

## Einführung

„Die Frage ist nicht, ob Menschen kooperieren wollen, sondern wie ihnen geholfen werden kann, das zu tun. [...] Noch wichtiger aber ist, über die Handlungsmotivationen und damit über die Anreize [...] nachzudenken.“ (Ostrom 2011:13)

Die Idee zu dieser Arbeit entstand an der Schnittstelle mehrerer „Welten“: als Studentin und später Doktorandin an dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeografie wurde mein Blick geschärft für die räumliche Perspektive ökonomischer Aktivitäten und die Auswirkungen unternehmerischen Tuns auf den Raum; als Mitarbeiterin eines Abgeordneten erhielt ich Einblicke in die Ambitionen und Restriktionen politischer Steuerung; und in einer CSR-Unternehmensberatung habe ich mich mit dem Themenfeld ‚unternehmerisches Engagement‘ – speziell auch im städtischen Kontext – auseinandergesetzt. Im Rahmen dieser beruflichen Tätigkeit wurde ich auf ein lokales Unternehmensnetzwerk aufmerksam.<sup>2</sup> Hier initiierten Unternehmen (unter anderem) gemeinschaftlich Projekte im sozialen und im Umweltschutzbereich und engagierten sich für die bauliche Aufwertung und die Standortattraktivität ihres Gebietes. Dadurch nahmen sie Einfluss auf die soziale, ökologische, aber auch physisch-materielle Dimension ihres umgebenen Raumes. So wurde mein Interesse an einem eher ungewöhnlichen Phänomen geweckt: *kollektivem, unternehmerischen Engagement*.

Neu und überraschend war, dass die Vernetzung der vornehmlich kleinen und mittelständischen Industrieunternehmen (KMU<sup>3</sup>) mit dem recht diffusen Feld der ‚unter-

---

2 Im Auftrag einer bezirklichen Fachabteilung für Stadtentwicklung sollten die Potenziale sowie Projektideen für standortbezogene, betriebsübergreifende Kooperationen zwischen einem lokalen Unternehmensnetzwerk und weiteren lokalen Einrichtungen in den Feldern Umwelt und Soziales identifiziert werden (Bader/ Gollnick 2009: CSR-Konzeption für Moabit West, Projekttitel: D1a\_TP8a);

3 Es gibt quantitative wie qualitative Kriterien zur Abgrenzung von KMU. Quantitativ werden Größenmerkmale, wie Beschäftigte (>500 oder >250) und Umsatz (>50 Millionen/ Jahr), herangezogen, um KMU von Großkonzernen abzugrenzen. Qualitativ kennzeichnet ein KMU die Identität von Unternehmen und Unternehmer, was sich in der Einheit von Eigentum und Haftung niederschlägt und Einfluss auf das Verhalten als Unternehmensleitung hat. Die Anwendung quantitativer wie qualitativer Merkmale ist dabei in Deutschland relativ deckungsgleich: „der Typus des selbstständigen Unternehmereigentümers [...] bildet nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ (Vgl. Lückgen/ Wallau 2003:30). Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) – 99% der deutschen Wirtschaft – leisten einen erheblichen Beitrag zu Wirtschaftskraft und Beschäftigung. KMU beschäftigen rund 60% aller Arbeitnehmer in Deutschland (in der EU 99%, Vgl. Baumast/ Pape 2009:252), bilden über 80% der Auszubildenden aus (IfM Bonn 2008), tragen mit 46% der Bruttowertschöpfung aller deutschen Unternehmen bei und tätigen rund 43% aller Bruttoinvestitionen (Jung In: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010). Im Gegensatz zu multinationalen Großkonzernen sind KMU oft flexibler, unkonventioneller und relativ risikobereit (Vgl. Lückgen/ Wallau 2003; Backes-Gellner 2003). Das prädestiniert sie zugleich für ein Erkennen re-

nehmerischen Verantwortung' verbunden wurde. Das heißt, die Vernetzung zielte nicht primär darauf, die Standortzufriedenheit der Unternehmen und damit ihre Standorttreue zu erhöhen oder überbetriebliche Synergien zu ermöglichen, sondern darauf, sich für ihr Gewerbegebiet und die verschiedenen Stakeholder<sup>4</sup> am Standort zu engagieren – und dies in einem Netzwerk, in dem später selbstorganisiert und nachhaltig unternehmerische Aktivitäten koordiniert werden sollten. Die lokalen Unternehmensnetzwerke scheinen folglich als Instrument konzipiert, mit dem unternehmerisches Engagement evoziert werden sollte.

Damit stellen diese lokalen Unternehmensnetzwerke für die Netzwerkforschung eine Besonderheit dar, denn *kollektives, unternehmerisches Engagement* zählt nicht zu den ‚klassischen Outputs‘ von Unternehmensnetzwerken, welche in dieser Disziplin bislang beschrieben und untersucht wurden. Auf der anderen Seite wurde hier die Frage aufgeworfen, warum sich einzelne KMU zusammenschließen, um sich zu engagieren? Für die unternehmerische Engagementforschung, in welcher bisher allein das individuelle Engagement von Einzelunternehmen untersucht wird, stellt eine solche Konstellation ein Novum dar. Dieses Phänomen – das *kollektive, unternehmerische Engagement der lokalen Unternehmensnetzwerke* als neuartige „soziale Gebilde“ (Esser 1993:112) bzw. als „Begegnungsarena“ (Vgl. Gualini In Becker et al. 2010:17) – genauer zu untersuchen, war daher mein Anliegen.

Speziell interessierte mich, ob und wenn ja, wie es gelingen kann, Unternehmen für Fragen der Raumentwicklung – damit seien sowohl die physisch-materielle, also städtebauliche, aber auch die soziale und ökologische Dimension gemeint – zu gewinnen und ihr Agieren mit Bestrebungen des öffentlichen Sektors synergetisch zu verbinden. Denn insbesondere im Themenfeld Stadt- und Standortentwicklung wird angesichts fiskalischer Zwänge und überlagernder Problemfelder raumbezogener

---

gionaler Problemlagen und könnte zu einem schnellen und direkten Engagement in ihrer Region führen (Waldhoff 2003; Fischer 2007). Oftmals werden sie allerdings stark von bürokratischen Verordnungen und Regulierungen sowie aufgrund einer geringeren Ressourcenstärke in ihrer Innovationskraft gehemmt (*technische, informatorische, ökonomische, organisatorische und institutionelle sowie administrative und regulative Hemmnisse*, Vgl. Lückgen/ Wallau 2003:50). Sie sind also stärker eingebettet und abhängiger von institutionellen Arrangements.

- 4 In Anlehnung an Freeman 1984: Alle Personen und Gruppen, die in einer Beziehung zu einer Organisation – hier der Verwaltung – stehen oder durch deren Handeln beeinflusst werden, werden als ‚Stakeholder‘ bezeichnet. Vor allem in den Wirtschaftswissenschaften wird diese Vokabel zur Beschreibung von Unternehmen und ihrem Umfeld verwendet. Allgemein wird hier zwischen *internen* Stakeholdern von Unternehmen (Angestellte, Betriebsräte, etc.), die im Rahmen einer Unternehmensanalyse betrachtet werden, und *externen* Stakeholdern (Kunden, Wettbewerber, NGOs, etc.), die erst in einer Umfeldanalyse berücksichtigt werden, differenziert. Man könnte auch zwischen den Machtpotenzialen (primäre und sekundäre Stakeholder) oder gesellschaftlichen Sektoren Klassifizierungen treffen. Ich verwende die Begriffe Stakeholder und die deutsche Varianten ‚Anspruchsgruppen‘ bzw. ‚Bezugsgruppen‘ im Folgenden synonym.

Entwicklungen die Frage aufgeworfen, wie der öffentliche Sektor mithilfe von Beiträgen privater AkteurInnen, räumliche Entwicklung zukünftig gestalten und steuern kann.

Um die Emergenz unternehmerischen Engagements – hier speziell *kollektiven*, unternehmerischen Engagements im städtischen Kontext – zu erklären, wurde der Frage nachgegangen, aufgrund welcher Motivationen sich Unternehmen für ein Engagement – hier speziell im Kollektiv – entscheiden: Ist unternehmerisches Engagement eher Ausdruck eines strategischen Kalküls oder eines unternehmerischen Wertewandels; externen Drucks oder intrinsischer Präferenzen? Gibt es bestimmte Bedingungen unter denen sich (kollektives,) unternehmerisches Engagement im städtischen Raum entwickelt? Kann (kollektives,) unternehmerisches Engagement überhaupt von außen beeinflusst werden?

Während der Literaturrecherche fiel auf, dass über die Motivation privatwirtschaftlicher AkteurInnen an Stadt- bzw. Standortentwicklung mitzuwirken und die Auswirkungen unternehmerischer Engagementpraxis im Nahraum bislang wenig geforscht wurde. Während die Praxis (im Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit lokaler Problemlösung in Zeiten knapper Kassen und hoheitlicher Aufgabenzuweisung) Partizipation nah an der Grenze zur Instrumentalisierung betreibt, fokussiert sich die wissenschaftliche Debatte eher auf die Weiterentwicklung der Steuerungsmodi statt auf ein Verständnis über die zugrundeliegenden Motivationen und Handlungslogiken. Vielmehr wird – in den verschiedenen Disziplinen – Unternehmen ein singuläres, statisches, zweckrationales Profitmotiv unterstellt. Auch wenn dieses „Gewinnmaximierungsparadigma [...] mathematisch stringent, pragmatisch dagegen problematisch [sei]“ (Bendixen 2009:78f., Vgl. auch Beschoner 2002, Boltanski/ Chiapello 2006:42ff., Kirchgässer In: Joas/ Jung 2008:190), gibt es kaum eine dezidierte Auseinandersetzung mit unternehmerischer Engagementmotivation jenseits dieser Modellannahme. So verbleiben auch die wenigen Publikationen über Unternehmen, Verantwortung und Raumentwicklung in Deutschland eher bei der Darstellung von ‚best practices‘ bei gleichzeitiger Unterstellung reiner Eigennutzorientierung und einer Fokussierung auf die Weiterentwicklung unternehmerischer oder planerischer Instrumente (Vgl. Berg et al. 2003, Fischer 2007, Albers 2011).

Gerade klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) wird jedoch die Bereitschaft nachgesagt, sich auch jenseits zweckrationalen Profitstrebens für Belange ihres Umfelds einzusetzen, was sich aus ihrer persönlichen Betroffenheit und ihren festeren Kontakten zu lokalen Bezugsgruppen ableite (Vgl. Wieland/ Conradi 2002,

Backes-Gellner et al. 2003, Laies 2005, Habisch 2005b, Braun 2008, Baumast/ Pape 2009, Loew/ Clausen 2009). Auch die Europäische Kommission, der Rat für Nachhaltige Entwicklung und der Aktionsplan CSR der Bundesregierung<sup>5</sup> (2010) sowie einige private Initiativen meinen die Notwendigkeit und das Potenzial, das der Einbeziehung von KMU in eine verantwortungsvolle Unternehmenspraxis innewohnt, zu erkennen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden jedoch auch KMU angemahnt, gerade ihr traditionelles und affektuelles Engagement in strategisches Handeln umzuwandeln, ergo der Modellannahme des Gewinnmaximierungsparadigmas anzugleichen.

Bei der theoretischen Auseinandersetzung mit der Motivationsforschung wurde außerdem klar, dass die Erhebung der individuellen Engagementmotivationen problematisch sei. Selbstwertdienliche Verzerrungen, nachträgliche Rationalisierungen und soziale Erwünschtheit sowie weitere Störeffekte in Interviewsituationen (Vgl. Abels/ Behrens sowie Bogner/ Menz In: Bogner et al. 2009) reduzieren die Validität und Reichweite erheblich, so dass eine umfassende Rekonstruktion individueller Motivationen und ihrer Dynamiken kaum gelingen könne. Daher fokussiert sich die vorliegende Arbeit auf die Identifizierung, Beschreibung und Deutung derjenigen Motivationen, welche Netzwerkziele der (*sozialen, ökologischen oder physisch-materiellen*) Raumentwicklung erklären helfen. Sie seien als Tendenzen und Muster denn als Kausalitäten verstanden.

Einleitend wird im Teil I dieser Arbeit die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen im Allgemeinen sowie speziell in stadtentwicklungspolitischen Kontexten überblicksartig herausgearbeitet und mit Konzepten, welche ihren Rollenwandel aus der unternehmerischen Perspektive begründen, verbunden. Denn neben der Rollen- und Verantwortungszuschreibung im Dialog, vor allem aber auch ‚von oben/ außen‘, erweitert sich auch der unternehmerische Wahrnehmungshorizont über das einzelne Unternehmen hinaus und initiiert dabei einen Suchprozess beruhend auf neuen Gestaltungsspielräumen als selbstgewählte Aushandlung und Neudefinition ihrer gesellschaftlichen Rolle, die sich mit unternehmerischen Interessen synergetisch verknüpfen soll. Anders als viele andere Arbeiten in diesem Diskursfeld soll dabei auch die räumliche Perspektive berücksichtigt werden. Die Herausarbeitung dieser jeweils verschränkten öffentlichen und akademischen Diskurse soll den Ausgangspunkt der Analyse darstellen, indem hier die Emergenz des Phänomens ‚unternehmerische Verantwortung‘ auf der Makroebene dargestellt wird.

---

5 Zwischen 2010 und 2012 wurden 35,6 Mio. Euro für CSR-Beratungsmaßnahmen im deutschen Mittelstand zur Verfügung gestellt;

Anschließend gilt es die lokalen Unternehmensnetzwerke kurz vorzustellen, in Abgrenzung zu anderen Netzwerkformen analytisch zu fassen und diese mit dem Konzept des unternehmerischen Engagements zu verbinden (Teil II).

In Teil III der Arbeit wird der theoretische Bezugsrahmen und die verwendete Methodologie vorgestellt. Die unternehmerischen Motivationen sollen mit Hilfe eines handlungstheoretischen Zugangs analysiert werden. Hier wird auf die Mikro- und Mesoebene zurückgegriffen, um die Emergenz sozialer Phänomene als Makrostruktur (*Engagement*) zu rekonstruieren (Vgl. Werlen 2000:301ff.). Denn „zur Erklärung aller sozialen Prozesse [muss man] (auch) zu einem Verstehen der beteiligten Akteure derart kommen [...], dass man ihre jeweilige Sicht der Dinge, den subjektiven Sinn ihres Tuns also, rekonstruiert“ (Esser In: Altmeyen et al. 2007:27f., Vgl. auch ebd. 2007:31). Dadurch soll keine objektive, sondern eine Erschließung des Gegenstandes ‚kollektives, unternehmerisches Engagement‘ aus Sicht der AkteurInnen gelingen. Durch eine recht breite empirische Datenbasis und folglich Pluralität der Perspektiven soll die Validität der abgeleiteten Befunde erhöht werden. Es wurden in Anlehnung an die Grounded-Theory-Methodologie qualitative Interviews geführt und mithilfe einer theoretisch abgeleiteten und am Material weiterentwickelten Analyseheuristik ausgewertet.

Teil IV der Arbeit geht auf das aus dem empirischen Datenmaterial abgeleitete Erklärungsmodell für kollektives, unternehmerisches Engagement ein. Bezugnehmend auf die Handlungstheorie werden hier die Motivationen der AkteurInnen mit der Herausbildung kollektiver Handlungsziele sowie Transformationsregeln in Beziehung gesetzt. Dabei wird unternehmerisches Engagement differenziert (*räumliches/ ökologisches/ soziales*; als *Eigenverantwortung/ gesellschaftliche Verantwortung*) und es werden individuelle, strukturelle und institutionelle Bedingungen herausgearbeitet, die sich förderlich oder hemmend auf die Herausbildung eines kollektiven, unternehmerischen Engagements im vorliegenden Material ausgewirkt haben. Schließlich werden die Wirkungen des Engagements aus der Perspektive der KMU-VertreterInnen und der Perspektive des öffentlichen Sektors gegenübergestellt, aber auch Grenzen der lokalen Netzwerke als Katalysatoren unternehmerischen Engagements aufgezeigt. Abschließend wird resümiert, ob, und wenn ja, wie eine externe Aktivierung unternehmerischen Engagements gelingen kann.

Geben ohne Kalkül

Engagementmotivationen klein- und mittelständischer  
Unternehmen

Gollnick, G.

2013, XII, 254 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03510-5