



ZIVILGESELLSCHAFT  
IN ZAHLEN **ZIVIZ**

CCCD Centrum für Corporate Citizenship Deutschland

# UNTERNEHMEN ALS TEIL LOKALER KOOPERATIONEN

Dr. Susanne Lang

Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



---

Dr. Susanne Lang, CCCD Centrum für Corporate Citizenship Deutschland

# UNTERNEHMEN ALS TEIL LOKALER KOOPERATIONEN

---

Einleitung.....	2
<b>1. Bedarfsituation.....</b>	<b>3</b>
A. Kommunen.....	4
B. Zivilgesellschaftliche Akteure und Netzwerke .....	5
<b>2. Was Unternehmen einbringen .....</b>	<b>6</b>
Was tun Unternehmen für Flüchtlingshilfe und Integration?.....	6
Mit wem? - Kooperationspartner für Unternehmensengagement.....	11
Warum? - Gründe und Motive für das Engagement der Unternehmen .....	13
<b>3. Aktuelle Gestalt und zukünftige Gestaltung lokaler Kooperationen mit Unternehmen.....</b>	<b>14</b>
A. Unternehmensengagement kann mehr .....	14
B. Unternehmensengagement gehört in die Zivilgesellschaft .....	16
C. Neue Kooperationsstrukturen: Komplexe Netzwerke statt 1 : 1-Partnerschaften.....	17
» Kooperationen brauchen Partnerschaftsfähigkeit auf allen Seiten.....	19
» Bürger- und Unternehmensengagement brauchen kooperationsbereite Politik und Verwaltungen .....	19
» Lokale Kooperationen brauchen Schnittstellen- und Netzwerkmanagement.....	20
<b>4. Darf's noch etwas mehr sein? - Schlussbemerkung.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>23</b>

## EINLEITUNG

Um einen wenig überraschenden Befund gleich vorwegzunehmen: Der wesentliche Beitrag von Unternehmen zur Integration geflüchteter Menschen liegt im Bereich Arbeit. Die Arbeitsmarktintegration steht auch im Zentrum von Unternehmensengagement in lokalen Kooperationen. Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen bildet nicht nur eine der betrieblichen Kernkompetenzen und der gesellschaftlichen Kernaufgaben von Unternehmen, sondern auch einen der wichtigsten Bedarfe in den Kommunen und nicht zuletzt eines der Hauptanliegen der geflüchteten Menschen selbst.

Diese Untersuchung möchte gleichwohl den Blick öffnen für weitergehende Integrationsbeiträge und –potentiale von Unternehmen. Zum einen umfasst die Beschäftigung geflüchteter Menschen ein breites Spektrum von Aufgaben, das weit über die Bereitstellung von Arbeitsplätzen hinausgeht: Praktika, Sprachförderung, Kompetenzfeststellung, verschiedene Qualifizierungsangebote, Job-Mentoring u.a.m. Engagement für Arbeitsmarktintegration umfasst nicht nur komplexe betriebliche Prozesse, sondern hat auch starke lebensweltliche Anteile, indem die geflüchteten Menschen am Arbeitsplatz beispielsweise persönliche Kontakte und kulturelle Kompetenzen in der Begegnung mit einer oft fremden Kultur erwerben können. Zum anderen gibt es neben dem Engagement für Arbeitsmarktintegration zahllose soziale Projekte, in denen sich teils spontane Hilfsbereitschaft, teils strategisches Corporate Citizenship, teils auch eine responsive, partnerschaftliche Rolle von Unternehmen in lokalen Engagementlandschaften zeigt. Kurz: die Rollen und Potentiale von Unternehmen für Integration im Allgemeinen und lokale Kooperationen im Besonderen sind vielfältig. Sie zu beschreiben und zu analysieren, ist Gegenstand dieser Kurzstudie.

Ich gehe dabei davon aus, dass Unternehmen in ihrem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement wie zivilgesellschaftliche Akteure handeln und deshalb in diesem, begrenzten Sinn in systematischer Lesart Teil der Zivilgesellschaft sind.<sup>1</sup> Im konkreten Handeln sind sie, ebenso wie manche gemeinnützige Organisation oder öffentliche Institution, „Hybride“, Mischformen, die in sich das Spannungsfeld unterschiedlicher sektoraler Handlungslogiken verkörpern. Zudem bilden sie als Träger von Corporate Volunteering-Programmen einen Bestandteil der Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement. Nicht zuletzt können sie als Partner gemeinnütziger Organisationen die Zivilgesellschaft und deren Integrationskraft stärken.

Lokale Kooperationen für Integration wiederum bergen das Potential für eine neue Engagement- und Beteiligungskultur, die mehr Offenheit, mehr kulturelle Vielfalt, mehr Solidarität und auch mehr Demokratie bedeuten würde. Der Titel dieser Kurzstudie „Unternehmen als Teil lokaler Kooperationen“ ist in diesem Sinne nicht nur Zustandsbeschreibung, sondern auch Programm: Die Einbindung von Unternehmen, teils bereits Realität, teils zu leistende Aufgabe, ist eine Chance, die Zivilgesellschaft zu stärken, und trägt vice versa dazu bei, Unternehmen stärker in bürgergesellschaftliche Kontexte einzubetten.<sup>2</sup> Mit anderen Worten: die Frage nach der Rolle und dem Potential von Unternehmen als Teil lokaler Kooperationen für Integration ist eine aktuelle Neuauflage der älteren Frage nach der Rolle und Verantwortung von Unternehmen im Gemeinwesen – die Grundfrage der Corporate Citizenship- bzw. CSR-Debatte – bzw. nach einem neuen, zeitgemäßen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ob Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure gelten können, hängt ab vom zugrundegelegten Begriff von Zivilgesellschaft. Ein ontologisch gewendetes Sektorenverständnis schließt dieses aus: dann bewohnen Unternehmen die Sphäre des Marktes. In einem handlungslogischen Verständnis jedoch, das Markt, Staat und Zivilgesellschaft durch die Ziele bzw. Koordinierungsmechanismen des Handelns bestimmt und unterscheidet, gehört das freiwillige, auf Gemeinwohlziele gerichtete Engagement von Unternehmen in die Sphäre der Zivilgesellschaft.

<sup>2</sup> Zu diesem Verständnis von Corporate Citizenship siehe Embacher/Lang 2008, S. 304-366.

<sup>3</sup> Siehe dazu Bürsch 2004; Crane/Matten/Moon 2008; dies. 2010; Embacher/Lang 2008, bes. 11ff.; Embacher/Roth 2010.

Methodisch kombiniert die Kurzstudie sekundäranalytisches und interviewbasiertes, exploratives Vorgehen<sup>4</sup> und greift zudem auf eigene, teils unveröffentlichte Arbeiten im CCCD zurück.<sup>5</sup> Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass sie auf vergleichsweise unaufwändige Weise einen Überblick über den Stand der Praxis und der Diskussion gibt. Zugleich zeigt sie eine gewisse Diskrepanz zwischen den Interviews einerseits, der Literatur andererseits, die ich für aussagekräftig halte: Die Befragten berichten fast durchweg positiv sowohl von aktiver Präsenz engagierter Unternehmen als auch von vielfältigen guten Kooperationserfahrungen bis hin zu sozialen Innovationen. Demnach scheint zusammenzuwachsen, was zusammengehört. Die verfügbare Literatur hingegen zeichnet ein eher geteiltes Bild: hier Zivilgesellschaft, dort Unternehmen; hier überwältigender Einsatz, dort eher schwaches Engagement, usw. Allerdings deutet sich auch in der Literatur bisweilen an, dass etwas in Bewegung geraten ist. Die Interviewpartner\_innen wiederum räumten ein, dass ihre positive Einschätzung gegenwärtiger Kooperationen und zukünftiger Kooperationsperspektiven eher auf guten Einzelbeispielen beruhen, die allmählich Schule machen und Schule machen sollten. So zeigt sich der Vorschein einer neuen Kooperationskultur, bei der allerdings noch unentschieden ist, ob sie eine nachhaltige Veränderung darstellt. Sie zu verstetigen und zu gestalten, ist eine gesellschaftspolitische Gestaltungsaufgabe für Bund, Länder und Gemeinden und auch für zivilgesellschaftliche Organisationen und engagierte Unternehmen. Auch in diesem Sinne ist der Titel „Unternehmen als Teil lokaler Kooperationen“ nicht nur Zustandsbeschreibung, sondern auch Programm.

Im Folgenden wird zunächst die Bedarfssituation dargestellt, wie sie sich aus Sicht unterschiedlicher Akteure darstellt (1.), um im zweiten Untersuchungsschritt der Frage nachzugehen, was Unternehmen einbringen (2.). Ein drittes Kapitel widmet sich der Frage nach der aktuellen Gestalt und zukünftigen Gestaltung lokaler Kooperationen mit Unternehmen (3.).

## 1. BEDARFSSITUATION

Die Bedarfssituation vor Ort bestätigt nicht nur die Bedeutung des breiten bürgerschaftlichen Engagements als wesentliche Integrationsressource, sondern auch den hohen Wert lokaler Kooperationen. So kommt eine Befragung von Kommunen von 2016 zu dem Ergebnis: „Die Vernetzung aller relevanten Akteure gehört zu den Schlüsselementen einer erfolgreichen kommunalen Integrationspolitik“ (Gesemann/Roth 2017, S. 25). Eine Untersuchung aus der Perspektive zivilgesellschaftlicher Akteure berichtet ein nämlches: „Entscheidend für den Erfolg der Hilfen ist die Zusammenarbeit aller Akteure“ (Speth/Becker 2016, S. 9). Ein genauerer Blick auf die Bedarfssituation in Kommunen (1.a) und bei zivilgesellschaftlichen Akteuren (1.b) gibt erste konkrete Anhaltspunkte für Vernetzungsbedarf im Allgemeinen sowie über Erwartungen an Unternehmen im Besonderen.

---

<sup>4</sup> Zwischen Dezember 2016 und Mai 2017 wurden Interviews geführt mit Margit Berndl, Vorstand Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Bayern; Dr. Konrad Hummel; Peter Kusterer, Leiter Corporate Citizenship & Corporate Affairs, IBM Deutschland; Dr. Reinhard Lang, Geschäftsführer, UPJ; Monika Nitsche, Referentin Bürgerschaftliches Engagement, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Bayern; Prof. Dr. Roland Roth; Prof. Manuela Rousseau, Leiterin Corporate Social Responsibility Headquarters, Beiersdorf AG. Ich bedanke mich bei den Interviewpartner\_innen für die zur Verfügung gestellte Expertise und Lebenszeit sowie für wertvolle Impulse.

Mein Dank gilt außerdem Peter Kusterer, Dr. Anael Labigne, Prof. Dr. Roland Roth und Angelika Pretzsch-Lang für hilfreiche Anmerkungen zum vorliegenden Text und für Unterstützung bei der Klärung von Gedanken und Formulierungen.

<sup>5</sup> Dazu gehören insbesondere eine Bestandsaufnahme unter den damals neun Mitgliedsunternehmen des Unternehmensnetzwerks W.I.E. – Wirtschaft. Initiative. Engagement. aus dem Herbst 2015, die Ergebnisse der Unternehmenswerkstatt Flüchtlingshilfe und Integration vom November 2015 sowie die Debatten einer eintägigen Veranstaltung über Corporate Volunteering Response to the Refugee Challenge am 19.6.2016 in Berlin (<https://www.iave.org/iaveforum2016/corporate-volunteering-refugees/>).

## A. KOMMUNEN

Eine Studie über „Erfolgsfaktoren der kommunalen Integration von Geflüchteten“ (Gesemann/Roth 2017) schreibt dem Thema Kooperation und Vernetzung höchste Bedeutung zu, wobei sowohl die Bedeutung als auch der Grad von Vernetzung im Lauf des Jahres 2016 weiter gestiegen sind (Gesemann/Roth 2017, S. 25, 35). Auch der VHW stellte in seiner Kommunalbefragung 2016 fest, dass fast 80% der befragten Kommunen die Kooperation mit Netzwerken und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren aufstocken wollen (VHW 2016, S. 7). Dabei spielen neben der Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren insbesondere die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft eine wichtige Rolle, „auch wenn die Zusammenarbeit mit Unternehmen in jedem vierten Fall als ‚weniger gut oder schlecht‘ bewertet wurde“ (VHW 2016, S. 12).

Die konkreten Aufgaben der Kommunen lauten vorrangig

1. Schaffung von Zugängen zum Arbeitsmarkt,
2. Bereitstellung von Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungseinrichtungen,
3. Angebot von Sprachkursen,
4. Kompetenzfeststellungen und Qualifizierungen sowie die
5. Förderung interkultureller Begegnungen (Gesemann/Roth 2017, S. 3, 14, 19).

Drei der fünf Top-Werte betreffen mehr oder minder direkt die Wirtschaft, bedürfen also zwingend der Zusammenarbeit mit Unternehmen, wobei die Bedeutung der Integration in den Arbeitsmarkt im Laufe des Jahres 2016 noch weiter gewachsen ist (Gesemann/Roth 2017, S. 3). Ganz ähnlich auch die Ergebnisse der VHW-Kommunalbefragung: Trotz regionaler Unterschiede liegt fast überall und insgesamt am häufigsten die höchste Priorität bei den „Maßnahmen zur Arbeitsmarktqualifizierung“ (VHW 2016, S. 8). Mangelware sind auch Informationen zur beruflichen Qualifikation der Geflüchteten, entsprechend hoch ist die Relevanz von Kompetenzfeststellungen (VHW 2016, S. 9).

Auf der Ressourcenseite wiederum gehören neben starkem Engagement der Bürger\_innen, Willkommensinitiativen, Offenheit von Vereinen und „gute[n] Kooperationsbeziehungen zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft“ insbesondere „einwanderungsfreundliche Unternehmen“ sowie allgemein eine „günstige Arbeitsmarktsituation“ zu den Erfolgsfaktoren kommunaler Integrationspolitik (Gesemann/Roth 2017, S. 16). Zwar wird das Unternehmensengagement von Verantwortlichen in den Kommunen nicht so hoch geschätzt wie das freiwillige Engagement von Bürger\_innen, Vereinen, Schulen usw.: Am wichtigsten seien Personen und Personengruppen, Organisationen liegen dahinter – laut Gesemann/Roth (2017, S. 26) „ein Hinweis auf das häufig spontane und ungebundene Engagement dieser Freiwilligen in neu entstandenen Willkommens- und Flüchtlingsinitiativen“. Auch unter den Organisationen findet man die Unternehmen nicht auf den Spitzenplätzen, sondern hinter Kirchen bzw. religiösen Organisationen, Wohlfahrtsverbänden, Vereinen und Schulen (Gesemann/Roth 2017, S. 27). Auch in der Kommunalbefragung des VHW (2016, bes. S. 10f.) „[berichten] fast 84% von ehrenamtlichen Helfern, Flüchtlingsinitiativen oder religiösen Organisationen. Seltener werden Unternehmen und ihre Verbände ... angeführt“. Auf die Frage, welche Akteure und Netzwerke in ihrer Kommune aktives Engagement für Flüchtlinge zeigen, nennen immerhin 33,1% „Unternehmen und ihre Verbände“. Allerdings geben genauso viele an, dass „Unternehmen und ihre Verbände“ *kein* aktives Engagement zeigen (33%) (VHW 2016, S. 11, Grafik 12). Die Zahlen variieren nach Ortsgröße – in kleinen Kommunen bis 10.000 Einwohner sind es weniger als 20%, in großen über 100.000 Einwohner\_innen über 60% (VHW 2016, S. 11, Grafik 13).

Diese Daten belegen sowohl die Bedeutung lokaler Kooperationen und Netzwerke als auch das Engagement von Unternehmen als Partner in diesen Kooperationen bzw. – indirekter – als Ressourcengeber für den sogenannten „Kontextfaktor ‚günstige Arbeitsmarktsituation‘“. Sie legen außerdem nahe, dass die Nachfrage nach Unternehmensengagement sich vorrangig in den Bereichen Qualifizierung, Kompetenzfeststellung, Ausbildungs-, Praktikums- und Arbeitsplätze bewegen dürfte; dieser Eindruck hat sich in Gesprächen mit Unternehmensvertreter\_innen bestätigt.

## B. ZIVILGESELLSCHAFTLICHE AKTEURE UND NETZWERKE

Was zivilgesellschaftliche Akteure für wirkungsvolles Engagement brauchen, ist zusammengestellt vom Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Verein.<sup>6</sup> Neben Anerkennung, Entlastung und (auch finanzieller) Unterstützung liegen auch in dieser Perspektive die maßgeblichen Aufgaben in Koordinierung<sup>7</sup> und Kooperation.

Für unseren Untersuchungszusammenhang wurden diese Materialien ausgewertet im Hinblick auf die erwarteten bzw. benötigten Beiträge von Unternehmen. Unter diesem Aspekt sind sie bemerkenswert unergiebig. Sofern Unternehmen überhaupt – jenseits von Spenden – Erwähnung finden, erscheinen sie eher als (Engagement-)Suchende denn als Gebende, eher als der Unterstützung Bedürftige denn als ressourcenstarke und/oder kompetente Partner, und insgesamt doch eher als Fremdkörper in der Engagementszene. Einige Eindrücke: Speth/Becker (2016) beschreiben in ihren Fallstudien über zivilgesellschaftliche Akteure und ihre Bedarfe neben vereinzelt Fundraising-Aktivitäten (Speth/Becker 2016, S. 27) einen (!) Helferkreis, der sich auf das Thema „Arbeit“ spezialisiert hat und deswegen den Kontakt zu Unternehmen sucht (Speth/Becker 2016, S. 32 und 35). In einem Leitfaden der BAGFA für Freiwilligenagenturen heißt es unter der Überschrift „Kooperationen gestalten“: „Interessant könnte es sein, zu versuchen, eine *neue, ungewohnte* Mischung an Kooperationspartnern zu gewinnen ... Auch Unternehmen zeigen sich bei dem Themenfeld interessiert und wünschen sich neue Erfahrungen und Kontakte (z.B. über Social Days) für ihre Belegschaft zu Geflüchteten“ (BAGFA 2017, S. 12; meine Herv., S.L.). Die Bertelsmann Stiftung stellt im Vorwort zu einer Analyse von Koordinationsmodellen „die grundsätzliche Frage, welche Aufgaben von der Verwaltung, den freien Trägern, den gemeinnützigen Organisationen, den Nachbarschaftsinitiativen und nicht zuletzt von Unternehmen übernommen werden können und sollten“ (Hamann u.a. 2016, S. 7). In der gut 60-seitigen Untersuchung selbst indes finden Unternehmen nur an zwei Stellen Erwähnung: als Geldgeber (Hamann u.a. 2016, S. 21)<sup>8</sup> und als Suchende nach Engagementmöglichkeiten (Hamann u.a. 2016, S. 32).<sup>9</sup>

Phineo hat deshalb Anfang 2016 einen Engagementratgeber eigens für die Zielgruppe Unternehmen herausgegeben (Phineo 2016). Darin findet man neben einer Übersicht über exemplarische Handlungsbereiche drei „Praxistipps“ für Unternehmen:

1. Helfen mit Bezug zum Kerngeschäft,
2. langfristig denken, über die Akutphase der Soforthilfe hinaus,
3. fangen Sie bei sich selbst und den eigenen Mitarbeitenden an (Phineo 2016, S. 9f.).

Interessant daran ist der Bezug auf die Mitarbeiter\_innen als kompetente Ressource und auch als Treiber für das Engagement der Unternehmen. Das entspricht unseren Befunden. Unternehmen berichten von einer verstärkten Nachfrage nach Corporate Volunteering, sowohl aus den

---

<sup>6</sup> Klein 2015, siehe auch Speth/Becker 2016, bes. S. 40 sowie pp 51ff. Han-Broich 2016, bes. S. 11-24.

<sup>7</sup> Koordinierung der Freiwilligen und ihres Zusammenwirkens insbesondere mit Politik und Verwaltungen ist bekanntlich eine der Hauptforderungen für wirksames Engagement auch, aber nicht nur für die Aufgabe Integration. Für diese Aufgabe sind Koordinierungsaufgaben und -formen gut aufgearbeitet in Leitfäden für das Engagement für Flüchtlingshilfe und Integration (Hamann u.a. 2017, BAGFA 2017). Hilfreiche Handlungsempfehlungen sowie viele gute Beispiele finden sich bei Gesemann/Roth 2017.

<sup>8</sup> Im Wortlaut: „Einige Initiativen finanzieren sich selbst organisiert über Spenden oder Fördermittel aus verschiedenen Fonds, Projektgeldern der Kommune, des Landes oder Europäischen Union. Auch private Unternehmen (Stuttgart) oder Stiftungen (Hannover, Stuttgart) stellen zu diesem Zweck [der Finanzierung von Netzwerken, Helferkreisen, Willkommensbündnissen usw.] Gelder zur Verfügung“ (Hamann u.a. 2016, S. 21).

<sup>9</sup> „In allen Fällen übernehmen Koordinationsstellen die Funktion einer Ansprechstelle. Diese Funktion ist gerade im Hinblick auf die Einbindung neuer Freiwilliger zentral. Viele Menschen, die sich engagieren wollen, aber keinen Zugang zu bisher vorhandenen Hilfsstrukturen haben, können sich mit ihren Geld-, Zeit- und Sach-Spendenangeboten an die Koordinationsstelle wenden, die sie dann weitervermittelt. Dazu zählen z.B. auch Kultur- und Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Kirchen oder Sportvereine, die in der Flüchtlingshilfe aktiv werden wollen“ (Hamann u.a. 2016, S. 32).



Einsatzstellen als auch und vor allem aus dem Kreis der Mitarbeiter\_innen. Nicht zuletzt der Hinweis auf das Kerngeschäft als Referenzpunkt für wirksames, weil kompetenzbasiertes Engagement – ein „Klassiker“ der Corporate Citizenship-Diskussion und –Praxis, der in den einschlägigen Leitfäden für gemeinnützige Akteure und wohl auch im Mainstream der zivilgesellschaftlichen Praxis leider noch immer keinen kongenialen Widerhall zu finden scheint. Vielmehr spielen Unternehmen im Engagement für Flüchtlingshilfe und Integration in der Perspektive zivilgesellschaftlicher Akteure insgesamt eine bemerkenswert marginale Rolle.

## 2. WAS UNTERNEHMEN EINBRINGEN

Ein anderes, ungleich bunteres Bild zeigt sich, wenn man den Blick direkt auf Unternehmen und ihr Engagement für Flüchtlingshilfe und Integration richtet: Insbesondere in der Zeit des akuten Soforthilfebedarfs gab es kaum einen Handlungsbereich, in dem Unternehmen sich nicht engagiert hätten. Seit die Integration der geflüchteten Menschen im Mittelpunkt der Hilfen steht, fokussiert sich Unternehmensengagement zunehmend auf den Bereich Arbeitsmarkt; gleichwohl zeigt es sich bis heute in unterschiedlichsten Handlungsfeldern.

Unternehmensengagement lässt sich, ebenso wie das Engagement der Zivilgesellschaft, in zwei Phasen unterscheiden: die erste Phase ist bestimmt durch Soforthilfe bei der Erstversorgung der Geflüchteten, die zweite stand und steht im Zeichen der Integration. Die Unterscheidung ist allerdings nicht trennscharf. Bereits im Jahr 2015 gab es eine Vielzahl von Aktivitäten, die eher auf Integration gerichtet waren: Deutschunterricht, Spiel- und Sportangebote, interkulturelle Feste, Konzerte etc.; auch Wirtschaftsinitiativen zur Arbeitsmarktintegration starteten bereits 2015. Vice versa helfen Unternehmen bis heute etwa bei Behördengängen und Dolmetscherdiensten, der Versorgung mit Wohnraum, Bewerbungstraining u.a. Gleichwohl lassen sich cum grano salis eine Phase der Soforthilfe und eine Phase der Integration unterscheiden; letztere lässt sich auch festmachen an den im ersten Quartal 2016 verabschiedeten Gesetzesänderungen, die Zugangsbedingungen und –wege zum Arbeitsmarkt neu regelten.

Damit zur Frage, was Unternehmen für Flüchtlingshilfe und Integration tun, mit wem sie kooperieren und warum sie sich engagieren.

### WAS TUN UNTERNEHMEN FÜR FLÜCHTLINGSHILFE UND INTEGRATION?

Die Welle der Hilfsbereitschaft, die 2015 das Land erfasste, machte auch vor den Werkstolen und Bürotüren nicht Halt. Zu hören ist von einer „beeindruckenden und unglaublichen Hilfsbereitschaft der Unternehmen“ und einer „erkennbar höheren Motivation als bei allen anderen Themen“. Die „Stunde des bürgerschaftlichen Engagements“ war auch die Stunde breiten und vielfältigen Unternehmensengagements.<sup>10</sup>

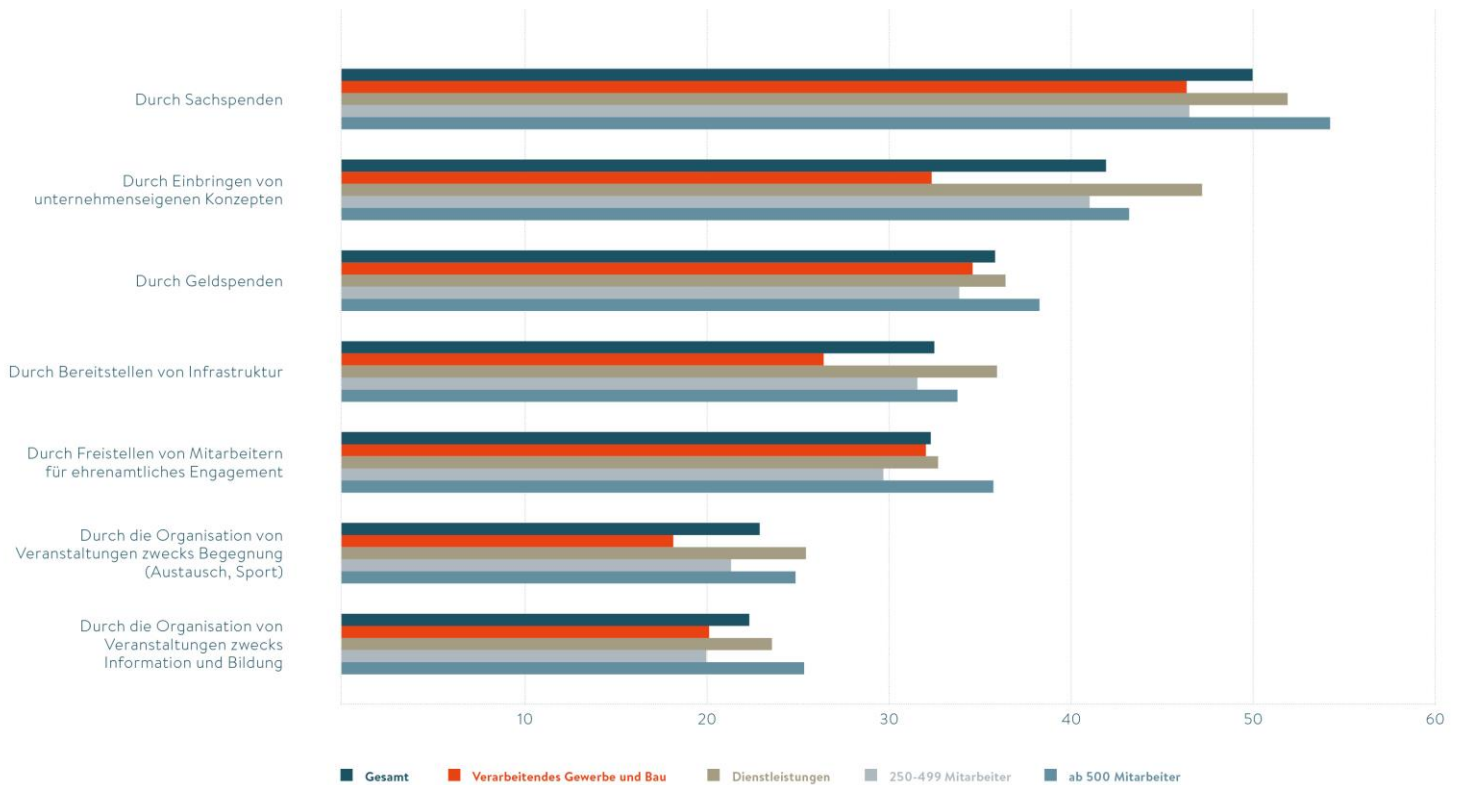
Gemäß einer Befragung von 600 Unternehmen, die um den Jahreswechsel 2015/2016 durchgeführt wurde, waren 74 % der Unternehmen in der Flüchtlingshilfe engagiert, die Mehrzahl davon gleich in mehreren Betätigungsfeldern (Enste u.a. 2016, S. 22).

---

<sup>10</sup> Die im Folgenden zitierten Studien einschließlich der eigenen Arbeiten des CCCD beziehen sich sämtlich auf große Unternehmen und sind mithin nicht repräsentativ. Der Mittelstand ist – wie fast immer – nicht befragt. Die Interviews, wenngleich selbstverständlich ebenfalls nicht repräsentativ, zeigen indes ein vergleichbares Bild von breitem und vielfältigem Engagement bei mittleren und kleinen Unternehmen.

## DIREKTE UNTERSTÜTZUNG VON FLÜCHTLINGEN

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung entsprechend Enste u.a. 2016, S. 23.

Bemerkenswert daran ist nicht zuletzt der hohe Anteil von kompetenzbasiertem Engagement (je nach Unternehmensgröße und Branche zwischen 33 und 47%) sowie von *Corporate Volunteering* (über 30 %).

Dieser Befund deckt sich mit eigenen Untersuchungen im CCCD: eine Befragung von damals neun Unternehmen des Netzwerks W.I.E. im Herbst 2015 ergab 35 Projekte; zusammen mit einer ergänzenden webbasierte Analyse der DAX-30 Unternehmen stießen wir auf insgesamt 93 Projekte in unterschiedlichsten Bereichen. Sie umfassten u.a. Geld- und Sachspenden (Getränke, Hygieneartikel, Kleidung), Praktikumsplätze, Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung, Trainingsangebote für Geflüchtete (Sprache, Berufsorientierung) und auch für eigene Mitarbeiter\_innen, Dolmetscher- und Lotsendienste, Job-Mentoring, IT-Unterstützung für Hilfsorganisationen und Aufnahmeeinrichtungen, Rechtsberatung, die Einrichtung von Flüchtlingsunterkünften auf dem Firmengelände, Patenschaften für Aufnahmeeinrichtungen und nicht zuletzt alle Arten von *Corporate Volunteering*: Social Days, Freistellungen, Unterstützung für eigenes individuelles Engagement, Secondments. Ein solch vielfältiges Bild zeigt sich in einer Mindmap, mit der sich die IBM Deutschland „eine Struktur [für ihre Willkommen in D – Community] gegeben [hat]“:<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Quelle: [https://www-05.ibm.com/de/ibm/engagement/projekte/willkommenind/pdf/willkommen\\_struktur.pdf](https://www-05.ibm.com/de/ibm/engagement/projekte/willkommenind/pdf/willkommen_struktur.pdf)





Quelle: Eigene Darstellung nach Vorlage von IBM Deutschland 2015.

Das erklärte Ziel der IBM: „wir [...] suchen, alle Arbeitsfelder – seien es solche der Soforthilfe oder solche, Integration zu befördern –, abzudecken“. Die einzelnen Äste dieses verzweigten Netzes von Hilfebedarf und –bereitschaft ließen sich auch mit Engagementprojekten anderer Unternehmen bestücken. Unternehmensengagement beinhaltet von Anfang an sowohl Maßnahmen zur Soforthilfe als auch integrationsorientierte Angebote wie Deutschkurse, Berufsqualifizierung oder Freizeitaktivitäten mit den Bewohner\_innen von Erstaufnahmeeinrichtungen.

Auch Angebote zur Arbeitsmarktintegration standen schon früh auf der Agenda. Einige Unternehmen boten schon 2015 Praktikumsplätze für geflüchtete Menschen an, um ihnen damit sowohl Qualifizierung als auch persönliche Erfahrungen mit dem neuen Land zu ermöglichen und ihnen zu einem ersten qualifizierenden Arbeitszeugnis zu verhelfen. Fast zeitgleich wurden Unternehmensinitiativen gegründet bzw. umgewidmet, die sich schwerpunktmäßig diesem Thema widmen: So meldete sich die Allianz für Aus- und Weiterbildung, eine 2014 gegründete Initiative zur Stärkung der beruflichen Bildung, bereits im September 2015 mit einer Erklärung „Gemeinsam für Perspektiven von Flüchtlingen“ zu Wort (<http://www.aus-und-weiterbildungsallianz.de>). Sogenannte „Willkommenslotsen“ unterstützen seit 2016 kleine und mittlere Unternehmen bei der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen mit Geflüchteten und haben inzwischen fast 3500 Menschen in Arbeit und Ausbildung vermittelt. InCharge for the next generation, eine 2014 gegründete Initiative gegen Jugendarbeitslosigkeit in Europa, engagiert sich seit 2015 verstärkt für den Einstieg asylberechtigter Flüchtlinge in den deutschen Arbeitsmarkt (<https://www.incharge.jobs>) und kooperiert dabei mit dem Bundesarbeitsministerium. Das vom DIHK ins Leben gerufene „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ (<https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/>) unterstützt, gefördert vom Bundeswirtschaftsministerium, Unternehmen durch

Informationsangebote, regionale Veranstaltungen und Vernetzung (online wie offline) dabei, geflüchtete Menschen zu beschäftigen. Das Netzwerk IQ Qualifizierung (<http://www.netzwerk-iq.de/>), das bereits seit mehr als zehn Jahren Beratung und Forschung für die Integration von Migrant\_innen auf dem deutschen Arbeitsmarkt betreibt, kümmert sich, gefördert vom BMAS in Kooperation mit dem BMBF und der Bundesanstalt für Arbeit, seit 2015 verstärkt um die Zielgruppe Flüchtlinge.

Der Bereich Arbeit/Beruf, zunächst nur einer von vielen Ästen des Unternehmensengagements, dominiert inzwischen in der öffentlichen Wahrnehmung, in der gesellschaftlichen Nachfrage und auch in der betrieblichen Engagementpraxis. Mit der zunehmenden Fokussierung auf Arbeitsmarktintegration verschwimmen die ohnedies fließenden Grenzen: Ist das noch gesellschaftliches Engagement von Unternehmen oder doch eher *business as usual*? Scheint es doch, Unternehmen täten „nur“ das, was sie sowieso tun: Arbeitskräfte beschäftigen. Dieser Schein zeigt jedoch nur das halbe Bild.

Zum einen ist das Unternehmensengagement für die Arbeitsmarktintegration der geflüchteten Menschen breit gefächert und komplex und umfasst neben Beschäftigung und Praktika auch Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung und zur Erreichung von Beschäftigungsfähigkeit: Qualifizierung und Spracherwerb, Patenschaften und Job-Mentoring, mitunter in eigens entwickelten Programmen wie dem Modell der Beiersdorf AG (Puchert 2016) oder dem Buddy-System von Siemens,<sup>12</sup> häufig niedrigschwellig wie etwa die feierabendliche Extrastunde „Fachsprache“, die der Meister in einem kleinen Handwerksbetrieb seinem Auszubildenden gibt. Mindestens durch die Beiträge zur Qualifizierung einschließlich Sprache sowie durch den Aufbau persönlicher Beziehungen am Arbeitsplatz enthalten die Aktivitäten zur Arbeitsmarktintegration immer auch starke lebensweltliche Anteile, die zu gesellschaftlicher und kultureller Integration beitragen.

Zum anderen engagieren sich viele Unternehmen auch in der Form, dass sie bestehende Corporate Citizenship-Programme für Integrationsaufgaben nutzen. So das bereits zitierte Beispiel der IBM, wo das Corporate Volunteering-Programm des Unternehmens, die On Demand Community, als „Willkommen in D-Community“ gezielt für Flüchtlingshilfe und Integration genutzt wurde. Beiersdorf hat die bestehende Partnerschaft mit der innatura gGmbH, einer Organisation, die fabrikneue Sachspenden jeder Art bedarfsgerecht an soziale Organisationen und Einrichtungen vermittelt (<http://www.innatura.org>), dazu genutzt, Aufnahmeeinrichtungen für Flüchtlinge mit Hygieneartikeln zu versorgen. Coca Cola hat sein bewährtes Engagementthema Sport und Bewegung verknüpft mit Integrationsprojekten. Randstad ist seit langem engagiert für die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse und für die Erleichterung des Übergangs von Schule in Beruf durch Feststellung und Förderung von Begabungen (<http://www.randstad-stiftung.de/projekte/du-bist-ein-talent/>) – strategisches Engagement, das unmittelbar für Integration Geflüchteter eingesetzt werden konnte. Kurz: Unternehmen sind nicht nur als Beschäftigungsgeber aktiv, sondern engagieren sich in breitem Umfang wie (andere) zivilgesellschaftliche Akteure.

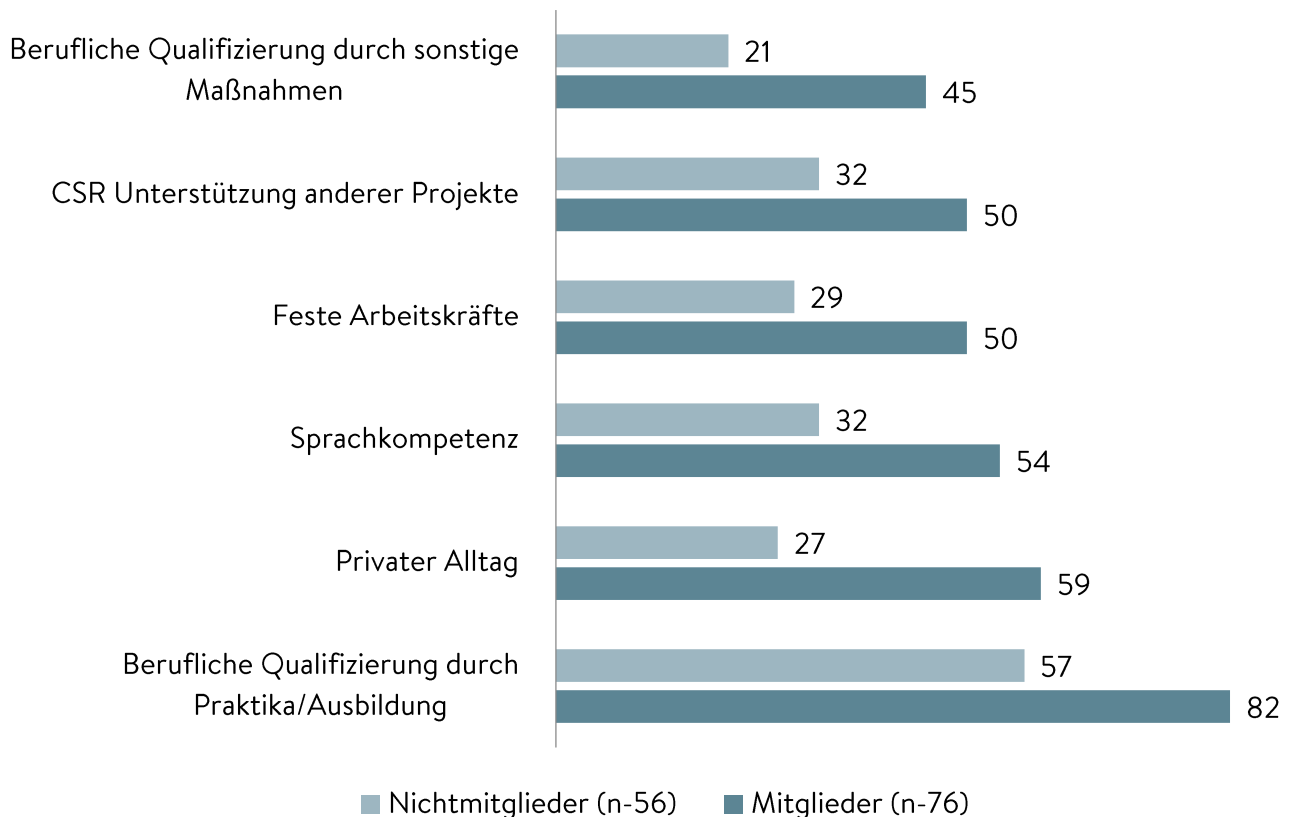
Auch eine Umfrage der Initiative „Wir Zusammen“ zeigt, dass das Engagement am höchsten ist im Bereich der beruflichen Qualifizierung durch Praktika und Ausbildung, dass es darüber hinaus aber auch hohes Engagement in Bereichen wie Sprachförderung oder Alltagsleben gibt (Wir Zusammen 2016, S. 23).

---

<sup>12</sup> <https://www.siemens.com/press/pool/de/feature/2016/corporate/2016-09-refugees-at-siemens/hintergrund-refugees-d.pdf>. Weitere Beispiele im Global Compact Jahrbuch 2016 und bei <http://www.wir-zusammen.de/patenschaften>.

## WIE ENGAGIERT SICH IHR UNTERNEHMEN FÜR EINE BESSERE INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN?

Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von Wir Zusammen 2016, S. 23.

Nicht zuletzt reagieren Unternehmen mit der Fokussierung ihres Engagements auf den Bereich Beschäftigung auf die veränderte Bedarfssituation. Unternehmensvertreter\_innen berichteten im Interview, dass Anfragen von Hilfsorganisationen im Unterschied zu 2015, als von Geld- und Sachspenden bis zu Freiwilligen eigentlich alles nachgefragt wurde, sich heute mehr und mehr auf Praktikumsplätze konzentrieren. Auch der Einsatz von Social Days gehe spürbar zurück; Engagierte und Einsatzstellen haben zwischenzeitlich „zusammengefunden“, und es gebe sowohl in den Einrichtungen als auch bei den Mitarbeiter\_innen deutlich weniger Nachfrage.

Kurz: die engagierten Unternehmen beweisen mit ihrem vielfältigen Einsatz für die Arbeitsmarktintegration Sinn für's Wesentliche, ohne darüber ihr genuin bürgerschaftliches Engagement zu unterlassen. Dies wiederum hat eine ganz eigene Qualität und leistet einen Beitrag sowohl zur gesellschaftlichen Integration der Geflüchteten als auch zur Stärkung der zivilgesellschaftlichen Willkommenskultur.<sup>13</sup> In diesem Sinne argumentiert auch eine Studie über Qualifizierungsinitiativen in Großunternehmen (Müller/Schmitz 2016), durchgeführt im Auftrag der

<sup>13</sup> Dazu eine Beobachtung aus 2015, der ersten Phase der Flüchtlingshilfe: Die Unternehmen verhielten sich zunächst zurückhaltend, was die Kommunikation ihrer Aktivitäten betraf – hier bestand in der Anfangszeit durchaus Unsicherheit, ob das Engagement für Flüchtlinge bei Kund\_innen, Geschäftspartner\_innen oder auch bei der eigenen Belegschaft auf Akzeptanzprobleme stoßen würde. Diese Zurückhaltung wich erst allmählich, als sich Stimmen aus Wirtschaftsverbänden und Unternehmensspitzen mehrten, die die Chancen der Zuwanderung für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland betonten. Ein Zeichen setzte auch die Kampagne wir-zusammen.de, mit der sich im Februar 2016 online wie offline 36 Initiator\_innen zu Wort meldeten für Unternehmensengagement für Flüchtlingshilfe und Integration. Inzwischen sind es rund 200 (Stand: 26.4.2017; <http://wir-zusammen.de/presse>).

Hans Böckler Stiftung, die als gewerkschaftsnahe Stiftung nicht eben zu den kraftvollsten Befürwortern von Corporate Citizenship zählt: Dem Engagement von Unternehmen für die gesellschaftliche Integration Geflüchteter komme „eine wichtige symbolische und politische Bedeutung zu“ (Müller/Schmitz 2016, S. 6). Die „wichtigeren Maßnahmen der Unternehmen“ indes seien, so die Studie weiter, „auf dem Feld der beruflichen Integration zu finden“ (Müller/Schmitz 2016, S. 6).

### **MIT WEM? - KOOPERATIONSPARTNER FÜR UNTERNEHMENSENGAGEMENT**

Unternehmen engagieren sich meist in Kooperation mit einem oder mehreren Partnern. An der Spitze liegen gemeinnützige Organisationen, gefolgt von Politik und Verwaltungen sowie anderen Unternehmen. Allerdings variieren Quantität und Bedeutung im Zeitverlauf erheblich.

Laut einer Untersuchung aus 2016 (Enste u.a. 2016, S. 37) arbeiten gut 84% mit „gemeinnützigen oder karitativen Organisationen“, ebenso viele mit Unternehmensverbänden und anderen Unternehmen. Politik und Verwaltungen sind weitaus seltener Engagementpartner der Wahl, abhängig auch vom Thema: Unternehmen, die sich stark für die Integration von Geflüchteten und insbesondere für die Arbeitsmarktintegration einsetzen, kooperieren zu 78 % mit Politik und Verwaltungen, während unter denjenigen, die in diesen Bereichen weniger oder gar nicht engagiert sind, nur 57 % Politik und Verwaltungen als Kooperationspartner nennen (Enste u.a. 2016, S. 37).

Diese Ergebnisse decken sich teilweise mit Befunden aus früheren, repräsentativen Befragungen. Ihnen zufolge arbeiteten 2007 erst rund 60 % aller Unternehmen mit Partnern aus Zivilgesellschaft, Politik und/oder Verwaltungen zusammen (CCCD 2007, pp. 17f.), 2012 waren es 80% (Engagementbericht 2012, S. 255ff.). Tendenz also steigend. Interessanter noch als der allgemeine Trend zu mehr Kooperation und Partnerschaft ist indessen die Zusammensetzung und Bewertung der Partner: Während laut Enste (2016, S. 37) 84% aller Unternehmen mit anderen Unternehmen und Unternehmensverbänden zusammenarbeiten, spielte dieser Akteurstypus in früheren Untersuchungen eine deutlich geringere Rolle: Im CCCD-Survey von 2007 lagen andere Unternehmen bei 13%, ihre Verbände bei 12% (CCCD 2007, S. 18). Laut Engagementbericht 2012 kooperierten 44% der engagierten Unternehmen mit Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden, 32 % mit anderen Unternehmen (Engagementbericht 2012, S. 258). Erhebliche Veränderungen gibt es auch in der Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltungen. 2007 lagen die Kommunalverwaltungen bei 21%, noch vor anderen Unternehmen; 6% der Unternehmen gaben an, mit Regierungen zu arbeiten (CCCD 2007, S. 18). 2012 kooperierten 37 % der Unternehmen mit öffentlichen Verwaltungen (keine Angaben zu Regierungen). Heute sind es, je nach Thema, zwischen 57 und 78%. So zeigt sich prima facie neben dem Trend zu mehr Kooperation und Partnerschaft im Engagement auch eine Entwicklung zu mehrsektoralen Kooperationsformen. Darauf weist die gestiegene Zahl von Partnern aus dem öffentlichen Sektor und der Wirtschaft bei gleichbleibender Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen hin.<sup>14</sup>

Eine Zahl indes irritiert in diesem Zusammenhang: Laut Enste (2016, S. 37) gibt mehr als ein Fünftel der befragten Unternehmen und damit der höchste Anteil an, „dass Unternehmensverbände und andere Unternehmen strategisch für die Umsetzung ihres Engagements am wichtigsten sind“:

---

<sup>14</sup> Ein derartiger Datenvergleich ist zugegebenermaßen etwas kühn. Ich wage ihn dennoch. Die Befunde des CCCD-Survey aus 2007 und des Engagementberichts 2012 sind vergleichbar, beide sind repräsentativ, und die Fragen glichen sich. Die Befunde von Enste u.a. (2016) liegen im jeweiligen Trend. Die Unterschiede wiederum sind so erheblich, dass auch hier vorsichtige Schlüsse erlaubt seien.

## WICHTIGSTE KOOPERATIONSPARTNER FÜR DIE UMSETZUNG DES ENGAGEMENTS

in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung nach Enste u.a. 2016, S. 37. Daten von IW Consult 2016; n=589; Frage nur an Unternehmen gestellt, die vorher mindestens zwei Kooperationspartner genannt haben: „Welcher dieser Partner ist strategisch aus Ihrer Sicht für die Umsetzung Ihres Engagements der wichtigste?“.

Andere Unternehmen und ihre Verbände liegen also als Partner der Wahl für engagierte Unternehmen noch vor gemeinnützigen Organisationen und weit vor Politik und Verwaltungen. Die hohe strategische Bedeutung von Kooperationen innerhalb des Wirtschaftssektors entspricht spiegelbildlich der oben dargestellten relativen Bedeutungslosigkeit von Unternehmen in Untersuchungen und Leitfäden für bzw. über zivilgesellschaftliche Akteure. Bleibt man also trotz der vielbeschworenen Trisektoralität im tatsächlichen Engagement letztlich doch lieber wieder „unter sich“?

Eine denkbare Erklärung ist, dass die Bedeutung von Unternehmenskooperationen und -verbänden mit den zahlreichen wirtschaftsgetriebenen Initiativen im Bereich Arbeitsmarktintegration gestiegen sein könnte. Für diese Vermutung gibt es immerhin anekdotische Evidenz: Bei einem Unternehmen, das für diese Studie befragt wurde und aufgrund langjährigen gesellschaftlichen Engagements über vielfältige Kontakte zu gemeinnützigen Organisationen und Lokalpolitik verfügt, wählte die Handelskammer als erste Anlaufstelle, von der aus es dann schrittweise an die zuständigen Behörden weitergeleitet worden sei. Allerdings spielten auch in diesem Fall Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen, die schon vor der Zuwanderungswelle bestanden hatten, strategisch eine nicht minder wichtige Rolle.

So bleibt eine Ambivalenz in der Partnerstruktur für Unternehmensengagement: Einerseits geht die Entwicklung zu mehr Kooperation im Engagement. Andererseits scheint dieser Trend nicht zwangsläufig in sektorenübergreifende Kooperationsstrukturen zu münden, sondern kann auch zu verstärkter Kooperation innerhalb des Wirtschaftssektors führen.



## WARUM? - GRÜNDE UND MOTIVE FÜR DAS ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN

Im allgemeinen sind die Gründe, warum Unternehmen sich gesellschaftlich engagieren, bekannt: Neben der genuin philanthropisch motivierten Hilfe geht es um Motive wie Reputation und Markendifferenzierung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und –rekrutierung, Marketing und Verkaufsförderung, Produktinnovationen und Marktentwicklung, Mitgestaltung der eigenen Standortbedingungen oder Zugang zu wichtigen Stakeholdern (Embacher/Lang 2008, pp. 314ff.; Lang 2010). Strategisches Engagement von Unternehmen soll auch geschäftlichen Nutzen bringen, den sogenannten *business case*.

Im besonderen Fall des Engagements für Flüchtlingshilfe und Integration ist die Motivlage nicht ganz so eindeutig. Die Befragten betonen fast durchgängig die wichtige Rolle der Mitarbeiter\_innen, die ihr eigenes Engagement oder Engagementbedürfnis an den Arbeitsplatz mitbrachten und anregten oder auch einforderten, dass auch die Unternehmen ihre Ressourcen und Kompetenzen für die Flüchtlingshilfe einsetzen. Das starke Interesse der Beschäftigten nach Unterstützung für ihr eigenes Engagement, nach gemeinsamen Social Days, nach organisierten Spendenaktionen usw. war ein starker Treiber für breites Unternehmensengagement. Auch die Unmittelbarkeit der Not der ankommenden Geflüchteten, die vielen guten Beispiele für schnelle zivilgesellschaftliche Hilfe und nicht zuletzt die mediale Allgegenwart des Themas machte es vergleichsweise leicht, Unternehmen zu mobilisieren und Entscheidungsträger\_innen rasch für Projekte zu gewinnen. Die Woge der Hilfsbereitschaft riss auch die Unternehmen mit. Für viele war es schlicht selbstverständlich, zu helfen, und viele nahmen und nehmen ihre gesellschaftliche Mitverantwortung für die große Aufgabe der Integration wahr.

Das Engagement der Unternehmen für die Arbeitsmarktintegration der geflüchteten Menschen wiederum – auch darin sind sich die befragten Expert\_innen und auch die Literatur einig – ist weder unmittelbar noch vorrangig getragen durch Arbeitgeberinteressen. Fachkräftemangel hin, demografischer Wandel her: die Rekrutierung von qualifiziertem Personal ist kein tragfähiger *business case* für das Engagement für Integration. Entgegen anders lautender Erwartungen bzw. Hoffnungen in der Anfangszeit ist inzwischen offenkundig, dass nur ein kleiner Teil der geflüchteten Menschen unmittelbar oder mit geringem Aufwand beschäftigungsfähig sein wird. Vielmehr berichten Unternehmen, die Geflüchtete eingestellt haben, ebenso wie befragte Experten, dass deren Einarbeitung in die betrieblichen Abläufe weit aufwändiger sei als bei anderen arbeitsmarktfernen Gruppen. Der Fachkräftemangel ließe sich also auf der Ebene des Einzelunternehmens (freilich nicht auf der Ebene der Gesamtgesellschaft) durch andere Zielgruppen leichter decken.

Laut Wir Zusammen (2016, S. 25) nennen drei Viertel der befragten Unternehmen „persönliche und gesellschaftliche Motive“ für ihr Engagement. Nur gut die Hälfte (56%) leitet das Interesse am Zugang zu Arbeitskräften. In diesem Sinne auch Enste u.a. (2016, S. 24): auch dieser Untersuchung zufolge verspricht sich nur knapp die Hälfte der engagierten Unternehmen mittelfristig einen leichteren Zugang zu Arbeitskräften, wobei die Erwartungen bei den kleineren und mittleren Unternehmen höher sind als bei den großen. Drei von zehn glauben nicht an einen deutlichen Fachkräftezuwachs (Enste u.a. 2016, S. 25). Auch eine von der Hans Böckler Stiftung herausgegebene Studie kommt zu dem Ergebnis, „dass sich die unterstützenden Aktivitäten der Unternehmen nicht auf die unmittelbar eigenen Arbeitsmarktinteressen als Arbeitgeber zurückführen lassen. ... [I]n fast allen Unternehmen [wird] explizit darauf hingewiesen, dass das Engagement des Unternehmens gesellschaftspolitisch begründet sei“ (Müller/Schmitz 2016, S. 11). Somit stimmen wirtschaftsfreundliche Stimmen wie das IW Köln (Enste u.a. 2016) mit gewerkschaftsnahen weitgehend überein, dass es nicht oder jedenfalls nicht in erster Linie das Interesse an Fachkräften sein kann, das die Unternehmen zum Engagement motiviert.

Betriebliche Nutzenerwartungen identifizieren mehrere Erhebungen in *Diversity*, d.h. im Interesse an kultureller Vielfalt im Unternehmen (Enste u.a. 2016, S. 26ff., Wir zusammen 2016, S. 25 u.ö.). Ein weiterer Nutzenaspekt findet sich bei The Hague Process on Refugees and Migration, einer internationale NGO mit Sitz in den Niederlanden, die sich in internationaler Perspektive dem „Return on Investment on Migration“ gewidmet und systematisch die Frage gestellt hat: „What’s in it for



business?“ (THP 2016, bes. pp 32ff.). Die Ergebnisse sind für unseren Untersuchungszusammenhang nur eingeschränkt aussagefähig, weil es nicht spezifisch um Asylbewerber\_innen, sondern um Zuwanderung allgemein geht. Viele dort identifizierte positive Effekte wie z.B. „Migration addresses specific skill needs“ (THP 2016, S. 33) (Zuwanderung deckt Fachkräftebedarf) lassen sich nur durch *gesteuerte* Zuwanderung erzielen. Erwähnenswert ist jedoch, dass The Hague Process die Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltungen („opportunities to engage with governments“, THP 2016, S. 7, 34 u.ö.) als einen Mehrwert identifiziert. Beziehungsaufbau und -pflege mit politischen Akteuren sind für Unternehmen wichtig.

Kurz: Das Engagement von Unternehmen für Integration dient auch genuin betrieblichen Interessen wie der Rekrutierung von Fachkräften, der Diversität von Belegschaften oder auch der schlichten Imagepflege am Standort. Insgesamt aber scheinen diese *business cases* weniger entscheidend als ein langfristiges gesellschaftspolitisches Denken, in dem neben dem Interesse an gesellschaftlicher Stabilität als Bedingung für prosperierende Märkte auch Motive gesellschaftlicher Verantwortung eine Rolle spielen. Die Flüchtlingskrise hat einmal mehr gezeigt, dass Unternehmen für Gemeinwohlbelange mobilisierbar sind, durch ihre eigenen Beschäftigten, die wichtige Treiber dieses Engagements waren, ebenso wie durch externe Ansprache durch Zivilgesellschaft und Politik. Ob sich die spontane Hilfsbereitschaft der Unternehmen zu nachhaltiger Engagement- und Kooperationsbereitschaft verstetigt, wird auch davon abhängen, wie sich die (potentiellen) Partner verhalten, d.h. auch: ob und wie sich die politischen Akteure – Regierungen wie Verwaltungen - als Partner in lokale, regionale und nationale Integrationsaufgaben einbringen.

### **3. AKTUELLE GESTALT UND ZUKÜNFTIGE GESTALTUNG LOKALER KOOPERATIONEN MIT UNTERNEHMEN**

In der (langen) „Stunde des bürgerschaftlichen Engagements“ hat sich die Zivilgesellschaft als die entscheidende Ressource für Flüchtlingshilfe und Integration vor Ort gezeigt. Ohne das überwältigende Engagement von Bürger\_innen hätte das Chaos, das bei der Aufnahme von Massen von Flüchtlingen entstanden war, nicht bewältigt werden können, und ohne den Einsatz engagierter Bürger\_innen wird die Integration der Geflüchteten nicht gelingen. Dies gilt, mutatis mutandis, auch für das Unternehmensengagement. Entscheidend ist sowohl die Verstetigung des breiten und vielfältigen Engagements für Integration als auch eine „Kooperationsarchitektur“, in der unterschiedlichste Akteure die ihnen eigenen Kompetenzen, Ressourcen und Stärken einbringen können. Der Schauplatz ist die Kommune, die Stadtgesellschaft, der Sozialraum ... wie auch immer man die konkreten Lebenszusammenhänge nennen mag, in denen Integration geleistet wird: es geht nur lokal.

Im Folgenden werden drei Aspekte zusammengefasst und vertieft, die für die aktuelle Gestalt und die zukünftige Gestaltung lokaler Kooperationen mit Unternehmen von Bedeutung sind und sich in Form von drei Thesen zusammenfassen lassen:

- a. Unternehmensengagement kann mehr
- b. Unternehmensengagement gehört in die Zivilgesellschaft
- c. Kooperationsformen verändern sich: von 1:1-Partnerschaften zu komplexen Netzwerkstrukturen

#### **A. UNTERNEHMENSENGAGEMENT KANN MEHR**

Als Integrationsressource gelten die Unternehmen zunächst und vor allem mit Blick auf ihre Bedeutung für den Arbeitsmarkt. In der Tat: für die Aufgabe der Arbeitsmarktintegration sind die Unternehmen, zusammen mit der staatlichen Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung sowie mit außerbetrieblichen Einrichtungen für Fort- und Weiterbildung, fraglos die entscheidenden Protagonisten. Auch ist die zunehmende Fokussierung des Engagements von Unternehmen für Geflüchtete, die im Laufe der letzten zwei Jahren zu beobachten war, das Ergebnis von

Veränderungen in der Bedarfssituation sowie von besserer Koordination der Hilfs- und Integrationsmaßnahmen.

Die genauere Betrachtung der Integrationsbeiträge von Unternehmen zeigt jedoch, dass zum einen ihr gesellschaftliches Engagement unterschiedlichste Handlungsfelder umfasst, die weit hinausgehen über die Beschäftigung geflüchteter Menschen. Zum anderen, dass auch die genuinen Beschäftigungsangebote weit mehr als das sind: Spracherwerb, persönliche Kontakte mit Einheimischen, Einübung von Verständigung und Toleranz in ethnisch gemischten Teams, u.a.m. Kurz: Unternehmen leisten sowohl am Arbeitsplatz als auch außerbetrieblich Beiträge zu gesellschaftlicher und kultureller Integration. Die Fokussierung auf Arbeitsmarktintegration hingegen bedeutet eine erhebliche Verengung des Spektrums von Unternehmensengagement im Vergleich zum Höhepunkt der Zuwanderungswelle im Herbst 2015.

So bildet die Arbeitsmarktintegration zwar den dominierenden *social case* im Unternehmensengagement - in einer Gesellschaft wie der deutschen, in der gesellschaftliche Teilhabe maßgeblich von der Integration in den Arbeitsmarkt abhängt, ist dies ein wesentlicher Beitrag. Darüber hinaus indes entsteht weitergehender gesellschaftlicher Nutzen durch Unternehmensengagement in Bereichen wie Bildung, Gesundheitsversorgung, Jugendhilfe oder Rechtsberatung für die Geflüchteten ebenso wie durch die Stärkung der gemeinnützigen Organisationen, mit denen Unternehmen zusammenarbeiten.

Darüber hinaus gibt es einen *civic case*, indem Unternehmensengagement die Zivilgesellschaft stärkt. Unternehmen leisten Beiträge zur öffentlichen, integrationspolitischen Debatte ebenso wie unzählige praktische Bekenntnisse zu Zuwanderung und Integration. Sie mobilisieren Freiwillige, geben Mitarbeiter\_innen Anregungen und Anreize zu eigenem bürgerschaftlichem Engagement – das Instrument Corporate Volunteering wurde noch nie so intensiv genutzt wie beim Engagement für geflüchtete Menschen.<sup>15</sup> Sie werden ihrerseits mobilisiert durch Mitarbeiter\_innen, die das Engagement des Unternehmens einfordern. Sie wirken mit in lokalen Kooperationen, die als solche ein Stück Einbettung der Unternehmen in bürgergesellschaftliche Handlungszusammenhänge darstellen.

Dieses breite und vielfältige Spektrum und Potential von Unternehmensengagement ist insgesamt noch nicht ansatzweise ausgelotet. Das gilt nicht nur für die Aufgabe der Integration. Sie ist jedoch aufgrund der Dringlichkeit, der hohen Relevanz und auch der Komplexität ein besonders geeignetes Explorationsfeld. Viele Unternehmen haben 2015f. unter Beweis gestellt, dass sie ihre Kompetenzen in unterschiedlichsten Aufgabenbereichen einbringen können. Gewiss, die gewaltige Hilfsbereitschaft stand im Zeichen einer akuten Notsituation. Diese mobilisierte jedoch Engagementpotentiale, die Chancen für die Zivilgesellschaft und deren Integrationskraft bedeuten und auf dem Weg zu einer Art integrationspolitischer Normalität nicht wieder in Vergessenheit geraten sollten. Anstatt den Beitrag von Unternehmen konzeptionell wie praktisch auf die Beschäftigung geflüchteter Menschen einzuhegen, sollten vielmehr die engagementbereiten Unternehmen gemeinsam mit den Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltungen integrationspolitische Kreativität entwickeln, wie man Stärken und Kompetenzen eines Unternehmens und/oder der Corporate Volunteers auch in anderen Aufgabenbereichen sinnvoll einsetzen kann. Jede Aufgabe bietet eine Chance zur Zusammenarbeit, und die vielen neuen Kontakte, die im Rahmen der Flüchtlingshilfe entstanden sind, bilden eine gute

---

<sup>15</sup> Belastbare Daten über Corporate Volunteering fehlen. Der Freiwilligensurvey zählt 5 % der Engagierten, die über den „Zugangsweg Arbeitgeber“ ins Engagement gefunden haben. Im Vergleich mit Freiwilligenagenturen und Internet, die als Zugangswege ins Engagement jeweils bei rund 10% liegen, können Unternehmen damit als Teil der Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland gelten. Die 2012 erhobenen Daten geben freilich keinen Aufschluss über das Engagement für geflüchtete Menschen in den Jahren 2015ff., mit dem sich die Engagementwelt verändert hat; anekdotische Evidenz bezüglich der hohen Nachfrage nach Corporate Volunteering sowohl auf der Seite der Beschäftigten als auch auf der Seite der Einrichtungen legt aber nahe, dass über die Unternehmen eine erhebliche Anzahl von Freiwilligen mobilisiert worden ist.

Grundlage, um auszuprobieren, wie man die jeweiligen Stärken und Kompetenzen zusammenbringen und gemeinsam mehr erreichen kann.

## **B. UNTERNEHMENSENGAGEMENT GEHÖRT IN DIE ZIVILGESELLSCHAFT**

Wie eingangs ausgeführt, plädiere ich dafür, Unternehmen in ihrem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement, in dem sie wie zivilgesellschaftliche Akteure handeln, als Teil der „Integrationsressource Zivilgesellschaft“ zu begreifen und in der Integrationspraxis ebenso wie in der einschlägigen Forschung entsprechend einzubeziehen. Ob Unternehmen „dazugehören“, ist nicht nur eine gesellschaftstheoretische Frage. Sie hat praktische Konsequenzen für die Rolle von Unternehmen in der Engagementkultur im Allgemeinen und in lokalen Kooperationen für Integration im Besonderen: dafür, für welche Aufgaben sie angesprochen werden, wie man ihr Potential einschätzt, wie sie einbezogen und auch gefordert werden, welche Formen der Zusammenarbeit entstehen können u.a.m.

Die jüngsten Entwicklungen sind ambivalent bis widersprüchlich. Einerseits gibt es einen Trend zu mehr Unternehmensengagement sowie zu mehr Kooperation und Partnerschaft zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, der durch das Engagement für die geflüchteten Menschen eher verstärkt worden ist. Nahezu sämtliche Interviewpartner\_innen berichten von neuen Kontakten, einer neuen Qualität von Beziehungen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, einer nie zuvor erlebten Engagementbereitschaft der Unternehmen, positiven und überraschend einfachen Kooperationserfahrungen usw. Auch der VHW (2016, S. 15) resümiert: „die Praxis der Kooperation in der Krisenphase [scheint] Spuren hinterlassen zu haben, die vor allem bei den Klein- und Mittelstädten wirksam bleiben“ (vgl. auch Gesemann/Roth 2017, S. 42 u.ö.). Gute Beispiele gibt es nicht nur bei der Unterstützung für gemeinnützige Integrationsprojekte und -initiativen durch engagierte Unternehmen. Interviewpartner\_innen schilderten, dass vice versa soziale Organisationen und Patenschaftsprojekte bei der Einstellung und betrieblichen Eingliederung von Asylbewerber\_innen die Unternehmen unterstützen können: Sie kennen die Flüchtlinge vor Ort und haben vertrauensvolle Zugänge, sie verfügen über sozialarbeiterische Kompetenzen für deren Vorbereitung auf den Arbeitsprozess, die Erfahrungen aus der beruflichen Jugendhilfe sind hilfreich für die betriebliche Ausbildung junger Menschen mit Fluchterfahrung, u.a.m. Kurz: Auch die Arbeitsmarktintegration funktioniert besser, wenn Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen zusammenarbeiten und koordiniert vorgehen.

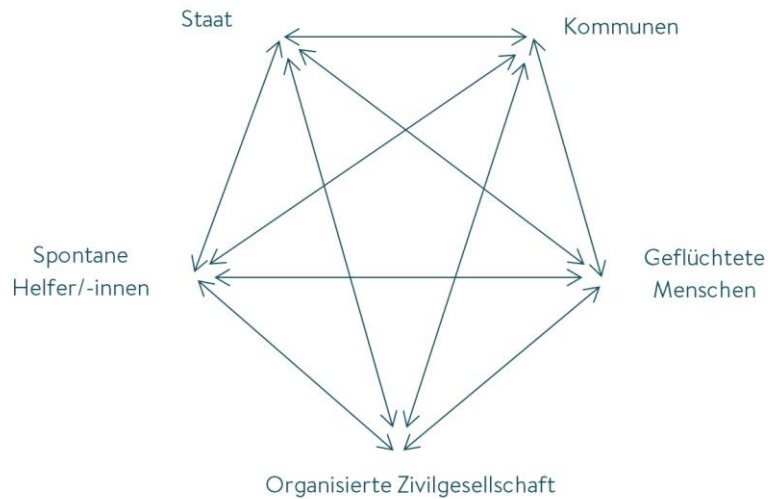
Andererseits sind die vielen guten Erfahrungen, von denen zu hören und zu lesen war, noch immer Einzelfälle. In der Breite herrscht nach wie vor das altbekannte „Fremdeln“ zwischen den Sektoren. Unternehmen, deren wichtigste Partner für ihr gesellschaftliches Engagement „andere Unternehmen und Unternehmensverbände“ sind, bleiben in ihrer sektoralen Komfortzone und begeben sich nicht wirklich in die genuin zivilgesellschaftliche Engagementkultur. Eine Zivilgesellschaft wiederum, die Unternehmen nur als Geldgeber oder – bestenfalls – Engagementsuchende adressiert, nicht aber als kompetente und ressourcenstarke Partner im Engagement für Integration, unterschätzt systematisch die Leistungsfähigkeit von Unternehmensengagement, und das Potential liegt brach. Ein analoges Wahrnehmungs- und Beziehungsdefizit ist auch auf der Achse Unternehmen - Kommunen zu vermuten, wenn einerseits drei Viertel aller Unternehmen sich für Integration engagieren, andererseits aber nur ein Drittel der Kommunen aktives Engagement für Flüchtlinge seitens der Unternehmen und ihrer Verbände erkennen kann. Selbst dann, wenn man berücksichtigt, dass das Unternehmensengagement weniger stark ist als das Engagement anderer Akteure, bleibt ein Missverhältnis zwischen der Selbstwahrnehmung engagierter Unternehmen einerseits, der Wahrnehmung von Stakeholdern und potentiellen Partnern aus dem kommunalen, staatlichen und gemeinnützigen Bereich andererseits. Behoben werden kann es wohl nur durch mehr Austausch und mehr Kooperation zwischen den Sektoren.

Die blinden Flecken zu füllen, ist eine Aufgabe für die engagierten Unternehmen, die sich stärker als bisher in zivilgesellschaftliche, integrations- und auch engagementpolitische Handlungs- und Diskussionszusammenhänge einbringen müssen – die zahlreichen unternehmensgetriebenen Initiativen der Wirtschaft helfen, so verdienstvoll sie sind, in dieser Hinsicht nicht wirklich weiter. Ob Unternehmensengagement wahrgenommen wird und sein Potential entfalten kann, hängt aber auch davon ab, ob Zivilgesellschaft, Politik und auch Wissenschaft die Unternehmen überhaupt als Akteure im weiten Feld des bürgerschaftlichen Engagements in den Blick nehmen; ob zum Beispiel zivilgesellschaftliche Organisationen und Initiativen ganz selbstverständlich Unternehmen und Kammern als potentielle Partner für Integration ansprechen, aber auch, ob Forschungsdesigns zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland den Gegenstand Unternehmensengagement ausdrücklich einschließen. Integrierte Forschungsperspektiven könnten ebenso helfen wie förderpolitische Anreize, Partner aus anderen Sektoren in die eigenen Projekte einzubeziehen. Allzu ausdifferenzierte Bezugssysteme und Zielgruppen hingegen behindern sowohl systematisches Wissen als auch gemeinsames Handeln.

## C. NEUE KOOPERATIONSSTRUKTUREN: KOMPLEXE NETZWERKE STATT 1 : 1-PARTNERSCHAFTEN

Austausch- und Kooperationsbeziehungen zwischen den Sektoren gibt es gemeinhin *entweder* zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen *oder* zwischen gemeinnützigen Organisationen und Staat bzw. Kommune *oder* zwischen Staat und Wirtschaft; auf je einer Achse im Dreieck Staat – Wirtschaft – Zivilgesellschaft also. Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft bedeutet 1:1-Partnerschaften zwischen einzelnen Unternehmen und einzelnen NGOs. Politische Akteure sind selten involviert, eher ist dieser Diskurs durch Skepsis gegen Politik im Allgemeinen und Staat(en) im Besonderen geprägt (Lang 2010). Bilateral bzw. -sektoral organisiert ist auch die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Staat, sei es in Form von öffentlicher Förderung für gemeinnützige Organisationen und Projekte, sei es in Form von zivilgesellschaftlichem Lobbying für Gemeinwohlanliegen. Wirtschaftsunternehmen sind selten involviert, die organisierte Zivilgesellschaft in Deutschland ist traditionell staatsfixiert. Nicht minder exklusiv ist die Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft, oft genug unter Ausschluss der (zivilgesellschaftlichen) Öffentlichkeit und auch ohne zivilgesellschaftliche Beteiligung und Expertise. Diese schematische Darstellung ist zugegebenermaßen zugespitzt, gerade die kommunale Wirklichkeit lässt sich nur unter systematischer Gewaltanwendung in ein Drei-Achsen-Schema einpassen. Auch die Zivilgesellschaft sprengt jedes Schema, indem sie aufgrund der ihr eigenen, strukturellen Vielfalt spontan helfend, öffentlich beratend und/oder protestierend sich ein- und damit Strukturen aufmischt. Gleichwohl sind, bezogen auf strukturierte Formen der Kooperation, mehr als zwei Sektoren trotz der vielbeschworenen „Trisektoralität“ selten involviert; Multistakeholderformate bilden die Ausnahme von der bisektoralen Regel.

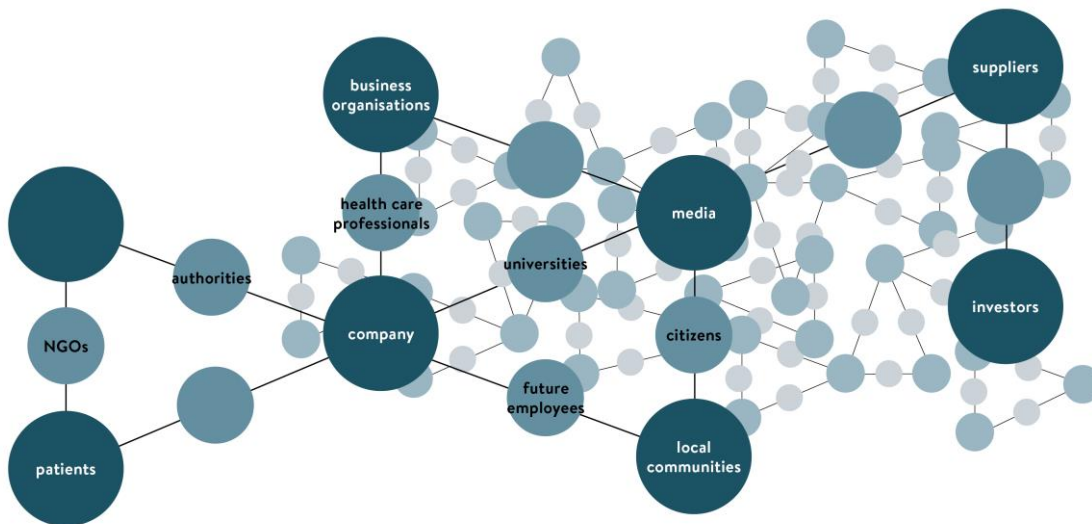
Die Gegenwart von Flüchtlingshilfe und Integration zeigt ein ungleich komplexeres Bild: „Durch bürgerschaftliches Engagement sind an vielen Orten neue Netzwerke und Kooperationen entstanden. [...] Auch die klassischen Akteure dieses Handlungsfeldes (Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Flüchtlingsinitiativen etc.) haben durch den Andrang von zum Engagement bereiten Bürger\_innen einen neuen Schub erhalten. Junge Menschen und eher einkommens- und bildungsferne Gruppen haben sich mehr als sonst engagiert. [...] Unübersehbar ist zudem ein breites Unternehmensengagement, das oft von den Beschäftigten eingefordert und getragen wird. Freiwilliges Engagement ermöglichte einen schnellen Übergang in den Integrationsmodus, regte professionelle Innovationen an und sorgte für neue Kooperationsstrukturen innerhalb der Zivilgesellschaft ... und mit den zuständigen Verwaltungen und Diensten“ (Gesemann/Roth 2017, S. 42). So bilden sich komplexe Strukturen, die netzwerkförmig funktionieren und unterschiedlichste Akteurstypen einbeziehen. Speth/Becker (2016, S. 43) unterscheiden fünf Akteurstypen in einem komplizierten Beziehungsgeflecht, das sie als „komplexe und vielfach fragile Governance-Struktur“ beschreiben:



Indessen ist auch diese Struktur noch *unterkomplex*. Bezieht man die Unternehmen und ihre Initiativen, die in dieser Abbildung fehlen, ein, potenzieren sich die Beziehungsachsen zu neuer Unübersichtlichkeit, angemessener visualisiert in Bildern wie diesen:



16



17

Quelle: Eigene Darstellung nach Vorlage von Novo Nordisk.

<sup>16</sup> [https://oceancare.org/wp-content/uploads/2016/09/Header\\_Mobile\\_%c3%9cbersichtsseite\\_Netzwerk\\_S43\\_shutterstock\\_148948154.jpg](https://oceancare.org/wp-content/uploads/2016/09/Header_Mobile_%c3%9cbersichtsseite_Netzwerk_S43_shutterstock_148948154.jpg)

<sup>17</sup> Mit dieser Netzwerkgrafik verortet sich das Unternehmen Novo Nordisk in seinen Stakeholderbeziehungen. Die Aufschriften sind also für unseren Sachzusammenhang etwas irreführend, die Visualisierung gleichwohl eindrucksvoll.



Wichtiger als die Anzahl der (möglichen oder tatsächlichen) Beziehungachsen in einem solchen Geflecht ist, dass eine solche Struktur kein Steuerungszentrum und auch keine „Platzanweiser“ hat. Steuerung beruht wesentlich auf der Selbstorganisationsfähigkeit der Beteiligten, die, je nach Thema und Aufgabe, mal diese, mal jene Verknüpfung im Netzwerk aktivieren.

Kooperation in Netzwerkstrukturen stellt damit hohe Anforderungen an die beteiligten Akteure, zum einen an die Partnerschaftsfähigkeit der einzelnen Beteiligten – was es für 1:1-Partnerschaften braucht, gilt auch und mehr noch für komplexere Kooperationsstrukturen –, zum anderen an die (Selbst-)Organisation der Netzwerke.

### **KOOPERATIONEN BRAUCHEN PARTNERSCHAFTSFÄHIGKEIT AUF ALLEN SEITEN**

Gute Beispiele für sektorenübergreifende Zusammenarbeit gibt es viele. Das methodische Wissen über Management, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Partnerschaften ist weitgehend verfügbar.<sup>18</sup> Auch Fortbildungsangebote gibt es seit langem für Unternehmen (z.B. von UPJ, CCCD, The Partnering Initiative) und seit einiger Zeit auch für gemeinnützige Organisationen (z.B. von Gute Sache). Hier braucht es vor allem konkrete Anlässe für Begegnungen und Kooperation einschließlich der „Übersetzer“ für die oftmals schwer zugänglichen Denk-, Ausdrucks- und Handlungsweisen der „anderen“. Wichtig ist außerdem die vorbereitende strategische Reflexion und Definition der eigenen Erwartungen und Interessen an eine Partnerschaft (Lang 2013, S. 10f.). Nicht zuletzt eine kooperationsbereite Grundhaltung einschließlich der Bereitschaft, die eigene sektorale Komfortzone zu verlassen und die eigenen Üblichkeiten (die zugleich subtile Ausgrenzungsmechanismen sind) selbstkritisch zu überprüfen. Insgesamt gilt für die Zusammenarbeit von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen (nicht nur) in lokalen Kooperationen: einfach machen.

(Noch) schwieriger ist die Partnerschaftsfähigkeit im öffentlichen Sektor. Speth/Becker (2016, S. 43) diagnostizieren auf der Grundlage von drei ausgewählten lokalen Fallstudien strukturellen Veränderungsbedarf: die oben zitierte „komplexe und vielfach fragile Governance-Struktur“ und der „Anspruch, der Achtung von Menschen- und Bürgerrechten höchste Priorität einzuräumen“ sei „mit herkömmlichen Verwaltungsabläufen nicht zu realisieren und bildet für die betroffenen Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes eine erhebliche Überforderung“. Notwendig sei daher, „über Fortbildungen und andere geeignete Maßnahmen Prozesse einzuleiten, die die partizipative Zusammenarbeit zwischen allen [...] Akteursgruppen stabilisiert“ (ebd., S. 44). Veränderungsbedarf sehen auch die Kommunen selbst: Die ressortübergreifende interne Vernetzung in der Verwaltung liegt als Desiderat für erfolgreiche Integration fast gleichauf mit den externen „Netzwerk- und Kooperationsstrukturen in der Kommune“ (Gesemann/Roth 2017, S. 35). Organisations- und Personalentwicklung in den öffentlichen Verwaltungen fordert auch das BBE (2015, S. 3): „Um die Voraussetzungen für eine Gestaltungs- und Kooperationskultur zu schaffen, muss Willkommenskultur in die Amtsstuben gebracht werden. Dafür sind Schulungen zur Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nötig“. Wenn sich Bürger\_innen und Unternehmen nachhaltig für Integration engagieren sollen, müssen sich auch die kommunalen und staatlichen Akteure bewegen.

### **BÜRGER- UND UNTERNEHMENSENGAGEMENT BRAUCHEN KOOPERATIONSBEREITE POLITIK UND VERWALTUNGEN**

Die „Stunde des bürgerschaftlichen Engagements“ war gleichzeitig „die Reifeprüfung der Zivilgesellschaft“ (Hummel 2015). Die Zivilgesellschaft hat die Prüfung bestanden – freilich mit der Einschränkung, dass sich neben der unter Beweis gestellten breiten Solidarität und Hilfsbereitschaft eine wenngleich kleinere, so doch lautstarke Gruppe im Widerstand gegen alles „Fremde“ formierte (Hummel 2015, S. 2). Auch in einer weiteren Hinsicht gab es schlechte Zensuren: „einer der beeindruckendsten Momente der aktiven Zivilgesellschaft [manifestiert] gleichzeitig [...] die Verwerfungen effektiver Zusammenarbeit von Verwaltungsapparaten, politischem System und Initiativen“ (Hummel 2015, S. 3). Dieses „Prüfungsergebnis“ affiziert sowohl die Wirksamkeit als auch die Nachhaltigkeit des Engagements für Integration.

---

<sup>18</sup> Zu empfehlen sind Tennyson 2011 und Lang/Sturm 2015. Kürzer: Lang 2013.



Bürgerschaftliches Engagement ist zwar wesentlich freiwillig und selbstorganisiert, bedarf aber der Anerkennung, der Unterstützung und gerade bei Flüchtlingshilfe und Integration der Kooperationsbereitschaft auf der Seite von Politik und Verwaltungen. Anerkennung bedeutet weniger Dankesreden und Medaillen<sup>19</sup> als vielmehr „Responsiveness“ (Hummel 2015, S. 3), das Ernstnehmen der Engagierten und ihrer Anliegen durch „einen Apparat, der hochflexibel reagiert auf die Initiativen, sie richtig einsetzt, unterstützt, die Wege freiräumt, sozusagen das ‚schwere Gerät‘ mitbringt, auf dem die Freiwilligen effektiv werden können“. Kooperation wiederum braucht „gleiche Augenhöhe“, in der die Flüchtlingsinitiativen nicht auf nützliche Hilfsdienste reduziert werden, sondern kommunale Integrationspolitik maßgeblich mitbestimmen können (Gesemann/Roth 2017, S. 42).

Entscheidend ist auch Rechtssicherheit für Asylbewerber\_innen, das Vertrauen in die Verlässlichkeit behördlicher Verfahren und Entscheidungen sowie eine vertrauenswürdig integrationssensible Politik. Anerkennungsverfahren, die sich von Landkreis zu Landkreis in Geschwindigkeit und Ergebnis deutlich unterscheiden, irritieren engagierte Bürger\_innen ebenso wie Betriebe. Auch die bundes- und teils auch landespolitische Verschärfung der Abschiebungspraxis wirkt destruktiv. „Paten, Mentoren, Unterstützer und Helfer müssen erleben, wie ihr integrationspolitisches Engagement für bestimmte Menschen durch deren Abschiebung ad absurdum geführt wird. Rückzug und Protest sind erwartbare Reaktionen“ (Gesemann/Roth 2017, S. 42). Dies gilt auch für Unternehmen und deren Bereitschaft, geflüchtete Menschen zu beschäftigen. Die 3+2-Regelung etwa, nach der Asylbewerber\_innen unabhängig vom Anerkennungsverfahren nach Abschluss der Ausbildung für zwei weitere Jahre im Betrieb bleiben dürfen, hat die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen deutlich gestärkt. Wer hingegen befürchten muss, dass der/die neue Mitarbeiter\_in alsbald abgeschoben wird, wird wenig Motivation zur Einarbeitung zeigen. Lokale Kooperationskultur verlangt insoweit auch Konfliktbereitschaft von Kommunalpolitik und -verwaltungen. Gesemann/Roth (2017, S. 42) warnen: „Die Zukunft der kommunalen Engagementförderung und die Wirksamkeit kollaborativer Netzwerke wird nicht zuletzt davon abhängen, ob es gelingt, die lokale Integrationsperspektive auch gegen Entscheidungen der Bundes- und der Landesebene geltend zu machen und entsprechende Konflikte zu riskieren. Andernfalls dürften nachhaltige Schäden an der gerne beschworenen lokalen Willkommenskultur unvermeidlich sein“. Die scheinbar unerschöpfliche Integrationsressource Zivilgesellschaft ist verwundbar.

## **LOKALE KOOPERATIONEN BRAUCHEN SCHNITTSTELLEN- UND NETZWERKMANAGEMENT**

Die Bedeutung von „Schnittstellen“ wird in fast allen Materialien und von fast jedem/jeder Gesprächspartner\_in betont. Je nach Provenienz sieht man sie eher in der Zivilgesellschaft oder in der Trägerschaft der Kommune, etwa als städtische Tochtergesellschaft. Eine Aufgabe für engagierte Unternehmen hingegen scheint darin prima facie nicht zu liegen. Interessanter Weise verortet sie allerdings auch niemand im Kernbereich der kommunalen Verwaltungsapparate.

Hält man sich an die ursprüngliche, technische Wortbedeutung dieses *Buzzwords*, besteht die wesentliche Aufgabe einer Schnittstelle „nur“ in der Sicherung bzw. Herstellung der Kommunikationsfähigkeit zwischen verschiedenen Bestandteilen eines Systems bzw. zwischen verschiedenen Systemen; das wesentliche Mittel ist Standardisierung. Die Konnotationen von „Schnittstelle“ hingegen sind weitaus umfassender: sie muss vermitteln, einsammeln, übersetzen, koordinieren, den Überblick behalten, gemeinsame Zielfindungsprozesse moderieren, ohne selbst allzu große Steuerungsambitionen zu hegen, u.a.m. Sie hat also höchst anspruchsvolle Managementaufgaben zu erfüllen. Die Funktionsfähigkeit von zivilgesellschaftlichen Netzwerken

---

<sup>19</sup> Dies ist ohnedies eine zwar beliebte, aber verkürzte und zudem wohlfeile Lesart der vielbeschworenen „Anerkennungskultur“. Ich empfehle die Rückbesinnung auf die umfänglichen Empfehlungen der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“; Enquete-Kommission 2002, S. 268-279. Zu dieser weiten Lesart und ihren politischen Konsequenzen siehe auch Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Demokratie 2017, S. 17-19: „Gutes Engagement verdient Anerkennung“.

beinhaltet komplexe Beteiligungsprozesse und damit, jedenfalls bis auf weiteres, das gerade Gegenteil von Standardisierung.

Eine „selbstverständliche Schnittstelle zwischen Stadt, Kommunalverwaltung, Verbänden, Spontaninitiativen und Unternehmen“ (Hummel 2015, S. 2), an der es trotz Jahre währender Debatten über die Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement noch immer mangelt, wäre frei nach Hummel eine Voraussetzung für die Zulassung zur „Reifeprüfung der Zivilgesellschaft“. Die „Reife des Moments“ läge darin, „den Fokus zu verschieben [...] zu einer Teilhabedebatte um eine komplexe offene Demokratie, die nur in der Kooperation gestärkt hervorgeht und die dafür klügere Organisation braucht, quasi *smart networking* der Zivilgesellschaft mit der Staatsverwaltung und der Wirtschaft“ (Hummel 2015, S. 4). „Smartness“ wiederum braucht, so Hummel weiter, nicht nur kreative Kooperationsarchitekt\_innen, sondern Technik, genauer: versiertes Projektmanagement – Wie sieht ein sinnvoller Projektablauf aus? Wie greifen die einzelnen Teile eines Ganzen ineinander? Was wird wann gebraucht? Wer ist wann in welcher Form einzubeziehen? usw. Es braucht also sowohl beteiligungspolitisches Fingerspitzengefühl und Sensibilität für die Eigenlogik bürgerschaftlichen Engagements als auch methodisch fundierte Projektmanagement skills, wie sie beispielsweise in IT- oder Logistikunternehmen anzutreffen sind. Somit hätten bei genauerer Prüfung dessen, was eine Schnittstelle leisten muss, auch die Unternehmen bzw. die *Corporate Volunteers* eine spezifische Aufgabe in der Organisation von lokalen Kooperationen.

#### 4. DARF'S NOCH ETWAS MEHR SEIN? - SCHLUSSBEMERKUNG

Das Gelingen lokaler Kooperationen zur Integration geflüchteter Menschen allein besagt freilich noch nichts über das Gelingen von Integration. Zum einen brauchen die lokalen Integrationsprozesse eine politische Rahmung, die nicht allein im kommunalen Kontext erarbeitet werden kann, sondern auch höherer, staatlicher Ebenen bedarf. Diese politische Rahmung umfasst Aufgaben wie die Förderung und Verstetigung des breiten und vielfältigen Engagements für Integration, darunter auch die finanzielle Absicherung einer koordinierenden und unterstützenden Infrastruktur, die (auch, aber nicht nur finanzielle) Stärkung der Kommunen, Erleichterungen des Zugangs von Asylbewerber\_innen zum Arbeitsmarkt mit Rechtssicherheit für Arbeitgeber\_innen und Beschäftigte und nicht zuletzt die sozialpolitische Absicherung der gesellschaftlichen Solidarität gegen die drohende soziale Spaltung. Integration wird zwar vor Ort gelebt und geleistet; ob sie gelingt, hängt jedoch von weiteren integrations-, engagement-, arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Weichenstellungen ab.

Zum anderen sind Sprach- und Integrationskurse, Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarktintegration Instrumente. Als solche sind sie notwendig, aber nicht hinreichend. Selbst dann, wenn sie in effektiven lokalen Kooperationsstrukturen durchgeführt und gut verzahnt sind, liefern wir dennoch Gefahr, „wieder in die Integrationsfalle zu tappen, indem wir die ‚technische Seite‘ der Integration mit Bravour erledigen, ansonsten aber über die Differenzpolitik Menschen über Jahrzehnte in ihren sogenannten kulturellen Nischen lassen, indem wir ihnen nichts anbieten, womit sie sich mit dieser Gesellschaft identifizieren können“, so Akgün (2016, S. 28) vor dem Hintergrund eigener Migrationserfahrung. Eine moderne Einwanderungsgesellschaft brauche einen „gemeinsamen ‚Geist‘“, eine Kultur als „‘Aushandlungs-, Diskurs- und Darstellungsprozess‘, wenn aus Minderheiten und Mehrheit erfolgreich ein gemeinsames Ganzes entstehen soll“ (ebd.). Das verlangt, „dass Deutschland ethnisch/kulturelle Zuschreibungen seiner Bürgerinnen und Bürger hinter sich lässt und allen Menschen auf seinem Territorium die Chance eröffnet, in der Gesellschaft als Bürger – als Citoyen – anzukommen“ (Akgün 2016, S. 29).

Das impliziert Engagement- und Partizipationsmöglichkeiten auch für die Geflüchteten (Gesemann/Roth 2017, S. 42f.), damit diese nicht auf bloße Objekte mehr oder minder effektiver Hilfen reduziert werden. Denn „eine einseitige Willkommenskultur [...] ist nur eine halbe Willkommenskultur. Die andere Hälfte besteht darin, den willkommen Geheißenen die Chance zu verschaffen, ihrerseits etwas zurückgeben zu können und dadurch eine elementare Form der Selbstachtung zu wahren“ (Aumüller 2016, S. 14). Zuwanderung und Integration werden und müssen

das Land verändern – mit etwas Glück, Geschick und Inspiration auch durch gute Engagement-, Kooperations- und Deliberationserfahrungen für *alle* Bürger\_innen einschließlich der Geflüchteten. Und mit einer Antwort auf die Frage, „wie die Partizipation von Menschen gedacht werden kann, die über keinen gesicherten Aufenthaltsstatus verfügen und die von wesentlichen Bürgerrechten ausgeschlossen sind“ (Aumüller 2016, S. 13).

Lokale Kooperationen dürfen nicht nur als Instrumente von Integrationspolitik verstanden und praktiziert werden, als „Technik“, die es einzusetzen und zu optimieren gilt. Vielmehr bilden sie einen Baustein einer genuin bürgergesellschaftlichen Lebensform und Kultur im Sinne von „Aushandlungs-, Diskurs- und Darstellungsprozess“ (Auernheimer), in dem die alteingesessenen ebenso wie die neu zugewanderten Mitglieder ihre Rolle als Bürger\_innen finden und sich zugehörig fühlen. *Corporate Citizens*, „Unternehmensbürger“, die sich als gleichberechtigte Teilnehmer in diese Aushandlungsprozesse einbringen, wären auch ein schönes Leitbild für Unternehmen als Teil von lokalen Kooperationen.

(Stand: November 2017).

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

Akgün, Lale 2016: Der Weg zu einer modernen Einwanderungsgesellschaft, in: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 3/2016, 63. Jahrgang, Heft 3, S. 26-29.

Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Demokratie 2017: Gutes Engagement – für eine demokratische Zivilgesellschaft. Impuls der Steuerungsgruppe des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Demokratie“. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/13496.pdf>

Aumüller, Jutta 2016: Flüchtlingszuwanderung und bürgerschaftliches Engagement. betrifft: Bürgergesellschaft 42. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://www.fes.de/buergergesellschaft/publikationen/documents/BB-42FluechtlingszuwanderungInternet.pdf>

BAGFA 2017: Begegnung und Teilhabe ermöglichen: Das Engagement für, mit und von geflüchteten Menschen gestalten. [http://bagfa-integration.de/wp-content/uploads/2017/04/2017-04-05\\_Engagement\\_von\\_fuer\\_mit\\_Gefluechteten.pdf](http://bagfa-integration.de/wp-content/uploads/2017/04/2017-04-05_Engagement_von_fuer_mit_Gefluechteten.pdf) Redaktionsstand 5.4.2017. Auch als Online-Handbuch <https://bagfa-integration.de>.

Bürsch, Michael 2006: Leitbild Lebendige Bürgergesellschaft. Plädoyer für einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. betrifft: Bürgergesellschaft 01. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Aktualisierte Fassung (1. Auflage 2004). <http://library.fes.de/pdf-files/kug/03602.pdf>

CCCD 2007: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD. [http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/Corporate%20Citizenship.%20Gesellschaftliches%20Engagement%20von%20Unternehmen%20in%20Deutschland%20und%20im%20transatlantischen%20Vergleich%20mit%20den%20USA.CCCD\\_.%202007.pdf](http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/Corporate%20Citizenship.%20Gesellschaftliches%20Engagement%20von%20Unternehmen%20in%20Deutschland%20und%20im%20transatlantischen%20Vergleich%20mit%20den%20USA.CCCD_.%202007.pdf)

Crane, Andrew/Matten, Dirk/Moon, Jeremy 2008: Corporations and Citizenship. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.

Crane, Andrew/Matten, Dirk/Moon, Jeremy 2010: Der Aufstieg von Corporate Citizenship. Historische Entwicklungen und neue Perspektiven. CCCDebatte 06. Berlin: CCCD. [http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte06\\_Der%20Aufstieg%20von%20Corporate%20Citizenship\\_2010.pdf](http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte06_Der%20Aufstieg%20von%20Corporate%20Citizenship_2010.pdf)

Embacher, Serge/Lang, Susanne 2008: Lern- und Arbeitsbuch Bürgergesellschaft. Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf.

Embacher, Serge/Roth, Roland 2010: Ein neuer Gesellschaftsvertrag. Rahmungen für Corporate Citizenship. CCCDebatte 04. Berlin: CCCD. <http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/Debatte04%20Ein%20Neuer%20Gesellschaftsvertrag%202010%20dt.pdf>

Engagementbericht 2012: Für eine Kultur der Mitverantwortung. Erster Engagementbericht. Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland - Schwerpunkt: Engagement von Unternehmen. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bundestagsdrucksache 17/10580. Berlin. <https://www.bmfsfj.de/blob/93678/b9388038c7a0cfb3441f5c2cae98c40d/erster-engagementbericht-bericht-der-bundesregierung-data.pdf>

Enquete-Kommission 2002: Bürgerschaftliches Engagement – auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages. Schriftenreihe Band 4. Opladen: Leske + Budrich.

Enste, Dominik u.a. 2016: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends. Dominik Enste, Theresa Eyerund, Regina Schneider, Edgar Schmit, Sebastian van Baal, Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2016. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_BS\\_Die-gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen-angesichts-neuer-Herausforderungen-und-Megatrends\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_BS_Die-gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen-angesichts-neuer-Herausforderungen-und-Megatrends_2016.pdf)

Gesemann, Frank/Roth, Roland 2017: Erfolgsfaktoren der kommunalen Integration von Geflüchteten. Ein Gutachten des Instituts für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017. <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/13372.pdf>

Hamann, Ulrike/Karakayali, Serhat/Wallis, Mira/Jannis-Höfer, Leif 2016: Koordinierungsmodelle und Herausforderungen ehrenamtlicher Flüchtlingshilfe in den Kommunen. Qualitative Studie des Berliner Instituts für empirische Integrations- und Migrationsforschung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin//files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Koordinationsmodelle\\_und\\_Herausforderungen\\_ehrenamtlicher\\_Fluechtlingshilfe\\_in\\_den\\_Kommunen.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin//files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Koordinationsmodelle_und_Herausforderungen_ehrenamtlicher_Fluechtlingshilfe_in_den_Kommunen.pdf)

Han-Broich, Misun 2016: Stärkung der Zivilgesellschaft in der Flüchtlingshilfe – Die Perspektive der bürgerschaftlich Engagierten. betrifft: Bürgergesellschaft 43. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. [http://www.fes.de/buergergesellschaft/documents/BB-43\\_FluechtlingshilfeInternet.pdf](http://www.fes.de/buergergesellschaft/documents/BB-43_FluechtlingshilfeInternet.pdf)

Hummel, Konrad 2015: Die Reifeprüfung der Zivilgesellschaft, in: BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland Nr. 22 vom 29.10.2015, Schwerpunkt: Demokratie und Vielfalt <http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2015/10/newsletter-22-hummel.pdf>

Klein, Ansgar 2015: Bedarfe der Engagementförderung in der Flüchtlingshilfe, in: BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland 20/2015. <http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2015/10/newsletter-20-klein.pdf>

Lang, Reinhard/Sturm, Ellen 2015: Neue Verbindungen schaffen. Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. Berlin: UPJ.

Lang, Susanne 2010: Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, in: Simone Klein/Karin Siegmund (Hrsg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag, S. 19-42.

Lang, Susanne 2013: Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen – Gelingensbedingungen und Perspektiven, in: Engagement macht stark, Magazin des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement, 3. Jahrgang, Ausgabe 1/2013, S. 9-13.

Müller, Andrea/Schmidt, Werner 2016: Flüchtlinge in der Arbeitswelt. Qualifizierungsinitiativen in Großunternehmen. Working Paper Forschungsförderung, Nummer 019, September 2016. Hrsgg. von der Hans Böckler Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_019\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_019_2016.pdf)

Phineo 2016: Vom Willkommen zum Ankommen. Ratgeber für wirksames Engagement für Flüchtlinge in Deutschland. Helfen. Gestalten. Wirken. Förder-Tipps für Unternehmen und Stiftungen. Stand 01/2016. [https://bagfa-integration.de/wp-content/uploads/2016/05/PHINEO\\_Ratgeber\\_Engagement\\_fuer\\_Fluechtlinge.pdf](https://bagfa-integration.de/wp-content/uploads/2016/05/PHINEO_Ratgeber_Engagement_fuer_Fluechtlinge.pdf)

Puchert, Franziska 2016: Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt. Standardisierung und Weiterentwicklung des Modells der Beiersdorf AG. München: Grin, 2016.

Speth, Rudolf/Becker, Elke 2016: Zivilgesellschaftliche Akteure und die Betreuung geflüchteter Menschen in deutschen Kommunen. Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft in Zusammenarbeit mit Deutsches Institut für Urbanistik. Opusculum Nr. 92. Berlin: Maecenata Institut. [http://www.maecenata.eu/images/resources/2016\\_op92.pdf](http://www.maecenata.eu/images/resources/2016_op92.pdf)

Tennyson, Ros 2011: The Partnering Toolbook. An Essential Guide to Cross-Sector Partnering. London: The Partnering Initiative (IBLF). (1. Auflage 2003). <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf> (auch in Deutsch verfügbar).

THP – The Hague Process on Refugees and Migration 2015: The Return on Investment on Migration. What's in it for Business? <http://thehagueprocess.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/FINAL-report-ROI-030316.pdf>; Kurzfassung (Study Highlights) unter <http://thehagueprocess.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/ROI-Study-Highlights1.pdf>

VHW – Bundesverband für Wohn- und Stadtentwicklung e.V. 2016: Die vhw-Kommunalbefragung. Herausforderung Flüchtlingskrise vor Ort. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 28. April 2016. [https://www.vhw.de/fileadmin/user\\_upload/07\\_presse/PDFs/PDF\\_ab\\_15/Begleitmaterial\\_Kommunalbefragung\\_28.\\_April\\_2016.pdf](https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/07_presse/PDFs/PDF_ab_15/Begleitmaterial_Kommunalbefragung_28._April_2016.pdf)

Wir Zusammen/Roland Berger 2016: Flüchtlinge erfolgreich integrieren. Chancen und Herausforderungen für unternehmerisches Engagement. [https://www.wir-zusammen.de/downloads/mediathek/studie/Studie\\_Wir\\_zusammen\\_Einzelseiten.pdf](https://www.wir-zusammen.de/downloads/mediathek/studie/Studie_Wir_zusammen_Einzelseiten.pdf)



## ÜBER DIE AUTORIN

---

**Susanne Lang**, Politikwissenschaftlerin (Diplom) und Doktorin der Philosophie, leitet das CCCD und arbeitet im In- und Ausland als Beraterin, Trainerin und Publizistin. Ihre Themen: strategisches Corporate Citizenship, Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, Corporate Volunteering. Neben der Rolle und Verantwortung von Unternehmen in der Bürgergesellschaft gehören zu ihren Schwerpunkten außerdem die Förderung von Zivilgesellschaft, bürgerschaftlichem Engagement, Demokratie und Beteiligung.

Bevor sie sich selbstständig machte und zur gemeinnützigen Unternehmerin wurde, arbeitete sie im öffentlichen Dienst, u.a. als Sozialreferentin in der Landesvertretung der Freien und Hansestadt Hamburg beim Bund, sowie für die Friedrich-Ebert-Stiftung, der sie auch heute noch eng verbunden ist: als Mitbegründerin des Arbeitskreises "Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat" sowie als freiberufliche Politikberaterin im Ausland.