

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

DEUTSCHE UNTERNEHMEN ALS SOZIALE AKTEURE BEI
DER INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN:

Eine kritische Analyse der Selbstverortung des privaten Sektors

MASTERARBEIT

Christina PURRER

BETREUERIN

Dr. Martina MALETZKY

ISTANBUL, Oktober 2017

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH	III
TÜRKÇE ÖZET	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
1. EINLEITUNG	1
2. DIE SOZIALE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN	5
2.1. EINORDNUNG IN DAS FORSCHUNGSFELD CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	5
2.1.1. Historische Anfänge Von Corporate Social Responsibility	5
2.1.2. Neuere Entwicklungen Im Feld	8
2.1.3. Die Soziale Verantwortung Deutscher Unternehmen Bei Der Integration Von Flüchtlingen: Eine Arbeitsdefinition	10
2.2. MOTIVE FÜR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	12
2.2.1. Instrumentelle Vs. Altruistische Motivation	12
2.2.2. Instrumentelle, Relationale Und Moralische Motive	14
2.2.3. Maßgebende Rahmenbedingungen	17
2.2.3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen	17
2.2.3.2. Länderkontext Deutschland	19
2.2.3.3. Unternehmensgröße	22
2.2.3.4. Unternehmensbranche	23

2.3.	KOOPERATION ZUR BEWÄLTIGUNG GESELLSCHAFTLICHER HERAUSFORDERUNGEN	24
2.3.1.	Ein „Turbulent Field Environment“ Durch Die Fluchtbewegung Nach Europa Im Jahr 2015	24
2.3.2.	Netzwerke Und Die Etablierung Eines Neuen „Common Ground“	26
2.3.3.	„Wir Zusammen“ Als Beispiel Sektorenübergreifender Und Sektoreninterner Zusammenarbeit	27
2.3.4.	Motivationen Hinter der Teilnahme an Netzwerken	30
3.	EMPIRIE: DAS ENGAGEMENT DEUTSCHER UNTER- NEHMEN ZUR INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN	33
3.1.	FORSCHUNGSDESIGN	33
3.1.1.	Impuls, Forschungsfrage Und Erkenntnisinteresse	33
3.1.2.	Methodik	34
3.1.3.	Sample	35
3.1.4.	Auswertung	39
3.2.	ERGEBNISSE	40
3.2.1.	Motive Für Ein Engagement Für Flüchtlinge	40
3.2.1.1.	Instrumentelle Motive	45
3.2.1.2.	Relationale Motive	52
3.2.1.3.	Altruistische Motive	59
3.2.2.	Ziele Der Mitgliedschaft Bei „Wir Zusammen“ Aus Der Unternehmensperspektive	62
3.2.2.1.	Zielsetzungen und Maßnahmen des Projektbüros von „Wir zusammen“	63
3.2.2.2.	Ressourcenabhängigkeitsmodell	65
3.2.2.3.	Systemwandelmodell	71
4.	RESÜMEE UND AUSBLICK	80
	LITERATURVERZEICHNIS	87
	INTERVIEWPARTNERINNEN	98
	ANHANG	100
	LEBENS LAUF	102

ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH

DEUTSCHE UNTERNEHMEN ALS SOZIALE AKTEURE BEI DER INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN:

Eine kritische Analyse der Selbstverortung des privaten Sektors

Schlüsselwörter:

Corporate Social Responsibility, Kooperation, Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt

27.09.2017

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der sozialen Verantwortung deutscher Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt. Im Zuge der Fluchtbewegung nach Europa im Jahr 2015 entstanden für die deutsche Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft große Herausforderungen. Der Fokus liegt hier auf der Rolle des privaten Sektors und dessen Selbstverortung bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. Es erfolgt zuerst eine theoretische Beschäftigung mit dem Thema Corporate Social Responsibility und der Rolle der Kooperation in Zeiten großer Unsicherheit, wie dies während der Immigration von über einer Million Menschen im Jahr 2015 der Fall war. Die empirische Forschung fragt nach den Motiven deutscher Unternehmen hinter ihren Engagements für Flüchtlinge und analysiert deren Kooperationsbereitschaft auf der Basis von sechzehn Interviews. Als Analyserahmen wurde das Netzwerk „Wir zusammen“ herangezogen, das die Integrationsinitiativen der deutschen Wirtschaft bündelt. Ein Experteninterview mit der Leiterin des Projektbüros von „Wir zusammen“ gibt Aufschluss über die Ausrichtung des Netzwerks. Ziel der Arbeit ist die Beantwortung der Frage, aus welchen Gründen sich deutsche Unternehmen für Flüchtlinge engagieren und welche Ziele sie mit ihrer Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“ verfolgen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die deutsche Wirtschaft ihre gesellschaftliche Verantwortung im Hinblick auf die Integration von Flüchtlingen wahrnimmt. Die Gründe für ein Engagement sind vielfältig und hängen u.a. von der Sichtbarkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit, dem Bedarf an Arbeitskräften, Qualifikationsanforderungen an das Personal und, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, von der Grundhaltung der Geschäftsleitung ab. Instrumentelle Interessen zielten in erster Linie auf die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte ab. Altruistische Motive waren bei allen Unternehmen erkennbar und äußerten sich in dem Wunsch, Flüchtlingen eine Perspektive zu eröffnen. Neben der Wahrnehmung des gesellschaftlichen Engagements als Verpflichtung (relational-reaktive Motive) konnten auch aktive Bestrebungen festgestellt werden, Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln (relational-aktive Motive).

Die Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“ ist nicht primär als kooperativer Akt zu werten. Ein zentraler Motivator hinter der Teilnahme war bei allen Unternehmen der Marketing-Effekt durch die erhöhte Sichtbarkeit. Die Unternehmen erkennen und befürworten die gesellschaftliche Wirkung des Netzwerks, nutzen es allerdings nicht als Rahmen für kooperative Aktivitäten. Es konnten jedoch erste Anzeichen von Neuverhandlungen der gesellschaftlichen Verantwortlichkeiten des privaten Sektors festgestellt werden.

Die Arbeit ergänzt die Literatur zu Corporate Social Responsibility um ein aktuelles Anwendungsfeld und trägt zur Diskussion sozialer Verantwortlichkeiten der Wirtschaft bei. Zugleich eröffnet sie neue Perspektiven für zukünftige Forschungen. Beispielsweise erscheint eine langfristige Analyse des Dialogs zwischen Wirtschaft und Politik sowie eine quantitative Effizienzanalyse des Netzwerks „Wir zusammen“ im Hinblick auf seine Wirkung auf die einzelnen Mitgliedsunternehmen und die Gesamtgesellschaft förderlich.

TÜRKÇE ÖZET

MÜLTECİLERİN ENTEGRASYON SÜRECİNDE ALMAN ŞİRKETLERİNİN SOSYAL ROLÜ:

Özel sektörün kendini konumlandırmasına yönelik elestirel bir değerlendirme

Anahtar kelimeler:

Kurumsal sosyal sorumluluk, işbirliği, mültecilerin iş gücü pazarına entegrasyonu

27.09.2017

Bu tez çalışması, mültecilerin işgücü pazarına uyumunda alan işletmelerinin sosyal sorumluluğu üzerine yapılmış bir araştırmaya dayanmaktadır. 2015 yılında başlayan Avrupa'ya göç hareketleri Almanya'da çeşitli siyasi, ekonomik ve sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buradan hareketle, çalışmanın amacı, toplumsal sorunlarla mücadele etme konusunda özel sektörün rol ve sorumluluklarına dikkat çekmektir. Öncelikle, konu ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk ve kriz dönemlerinde – 2015 yılında bir milyondan fazla mülteci ile ilgili ortaya çıkan sorunlar gibi – dayanışmanın ve kurumsal işbirliğinin önemi teorik olarak açıklanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında, 11 firma ile mülakat yapılarak, Alman şirketlerinin mülteci entegrasyonu ile ilgili gayretleri, motivasyonu ve bu konuda gösterdikleri dayanışmacı yönleri incelenmiştir. Bu tez çalışmasının hedefi, Alman iş dünyasında “Wir zusammen“ (hepberaber) dayanışması projesi kapsamında, Alman şirketlerin neden mültecilerin entegrasyonuna gayret etmelerini ve hangi amaçlarla ,Wir zusammen‘ işbirliğine dahil olmalarını göstermektir.

Araştırmanın bulgularına göre, Alman özel sektör temsilcilerinin sosyal sorumlulukları gereği mültecilerin entegrasyonunu ciddiye aldıkları ortaya çıkmıştır. Bunun çeşitli nedenleri olmakla birlikte, özellikle kamuoyunda yaşanan iş gücü arz-talebinde denge

arayışı, nitelikli insan gücü istihdamı, küçük ve ortaboy işletmelerin yönetiminde yaşanan bazı sorunlara göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle kolay iş gücüne erişebilme fırsatı bazı işletmeler için en büyük güdüleyici unsur olmuştur. Bazı işletmeler toplumsal baskı yüzünden sosyal sorumluluk üstlenmeye mecbur olduklarını ifade ederken, bir kısmının aktif bir şekilde sosyal sorunlara bir çözüm bulma gayreti içinde olduklarına yönelik beyanları bulunmaktadır. Mültecilere bir fırsat verme gibi fedekarca yaklaşım hemen hemen tüm işletmelerde görülmüştür.

Şirketlerin ‚Wir zusammen‘ işbirliğine dahil olmalarının birincil amacı dayanışma olmadığı, onları motive eden unsurun daha çok artan görünürlük-tanınırlılık ve dolayısıyla pazarlama avantajıdır. Şirketler işbirliğinin toplumsal etkisini duyuyor ve destekleniyorlar, fakat bu ağı dayanışma faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanmıyorlar. Yine de bu ağ, özellikle çok uluslu şirketler ve orta ve küçük boy işletmeler arasında kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yeni anlaşmaları sürdürüyor.

Bu tez çalışması, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenen bilimsel yazına yeni bir uygulama alanını sunarak tartışmanın artmasını sağlıyor. Hem de gelecek araştırmalara yeni perspektifler açıyor. Örneğin, ticaret ve siyaset arasındaki diyalogun uzun vadeli bir incelemesi ve ‚Wir zusammen‘ ağına topluma ve şirketlere etkisini analiz etmesi yararlı olacaktır.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BA	: Bundesagentur für Arbeit
BAMF	: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BMVI	: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BPB	: Bundeszentrale für politische Bildung
CC	: Corporate Citizenship
CSR	: Corporate Social Responsibility
DAX	: Deutscher Aktienindex
EK	: Europäische Kommission
EQ	: Einstiegsqualifikation
FSG	: Foundation Strategy Group
FAZ	: Frankfurter Allgemeine Zeitung
NUiF	: Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“
StatBA	: Statistisches Bundesamt
Wz	: Netzwerk „Wir zusammen“

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Tabellen

Tabelle 2.1: Motive für CSR nach Aguilera et al. (2015)	15
Tabelle 3.1: Sample der empirischen Forschung	38
Tabelle 3.2: Programme für Flüchtlinge der befragten Unternehmen	43-44

Abbildungen

Abbildung 2.1: Eine Taxonomie institutioneller Arrangements nach Hollingsworth (2000)	30
--	----

1. EINLEITUNG

„Deutschland ist ein starkes Land. Das Motiv, mit dem wir an diese Dinge herangehen, muss sein: Wir haben so vieles geschafft – wir schaffen das!“

Angela Merkel, 31. August 2015

Im Jahr 2015 flüchteten mehr als eine Million Menschen nach Deutschland. Der Großteil der ImmigrantInnen kam aus kriegs- und krisengeschüttelten Ländern im Nahen Osten, wie etwa aus Syrien, dem Irak oder Afghanistan (BPB). Angesichts der Menschenmassen, die täglich die EU-Außengrenzen überschritten, stand die Europäische Union vor einer immensen Herausforderung. Während sich die Mitgliedsstaaten nicht auf eine einheitliche, gemeinsame Flüchtlingspolitik zur Stabilisierung der Lage einigen konnten, entschied sich die deutsche Regierung, die ankommenden Menschen aufzunehmen und öffnete vorübergehend die Grenzen. Deutsche Medien sprachen bald von einer „Flüchtlingswelle“, einer „Flüchtlingsproblematik“, bzw. sogar von einer „Flüchtlingskrise“ – Letzteres ging als gängige Bezeichnung für die Situation Europas im Jahr 2015 in den allgemeinen Sprachgebrauch ein.

Mit ihrem berühmten Ausspruch *„Wir schaffen das!“* auf der Bundespresskonferenz vom 31. August 2015 betonte die Bundeskanzlerin Angela Merkel die Notwendigkeit, gemeinsam zu agieren und effektiv zusammen zu arbeiten. Auch in der Wissenschaft wird Migration als komplexes Phänomen beschrieben, das sowohl internationale als auch sektorenübergreifende Zusammenarbeit erfordert (Lepoutre et al., 2007:392). Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Rolle des privaten Sektors bei der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt. Letztlich hängt es vom Erfolg dieser Integrationsinitiativen ab, ob die Fluchtbewegung nach Deutschland im Jahr 2015 als Chance genutzt werden kann, d.h. ob die deutsche Wirtschaft als auch die Flüchtlinge Nutzen aus der Situation ziehen können. Gelingt die Integration in den

Arbeitsmarkt nicht, ist mit einer immensen finanziellen Belastung für den Staatshaushalt sowie mit einer Verkümmern menschlicher Potentiale zu rechnen. Die Offenheit und Bereitschaft deutscher Unternehmen, Flüchtlinge zu beschäftigen, ist also von immenser Bedeutung.

Im Juli 2016 sorgte ein Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung für öffentlichen Aufruhr und sollte den Impuls für diese Arbeit geben. Dem Autor zufolge hatten die dreißig wertvollsten Unternehmen im Deutschen Aktienindex (DAX) bis Anfang Juni 2016 nur 54 Geflüchtete¹ fest angestellt (FAZ, 04.07.2016). Während der gesellschaftliche Druck auf deutsche Betriebe wuchs, erschien es ratsam, sich auch wissenschaftlich mit den Motiven der Unternehmen für ein Engagement für Flüchtlinge auseinander zu setzen und zu untersuchen, wie sich der private Sektor bei der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen im Zusammenhang mit der massiven Fluchtbewegung im Jahr 2015 selbst verortet. Durch die Beschäftigung mit dieser Thematik wird zum Einen die wissenschaftliche Debatte zum Thema Corporate Social Responsibility, auf die in der Folge Bezug genommen wird und die sich stetig wachsender Aufmerksamkeit erfreut, um ein aktuelles Anwendungsfeld erweitert. Zum Anderen hat die Auseinandersetzung praktische Relevanz, da durch die Identifikation zentraler Beweggründe für ein soziales Engagement effektiver an deutsche Unternehmen appelliert werden kann, einen Beitrag zur Integration von Flüchtlingen zu leisten.

Um das Thema der Arbeit einzugrenzen und zu konkretisieren, wurde der Fokus auf das Netzwerk „Wir zusammen“ gelegt: Eine Plattform, die im Februar 2016 von 36 Unternehmen in Kooperation mit der Bundesregierung gegründet wurde und die Initiativen deutscher Unternehmen für Flüchtlinge bündelt. Allein über die Namensgebung „Wir zusammen“ – die Kurzform von „Wirtschaft zusammen“ – wird deutlich, dass das Netzwerk das Engagement und die Kooperationsbereitschaft

¹ Die Begriffe „Flüchtling“ und „Geflüchtete(r)“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet und beziehen sich auf Menschen im Asylverfahren, anerkannte Asylberechtigte, anerkannte Flüchtlinge nach Genfer Flüchtlingskonvention, subsidiär Schutzberechtigte und Geduldete. Auf die Diskussion über die abwertende Konnotation des Begriffs „Flüchtling“ wird hier nicht näher eingegangen, da diese für das Kernthema der Arbeit nicht relevant ist. Zur Diskussion der rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf den Flüchtlingsstatus s. Kapitel 2.2.3.1.

deutscher Unternehmen im Hinblick auf die Integration von Flüchtlingen hervorheben soll.

Im Zuge einer qualitativen Forschung wurden AnsprechpartnerInnen aus elf Mitgliedsunternehmen, die Flüchtlinge im eigenen Betrieb beschäftigen, interviewt. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Aus welchen Gründen engagieren sich deutsche Unternehmen für Flüchtlinge und welche Ziele verfolgen sie mit ihrer Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“?

Die Arbeit gliedert sich in einen Theorie- und einen Empirieteil. Im Theorieteil werden erst die historischen Anfänge und neuen Entwicklungen im Forschungsfeld Corporate Social Responsibility (CSR) aufbereitet, um schließlich eine Arbeitsdefinition der sozialen Verantwortung von Unternehmen festzulegen. Daraufhin werden verschiedene Motive bzw. Gründe von Unternehmen für soziales Engagement diskutiert, sowie Kontextfaktoren erörtert, die sich prägend auf diese Motive auswirken können.

Im zweiten Abschnitt des Theorieteils wird die Rolle der Kooperation bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen wie etwa Immigration thematisiert. Mithilfe sozialökologischer Ansätze und der Neuen Institutionentheorie erfolgt eine Charakterisierung der massiven Fluchtbewegung nach Europa im Herbst 2015 als turbulentes Organisationsumfeld, welches Unsicherheit im Hinblick auf die soziale Verantwortung von Unternehmen schafft. Daraufhin wird diskutiert, welche Bedeutung Netzwerke in Zusammenhang mit gesellschaftlichem und institutionellem Wandel tragen und mit welchen Zielsetzungen interorganisationale Zusammenarbeit entsteht, bzw. welchen Nutzen diese für die beteiligten Organisationen hat.

Im Empirieteil wird erst das Forschungsdesign, d.h. die Forschungsfrage, das Erkenntnisinteresse, die Methodik, das Sample und das Vorgehen bei der Datenauswertung genauer erläutert. Die empirischen Ergebnisse gliedern sich entlang der theoretischen Überlegungen in Motive der befragten Unternehmen für ihr individu-

elles Engagement für Flüchtlinge sowie das zugrundeliegende Interesse hinter ihrer Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“.

Im abschließenden Resümee werden die empirischen Ergebnisse unter Einbezug der theoretischen Überlegungen zusammengefasst und kritisch diskutiert. Schlussendlich wird im Hinblick auf zukünftige Forschungsvorhaben auf mögliche Einschränkungen des hier gewählten Forschungsdesigns hingewiesen und Potenziale zur Ergänzung und Erweiterung des Themenfelds identifiziert.

2. DIE SOZIALE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN

2.1. Einordnung in das Forschungsfeld Corporate Social Responsibility

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist ein Thema, das Wissenschaftler verschiedenster Disziplinen seit Jahrzehnten intensiv beschäftigt und stetig an Bedeutung gewinnt. Dementsprechend lassen sich vielfältige Strömungen und Blickwinkel in der CSR-Literatur identifizieren. Im Anschluss wird ein kurzer Überblick über bestehende Perspektiven geboten und das in dieser Arbeit gewählte Verständnis von sozialer Verantwortung des privaten Sektors erläutert.

2.1.1. Historische Anfänge von Corporate Social Responsibility

Bis in die 1970er Jahre herrschte insbesondere in den wirtschaftsstarken Nationen die Vorstellung, Unternehmen würden allein durch ihre wirtschaftlichen Aktivitäten – und somit durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen oder die Schaffung von Arbeitsplätzen – einen ausreichenden Beitrag zu gesellschaftlichem Wohlstand leisten. Diese Perspektive wurde durch zahlreiche US-amerikanische Managementtheorien in den 60er und 70er Jahren unterstützt. Als deren bekanntester und am häufigsten zitierter Vertreter gilt der liberale Ökonom Milton Friedman, demzufolge die einzige soziale Verantwortung des privaten Sektors die Profitmaximierung ist (Friedman, 1970, in Cragg, 200:206) – oder, wie es Newell und Frynas treffend zusammenfassen: „The business of business is business“ (2007:671). Zudem befürworteten Friedman und zahlreiche Gleichgesinnte das System der freien Marktwirtschaft. Der Markt reguliere sich über die „unsichtbare Hand“, d.h. durch Angebot und Nachfrage sowie Konkurrenzdruck, ganz alleine (Friedman, 1963).

Ab den 1960er Jahren lässt sich ein Wertewandel beobachten. Mit der Entwicklung einflussreicher theoretischer Ansätze wie etwa der Stakeholder Theorie nach Freeman sowie neuer Disziplinen wie der Wirtschaftsethik wurden Gesellschaft

und Umwelt erstmals in wirtschaftliche Überlegungen miteinbezogen (Schultz, 2011:29ff). Die Stakeholder Theorie erweitert die Perspektive der Shareholder Theorie, indem sie nicht nur Aktionäre als ausschlaggebend für Entscheidungen des Managements betrachten, sondern einen deutlich weiteren Kreis gesellschaftlicher Akteure berücksichtigt. Stakeholder sind nach Freeman „*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*“ (Freeman, 1984:46) – beispielsweise Angestellte, politische Parteien oder ethnische Minderheiten.

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“, dessen Ursprung in der Regel bereits in den 50er Jahren verortet wird, verbreitete sich zunehmend in den 1970er Jahren (Schultz, 2011:20). Das wachsende Interesse an dem Konzept lässt sich unter anderem auf gesellschaftspolitische Spannungen wie die Ölkrise oder den Kalten Krieg, sowie auf sich verstärkende ökologische und soziale Bewegungen zurückführen (ebd., 30f). Ausschlaggebend war überdies der so genannte „Japan-Schock“ in den 70er und 80er Jahren: Japans Automobilindustrie erlebte ein Hoch, sodass amerikanische Firmen schließlich erschrocken feststellen mussten, dass ihre japanischen Konkurrenten sie an Produktivität überholt hatten (Dohse et al., 1984:448). Das Phänomen wurde mit der speziellen Unternehmenskultur in japanischen Großkonzernen begründet, welche im Gegensatz zu den USA auf kollektivistischen Werten beruht (ebd., 455ff).

Seit den 70er Jahren stieg somit nicht nur in der wissenschaftlichen Debatte, sondern auch in der Praxis das Bewusstsein über die soziale Einbettung von Unternehmen: gute Beziehungen zu Angestellten, Gemeinde und Politik waren nicht nur aus moralischer Perspektive wünschenswert, sondern versprachen auch finanzielle Vorteile. Insbesondere multinationale Unternehmen ergänzten ihre wirtschaftlichen Aktivitäten nach und nach um konkrete CSR-Maßnahmen. CSR wird mittlerweile als Instrument zur Erreichung unternehmerischer Ziele verwendet, wie etwa im Risikomanagement oder im Marketing zur Aufwertung des Images. Eigene Abteilungen wählen im Sinne einer CSR-Politik aus einer Vielfalt möglicher Felder diejenigen Aktivitäten mit dem nötigen „Fit“ zum Kerngeschäft bzw. zu den Interessen der

Konsumentengruppe – beispielsweise Umweltschutz durch CO₂-Minimierung bei einem Automobilhersteller (vgl. Becker-Olsen, 2016:168). Mehr als die Hälfte der Unternehmen auf der Fortune Global 500 publizieren jährliche Statements über ihre sozialen und ökologischen Aktivitäten. Sie orientieren sich dabei an globalen CSR-Standards wie dem UN Global Compact und bewerben sich für Rankings, beispielsweise die „100 Best Corporate Citizens“ des Corporate Responsibility Magazine (Aguilera et al., 2007:838).

In der Wissenschaft entstand zeitgleich eine Fülle an Studien, die die Effizienz von CSR-Maßnahmen demonstrierten, beispielsweise über den Zusammenhang von CSR-Aktivitäten und dem Firmenerfolg oder der Konsumentenwahrnehmung (Schultz et al., 2013:683). Ihren Höhepunkt fand die pragmatische „Business-Perspektive“ im Konzept des Shared Value nach Michael E. Porter, Harvard Professor für Wirtschaftswissenschaften, und seinem Kollegen Mark R. Kramer (2011). Ihnen zufolge stehen Unternehmenserfolg und gesellschaftlicher Wohlstand in wechselseitiger Abhängigkeit. Durch die Aufwertung der Lebensverhältnisse im Umfeld des Unternehmens verbessert sich dessen Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Innovationskraft – und umgekehrt. Somit können Firmen geteilten, gemeinsamen Wert für das Unternehmen und die Gesellschaft schaffen (ebd., 5f.). Folglich werden die Verantwortlichkeiten zwischen Regierung und Wirtschaft, bzw. Non Profit- und For Profit-Organisationen zunehmend verschwimmen (ebd., 12). Die erfolgreiche Integration von Shared Value in die Unternehmensstrategie werde laut Porter und Kramer die „*nächste Evolution innerhalb des kapitalistischen Modells*“ einleiten (ebd., 15). Tatsächlich erfuhr das Konzept ein lautes Echo in Wissenschaft und Praxis: Shared Value war im Erscheinungsjahr 2011 der meist zitierte Artikel des Harvard Business Review (Von Liel, Lütge, 2015:183). Einige Forscher gehen sogar so weit, das Konzept des Shared Value als Paradigmenwechsel bzw. als „*new social reality*“ zu interpretieren (Athanasopoulou et al., 2015:323). Porter und Kramers im Jahre 2000 gegründete Unternehmensberatung, Foundation Strategy Group, findet Anklang bei einer langen Liste renommierter Klienten wie etwa Allianz, General Electrics, Goldman Sachs oder Microsoft (FSG).

2.1.2. Neuere Entwicklungen im Feld

Mit der wachsenden Popularität von CSR als unternehmerisches Werkzeug stieg auch die Erwartungshaltung an Unternehmen (Schultz et al., 2013:683). Während CSR bis vor kurzem noch häufig als „freiwilliges“ Engagement neben rechtlichen Verpflichtungen verstanden wurde, wird das sozial verantwortliche Verhalten der Wirtschaft spätestens innerhalb der letzten zehn Jahre immer stärker vorausgesetzt. Besonders deutlich bildet sich dieser Diskurswechsel bei einem Vergleich der CSR-Definitionen der Europäischen Kommission ab. In der wissenschaftlichen Diskussion finden sich zahlreiche Bezüge zur ehemaligen Definition, die CSR einst als „*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*“ beschrieb (EK, 2002:5). Seit der Festlegung einer neuen europäischen CSR-Politik im Oktober 2011 wird CSR allerdings als „*the responsibility of enterprises for their impacts on society*“ verstanden (EK, 2011:6). Die Europäische Kommission stellt die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen somit nicht mehr als freiwillige Aktivität dar. Vielmehr sind Unternehmen dazu aufgefordert, sich über die konkreten Auswirkungen ihres wirtschaftlichen Handelns bewusst zu werden und dafür Rechenschaft zu tragen. Es reicht nun nicht mehr aus, beispielsweise als Automobilkonzern im Sinne einer philanthropischen Geste in eine Aids-Kampagne zu investieren, während die Auseinandersetzung mit dem Problem der Umweltverschmutzung ausbleibt.

In der Wissenschaft entstand neben der instrumentellen Perspektive auf CSR ein politisch-normativer Blickwinkel (Schultz et al., 2013:683f.). Vertreter dieses Ansatzes thematisieren die Auswirkungen der Globalisierung und den damit einhergehenden veränderten Kontext wirtschaftlichen Handelns. Im Zuge der Globalisierung gewinnen multinationale Unternehmen immer mehr Macht: Während sie die Freiheit haben, ihre Produktionsstandorte und somit ein günstiges rechtliches Umfeld selbst zu wählen, verlieren Staaten zunehmend ihre Kapazitäten, Wirtschaftsaktivitäten grenzüberschreitend zu regulieren (Cragg, 2000). Es findet daher ein Wandel der Beziehungen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft statt (Jamali,

Mirshak, 2010:443ff). Eine Politisierung von Unternehmen sei in einer globalisierten Welt unvermeidlich, die Frage nach den Grenzen der Verantwortung schwer zu beantworten (ebd., 446). Vertreter dieser politischen Perspektive stellen folglich normative Forderungen nach einer Ausweitung der CSR-Agenda, etwa in Bezug auf die Prävention und Minderung von Konflikten (ebd., 462), oder gar nach einem gänzlich neuen Gesellschaftsvertrag zwischen privatem und öffentlichem Sektor. Cragg schlägt vor, dass dieser die Menschenrechte respektieren und deren Schutz als Verantwortlichkeit beider Sektoren anerkennen soll (2000).

In Verbindung mit dem politisch-normativen Strang der CSR-Forschung lässt sich auch das Konzept des „Corporate Citizenship“ (CC) verorten, welches seine Ursprünge ebenso in den Politikwissenschaften hat (Moon et al., 2010:513). Geprägt wurde der Begriff bereits in den 90er Jahren, nachdem sich Unternehmen im Zuge der US-amerikanischen Wirtschaftsflaute die Frage gestellt hatten, wie sie selbst aktiv zur Verbesserung der Situation beitragen konnten. Im Grunde basiert das Konzept auf der Annahme, dass Unternehmen als „korporative Bürger“ gewisse Rechte und Pflichten gegenüber der Gesellschaft haben und sich über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für das Gemeinwohl engagieren sollten – auf Deutsch wird der Begriff daher meist als „*bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*“ übersetzt (Pommerening, 2005:20f.). In ihrem einflussreichen Artikel definieren Matten und Crane Corporate Citizenship normativ als die Tatsache, dass Unternehmen heutzutage eine zentrale Rolle bei der Regulierung sozialer Bürgerrechte der Individuen einnehmen – da soziale, politische und wirtschaftliche Interaktionen im Zuge der Globalisierung zunehmend deterritorialisieren und somit jenseits des Einflussbereichs des Staates – dem einstmaligen primären Garant von Bürgerrechten – stattfinden (Matten, Crane, 2006:171). Die Autoren folgen damit derselben Argumentationslinie wie die politisch-normative Perspektive auf CSR.

Tatsächlich kann die Trennlinie zwischen den Begriffen CSR und CC nicht klar gezogen werden, was zu Verwirrung und Skepsis gegenüber beider Konzepten führen kann (Matten, Crane, 2006:168). Zum Teil wird CC gar als „Add-on“ zu CSR-Aktivitäten aufgefasst (Pommerening, 2005:28); der Grad der Verpflichtung

von Unternehmen zu sozialem Engagement ist auch hier nicht einheitlich festgelegt. Im Hinblick auf die Integrationsbemühungen deutscher Firmen sind jedenfalls beide Konzepte aufschlussreich, treffen aber nicht klar genug den Kern des hier verfolgten Verständnisses von sozialer Verantwortung des privaten Sektors. Letzteres wird im folgenden Abschnitt erläutert.

2.1.3. Die soziale Verantwortung deutscher Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen: Eine Arbeitsdefinition

Die Fluchtbewegung im Jahr 2015 lässt sich als ein Phänomen charakterisieren, welches zu einer Reihe neuer Problemstellungen und öffentlichen Konflikten geführt hat (zur weiteren Charakterisierung s. Kapitel 2.3.1.). Die Zuwanderung von über einer Million Menschen wirkt sich auf verschiedenen Ebenen aus: Eine effektive Zusammenarbeit der drei Sektoren – Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – ist erforderlich, um eine gelingende Integration sicherzustellen. Die Regierung muss die rechtlichen Weichen stellen, während die Zivilgesellschaft die soziokulturelle Integration der geflüchteten Menschen ermöglicht. Die zentrale Verantwortlichkeit der Unternehmen ist es wiederum, durch Integration in Arbeit eine langfristige Perspektive sowie eine Lebensgrundlage zu schaffen. Bleibt die deutsche Wirtschaft in ihrer Komfortzone und scheut sich, Flüchtlinge zu beschäftigen, ist die Integration zum Scheitern verurteilt. Deutsche ArbeitgeberInnen sind also gewissermaßen dazu gezwungen, Initiative zu ergreifen, um auf längere Sicht ein harmonisches Zusammenleben sicher zu stellen. Daraus entsteht für den privaten Sektor ein Spannungsfeld zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und dem Mehraufwand, der damit einhergeht.

Aus der politisch-normativen Perspektive auf CSR sowie aus dem Konzept des Corporate Citizenship ergeben sich diesbezüglich eine Reihe von Anknüpfungspunkten, allen voran die Feststellung, dass Unternehmen eine Rolle als soziale Akteure einnehmen können und sollten – mit dem Ziel, zur Verbesserung der Situation und somit zum Gemeinwohl beizutragen. Insbesondere in Zeiten großer

Unsicherheit, d.h. in neuartigen Konflikt- und Krisensituationen, ist das soziale Engagement des privaten Sektors notwendig und essentiell zur Bewältigung der Herausforderungen.

Die Begründung der beiden Blickwinkel für diese normative Forderung an die Wirtschaft greift allerdings zu kurz. Beide Ansätze fokussieren exklusiv auf multinationale Unternehmen: Nur weltweit agierende Firmen verfügen über eine annähernd ebenbürtige oder gar stärkere Macht als Nationalstaaten, weshalb ihnen eine große soziale Verantwortung zukommt, insbesondere – so die gängige Argumentation – wenn sie Geschäftstätigkeiten außerhalb ihrer Landesgrenzen, beispielsweise in Entwicklungsländern, aufnehmen und somit die Grenzen der Regulierungsmacht ihres Herkunftsstaates verlassen. Kleine und mittlere Unternehmen werden in der Argumentation komplett außen vor gelassen.

In dieser Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass der private Sektor in Zeiten der Globalisierung prinzipiell eine höhere soziale Verantwortung trägt, unabhängig von der Reichweite wirtschaftlicher Tätigkeiten. Vielmehr geht es um die Reichweite der neuen Herausforderungen: Immigration ist, ähnlich wie der Klimawandel, ein Phänomen, das sich grenz- und sektorenübergreifend auswirkt. Es erfordert ein Umdenken in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und die Zusammenarbeit ebendieser, um holistisch-nachhaltige Lösungen entwickeln zu können (vgl. Lepoutre et al., 2007:392). In Anbetracht der gesellschaftlichen Herausforderungen, die mit der Fluchtbewegung im Jahr 2015 einhergehen, sind somit große sowie kleine und mittlere Unternehmen – die in Deutschland immerhin 60% der tätigen Arbeitskraft beschäftigen (StatBA)² – gefordert, kooperatives Verhalten zu zeigen und sich aktiv in Problemlösungsprozesse einzubringen.

Vor dem Hintergrund der dieser Überlegungen lässt sich die soziale Verantwortung von Unternehmen – oder synonym: Corporate Social Responsibility – definieren als die erforderlichen Aktionen und Reaktionen des privaten Sektors auf sozial relevante Themen mit dem Ziel, gesellschaftliches Wohlergehen sicher zu stellen.

² Stand 2014

2.2. Motive für Corporate Social Responsibility

Diese Arbeit untersucht unter anderem die Gründe deutscher Unternehmen, sich für die Integration von Flüchtlingen zu engagieren. Der Fokus liegt dabei auf der Arbeitsmarktintegration durch eine Beschäftigung im eigenen Betrieb, da diese als zentrale Aufgabe des privaten Sektors betrachtet wird. In diesem Zusammenhang wurden in der empirischen Studie die Motivationen hinter den einzelnen Projekten bzw. Maßnahmen für Flüchtlinge sowie die formulierten Zielsetzungen analysiert. Im Folgenden wird die bereits existierende und recht umfassende Debatte in der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema zusammengefasst und ein geeignetes Modell verschiedener Motive von Unternehmen zur Übernahme sozialer Verantwortung vorgestellt.

2.2.1. Instrumentelle vs. altruistische Motivation

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angedeutet, wird traditionellerweise zwischen instrumenteller und altruistischer Motivation hinter der Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen unterschieden (Sharp, Zaidman, 2010:51). Instrumentell motivierte Firmen erhoffen sich durch die Übernahme sozialer Verantwortung wirtschaftliche Vorteile wie erleichterte Rekrutierung von Personal, erhöhte Kundenloyalität, Erfüllung von Diversity-Standards oder Wettbewerbsvorteile (Pommerening, 2005:29). Es ist anzunehmen, dass sich insbesondere Unternehmen mit Personalengpässen aus instrumentellen Gründen für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt engagieren, da sie dadurch vakante Stellen besetzen können.

Ein Unternehmen, das aus altruistischer Motivation CSR-Aktivitäten implementiert, nimmt soziale Verpflichtungen gegenüber seinen Stakeholdern wahr und möchte aus einem moralischen Impetus heraus Verantwortung für die Gesellschaft, in der es agiert, übernehmen. Das Selbstinteresse wird dabei hinten an gestellt. Altruistische Motivationen stehen in der Regel in Zusammenhang mit persönlichen Werten oder spirituellen Überzeugungen der EntscheidungsträgerInnen (Jamali et al.,

2009:369f.). In Bezug auf Maßnahmen deutscher Unternehmen zur Integration von Flüchtlingen ist ein klassisches altruistisches Motiv beispielsweise christliche Nächstenliebe oder der Wunsch nach sozialer Gerechtigkeit.

In der Wissenschaft besteht kein Konsens darüber, welche Art der Motivation für Unternehmen eine größere Rolle spielt. Laut einer Umfrage unter Stakeholdern durch Ditlev-Simonsen und Mittun (2011) wird CSR in erster Linie aus instrumentellen Motiven wie zum Branding und zur Nutzenmaximierung, aber auch zur Erfüllung von Stakeholdererwartungen durchgeführt; ethische Gründe spielen eine geringe Rolle. Welford et al. (2008) identifizieren Gesundheit und Sicherheit, Umweltschutz und verantwortungsbewusste Führung (Good Governance) als wichtige Motivationsfaktoren; zentraler Zweck der CSR-Aktivitäten sei es allerdings, Zielsetzungen der Personalstrategie zu erreichen. Schenkt man Hahn und Schermessers Studie unter deutschen Firmen Glauben, so sind ökologische und soziale Verantwortung sowie ethisches Verhalten die Hauptanliegen der Entscheidungsträger (Hahn, Scheermesser, 2006).

Es wird hier deutlich, dass die Beweggründe hinter der Übernahme sozialer Verantwortung äußerst divers sind. Die simple Einteilung ebendieser in „altruistisch“ oder „instrumentell“ greift zu kurz – schließlich lässt sich nicht jeder Motivationsfaktor eindeutig zuweisen, Überlappungen sind möglich und wahrscheinlich. So erscheint beispielsweise die Implementierung von CSR-Aktivitäten aus reinem Altruismus, d.h. ohne Erwartung einer Gegenleistung, wenig realistisch. Wie bereits in Kapitel 2.1.2. erläutert, wird heutzutage ein gewisses sozial-verantwortliches Verhalten von Unternehmen erwartet, d.h. Unternehmen erhalten erst ihre „*License to operate*“, wenn sie gewisse Maßnahmen zum Wohl der Gesellschaft und/oder der Umwelt setzen (vgl. Basu, Palazzo, 2008:128).

Motivationen hinter CSR-Aktivitäten liegen also nicht nur in der spezifischen Ausrichtung des Managements begründet, sondern orientieren sich stets am sozialen Kontext des Unternehmens (Athanasopoulou et al., 2015). Unternehmen imitieren ihre Konkurrenten, reagieren auf staatliche Vorgaben und richten sich nach den Erwartungen und Forderungen relevanter Stakeholder-Gruppen. Es muss daher eine

relationale Komponente in das Einteilungsschema hinzugefügt werden, um dem sozialen Kontext Rechenschaft zu tragen: Wie wirken sich die Erwartungen der Umwelt (z.B. Mitbewerber, Regierung, Zivilgesellschaft) auf die Motivation von Unternehmen hinter CSR-Aktivitäten aus? Im Hinblick auf das Thema dieser Arbeit ist der Einbezug des Unternehmensumfelds von zentraler Bedeutung, unter anderem da die Zivilgesellschaft insbesondere während des Auflebens der „Willkommenskultur“ im Herbst 2015 gewisse Erwartungen an deutsche Unternehmen heranträgt, die Presse die Rolle des „Watchdog“ einnimmt (vgl. in der Einleitung erwähnter Artikel in der FAZ vom 04.07.2016), und auch die Regierung Druck ausübt, wie im Kapitel 2.3.3. thematisiert wird.

Gleichzeitig können Unternehmen aber auch aktiv Impulse setzen – ein Verhalten, das insbesondere in der Neuen Institutionentheorie untersucht wird (Athanasopoulou et al., 342ff.). In Anbetracht der festgestellten Verschiebung der Verantwortlichkeiten von Staat und Wirtschaft in der politisch-normativen Perspektive auf CSR (s. Kapitel 2.1.2.) sowie bei Porter und Kramer (2011:12) erscheint es notwendig, sich im Zuge dieser Arbeit auch damit auseinander zu setzen, inwiefern sich Unternehmen tatsächlich als soziale Akteure betätigen wollen.

2.2.2. Instrumentelle, relationale und moralische Motive

Eine Klassifikation in instrumentelle, relationale und moralische Motive für die Übernahme sozialer Verantwortung findet sich in Aguilera et al.s Artikel über die Motivationen verschiedener Stakeholder für CSR. Die Studie zeichnet sich durch den weit gefächerten Blick auf verschiedene Betrachtungsebenen aus: Die Autoren arbeiten heraus, welches Interesse Akteure auf der individuellen, organisationalen, nationalen und internationalen Ebene an CSR haben. Für die vorliegende Arbeit ist jedoch vor allem die Systematik der drei verschiedenen Arten von Motiven auf der organisationalen Ebene relevant (vgl. Tabelle 2.1).

TABLE 1
CSR Motives at Multiple Levels of Analysis

Motives	Level				
	Individual	Organizational	National	Transnational	
				Intergovernmental Entities	Corporate Interest Groups and NGOS
Instrumental	Need for control	Shareholder interests (short term)	Competitiveness	Competitiveness	Power (obtain scarce resources)
Relational	Need for belongingness	<ul style="list-style-type: none"> ● Stakeholder interests ● Legitimation/collective identity (long term) 	Social cohesion	Social cohesion	Interest alignment, collaboration, and quasi-regulation
Moral	Need for meaningful existence	<ul style="list-style-type: none"> ● Stewardship interests ● Higher-order values 	Collective responsibility	Collective responsibility	Altruism
Interactions	Upward hierarchical	<ul style="list-style-type: none"> ● Insider downward hierarchical ● Outsider upward hierarchical 	Compensatory	Compensatory	Multiplicative

Tabelle 2.1: Motive für CSR nach Aguilera et al. (2015:837)

Demzufolge beziehen sich instrumentelle Motive parallel zum bereits erklärten Modell in Kapitel 2.2.1. auf die Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre, d.h. auf die Erreichung finanzieller Ziele. Unter moralischen Motiven versteht man Bemühungen zur Sicherstellung einer gerechteren Gesellschaft auf der Basis moralischer Werte (Aguilera et al., 2015:837). In Bezug auf die Empirie wird statt „moralisch“ weiterhin das Wort „altruistisch“ verwendet, da dies in der wissenschaftlichen Literatur geläufiger ist.

Neu ist der Einbezug relationaler Motive: Unternehmen werden durch interne und externe Akteure unter Druck gesetzt, CSR zu betreiben (ebd., 838). Durch die Übernahme sozialer Verantwortung wollen sie auf die Interessen ihrer Stakeholder eingehen, sowie ihre „social license to operate“ erhalten:

„Firms within a given industry are confined by specific norms, values, and beliefs of that industry, some of which are enacted into law. Firms have relational motives to engage in CSR practices of their industry in order to be seen as legitimate by complying with industry norms and regulations.“
(Aguilera et al., 2015:845)

Aufschlussreich ist an dieser Stelle die DiMaggio und Powell's Theorie der Isomorphie (1983), welche Angleichungsprozesse von Organisationen aneinander beschreibt. Die Autoren differenzieren dabei drei verschiedene Formen: Zwangs-isomorphie beschreibt Anpassung durch formellen und informellen Druck, wie etwa durch „sanfte“ (soft), soziale oder Selbstregulierung. Mimetische Isomorphie findet statt, wenn Unternehmen ihre Konkurrenten imitieren. Im Falle von normativer Isomorphie werden Organisationen gewisse Forderungen von ihren Stakeholdern entgegengebracht, beispielsweise durch Firmenverbände, NGOs, Medien oder die Zivilgesellschaft (DiMaggi, Powell, 1983; s. auch Moon et al., 2010:523). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang Campbells These, dass Unternehmen sich besonders dann sozial verantwortungsbewusst verhalten, wenn sie in institutionalisierten Dialog mit ihren Stakeholdergruppen eingebunden sind (Campbell, 2007:962). Alle drei Arten der Isomorphie können in die Kategorie „relationale Motive“ subsumiert werden.

Laut Aguilera et al. ist die Chance, dass Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen, am höchsten, wenn die Erwartung besteht, dass dadurch auch instrumentelle Ziele erreicht werden können. Relationale Motive spielen bei Managern die zweitwichtigste Rolle, moralische Gründe die geringste (vgl. „insider downward hierarchical“, Tabelle 1). Da die Motive der Konsumenten genau umgekehrt angeordnet sind („outsider upward hierarchical“), steigt die instrumentelle Motivation der Unternehmen, sich sozial zu engagieren, da durch moralisch korrektes Verhalten die Kundenloyalität gesteigert werden kann (ebd., 847f., 853f.). Bestehen also hohe moralische Erwartungen von Konsumentengruppen an Unternehmen – beispielsweise im Zuge der Willkommenskultur –, ergibt sich für letztere ein höherer instrumenteller Nutzen durch soziales Engagement – vorausgesetzt, die relationalen Beziehungen innerhalb der Unternehmensbranche befördern sozial verantwortungsbewusstes Verhalten (ebd., 853ff). Die Autoren schreiben den Unternehmen also ein rein reaktives Verhalten zu, während sie das aktive Engagement für soziale Kohäsion beim Staat verorten (vgl. relationale Motive auf nationalem Level, Tabelle 1).

2.2.3. Maßgebende Rahmenbedingungen

Zunächst werden hier in aller Kürze die rechtlichen Rahmenbedingungen der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt erläutert, um klarzustellen, welche Gruppe überhaupt vom Engagement des privaten Sektors profitieren kann. Die öffentliche Erwartungshaltung an Unternehmen und somit auch die Motivation hinter der Übernahme sozialer Verantwortung, sowie die Art und das Ausmaß des Engagements unterscheidet sich sodann in Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren, wie etwa Standort, Branche, Unternehmensgröße, -erfolg und -alter (Jackson, Apostolakou, 2009:374f.; McWilliams, Siegel, 2001). Da sich die empirische Forschung explizit mit deutschen Unternehmen beschäftigt, wird hier der deutsche institutionelle Kontext im Hinblick auf CSR erläutert. Im Zuge der Forschung hat sich außerdem die Unternehmensgröße als ausschlaggebender Faktor herausgestellt, weshalb im Anschluss unterschiedliche Herangehensweisen kleiner und großer Unternehmen bzgl. der Übernahme sozialer Verantwortung thematisiert werden. Relevant sind außerdem die Rahmenbedingungen Qualifikationsanforderungen und Personalbedarf, welche stark von der Unternehmensbranche beeinflusst sind.

2.2.3.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Menschen, die nach Deutschland geflüchtet sind, können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Personen, die noch keinen Asylantrag gestellt haben
- Personen mit laufendem Asylverfahren
- Personen mit abgeschlossenem Asylverfahren, davon:
 - Asylberechtigte
 - Flüchtlinge nach Genfer Flüchtlingskonvention
 - subsidiär Schutzberechtigte
 - Geduldete

Ein Antrag auf Arbeitserlaubnis kann erst drei Monate nach dem Antrag auf Asyl gestellt werden. Mit dem Asylantrag erhalten Geflüchtete eine Aufenthaltsgestattung. Personen mit einer Aufenthaltsgestattung müssen vor Ausübung einer Beschäftigung erst die Genehmigung der Ausländerbehörde einholen, die im Einzelfall entscheidet (BAMF, 2017:1ff.). Zudem holt die Ausländerbehörde die Zustimmung der Arbeitsagentur ein, welche auf einer Vorrangprüfung basiert. Es muss vorerst sichergestellt werden, dass die Beschäftigung einer ausländischen Bewerberin bzw. eines ausländischen Bewerbers keine negativen Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt hat. Zudem darf die geflüchtete Person die Stelle nur dann antreten, wenn keine Deutsche bzw. kein Deutscher für die besagte Stelle verfügbar ist. Davon unabhängig wird geprüft, ob die Arbeitsbedingungen denjenigen deutscher Arbeitnehmer gleichwertig sind (ebd., 4).

Die ersten beiden Kriterien der Vorrangprüfung entfallen für jene Berufe, die in der so genannten Positivliste³ angeführt sind. Dabei handelt es sich um Beschäftigungsfelder, in denen ein Arbeitskräftemangel besteht – beispielsweise in der Technik, in der Informatik und im Gesundheitssektor. Hält sich die Bewerberin bzw. der Bewerber bereits mindestens fünfzehn Monate in Deutschland auf, werden diese Erleichterungen pauschal auf alle Berufe ausgeweitet; es wird somit nur noch die Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen geprüft. Nach vier Jahren Aufenthalt ist die Beschäftigung gänzlich zustimmungsfrei. Die Zustimmung der Arbeitsagentur ist außerdem für Praktika, Berufsausbildungen, Freiwilligendienste und die Beschäftigung von Hochqualifizierten nicht erforderlich (ebd., 4).

Nach dem Abschluss des Asylverfahrens wird schließlich bei einem positiven Asylbescheid (Asylberechtigung oder Flüchtlingsstatus) und subsidiärem Schutz ein uneingeschränkter Arbeitsmarktzugang erteilt. Geduldete müssen ihren Status alle sechs Monate bestätigen und verlängern lassen, dürfen aber unter bestimmten

³ Die Positivliste wird halbjährlich von der Bundesagentur für Arbeit aktualisiert und ist zu finden unter folgendem Link: <https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/zulassung-zum-arbeitsmarkt>. Weitere Erläuterungen zur Rolle der Branche s. Kapitel 2.2.3.4.

Voraussetzungen auch in Deutschland arbeiten⁴. Für sie gelten dieselben rechtlichen Regelungen wie für Menschen mit laufendem Asylverfahren (ebd., 1f.).

Die Arbeitsmarktzulassung kann für folgende Personengruppen nicht erteilt werden: Geflüchtete mit Aufenthaltsgestattung, die verpflichtet sind, in einer Aufnahmeeinrichtung zu wohnen (mindestens sechs Wochen mit einer möglichen Verlängerung von maximal sechs Monaten), sowie Personen aus sicheren Herkunftsländern (ebd., 3).

Aus den Erläuterungen wird deutlich, dass deutsche Unternehmen Flüchtlinge erst dann in den Arbeitsmarkt integrieren können, wenn diese vor nicht weniger als drei Monaten einen Asylantrag gestellt haben. Bürokratische Prozesse sind im Falle eines laufenden Asylverfahrens insbesondere in den ersten fünfzehn Monaten nach der Ankunft in Deutschland komplex. Erleichterungen gibt es jedoch bei Praktika, Ausbildungen, Beschäftigung von Hochqualifizierten und in den Tätigkeitsfeldern der Positivliste. Als besonderer Anreiz zur Beschäftigung geflüchteter Menschen gilt die sogenannte Einstiegsqualifizierung (EQ): Es handelt sich hierbei um eine staatlich geförderte Beschäftigungsform, die es Unternehmen erlaubt, Geflüchtete erst 6-12 Monate lang als Praktikanten einzustellen, damit diese fehlende Qualifikationen nachholen können. Die Arbeitgeber erhalten pro Person und Monat 231€ sowie einen Zuschuss zur Sozialversicherung (BA).

2.2.3.2. Länderkontext Deutschland

Deutschland wird in der Literatur als typisches Beispiel einer koordinierten Marktwirtschaft dargestellt, in Anlehnung an Hall und Soskices Theorie der Spielarten des Kapitalismus (ebd., 2001; Chen, Bouvain, 2009:303f; Hiss, 2009:435; Aguilera et al., 2007:844). Koordinierte Marktwirtschaften in Kontinentaleuropa und Japan zeichnen sich im Unterschied zu liberalen Marktwirtschaften in den USA und Großbritannien

⁴ Zur weiteren Information: „Personen, die eine Duldung besitzen, dürfen keiner Beschäftigung nachgehen, wenn sie eingereist sind, um Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz zu erlangen, wenn sie aufenthaltsbeendende Maßnahmen verhindern, indem sie zum Beispiel über ihre Identität oder Staatsangehörigkeit täuschen oder wenn sie aus einem sicheren Herkunftsland stammen und ihr nach dem 31.08.2015 gestellter Asylantrag abgelehnt worden ist.“ (BAMF, 2017:3).

durch die zentrale Rolle von Regierung und Banken als Aktionäre, starre Arbeitsmärkte aufgrund der niedrigen Fluktuation von MitarbeiterInnen sowie durch einen Langzeitfokus auf gesellschaftlichen Wohlstand aus. Außerdem sind koordinierte Marktwirtschaften vielmehr durch kooperative Beziehungen zwischen Unternehmen geprägt als durch konkurrierende (Chen, Bouvain, 2009:304f., Jackson, Apostolakou, 2010:375). Laut Aguilera et al. (2007) spielen im kontinentalen Modell – ein Synonym für die koordinierte Marktwirtschaft – relationale Motive für CSR eine große Rolle:

„(...) managers in the Continental model are likely to encourage the firm to engage in CSR when stakeholders' interests will be fulfilled, since they are driven not only by short-term profit maximization but primarily by relational motives such as long-term growth, the need for social legitimation, and achieving balance among stakeholders.“ (ebd., 845)

In diesem Zusammenhang wird in Kontinentaleuropa eine kollektive Verantwortung für soziale Gegebenheiten wahrgenommen. Unternehmen sind als Mitglieder der Gesellschaft dazu verpflichtet, einen Beitrag zur Verbesserung sozialer Missstände zu leisten (ebd., 849) – das Konzept des *„bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen“* (vgl. Kapitel 2.1.2.) ist in koordinierten Marktwirtschaften also tief verwurzelt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass in Deutschland vergleichsweise bessere Voraussetzungen für die kooperative Bewältigung neuer gesellschaftlicher Herausforderungen in Zusammenhang mit der massiven Zuwanderung von Flüchtlingen im Jahr 2015 bestehen.

Allerdings werden auch kritische Stimmen an der so oft praktizierten Darstellung Deutschlands als koordinierte Marktwirtschaft und den damit einhergehenden Annahmen geäußert. Hiss deklariert als Vertreterin der Neuen Institutionentheorie einen institutionellen Wandel in Deutschland seit den 70er Jahren: Im Zuge der Liberalisierung des Finanzmarktes, ökonomischer Probleme nach der deutschen Wiedervereinigung und des wachsenden globalen Wettbewerbs orientieren sich deutsche Firmen nun stärker am Shareholder Value und zielen auf kurzfristige Gewinne ab. Unternehmensnetzwerke und Gewerkschaften spielen eine geringere

Rolle, verpflichtende Regulierungen zur Übernahme sozialer Verantwortung durch Firmen wurden reduziert (Hiss, 2009: 436ff.). Der Autorin zufolge müssen in dieser „institutionellen Lücke“ neue CSR-Standards entwickelt werden, die definieren, was als sozial legitimes Verhalten gilt. Am resultierenden aktiven Aushandlungsprozess beteiligt sich eine Vielzahl von Akteuren mit teils konfligierenden Einstellungen zu CSR (ebd., 439ff.). Hiss zufolge lässt sich bereits – im Gegensatz zur traditionellen Handhabung – eine Tendenz hin zu explizit kommunizierten, freiwilligen CSR-Aktivitäten feststellen⁵ (ebd., 432). Nach Moon et al. sind die Kapazitäten der Regierung bei der Sicherstellung des Gemeinwohls zurückgegangen, während Erwartungen und Forderungen der Gesellschaft an Unternehmen steigen, was diese wiederum dazu motiviert, ihre Aktivitäten stärker nach außen zu kommunizieren (vgl. Moon et al., 2010:522f., s. auch Modell von Aguilera et al., Kap. 2.2.2.). Die Autoren charakterisieren „westeuropäische CSR“ allerdings im Unterschied zu den USA weiterhin als eng abgestimmt mit der Regierung und deren Zielsetzungen, oft in Form partnerschaftlicher Aktion (ebd., 525).

Für diese Arbeit lässt sich ableiten, dass deutsche Unternehmen zum Einen ein erhöhtes Interesse daran haben könnten, ihre sozial verantwortlichen Aktivitäten zur Integration von Flüchtlingen für die breite Öffentlichkeit sichtbar zu machen. Zum Anderen ist anzunehmen, dass sie sich aktiv daran beteiligen möchten, im Dialog mit relevanten Akteuren geeignete Standards zur Bewältigung der neuen gesellschaftlichen Herausforderungen zu etablieren und ihre Rolle in diesem Prozess zu definieren.

⁵ Traditionellerweise wird CSR durch Unternehmen in Kontinentaleuropa *implizit* praktiziert, d.h. aufgrund der vorherrschenden Vorstellungen von Unternehmenspflichten sowie der starken Einbettung der Unternehmen in ihr institutionelles Umfeld existiert bereits ein Set festgelegter Normen und Regeln, welches die Übernahme sozialer Verantwortung auslegt und lenkt. CSR-Aktivitäten werden daher meist weniger kommuniziert als in liberalen Marktwirtschaften und es besteht wenig Raum für die eigenständige Entwicklung und Förderung von CSR-Agendas durch Unternehmen (Jackson, Apostolakou, 2010:375f.).

2.2.3.3. Unternehmensgröße

Das Gros wissenschaftlicher Studien zum Thema CSR fokussiert weiterhin – nicht zuletzt aufgrund des Begriffs „Corporate Social Responsibility“ – auf multinationale Unternehmen. Seit der Jahrtausendwende beschäftigen sich jedoch immer mehr ForscherInnen mit der Übernahme sozialer Verantwortung durch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), die immerhin 90% aller Firmen weltweit ausmachen und 50% der Arbeitskraft umfassen (Stand 2002 nach den United Nations, Udayansankar, 2008:167).

Es besteht ein breiter Konsens, dass sich KMUs hinsichtlich der Art sozialer Verantwortungsübernahme und der dahinterstehenden Motivation von globalen Unternehmen unterscheiden. In der Literatur wird KMUs im Vergleich zu großen Unternehmen eine stärkere altruistische Motivation nachgesagt, die in der Regel durch persönliche und religiöse Werte der Geschäftsführer geprägt ist (Jamali et al., 2009:369f., Jenkins, 2006:250). Folglich werde die Übernahme sozialer Verantwortung durch KMUs meist nicht kommuniziert; es handle sich um eine „*silent version of CSR*“ bzw. „*sunk CSR*“ (Jamali et al., 2009:371). Die Bewerbung sozial verantwortlicher Aktivitäten wird laut Jenkins' Studie als „*big business thing*“ kritisiert, meist in Verbindung mit der Wahrnehmung, große Unternehmen würden nur aufgrund erhoffter PR-Effekte CSR betreiben (Jenkins, 2006:250). Andere Studien weisen allerdings darauf hin, dass bei KMUs ein größeres Potential besteht, ihr soziales Engagement aktiv als Wettbewerbsvorteil bzw. zur Differenzierung von Konkurrenten zu nutzen (Udayansankar, 2008:172; Jenkins, 2006:243). Für die hier durchgeführte Studie ist anzunehmen, dass KMUs entweder altruistisch oder instrumentell motiviert sind, während relationale Motive eine untergeordnete Rolle spielen.

Voraussichtlich sind letztere hingegen für Großunternehmen von zentraler Bedeutung. Großunternehmen sind stärker sichtbar und verfügen über mehr Ressourcen und Einfluss, weshalb der öffentliche Druck, sozial verantwortungsvoll zu agieren, deutlich höher ausfällt. CSR wird hier als Instrument genutzt, um soziale Legitimität zu erlangen und den Ruf zu verbessern (ebd., 167f.; Baumann-Pauly et

al., 2013:700f., Jenkins, 2006:242). Baumann-Pauly et al. vertreten in diesem Zusammenhang die These, dass multinationale Firmen mehr Routine und Erfahrung in der Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten nach außen haben, jedoch im Gegensatz zu KMUs weniger fortgeschritten in der konkreten Durchführung der Aktivitäten nach innen sind. Dies führen die AutorInnen darauf zurück, dass die Umsetzung der CSR-Aktivitäten in großen Unternehmen kostspielig ist, während sie in KMUs aufgrund der häufigen Interaktion von Management und Mitarbeitern, flachen Hierarchien und eines höheren Gemeinschaftssinns deutlich einfacher und mit geringerem finanziellen Aufwand von statten geht (2013:699ff.).

KMUs profitieren im Hinblick auf die Implementierung sozialer Projekte außerdem von ihrer höheren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Umstände, was folglich ein größeres Innovationspotential mit sich bringt (Jenkins, 2006:252; Jamali et al., 2009:369f.). Üblicherweise tauschen sich KMUs regelmäßig informell mit ihren Stakeholdern aus und sind meist stark in Kollaborationen mit der Zivilgesellschaft sowie in Unternehmensnetzwerke auf Branchenlevel eingebunden, um Ressourcen effektiv zu bündeln und Herausforderungen kollektiv zu lösen (Baumann-Pauly et al., 2013:699; Jenkins, 2006:243, 250, 253). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass KMUs im Hinblick auf die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt durchaus proaktiv und lösungsorientiert agieren können.

2.2.3.4. Unternehmensbranche

Die jeweilige Branche der Unternehmen spielt zum Einen im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen eine Rolle (vgl. Kapitel 2.2.3.1), hat sich in der empirischen Forschung aber auch in Zusammenhang mit den Qualifikationsanforderungen an das Personal sowie Arbeitskräftemangel als ausschlaggebend herausgestellt. Es erscheint naheliegend, dass Firmen mit Personalmangel und niedrigen Qualifikationsanforderungen ihr Engagement zur Integration von Flüchtlingen als personalpolitisches Instrument nutzen, d.h. in erster Linie instrumentelle Ziele verfolgen. Laut der Bundesagentur für Arbeit bestand im Jahr 2016 in Deutschland ein Fachkräftemangel insbesondere in technischen Berufen (Mechatronik, Energie- und

Elektrotechnik, Klempnereien, Aus- und Trockenbau, Sanitär-, Heizung- und Klimatechnik, Eisenbahnverkehr) sowie im Gesundheits- und Pflegebereich (Gesundheits-, Kranken- und Altenpflege, Physiotherapie) (BA, 2016). Laut einer jährlichen Studie der Manpower Group herrschte in Deutschland im Jahr 2016 insbesondere im Handwerk starker Fachkräftemangel. IT-Fachkräfte finden sich auf Platz 6 der am schwierigsten zu besetzenden Positionen, Pflegekräfte auf Platz 9, gefolgt von Restaurant- und Hotelfachkräften (Manpower Group, 18.10.2016). Beim Sample wurde darauf Wert gelegt, auch Unternehmen aus den betroffenen Branchen zu inkludieren.

2.3. Kooperation zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen

Die Zuwanderung von mehr als einer Million Flüchtlinge nach Deutschland im Jahr 2015 wurde hier bereits mehrmals als Herausforderung bezeichnet, deren Bewältigung nur durch die Kooperation verschiedener Akteure möglich ist. Dies wird im ersten Unterkapitel genauer erläutert. Daraufhin wird diskutiert, welchen Stellenwert Kooperationen, insbesondere Netzwerke, in Zeiten gesellschaftlichen und institutionellen Wandels einnehmen und welche Wirkung sie haben. „Wir zusammen“ wird anschließend als eine Form sektorenübergreifender und sektoreninterner sozialer Partnerschaften charakterisiert. Zuletzt erfolgt eine Erörterung des Nutzens interorganisationaler Beziehungen für die einzelnen teilnehmenden Organisationen, worauf schließlich die empirische Forschung aufbaut.

2.3.1. Ein „Turbulent Field Environment“ durch die Fluchtbewegung nach Europa im Jahr 2015

In Kapitel 2.1.3. wurde die massive Fluchtbewegung nach Europa im Jahr 2015 bereits als Phänomen beschrieben, welches neue Problemstellungen eröffnet und die drei gesellschaftlichen Sektoren vor große Herausforderungen stellt. Für die weitere Charakterisierung der Situation eignet sich das Konzept der Sozialökologie, welches

seine Ursprünge in der Organisationstheorie hat und Systeme prinzipiell als offen und interdependent begreift. Organisationen stehen stets in wechselseitiger Abhängigkeit mit ihrer Umwelt, reagieren auf Änderungen und setzen eigene Impulse. In ihrer Unterscheidung von vier Formen der Beschaffenheit von Organisationsumfeldern beschreiben Emery und Trist das „turbulent field environment“ als einen Zustand hoher Komplexität und niedriger Stabilität, was zu starker Unsicherheit in ganzen Organisationsfeldern führt (1965 in Athanasopoulou et al., 2015:346). Die Situation während und nach der Zuwanderung einer Million Menschen im Jahr 2015 lässt sich als ein solches „turbulent field environment“ charakterisieren, da sich in diesem Zusammenhang ganz neue Erwartungshaltungen an deutsche Unternehmen hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung entwickelten. Die Rolle der deutschen Wirtschaft innerhalb der Gesellschaft muss gewissermaßen neu definiert werden.

Im Hinblick auf sozial legitimes Verhalten von Unternehmen besteht in Deutschland quasi eine doppelte Unsicherheit: Wie bereits von Hiss beschrieben, hat sich in Deutschland insbesondere seit den 90er Jahren eine institutionelle Lücke im Hinblick auf die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen aufgetan: Nachdem CSR einst implizit betrieben wurde, ändern sich nun Standards hin zu mehr explizitem, freiwilligem sozialen Engagement (vgl. Kapitel 2.2.3.2.). Im bereits bestehenden Aushandlungsprozess neuer legitimer Verhaltensweisen macht die Fluchtbewegung nach Deutschland im Jahr 2015 ein soziales Engagement des privaten Sektors dringend erforderlich und schafft somit zusätzliche Unsicherheit. Sie kann sozusagen als Arena betrachtet werden, in der Unternehmen ihre Vorstellungen von sozialer Verantwortung einbringen und geltend machen wollen.

Man unterscheidet in der Sozialökologie außerdem zwischen transaktionalen und kontextuellen Umfeldern. Erstere beschreiben kompetitive und kollaborative Beziehungen einer Organisation mit anderen Akteuren in ihrer unmittelbaren Umwelt, während sich das kontextuelle Umfeld auf Faktoren und übergeordnete Kräfte bezieht, die ganze Organisationsfelder beeinflussen, und nicht von einzelnen Akteuren geändert werden kann (ebd., 346f.). Eine Situation, die kollektive Bindungen notwendig macht, um ein Problem im Organisationsumfeld zu lösen, beschreiben

Hielscher et al. als „mehrseitiges soziales Dilemma“. In diesem Fall muss das Free-Riding einzelner Akteure unterbunden werden, um eine allgemeine Besserstellung aller involvierter Stakeholder zu erreichen (Hielscher et al., 2009:50f.). Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass sich durch die Einwanderung von über einer Million geflüchteter Menschen im Jahr 2015 das kontextuelle Umfeld deutscher Unternehmen im Hinblick auf ihre soziale Verantwortung in ein „turbulent field environment“ transformiert hat, welches nur durch kollektives Agieren stabilisiert werden kann.

2.3.2. Netzwerke und die Etablierung eines neuen „Common Ground“

In Zeiten eines fundamentalen sozialen Wandels können kollektive Bemühungen dazu beitragen, einen „*more stable common ground*“ zu schaffen, d.h. ein neues gemeinsames Verständnis von Handlungsmöglichkeiten kann etabliert und somit Strategien entwickelt werden, um die turbulente Umwelt in einen stabileren und relativ statischen Zustand zu leiten (Athanasopoulou et al., 2015:347; Basu, Palazzo, 2008:126).

Netzwerken wird in diesem Prozess eine zentrale Rolle beigemessen, da sie zur Verstetigung von Verhaltensweisen beitragen (Marsh and Smith, 2000:6). Traditionellerweise werden Netzwerke als Sets von Knotenpunkten (Akteuren) und dyadischen Beziehungen zwischen diesen Akteuren definiert (Melé, 2009:487). In dieser Arbeit erscheint ein konkreteres Verständnis eines Netzwerks als Form der Kooperation von verschiedenen Akteuren sinnvoller. Als Kooperation gelten dabei die zielgerichteten Interaktionen von Individuen und Organisationen untereinander zu einem bestimmten Thema (in Anlehnung an Wood and Grays Definition von „collaboration“, 1991:146) – in diesem Fall zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt. Wandel ergibt sich durch das komplexe Zusammenspiel individueller Akteure (etwa Unternehmer oder Angestellte) mit Akteuren auf höheren Ebenen (z.B. Organisationen, Institutionen, Akteursnetzwerke) (Hollingsworth, 2000:624ff., Athanasopoulou et al., 2015:342). Innovationen werden in der Regel durch Indi-

viduen initiiert, die von der Norm abweichen und ihre Konzepte einem Netzwerk vorstellen, welches diese verbreitet und eine gewisse gemeinschaftliche Akzeptanz kreiert⁶. Wenn die Konzepte anschließend übernommen werden, entstehen neue Normen (ebd., 590).

Der damit verbundene Aushandlungsprozess wird von Basu und Palazzo als „*kollaborative Suche nach sozialer Legitimität*“ bezeichnet: Im Austausch mit relevanten Stakeholdern etablieren sich im Laufe der Zeit neue akzeptable Verhaltensstandards (Basu, Palazzo, 2008:126). Hiss wiederum spricht von einem „*fight for myths*“ (Hiss, 2009:441). Als Mythen lassen sich dabei die vielen konfligierenden Vorstellungen verschiedener Akteure hinsichtlich sozial legitimen Verhaltens begreifen. Organisationen setzen entweder ihre eigenen Mythen durch oder passen sich an bestehende an. Wenn im Sinne einer „Mythenspirale“ ein bestehender Mythos gesellschaftliche Resonanz erfährt, wird dieser verbreitet und zunehmend institutionalisiert (ebd., 440, 443). Das Netzwerk „Wir zusammen“ lässt sich als Plattform für diese Aushandlungsprozesse begreifen, durch die sich neue Standards in Bezug auf sozial legitimes Verhalten von Unternehmen etablieren können.

2.3.3. „Wir zusammen“ als Beispiel sektorenübergreifender und sektoren-interner Zusammenarbeit

In der Politikwissenschaft gilt Corporate Social Responsibility als typisches Feld, welches von Akteuren aus allen drei Sektoren (Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) in Form von netzwerkartigem Austausch geprägt und ausgehandelt wird. Häufig entstehen dadurch Formen der Co-Regulation zwischen Regierung und Unternehmen als Alternative zu staatlichen Vorgaben und wirtschaftlicher Selbstregulation (vgl. Steurer, 2010:67f.).

⁶ Dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass Akteure zwar selbst eine gewisse Schaffenskraft haben, gleichzeitig aber stets von institutionellen Begebenheiten auf höheren Ebenen beeinflusst sind. Die Institutionentheorie wurde allerdings lange Zeit dafür kritisiert, sie könne Wandel nicht erklären, da sie zu stark auf Makrostrukturen und deren prägenden Einfluss fokussieren und Individuen kaum Handlungsfreiheit zuschreiben. In der Neuen Institutionentheorie wird diese Kritik aufgegriffen; erstmals wird sozialer Wandel u.a. auf die Impulse individueller Akteure zurückgeführt (Peters, 2008:8f., 12).

Selsky und Parker definieren sektorenübergreifende soziale Partnerschaften (cross-sector social partnerships, CSSPs) als *„cross sector projects formed explicitly to address social issues and causes that actively engage the partners on an ongoing basis“* (ebd., 2007:22). Das Verständnis der Autoren von sozialen Partnerschaften kommt dem im vorangehenden Kapitel genannten Kooperationsbegriff sehr nahe. Es werden vier Arenas von CSSPs identifiziert: Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen (Arena 1), zwischen Regierungen und Unternehmen (Arena 2), Regierungen und gemeinnützigen Organisationen (Arena 3) und trisektorale Partnerschaften, die alle drei Akteursarten einschließen und sich normalerweise über nationale Grenzen hinweg erstrecken (ebd., 24).

Das Netzwerk „Wir zusammen“ ist im Grunde eine Zusammenarbeit zwischen Regierung und Unternehmen, sowie innerhalb des privaten Sektors. Es entstand als klassische CSSP in Arena 2; während diese nach dem Konzept von Selsky und Parker allerdings auf wenige Akteure beschränkt bleibt, wurde „Wir zusammen“ zu einem umfassenden Netzwerk ausgeweitet, das auch Kooperationen innerhalb des privaten Sektors möglich macht.

Um die Kooperationsformen bei „Wir zusammen“ und deren Zielsetzungen genauer zu erläutern, wird nun auf die Ergebnisse der empirischen Studie vorgegriffen, insbesondere auf ein Experteninterview mit der Leiterin des Projektbüros von „Wir zusammen“, Frau Marlies Peine. Nach ihrer Auskunft sowie den Erklärungen zweier Gründungsmitglieder entstand das Netzwerk im Oktober 2015 im Rahmen eines Treffens der Regierung mit „führenden Köpfen der deutschen Wirtschaft“:

„(...) es wurde an dem Tag halt ganz klar zum Thema Flüchtlinge und Flüchtlingsstrom zu Deutschland und in Deutschland halt diskutiert inwieweit die deutsche Wirtschaft ähm, ja, helfen kann bzw. eigene Maßnahmen ergreifen kann, um auch langfristig die Herausforderungen dieses Zustroms leisten und meistern zu können.“ (Peine, 03.02.2017, Absatz 4)

Einige der anwesenden Unternehmen hatten sich bereits in erster Linie über das ehrenamtliche Engagement ihrer MitarbeiterInnen in der Flüchtlingshilfe einge-

bracht. 36 Firmen einigten sich schließlich, ihr bestehendes Engagement auszubauen und sich in Zukunft an einer „gemeinsam konzipierten Aktivität“ im Sinne eines Netzwerks zu beteiligen (ebd., 6). Die Gründung und Finanzierung des fünfköpfigen Projektbüros ab Februar 2016 wurde von der Ralf und Judith Dommermuth Stiftung übernommen, die sich bereits in ähnlichen Bereichen engagiert (ebd., Absatz 9). Ein Jahr später zählte das Netzwerk knapp 170 Mitgliedsunternehmen (Peine, 11) und wuchs bis Juli 2017 auf knapp 200 heran (Wz, 20.07.2017).

Die Ziele des Netzwerks beschreibt Peine wie folgt:

„Dieses Netzwerk sollte halt zum Einen natürlich, ja ich sag mal, die bestehenden Aktivitäten transparent machen, also was machen eigentlich die deutschen Unternehmen schon, zum Anderen sollte das auch ne Motivation sein, um andere Unternehmen auch noch zu motivieren, halt ähnliche Initiativen zu gründen und langfristig aufzubauen, und zum Anderen war's aber auch nochmal ein Fokus ganz klar darauf, dass dieser, äh, der Wille da war, auch Flagge zu zeigen, denn grade zu der Zeit als dieser Peak in Ende 2015 erreicht wurde, waren ja auch, ich sag mal, viele Negativstimmen, die aufkamen, und Zweifel an dem was da, ich sag mal, seitens der Regierung auch zugelassen wurde.“ (ebd., Absatz 7)

Das Netzwerk „Wir zusammen“ wurde also mit der Intention eines dreifachen Nutzens gegründet: Unternehmen erhalten eine Plattform, um ihre Projekte öffentlichkeitswirksam darzustellen, während sie der Regierung dabei unter die Arme greifen, Kritik seitens der Zivilgesellschaft einzudämmen – eine Win-Win-Situation. Drittens steht natürlich die Integration der Neuankömmlinge in den Arbeitsmarkt als übergeordnetes Ziel im Fokus – diesbezüglich spielt nicht nur die Kooperation mit der Regierung, sondern auch die Zusammenarbeit *innerhalb* des privaten Sektors eine zentrale Rolle. Welches Interesse schließlich die Unternehmen an einer Teilnahme an „Wir zusammen“ haben könnten, wird im folgenden Kapitel diskutiert.

2.3.4. Motivationen hinter der Teilnahme an Netzwerken

Die bisher dargelegten Analysen im Kapitel 2.3. erörtern, weshalb angesichts der Fluchtbewegung nach Europa im Jahr 2015 kooperatives Agieren notwendig ist und wozu es gebraucht wird. Nun wird erklärt, wie interorganisationale Zusammenarbeit überhaupt zustande kommt bzw. welches Interesse die einzelnen Teilnehmer daran haben. Aufschlussreich sind diesbezüglich Überlegungen von Hollingsworth (2000) und Van de Ven (1976).

Hollingsworth beschreibt Netzwerke als institutionelle Arrangements zwischen Selbstinteresse und sozialer Verpflichtung (Hollingsworth, 2000:606f., s. Abbildung 2.1). Netzwerke können eine Vielzahl von Akteuren einschließen, u.a. den Staat bzw. die Regierung. Sie unterscheiden sich von Verbänden (associations), da letztere stärker formalisierte und weniger vielfältige Organisationen sind, die auf einer Insider-Outsider-Logik aufbauen (ebd., 608ff.).

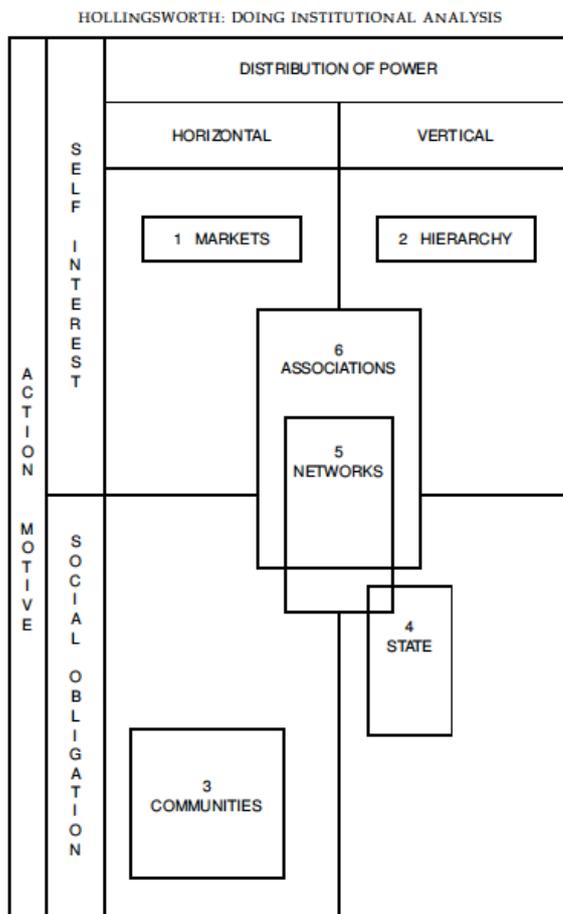


Abbildung 2.1: Eine Taxonomie institutioneller Arrangements nach Hollingsworth (2000:607)

Hollingsworths Darstellung gibt bereits erste Hinweise auf die Intentionen der Mitgliedsunternehmen hinter ihrer Teilnahme an „Wir zusammen“, konzentriert sich aber nicht auf die Unternehmensperspektive. Diesbezüglich ist Van de Vens Konzept interorganisationaler Beziehungen (1976) informativer, da es die individuellen Motivationen beteiligter Organisationen innerhalb einer Kooperation analysiert. Nach Van de Ven bilden sich Kooperationen zwischen Organisationen, wenn komplexe soziale Probleme auftreten, die von einem einzelnen Akteur nicht gelöst werden können – seine Grundannahme geht also einher mit den in Kapitel 2.3.1. angestellten Überlegungen zum „turbulent field environment“. Durch Zusammenarbeit können Expertise und Ressourcen geteilt und gebündelt werden (Van de Ven, 1976:24f.). Interorganisationale Kooperation entsteht aus zweierlei Motiven der beteiligten Organisationen (ebd., 28f.):

1. ein internes Bedürfnis nach Ressourcen
2. ein Interesse, sich für ein externes Problem zu engagieren

Im ersten Fall ist die Motivation für eine interorganisationale Zusammenarbeit intraorganisational begründet, d.h. sie basiert auf dem Eigeninteresse der beteiligten Organisationen. Im zweiten Fall ist die Zusammenarbeit interorganisational begründet, d.h. eine Änderung des gemeinsamen Umfelds verschiedener Organisationen führt dazu, dass diese untereinander verstärkt kommunizieren, was wiederum das Bewusstsein sowie das Engagement der Organisationen für Bedürfnisse, Probleme oder Chancen in ihrem Umfeld erhöht und Kooperationen wahrscheinlicher macht (ebd., 30ff.). Intern bzw. intraorganisational motivierte Kooperationen definiert Van de Ven als Ressourcenabhängigkeitsmodell (resource dependence model - RDM), extern bzw. interorganisational motivierte Kooperationen nennt er Systemwandelmodell (system change model - SCM). Im Endeffekt sind interorganisationale Beziehungen aber meist das Produkt vielfältiger Motivationen (ebd., 30).

Das Netzwerk „Wir zusammen“ lässt sich im Hinblick auf seine Entstehungsgeschichte als Reaktion auf die Fluchtbewegung nach Deutschland im Jahr 2015 klar als Systemwandelmodell bezeichnen. Das Netzwerk appelliert ganz eindeutig an die externe Motivation deutscher Unternehmen. Bei der Gründung spielte jedoch auch

die Hoffnung auf den Austausch von Ressourcen eine ganz zentrale Rolle: Unternehmen profitieren von der erhöhten Sichtbarkeit ihres Engagements, während die Regierung sich Unterstützung für die eingeschlagene Flüchtlingspolitik bzw. verminderte öffentliche Kritik erhofft (Ressourcenabhängigkeitsmodell, vgl. die im vorangegangenen Kapitel beschriebene Win-Win-Situation). Das Netzwerk kann von den Mitgliedsunternehmen also auch zur Ressourcenbeschaffung genutzt werden.

Es wird davon ausgegangen, dass die Art, wie Unternehmen ihre Mitgliedschaft nutzen, bzw. der Grund für ihre Teilnahme an „Wir zusammen“ mit der Motivation hinter ihrem jeweiligen Engagement für Flüchtlinge zusammenhängt. Folgende Hypothesen werden aufgestellt:

1. Instrumentell motivierte Unternehmen nutzen „Wir zusammen“ primär zur Ressourcenbeschaffung (Ressourcenabhängigkeitsmodell).
2. Altruistisch und relational motivierte Unternehmen sind extern motiviert (Systemwandelmodell) und verstehen „Wir zusammen“ als Plattform zur Lösung eines sozialen Problems.

3. EMPIRIE: DAS ENGAGEMENT DEUTSCHER UNTERNEHMEN ZUR INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN

3.1. Forschungsdesign

3.1.1. Impuls, Forschungsfrage und Erkenntnisinteresse

Die Wahl der Forschungsfrage und des Themas der Arbeit erfolgte in Zusammenhang mit der öffentlichen Skepsis gegenüber Unternehmen und deren Verantwortungsübernahme zur Integration von Flüchtlingen, die als Reaktion auf den kritischen Artikel in der FAZ im Juli 2016 aufkam (s. Einleitung). Daraus entstand das Interesse, sich näher mit der Rolle von Unternehmen bei der Integration auseinander zu setzen und diese empirisch zu erforschen.

Die zentrale Frage, die über die empirische Forschung beantwortet werden soll, lautet folgendermaßen:

Aus welchen Gründen engagieren sich deutsche Unternehmen für Flüchtlinge und welche Ziele verfolgen sie mit ihrer Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“?

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse geben Aufschluss darüber, wie sich der private Sektor bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen im Zuge der Fluchtbewegung von 2015 selbst verortet und inwieweit Kooperationsbereitschaft und lösungsorientiertes Denken vorhanden sind. Die Schlussfolgerungen dienen als Ausgangspunkt für weitere Forschungen und können auch in der Praxis Impulse setzen, um beispielsweise neue Schwerpunkte im Netzwerk zu legen mit dem Ziel, den verschiedenen Motivationen der potentiellen Mitgliedsunternehmen gerecht zu werden und somit mehr Firmen anzusprechen.

3.1.2. Methodik

Die empirische Forschung basiert auf 16 teilstrukturierten qualitativen Interviews mit Projektverantwortlichen aus 11 Unternehmen, sowie auf einem Experteninterview mit der Leiterin des Projektbüros von „Wir zusammen“, Frau Peine. Das Sampling wird im folgenden Kapitel erklärt. Aufgrund der hohen Komplexität der Forschungsfrage und der allgemeinen Themenstellung wurden qualitative Methoden verwendet. Qualitative Interviews haben den Vorteil, dass sie im Vergleich zu quantitativen Methoden – in der Regel Fragebögen mit vorgefertigten Antwortmöglichkeiten – authentischere Aussagen befördern und neue Erkenntnisse generieren können, die zwar unerwartet, aber doch hochrelevant sind. Die Option, einen offenen Fragebogen schriftlich beantworten zu lassen, wurde ausgeschlossen, da bei dieser Vorgehensweise das Risiko höher ist, simple Kopien offizieller Statements der Unternehmenskommunikation zu erhalten, wie sie zum Teil auf den jeweiligen Webseiten publiziert werden. Außerdem sind flexible Nachfragen zu besonders interessanten Aussagen bzw. Aspekten nicht möglich. Die nötige Tiefe kann letztlich nur durch qualitative Interviews erzielt werden.

Acht der sechzehn Interviews wurden persönlich geführt, die weiteren acht telefonisch. Telefoninterviews waren erforderlich, da manche Unternehmen ihren Sitz in Regionen Deutschlands haben, die aufgrund der hohen Distanz oder schwacher Infrastruktur schwer zu erreichen waren. Hierfür war weder Budget noch ausreichend Zeit vorhanden. Die Gespräche dauerten je nach Redseligkeit des Gegenübers zwischen 40 und 90 Minuten, im Durchschnitt allerdings um die 45 Minuten.

Die Interviews orientierten sich grob an einem zuvor auf Basis der Literatur entwickelten Leitfaden (s. Appendix 1). Die Fragen wurden bewusst ganz offen gestellt, um die InterviewpartnerInnen nicht in eine gewisse Richtung zu lenken und somit ihre Antworten zu beeinflussen. Analog zur Forschungsfrage zielt der erste Frageblock darauf ab, die Gründe bzw. Motivationen hinter dem Engagement der einzelnen Firmen zu erfahren. Der zweite Frageblock behandelt die Interessen der Unternehmen hinter ihrer Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“ und hinterfragt ihre Kooperationsbereitschaft.

Die Abfolge der Fragen wurde flexibel gehandhabt. Je nach Ausführlichkeit der Antworten wurden manche Fragen übersprungen oder zusätzliche Fragen eingefügt⁷. Wenn bereits zu Beginn des Interviews das Netzwerk „Wir zusammen“ zur Sprache kam, wurde die Fragenabfolge dementsprechend angepasst. Zudem wurde der Leitfaden im Laufe der Erhebung ergänzt, wenn sich bestimmte wiederkehrende Aspekte als relevant für das Erkenntnisinteresse erwiesen (s. Kapitel 3.1.4.). Daher weisen die Interviews eine gewisse natürliche Varianz auf, welche im Hinblick auf die Vergleichbarkeit detailgenau analysiert werden muss, sich allerdings positiv im Sinne erhöhter Authentizität der Aussagen widerspiegelt. Es wurde darauf geachtet, am Ende der Forschung über einen kompletten Datensatz zu verfügen, d.h. dass Antworten auf alle Fragen von jedem Unternehmen vorliegen. In vier Fällen fehlten einzelne Details, die dann im Nachhinein per E-Mail erhoben wurden. Es handelte sich dabei um reine Fakten wie die Dauer angebotener Praktika oder Fragen zur Vergütung und Zahl der beschäftigten Geflüchteten.

3.1.3. Sample

Das Sample umschließt elf Mitgliedsunternehmen am Netzwerk „Wir zusammen“. „Wir zusammen“ wurde aus zwei Gründen gewählt: Erstens möchte das Netzwerk die Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft aktiv vorantreiben und kommuniziert ebendiese als Herausforderung, die gemeinsam und kooperativ gelöst werden muss. Der Wirtschaft wird dabei ein hoher Stellenwert beigemessen. Dies wird bereits durch die Wahl des Namens „Wir zusammen“ deutlich, welcher sich von „Wirtschaft zusammen“ ableitet. Zweitens versucht es kontinuierlich neue Mitgliedsunternehmen anzuwerben und verfügt in diesem Zusammenhang über eine starke Medienpräsenz. Somit ist das Netzwerk sowohl für Unternehmen interessant, die sich aktiv für die Integration von Flüchtlingen einsetzen, als auch für jene, die primär instrumentell oder relational motiviert sind.

⁷ Einige InterviewpartnerInnen beantworteten in ihrer Reaktion auf Frage 2 bereits die beiden Folgefragen 3 und 4. Andere wiederum äußerten sich zu manchen Punkten nur oberflächlich, woraufhin gezielte Nachfragen gestellt wurden.

Es existiert ein weiteres Netzwerk, das Ähnlichkeiten zu „Wir zusammen“ aufweist: das Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“⁸, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Es zählt bereits 1.483 Mitgliedsunternehmen⁹ und dient in erster Linie dem Erfahrungsaustausch zu relevanten Themen rund um die Integration von Flüchtlingen in das Unternehmen, wie etwa Diversity Management, Kompetenzchecks, Berufsvorbereitungsprogramme, Sprachkurse etc. Der Fokus liegt auf der Versorgung der Mitglieder mit Informationen, um den Erfolg ihrer individuellen Projekte auf operativer Ebene sicherzustellen. Es geht weniger um die symbolische Darstellung eines gemeinsamen Engagements der deutschen Wirtschaft für Flüchtlinge, wie das bei „Wir zusammen“ der Fall ist. Mitgliedsunternehmen finden auf der Webseite zwar eine Plattform, um sich zu präsentieren, allerdings ist auch diese auf den Erfahrungsaustausch unter Mitgliedern ausgerichtet (NUiF2). „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ ist daher weniger auf die Außenwirkung des Netzwerks bedacht, die Medienpräsenz ist dementsprechend geringer. Eine Kontrastierung der Gründe der Mitgliedsfirmen für ihre Teilnahme an den jeweiligen Netzwerken wäre bestimmt erkenntnisreich, konnte allerdings aufgrund des beschränkten Rahmens dieser Arbeit nicht geleistet werden.

Bei der Wahl der einzelnen Unternehmen war die zentrale Voraussetzung eine Beschäftigung von Flüchtlingen im eigenen Betrieb, da die Integration in den Arbeitsmarkt als zentrale Verantwortlichkeit des privaten Sektors betrachtet wird. Überdies hinaus wurde darauf geachtet, die im Netzwerk enthaltene Vielfalt verschiedener Unternehmensgrößen, Branchen und Standorte möglichst realitätsgetreu abzubilden. Wie bereits erläutert, sind vorhandene Ressourcen und das Wirkungsfeld eines Unternehmens von dessen Größe abhängig. Die Branche spielt im Hinblick auf Arbeitskräftemangel und Qualifikationsanforderungen an das Personal eine Rolle. Unternehmen aus Branchen mit hohem Bedarf an niedrig qualifizierten Arbeitskräften sind voraussichtlich in erster Linie instrumentell motiviert. Innerhalb der Kategorie Standort wird in Land und Stadt unterschieden. Auch hier besteht eine

⁸ Weiterführende Informationen auf: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de>

⁹ Stand September 2017 (NUiF1)

Verbindung zum Personalmangel, welcher in ländlichen Regionen in der Regel stärker ausgeprägt ist (BMVI, 2015: 4ff.).

Unter Berücksichtigung der vier Aspekte entstand schließlich ein Sample von elf Unternehmen bei einer Gesamtzahl von etwa 180 Mitgliedern am Netzwerk „Wir zusammen“ im März/April 2017. Glücklicherweise zeigten alle elf kontaktierten Unternehmen die Bereitschaft für ein dreißig- bis sechzigminütiges Interview. Das Sample gestaltet sich wie folgt (s. auch Tabelle 3.1): Vier Firmen sind kleine oder mittlere Unternehmen, alle weiteren haben Mitarbeiterzahlen im vier- oder fünfstelligen Bereich und sind bis auf eine Ausnahme international tätig. Dies widerspiegelt in etwa das Verhältnis bei „Wir zusammen“ (40% zu 60%, vgl. Appendix 2). Außerdem wurde darauf geachtet, auch Gründungsmitglieder von „Wir zusammen“ ins Sample einzuschließen, da deren Motivation die Entwicklung des Netzwerks entscheidend prägte und sich evtl. von den Motiven neuer Mitglieder unterscheidet. Zwei der befragten Firmen haben ihren Sitz im ländlichen Raum, die weiteren neun in Städten.

Das Sample bildet zudem die bei „Wir zusammen“ enthaltene Vielfalt der Branchen ab (vgl. Appendix 3). Es wurde Wert darauf gelegt, auch Firmen aus Branchen mit Personalmangel im Sample zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 2.2.3.4.). Das Sample umschließt folgende Branchen bzw. Tätigkeitsbereiche: Industrie (U1, U2), Services (U3, U4, U5), Gesundheit (U6), IT (U7), Handwerk (U8, U9), Architektur (U10). Das Großunternehmen U11 setzt die Beschäftigten in verschiedenen Bereichen vom Vertrieb über Informatik bis zu Controlling ein und lässt sich daher nicht eindeutig einer Branche zuordnen¹⁰.

Die Ansprechpersonen hatten verschiedene Positionen und Funktionen inne. Bei den vier KMUs konnte jeweils der bzw. die GeschäftsführerIn interviewt werden. In den großen Unternehmen sind die Projekte entweder in der Personalabteilung angesiedelt (U4, U5, U11), oder/und in der Corporate Social Responsibility-Abteilung (U1, U3). Bei U6 liegt die Zuständigkeit bei der Pflegedirektion.

¹⁰ Die Namen der Firmen sowie der AnsprechpartnerInnen wurden aufgrund der Vertraulichkeit der Daten anonymisiert. Auch Städtenamen wurden abgeändert und gekürzt, um sicherzustellen, dass die befragten Unternehmen nicht identifiziert werden können.

Unternehmen	Standort	Unternehmensgröße	Branche
U1	Stadt	Großunternehmen	Industrie
U2	Land	Großunternehmen	Industrie
U3	Stadt	Großunternehmen	Services
U4	Stadt	Großunternehmen	Services
U5	Stadt	Großunternehmen	Services
U6	Stadt	Großunternehmen	Gesundheit
U7	Stadt	KMU	IT
U8	Stadt	KMU	Handwerk
U9	Land	KMU	Handwerk
U10	Stadt	KMU	Architektur
U11	Stadt	Großunternehmen	divers (hochqualifiziert)

Tabelle 3.1: Sample der empirischen Forschung

In Unternehmen, bei denen die Zuständigkeit für die Integrationsmaßnahme sowie der Kontakt zu „Wir zusammen“ nicht in den Händen derselben Person lag, wurden zwei Interviews geführt. In der Regel gab es in diesen Fällen eine bzw. einen Verantwortliche(n) für die praktische Umsetzung und eine bzw. einen Zuständige(n) für die Verwaltung und die Kommunikation des Engagements. In folgenden Firmen wurde mehr als ein Interview durchgeführt:

- U2: Werkleiter (praktische Umsetzung), Verantwortliche für das Nachhaltigkeitsmanagement (Kontakt zu „Wir zusammen“)
- U4: Leiter der deutschen Personalstrategie (Kontakt zu „Wir zusammen“), Mitarbeiterin der Personalabteilung (zuständig für die praktische Umsetzung)
- U7: Geschäftsführer, Verantwortliche aus der Marketingabteilung (zuständig für den Kontakt zu „Wir zusammen“)
- U6: Geschäftsführer, Verantwortlicher aus der Pflegedirektion
- U11: Mitarbeiterin der Personalabteilung am Standort F. (praktische Umsetzung), Leiter der Praktikantenprogramme für Flüchtlinge in Deutschland (Kontakt zu „Wir zusammen“)

3.1.4. Auswertung

Die Interviews wurden noch während der zweimonatigen Erhebungsphase mithilfe des an der Universität Marburg entwickelten Programms f4/f5 transkript transkribiert. Dialekte, Slangwörter und Versprecher werden in den Transkriptionen authentisch wiedergegeben. Betonte Wörter sind mit Großbuchstaben geschrieben. Im Anschluss wurde das dazugehörige Analyseprogramm f4 analyse verwendet, um die Daten zu strukturieren und auszuwerten.

Die Auswertung folgt dem Konzept der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014, insb. 77f.). Wie empfohlen wurden erst Hauptkategorien für die Analyse aus dem Leitfaden entwickelt, bzw. aus den Theorien, die diesem zugrunde liegen (vgl. Kapitel 2 sowie 3.1.2.). Daraus ergaben sich die beiden Analyseblöcke „Motivation&Ziele“ und „Netzwerke“ mit den Hauptkategorien „instrumentell“, „relational“ und „altruistisch“, sowie „Ressourcenabhängigkeitsmodell“ und „Systemwandelmodell“.

Im Zuge der initiierenden Textarbeit wurden die Hauptkategorien getestet sowie weitere direkt aus dem Material abgeleitet, wie etwa die Kategorie „Programmkonzeption“. Die gesammelten Informationen aus dieser Kategorie eignen sich als Kontrollvariablen für die Aussagen zur Motivation der jeweiligen Unternehmen, sich für Geflüchtete zu engagieren. Konkrete Fragen zur Programmkonzeption wurden im Zuge der Erhebung in den Leitfaden integriert. Als aufschlussreich erwiesen sich außerdem die geäußerten Wünsche der Unternehmen für das eigene Engagement und das Netzwerk „Wir zusammen“.

Anhand der in der initiierenden Textarbeit erarbeiteten Struktur wurde daraufhin das gesamte Datenmaterial gesichtet und codiert. Das den Hauptkategorien zugeordnete Material wurde schließlich in Subkategorien eingeteilt, die induktiv gewonnen wurden, d.h. die sich direkt aus dem Material ableiten.

Hier soll betont werden, dass die qualitative Inhaltsanalyse ein dynamisch-hermeneutischer Prozess ist. Einzelne Analysephasen können nicht klar voneinander getrennt werden. Aus der Einordnung des Materials in Subkategorien können sich beispielsweise Änderungen des Grundgerüsts ergeben, was dann wiederum eine

Umcodierung des gesamten Materials erforderlich macht. Diese Rückkopplungsschleifen zum ursprünglichen Material wirken sich allerdings durchaus bereichernd für die Forschungsergebnisse aus (Kuckartz, 2014:50ff.).

Ein ähnlich wechselseitig fruchtbarer Prozess findet in Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur im Zuge der Datenauswertung statt. Die empirischen Daten geben Aufschluss auf Aspekte, die vor der Forschung noch nicht als relevant erachtet und somit nicht theoretisch beleuchtet wurden. Die Beschäftigung mit dem entsprechenden Forschungsstand gibt wiederum neue Anhaltspunkte für die Datenauswertung. Auch hieraus ergaben sich neue Kategorien über die wiederholte Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial.

3.2. Ergebnisse

3.2.1. Motive für ein Engagement für Flüchtlinge

Hier werden vorab die jeweiligen Maßnahmen bzw. Engagements der befragten Unternehmen vorgestellt. Fragt man Firmen nach ihrer Motivation hinter ihrem Engagement, besteht natürlich ein gewisses Risiko, dass diese ihre wahren Beweggründe verschleiern und „Impression Management“ betreiben (nach Goffman, 2011:7f.). Letzteres beschreibt die Taktik, sein Gegenüber in der Interaktion von sich überzeugen und auf seine Seite ziehen zu wollen. Sollten die Motive der Unternehmen aus den Interviews nicht klar hervorgehen oder fragwürdig sein, lassen sich weitere Schlüsse mit Bezugnahme auf die jeweilige Programmkonzeption ziehen. Beispielsweise gibt das Rahmenprogramm, das rund um die Beschäftigung von Flüchtlingen angeboten wird, Aufschluss darauf, wie nachhaltig eine Maßnahme betrieben wird. Aussagekräftig ist außerdem, ob die Geflüchteten im Anschluss an die Maßnahme (i.d.R. ein Praktikum oder eine Ausbildung) vom Unternehmen übernommen werden sollen oder nicht (vgl. Tabelle 3.2). Folgende Punkte haben sich als aufschlussreich herausgestellt: das konkrete Angebot an Flüchtlinge, die Zahl der beschäftigten Flüchtlinge, die Dauer der Maßnahmen, die Zielgruppe, das Rahmen-

programm, die Bezahlung bzw. Finanzierung der Maßnahmen und Möglichkeiten der Teilnehmenden im Anschluss an die Maßnahme.

In Tabelle 3.2 werden die jeweiligen Maßnahmen der Unternehmen übersichtlich dargestellt. Als Gemeinsamkeit ist zu erkennen, dass alle Unternehmen bis auf U2 Ausbildungen anbieten, damit die geflüchteten Menschen fehlende Qualifikationen erwerben können. Bei U11 lag der Schwerpunkt bisher allerdings auf Praktika und U4 fokussiert stärker auf Festeinstellungen. Üblicherweise durchlaufen die Flüchtlinge vor der Ausbildung mehrwöchige oder sogar sechs- bis zwölfmonatige Praktika, letztere im Zuge der staatlich geförderten Einstiegsqualifizierung (vgl. Kapitel 2.2.3.1). Die Praktika dienen dazu, zu testen, ob die Beschäftigten Interesse und Geschick für die Tätigkeit mitbringen. Es ist davon auszugehen, dass jene Unternehmen, die in eine umfassende Qualifizierung der Flüchtlinge investieren, instrumentelle Ziele verfolgen, d.h. neues Personal rekrutieren wollen.

Die Unternehmen integrieren je nach Größe unterschiedlich viele Geflüchtete in den Betrieb. Kleine Unternehmen führen meist kein strategisches Projekt durch im Sinne fester Praktika- oder Ausbildungsplätze im dreistelligen Bereich, die kontinuierlich neu vergeben werden, wie das bei Großunternehmen der Fall ist. In der Regel beschränkt sich das Engagement bei KMUs auf 1-5 Geflüchtete. Das Großunternehmen U2 verhält sich hinsichtlich der Zahl beschäftigter Flüchtlinge wie ein KMU, da sich das Engagement auf ein Werk mit 180 Beschäftigten in einer Kleinstadt beschränkt. Die anderen Werke sind laut Auskunft der beiden InterviewpartnerInnen für Flüchtlinge logistisch schwer erreichbar. Eine hohe Zahl beschäftigter Flüchtlinge kann auf eine altruistische Motivation hindeuten, steht aber auch in Zusammenhang mit den Kapazitäten der Firma. Je nach Unternehmensgröße ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten und Herangehensweisen an ein Engagement, wie bereits in Kapitel 2.2.3.3. beschrieben.

Als Erwartungen an die geflüchteten BewerberInnen wurde in erster Linie hohe Motivation genannt, sowie die Fähigkeit, sich auf Deutsch zu verständigen. Die Art des Asylstatus ist für die Unternehmen in der Regel nicht relevant (vgl. Kapitel 2.2.3.1). U1, U4 und U5 zeigen bei der Auswahl der Praktikanten und Azubis erhöhte

Sorgfalt, um Probleme mit negativen Bescheiden zu vermeiden. Dies deutet auf ein instrumentelles Interesse hin.

Das Rahmenprogramm rund um die Beschäftigung von Flüchtlingen wird proportional zur Unternehmensgröße umfassender, mit Ausnahme von U4. Während sich die MitarbeiterInnen von KMUs meist persönlich für die neuen KollegInnen engagieren, werden in Großunternehmen in der Regel Mentorenprogramme, Deutschkurse und interkulturelle Trainings für die MitarbeiterInnen angeboten. Der Umfang des Rahmenprogramms lässt darauf schließen, wie nachhaltig die jeweiligen Engagements ausgelegt sind.

Die Vergütung der Geflüchteten ist abhängig von der Dauer des Praktikums und den mitgebrachten Qualifikationen. Üblicherweise zahlen die Unternehmen die gesetzlich festgelegte Ausbildungsvergütung. Im Falle einer EQ wird der staatliche Zuschuss von 231€ pro Monat und Beschäftigtem von den Unternehmen je nach Branche um 300-600€ aufgestockt, sodass sich letztlich ein Gehalt in Anlehnung an die übliche Ausbildungsvergütung mit geringer Abstufung ergibt¹¹ – bis auf U3, das nur den staatlich geförderten Betrag ausbezahlt, was ein klares Symbol für ein instrumentelles Interesse darstellt. Praktika mit einer Dauer von bis zu drei Monaten sind in der Regel unentgeltlich oder mit einer geringen Aufwandsentschädigung verbunden, mit Ausnahme von U11, das ihre Praktikanten mit dem Mindestlohn vergütet. Es ist nicht auszuschließen, dass sich daraus die im Vergleich zu anderen Großunternehmen geringe Zahl beschäftigter Flüchtlinge erklärt.

Bei den KMUs ist eine Übernahme der Auszubildenden geplant, aber nicht notwendigerweise der Praktikanten. Die meisten Großunternehmen übernehmen Auszubildende bei Bedarf in eine Festanstellung. Einzig U4 und U5 führen ihre Aktivitäten mit dem expliziten Ziel durch, alle PraktikantInnen bzw. Azubis fest anzustellen – hier manifestiert sich ein instrumentelles Interesse.

¹¹ Ausbildungsgehälter unterscheiden sich stark je nach angestrebtem Beruf und Standort (gehaltsvergleich.com, s. Literaturverzeichnis).

Unternehmen	Aktivität	Dauer und Ablauf	Anzahl der Flüchtlinge	Mitarbeiterzahl des U	Voraussetzungen an Zielgruppe	Rahmenprogramm	Bezahlung und Finanzierung	Möglichkeiten im Anschluss
U1	Praktika, Ausbildung	Mehrwöchige Praktika, dann Ausbildung	50 Azubis, aber 150 Ausbildungsstellen, 250 Praktika-plätze	< 250.000 (< 75.000 im deutschsprachigen Raum)	ausreichende Deutschkenntnisse, früher war positiver Bescheid notwendig, mittlerweile lockerer wegen 3+2 Regelung	Sprachprogramm (8-10 Stunden / Woche), Mentoringprogramm, psychotherapeutische Hotline, interkulturelle Schulungen für Ausbilder	Vergütete Praktika, Ausbildungs-gelälter	teilweise Übernahme, Ausbildung über Bedarf hinaus
U2	1 Praktikumsplatz, EInstellung	4 Wochen Praktikum, dann FestEinstellung für ein Jahr + Verlängerung	1 Festangestellter, 1 Praktikant	< 750 (< 250 im Werk in P.)	hohe Motivation, Angestellter war noch im Asylverfahren	persönliches Engagement des Werkleiters für Flüchtlinge	Praktikum ist unentgeltlich, da dem Flüchtling sonst staatliche Zuschüsse gestrichen werden	in 1 Fall Übernahme, in 1 Fall keine Übernahme möglich, weil kein Bedarf
U3	Praktika in Form einer EQ, Ausbildung, EInstellungen, Struktur zur Förderung des ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeiter	Praktika als EQ für 6-12 Monate, dann Ausbildung, dann Übernahme	300 Einstellungen, 500 Praktika als EQ	< 750.000 (< 250.000 in Deutschland)	B1+ Deutschkenntnisse, bei Praktikanten offen, Asylstatus nur im Hinblick auf Arbeits- erlaubnis relevant	Deutschkurse über Jobcenter für Einzelfälle, Führerscheinförderungen, Ansprechpartner vor Ort, Sportveranstaltungen, Infoveranstaltung für Mitarbeiter, um ehrenamtliches Engagement zu unterstützen	231€/Monat in der EQ, Budget von 1 Mio. € für ehrenamtliche Projekte durch Mitarbeiter	Übernahme
U4	Praktika, Ausbildung, EInstellungen	3-6wöchiges Praktikum, dann EInstellung, auch Ausbildung möglich	über 800 EInstellungen (2016)	< 500.000 (< 75.000 in Deutschland)	Grundkenntnisse Deutsch, Motivation für die Gastronomie, Pünktlichkeit, Team- player, Asylstatus nur in Bezug auf Arbeits-erlaubnis relevant	Online-Sprachkurse und Computer an der Arbeitsstelle zum Spracherwerb	Praktikum ist unentgeltlich, bei Festanstellung reguläres Gehalt	Festanstellung nach Praktikum, Flüchtlinge können auch nur übergangs- weise bei U4 arbeiten
U5	Praktika in Form einer EQ, Ausbildung	6monatige EQ, evtl. Verlängerung um 6 Monate, dann Ausbildung	6 Flüchtlinge in EQ, davon 6 als Azubis übernommen	< 2.500	Motivation, Geschick, positiver Asylbescheid	Intensiv-Deutschkurs (4 Std./Tag) am eigenen Trainingszentrum, Mentorenprogramm, Workshops für Mentor- Innen und Praktikanten sowie für Mitarbeiter zur Sensibilisierung	650€ / Monat für Praktikanten, davon wird ca. 300€ staatlich gefördert (nur in M.), 50.000€ Budget für Deutschkurs	Übernahme

Unternehmen	Aktivität	Dauer und Ablauf	Anzahl der Flüchtlinge	Mitarbeiterzahl des U	Voraussetzungen an Zielgruppe	Rahmenprogramm	Beziehung und Finanzierung	Möglichkeiten im Anschluss
U6	Schul-, Orientierungs- und Pflegepflichtpraktika, Ausbildungen, Lehrgänge inklusive Anerkennungspraktika	verschiedene Praktika und Ausbildungen (1-3 jährig), aufeinander aufbauend	ca. 55 Praktikanten und Azubis	< 5.000	für Ausbildung: Deutschniveau B2 (gesetzlich vorgegeben), Vorerfahrung, Asylstatus nur in Bezug auf Arbeitserlaubnis relevant, bei Praktikum offener	Sprach- und Integrationskurse über externe Einrichtungen, interkulturelle Trainings für Mitarbeiter	Praktika sind unentgeltlich, Flüchtlinge in Anpassungslehrgang erhalten Ausbildungsgehalt von Azubi im 3. Lehrjahr	Möglichkeit einer Ausbildung nach Praktikum, danach gerne Übernahme bei Bedarf
U7	Praktika, Ausbildung, Workshops in Flüchtlingsheimen	1-2wöchige Schulpraktika, mehrwöchige Praktika, dann in zwei Fällen Ausbildung	2 Azubis, 3 Praktikanten für mehrere Wochen, laufend Schülerpraktikanten	< 100	Nett, intelligent, gute Auffassungsgabe, Motivation, Asylstatus spielt keine Rolle	International Day, Fußballteam für Mitarbeiter und Flüchtlinge aus Unterkünften in Umgebung, Lebenslauf-training und rechtliche Beratung über Jura-Studentin	unentgeltliche Schülerpraktika, Ausbildungsgehalt	Übernahme der Azubis, Praktikanten können im Anschluss länger bei U7 bleiben, studieren oder zu anderem Unternehmen gehen
U8	Ausbildung	4 Wochen Praktikum, in einem Fall einjährige EQ, dann Ausbildung	2 Azubis	< 50	keine besonderen Voraussetzungen, beide Azubis im Asylverfahren	1 Azubi wird von staatlichem Programm gefördert	Aufwandsentschädigung für Praktikanten, Ausbildungsgehalt	Übernahme
U9	Ausbildung Praktikum	einwöchiges Praktikum, dann Ausbildung + dreimonatiges Praktikum	1 Azubi 1 Praktikant	< 10	Affinität für handwerkliche Tätigkeit, Asylstatus nicht relevant	persönliches Engagement der Teammitglieder für Flüchtlinge	Aufwandsentschädigung für Praktikanten	Übernahme des Azubis, Praktikant will studieren
U10	Ausbildung	8 Monate EQ, dann Ausbildung	1 Azubi	< 10	gute Deutschkenntnisse, hohe Motivation, Asylstatus nicht relevant	Unterstützung durch das Team	staatliche Förderung für EQ + Taschengeld durch Betrieb	Architekturstudium, gerne auch Übernahme
U11	Praktika, Vorbereitung auf Ausbildung, Ausbildung	2-3 monatiges Praktikum, einjährige Vorbereitung auf Ausbildung	gut 100 Praktikanten	< 500.000 (davon < 250.000 in Deutschland)	Vorkenntnisse, ausreichende Deutsch- oder Englischkenntnisse, Motivation	Buddy-Programm, Workshops für aufnehmende Abteilungen, Deutschkurse über Agentur für Arbeit in Einzelfällen	Mindestlohn für Praktikanten (1.350€ / 35 Std.)	Arbeit in anderen Unternehmen, bei Bedarf Übernahme oder Werkstudententätigkeit

Tabelle 3.2: Programme für Flüchtlinge der befragten Unternehmen

Zuletzt soll vermerkt sein, dass auf Basis der empirischen Ergebnisse eine klare Einteilung der Unternehmen in rein instrumentelle, altruistische oder relationale Motive nicht möglich ist, sich allerdings Tendenzen abbilden. So weit möglich wird hier also von „*primär instrumentell*“, „*primär altruistisch*“ und „*primär relational motivierten*“ Unternehmen gesprochen.

3.2.1.1. Instrumentelle Motive

Instrumentelle Motive wurden von den befragten Unternehmen bis auf zwei Ausnahmen nicht als Hauptgrund für ihr Engagement für Flüchtlinge genannt. Wirtschaftliche Vorteile ergeben sich in erster Linie aus der Gewinnung neuer Arbeitskräfte. Wie erwartet, spielt dieser Aspekt besonders für Firmen mit Personal-mangel und niedrigen Qualifikationsanforderungen eine Rolle, beispielsweise für U4 und U5 in der Gastronomie- bzw. Hotellerie-Branche. U4 zählt zu den beiden Unternehmen, die explizit instrumentelle Ziele des Engagements nannten:

„Wenn wir aufrichtig sind, ist der Initiator die Tatsache, dass wir sagen, wir suchen Mitarbeiter, es gibt Menschen, die arbeiten wollen, wieso schafft die Politik es nicht, die Weichen zu stellen, damit diese Mitar / damit diese Menschen auch in Arbeit kommen.“ (U4, L., Absatz 22)

„Natürlich kommt der ideelle Aspekt halt auch noch dazu, wirklich etwas zu tun, im Sinne der... Krisenbewältigung, ja. Aber das ist für uns eher... ja, wie soll ich's bezeichnen, ähm... zweitrangig wär das falsche Wort, ja. Ähm... weil, weil es ein wichtiges Thema IST, aber es ist halt jetzt eben nicht das... der Initiator.“ (U4, L., Absatz 21)

Die befragte Mitarbeiterin aus der Personalabteilung am Standort R. beschrieb die Arbeit bei U4 als Job, den man als Deutscher ungern annehme aufgrund der ungünstigen Arbeitszeiten und der wenig anspruchsvollen Tätigkeiten (U4, K., Absatz 166, 188). Daher ist die Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland bei U4 gezwungenermaßen eine gängige Praxis (ebd., 27-28). Da es zunehmend schwierig werde, Angestellte aus EU-Ländern zu gewinnen (L., 21) und der Einstellungs-

prozess aus dem EU-Ausland mit großen Herausforderungen verbunden ist – etwa die Organisation von Visa und Unterkünften – (K., 33-35), stellt die Fluchtbewegung im Jahr 2015 für U4 eine große Chance dar:

„Also für uns, ganz ehrlich gesagt, halt, was Besseres könnte uns gar nicht passieren. Auch wenn das natürlich jetzt ein bisschen paradox klingt, weil die Menschen natürlich auch wahrscheinlich liebend gern in ihrer Heimat geblieben wären als halt eben, ne, von zuhause weggehen zu müssen, aufgrund Krieg und so weiter, aber für uns ist es einfach halt ne unwahrscheinlich gute Möglichkeit, vor Ort mehr Bewerber zu bekommen, damit ich halt NICHT noch ins Ausland gehen muss.“ (U4, K., Absatz 32)

Das einer Festanstellung vorangehende drei- bis sechswöchige Praktikum ist unbezahlt und das Rahmenprogramm beschränkt sich auf Online-Deutschkurse, die ohnehin bereits für ausländische Arbeitskräfte angeboten werden. Diese zwei Aspekte sind klare Indizien dafür, dass U4 mit seinem Engagement primär instrumentelle Ziele verfolgt. Nicht zuletzt aufgrund des niedrigen erforderlichen Qualifikationsniveaus konnten im Jahr 2016 allerdings über 800 Flüchtlinge eingestellt werden (U4, L., 34, 118).

Auch bei der Hotelkette U5 ist eine instrumentelle Motivation klar erkennbar, auch wenn als oberstes Ziel genannt wurde, Geflüchteten eine langfristige Perspektive in Deutschland zu ermöglichen (U5, D., Absatz 17):

„Wir merken ne hohe Fluktuation, wir merken auch, dass wir Schwierigkeiten haben beim Rekrutieren, und wir sehen das eben auch als eine Möglichkeit, ähm, Mitarbeiter zu rekrutieren. (...) Momentan, ähm, durch die Ausbildung können wir auch offene Ausbildungsplätze, das haben wir nämlich auch, also wir hatten in [B.] auch Schwierigkeiten, die Ausbildungsplätze besetzen zu können, und dadurch, dass wir eben sechs Auszubildende übernehmen konnten in die Ausbildung, hatten wir in [B.] dann keine offenen Ausbildungsplätze mehr. Ja. Also da haben wir auch dann, war so ne Win-Win-Situation dann einfach.“ (U5, D., Absatz 29)

Ein weiteres Merkmal der strategisch-instrumentellen Ausrichtung von U5 ist die Tatsache, dass das Projekt zum nächsten großen Standort in M. verschoben wurde, nachdem die offenen Ausbildungsplätze in B. belegt wurden. Zusätzliche Stellen in B. wurden nicht geschaffen, es werden aber weiterhin Schülerpraktika für Geflüchtete angeboten (ebd., 126-129). Allerdings lässt sich vermerken, dass U5 in Zusammenhang mit ihrem Engagement weder Aufwand noch Kosten scheut. Wie bereits dargestellt, wurde ein umfassendes Rahmenprogramm etabliert; für den Intensiv-Deutschkurs im eigenen Trainingszentrum wurde ein Budget von 50.000€ angesetzt. Anfangs gab es Schwierigkeiten beim Projektstart aufgrund fehlender Bewerbungen, weshalb der geplante Startzeitpunkt der Maßnahme nicht eingehalten werden konnte – somit konnten staatliche Förderungen im Rahmen einer Einstiegsqualifikation in Höhe von knapp 300€ pro Monat und Person¹² nicht in Anspruch genommen werden. Das Unternehmen entschied sich, die Maßnahme dennoch zu starten und die volle Praktikumsvergütung selbst zu bezahlen (ebd., 84-85).

Auch bei U3 lässt sich, wie bereits erwähnt, ein instrumentelles Interesse feststellen, da die meisten PraktikantInnen mit Fluchthintergrund zuerst eine gering bezahlte sechsmonatige Einstiegsqualifizierung durchlaufen müssen. U3 bezahlt den Beschäftigten nur die staatlich geförderten 231€ pro Monat. Das Unternehmen hat somit keine eigenen Ausgaben für die Arbeitskräfte, bis auf die Kosten, die in Zusammenhang mit dem Rahmenprogramm entstehen. Letzteres beläuft sich auf eine Art Mentoring, Deutschkurse und Führerscheinförderungen in Einzelfällen sowie Sportveranstaltungen (vgl. Tabelle 3.2). Dass U3 eine Million Euro zur Unterstützung ehrenamtlicher Initiativen ihrer MitarbeiterInnen in der Integrationshilfe zur Verfügung gestellt hat, ist an dieser Stelle positiv hervorzuheben, soll aber nicht über die geringe Vergütung der beschäftigten Flüchtlinge hinwegtäuschen. Ähnlich wie U4 und U5 ist auch U3 im Dienstleistungsbereich tätig; die Qualifikationsanforderungen an das Personal sind vergleichsweise niedrig. Es zeigt sich, dass insbesondere Unternehmen mit Bedarf an niedrig qualifizierten Arbeitskräften instrumentelle

¹² Hier sind die staatlichen Zuschüsse zur Sozialversicherung miteingerechnet.

Interessen verfolgen und von der Einwanderungsbewegung nach Deutschland im Jahr 2015 profitieren.

Neben U4 ist das Start-up U9 das zweite Unternehmen, das explizit den instrumentellen Nutzen seines Engagements betonte. Seine Herangehensweise entspricht dabei dem Konzept des Shared Value nach Porter und Kramer (s. Kapitel 2.1.1.), d.h. es wird nicht nur wirtschaftlicher, sondern auch gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen:

„Also man muss tatsächlich sagen, es gäbe kein [U9] ohne den E. [Name des Geflüchteten], also wir haben tatsächlich im Business Plan gesagt, das ist integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells, Geflüchtete auszubilden. Weil wir halt ned nur uns PR und Aufmerksamkeit dadurch erwarten, sondern vielfältige Teams sind einfach erfolgreicher. Und zugleich hamma damit das Thema des Nachwuchsproblems, das unter anderem a in dem einen Handwerksbetrieb, mit dem wir jetzt fest zammarbeiten, halt a ergeben, also der hat einfach a koan Azubi ned gefunden. Und gleichzeitig war’s natürlich gesamtgesellschaftlich relevant irgendwas zum mocha, im Bereich Integration.“ (U9, N., Absatz 2)

Frau N.s Zitat verdeutlicht, dass sich die Motivation von U9 für sein Engagement nicht klar einer Kategorie zuordnen lässt. Prinzipiell handelt es sich bei allen befragten Unternehmen um eine Kombination verschiedener Motive (s. Kap. 3.1.1.3.). Zu den instrumentellen Gründen, sich für Flüchtlinge einzusetzen, zählt für das Start-up nicht nur der Ausgleich des Personalmangels, welcher im Handwerk und am Land besonders akut ist, sondern auch die Differenzierung auf dem Markt:

„Also bei uns kaufen Leute jetzt aus Hamburg ein [Produkt], das hätten sie niemals getan, wenn sie nicht unsere Aktion, unser Engagement irgendwie gut finden täten. Und ähm... für uns ist das tatsächlich eine USP einfach. Ähm... also eine Unique Selling Proposition. Und, also das zeichnet uns halt schon aus, also die Leute kaufen bei uns nicht nur ein [Produkt], weil sie auf Ökomöbel stehen und Massivholzqualität, sondern halt, weil sie wissen, die Idee ist

gut, da stehen wir dahinter, wir finden's einfach cool, was ihr macht's.“ (U9, N., Absatz 54)

Als junges Unternehmen muss sich U9 erst am Markt etablieren und kann hier sein soziales Engagement effektiv einsetzen. Es exemplifiziert somit Udayansankars Theorie, dass KMUs CSR-Aktivitäten als Wettbewerbsvorteil nutzen. Für die drei weiteren befragten KMUs spielte die Differenzierung von Konkurrenten am Markt allerdings keine Rolle. Ihnen zufolge waren altruistische Motive von zentraler Bedeutung, was wiederum mit den Theorien von Jamali et al. und Jenkins einher geht (vgl. Kap. 2.2.3.3.). In allen drei Betrieben besteht allerdings das Interesse, die Azubis im Anschluss zu übernehmen.

Auch von den großen Unternehmen, die instrumentelle Motive nicht als ausschlaggebend nannten, wird das Engagement für Flüchtlinge in der Regel als Potential verstanden, geeignetes Personal zu rekrutieren, sollte seitens der Firma Bedarf bestehen. Die Gewinnung von Arbeitskräften stand allerdings nicht im Fokus, mit Ausnahme von U3. Im Falle von U2 wurde einem Geflüchteten ein Praktikum im Betrieb ermöglicht, nachdem eine soziale Initiative, die sich für schwer einstellbare Menschen einsetzt, Kontakt zum Werksleiter aufgenommen hatte. Als nach dem Praktikum eine Stelle in der Verpackungsabteilung frei wurde, wurde der Geflüchtete in Arbeit übernommen, was jedoch im Vorhinein so nicht geplant war (U2, G., 279-281). U11 wiederum beschäftigt qualifizierte Flüchtlinge als Praktikanten und übernimmt diese z.T. in Werkstudententätigkeiten oder Vollzeitstellen (U11, H., 5, 24). Die Interviewpartnerin berichtete aber auch vom Fall eines Praktikanten, der trotz mehrfacher Bewerbungen nicht in Arbeit übernommen wurde (ebd., 92). Folglich werden Praktikanten bei U11 nicht zielgerichtet im Hinblick auf offene Stellen rekrutiert. Auch U6 erhofft sich über sein Engagement u.a. qualifiziertes Personal (U6, B., 2), allerdings können nicht alle Auszubildenden aus der eigenen Krankenpflegeschule übernommen werden (ebd., 32), d.h. es wird über den Bedarf hinaus ausgebildet.

Interessanterweise äußerten einige Unternehmen Kritik auf die Frage, inwiefern sie von ihrem Engagement für Flüchtlinge profitieren. Die GesprächspartnerInnen wehrten sich gewissermaßen gegen die Annahme, ihre Unternehmen wollten aus ihren sozialen Aktivitäten wirtschaftlichen Profit schlagen:

„Wissen Sie, ich muss jetzt nicht fünf Flüchtlinge und noch drei andere Praktikanten beschäftigen, um hier ne schwarze Null zu erwirtschaften.“ (U2, G., Absatz 315)

„Ich denke, da haben wir nen Auftrag, den wir da erfüllen müssen, oder sollten auch, und äh, ja. Das seh ich als wichtig an, und dann besprech ich das mit meinen Mitarbeitern und dann, dann setzen wir das dann so um. Aber das ist nicht Fachkräftemangel, der Treibende.“ (U6, B., Absatz 32)¹³

Der Geschäftsführer von U7 beschreibt metaphorisch:

„Was nutzt mir das jetzt, einen völlig Fremden bei mir zuhause aufnehmen? Was nutzt mir das jetzt? Ja gar nix! Aber, wenn ich jetzt mir mal vorstellen würd, ich wär in DESSEN Lage, was würd ich mir denn dann wünschen? Dann würd ich mir wünschen, aufgenommen zu werden! (...) Dass ich im ersten Moment davon, also in einem allerersten Schritt nichts davon habe, ist doch logisch! Ja? Und wenn ich so denke, dann tu ich natürlich auch nix. Ja? Ähm, und aber diese, diese egozentrische... Denkweise, die führt zur Spaltung.“ (U7, W., Absatz 108)

Vermeehrt wurde der zeitliche und finanzielle Aufwand betont, der durch die Qualifizierung der Geflüchteten entstehe. Gleichzeitig wird das Potential zur Entschärfung des Fachkräftemangels als gering eingeschätzt:

„Ich kann ja keinen abstellen, als... als Ausbilder. Der Ausbilder bin ich letztendlich selber und die Mitarbeiter, und wir müssen halt sehen, dass wir mit unserer Zeit auch hinkommen. Weil letztendlich ist das natürlich wirtschaftlich

¹³ Entgegen den Trends in der Gesundheitsbranche (s. Kap. 2.2.3.4.) hat U6 laut Auskünften des Geschäftsführers und Herrn C.s keine Probleme mit Personalmangel, was auf die eigene Pflegeschule, die aktiven Recruiting-Bemühungen und den guten Ruf der Gesellschaft in der Region als attraktiver Arbeitgeber zurückgeführt wird (U6, C., 50ff.; B., 31, 65).

betrachtet n Zuschussgeschäft, wenn man kurzfristig denkt, das ist Zeit, die bezahlt dir keiner.“ (U10, V., Absatz 225)

„Also wir haben da keine, wir haben da grundsätzlich keine Probleme [mit Fachkräftemangel]. Also wir... wir bilden sowieso über Bedarf aus, auch für die Industrie um uns rum, weil wir einfach diese... diese großen Ausbildungszentren haben. Das heißt, bei uns in der Ausbildung... sind eben auch teilweise Azubis, die dann in ganz anderen Unternehmen arbeiten. Ähm... nichtsdestotrotz wird uns das nicht helfen beim Fachkräftemangel, also auf jeden Fall JETZT noch nicht.“ (U1, R., Absatz 57)

Daraus lässt sich ableiten, dass der Großteil der befragten Unternehmen – insbesondere jene mit mittleren bis hohen Qualifikationsanforderungen ohne Personalmangel – tatsächlich nicht primär instrumentell motiviert sind. Außerdem manifestieren sich hier Bemühungen, einen Ruf als sozial verantwortungsvolles und somit legitimes Unternehmen zu etablieren, was wiederum im folgenden Kapitel genauer thematisiert wird.

Zusammenfassend lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

1. Insbesondere jene Unternehmen sind instrumentell motiviert, die mit akutem Arbeitskräftemangel zu kämpfen und niedrige Qualifikationsanforderungen an ihr Personal haben.
2. Große Firmen ohne akuten Personalmangel und mittleren bis hohen Qualifikationsanforderungen sehen ihr Engagement als Möglichkeit, Arbeitskräfte zu rekrutieren, sollte Bedarf bestehen. Allerdings wird dies eher als Nebeneffekt betrachtet.
3. Eines der drei befragten KMUs nutzt sein Engagement als Wettbewerbsvorteil, während die drei weiteren primär altruistisch motiviert sind. Es besteht aber in allen Fällen die Erwartungshaltung, die Azubis in Zukunft als fähige Arbeitskräfte ins Unternehmen einzubinden.
4. Unternehmen, die vorgeblich nicht instrumentell motiviert sind, sind darauf bedacht, dass ihr Engagement nicht als eigennützig wahrgenommen wird.

3.2.1.2. Relationale Motive

Dem Konzept der Sozialökologie zufolge sind Unternehmen eingebettet in ein breiteres Umfeld, mit dem sie in wechselseitiger Abhängigkeit stehen (vgl. Kapitel 2.3.1.). Tatsächlich lässt sich das Engagement der deutschen Wirtschaft mitunter als Reaktion auf Änderungen ihres Umfelds begreifen. Zehn der elf befragten Unternehmen begründeten ihr Engagement u.a. damit, dass im Zuge der „Flüchtlingswelle“ etwas für die Integration getan werden „müsse“ bzw. „sollte“. Vier der elf Unternehmen verwiesen in diesem Zusammenhang auf die massive Berichterstattung durch die Medien und stellten fest, dass die Frage nach der Integration der Flüchtlinge „in aller Munde“ sei (vgl. U2, M., 17). Insbesondere die befragten Großunternehmen verspürten das Bedürfnis, sich hinsichtlich eines gesellschaftspolitisch so aktuellen Themas wie der Integration von Flüchtlingen klar zu positionieren und Stellung zu nehmen:

„Also warum wir uns so umfassend entschieden haben, zu engagieren, ist ganz einfach, weil wir n bundesweit agierendes, nicht nur bundesweit, sondern weltweit agierendes Unternehmen sind, und eben entsprechend auch unsere Verpflichtung darin sehen, eben, da wo wir wirtschaftlich aktiv sind, eben auch gesellschaftlich unser Engagement zu zeigen. Ahm... und da war 2015, stand / standen wir ja schon gesellschaftlich vor einer großen Herausforderung, mit der wir auch in den nächsten Jahren eben noch zu tun haben werden und das äh haben wir schon als Aufgabe gesehen, ähm, auch da eben entsprechend aktiv zu werden.“ (U3, P., Absatz 14)

„Ja gut, also die... die große Zahl von Flüchtlingen, ist einerseits, dass man denkt, dass man als kirchliche Einrichtung, (...), die wir ja sind, das kommt nämlich auch noch dazu, dass wir da einen sozialen Auftrag haben.“ (U6, B., Absatz 2)

Es wird hier deutlich, dass die Unternehmen aufgrund ihrer Größe oder im Falle von U6 in Zusammenhang mit seiner religiösen Zugehörigkeit eine gewisse Erwartungshaltung ihres Umfelds wahrnehmen und sich folglich verpflichtet fühlen, soziale Verantwortung zu übernehmen. Dies bestätigt Aguilera et al.s Hypothese, dass Firmen

CSR-Aktivitäten u.a. aufgrund externen Drucks durch ihre Stakeholder implementieren und sich dadurch ihre „social licence to operate“ verdienen wollen (2015, s. Kapitel 2.3.2.).

Zwei der großen Unternehmen äußerten außerdem die Hoffnung, durch ihr Engagement Erwartungen der MitarbeiterInnen zu erfüllen und somit einen positiven Eindruck zu hinterlassen:

„Für mich war's einfach jetzt noch mal, natürlich aufgrund der aktuellen politischen Situation auch mit diesem Thema Flüchtlinge, war ja in aller Munde, jeden Tag, ja, und das war für mich einfach nochmal ein Signal zu sagen: Ja, wir wollen uns engagieren, dass auch unsere Mitarbeiter sehen: Ja, äh, das, das unterstreichen wir und das ist uns wichtig.“ (U2, M., Absatz 17)

„Hier schaffen wir eben auch nochmal so, grad was die Gesellschaft, wieder ein aktuelles politisches Thema betrifft, hier auch nochmal so ne Sensibilisierung für unsere Mitarbeiter, dass sie auch, dass unsere Mitarbeiter auch sehen, dass wir auch bei diesem gesellschaftlichen Thema auch Verantwortung übernehmen einfach.“ (U5, D., Absatz 31)

Frau D. von U5 berichtete, sehr viele erfreute Rückmeldungen von den MitarbeiterInnen hinsichtlich ihres Engagements erhalten zu haben. Das Management nutzt die CSR-Aktivitäten für Flüchtlinge hier als effektives Tool, um nicht nur von den KonsumentInnen, sondern auch von der eigenen Belegschaft als sozial legitim wahrgenommen zu werden.

U2 erwähnt außerdem die Bedeutung von Quoten sozialer Berichterstattung. Im Unternehmen engagiert sich bisher aufgrund logistischer Gegebenheiten nur das Werk in P. für Geflüchtete. Frau M., Zuständige für das Nachhaltigkeitsmanagement, möchte allerdings auch andere Standorte motivieren:

„Ich weiß nicht, ob Sie gesehen haben, dass wir auch unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben letztes Jahr, und äh, da gibt es ja entsprechend auch Quoten, ja, also diese Handicap-Quote, das war ja jetzt nur ein Beispiel, äh, da geht's ja auch um Arbeitsplatzsicherheit zum Beispiel, und diese ganzen Dinge, und überhaupt Ökocontrolling-Daten im Allgemeinen, und

da ist es schon so, dass wir uns die immer standortbezogen anschauen und dass es auch praktisch wie so nen Wettbewerb unter den Standorten gibt in Ausführungsstrichen, weil jeder will natürlich der Beste sein. (Lachen)“ (U2, M., Absatz 44)

U2 möchte also durch ihr Engagement gewisse Quoten erfüllen – ein Beispiel von Zwangsisomorphie nach DiMaggio und Powell (vgl. Kapitel 2.2.2.). Die Berichterstattung über soziale Indikatoren zählte bis vor kurzem noch zur sanften Regulierung im Hinblick auf CSR, d.h. sie war für Unternehmen nicht verpflichtend, wurde aber u.a. mit gesellschaftlicher Anerkennung belohnt. Nach der Verabschiedung eines Gesetzes zur CSR-Berichtspflicht durch den Deutschen Bundestag im März 2017 wird sie allerdings ab dem Geschäftsjahr 2017 für Großunternehmen (ab 500 MitarbeiterInnen und Umsatzerlösen über 40 Mio. €) obligatorisch (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 10.03.2017). Voraussichtlich wird die neue Bestimmung im Hinblick auf das Engagement deutscher Großunternehmen für Flüchtlinge fortan eine wichtigere Rolle spielen. In der hier durchgeführten Befragung wurde das Thema allerdings nicht angeschnitten, da sich der Erhebungszeitraum mit der Gesetzesänderung überschneidet und in so kurzer Zeit sicherlich noch keine entsprechende Strategie entworfen werden konnte.

Die befragten KMUs erklärten, in Anbetracht der neuen gesellschaftlichen Herausforderungen einen Beitrag zur Integration leisten zu wollen. Externe Erwartungshaltungen schienen für sie aber – bis auf eine Ausnahme – keine Rolle zu spielen. Dies deckt sich mit der aktuellen Literatur, der zufolge der öffentliche Druck auf KMUs aufgrund ihrer eingeschränkten Ressourcen und Sichtbarkeit deutlich geringer ist (vgl. Kapitel 2.2.3.3.). Nur für U7 spielten Anregungen von außen eine Rolle: Über die Tätigkeit des Geschäftsführers, Herrn W., als Dozent in verschiedenen Universitäten ist U7 stark in institutionelle Netzwerke eingebunden. Gleichzeitig hat sich das KMU über die unternehmenseigene Stiftung bereits einen Ruf als sozial verantwortungsvolles Unternehmen etabliert. So kam es letztlich über eine Anfrage einer Universität zu einer Ausweitung des Engagements auf die Zielgruppe Flüchtlinge:

„Wir wollten... mit Flüchtlingen was machen. Ja? Also eigentlich hatt' ich so das Gefühl, das sollten wir tun. Und der Umstand, dass sich eine offizielle Stelle an uns gewandt hat, sprich die [Name der Universität], war ja so der Punkt, wo man sagt: Ja gut, ist ja wunderbar, ähm, wenn eine offizielle / wenn eine Stelle mit einer offiziellen Stelle redet, die wir wiederum kennen, dann macht das Sinn.“ (U7, W., Absatz 84)

„Dann hab ich gesagt: Na gut, dann mach ma das halt. Ja? Ich wusst' jetzt auch nicht so ganz genau, wie. Aber mei. Es hieß ja auch damals immer, man soll was tun und dann hamma halt was getan.“ (U7, W., Absatz 30-31)

Hier bestätigt sich Campbells These, dass sich Unternehmen dann besonders verantwortungsbewusst verhalten, wenn sie in einen institutionalisierten Dialog mit ihren Stakeholdergruppen – in diesem Falle Universitäten – eingebunden sind (vgl. Kap. 2.3.2.).

Während sich die eben beschriebenen Prozesse als *Reaktionen* auf gesellschaftliche Veränderungen klassifizieren lassen, gibt es gleichzeitig auch Bestrebungen, sich als Unternehmen *aktiv* und lösungsorientiert zur Bewältigung von Herausforderungen einzubringen – ein Verhalten, das der Idee der Privatwirtschaft als „sozialer Akteur“ entspricht und auch dem Konzept des Corporate Citizenship nahe kommt (vgl. Kap. 2.1.2.). Die Grenzen zur altruistischen Motivation sind fließend; jedenfalls steht dahinter das Ziel, positiv auf das Unternehmensumfeld einzuwirken und gesellschaftliche Kohäsion sicherzustellen:

„Es ist ne Veränderung in der Gesellschaft, der man aufgrund der Gesellschaft unbedingt Rechnung tragen muss, weil sonst... haben wir 'n Integrationsproblem, was wir, was sich ja jetzt in Teilen einfach auch zeigt, dass wir vor zwanzig, dreißig, vierzig Jahren nicht drauf geachtet haben, das darf uns halt in Deutschland nicht nochmal passieren.“ (U1, R., Absatz 65)

Auch bei U3 ist eine langfristige Denkweise erkennbar:

„Wie wir uns die Zahlen angeguckt haben von, von den Menschen die zu uns gekommen sind, haben wir eher wirklich auch sehr früh schon gesehen, dass es

eher darum gehen wird, auch grade im niedriger qualifizierten Bereich entsprechend auch Hilfsangebote zu machen oder auch Angebote zur Integration in den Arbeitsmarkt zu machen.“ (U3, P., Absatz 27)

Diese Tatsache kommt U3 gewissermaßen zugute, da für Arbeitsstellen bei U3 kein hohes Ausbildungsniveau erforderlich ist (vgl. instrumentelle Motive, Kapitel 3.2.2.1.). Dennoch lässt sich bei beiden zitierten Unternehmen ein Interesse an langfristigen Problemlösungen feststellen. Sie wollen nicht nur *reagieren*, sondern auch *agieren*, d.h. durch eigene Impulse zur Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft beitragen.

Im Hinblick auf die Sicherstellung sozialen Zusammenhalts als Verantwortung der Wirtschaft liefern die Interviews mit zwei Geschäftsführern kleiner Unternehmen besonders detaillierte Ergebnisse. Wie bereits in Kapitel 2.2.3.3. erwähnt, sind es die Unternehmensinhaber bzw. -gründerInnen von KMUs, die ihre persönlichen Werte und Überzeugungen an die Belegschaft weitervermitteln und CSR-Aktivitäten somit entscheidend prägen¹⁴. Herr W. von U7 ist stark in Universitäts- und Innovationsnetzwerke eingebunden. Herr O. ist als doktorierter Politikwissenschaftler Mitglied verschiedener Verbände zum Thema Wirtschaftsethik und engagiert sich politisch. Beide Befragten vertreten die Einstellung, dass alle Teile der Welt miteinander verbunden sind und für eine harmonische Zukunft Kooperation unabdinglich ist:

„Die intragenerationale Gerechtigkeit ist die Gerechtigkeit, die herzustellen ist zwischen den Menschen einer Generation. In anderen Worten, das ist ne Nord-Süd-Fragestellung. Wir reden also von Afrika und Europa, als eine Einheit, oder wie wir’s heute betrachten, als unterschiedliche Endpunkte der gleichen Welt, entwickelte Welt – nicht-entwickelte Welt und irgendwo dazwischen Schwellenländer. Wenn wir nicht die Fähigkeit bestehen (sic!) mit fairen

¹⁴ Die AnsprechpartnerInnen der Großunternehmen brachten ihre persönliche Grundmotivation weniger explizit zur Sprache. Dies hängt voraussichtlich damit zusammen, dass das Engagement der jeweiligen Unternehmen meist nicht von ihnen persönlich initiiert bzw. entschieden wurde. Interviews mit dem höheren Management wären in diesem Zusammenhang bestimmt interessant, konnten aber im Zuge dieser Masterarbeit aufgrund des schwierigen Zugangs zu den entsprechenden Persönlichkeiten nicht geführt werden – mit Ausnahme Herrn B.s von U6, der ein explizit relational-reaktives Motiv nannte (s. Beginn des Kapitels 3.2.1.2.).

Handelsbeziehungen, mit äh nem Ausgleich zwischen den Bedürfnissen aller in einer Generation, also Herrn E. [Name des eingestellten Flüchtlings], Ihnen und mir; ähm... irgendwie nen Mittelweg zu finden, dass der eine seinen, seinen Träumen irgendwie nachgehen kann, und wenn der Traum in Deutschland ne Ausbildung ist, dann muss ich das ermöglichen als deutscher Unternehmer.“ (U8, O., Absatz 47)

„Also entweder ich kümmerge mich um die, die DA sind. Und da unten äh... dass da wieder aufgebaut wird, ja, das wär ziemlich schlau, weil wir, wenn du den dritten Winter ähm bei minus irgendwas, ja, in der zerbombten Bude wohnst, ja, dass du dich irgendwann mal auf die Socken machst, das ist ja irgendwie logisch, oder?“ (U7, W., Absatz 112)

„Und ich glaub, dass Integration erforderlich ist, und dass ma am Ende des Tages in EINER Welt leben, haben die wenigsten irgendwie verstanden.“ (U7, W., Absatz 104)

Eine ähnliche Argumentation findet sich außerdem bei Herrn V., Inhaber des befragten Architekturbüros. Ihm zufolge könne und sollte Deutschland als wohlhabendes Land geflüchteten Menschen Schutz bieten (U10, V., Absatz 187). Somit betont auch er den übergreifenden Bezug.

Herr W. und Herr O. betrachten das Engagement ihrer Firma als Meilenstein auf dem Weg zu einem übergeordneten gesellschaftlichen Ziel:

„Wenn wir das 1,5-Grad-Ziel nicht erreichen, dann haben wir keinen Planeten mehr, auf dem wir leben können. Und äh, die Flüchtlingsausbildung ist halt ein winziger, sicher nur ein winziger Baustein, aber ein Baustein in diesem großen Spiel zur Erreichung einer nachhaltigen Welt.“ (U8, Absatz 148)

„Und all diese Dinge wollen wir mit dieser Community tun, ja? Fachkräftemangel, Internationalität, Gründung, Innovationsgeist und verbin / Völkerverständigung, und am Ende des Tages wollen wir das Ganze an nem ganz konkreten Projekt machen, das ist [Name eines Sustainability-Projekts von U7], da woll ma Leute zusammenbringen, die dann in Peace and Harmony, ne, (Lachen) wie man so schön sagt, zusammenleben und an einer neuen heilen

grünen und schlaun Welt arbeiten. Und da ist [Name des Projekts für Flüchtlinge von U7] aus meiner Sicht ein zentraler Baustein.“ (U7, W., Absatz 53-55)

In der Literatur werden KMUs häufig kritisiert, im Hinblick auf CSR weniger fortschrittlich zu sein als Großunternehmen (Baumann-Pauly et al., 2013:694). Die Aussagen der hier befragten Geschäftsführer bestätigen allerdings, dass auch KMUs durchaus soziales Verantwortungsbewusstsein zeigen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten wichtige Schritte setzen. Ganz im Gegenteil können sie sogar aktive CSR-Pioniere sein, da sie nicht unter Druck stehen, angemessen zu *reagieren*, sondern vielmehr flexibel und anpassungsfähig innovative *Aktionen* setzen können – vorausgesetzt, die Geschäftsführung vertritt eine entsprechende Denkweise.

Nach dem Modell der instrumentellen, relationalen und moralischen Motive hinter CSR nach Aguilera et al. ist die Garantie sozialer Kohäsion das zentrale Interesse der Regierung sowie regierungsübergreifender Institutionen, während das relationale Interesse von Firmen rein in der Befriedigung der Interessen ihrer Stakeholder und in sozialer Legitimation besteht – sie reagieren also hauptsächlich (vgl. relationale Motive, Tabelle 2.1, Kap. 2.3.2.). Die Ergebnisse der durchgeführten Forschung zeigen, dass Aguilera et al.s Konzept in diesem Punkt zu kurz greift bzw. veraltet ist: Das Verhalten der Unternehmen lässt sich vielmehr als Kombination aus Reaktionen und Aktionen beschreiben. Tatsächlich scheinen sich die Verantwortlichkeiten von Regierung und Wirtschaft nicht nur in der normativen CSR-Theorie, sondern auch in der Wahrnehmung der Unternehmen zu verschieben. Die klare Trennung der Motive auf organisationalem und nationalem Level nach Aguilera et al. muss also überarbeitet werden.

Die Ergebnisse hinsichtlich relationaler Motive lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Das Engagement deutscher Unternehmen zur Integration von Flüchtlingen kann zum Einen als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen verstanden werden (relational-reaktive Motivation). Insbesondere große Unternehmen verspüren durch verschiedene Stakeholdergruppen (u.a. MitarbeiterInnen) einen Erwar-

tungsdruck und wollen durch die Übernahme sozialer Verantwortung ihre Legitimität sichern.

2. Zum Anderen werden die Maßnahmen der Unternehmen für Flüchtlinge z.T. bewusst als Aktionen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen eingesetzt (relational-aktive Motivation). Dahinter steht – ähnlich wie bei der Regierung nach Aguilera et al. – ein Interesse an sozialer Kohäsion. Besonders KMUs tendieren aufgrund ihrer geringeren Sichtbarkeit und höheren Flexibilität dazu, sich im Hinblick auf CSR eher aktiv als reaktiv zu verhalten.
3. Der Grad der Einbindung der Unternehmen in institutionelle Netzwerke beeinflusst nicht nur ihr reaktives, sondern auch ihr aktives Verhalten im Hinblick auf CSR. Somit bestätigt sich Campbells These, dass insbesondere stark vernetzte Unternehmen mehr CSR betreiben (vgl. Kap. 2.3.2.).

3.2.1.3. Altruistische Motive

Zu den altruistischen Gründen für die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen werden hier all jene Motive gezählt, die sich nicht auf den Zusammenhalt der Gesellschaft bzw. größere Makro-Zusammenhänge beziehen. Alle befragten Unternehmen äußerten beispielsweise den Wunsch, für die geflüchteten Menschen eine Perspektive zu schaffen. Die Ansprechpersonen versetzten sich dabei in die Lage der Geflüchteten und erklärten, welcher individuelle Nutzen sich für die geförderten Flüchtlinge durch das Engagement ihrer Firma ergibt. Sie vertreten dabei die Ansicht, dass Arbeit für eine gelingende Integration in die Gesellschaft von zentraler Bedeutung ist:

„Die Motivation war tatsächlich die, wenn... hier Leute hinkommen, und sind ja überwiegend junge Leute hingekommen... Wenn sie hier bleiben wollen, dann kann... die Integration nur gelingen über Integration in der Arbeit. Das ist... das A und O, weil das eigene Geld zu verdienen ist die erste Möglichkeit, sich in einem fremden Land auch... niederzulassen. Und hier dann ne eigene Perspektive zu entwickeln.“ (U10, V., Absatz 184)

„Mit dem Ziel, ich sag's mal, zum Einen Flüchtlingen ne Orientierung zu geben, also vorrangig wirklich das Thema Integration... in Deutschland, nicht nur ins Arbeitsleben und auch nicht vorrangig mit dem Ziel, ne langfristige Perspektive [bei U11] zu haben, aber einfach mal so n kleiner Start, mit nem zweimonatigen Praktikum einen Beitrag zu leisten, dass man sagt, sie lernen halt so n großen Konzern, Weltkonzern wie [U11] kennen, sie lernen sich selber mal einzuschätzen mit dem, was sie in ihren Herkunftsländern gelernt haben, selber zu messen, sie... nehmen an der Gesellschaft teil, sie haben wieder einen regelmäßiges... Leben, ähm, also all diese Themen, natürlich auch aufzeigen ne berufliche Perspektive, wenn's passt.“ (U11, H., Absatz 17)

„Wenn's um das Thema Flüchtlinge geht, dann ist es halt einfach so, dass wir sagen, wir können auch dem Flüchtling ne Chance bieten, er ist vielleicht nicht mit der Intention hierher gekommen, bei [U4] zu arbeiten. Er fängt bei uns wahrscheinlich auch nicht an mit der Intention, seinen Lebensabend bei uns zu verbringen. Aber er kann bei uns auf jeden Fall mit der Intention anfangen, einen ersten Schritt in die Arbeitswelt zu tun. Und so einen Weg in die Gesellschaft zu finden.“ (U4, L., Absatz 19)

Ein weiteres altruistisches Motiv, das von vier Unternehmen genannt wurde, ist der Verweis auf bestehende Ressourcen und Kapazitäten des Unternehmens, um einen Beitrag zur Integration leisten zu können:

„Also [Name des Projekts für Flüchtlinge von U1] heißt das Projekt, das wir eben im Kontext Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt durchführen, das gibt's schon tatsächlich seit... September 2015. Ähm, weil sich da eben Unternehmen und Betriebsrat, also Vorstand und Betriebsrat entschieden haben... im Kontext, in dieser Flüchtlingswelle, dass sie gesagt haben: Okay, WENN es jemandem gelingt, also, mit Ausbildung zu integrieren, dann sind das eigentlich wir, weil wir einfach historisch äh da extrem viel Erfahrung mit haben, also wir haben einfach, bei uns im Werk in [G.], sind allein 120 Nationen beschäftigt. Also... ähm, wir sind da so ganz gut aufgestellt.“ (U1, R., Absatz 4)

Tatsächlich wurden bei U1 zusätzliche 150 Ausbildungs- und 250 Praktikaplätze für Geflüchtete geschaffen. Auch bei U11 und U3 gibt es eigene Kontingente, d.h. über bestehende Stellen hinaus (U11: über 100 Praktikastellen, U3: 1.000 Praktikastellen¹⁵, vgl. Tabelle 3). Insbesondere bei Großunternehmen verschwimmen hier allerdings die Grenzen zu relationalen Motiven, da das Vorhandensein umfassender Ressourcen automatisch zu einem höheren externen Druck führt, sich zu engagieren. Es kann nicht eindeutig festgestellt werden, ob die Unternehmen extrinsisch oder intrinsisch motiviert sind.

Die drei weiteren Unternehmen, die auf ihre ausreichenden Ressourcen verwiesen, sind interessanterweise KMUs. Da diese weniger unter Druck stehen, Verantwortung übernehmen zu müssen, ist anzunehmen, dass ihre Motivation hier tatsächlich altruistisch anstatt relational-reaktiv ist. So sind Herr O. und Herr V. davon überzeugt, mit ihrem Betrieb einen kleinen Beitrag leisten zu können (U8, O., 12; U10, V., 27-30, 154-156). Ersterer entschied sich während einer Belastungsspitze bewusst gegen Zeitarbeit, um einem Geflüchteten eine Chance auf Integration durch Arbeit zu geben (U8, O., 23) – somit war der Bedarf gewissermaßen ein Anlass, allerdings standen noch andere, unkompliziertere Alternativen zur Auswahl. Bei U10 und U7 waren laut Herrn V. bzw. Herrn W. die nötigen Kapazitäten im Betrieb vorhanden, um weitere Personen zu beschäftigen. In Kombination mit dem Wunsch, sich bei der Integration geflüchteter Menschen konstruktiv einzubringen, kam es schließlich dazu, einen bzw. zwei Flüchtlinge als Azubis in den jeweiligen Betrieb aufzunehmen. Neben der altruistischen Motivation wird aber auch der Wunsch deutlich, dass sich die Azubis längerfristig produktiv in das Unternehmen einbringen. Ausbildung über den Eigenbedarf hinaus findet im Gegensatz zu Großunternehmen nicht statt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei allen befragten Unternehmen ein altruistischer Ansatz vorhanden ist, welcher jedoch in der Kombination mit

¹⁵ Diese werden von U3 aber nur geringfügig vergütet, wie bereits in Kapitel 3.2.2.1. erläutert. U3 hat bisher erst etwa die Hälfte der Praktikumsplätze vergeben, was damit begründet wurde, dass der Eintritt in den Arbeitsmarkt von Flüchtlingen aufgrund von laufenden Asylverfahren, mangelnden Deutschkenntnissen oder verpflichtenden Integrationskursen lange Zeit dauert, d.h. ein Vorlauf ist nötig (U3, P., 47).

instrumentellen und/oder relationalen Gründen für das Engagement einen unterschiedlichen Stellenwert einnimmt, d.h. die Gewichtung der Motive ist nicht einheitlich.

Die resultierenden Schlussfolgerungen lauten:

1. Alle Unternehmen begründen ihr Engagement u.a. mit einem Verweis auf dessen individuellen Nutzen für Geflüchtete. Eine altruistische Motivation ist also stets vorhanden, aber nicht immer im Vordergrund.
2. Unternehmen wollen außerdem ihre bestehenden Kompetenzen und Kapazitäten fruchtbar einsetzen. Die Grenzen zu relationalen Motiven sind hier allerdings insbesondere bei Großunternehmen aufgrund der öffentlichen Erwartungshaltung fließend.

3.2.2. Ziele der Mitgliedschaft bei „Wir zusammen“ aus der Unternehmensperspektive

In diesem Kapitel wird analysiert, welche Ziele deutsche Unternehmen mit ihrer Mitgliedschaft am Netzwerk „Wir zusammen“ verfolgen. „Wir zusammen“ wird dabei als Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Regierung, sowie innerhalb des privaten Sektors definiert (vgl. Kapitel 2.3.3.), d.h. die Entstehung des Netzwerks ist an sich schon ein Zeichen von Kooperationsbereitschaft. Die Gliederung der Ergebnisse erfolgt anhand der im Kapitel 2.3.4. vorgestellten Typisierung interorganisationaler Beziehungen nach Van de Ven (1976) in das Ressourcenabhängigkeitsmodell und das Systemwandelmodell. Je nachdem, wie die Ziele des Netzwerks kommuniziert werden und welche Akzente das Projektbüro setzt, fühlen sich unterschiedliche Unternehmen angesprochen und zu einer Teilnahme motiviert. Daher ist es wichtig, vorab die konkreten strategischen Zielsetzungen und Maßnahmen des Projektbüros von „Wir zusammen“ zu reflektieren.

3.2.2.1. Zielsetzungen und Maßnahmen des Projektbüros von „Wir zusammen“

Wie bereits unter Punkt 2.3.4. erläutert, ist das Netzwerk „Wir zusammen“ in seiner Grundintention als Systemwandelmodell zu verstehen, da es sich zum Ziel setzt, die gesellschaftlichen Herausforderungen im Zuge der Fluchtbewegung im Jahr 2015 gemeinschaftlich zu meistern.

Als derzeit „oberstes Ziel“ des Projektbüros bezeichnet Frau Peine die kontinuierliche Integration neuer Mitgliedsunternehmen:

„Wir wissen, mit der Masse der Flüchtlinge, die im Land sind, und auch weiterhin ja auch kommen, müssen wir eigentlich die komplette Wirtschaft erreichen.“ (Peine, Absatz 47)

Insbesondere im Hinblick auf die Bundestagswahl im September 2017 möchte Frau Peine ganz gezielte Maßnahmen starten, um die Aufmerksamkeit zum Thema Integration zu erhöhen und noch weitere Unternehmen „onzuboarden“. Geplant ist eine verstärkte Medienpräsenz, u.a. durch eine umfassende Fernsehkampagne (ebd., 45ff.).

Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist ein bereits bestehendes, nachhaltiges Engagement für Flüchtlinge. Als Vorteile der Teilnahme werden auf der Webseite Inspiration durch Best-Practice-Beispiele, Synergien durch Erfahrungsaustausch und ein klares Bekenntnis für Toleranz und Offenheit gegenüber der Öffentlichkeit und den MitarbeiterInnen angeführt (Wz, Aktiv werden)¹⁶.

Das Netzwerk richtet sich nicht nur an verschiedene Branchen, sondern auch an Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Nachdem alle 36 Gründerfirmen Großunternehmen sind, bemühte sich das Projektbüro im Anschluss verstärkt um die Einbindung von KMUs. Zwei der vier befragten KMUs berichteten, dass das Projektbüro aufgrund ihres bestehenden Engagements auf sie aufmerksam wurde und sie über eine Anfrage gezielt als Mitglieder gewinnen wollte (U8, O., 82f.; U9, N., 4). Das Projektbüro ist derzeit also in erster Linie mit quantitativen Zielen beschäftigt und möchte über die Masse seine Wirkung erhöhen.

¹⁶ Reihung der Vorteile beibehalten.

Seit 2017 stellt Frau Peine allerdings einen neuen Trend fest:

„Die Arbeit des Projektbüros hat sich etwas geändert, also ist dann doch mehr in die Inhalte gegangen, wir demonstrieren und motivieren halt nicht NUR mehr, sondern stellen auch Projekte zur Verfügung und ähm ja, teilen diese mit unseren Unternehmen und schieben halt so halt dementsprechend auch wieder neue Maßnahmen an, die dann in den Unternehmen umgesetzt werden oder auch für neue Unternehmen, die interessiert sind, halt Boden werden.“ (Peine, Absatz 11)

Die Netzwerkarbeit des Projektbüros gewinnt also gewissermaßen an Substanz. Potentielle Mitgliedsunternehmen werden nun auch inhaltlich durch die Vermittlung an Best Practice-Beispiele unterstützt, etwa wenn Informationen über erfolgreiche Mentorenprogramme benötigt werden (Peine, 19). Seit Mai 2017 führt „Wir zusammen“ außerdem die Veranstaltungsreihe „Wir zusammen schaffen Zukunft“ in Kooperation mit dem Handelsblatt durch, um Expertise aus dem Netzwerk einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Events laden zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion von Praxisbeispielen ein. Ein bereits bestehendes Engagement, geschweige denn die Mitgliedschaft im Netzwerk, ist keine Voraussetzung (HB). Die Maßnahme zielt also in erster Linie auf eine Erweiterung des Netzwerks durch inhaltlichen Austausch mit Interessenten ab (vgl. Kapitel 3.2.2.3.).

Das Angebot zur Vernetzung der Mitglieder untereinander war zum Zeitpunkt des Interviews mit der Projektleiterin im Februar 2017 erst wenig ausgebaut. Es finden halbjährliche Netzwerktreffen statt, woran laut Frau Peine so großes Interesse besteht, dass diese zukünftig auf zwei Tage ausgeweitet werden sollen (ebd., 74, 82). Sie betont allerdings, dass aufgrund der geringen Kapazitäten des fünfköpfigen Projektteams weiterhin keine umfassende Koordination des inhaltlichen Austauschs möglich ist; es vermittelt zwar Kontakte, sei aber in eventuelle weitere Schritte nicht involviert. Mitgliedsunternehmen und Interessenten müssten anschließend „den autarken Weg“ gehen (ebd., 21).

Alle befragten Unternehmen sind bereits seit 2016 Mitglied bei „Wir zusammen“, d.h. als der Erfahrungsaustausch bis auf die Netzwerktreffen kaum

strukturiert war. Im Folgenden wird analysiert, inwieweit das Interesse der Unternehmen an inhaltlichem Austausch ausschlaggebend für ihre Mitgliedschaft war, bzw. inwiefern andere Motive – z.B. eine erhöhte Sichtbarkeit des eigenen Engagements – eine Rolle bei der Entscheidung für eine Teilnahme bei „Wir zusammen“ spielten.

3.2.2.2. Ressourcenabhängigkeitsmodell (RDM)

Für die Unternehmen, die „Wir zusammen“ im Sinne des RDM nutzen, ist die Wirkung des Netzwerks nach innen, d.h. auf den eigenen Betrieb gerichtet. Ressourcen werden genommen, nicht gegeben. Es wurden drei Formen von Ressourcen identifiziert, die von Mitgliedsunternehmen aus dem Netzwerk „Wir zusammen“ gewonnen werden: Informationen, positive Reputation bzw. Sichtbarkeit sowie vereinfachte Prozesse durch den Dialog mit der Politik. Die Ressourcen aus dem Netzwerk befähigen die einzelnen Unternehmen wiederum, einen größeren Beitrag zur Integration von Flüchtlingen zu leisten, beispielsweise über die Professionalisierung des eigenen Engagements durch Expertenwissen. Inwieweit dies im Zentrum des Interesses der Unternehmen steht, hängt wiederum von deren Grundmotivation ab.

a. Erhalt von Informationen

Insbesondere instrumentell motivierte Unternehmen nutzen „Wir zusammen“ zur Ressourcenbeschaffung – somit bestätigt sich die in Kapitel 2.3.4. aufgestellte Hypothese 1. Für U4, U5 und U9 ergeben sich Vorteile aus dem Erhalt von Informationen über „Wir zusammen“:

„Wir haben uns auf, oft Veranstaltungen, also Seminare oder auch Forschungsvorha / ähm -seminare oder Infoveranstaltungen, (...) die in [B.] beispielsweise waren, die hab ich jetzt besucht, und da gab es dann eben so Austausch, also verschiedene Speaker einfach da, ein Anwalt für Arbeitsrecht vom, von der Bundesagentur war jemand mal da, da hab ich dann so Infos dann einfach eingeholt, genau.“ (U5, D., Absatz 121)

„Also es gibt auch viel wo man halt dann gern mal, also ich, übern Tellerrand gucke, was der andere macht und halt, ne, so'n paar Inputs dann für mich halt übernehme.“ (U4, K., Absatz 113)

Für U4 ergab sich aus dem Netzwerk außerdem eine konkrete Zusammenarbeit mit dem Flughafen am Standort R., der ebenso Mitglied bei „Wir zusammen“ ist. Im Rahmen einer Lernwerkstatt zum Thema Gastronomie lernten junge Flüchtlinge die am Flughafen vertretenen Betriebe kennen – unter anderem U4 – und konnten für Praktika gewonnen werden, die bei U4 in der Regel einer Festanstellung oder Ausbildung vorangehen (U4, L., 90). Das Netzwerken dient also dem instrumentellen Ziel des Unternehmens, Arbeitskräfte zu gewinnen.

Frau N. von U9 sieht den Mehrwert des Netzwerks bzw. ihrer Teilnahme daran in der daraus resultierenden *„Unterstützung durch Erfahrungsaustausch, Kontakten zu Experten und Medienaufmerksamkeit“* (U9, N., 136). Sie pflegt bereits enge Kontakte zu anderen Kleinunternehmen im Netzwerk, um sich über die jeweiligen Engagements auszutauschen (ebd., 45f.).

Auch Frau M. von U2 nutzt das Netzwerk in erster Linie zur Informationsbeschaffung:

„Das eine Thema Kommunikation ist der Mehrwert für uns, aber natürlich auch der Austausch, das Kennenlernen mit den anderen, äh, im Prinzip auch zu lernen, was es da vielleicht auch für Schwierigkeiten gibt, für Möglichkeiten gibt (...). Wichtiger Bestandteil meiner Arbeit ist immer auch, Informationen von allen möglichen Menschen zu erhalten, und da bietet sich so ne Plattform natürlich idealerweise an.“ (U2, M., Absatz 19)

Frau M. ist als Verantwortliche für das Nachhaltigkeitsmanagement nicht die Initiatorin des im Grunde primär altruistischen Engagements der Firma für Flüchtlinge und hat allein aufgrund der örtlichen Distanz wenig persönlichen Bezug dazu. Sie ist in erster Linie für die Kommunikation der CSR-Aktivitäten nach innen, d.h. zu den anderen Standorten, und nach außen zuständig, wofür sich die Mitgliedschaft bei „Wir zusammen“ als nützliches Tool anbietet (ebd., 29).

Die zitierten Unternehmen haben gemeinsam, dass für sie der Mehrwert des Netzwerks nicht primär in dessen Symbolkraft als gemeinsames Engagement der Wirtschaft besteht. Vielmehr geht es aus ihrer Perspektive um die Optimierung der unternehmenseigenen Maßnahme.

b. Positive Reputation

Die erhöhte Sichtbarkeit der Unternehmen mit ihren verschiedenen Aktivitäten für Flüchtlinge, d.h. der Marketing-Aspekt, ist ein weiteres vielfach genanntes Ziel der Teilnahme am Netzwerk. Hier bestätigt sich die Annahme von Hiss (Kap. 2.2.3.2.), dass deutsche Unternehmen ihr Engagement explizit kommunizieren wollen. Herr L. möchte, dass U4 über „Wir zusammen“ *„als Arbeit- und Chancengeber in den Köpfen der Flüchtlinge, Helferkreise sowie der Gesellschaft verankert wird“* (U4, L., 118). Die beiden Gründerunternehmen U1 und U3 erhoffen sich durch die Medienaktivitäten von „Wir zusammen“ u.a. eine mächtige Gegenstimme zur öffentlichen Kritik an deutschen Unternehmen, sich nicht ausreichend zu engagieren:

„Die Grundlage von diesem Netzwerk... ähm... kam ja mal in so nem Closed Shop-Treffen bei Frau Merkel. Die irgendwie noch n paar Wirtschaftsleute äh Wirtschaftsbosse eingeladen hat... Wo sich damals eigentlich schon abzeichnete, dass die Wirtschaft wahnsinnig viel tut. Und die Presse aber ja eigentlich nur Bashing betrieben hat. Ähm... und es dann wirklich darum ging, zu sagen: Hey, wir müssen doch, uns muss doch irgendwas gelingen... dieses Engagement auch mal sichtbar zu machen. Weil es ist ja DA.“ (U1, R., Absatz 82)

„Das war ja auch dieser Disput, der dann irgendwann entstand, dieses Fingerzeigen gegenseitig: Die machen zu wenig, die machen zu wenig, das bringt ja an der Stelle nichts. Ich mein, man muss ja an der Stelle irgendwie doch lösungsorientiert schauen, wie kriegt man alle an einen Tisch und wie kriegt man das Thema auch voran. Und wie, wie schafft man auch die Kommunikation eben, dass schon viel gemacht wird an vielen Stellen. Das war einfach die... das schafft man eben über so n Netzwerk deutlich leichter als wenn jetzt

jeder auf eigene Faust losrennt und äh... und da entsprechend aktiv wird.“ (U3, P., Absatz 68)

Die verstärkte Medienpräsenz durch „Wir zusammen“ stellt also für große Unternehmen, die in Zusammenhang mit dem hohen Öffentlichkeitsdruck relational-reaktiv motiviert sind, gewissermaßen eine Ressource dar, die sie aus dem Netzwerk ziehen können.

Auch bei KMUs lassen sich Bestrebungen feststellen, ihr Engagement sichtbar zu machen und dessen Vorzüge im Vergleich zu Großunternehmen hervorzuheben. Die befragten KMUs wiesen mehrfach stolz auf die hohe Integrationsquote¹⁷ in ihren Betrieben hin. Herr V. war mit seinem Architekturbüro eines der ersten KMUs im Netzwerk. Er entschied sich „aus Ehrgeiz oder Eitelkeit“ für den Beitritt:

„Ich sitz abends zuhause, les die Zeitung, und in der Zeit war ein großer Artikel: „Wir zusammen“, die deutsche Industrie macht was für Flüchtlingsintegration. Dann waren da die Big 5, oder die Big 10, oder die Big, weiß ich nicht, 30, haben sich da groß dargestellt, ganzseitige Anzeige, die Deutsche Telekom: 50.000 Mitarbeiter, wir haben 50 Ausbildungsplätze. Da dacht ich mir: Aha! 50 zu 50.000?! Damals waren wir noch kleiner, bei mir ist die Quote 1 zu 5. (Lachen)“ (U10, V., Absatz 120)

Herr W. berichtet kritisch von einem Treffen des Netzwerks mit Frau Merkel:

„Ich war ja dann da bei der Merkel, und da waren ja ganz viele DAX 30-Unternehmen, ja, und dann frägst sie so: Aha, okay, wie viel hunderttausend Mitarbeiter hast du, und dann: Mhm, ja, wir haben jetzt auch schon drei Flüchtlinge... Dann sag ich: Mhm, okay, ich bin jetzt nicht so gut im Kopfrechnen, aber jetzt drei durch 300.000 das ist ne ziemlich kleine Zahl, ja?“ (U7, W., Absatz 32)

Auch Frau N. betont den besonderen Einsatz Ihrer Firma:

„Bei dem Treffen im Bundeskanzleramt, da war's so, (...) dann hat die Frau Bundeskanzlerin gesagt: Und nun möcht' ich das Wort richten an Frau [N.]“

¹⁷ Darunter versteht sich der Anteil von geflüchteten Menschen am gesamten Personal.

von [U9] (...) und äh, an Herrn Zetsche von Daimler. Also da wurd' bewusst, also SIE hat das quasi dann bewusst auch gespielt, oder hat halt da quasi das kontrastiert. Dann hat zuerst der Herr Zetsche was gesagt, hat wieder was von der Integrationsquote von 0,3 irgendwas Prozent gesagt, und dann hab ich (...) gesagt: Also unsere Betriebe haben eine Integrationsquote von 33%.“ (U9, N., Absatz 75)

Laut Frau N. von U9 nutzte die Bundeskanzlerin das Start-up fortan als Stilmittel, um Großunternehmen einen kritischen Spiegel vorzuhalten (ebd., 75f.).

Neben der Integrationsquote wurde die höhere Flexibilität von KMUs betont (U7, F., 87) und deren Orientierung am Stakeholder-Ansatz (U8, O., 194f.) – KMUs seien quasi schon vom Konzept her sozial eingebettet. Laut Herrn O. ist bei KMUs schon viel Engagement vorhanden, es bestehe nur kein Wissen, wie dieses kommuniziert und deutlich gemacht werden kann – dies geht einher mit den Ergebnissen von Baumann-Paulys Studie (vgl. Kapitel 2.2.3.3.). Herr O. wünscht sich daher bei „Wir zusammen“ einen expliziten KMU-Schwerpunkt (U8, O., 194f.).

Auch seitens der KMUs ist also ein klares Interesse vorhanden, ihre Rolle bei der Integration von Flüchtlingen darzustellen und geltend zu machen – sie möchten gewissermaßen ihren eigenen „Mythos“ gesellschaftlicher Verantwortung durchsetzen (vgl. Hiss, Kapitel 2.3.2.). Wie das Beispiel von Frau N. von U9 verdeutlicht, werden durch die Kontrastierung zu Großunternehmen interessante Aushandlungsprozesse in Bezug auf die soziale Verantwortung von Unternehmen in Gang gesetzt. Der direkte Vergleich kann als Druckmittel verwendet werden, um höhere Standards bei der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt zu fordern.

c. Erleichterte Prozesse durch den Dialog mit der Politik

Austauschtreffen mit der Regierung – beispielsweise mit Herrn Gauck oder Frau Merkel – wurden zwar von einigen Unternehmen als interessante Veranstaltungen beschrieben, stellten aber offensichtlich nur für drei Unternehmen einen zentralen Nutzen ihrer Teilnahme am Netzwerk dar. Diese drei Unternehmen verfolgen mit ihrem Engagement klare instrumentelle Interessen (U3, U4, U9). Sie erhoffen sich

durch den Kontakt zur Politik Weichenstellungen, um Flüchtlinge leichter einstellen zu können:

„Wenn wir etwas BEWEGEN wollen, bei dem Thema, und wenn wir wirklich an die Flüchtlinge RAN kommen wollen und den PROZESS vereinfachen wollen im Hinblick auf Genehmigungsverfahren und Rahmenbedingungen, dann brauchen wir ein starkes Netzwerk, das es ernsthaft betreibt und was eine gesunde Grundmotivation hat.“ (U4, L., Absatz 18)

Auch Frau P. von U3 sieht einen Vorteil darin, über das Netzwerk „Wir zusammen“ „Forderungen“ und „Ideen“ der Unternehmen gebündelt an die Politik zu kommunizieren:

„Wenn man so generelle Themen hat, wie eben so... Strukturen, eben so Arbeits- / ähm, also die Arbeitsgenehmigungen, und sowas, wenn man eben mal wirklich den Dialog sucht eben, zum Beispiel jetzt mit, mit der Frau Merkel oder, oder es gab auch mal so Dialogrunden eben mit dem Gauck oder so, dass man einfach, wo man eben so Dinge dann wirklich auch sehr konkret adressiert, sodass man die Infos oder die, die Bedarfe, die eben die Unternehmen haben, dass man die sammelt und dann eben geballt dann diesen Dialog eben sucht, ne?“ (U3, P., Absatz 97)

Für U9 ergaben sich nach einem Treffen mit Frau Merkel und VertreterInnen der Arbeitsagenturen nützliche Kontakte zur Arbeitsagentur in L. (ebd., 7):

„Das... ist schon gut, weil viele Türen, die halt zunächst verschlossen sind, die werden halt natürlich, wenn ein Anruf aus Berlin kommt, ganz schnell geöffnet. Und äh, das ist sehr, sehr hilfreich auch für das konkrete Tun dann vor Ort.“
(U9, N., Absatz 9)

Im Gegensatz zu den beiden Großunternehmen wurde der Lobby-Effekt von U9 allerdings nicht antizipiert.

Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass primär instrumentell und relational-reaktiv motivierte Unternehmen „Wir zusammen“ zur Ressourcenbeschaffung im Sinne einer Versorgung mit notwendigen Informationen sowie über Verhandlungen mit der Regierung nutzen. Jene Unternehmen, die den Dialog mit der Politik suchen,

wollen dadurch eigene Bedürfnisse befriedigen und sind weniger daran interessiert, gemeinsam neue Lösungswege mit einer weitreichenden, positiven Außenwirkung auf die Gesellschaft zu entwerfen. Der Marketing-Effekt scheint für alle Unternehmen unabhängig von der Grundmotivation hinter ihrem Engagement für Flüchtlinge eine zentrale Rolle zu spielen. Allerdings beschränkt sich der Mehrwert des Netzwerks „Wir zusammen“ selbst für vorwiegend instrumentell motivierte Unternehmen nicht allein auf die Ressourcenbeschaffung (s. folgendes Kapitel).

3.2.2.3. Systemwandelmodell (SCM)

Ein weiteres wichtiges Ziel der Teilnahme am Netzwerk „Wir zusammen“ ist die gemeinsame Förderung der Integration von Flüchtlingen – ganz im Sinne des Systemwandelmodells nach Van de Ven. Netzwerke werden hierfür als effektiv empfunden (vgl. U3, P., 68; Zitat in Kapitel 3.2.2.2.b). Die Daten sind gegliedert in generelle Aussagen über den Nutzen von „Wir zusammen“ für die Gesellschaft und konkrete kooperative Aktivitäten zur Förderung der Integration von Flüchtlingen. Letztere geben schließlich Aufschluss darüber, inwieweit Kooperation zur Integrationsförderung durch die Mitgliedsunternehmen tatsächlich gelebt wird.

a. Allgemeine Statements

Auf die Frage hin, welchen Mehrwert die Unternehmen am Netzwerk „Wir zusammen“ und ihrer Teilnahme daran sehen, nannten sieben der elf Unternehmen die positive Wirkung auf die Gesellschaft¹⁸. Unternehmen, die „Wir zusammen“ als klassische Plattform zur Lösung eines sozialen Problems interpretieren, äußerten sich folgendermaßen:

„Was das Gute ist, ist, dass das Thema durch „Wir zusammen“ auch auf politischer Ebene, auf medialer Ebene platziert wird, einfach, um es am Leben zu erhalten, weil das Thema natürlich grad auf politischer Ebene, wie man ja merkt, versandet. Ähm, aber wir müssen es trotzdem weiter spielen, weil es

¹⁸ U8, O., 83; U3, P., 119; U11, A., 14-19; U6, C., 112; U4, L., 118; U1, R., 138; U7, F., 67.

darf jetzt halt nicht irgendwie verdrängt werden von anderen Themen, es ist präsent und wir dürfen's nicht vergessen, weil das werden wir spätestens in zehn, zwanzig Jahren merken, wenn wir da jetzt Dinge unterlassen.“ (U4, L., Absatz 34)

„Da hat auch insgesamt hier die Gesellschaft, denk ich, ganz viel von, ne? Da geht's ja nicht nur um die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt, ne? Also. Das hat man ja in der Vergangenheit gesehen, dass wir (Lachen) natürlich äh, also man sagt ja auch immer, ist der Königsweg der Integration und so weiter, das ist ja so, ne? Dass, wenn man in ner regulären Arbeitstätigkeit drin ist, ist's natürlich einfacher im sonstigen Leben Fuß zu fassen, ne?“ (U6, C., Absatz 112)

„Nen Mehrwert gibt's daraus nicht, den ich jetzt als Unternehmer direkt bilanzwirksam in meine betriebswirtschaftliche Rechnung zum Monatsende aufnehmen könnte. Das ist eher nen Unterstützernetzwerk, das nach außen wirkt. Das davon profitiert, dass es so viele Mitgliedsunternehmen gibt, um das darstellen zu können, was das bedeutet für unsere Gesellschaft. Für mich ist es wirklich 'n gesellschaftspolitischer oder politikwissenschaftlicher Mehrwert.“ (U8, O., Absatz 83)

Aus den Zitaten wird deutlich, dass sich die Unternehmen hier im Gegensatz zum Ressourcenabhängigkeitsmodell nicht für die Wirkung des Netzwerks auf den eigenen Betrieb interessieren, sondern für die Außenwirkung auf die Gesellschaft. Wie bereits bei Herrn O.s Kommentar ersichtlich, sehen einige Unternehmen gar keinen Eigennutzen an ihrer Teilnahme an „Wir zusammen“¹⁹. Das Projektbüro von „Wir zusammen“ habe keine Auswirkung auf ihre jeweiligen Engagements²⁰ – der inhaltliche Input bleibt also beschränkt. Interessant ist, dass dieser Standpunkt ausschließlich von primär altruistisch oder relational motivierten Unternehmen vertreten wird. Instrumentell motivierte Unternehmen ziehen hingegen im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsmodells einen Eigennutzen aus „Wir zusammen“, schätzen

¹⁹ weitere Beispiele: U10, V., 167-170; U2, G., 176f.; U6, B., 43-46.

²⁰ Beispiele: U8, O., 83ff.; U2, G., 210f.; U2, M., 39f.; U3, P., 88f., 92f.; U6, B., 43-46; U7, W., 97f..

aber gleichzeitig auch die Außenwirkung des Netzwerks (vgl. obiges Zitat von Herrn L. von U4).

Die Wahrnehmung von „Wir zusammen“ als Systemwandelmodell basiert auf der Überzeugung, dass Herausforderungen nur in Zusammenarbeit gemeistert werden können und die Integration von Flüchtlingen keine „Stand alone-Aktion“ ist (U3, P., 119)²¹ – ein Standpunkt, der mit den in Kapitel 2.3.1.f. erläuterten theoretischen Annahmen übereinstimmt, denen zufolge sozialer und institutioneller Wandel in Zeiten großer Unsicherheit auf kollektivem Agieren aufbaut. Zur Veranschaulichung einer kooperativen Denkweise dient ein Zitat von Frau D. von U5:

„Also, wir sagen jetzt auch nicht, dass wir jetzt da drüber nicht sprechen möchten, weil uns irgendwie jemand was... abkupfern kann – gar nicht, im Gegenteil, für uns ist es auch WICHTIG, dass wir uns auch mit, ähm, mit Mitbewerbern austauschen, weil wirklich jeder hat ne Erfahrung gemacht und letztendlich geht's halt da drum, in diesem Projekt geht's halt um das Ziel, Geflüchtete zu integrieren, und nicht um irgendwie ähm, da besser zu sein oder so, ne?“ (U5, D., Absatz 153)

Ein kooperatives Auftreten wird selbst zwischen Großunternehmen und KMUs trotz der bereits erläuterten Spannungen als förderlich erachtet. Die befragten KMUs bezeichnen es als sinnvoll, sich mit Großunternehmen zu verbünden, da letztere aufgrund ihrer umfassenden Ressourcen sichtbarer und einflussreicher sind und somit mehr Aufmerksamkeit für das Thema Integration erzielt werden kann. So erhofft sich beispielsweise Herr W. von U7 über die Kooperation mit großen Unternehmen im Rahmen von „Wir zusammen“ eine höhere gesellschaftliche Wirkung:

„Ja, also, dass jetzt soziale Netzwerke eine Macht haben, muss ich jetzt so nem jungen Menschen wie Ihnen nicht erklären. (...) Also, sehr häufig ist es in Deutschland so: Wenn ein anderer etwas Ähnliches macht wie man selbst, ja, dann sieht man den erstmal als Konkurrent. Ja? Ähm, wir sehen das anders, wir sehen das einfach so: Okay, dann lass uns halt gemeinsam was tun! Das

²¹ weitere Beispiele: U8, O., 126, 148; U3, P., 47, 68; U11, A., 14, U4, L., 18; U5, D., 153; U7, W., 91, 94; U7, F., 67.

war der Grundgedanke. Ja? Also, wir waren da auch neu in diesem Umfeld, ähm, und äh, die... sagen wir mal, Institutionen und Unternehmen, die also da in dieser Gründercommunity von „Wir zusammen“ sind, die sind ja erheblich größer als wir, und sich mit denen irgendwas zusammen zu tun, erschien uns einfach nur schlau.“ (U7, W., Absatz 91)

Auch Frau N. zufolge kann mithilfe der großen, sichtbaren Unternehmen mehr Aufmerksamkeit erzielt werden:

„Die großen... ähm... mei... also die, die MÜSSEN einfach dabei sein, damit des Ganze überhaupt irgendwie auch gesehen wird, also ich meine, wenn du jetzt andere Unternehmen halt gewinnen willst, dann tust du dir halt viel leichter wenn sagen kannst, da ist die Telekom schon dabei und da ist Deutsche Bahn dabei und da ist Mercedes dabei und Siemens ist dabei, ähm, also um überhaupt diese WAHRNEHMUNG auch zu generieren, sind die sehr sehr hilfreich, denk ich.“

(U9, N., Absatz 100)

Großunternehmen bedauern, dass KMUs aufgrund mangelnder zeitlicher und finanzieller Ressourcen häufig den hohen bürokratischen Aufwand scheuen würden (U2, M., 73ff.; U11, A., 15; U4, K., 111; U1, R., 80). Drei der sechs befragten Großunternehmen gaben an, Kleinunternehmen und Mittelständler unterstützen zu wollen (U1, R., 80; U4, K., 111, 114f.; U11, A., 15, s. nächster Abschnitt).

Die Erläuterungen und Zitate zeigen, dass von den Unternehmen bereits eine kooperative Denkweise an den Tag gelegt wird. Werden zwar entsprechende Standpunkte geäußert, aber nicht in konkrete kooperative Aktivitäten übersetzt, erscheint die Bereitschaft der Unternehmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung allerdings oberflächlich. Daher setzt sich der folgende Abschnitt näher damit auseinander, inwieweit sich der Kooperationswille der Unternehmen in konkreten Taten manifestiert.

b. Konkrete kooperative Aktivitäten

Kooperative Aktivitäten im Sinne der Weitergabe eigener Ressourcen an das Netzwerk und/oder an die weitere Gesellschaft verfolgen in der Regel das Ziel, die Wirkung von „Wir zusammen“ zu erweitern und das Bewusstsein für das Thema Integration innerhalb des privaten Sektors zu erhöhen. Bei den Mitgliedsunternehmen konnten klare Bestrebungen festgestellt werden, als Multiplikatoren tätig zu werden und andere Unternehmen zu einem Engagement für Flüchtlinge zu motivieren. Es ging dabei allerdings nicht notwendigerweise darum, andere Firmen von einer Teilnahme an „Wir zusammen“ zu überzeugen – dies ist laut den Beitrittsvoraussetzungen des Netzwerks ohnehin ein zweiter Schritt, der erst nach einem initiativen Engagement der Unternehmen für Flüchtlinge erfolgen kann. Aktivitäten mit Multiplikationseffekt beruhen meist auf der Weitergabe von Expertise in Form von informellen Gesprächen mit anderen Unternehmen und/oder öffentlichen Vorträgen, Diskussionsrunden und Präsentationen.

Die Art der Aktivitäten hängt von der Unternehmensgröße und dem Grad der Einbindung in verschiedene Stakeholder-Netzwerke ab. Kleine und ländliche Unternehmen gaben an, informelle Gespräche mit KollegInnen in derselben Branche zu führen, um sie davon zu überzeugen, selbst Flüchtlinge einzustellen (U10, V., 150, 154; U2, G., 249; U9, N., 5f.; U7, W., 154). Großunternehmen und die beiden gut vernetzten Geschäftsführer von KMUs, Herr O. und Herr W., steuern ihre Erfahrungen öffentlich in Form von Vorträgen und Präsentationen bei²². Beispielsweise organisierte Herr O. mit dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik im April 2016 einen Diskussionssalon zum Thema Integration durch Arbeit (U8, O., 118). Die im Kapitel 3.2.2.1. erwähnte neue Veranstaltungsreihe von „Wir zusammen“ und dem Handelsblatt hat ein ganz ähnliches Format. Die Events werden zum Teil von bekannten Mitgliedsunternehmen gehostet, u.a. durch U1 (Wz, Events). Herr W. von U7 beteiligte sich als Vortragender bei einer der ersten Veranstaltungen (U7, F., 59). Er hofft, das Konzept seines Projekts für Flüchtlinge in anderen Regionen Deutschlands

²² vgl. U8, O., 70; U3, P., 75, 91; U5, D., 96, 123; U4, K., 115.

mit unternehmerischen Partnern zu verbreiten, was allerdings innerhalb von „Wir zusammen“ noch nicht geglückt ist (W., 116, 129).

Ein weiteres Beispiel für das Teilen von Konzepten ist U6, das auf einer Pressekonferenz mit der Agentur für Arbeit als Good Practice-Partner auftrat, um weitere Krankenhäuser zu motivieren (C., 93). Gemeinsam mit der Landesregierung entwickelte die Organisation ein Curriculum für Anerkennungslehrgänge im Pflegebereich und wird dieses laut Aussage des Geschäftsführers an andere Pflegeschulen weitergeben (B., 17). Das Krankenhaus hebt sich von den anderen befragten Unternehmen ab, da dessen Motivation hinter der Teilnahme am Netzwerk u.a. die Repräsentation der eigenen Branche ist:

„Besonders spannend fanden wir’s, weil wir gesehen haben, dass relativ wenige Einrichtungen aus dem Gesundheitsbereich da waren, ich glaub nur ein ähm Altenpflegeträger, irgendwie n relativ großer Träger, aber sonst, also irgendwie kein Krankenhaus oder sowas (...). Das war eben die, ja, das Besondere, ne? Wir wollten da quasi auch so n bisschen die Berufssparte da zumindest einigermaßen da vertreten oder so, bisschen was mit beitragen, ne?“
(U6, C., Absatz 84 - 85)

Auch U1 trägt aktiv zur Weitergabe von Expertise bei. Das Gründungsmitglied des Netzwerks „Wir zusammen“ initiierte einen Arbeitskreis zum Thema Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt²³:

„Wir [verschiedene Unternehmen] saßen halt alle in [K.] in nem Workshop, und haben gemerkt, dass wir alle aus [N.] kommen, ähm, dass wir uns aber untereinander überhaupt nicht kannten. Und haben dann... einfach mal, das hat der Jobcenter dann, ja der hat, war immer der Host, weil das war auch dann die beste Quelle, die haben halt einfach gesagt, (...) wir treffen uns mindestens ein Mal im Monat, unterhalten uns, wie’s uns eben so ergeht. Ähm... was dann wirklich in Teilen daran dotierte, dass einer... dem anderen

²³ Frau R., Leiterin der CSR-Abteilung, hatte dabei eine zentrale Funktion. Vor ihrer Tätigkeit bei U1 war sie Geschäftsführerin einer Standortinitiative der Bundesregierung und der deutschen Industrie (R., 82), und verfügt daher über gute Verbindungen zur Regierung.

mal ne Bewerbung gegeben hat, oder, dass wir einfach Programme ausgetauscht haben.“ (U1, R., Absatz 77)

Als ein weiteres Beispiel eines kooperativ agierenden Großunternehmens ist U11 zu nennen, das sich mit der Firma BMW – ebenfalls Mitglied bei „Wir zusammen“ – über sein Modell des Einführungsworkshops bzw. interkulturellen Trainings austauschte, welches zu Beginn der Beschäftigung eines Flüchtlings in den jeweiligen Abteilungen abgehalten wird (U11, A., 19).

Auch jene Unternehmen, die klare instrumentelle Interessen verfolgen, zeigen im Hinblick auf die Beschäftigung von Flüchtlingen kooperatives Verhalten durch Wissensaustausch. Frau D. von U5 hatte sich bereits mit dem Magdas Hotel in Wien in Verbindung gesetzt, dessen Business Plan auf der Beschäftigung von Flüchtlingen aufbaut (D., 102ff.). Genauso führt U4 an, regelmäßig von anderen Unternehmen aus der Gastronomie zum Thema Einstellung von Flüchtlingen kontaktiert zu werden und Erfahrungen auszutauschen (U4, L., 38). Obwohl der Dialog mit Großunternehmen für U4 relevanter ist, bemüht sich Frau K. in verschiedenen Netzwerken unter anderem, kleine Unternehmen zu unterstützen und sie davon zu überzeugen, trotz anfänglicher Komplikationen bei der Einstellung von Flüchtlingen nicht aufzugeben (U4, K., 111, 114f.). Der daraus entstandene Gemeinschaftssinn ist auch für sie ein Vorteil des Netzwerkes (ebd., 117). Das Start-up U9 unterstützt laut seiner Webseite jeden Handwerksbetrieb, der Teil des Unternehmens werden und einen Flüchtling ausbilden möchte, mit rechtlicher Begleitung, interkulturellen Schulungen bis hin zu Freizeitaktivitäten. Im Interview berichtete Frau N. von einer Schreinerei, die als Reaktion auf den Abschiebebescheid ihres Auszubildenden den Kontakt aufnahm und nun über die Netzwerke des Start-ups unterstützt wird (U9, N., 5-6).

Einige Unternehmen nutzen ihre über „Wir zusammen“ gedrehten Image-Filme, um weitere Betriebe für ein Engagement zu motivieren²⁴. Der Image-Film ist ein Tool, das von Unternehmen jeglicher Motivation effektiv einsetzbar ist: Zum Einen steigert er die Aufmerksamkeit für das Thema Integration von Flüchtlingen

²⁴ Hier sei vermerkt, dass nicht alle befragten Unternehmen das Angebot eines Image-Films erhalten haben.

(Systemwandelmodell) – ein Aspekt, der von den befragten Unternehmen wiederholt lobend hervorgehoben wurde. Zum Anderen kann das Video zur Profilierung des eigenen Betriebs genutzt werden, d.h. die Unternehmen erfahren öffentliche Anerkennung für ihr Engagement (Ressourcenabhängigkeitsmodell). Das folgende Zitat von Herrn G. lässt sich in beider Hinsicht deuten:

„Wir zusammen“, also, zum Beispiel, die haben ne Fernsehkampagne gestartet. (Räuspern) Und da ich ja mich engagiert hatte, fand ich das super gut, das im Fernsehen zu sehen, damit das auch transparent wird. Das zum Beispiel, das, da kann „Wir zusammen“ helfen.“ (U2, G., Absatz 206)²⁵

Eine Aussage von Frau P. verdeutlicht, dass U3 mit dem Video in erster Linie die Aufmerksamkeit für das Thema Integration von Flüchtlingen steigern möchte und den Image-Film nicht als Vorteil für die eigene Firma interpretiert:

„Das Netzwerk hat ja so ab und an mal so irgendwie Aktionen oder so, wo man dann entsprechend auch äh... von unserer Unternehmensseite was beisteuert. Sei's jetzt irgendwie wenn irgendwo mal n Interview gebraucht wird, weil's irgendwie, irgend n Beitrag für „Wir zusammen“ machen wollen oder nen neuen Image-Film drehen wollen, da, wenn irgendwie so Veranstaltungen sind (...), dass man da eben entsprechend dann schaut, wie können wir in... aus unserem Projekt eben Mitarbeiter vielleicht da entsprechend dann wieder beisteuern, sodass das Gesamtbild sich dann auch ergibt.“ (U3, P., Absatz 91)

Allein an der Formulierung zeigt sich hier, dass Frau P. davon überzeugt ist, dass „Wir zusammen“ stärker von U3 profitiert als umgekehrt. Der Image-Film wird als Ressource verstanden, die vom Unternehmen an das Netzwerk gegeben wird. Hier ist die Unternehmensgröße wieder ein entscheidender Faktor (vgl. Kapitel 3.2.2.3.a): Renommierten Großunternehmen ist klar, dass die Wirkung von „Wir zusammen“ nicht zuletzt von ihrer Mitgliedschaft abhängt. KMUs hingegen zeigten sich besonders dankbar für das Angebot von „Wir zusammen“, da sie selbst nicht über die nötigen Ressourcen verfügen. Die Anerkennung, die sie über den Image-Film erfahren, spielt somit für KMUs eine größere Rolle.

²⁵ Weitere Beispiele: U8, O., 87; U9, N., 5; U7, F., 69; U6, C., 93.

Bei den kooperativen Aktivitäten der Unternehmen fällt auf, dass das Netzwerk „Wir zusammen“ nur ansatzweise als Rahmen für Austauschprozesse genutzt wird. Einige Maßnahmen der Unternehmen finden ganz unabhängig vom Netzwerk statt und zielen in erster Linie darauf ab, weitere Unternehmen für ein Engagement zu motivieren. Dies wird vom Projektbüro zwar sicherlich begrüßt, dennoch scheint hier vorhandenes Potential innerhalb des Netzwerks ungenutzt zu bleiben. „Wir zusammen“ erscheint aus der Perspektive der Unternehmen als relativ loser Zusammenhang mit geringer inhaltlicher Koordination, was sich bestimmt auf den bisherigen Fokus des Projektbüros auf Wirkung durch Masse, bzw. die Erweiterung des Netzwerks, zurückführen lässt (s. Kapitel 3.2.2.1.). Auf Basis der Daten lässt sich schlussfolgern, dass die Mitglieder von „Wir zusammen“ bisher in erster Linie von der erhöhten Sichtbarkeit ihres eigenen Engagements im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsmodells profitieren und dass dieser Aspekt auch die wichtigste Rolle bei ihrer Entscheidung für eine Teilnahme spielte. Angesichts des bereits bestehenden kooperativen Engagements der Unternehmen außerhalb des Netzwerks ist allerdings anzunehmen, dass neue Maßnahmen des Projektbüros zum inhaltlichen Austausch in Zukunft recht intensiv genutzt werden und sich das Netzwerk somit nicht nur zahlenmäßig, sondern auch inhaltlich weiterentwickelt. Für die Zukunft wünschen sich die Unternehmen, dass das Thema Integration durch „Wir zusammen“ in der Öffentlichkeit weiterhin präsent und positiv konnotiert bleibt (U3, P., 101ff.; U11, A., 25; U7, W., 94). Außerdem müssten sich Strukturen für den inhaltlichen Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren verstetigen, u.a. der Dialog zwischen Wirtschaft und Politik (U1, R., 110; U4, L., 120; U9, N., 138; U8, O., 118f., 194-197).

4. RESÜMEE UND AUSBLICK

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist ein Thema, das in Wissenschaft und Praxis seit Jahrzehnten intensiv diskutiert wird und sich stetig weiter entwickelt. Grenzüberschreitende Phänomene wie der Klimawandel oder Migration stellen bestehende Verantwortlichkeiten der Wirtschaft in Frage und initiieren Neuverhandlungsprozesse. Der steigende Stellenwert des privaten Sektors bei der Sicherstellung gesellschaftlichen Wohlergehens wurde in der Theorie bereits ausführlich dokumentiert. Eine empirische Erforschung der Frage, wie Unternehmen ihre Rolle in der Praxis wahrnehmen, blieb jedoch meist aus. Diese Arbeit setzt genau hier an und beschäftigt sich mit ihrem Fokus auf die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt im Anschluss an die Fluchtbewegung nach Europa im Jahr 2015 mit einer hochaktuellen Arena sozialer Verantwortung von Unternehmen.

In Anlehnung an politisch-normative CSR-Theorien wird die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen als erforderlich angenommen. Die Vertreter politisch-normativer Ansätze begründen die wachsende Verantwortung des privaten Sektors mit dessen umfassenderen, grenzüberschreitenden Aktivitäten, die vom öffentlichen Sektor nicht kontrolliert werden können. In der vorliegenden Arbeit wird diese Perspektive um ein weiteres Argument ergänzt: Im Zuge der Globalisierung ist nicht nur der Umfang wirtschaftlicher Operationen gestiegen, sondern auch die Reichweite gesellschaftlicher Herausforderungen. Diese sind so komplex, dass sie letztlich nicht mehr von der Politik im Alleingang gelöst werden können, sondern das Mitwirken der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft erforderlich machen.

Um zu analysieren, wo sich deutsche Unternehmen im Integrationsprozess von Flüchtlingen selbst verorten, wird hier erst nach deren Motiven gefragt, sich für Flüchtlinge zu engagieren und sie in ihren Betrieben zu beschäftigen. In Anlehnung an Aguilera et al. sind die Motivationen nicht nur in altruistisch oder instrumentell einzuteilen, sondern können auch relationaler Natur sein, d.h. sich aus den Interak-

tionen der Betriebe mit ihrer Umwelt ergeben. Mit dem Konzept der staatlich geförderten Einstiegsqualifizierung ist in Deutschland bereits ein idealer Boden für die Verwirklichung instrumenteller Interessen geschaffen.

In der Empirie ergab sich, dass die Motive der Unternehmen hinter ihren Engagements vielfältig sind, sich in der Regel aber eine Tendenz in eine Richtung abzeichnet. Tatsächlich bestätigte sich die Annahme, dass Unternehmen mit hohem Personalmangel und niedrigen Qualifikationsanforderungen ihr Engagement in erster Linie aus Eigeninteresse betreiben. Großunternehmen ohne akuten Mangel an ungelernten Arbeitskräften sehen ihr Engagement als Möglichkeit, bei Bedarf neues Personal zu rekrutieren, legen darauf aber keinen Fokus. Die befragten KMUs hatten sich bewusst für den Mehraufwand bei der Ausbildung eines Flüchtlings entschieden und möchten ihre Azubis im Anschluss fest anstellen.

Alle AnsprechpartnerInnen betonten den Nutzen Ihres Engagements für die beschäftigten Flüchtlinge. Besonders jene Unternehmen, die nicht als primär instrumentell identifiziert wurden, hoben ihre altruistische Motivation hervor und begründeten ihre Maßnahmen mit einem Verweis auf die Perspektive, die sich dadurch für die Neuankömmlinge eröffne. Ein weiteres Zeichen altruistischer Motivation ist der Wille, bestehende Kompetenzen im Integrationsprozess fruchtbar einzubringen. Besonders bei Großunternehmen verschwimmen hier allerdings die Grenzen zu relational-reaktiven Motiven, d.h. der Einsatz von Ressourcen kann auch auf die entsprechende öffentliche Erwartungshaltung zurückgeführt werden.

Relationale Motive konnten auf Basis der empirischen Ergebnisse in zwei Kategorien eingeteilt werden. Unter relational-reaktiven Motivationen versteht man Reaktionen der Unternehmen auf ihre Umwelt, in der Regel in Zusammenhang mit einem gewissen Öffentlichkeitsdruck, der insbesondere für Großunternehmen eine Rolle spielt. KMUs nahmen ihr Engagement für Flüchtlinge angesichts ihrer geringeren Sichtbarkeit nicht als Verpflichtung wahr, mit Ausnahme von U7, das sich bereits einen Ruf als sozial verantwortliches Unternehmen aufgebaut hatte und diesen aufrecht erhalten möchte. Es konnte allerdings nicht nur relational-reaktives Verhalten auf das Unternehmensumfeld festgestellt werden, sondern durchaus auch

aktive Bestrebungen, bei der Integration von Flüchtlingen eigene Impulse zu setzen und somit gesellschaftliche Kohäsion sicherzustellen – diese zweite Kategorie wurde als „relational-aktive Motive“ betitelt. Insbesondere die beiden Gründerunternehmen des Netzwerks „Wir zusammen“ (U1, U3) und die befragten KMUs nehmen sich selbst als soziale Akteure wahr und wollen Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln. Tatsächlich scheinen Unternehmen auch in der Praxis ihr klassisches Rollenverständnis um neue Aspekte zu erweitern und legen langfristiges, lösungsorientiertes Denken zutage.

Wenn sich die Rolle des privaten Sektors wandelt und Unternehmen neue Aufgaben in der Gesellschaft übernehmen, stellt sich automatisch die Frage nach der Kooperationsbereitschaft wirtschaftlicher Akteure bei der Bewältigung sozialer Herausforderungen. Durch die Immigration von über einer Million geflüchteter Menschen nach Deutschland im Jahr 2015 ist das ohnehin bereits im Wandel begriffene CSR-Verständnis noch weniger greifbar geworden. Die Verantwortung der deutschen Wirtschaft bei der Integration von Flüchtlingen muss erst definiert werden. Die Situation wurde hier als „turbulent field environment“ charakterisiert, d.h. die im Jahr 2015 aufkommenden Probleme sind als Unsicherheitsfaktoren zu begreifen, die ganze Organisationsfelder in Aufruhr bringen und nur durch kollektive Bindungen der Akteure gelöst werden können. Durch Kooperation etablieren sich schließlich Standards im Hinblick auf die soziale Verantwortung von Unternehmen und neue Herangehensweisen zur gemeinschaftlichen Problemlösung werden entwickelt; die Lage stabilisiert sich.

Als Beispiel der Kooperation zur Förderung der Integration von Flüchtlingen dient das Netzwerk „Wir zusammen“, das im Februar 2016 als Partnerschaft zwischen Regierung und Unternehmen gegründet wurde und auch die Zusammenarbeit innerhalb des privaten Sektors anregen soll. Die empirische Forschung analysiert allerdings nicht die Effizienz des Netzwerks, sondern fragt nach dem zugrunde liegenden Interesse der einzelnen Unternehmen an ihrer Teilnahme. In Anlehnung an Van de Vens Modell interorganisationaler Beziehungen (1976) wurden zwei Arten identifiziert, wie „Wir zusammen“ von seinen Mitgliedern genutzt

werden kann: Entweder findet Netzwerken nach innen statt, d.h. Ressourcen werden aus dem Netzwerk gezogen (Ressourcenabhängigkeitsmodell), oder die Unternehmen sind auf die Außenwirkung von „Wir zusammen“ bedacht und steuern dem Netzwerk Ressourcen bei (Systemwandelmodell).

Primär instrumentell motivierte Unternehmen nutzen das Netzwerk zur Ressourcenbeschaffung und verwenden die aus dem Netzwerk gewonnenen Informationen, die positive Reputation und die aus dem Dialog mit der Politik resultierenden erleichterten bürokratischen Prozesse zum eigenen Vorteil. Die sektorenübergreifende Kooperation mit der Regierung wird allerdings in erster Linie aus Selbstinteresse genutzt – eine aktive Neuverhandlung der klassischen Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen Politik und Wirtschaft findet also nicht statt.

Ein weiteres wichtiges Ziel der Teilnahme an „Wir zusammen“ ist der Marketing-Effekt – dieser scheint für alle befragten Unternehmen eine Rolle zu spielen; sowohl für primär instrumentell oder relational motivierte Firmen, als auch für vorwiegend altruistisch handelnde KMUs. Hiss' These, nach der deutsche Unternehmen ihre Engagements explizit kommunizieren wollen, trifft also zu (s. Kap. 2.2.3.2.). Großunternehmen erhoffen sich durch das kooperative Auftreten bei „Wir zusammen“ eine Schmälerung öffentlicher Kritik, während KMUs durch die Mitgliedschaft u.a. ihren eigenen Beitrag zur Integration von Flüchtlingen in Abgrenzung zu Großunternehmen geltend machen wollen.

Gleichzeitig betonen sieben von elf befragten Unternehmen allerdings auch die Wirkung dieser erhöhten Sichtbarkeit und des kooperativen Auftretens auf die Gesellschaft. Es ist ihnen ein Anliegen, die Integration von Flüchtlingen weiter voran zu bringen. „Wir zusammen“ betrachten sie in diesem Zusammenhang als wirksames Instrument – ganz im Sinne des Systemwandelmodells. Konkrete kooperative Aktivitäten der Unternehmen bestehen in der Vermittlung von Expertise und dem Austausch von Erfahrungen mit dem Ziel, weitere Unternehmen für ein Engagement für Flüchtlinge zu motivieren. Zwischen den Mitgliedsunternehmen von „Wir zusammen“ haben sich allerdings vergleichsweise wenig Kontakte ergeben. Dies kann entweder auf die bisher geringe Koordination des internen inhaltlichen Aus-

tauschs durch das Projektbüro zurückgeführt werden oder aber ein Zeichen dafür sein, dass das zentrale Interesse der Firmen an ihrer Teilnahme am Netzwerk der Marketing-Effekt für das eigene Unternehmen ist.

Aus den empirischen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass deutsche Unternehmen ihre Verantwortung bei der Integration von Flüchtlingen durchaus wahrnehmen, das kooperative Verhalten allerdings auf eine wenig strukturierte, unverbindliche Art und Weise stattfindet. Über „Wir zusammen“ wird eine gewisse Medienpräsenz für die teilnehmenden Unternehmen und das Thema Integration von Flüchtlingen geschaffen. Für Firmen bietet sich darin eine Plattform, um eigene Vorstellungen von sozial verantwortlichem Agieren einzubringen und dafür Anerkennung zu erfahren. Somit finden bereits unbewusst kollektive Aushandlungsprozesse statt (vgl. Kapitel 2.3.2.) – insbesondere zwischen Großunternehmen und KMUs –, wodurch sich letztendlich neue Normen und Standards etablieren können. Von einer bewussten, koordinierten Aushandlung kollektiver Bindungen im Hinblick auf die Integration von Flüchtlingen ist „Wir zusammen“ aber noch weit entfernt. Eine Entwicklung in diese Richtung erscheint angesichts der verstärkt inhaltlichen Ausrichtung des Projektbüros möglich, ist derzeit aber nicht geplant und auch für die Mitgliedsunternehmen keine Zielsetzung.

Die Ergebnisse der Forschung sind nicht nur theoretisch relevant, sondern auch praktisch richtungsweisend. Auf Basis der Erkenntnisse kann das Projektbüro von „Wir zusammen“ neue Impulse setzen. Um das Wachstum des Netzwerks zu fördern, kann beispielsweise ein internes Anreizsystem entwickelt werden, das Unternehmen belohnt, die neue Mitglieder anwerben. Außerdem können potentielle Mitglieder aus Branchen, die im Netzwerk noch kaum vertreten sind, durch das Projektbüro gezielt als Repräsentanten ihrer Branche angesprochen werden – somit wird ihr Engagement öffentlich gewürdigt, was von den Firmen wiederum als Ressource genutzt werden kann. Mit wachsendem Umfang und steigender Diversität des Netzwerks erhöht sich auch das Potential für inhaltlichen Austausch und gemeinschaftliche Lösungsfindungen, z.B. am selben Standort oder in derselben Branche. Effektiv wäre an

dieser Stelle die Einführung eines Intranets, das Foren zu spezifischen inhaltlichen Themen oder mit Standort- und Branchenfokus anbietet.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema CSR eröffnet die Arbeit neue Möglichkeiten für zukünftige Forschungen. Hier sei zuerst darauf hingewiesen, dass diese Studie gewisse Einschränkungen aufweist. Das Sample berücksichtigt zwar eine breite Palette verschiedener Einflussfaktoren wie Branche, Unternehmensgröße, Standort und Zeitpunkt der Mitgliedschaft, allerdings bleibt es im Vergleich zu quantitativen Methoden zahlenmäßig limitiert. Wie bereits bei der Beschreibung des Forschungsdesigns erklärt, sind qualitative Methoden besonders geeignet, um zu identifizieren, welche Themen im Feld überhaupt relevant sind. Im Anschluss können einzelne Aspekte aufgegriffen und mithilfe eines stärker strukturierten Vorgehens, etwa anhand von Fragebögen, an einem breiteren Sample untersucht werden.

Beispielsweise könnten zukünftige Forschungen eine quantitative Effizienzanalyse des Netzwerks „Wir zusammen“ im Hinblick auf dessen Wirkung auf die einzelnen Mitglieder sowie auf die Gesellschaft durchführen. Hierfür bietet die Neue Institutionentheorie eine geeignete theoretische Grundlage. Auf Basis der hier durchgeführten Studie konnten bereits erste Prozesse zur Neudefinition sozialer Verantwortung von Unternehmen festgestellt werden. Dies wirft wiederum die Fragen auf, inwiefern die Auseinandersetzungen zwischen Großunternehmen und KMUs tatsächlich zu einer Anhebung von CSR-Standards führen und welche Rolle dabei bestehende Institutionen sowie einzelne Akteure spielen. An dieser Stelle wäre es aufschlussreich, über eine Zeitspanne von mehreren Monaten oder gar Jahren den Netzwerktreffen und der neuen Veranstaltungsreihe von „Wir zusammen“ beizuwohnen und den dort stattfindenden Austausch längerfristig zu analysieren.

Es zeigt sich außerdem, dass das Konzept der instrumentellen, relationalen und altruistischen Motive nach Aguilera et al. (2015) im Licht der jüngsten Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis adaptiert werden muss. Unternehmen sehen sich mit neuen Verantwortlichkeiten konfrontiert und wollen aktiv Lösungen für gesellschaftliche Probleme anbieten – die klare Trennung organisationaler und

nationaler Motive muss also überarbeitet werden. Zukünftige Forschungen könnten sich verstärkt mit den Bemühungen des privaten Sektors für soziale Kohäsion auseinandersetzen. Aufschlussreich wäre in diesem Zusammenhang eine Erforschung des Dialogs zwischen Unternehmen und der Regierung. Für die hier befragten Unternehmen ist die sektorenübergreifende Kooperation entweder wenig relevant oder findet aus Eigeninteresse statt, was in Anbetracht der doch deutlich feststellbaren relational-aktiven Motive für ein Engagement bei der Integration von Flüchtlingen stutzig macht. Um langfristig wirksame Lösungen zur Sicherstellung gesellschaftlicher Kohäsion zu entwerfen, ist eine enge Zusammenarbeit mit der Politik erforderlich und kann von den Unternehmen intensiver genutzt werden. Sollte das Projektbüro von „Wir zusammen“ diesbezüglich in Zukunft neue Akzente setzen, wäre eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik vorteilhaft.

LITERATURVERZEICHNIS

Literatur

Aguilera, Ruth V., Rupp, Deborah E., Williams, Cynthia A. und Jyoti Ganapathi. 2007. Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 32, Nr. 3. S. 836-863.

Athanasopoulou, Andomachi und Selsky, John W.. 2015. The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research with Multiple Perspectives and Multiple Levels. In: *Business & Society*, Vol. 54, Nr. 3. S. 322-364.

Basu, Kunal und Palazzo, Guido. 2008. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 33, Nr. 1. S. 122-136.

Baumann-Pauly, Dorothee, Wickert, Christopher, Spence, Laura J. und Scherer, Andreas G.. 2013. Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, Nr. 4 (Spezialausgabe zum Thema Organizing CSR). S. 693-705.

Becker-Olsen, Karen L.. 2016. The CSR Conundrum: Understanding Consumer Response to CSR. In: *Handbook of Research on Marketing and Corporate Social Responsibility*, Hill, Ronald Paul und Ryan Langan, Hg. S. 149-174.

Campbell, John L. 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 32, Nr. 3. S. 946-967.

- Chen, Stephen und Bouvain, Petra. 2009. Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, Zusatz 1 zum Thema Globalization and the Good Corporation. S. 299-317.
- Cragg, Wesley. 2000. Human Rights and Business Ethics: Fashioning a New Social Contract. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, Nr. 1/2. S. 205-214.
- DiMaggio, Paul J. und Powell, Walter W.. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Welds. In: *American Sociological Review*, Vol. 48., Nr. 2. S. 147–60.
- Ditlev-Simonsen, Caroline D. und Midttun, Atle. 2011. What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey Among Key Stakeholders. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, Nr. 1. S. 25–38.
- Dohse, Knuth, Jürgens, Ulrich und Malsch, Thomas. 1984. Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Organisation der Industriellen Arbeit in der Japanischen Automobilindustrie. In: *Leviathan*, Vol. 12, Nr. 4. S. 448-477.
- Emery, Fred E., und Trist, Eric L.. 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations*, Vol. 18, Nr. 1. S. 21-32.
- Freeman, Edward R.. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton. 1963. *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Friedman, Milton. 13.09.1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. In: *The New York Times Magazine*.
- Goffman, Erving. 2011 [1959]. *Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Gray, Barbara and Wood, Donna J.. 1991. Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, Nr. 1. S. 3-22.
- Hahn, Tobias und Scheermesser, Mandy. 2006. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, Nr. 3. S. 150–165.
- Hall, Peter A. und David Soskice. 2001. An Introduction to Varieties of Capitalism. In: *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Hall, Peter A. und David Soskice (Hg.). Oxford: Oxford University Press. S. 1-70.
- Hielscher, Stefan, Pies, Ingo und Beckmann, Markus. 2009. Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für interorganisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 10, Nr. 1. S. 41-65.
- Hiss, Stefanie. 2009. From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, Nr. 3. S. 433-451.

- Hollingsworth, Roger J.. 2000. Doing Institutional Analysis: Implications for the Study of Innovations. In: *Review of International Political Economy*, Vol. 7, Nr. 4. S. 595-644.
- Idowu, S., 2015. *Dictionary of Corporate Social Responsibility: CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. Cham: Springer.
- Jackson, Gregory und Apostolakou, Adroniki. 2010. Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, Nr. 3. S. 371-394.
- Jamali, Dima und Mirshak, Ramez. 2010. Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, Nr. 3. S. 443-464.
- Jamali, Dima, Zanhour, Mona und Keshishian, Tamar. 2009. Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, Nr. 3. S. 355-377.
- Jenkins, Heledd. 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, Nr. 3 (Spezialausgabe zum Thema Small and Medium-Sized Enterprises & Corporate Social Responsibility: Identifying the Knowledge Gaps). S. 241-256.
- Kleinschmidt, Christian. 2002. Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, Band 1, Beihefte. Berlin: Akademie Verlag.

- Kuckartz, Udo. 2014 [2012]. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lepoutre, Jan, Dentchev, Nikolay A. und Heene, Aimé. 2007. Dealing with Uncertainties When Governing CSR Policies. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, Nr. 4. S. 391-408.
- Marsh, David und Smith, Martin. 2000. Understanding Policy Networks: Towards a Dialectical Approach. In: *Political Studies*, Vol. 48, Nr. 1. S. 4-21.
- Matten, Dirk und Crane, Andrew. 2005. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 30, Nr. 1. S. 166-179.
- McWilliams, Abigail und Siegel, Donald. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 26, Nr. 1. S. 117-127.
- Melé, Domènec. 2009. The Practice of Networking: An Ethical Approach. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, Zusatz 4 zum Thema The Impact of Network Ethics on Business Practices. S. 487-503.
- Moon, Jeremy, Kang, Nahee und Gond, Jean-Pascal. 2010. Corporate Social Responsibility and Government. In: *The Oxford Handbook of Business and Government*, Coen, David, Grant, Wyn und Graham Wilson, Hg. Oxford: Oxford University Press. S. 512-543.
- Newell, Peter und Frynas, Jedrzej George. 2007. Beyond CSR? Business, Poverty and Social Justice: An Introduction. In: *Third World Quarterly*, Vol. 28, Nr. 4. S. 669-681.

- Özçağlar-Toulouse, Nil, Béji-Bécheur, Amina und Murphy, Patrick E.. 2009. Fair Trade in France: From Individual Innovators to Contemporary Networks. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, Zusatz 4 zum Thema The Impact of Network Ethics on Business Practices. S. 589-606.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. In: *Harvard Business Review*, Januar-Februar 2011. S. 1-17.
- Schultz, Friederike. 2011. Moralische und Moralisierte Kommunikation im Wandel: Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility. In: *Handbuch CSR*, Raupp, Juliana, Jarolimek, Stefan und Friederike Schultz, Hg. S. 19-44.
- Schultz, Friederike, Castelló, Itziar und Morsing, Mette. 2013. The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, Nr. 4 (Spezialausgabe zum Thema „Organizing CSR“). S. 681-692.
- Selsky, John W. und Parker, Barbara. 2010. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, Zusatz 1 zum Thema Cross-Sector Social Interactions. S. 21-37.
- Sharp, Ziva und Zaidman, Nurit. 2010. Strategization of CSR. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, Nr. 1. S. 51-71.
- Steurer, Reinhard. 2010. The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. In: *Policy Sciences*, Vol. 43, Nr. 1. S. 49-72.

- Udayasankar, Krishna. 2008. Corporate Social Responsibility and Firm Size. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, Nr. 2. S. 167-175.
- Van de Ven, Andrew H.. 1976. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 1, Nr. 4. S. 24-36.
- Von Liel, Benedikt and Lütge, Christoph. 2015. Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 16, No. 2. P. 182-191.
- Welford, Richard, Chan, Clifford und Man, Michelle. 2008. Priorities for Corporate Social Responsibility: A Survey of Businesses and their Stakeholders. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, Nr. 1. S. 52–62.

Internetquellen

- Bundesagentur für Arbeit (BA). *Brücke in die Berufsausbildung: Betriebliche Einstiegsqualifizierung (EQ)*. Informationen für den Arbeitgeber. Zugriff über: https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtm5/~edisp/16019022dstbai382599.pdf?_ba.sid=L6019022DST-BAI382602 [zuletzt aufgerufen am 12.08.2017]
- Bundesagentur für Arbeit. Zulassung zum Arbeitsmarkt - Positivliste. Zugriff über: <https://www.arbeitsagentur.de/fuer-menschen-aus-dem-ausland/zulassung-zum-arbeitsmarkt> [zuletzt aufgerufen am 27.09.2017]

Bundesagentur für Arbeit, Abteilung Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Dezember 2016. *Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse*. Zugriff über: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf> [zuletzt aufgerufen am 10.08.2017]

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). 2011. *Migranten am Arbeitsmarkt in Deutschland*. Working Paper 36 der Forschungsgruppe des Bundesamtes. Zugriff über: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/WorkingPapers/wp36-migranten-am-arbeitsmarkt-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile [zuletzt aufgerufen am 12.09.2017]

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). 2017. *Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen*. Informationsbroschüre. Zugriff über: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Asyl/faq-arbeitsmarktzugang-gefluechtete-menschen.pdf?__blob=publicationFile [zuletzt aufgerufen am 26.09.2017]

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). 2015. *Sicherung des Fachkräfteangebotes im ländlichen Raum*. MORO Praxis Heft 1. Zugriff über: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/MOROPraxis/2015/DL_MORO_Praxis_1_15.pdf;jsessionid=073F32E218FC5407C93CF190FD291F6C.live21302?__blob=publicationFile&v=2 [zuletzt aufgerufen am 25.09.2017]

Bundeszentrale für politische Bildung (BPB). 23.08.2017. *Zahlen zu Asyl in Deutschland*. Zugriff über: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/flucht/218788/zahlen-zu-asyl-in-deutschland#Registrierungen> [zuletzt aufgerufen am 12.09.2017]

Europäische Kommission (EK). 02.07.2002. *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Zugriff über: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702_en.pdf [zuletzt aufgerufen am 15.08.2017]

Europäische Kommission (EK). 25.10.2011. *Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Zugriff über: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> [zuletzt aufgerufen am 15.08.2017]

Foundation Strategy Group (FSG). *Clients*. Zugriff über: <http://www.fsg.org/clients> [zuletzt aufgerufen am 02.01.2017]

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ). 04.07.2016. *Dax-Konzerne stellen nur 54 Flüchtlinge ein*. Zugriff über: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/welcher-konzern-stellte-fluechtlinge-ein-14322168.html> [zuletzt aufgerufen am 11.08.2017]

Gehaltsvergleich. *Ausbildungsgehälter für die wichtigsten Berufe*. Zugriff über: <https://www.gehaltsvergleich.com/ausbildung-ausbildungsberufe> [zuletzt aufgerufen am 12.08.2017]

Handelsblatt Veranstaltungsreihe „Wir Zusammen Schaffen Zukunft“. *Anmeldung*. Zugriff über: <http://aconcahua.com/wirzusammen/index.php> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2017]

Manpower Group. 18.10.2016. *Studie: Fachkräftemangel in Deutschland so drastisch wie seit 2006 nicht mehr*. Pressinformation. Zugriff über: <https://www.manpower.de/neuigkeiten/presse/weiterleitung-zu-mpg/pressemitteilungen/studie-fachkraeftemangel-in-deutschland-so-drastisch-wie-seit-2006-nicht-mehr/> [zuletzt aufgerufen am 21.07.2017]

Pommerening, Thilo. 2005. *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*. UPJ Arbeitspapier. Zugriff über: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening_thilo.pdf.

Rat für Nachhaltige Entwicklung. 10.03.2017. *Bundestag Verabschiedet Gesetz zur CSR-Berichtspflicht*. Zugriff über: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/detailansicht/artikel/bundestag-verabschiedet-gesetz-zur-csr-berichtspflicht/> [zuletzt aufgerufen am 17.07.2017]

Statistisches Bundesamt (StatBA). *Rund 61 % der tätigen Personen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen*. Zugriff über: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell_.html;jsessionid=EF1DDA477C0495196E1610E7B4A823B0.cae3 [aufgerufen am 29.06.2017]

Netzwerk „Unternehmen Integrieren Flüchtlinge“ (NUiF1). *Startseite*. Zugriff über: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de> [zuletzt aufgerufen am 25.09.2017]

Netzwerk „Unternehmen Integrieren Flüchtlinge“ (NUiF2). *Gute Beispiele*. Zugriff über: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/gute-beispiele-datenbank/> [zuletzt aufgerufen am 07.07.2017]

Wirtschaft Zusammen (Wz): Integrations-Initiativen der Deutschen Wirtschaft. *Aktiv werden*. Zugriff über: <http://www.wir-zusammen.de/aktiv-werden> [zuletzt aufgerufen am 01.09.2017]

Wirtschaft Zusammen (Wz): Integrations-Initiativen der Deutschen Wirtschaft. 20.07.2017. *Drei weitere Unternehmen für Flüchtlinge aktiv*. Presstext. Zugriff über: <http://www.wir-zusammen.de/presse> [aufgerufen am 28.07.2017]

Wirtschaft Zusammen (Wz): Integrations-Initiativen der Deutschen Wirtschaft. *Events*. Zugriff über: <http://www.wir-zusammen.de/events> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2017]

INTERVIEWPARTNERINNEN

U1:

Frau R. Leiterin der CSR-Abteilung. 21.04.2017. Telefoninterview. 41 Minuten.

U2:

Herr G. Werksleiter. 15.03.2017. Telefoninterview. 56 Minuten.

Frau M. Verantwortliche für das Nachhaltigkeitsmanagement. 24.03.2017. Telefoninterview. 29 Minuten.

U3:

Frau P. Projektleitung der Initiative für Flüchtlinge. 27.03.2017. Telefoninterview. 43 Minuten.

U4:

Herr L. Leiter der deutschen Personalstrategie. 15.03.2017. Persönliches Interview. 45 Minuten.

Frau K. Mitarbeiterin der Personalabteilung. 10.03.2017. Persönliches Interview. 88 Minuten.

U5:

Frau D. Assistenz der Leiterin der Personalabteilung. 06.04.2017. Persönliches Interview. 55 Minuten.

U6:

Herr B. Geschäftsführer. 25.04.2017. Telefoninterview. 21 Minuten.

Herr C. Projektkoordination Pflegedienst. 03.05.2017. Telefoninterview. 47 Minuten.

U7:

Herr W. Geschäftsführer. 13.03.2017. Persönliches Interview. 71 Minuten.

Frau F. Leitung der Marketingabteilung. 16.03.2017. Telefoninterview. 33 Minuten.

U8:

Herr O. Geschäftsleitung. 10.04.2017. Persönliches Interview. 74 Minuten.

U9:

Frau N. Geschäftsführerin. 08.03.2017. Passau. Persönliches Interview. 42 Minuten.

U10:

Herr V. Geschäftsführer. 11.04.2017. Persönliches Interview. 48 Minuten.

U11:

Herr A. Projektleiter des Praktikaprogramms für Flüchtlinge. 28.04.2017. Telefoninterview. Ca. 15 Minuten (Interviewpartner ließ keine Aufnahme zu).

Frau H. Leitung der Personalabteilung am Standort F. 06.04.2017. Persönliches Interview. 69 Minuten.

ANHANG

INTERVIEWLEITFADEN

Faktenabfrage

1. Wie entstand die Idee für ihr Engagement und wie wurde es umgesetzt? Welche Rolle haben Sie im Hinblick auf die Maßnahme?

Motive

2. Weshalb haben Sie sich / hat sich Unternehmen XY dazu entschieden, die Maßnahme ins Leben zu rufen?
3. Was möchten Sie / das Unternehmen XY mit Ihrem Engagement erreichen?
4. Inwiefern profitiert Ihr Unternehmen von Ihrem Engagement?

Kontrollvariablen für Motive

5. Wie lange dauert die Maßnahme und welche Möglichkeiten bestehen für die TeilnehmerInnen im Anschluss?
6. Welche Zielgruppe möchten Sie mit Ihrem Engagement erreichen? Sind Vorkenntnisse und ein positiver Asylbescheid erforderlich?
7. Welche Tätigkeiten übernehmen die geflüchteten Beschäftigten?
8. Erhalten die geflüchteten Beschäftigten eine Form der Vergütung?
9. Welches Rahmenprogramm wird für die Geflüchteten und die MitarbeiterInnen im Zuge der Maßnahme angeboten?

Kooperation - Wir zusammen

10. Weshalb haben Sie sich dazu entschieden, Mitglied im Netzwerk Wir zusammen zu werden?
bzw.
Sie sind Gründungsmitglied der Plattform Wir zusammen. Was hat Sie dazu motiviert?
11. Welchen Mehrwert sehen Sie oder erwarten Sie sich von der Teilnahme an Wir zusammen?
12. Welche Rolle spielt das Projektbüro von Wir zusammen bei der Realisierung und Entwicklung Ihres Projekts?
13. Sind durch die Teilnahme an Wir zusammen weitere Kooperationen entstanden? Wenn ja, wie kam es dazu und wozu dienen sie?

Wünsche

21. Was wünschen Sie sich für die Zukunft für Ihr Engagement und für Wir zusammen?

Appendix 1: Interviewleitfaden

Zahlen, Daten und Fakten



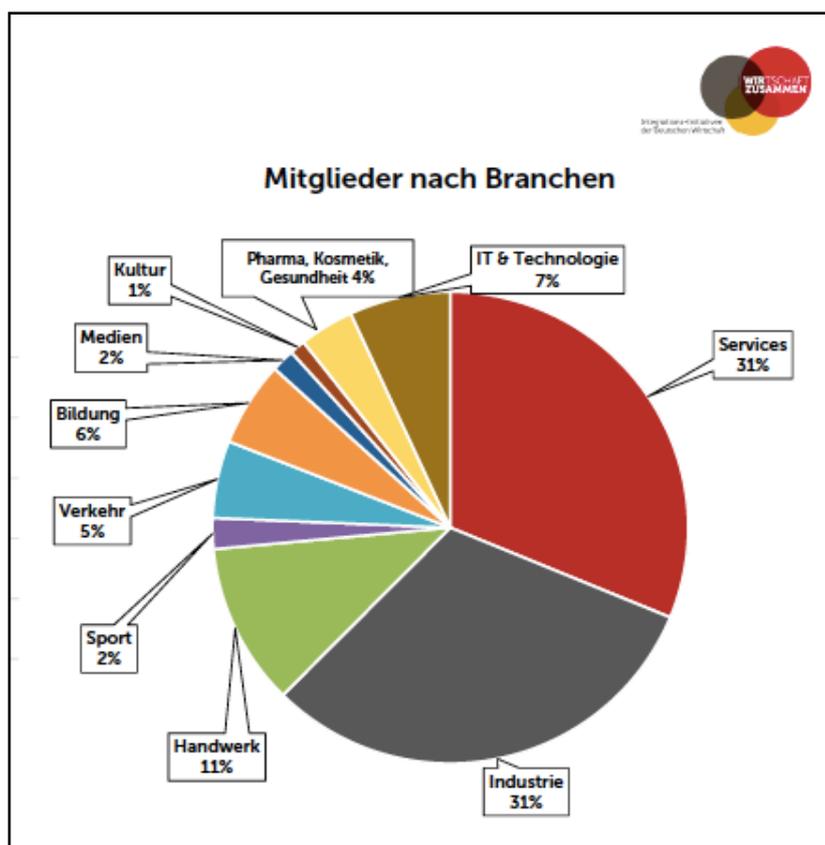
189 Mitglieder (davon 19 DAX Unternehmen)

Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Mitgliedsunternehmen
1-14	15
15-49	12
50-249	18
250-999	33
1000-9999	48
>10.000	63

78 Klein-
unternehmen
und Mittelstand

111 Groß-
unternehmen
und Konzerne

Appendix 2: Verhältnis Großunternehmen und KMUs bei „Wir zusammen“*



Appendix 3: Vertretene Branchen bei „Wir zusammen“*

*Auskunft von Frau Spieske, Mitarbeiterin des Projektbüros von „Wir zusammen“, Stand Juni 2017. Vom Erhebungszeitraum im März/April 2017 bis Juni 2017 seien 10 weitere Unternehmen dem Netzwerk beigetreten, das Verhältnis von Großunternehmen zu KMUs sei aber gleich geblieben.

LEBENS LAUF

Persönliche Daten

Vorname, Familienname: Christina Purrer
Geburtsdatum: 10.05.1992
Staatsangehörigkeit: Österreich
Mobil: +49 176 99746983
E-Mail: christina.purrer@hotmail.com

Ausbildung

09/2014 - heute Doppelmasterstudium Interkulturelles Management an der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul / International Cultural and Business Studies an der Universität Passau
10/2011 - 07/2014 Studium der Ethnologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München
09/2002 - 07/2010 Akademisches Gymnasium Innsbruck
Netzwerk-Zweig, Reifeprüfung

Praktische Erfahrungen

07/2016 - heute Studentische Hilfskraft beim Refugee Programme der Universität Passau
09-12/2015 Praktikum bei AFS Intercultural Programs Turkey, Istanbul
06/2013 - 06/2014 Geringfügige Beschäftigung bei der Inneren Mission in der Erstaufnahmeeinrichtung für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in der Bayernkaserne, München
09/2010 - 04/2011 Work and Travel-Aufenthalt in Paris

Zusatzqualifikationen

Sprachen Muttersprache: Deutsch
C1: Englisch, Französisch, Türkisch
04/2013 - heute Stipendiatin des bayrischen Hochbegabtenförderungsnetzwerks Max-Weber-Programm
01/2016 - heute Volunteer beim Social Impact Award am Impact Hub Vienna in den Bereichen PR, Eventmanagement und als Mentorin für junge SozialunternehmerInnen im Jahr 2017
08/2015 Teilnahme an der Sommerakademie „Sustainability from an Intercultural Perspective“ in Istanbul