

# Gemeinnützige Organisationen als Partner von Unternehmen

*Stefan Nährlich und Christiane Biedermann, Aktive Bürgerschaft Berlin*

## 1. Einleitung

Dass ein Autohaus den örtlichen Fußballverein sponsert, der ortsansässige Apotheker an eine Umwelt- und Naturschutzinitiative spendet oder der Gewinnsparverein der Volksbank bedürftige Menschen und soziale Einrichtungen unterstützt, gehört zum Alltag des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland. Verlässt man die Kleinstädte und Gemeinden, findet man die großen Namen der deutschen Wirtschaft. Als großer Sportsponsor tritt da beispielsweise die Telekom beim Radsport Team Telekom hervor. Im Kulturbereich engagieren sich viele Unternehmen, z.B. der Nutzfahrzeugehersteller MAN, der den Bau der Münchener Pinakothek der Moderne unterstützt hat. Diese Form des Engagements findet sich in Deutschland sehr häufig. Spenden und sponsern wird dabei umgangssprachlich meist gleichgesetzt. 10,3 Milliarden Euro geben deutsche Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 Euro und mehr jährlich für gemeinnützige Zwecke aus, fand das Meinungsforschungsinstitut forsa im Jahr 2005 heraus. Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn engagieren sich rund vier von fünf kleinen und mittleren Unternehmen für wohltätige Zwecke. Die jährlichen Aufwendungen reichen bei den Firmen von wenigen hundert Euro bis zu rund 2,8 Millionen Euro. Die Unternehmenskultur ist dabei der wichtigste Treiber für das gesellschaftliche Engagement. Mitarbeiter zu motivieren, die Tradition und Unternehmenskultur fortzuschreiben und das Unternehmensbild zu verbessern, sind dabei die entscheidende Gründe für das Engagement, gaben 500 TOP-Entscheider der deutschen Wirtschaft in einer Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2005 an.

Über dieses klassische Engagement der Unternehmen hinaus wird seit einigen Jahren unter dem Stichwort *Corporate Citizenship* ein neues Verständnis gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen diskutiert und in einigen Fällen auch bereits erfolgreich umgesetzt. Dabei steht weniger das finanzielle Engagement im Mittelpunkt als vielmehr die konzeptionelle Mitwirkung an der Lösung gesellschaftlicher Probleme mit unternehmerischer Kreativität und Einfallsreichtum. Dabei geht es natürlich auch um Geld, aber eben nicht nur.

Das *Center for Corporate Citizenship* an der Katholischen Universität Eichstätt (Habisch 2003) charakterisiert zeitgemäßes und erfolgreiches Engagement von Unternehmen folgendermaßen: Corporate Citizenship zeichnet sich dadurch aus, dass es aus strategischen Maßnahmen statt aus einem Sammelsurium von Einzelaktivitäten besteht. Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen statt isoliertes Handeln des Unternehmens ist ein weiteres Kennzeichen von gutem Corporate Citizenship, ebenso wie die breite Verankerung im Unternehmen. Bereits vorhandenes Engagement der Unternehmensmitarbeiter sollte sinnvoll genutzt und nicht durch "aufgesetzte" Maßnahmen erstickt werden. Wichtigstes Ziel unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements ist es, einen nachhaltigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Ein so verstandenes Corporate Citizenship benötigt ebensolche Professionalität, wie sie die Kerngeschäfte eines Unternehmens erfordern.

Dieses moderne Verständnis gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen stellt an dessen Umsetzung, also an das Management des Engagements, neue Anforderungen. Da der Problemlösungsbeitrag des Unternehmens im Vordergrund steht, wird das Engagement zu einer strategischen Maßnahme. Das bedeutet auch, dass personelle und finanzielle Ressourcen länger gebunden werden, wenngleich der Etat nicht notwendigerweise größer werden muss. Da Unternehmen meistens nicht über ausreichende Fachkompetenzen, Erfahrungen und Vernetzungen in sozialen, kulturellen oder anderen gesellschaftlichen Bereichen verfügen, sind externe Partner notwendig, um das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement effektiv umzusetzen. Häufig handelt es sich dabei um gemeinnützige Organisationen wie Vereine und Stiftungen. Wo man solche Partner findet, was man bei der Auswahl des optimalen Partners zu beachten hat, und wie man richtig miteinander umgeht, ist Gegenstand dieses Beitrags.

## **2. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen - Terra incognita**

Obwohl das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen seit einigen Jahren an Bedeutung gewinnt, sind viele Fachleute der Meinung, dass der "Geist von Corporate Citizenship" in Deutschland noch nicht angekommen sei. Das liegt unter anderem daran, dass sowohl die gesellschaftliche Arbeitsteilung des "rheinischen Kapitalismus" der alten Bundesrepublik als auch die junge, aber überwiegend noch im traditionellen "sozialen Ehrenamt" wurzelnde Diskussion über Bürgergesellschaft ihren Teil dazu beigetragen haben, dass Gesellschaft und Wirtschaft eher als Gegensätze wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund, so Holger Backhaus-Maul, ist es nicht verwunderlich, dass die Welt privatgewerblicher Unternehmen für manch bürgerschaftlichen Akteur fremd und verdächtig war und ist, was bisweilen ideologisch überhöhte und unpragmatische Handlungsweisen zur Folge hat. So ist die Ansicht, dass Unternehmen viel Geld haben und im Grunde froh sein sollten, wenn man ihnen die Gelegenheit bietet, für etwas wichtiges und sinnvolles zu spenden, zwar überzeichnet, aber keinesfalls untypisch für viele Engagierte in gemeinnützigen Organisationen. Fairerweise sollte man jedoch auch sagen, dass es nicht selten vorkommt, dass in Unternehmen mitleidig und abschätzig auf Vereine und Initiativen herabgesehen wird, und man kopfschüttelnd zur Kenntnis nimmt, "was es nicht alles so gibt".

Doch die Zeiten haben sich geändert. Die Parolen vom vermeintlichen "Verkauf der Ideale", mit denen noch vor einem Jahrzehnt vor einer Kommerzialisierung gemeinnützigen Engagements gewarnt wurde, gehören überwiegend ebenso der Vergangenheit an wie die einstmals getroffene Feststellung, "Soziales und Ökonomie" seien unvereinbar. Die Bereitschaft zur Kooperation ist vorhanden. Gleichwohl heißt das noch nicht, dass die Zusammenarbeit von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen reibungslos verlaufen würde. Missverständnisse, Enttäuschungen und Frustrationen sind eher an der Tagesordnung als die große Ausnahme. Zu wenig weiß man über die jeweils andere Seite. Der Beitrag will daher keine rezeptbuchartigen Ratschläge geben, sondern Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen über organisiertes Bürgerengagement informieren und damit zu einem besseren Verständnis als Voraussetzung für erfolgreiches Corporate Citizenship beitragen.

### 3. Mehr wissen, um besser verstehen zu können: Teil 1 - Überblick

Bürgerengagement stellt sich zwar für Nicht-Fachleute als eine relativ unübersichtliche Sache dar, doch entspricht dies nicht der Realität. Gemeinnützige Vereine, Verbände und Stiftungen bilden eine recht gut organisierte und strukturierte Landschaft bürgerschaftlichen Engagements ab. Die einschlägige Wissenschaft verwendet für diesen Bereich den Begriff des "Dritten-Sektors", der neben der Wirtschaft und den staatlichen Verwaltungen und Behörden einen eigenständigen Bereich darstellt, aber natürlich auch mit den anderen beiden Sektoren in Austauschbeziehungen steht.

Im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes wurde eine 12 Bereiche umfassende Klassifikation entwickelt, die diesen Dritten Sektor in „Branchen“ einteilt. Diese reichen von „Kultur, Sport und Freizeit“ über „Bildung und Forschung“, „Gesundheit“, „Soziale Dienste“, „Umwelt- und Naturschutz“, „Entwicklungsförderung“, „Rechts- und Interessenvertretung, Politik“, „Stiftungen und Förderung des Ehrenamts“, „Internationale Entwicklungshilfe“, „Religion“, „Berufs- und Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften“ bis „Sonstiges“. Zum Teil sind diese Branchen mit vielen Organisationen von Bundes- über Landes- bis zur Ortsebene gut durchorganisiert.

Während die "*Organisation*" der Bürgergesellschaft mit ihren Branchen und Ebenen, Verbänden und Netzwerken derjenigen der Wirtschaft oder des Staates nicht so unähnlich ist, unterscheidet sich jedoch die "*Funktion*" erheblich. Durch historische Entwicklung, gesetzliche Rahmenbedingungen und politische Gestaltung haben sich zwei Bereiche mit unterschiedlicher Funktionslogik entwickelt. So gibt es einen *staatsnahen* Bereich, der sich durch einen hohen Anteil öffentlicher Finanzierung und hauptamtlich bezahlter Mitarbeiter auszeichnet. Zu nennen ist hier insbesondere der Bereich soziale Dienste und Gesundheitswesen, in dem Wohlfahrtsverbände wie Diakonie, Caritas oder Rotes Kreuz große Akteure sind. Ehrenamtliches Engagement hat hier zwar eine lange Tradition, jedoch auch abnehmende Bedeutung. Zum anderen gibt es einen zivilgesellschaftlichen Bereich, den ein vergleichsweise hoher Anteil ehrenamtlichen Engagements und privater Spenden auszeichnet. Dies gilt vor allem für die Bereiche Sport und Kultur, Umwelt- und Naturschutz, aber auch in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

Betrachtet man die Bürgergesellschaft insgesamt, arbeiteten im Jahr 1995 (aktuellere Daten liegen leider nicht vor) über 2 Millionen Menschen in den gemeinnützigen Organisationen in Deutschland. Wohlgemerkt in bezahlten Beschäftigungsverhältnissen. In vollzeitäquivalente Arbeitsplätze umgerechnet waren dies 1,5 Millionen Stellen, was knapp 5% der Gesamtbeschäftigten in Deutschland waren. Die gesamten Ausgaben aller gemeinnützigen Organisationen beliefen sich ebenfalls 1995 auf ca. 70 Milliarden EUR, knapp 4% des damaligen Bruttosozialproduktes. Diese Mittel wurden zu 32,3 Prozent durch Dienstleistungen selbst erwirtschaftet, weitere 3,4 % waren Einnahmen aus Stiftungserträgen, Mitgliedsbeiträgen und Spenden. Mit 64,3% kamen die meisten Gelder mittelbar oder unmittelbar von der öffentlichen Hand. Ehrenamtliches Engagement spielt nach wie vor eine bedeutende Rolle, jedoch unter veränderten Bedingungen. Insgesamt jedoch haben sich seit Gründung der Bundesrepublik noch nie so viele Menschen wie heute bürgerschaftlich engagiert. Die jüngste Untersuchung der Bundesregierung aus dem Jahre 2004 geht davon aus, dass mehr als 23 Millionen Menschen über 14 Jahre ein ehrenamtliches Engagement ausüben.

### **3. Mehr wissen, um besser verstehen zu können: Teil 2 - Aktuelle Entwicklungen**

Auch der gemeinnützige Bereich ist großen Veränderungen ausgesetzt. Die Diskussion über gesellschaftliches Engagement von Unternehmen unter dem Stichwort Corporate Citizenship ist eine der neuen Entwicklungen, auf die sich gemeinnützige Organisationen einstellen müssen. Dabei liegen die Ursachen für diesen Wandel in weitreichenderen gesellschaftlichen Veränderungen.

Zum einen ist hier der Rückgang der öffentliche Mittel zu nennen: Gemeinnütziges Engagement in Deutschland lebt überwiegend von öffentlichen Mitteln. Doch wie einschlägige Untersuchungen gezeigt haben, sprudelt diese Finanzquelle nicht mehr in dem Maße wie früher. So schreiben viele der untersuchten Organisationen ihre finanziellen Probleme dem „Abbau der kommunalen Förderung“ (56 %), der „Veränderung der Vergabekriterien von Bund und Ländern“ (45%) und dem „Rückgang der Eigenmittel“ (45%) zu. Ferner wurden Mitte der 1990er Jahre durch die Sozialgesetzgebung marktähnliche Bedingungen im sozialen Bereich eingeführt, die dazu geführt haben, dass in vielen sozialen

Organisationen moderne Managementmethoden und betriebswirtschaftliche Steuerungsmethoden Einzug gehalten haben.

Daneben konkurrieren mehr gemeinnützige Organisationen als früher um finanzielle und personelle Ressourcen. Die Vereinsdichte hat sich seit den 1960er Jahren bis zur Deutschen Einheit fast verdreifacht und stieg dann durch die Vielzahl der Neugründungen in Ostdeutschland nochmals drastisch an. So entstanden z.B. seit Gründung des Deutschen Sportbundes im Jahr 1950 jährlich zwischen 1000 und 4000 Sportvereine, in Nordrhein-Westfalen beispielsweise kamen in den letzten Jahren täglich 2 neue Sportvereine hinzu. Einen Grund für diesen Vereinsboom sehen viele Forscher vor allem aber auch darin, dass der Trend wieder zu kleinen überschaubaren Gemeinschaften geht. Statt in einem relativ großen und mitgliederstarken Mehrspartensportverein mitzumachen, gründen viele Menschen lieber einen eigenen kleinen Verein.

Ferner wirkt sich auch die Individualisierung der Gesellschaft auf das ehrenamtliche Engagement aus. Traditionell hat sich das Ehrenamt in Deutschland entlang und innerhalb von sozialen Milieus organisiert. So hat die Zugehörigkeit zur Arbeiterschicht meistens nicht nur zu einer Nähe zur SPD und zur Gewerkschaft geführt, sondern auch zu "dazugehörigen" gemeinnützigen Organisationen wie beispielsweise der Arbeiterwohlfahrt. Mit der Erosion der sozialen Milieus verloren langfristig viele Organisationen ihre lebensweltliche Einbindung und damit ein ihnen fast automatisch zufließendes Ressourcenpotential. Langfristige Bindungen wurden und werden durch zeitlich begrenztes Engagement ersetzt. Um Spender und Ehrenamtliche muss man sich jetzt aktiv bemühen, Adressaten für Leistungen gilt es zu finden und zu überzeugen. Auf den Punkt gebracht: Aus einstigen Stammkunden sind „kritische Zaungäste“ geworden.

Im gleichen Maße wie die Zugehörigkeit zu einer gemeinnützigen Organisation nicht mehr vornehmlich durch geteilte Weltanschauungen, sondern mehr durch rationales Kalkül von Leistung und Gegenleistung begründet wird, stellen Mitglieder, Ehrenamtliche, aber auch Spender und die Öffentlichkeit höhere Anforderungen an Rechenschaft und Legitimität. Erwartet wird heute eine solide Organisationsführung, transparenter und seriöser Umgang mit Finanzmitteln, Mitgestaltungsmöglichkeiten für engagierte Bürgerinnen und Bürger und ein effektiver Einsatz der Ressourcen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die fachliche Kompetenz in gemeinnützigen Organisationen. Es reicht nicht aus, nur auf Probleme

aufmerksam zu machen, gefragt ist zunehmend die Erarbeitung von bzw. die Mitarbeit an Lösungskonzepten. Hinzu kommt eine verstärkte Übernahme von Leistungsangeboten bei Privatisierungen der öffentlichen Hand durch gemeinnützige Organisationen. So betreiben Sportvereine zunehmend Sportanlagen oder Freibäder, übernehmen Kulturvereine ehemals kommunale Büchereien, betreiben karitative Organisationen soziale Dienste und Einrichtungen.

#### **4. Den richtigen Partner finden: Teil 1 - Wo suchen?**

Obwohl Unternehmen mit einer Vielzahl von Sponsoring- und Spendenanfragen konfrontiert sind, heißt das natürlich noch nicht, dass der richtige Partner quasi bereits vor der eigenen Haustür steht. Zur aktiven Suche nach Partnerorganisationen und geeigneten Formen der Zusammenarbeit stehen verschiedene Wege offen.

In vielen Orten gibt es sogenannte engagementfördernde Infrastruktureinrichtungen, die einen guten Überblick über bürgerschaftliches Engagement in der Stadt oder Region haben. Hierzu gehören beispielsweise Freiwilligenagenturen oder -börsen (Übersicht: [www.bagfa.de](http://www.bagfa.de)). Sie haben es sich zur Aufgabe gemacht haben, zwischen engagementsuchenden Personen und gemeinnützigen Organisationen zu vermitteln. Daneben gibt es vereinzelt auch erfahrene und spezialisierte Dienstleister wie die Agentur Mehrwert in Baden-Württemberg ([www.agentur-mehrwert.de](http://www.agentur-mehrwert.de)). Auch Bürgerstiftungen (siehe das Verzeichnis der Bürgerstiftungen auf [www.buergerstiftungen.info](http://www.buergerstiftungen.info)) können sowohl ein guter Partner für Unternehmen sein, als auch bei der Suche nach solchen Kooperationen behilflich sein. Daneben gibt es eine Vielzahl von lokalen Vereinen, Stiftungen und Initiativen, über die oftmals die Stadt- oder Gemeindeverwaltungen einen Überblick haben. Generell sollte man bedenken, dass Beratungsleistungen solcher Organisationen entsprechendes Know-how und Vorarbeiten verlangen und daher nicht selbstverständlich kostenlos erwartet werden können.

In den meisten Bundesländern (Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, Berlin, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein, Thüringen) bestehen Landesnetzwerke Bürgerschaftlichen Engagements oder Initiativen zur Förderung des Bürgerengagements (Übersicht: [www.aktive-buergerschaft.de](http://www.aktive-buergerschaft.de)). Hier erhält man zum Teil einen guten Überblick über landesweite

Aktivitäten, politische Initiativen und aktuelle Entwicklungen. Auf nationaler Ebene setzt sich das Bundesnetzwerk Bürgerengagement ([www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)) für die Stärkung der Zivilgesellschaft ein.

Auf Bundesebene sind sowohl die Spitzenverbände der gemeinnützigen Organisationen (Adressen: *siehe BVR 2003*) als auch spezialisierte Förder- und Mittlerorganisationen die richtigen Ansprechpartner. Die Aktive Bürgerschaft ([www.aktive-buergerschaft.de](http://www.aktive-buergerschaft.de)) informiert z.B. mit einem kostenlosen monatlichen E-Mail Newsletter über aktuelle Entwicklungen und wichtige Themen bürgerschaftlichen Engagements. Arbeitsschwerpunkte sind die Bereiche Bürgerstiftungen ([www.buergerstiftungen.info](http://www.buergerstiftungen.info)) und Corporate Citizenship ([www.corporate-citizen.info](http://www.corporate-citizen.info)). Auf den Internetportalen finden sich sowohl best-practice Beispiele engagierter Unternehmen als auch Tipps und Hilfestellungen für die Optimierung des eigenen Engagements. Ebenfalls Informationen über Corporate Citizenship bieten die Internetseiten von "Unternehmen: Partner der Jugend" ([www.upj-online.de](http://www.upj-online.de)), der Initiative der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft "Freiheit und Verantwortung" ([www.freiheit-und-verantwortung.de](http://www.freiheit-und-verantwortung.de)) und das Internetportal „CSR Germany“ ([www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de)) der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).

Der von der Stiftung Mitarbeit betriebene "Wegweiser Bürgergesellschaft" ([www.wegweiser-buergergesellschaft.de](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de)) enthält u.a. Kurzvorstellungen und Internetlinks zu vielen Organisationen der Bürgergesellschaft. Allgemeine Nachrichten zu Bürgerengagement, Stiftungen, Vereinen usw. bietet die Internetzeitung "Social Times" ([www.social-times.de](http://www.social-times.de)) der Sozial-Aktiengesellschaft.

#### **4. Den richtigen Partner finden: Teil 2 - Wie auswählen?**

Den richtigen Partner zu finden, ist sicherlich die schwierigste Aufgabe, die sich Unternehmen als Corporate Citizen stellt. Zunächst stellt sich natürlich die Frage: Partner wofür? Wie will sich das Unternehmen engagieren, in welchem Bereich will es tätig werden, welche Erwartungen werden mit einem Engagement verbunden? Gerade die eigenen Interessen sollten sorgsam definiert und bewertet und nicht in einer allgemeinen Annahme des "Imagegewinns" bereits als erfüllt angesehen werden. Dies liegt auch im Interesse derjenigen

Organisationen, mit denen man später zusammenarbeitet. Hier gilt es für beide Seiten, ein verlässlicher Partner zu sein. Am besten gelingt dies wohl, wenn beide Seiten einen Vorteil aus der Kooperation ziehen und damit nicht die Gefahr besteht, dass die Corporate Citizenship-Aktivitäten bei der nächsten Rationalisierung eingespart werden.

Wonach soll eine Partnerorganisation aus dem gemeinnützigen Bereich ausgewählt werden? Der Corporate Citizenship-Partner muss zur Unternehmensphilosophie und zur Strategie des Unternehmens passen, darin sind sich die meisten Experten einig. Der Deutsche PR-Preis 2004 in Gold für gesellschaftliches Engagement und Sponsoring wurde dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken für sein Engagementkonzept "Aktive Bürgerschaft" deshalb verliehen, weil die Juroren die Zukunft von Partnerschaften im Transport von gemeinsamen Werten sehen. Neben gemeinsamen Werten, wie sie z.B. in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen, müssen Struktur und Strategie des Unternehmens zum gesellschaftlichen Engagement passen.

*Kultur:* Als Organisationskultur bezeichnet man zumeist ein Muster von Werturteilen, Denkhaltungen und Verhaltensmaßnahmen, das von führenden Personen in der Unternehmung geprägt worden ist, sich bewährt hat und insofern von allen Mitgliedern der Unternehmung geteilt wird. Dazu gehören sowohl formulierte Unternehmensphilosophien als auch informelle Spielregeln wie sie z.B. im "Stil des Hauses" zum Ausdruck kommen. Da gesellschaftliches Engagement in vielen Unternehmen bereits eine lange Tradition hat, ist ein Blick in die Unternehmensgeschichte hilfreich auch für neue und künftige Aktivitäten. Da letztlich nur das tatsächliche Verhalten dem gesellschaftlichen Engagement glaubwürdigen Ausdruck verleiht, sollte dem passenden ideellen Anspruch entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden. Auch für gemeinnützige Organisationen ist die Wertorientierung häufig ein wichtiges Kriterium, ist es doch das ideelle Anliegen, welches die Existenz der gemeinnützigen Organisationen erst begründet.

*Struktur:* Mehr als die reine Unternehmensgliederung lässt sich die Struktur eines Unternehmens als System von Regelungen verstehen, mit der Entscheidungen, Kompetenzen, Arbeitsabläufe usw. geregelt werden. Hier sollte nicht nur geklärt werden, wie das gesellschaftliche Engagement im Rahmen der Unternehmensstruktur umgesetzt werden soll, sondern auch wie die Unternehmensstruktur das gesellschaftliche Engagement möglichst optimal unterstützen kann. Muss oder kann das Engagement zentral im Unternehmen

organisiert werden, oder bedarf es dezentraler Lösungen, weil auch die einzelnen Unternehmensbereiche weitgehend autonom arbeiten? Lassen sich z.B. auch Geschäftspartner und Kunden mit einbinden? Dementsprechend stellen sich auch Anforderungen an die Partnerorganisationen, z.B. an deren etwaige Präsenz vor Ort oder ihren Zugang zu bestimmten Zielgruppen, Kompetenzen und Ressourcen.

*Strategie:* Strategie lässt sich als langfristige Zielverfolgung verstehen, wobei der Steuerung der unternehmensbezogenen Erfolgspotentiale eine zentrale Bedeutung zukommt. Für das gesellschaftliche Engagement stellt sich hier die Frage, welche strategische Zielerreichung das Corporate Citizenship unterstützen soll bzw. kann. Differenzierungen im Wettbewerb, Unterstützung eines neuen Markteintritts, personalpolitische Ziele oder auch der Erhalt der Geschäftstätigkeit zur Produktion gesellschaftlich umstrittener Produkte wie beispielsweise Zigaretten sind durchaus gängige, in ihren Auswirkungen und ihrer Umsetzung jedoch sehr unterschiedliche Ziele. Dementsprechend stellen sich auch an die gemeinnützigen Partnerorganisationen verschiedenartige Anforderungen, z.B. als Kompetenz- oder Legitimationspartner. Noch Neuland, aber durchaus denkbar, ist die Kooperation zur Erreichung beiderseitiger strategischer Ziele, sowohl des Unternehmens als auch der gemeinnützigen Organisation.

## **5. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen: Teil 1 - Gegenseitige Erwartungen**

Was Unternehmen und gemeinnützige Organisationen in einer gemeinsamen Kooperation erwarten, war Thema einer Arbeitsgruppensitzung im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) an der mehrheitlich gemeinnützige Organisationen teilnahmen.

Wesentliche Positionen sind hier auszugsweise und teilweise überarbeitet wiedergegeben:

*Was Unternehmen erwarten:*<sup>1</sup>

- Gemeinwohlorientierung und möglichst Gemeinnützigkeit
- Räumliche Nähe zu den Unternehmen
- Fähigkeit, bürgerschaftlich Engagierte zu gewinnen und für ein langfristiges Engagement zu motivieren

---

<sup>1</sup> Norbert Krüger, Manager Corporate Citizenship, Ford-Werke AG: Was erwarten Unternehmen in der Kooperation mit Organisationen des Dritten Sektors? Vortrag BBE – Projektgruppe “Corporate Citizenship” am 15. September 2003

- Innovative Methoden in der Arbeit mit Klienten und Adressaten
- Management der gemeinnützigen Organisation nach betriebswirtschaftlichen Aspekten
- Versicherungsschutz – Unfall und Haftpflicht
- Die Projektideen decken einen elementaren Bedarf der Organisation ab
- Ausgereifte Projektideen, aber noch mit und auf das Unternehmen abstimmbare
- Interessante Projektaufgaben im Gegensatz zu Hilfsarbeiten

*Was gemeinnützige Organisationen erwarten:*<sup>2</sup>

- Vermeidung einseitiger Vereinnahmung. Ziele und Bedingungen des gemeinnützigen Partners sollen im Sinn einer Win-Win Situation akzeptiert werden
- Mehr als nur kurzfristiges Interesse. Für das Unternehmen sollten die konkreten Engagements Teil einer langfristig etablierten integralen Corporate Citizenship-Strategie sein
- Verständnis für die Angst vor "Sozialtourismus". Es kann bei Mitarbeiter-Projekten nicht immer um ganz gewöhnliche Formen der "Personalentwicklung mit dem ganz besonderen Kick" gehen
- Partner auf gleicher Augenhöhe. Abkehr von der grundfalschen pauschalen Unterstellung unwirtschaftlichen und unprofessionellen Handelns in gemeinnützigen Organisationen

## **5. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen: Teil 2 - Goldene Regeln für die richtige Zusammenarbeit**

Wenn man berücksichtigt, dass Corporate Citizenship sowohl in der operativen Umsetzung als auch in der strategischen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft weitestgehend ein neues Thema ist, kann man nur empfehlen: *"Drum prüfe, wer sich 'ewig' bindet!"* Dennoch kann die Beachtung einiger "goldener Regeln" für beide Seiten hilfreich für die erfolgreiche Kooperation sein.

---

<sup>2</sup> Harold Becker, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Kassel: Erwartungen von Organisationen des Dritten Sektors an die Kooperation mit Unternehmen bei Corporate-Volunteering Projekten. Vortrag BBE – Projektgruppe "Corporate Citizenship" am 15. September 2003

## **1. Respekt**

Befürchtungen, "über den Tisch gezogen zu werden", gibt es sowohl auf Unternehmensseite als auch bei den gemeinnützigen Organisationen. Unternehmen wollen nicht lediglich finanziell für einen sich zurückziehenden Staat einspringen oder Hilfsarbeiten für Sozialdienstleister übernehmen. Ebenso wenig wollen gemeinnützige Organisationen lediglich Gegenstand von Unternehmens-PR oder Sozialtourismus sein. Sich über seine eigenen Kompetenzen, Ziele und Erwartungen klar zu werden, hilft, auf den anderen offen zuzugehen.

## **2. Realismus**

Gemeinsam Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu suchen und zu realisieren, ist ein anspruchsvolles Ziel. Gleichwohl sollte man einen gesunden Realismus nicht aus den Augen verlieren. Dazu gehört es auch, angebotene Förderprojekte in ihrer Größe und Bedeutung genau zu prüfen. Gerade in den zurückliegenden Jahren der öffentlichen Finanzierung hat sich oftmals eine "Antragslyrik" eingebürgert, die veränderten Spielregeln kaum standhält. Jedoch gilt umgekehrt auch, dass sich erfolgreiches und wirkungsvolles Corporate Citizenship nicht dauerhaft mit Bordmitteln und einem Praktikanten realisieren lässt. Ressourceneinsatz und Maßnahmen sollten sich an pragmatischen Lösungsansätzen orientieren.

## **3. Vertrauen**

Erfolgreiche Partnerschaften basieren auf Vertrauen. Ein anfänglicher Vertrauensvorschuss kann durch Missverständnisse schnell zunichte gemacht werden. So interpretieren gemeinnützige Organisationen fehlendes inhaltliches Feedback oft als Desinteresse. Verstärkt wird dieser Eindruck zusätzlich, wenn Unternehmen stattdessen besonders auf die korrekte Verwendung ihres Markenzeichens und der richtigen Firmierung achten, womit gemeinnützige Organisationen oftmals nachlässig umgehen. Das Festlegen verbindlicher "Spielregeln" und eine ergebnisorientierte Kommunikation tragen wesentlich zum Aufbau von Vertrauen bei.

## 6. Literaturhinweise

BVR (2003): Vereine und Bürgerstiftungen managen. Praxistipps für Engagierte. Herausgegeben vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR, Berlin, BVR-Kundenreihe, DG-Verlag, 1. Auflage 2003, 128 Seiten (Bezug über Volksbanken Raiffeisenbanken. Schutzgebühr 4 EUR)

*Enthält neben Managementtipps für gemeinnützige Organisationen einen Überblick über verschiedene Bereiche der Bürgergesellschaft, ehrenamtliches Engagement, Spendenwesen und Stiftungen. Im Anhang finden sich zahlreiche, nach Bereichen gegliederte Adressen von Verbänden und anderen wichtigen gemeinnützigen Organisationen.*

Habisch (2003): Habisch, André: Erfolgreiche Corporate Citizenship-Projekte: Der Wettbewerb Freiheit und Verantwortung. In: Unternehmen - Partner im gesellschaftlichen Wandel. Die Initiative Freiheit und Verantwortung. Herausgegeben vom BDI, BDA, DIHK, ZDH, Wirtschaftswoche. Berlin 2003, 60 Seiten (Bezug über Deutscher Industrie- und Handelskammertag, kostenlos)

*Dokumentation des Symposiums „Unternehmen - Partner im gesellschaftlichen Wandel“, das die „Initiative Freiheit und Verantwortung“ am 2. Juli 2003 in Berlin veranstaltete.*

Damm, Diethelm / Lang, Reinhard: Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) Bonn/Hamburg 2001, 217 Seiten (Bezug über Stiftung Mitarbeit oder Buchhandel)

*Die Broschüre dokumentiert und reflektiert Erfahrungen der Bundesinitiative »Unternehmen: Partner der Jugend« (UPJ) und stellt 96 exemplarische Kooperationsprojekte zwischen Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit und Unternehmen vor. Das Handbuch wendet sich an Träger der Jugend- und Sozialarbeit, engagierte Jugend- und Bürgerinitiativen, Unternehmen, Politik, Verwaltung und interessierte Öffentlichkeit.*

## **7. Anhang: Gemeinnützige Organisationen als Partner von Unternehmen – Checkliste für Unternehmen**

### **A. Ausgangspunkt und Zielsetzung**

- *Nutzen*: Welches Ziel wollen wir mit unserem Engagement erreichen?
- *Relevanz*: Leisten wir mit unserem Engagement einen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems?
- *Ressourcen*: Welche finanziellen, personellen oder anderen Ressourcen setzen wir als Unternehmen ein?
- *Kultur*: Welche Werte werden über das Engagement vermittelt?
- *Marktanalyse*: Was machen unsere Wettbewerber bzw. welche Aktivitäten gibt es bereits in unserem Engagementbereich?

### **B. Engagement**

- *Strategie*: Welche strategischen Unternehmensziele sollen mit unserem Engagement unterstützt werden?
- *Form*: In welcher Form (z.B. Spenden, Mitarbeiter, Stiftungen) wollen wir unser Engagement umsetzen? Lässt sich insbesondere am vorhandenen Engagement von Unternehmensmitarbeitern sinnvoll anknüpfen?
- *Struktur*: Wie lässt sich das Engagement in unserer Unternehmensstruktur umsetzen?

### **C. Partner**

- *Ideal*: Welche Anforderungen (z.B. Kompetenz, Struktur, Werte) soll ein möglicher Partner idealerweise erfüllen?
- *Minimal*: Welche Anforderungen davon muss ein möglicher Partner mindestens erfüllen?
- *Kooperation*: Welche Anforderungen werden an uns gestellt?

**Erschienen in: André Habisch/René Schmidpeter/Martin Neureiter (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin 2007, S. 419-430**