind, da insbesondere der besonders nicht regional verstandene **globalere ausserorganisatorische** beispielsweise umweltliche Aspekt direkter als Mediationsziel aufgenommen ist und auch mit § 289 HGB Lagebericht in der Fassung vom 4.12.2004:

*Bei einer großen Kapitalgesellschaft (§267 Abs. 3) gilt Absatz 1 Satz 3 entsprechend für nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Information über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind.*

als Transparenzanforderung jedoch im Sinne der Kapitalgesellschaft aufgenommen ist. Praktizierte Regelungen zu einer Organizational Responsibility finden sich besonders in Anlehnung an Unternehmertum, sind hier aber auch für abstraktere und eingebundene oder Teilorganisationen im Sinne eines gesellschaftlich generischen Verständnisses angesprochen.

So ist beispielsweise die folgende Darstellung aus Schmid und Lyczek um einerseits den entgangenen Kundenwert für das Unternehmen zu ergänzen und/oder andererseits um den Benefit der aus dem Unterschiedsbetrag des Nutzens für den Kunden und des Nutzens des Kundens für das Unternehmen resultiert. Wird Nutzen mit einer neutralen objektiven monetären Einheit gemessen so lassen sich die auf verschiedene Bewertungsräume

<sup>17</sup> Vgl. S.Hiß: „Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung“, Campus Forschung Band 907, 2006, Abschnitt 2.1 `Definitiorische Annäherung an das Konzept CSR“.

bezogenen Differenzbeträge einerseits sinnvoll gegenüberstellen, stellen aber andererseits unterschiedliche Nutzengewinnungsbarrieren dar.

Für die Ordnungsfunktion des Kapitals kann dann mit Weber<sup>18</sup> Handeln und insbesondere soziales Handeln und wiederum insbesondere eine soziale Beziehung angeführt werden als von Seiten der Beteiligten an der Vorstellung vom Bestehen einer legitimen Ordnung orientiert zu sein, deren Chance des tatsächlichen Geschehens, die Geltung der betreffenden Ordnung darstellt. Die Geltung der Ordnung des Kapitals ist offensichtlich einerseits als multivariates und andererseits als plurales Problem zu verstehen.

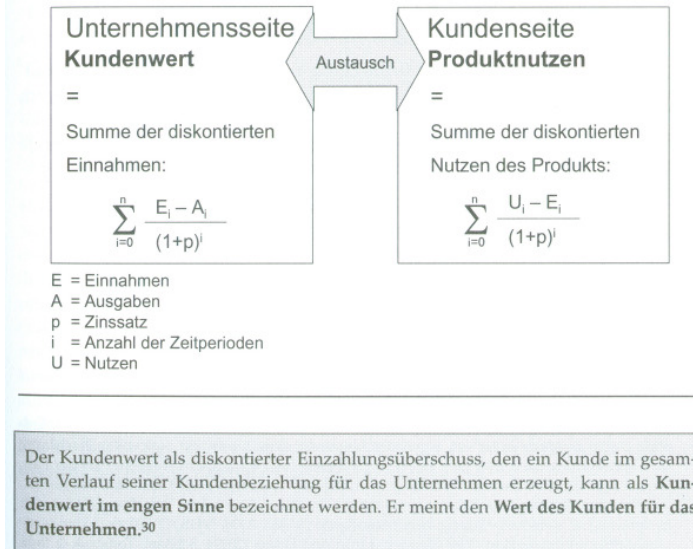


Abbildung: „Kundenwert und Produktnutzen“<sup>19</sup>

Auch die dem Internetauftritt des Bundesministeriums für Wirtschaft entnommenen

## 10 goldene Regeln<sup>20</sup>

Die folgenden 10 Goldenen Regeln für erfolgreiches Corporate Citizenship wurden von der Betapharm Arzneimittel GmbH – Preisträger der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ und Gründungsmitglied des Corporate Citizenship-Netzwerks „Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen“ (UAG) zusammengestellt:

### 1. Das Engagement muss zur Unternehmensphilosophie passen

Um gesellschaftliches Engagement langfristig und erfolgreich zu betreiben, sollte der Unternehmer darauf achten, dass es die Grundwerte des Unternehmens widerspiegelt und Bestandteil sowohl der Firmenphilosophie als auch der gelebten Unternehmenskultur wird.

<sup>18</sup> Vgl. M.Weber: „Soziologische Grundbegriffe“, Tübingen 1984, gelesen in [Hiß 06], 108

<sup>19</sup> Vgl. B.Schmid, B.Lyczek: "Unternehmenskommunikation", Gabler 2006, 43

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.bmwi.de>

## 2. Informieren und Entwickeln

Als Unternehmen eine sinnvolle Möglichkeit des Engagements zu finden, ist nicht einfach. Zahlreiche Dienstleister wie Vermittlungsagenturen, Netzwerke oder die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) bieten hierzu kompetente Hilfe. Ausgangspunkt für Corporate Citizenship kann auch ein bereits bestehendes Sponsoring sein, das dann Schritt für Schritt ausgebaut wird.

## 3. Strategisch planen und denken

Gesellschaftliches Engagement sollte Teil der Unternehmensstrategie werden. Erst dann wird der Nutzen für alle Beteiligten optimiert. Langfristig eingesetztes Engagement ist wesentlich effektiver als vereinzelte Sponsoring-Aktivitäten.

## 4. Alle Mitarbeiter integrieren

Ein Unternehmen sollte sich bereichsübergreifend engagieren und dabei möglichst viele Mitarbeiter einbeziehen. Die gemeinsame Arbeit an den gemeinwohlorientierten Aktivitäten verbindet und motiviert, Mitarbeiter können neue Kenntnisse und Kompetenzen erwerben.

## 5. Auf den passenden thematischen Bezug achten

Das Engagement sollte auch thematisch zum Unternehmen passen. Als wirklich guter „Corporate Citizen“ stellt ein Unternehmen nicht nur finanzielle Mittel bereit, sondern bringt sein spezifisches Know-how ein. So macht es beispielsweise Sinn, wenn sich eine Unternehmensberatung in ihrem Kompetenzbereich einsetzt und mit Hilfe von Projekt-Patenschaften Wirtschaftspraxis in die Schulen bringt.

## 6. Professionalität bei der Umsetzung zeigen

Die Umsetzung des Engagements muss mit dem gleichen professionellen Anspruch erfolgen wie bei Projekten im Kerngeschäft. Neben der fachlichen Kompetenz sollte das Unternehmen bereit sein, aus dem Engagement erwachsende Ansprüche und Pflichten dauerhaft zu erfüllen.

## 7. Kooperation mit Substanz

In der Zusammenarbeit mit einem gemeinnützigen Partner liegt der Schlüssel zum Erfolg: Die verschiedenen Partner tauschen Ideen aus, lernen voneinander und realisieren gemeinsam Projekte. Die Gründung eines gemeinnützigen Instituts oder einer Stiftung bezeugt die Ernsthaftigkeit des unternehmerischen Engagements.

## 8. Kontakte knüpfen und nutzen

Unternehmerisches Engagement bietet hervorragende Gelegenheiten zum Knüpfen wichtiger Kontakte. Ein Vorteil, der durch gezieltes Networking voll ausgeschöpft und zum Wohle des gesamten Unternehmensgeschäftes, und des Engagements, genutzt werden kann.

## 9. Erst etwas bewegen, dann darüber sprechen

Das Engagement sollte erst dann nach außen kommuniziert werden, wenn alle Partner, konkrete Projektziele und auch erste Maßnahmen feststehen. Interessant für Medien und Nachahmer ist es auch, den Prozess der Zusammenarbeit von Anfang an darzustellen.

## 10. Transparent nach innen und außen kommunizieren

Die Kommunikation des Engagements kann im Rahmen der kontinuierlichen Pressearbeit, des Geschäftsberichtes oder in Form eines eigenen Corporate Citizenship-Berichtes erfolgen. Je deutlicher neben Corporate Citizenship auch der Nutzen aller Partner beschrieben wird, desto besser können alle

Interessengruppen das Engagement einordnen und würdigen. Ein weiterer positiver Effekt: Über das konkrete Projekt hinaus wird die Idee von Corporate Citizenship verbreitet.

Nehmen Kommunikation und Verständigung in Bezug auf das **Corporate Citizenship** wesentlich mit auf. Corporate Citizenship ist so aber auch eher als **Governance** denn als Beteiligung erkennbar und was aus einer Erfolgsorientierung begründet sein kann.

Demgegenüber soll Organizational Responsibility entgegen auch der primären Zielrichtung der BSC als Kommunikationsinstrument für die Umsetzung von strategischen Zielen hier als demokratisches Wettbewerbsinstrument verstanden werden und so eine **Prozess begleitende Evaluationsfunktion** im Sinne einer zweiseitigen Kommunikation erfüllen.

Ordnen wir den Perspektiven des Gesellschafts evolutionären Rahmens der BSC Funktionen von Wettbewerb zu, so liegt dies wie folgt nahe:

• **Wettbewerb**

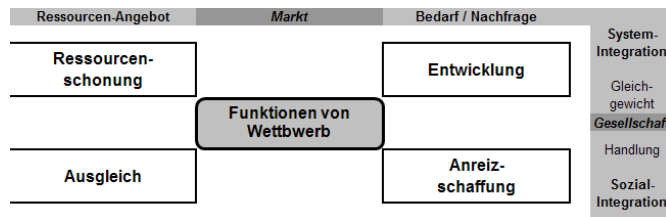


Abbildung: „Funktionen von Wettbewerb“<sup>21</sup>

Beziehen wir die Funktionen von Wettbewerb lediglich auf eine finanzielle Perspektive bzw auf einen haushalterischen Wettbewerb so lassen sich Funktionsbereiche des Wettbewerbs wie folgt zuordnen:

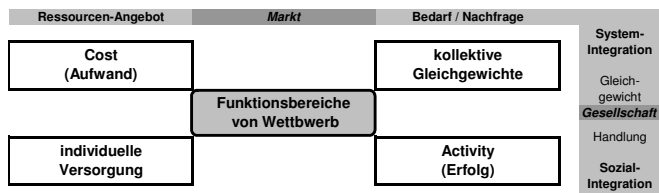


Abbildung: „Funktionsbereiche von Wettbewerb haushalterisch reduziert“

und es werden zwei Perspektiven für gegenüber Preis-/Leistungsrelationen verallgemeinerte Nutzenbilanzen erkennbar:

- Ausgewogenheit individueller gegenüber kollektiven Interessen
- Angemessenheit einer verallgemeinerten Aufwands- und Erfolgsbilanz

<sup>21</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an F.Schuster: "Der interkommunale Leistungsvergleich als Wettbewerbssurrugat", Verlag für Wirtschaftskommunikation, Berlin 2003, 69ff

die den Blick für eine Organizational Responsibility als **volkswirtschaftliche bzw. sozioökonomische Revision** eröffnen, die über das Marketing der Unternehmen einerseits und die Offenlegungspflichten dieser andererseits im Sinne der Ermöglichung eines politischen Konsums gesteuert ist.

Wie die Abbildung von Knack zu den Ursachen von Marktperfektion aufzeigt, sind diese weit überwiegend in der Behandlung von Ressourcen zu sehen und wobei auch Information als eine solche verstanden werden kann.

Lässt sich Ressourcen-Schonung beispielsweise auch durch Preiswettbewerb in kontingentierten Märkten erreichen, um so, wie dies mit handelbaren Schadstoffzertifikaten bereits gängige Regelungspraxis ist, einen gesteuerten Ressourcen Gesamtverbrauch zu erzielen, vernachlässigen diese jedoch in der Praxis einerseits Teile des Verbrauchs und rechtfertigen andererseits eine dem Wucher ähnlich finanzierbare Ressourcenverschwendung, die mit einer nur schwachen Kontingentierung eine kollektive Rechtfertigung findet.

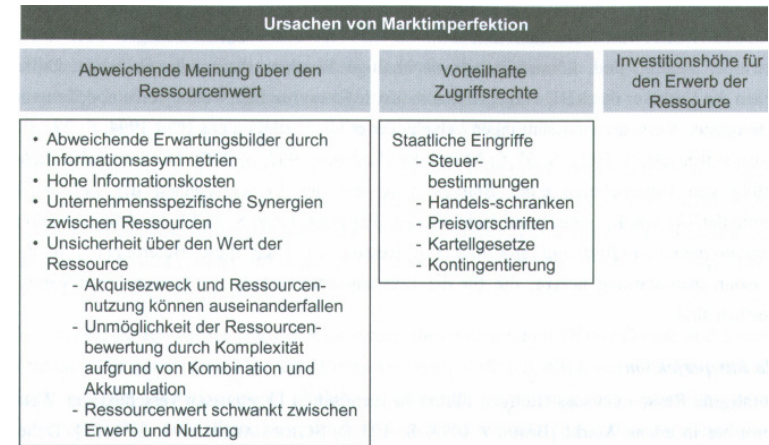


Abbildung: „Ursachen von Marktperfektion“<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Vgl. R.Knack: "Wettbewerb und Kooperation", Deutscher Universitäts-Verlag 2006, 26

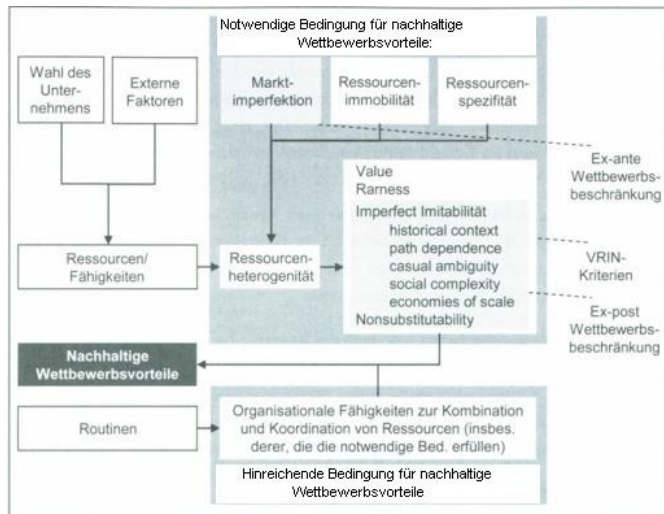


Abbildung: „Wettbewerbsvorteile aus der Sicht der Ressourcen“<sup>23</sup>

Die Koordination der Ressourcennutzung ist zudem mit der Abbildung Koordination unten bezüglich marktlicher und hierarchischer Koordination differenziert:

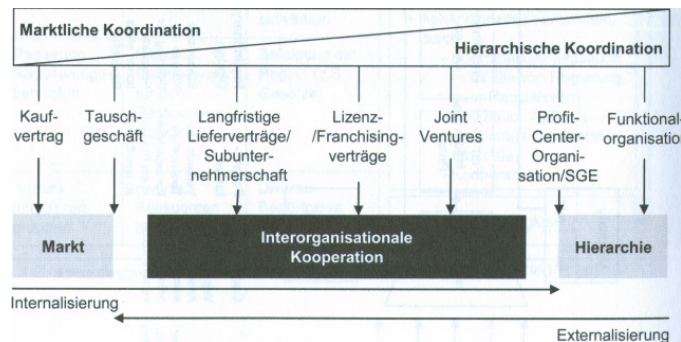


Abbildung: „Koordination“<sup>24</sup>

Darüber hinaus erscheinen auch Aspekte von

- Koordinationsgeschwindigkeit,
- Koordinationstransparenz und
- Koordinationsreflexion

<sup>23</sup> Vgl. R.Knack: "Wettbewerb und Kooperation", Deutscher Universitäts-Verlag 2006, 28

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, 368

als Mediationsziele und oder –gründe für Organizational Responsibility von Bedeutung.

Eine Endlichkeit von Ressourcen läßt außerdem die Frage nach der inneren wie äußeren Nachhaltigkeit von Organisation wesentlich erscheinen, die als nicht notwendig vollständige Anregung von Mediationszielen einer Organizational Responsibility wie folgt mit Kopfmüller vor Augen geführt seien.

		Ziele		
		Sicherung der menschlichen Existenz	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivkapitals	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
Regeln	Schutz der menschlichen Gesundheit	Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen	Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf und Information	
	Gewährleistung der Grundversorgung	Nachhaltige Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen	Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen	
	Selbständige Existenzsicherung	Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke	Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt	
	Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten	Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	Erhaltung der kulturellen Funktionen der Natur	
	Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	Nachhaltige Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	Erhaltung der sozialen Ressourcen	

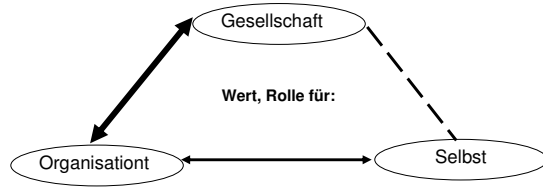
Tabelle: Grundlegende Nachhaltigkeitsziele und die ihnen zugeordneten Mindestanforderungen<sup>25</sup>

Insbesondere die zuletzt genannten Sicherungsziele werfen Fragen zum Umgang mit Wohlstandsphänomenen auf, wie diese Preis und Wettberbs gesteuert etwa in Form der Überversorgung zu Lasten des Ressourcenverbrauches auftauchen.

Und auch Wertigkeitsunterschiede werden als Imperfektionen von Markt(preis)-Mechanismen erkennbar, wenn hierarchisch Preise beispielsweise von Arbeitskräften aus dem Wert für Organisation und dem Wert der Organisation für Gesellschaft bestimmt werden ohne das eine Preiskorrektur aus dem Wert und der Rolle der Arbeitskraft für Gesellschaft sowie auch der Gesellschaft für das Selbst stattfindet.

Die Arbeitsmarkt politische Variante der Ein-Euro Jobs greift dieses Problem bereits auf ohne es aber angemessen lösen zu können.

<sup>25</sup> J.Kopfmüller et.al: "Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet, Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren, Berlin 2001, 172, gelesen in R.Pfriem: "Unternehmensstrategien", Metropolis Marburg 2006, 360. Vgl weiter auch <http://www.nachhaltigkeitsrat.de>



Erscheinen hier auch generelle zentralistische Regelungen eher weniger Zielführend, so könnte besonders der angemessene wahrgenommene Informationsaustausch über auch eine informiertere Öffentlichkeit ein zentrales Anliegen der Mediationsziele von Organizational Responsibility darstellen.

Ergänzende Reflektionen seien wie folgt gegeben:

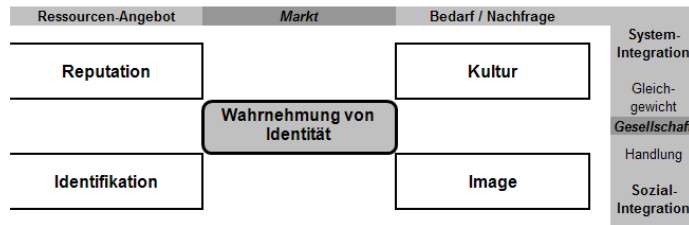


Abbildung: „Wahrnehmung von Identität“<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Vgl. ähnlich auch M. Rometsch 333, an genannter Stelle wird das Verhältnis von Identität, Image, Reputation und Kultur in Anlehnung aus drei perspektivischen Literatur Verständnissen resümiert.

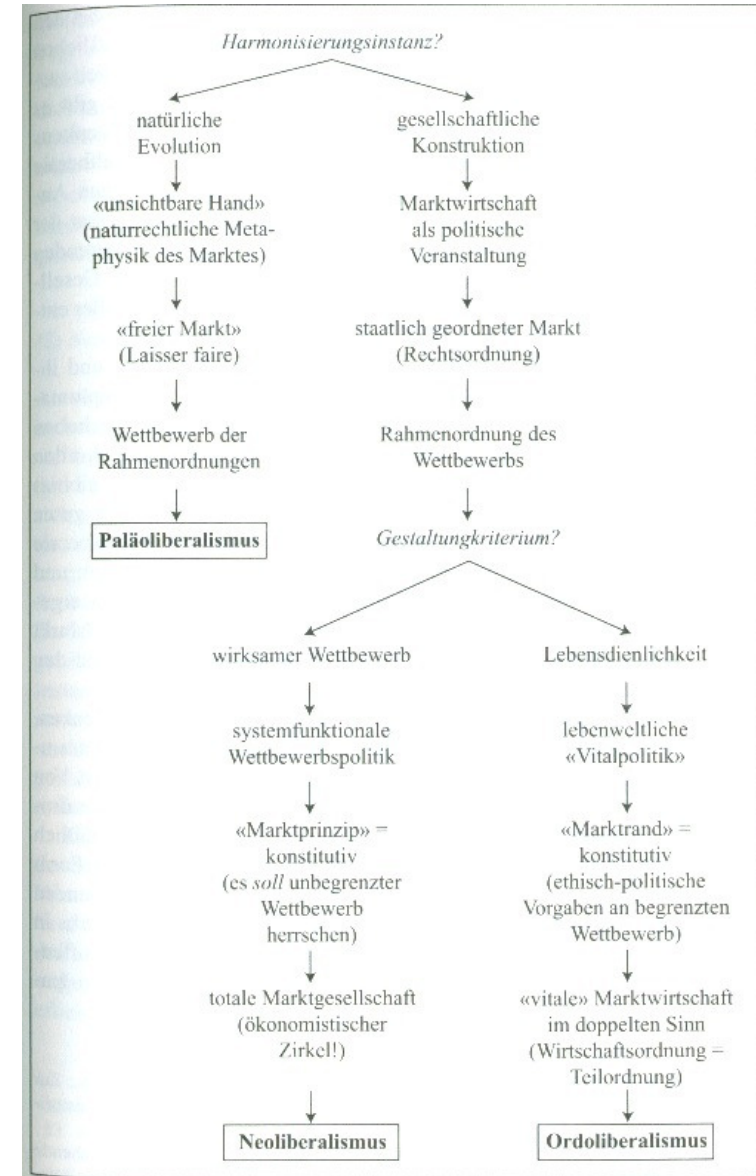


Abbildung: „Das ordnungsethische Grundproblem: Eigenlogik des Marktes und <<Vitalpolitik>>“<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Vgl. P.Ulrich: „Integrative Wirtschaftsethik“, 4. Aufl. Haupt 2008, 366ff.