

Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwesen - vom Dienstleister zum Prozessgestalter

Eine Vielzahl von Unternehmen engagiert sich bereits in ihrem regionalen Umfeld. Diese Entwicklungen sind nicht zuletzt auf vielfältige Aktivitäten so genannter Mittlerorganisationen wie Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen und andere Netzwerkorganisationen zurückzuführen, die in diesem Feld aktiv sind und versuchen, neue Kooperationsmodelle zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen zu etablieren. Sie bündeln vielerorts Engagementanfragen und vermitteln in ihrer Rolle als Dienstleister Unternehmen an Partner aus dem Gemeinwesen bzw. setzen vielerorts Corporate Volunteering- und weitere Kooperationsprojekte wie z. B. den Marktplatz „Gute Geschäfte“ oder Unternehmensengagementtage um.

Als eine Erweiterung der Ansätze neuer gesellschaftlicher Kooperationen präsentiert die Initiative „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung die Verantwortungspartner-Methode, bei der das Engagement einzelner Unternehmen mit einer gemeinsamen Zielsetzung regional gebündelt und so mit einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung verknüpft wird. Diese Form des vernetzten Engagements hat den Charme, die Unternehmen vor Ort prozessorientiert und themenfokussiert zu gemeinsamem Engagement zu motivieren. Solche Plattformen bilden zunehmend den Ausgangspunkt, Rahmen und Ziel für die Aktivierung weiterer Unternehmen, und zielen auf die Lösung spezifischer Probleme und Herausforderungen im regionalen oder lokalen Gemeinwesen. Vergleichbar mit Runden Tischen, CC-Foren und multilateralen Partnerschaften übernehmen Mittlerorganisationen¹ hier die Aufgabe eines „Faciliators“², schieben Kooperationsprozesse an, identifizieren Themen, koordinieren gemeinsame Projekte und Programme, moderieren den Austausch untereinander und steuern die Zusammenarbeit. Am Beispiel der Verantwortungspartnerinitiative der Region Halle (Saale)³ soll dies im Folgenden veranschaulicht werden.

Verantwortungspartner für die Region Halle (Saale)

Die Verantwortungspartnerinitiative der Region Halle (Saale) unter der Schirmherrschaft des Ministerpräsidenten des Landes Sachsen-Anhalt, Prof. Dr. Wolfgang

¹ Bisher aktive Freiwilligenagenturen sind z.B. die Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V. und die Freiwilligenagentur Ingolstadt.

² Vgl. Kromminga, Peter/Lang, Reinhard (2010). Gemeinnützige Katalysatoren für Unternehmensengagement. BBE-Newsletter 1/2010, S. 2.

³ Weiterführende Informationen zur Verantwortungspartnerinitiative der Region Halle (Saale) sind online unter www.verantwortungspartner-region-halle.de abrufbar.

Böhmer, wird von über 40 größtenteils mittelständischen Unternehmen getragen, die sich gemeinsam mit Partnern aus der Kommune und der Zivilgesellschaft engagieren. Die „Verantwortungspartner“ wollen mit ihrem Engagement den Wirtschaftsstandort Halle lebenswerter und zukunftsfähiger gestalten. Auslöser und Ausgangspunkt des gemeinsamen Engagements der beteiligten Unternehmen sowie der aktiv beteiligten Freiwilligen-Agentur und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg sind die Mängel und Defizite öffentlicher Bildung und Ausbildung. Vor diesem Hintergrund stehen Projekte zum Thema „Bildung und Ausbildung“ im Fokus der Netzwerkarbeit, die innerhalb eines Jahres in Teams realisiert werden. Die Projekte reichen von Angeboten zur Berufsorientierung bzw. -vorbereitung über die Vermittlung und Schulung von beruflichen Schlüsselqualifikationen bis hin zu unterstützenden Angeboten zur Alltags- und Freizeitgestaltung.

In einem strukturierten Arbeitsprozess, der sich in Vorbereitungs-, Durchführungs- und Verstetigungsphase untergliedert, werden Themen identifiziert, Ziele formuliert und geeignete Vorgehensweisen verabredet. Die Freiwilligen-Agentur Halle sieht ihre Funktion hier als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gemeinwesen, von der aus Aufgaben wie die Ansprache und Gewinnung weiterer Unternehmenspartner, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder das Veranstaltungsmanagement gesteuert und einzelne Teilprojekte koordiniert werden. Sie übernimmt in einem arbeitsteiligen Prozess die Aufgabe der Koordination der Netzwerkarbeit sowie der Projektteams und die Steuerung des Prozessmanagements. Die Rolle der Mittlerorganisation kann aber auch - wie im Fall der Freiwilligenagentur Ingolstadt im Rahmen der bayerischen Verantwortungspartnerinitiative - die des Vermittlers und Moderators von Gesprächen und des Interessenausgleichs mit der Wirtschaft und dem Regionalmanagement vor Ort sein.

Mit dieser Form der beteiligungsorientierten Zusammenarbeit wird eine neue Qualität bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gezeigt, die sich aus einer Kultur von Aushandlungsprozessen und einem Bewusstsein gesellschaftlicher Probleme vor Ort speist. Die Arbeit von Mittlerorganisationen stellt sich in diesem Sinne als richtungsweisend heraus, weil sie im dialogischen Prozess zwischen allen Beteiligten Vertrauen aufbauen und neue Kooperationsmodelle erproben.⁴ Die Kooperationserfahrung in der übergreifenden Netzwerkarbeit zeigt, wie wichtig ein effektives Management⁵ und Bausteine wie gemeinsame Ziele, Bereitschaft zum Perspektivenwechsel, sich auf etwas Neues einlassen, Fantasie und Kreativität, gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Kommunikation (z.B. Verständigung über Re-

⁴ Ausführlicher hierzu der Beitrag von Endres, Egon (2008). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure: Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Gütersloh, S. 46 – 56.

⁵ Vgl. hierzu auch Bocalandro, Bea (2010). Ein Angebot oder ein Angriff? Wie der Non-Profit-Sektor auf das zunehmende soziale Engagement von Unternehmen reagieren kann. Herausgegeben vom Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD), Berlin, S. 15f.

geln), Transparenz sowie gewinnbringende Ergebnisse und sinnstiftende Lösungen für das Gelingen des gemeinsamen Engagements sind.⁶

Chancen und Möglichkeiten für Mittlerorganisationen

Viele Mittlerorganisationen können bereits auf bestehende Zusammenarbeit aufbauen und Netzwerke mit Unternehmen in ihrem Umfeld vorweisen. Die Gestaltung von Netzwerk- und Beteiligungsformaten wie die der Verantwortungspartnerinitiative kann eine geeignete Methode sein, um diese Beziehungen langfristig zu sichern und in feste Kooperationsformen zu gießen. Es zeigt sich, dass viele Mittlerorganisationen eine günstige Ausgangslage haben: Zum einen verfügen sie im Idealfall über mehrjährige Erfahrungen im Feld des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, zum anderen genießen sie als kompetenter, neutraler Berater zur Engagementförderung in der Regel bereits das Vertrauen der Akteure vor Ort. Mit diesen Voraussetzungen sind sie besonders dafür geeignet, das Engagement von Unternehmen in der Region anzuregen, wenngleich der Prozess als solcher von den Akteuren der Wirtschaft in Eigenverantwortung getragen werden muss.

Obwohl die Mitarbeit der Mittlerorganisation in einem Netzwerk wie dem der „Verantwortungspartner“ auf den ersten Blick und aus Sicht eines klassischen Dienstleisters als zu ressourcenintensiv eingeschätzt werden könnte, bietet sie günstige Gelegenheiten und kann eine Quelle für Innovation sein und Wettbewerbsvorteile bedeuten. Nachstehend seien hier beispielgebend einige Punkte genannt, wie Mittlerorganisationen von dieser Form der Zusammenarbeit in Zukunft profitieren können:

- Sensibilisierung für die Aufgaben- und Themenfelder sowie Angebote einer Mittlerorganisation,
- Möglichkeit zur Positionierung der gemeinnützigen Mittlerorganisation als kompetenter Partner in Unternehmerkreisen,
- Kontakte, neue Netzwerke und Gestaltungsmöglichkeiten,
- Vertrauen und Kommunikation auf Augenhöhe mit neuen Partnern,
- Erweiterung des Aufgaben- und Handlungsspektrums sowie Imagegewinn,
- stärkere Verankerung in der Region,
- Ausbau der Rolle als wichtige Vernetzungsinstanz und Positionierung als anerkannte Infrastruktureinrichtung in der Region.

In diesem Sinne ist die Funktion der Mittlerorganisation als Prozessgestalter neuer gesellschaftlicher Kooperationen als Investition und als Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten zu begreifen.

⁶ siehe dazu auch den Beitrag von Pehl, Christine (2010). Aller Anfang ist Kooperation: Die Keimzelle für erfolgreiches Corporate Citizenship ist das Miteinander. In: BBE-Newsletter 1/2010.

Herausforderungen und Perspektiven

Mittlerorganisationen haben vielerorts eine maßgebliche Rolle bei der Entwicklung von neuen Partnerschaften zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen übernommen. Die Aktivitäten zeigen, dass damit die Grundlage für weitere Kooperationen und Folgeprojekte gelegt wurde. Daran knüpft sich die Chance, neue Potenziale zu aktivieren und ein stärkeres gemeinsames Engagement für die Entwicklung in der Region zu erreichen. Allerdings wird die Rolle der Mittlerorganisationen als Dienstleister nicht ausreichen, um die Potenziale neuer gesellschaftlicher Kooperationen zu heben.⁷ Dieser Anspruch stellt die Mittlerorganisationen vor neue Fragen und Herausforderungen.

Mit Blick auf die Verstetigung des Themas in der Region ist zu klären, welche Rolle Mittlerorganisationen als Bindeglied zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen bei der Verankerung des Themas einnehmen können. Hinzu kommt, dass für viele Unternehmen Mittlerorganisationen als Partner für ihr Engagement noch nicht bekannt und ihre Kompetenzen in diesem Bereich bislang zu wenig sichtbar sind. Mittlerorganisationen müssen hier ein professionelleres und klares Profil entwickeln, damit sie als kompetenter Berater, Partner und Prozessgestalter neuer gesellschaftlicher Kooperationen wahrgenommen werden. Für die Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen wie für die Profilierung der Mittlerorganisationen in diesem Bereich ist es wichtig, dass sie ihre Rolle hin zum Prozessgestalter weiterentwickeln. Dazu gilt es, gemeinsam mit anderen Partnern das aktivierende Umfeld für Corporate Citizenship auszubauen und schon bestehende nationale und internationale Programme und Instrumente mit den Problemlösungsbedarfen vor Ort abzugleichen und zu übertragen. Gleichmaßen stellt sich die Herausforderung neue Wege der Kooperation der Unternehmen untereinander und als Gestalter des Gemeinwesens zu erproben, sowie Ressourcen und Kompetenzen in neuen Netzwerken zu bündeln.⁸ So steigen die Chancen, eine größere Wirkung des Engagements der Unternehmen zu erreichen und „die Lücke zwischen Anspruch an Problemlösung und tatsächlichem Investment ins Gemeinwesen zu verringern“.⁹ Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wie Mittlerorganisationen in Zukunft ihre Rolle in der Region verstehen und im Rahmen ihrer personellen und finanziellen Möglichkeiten die Entwicklung der Region aktiv mitgestalten wollen bzw. können.

An dieser Stelle sind Bund, Länder und Kommunen gefordert, die Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Engagements politisch zu gestalten und

⁷ Vgl. hierzu Kromminga, Peter/Lang, Reinhard (2010). Gemeinnützige Katalysatoren für Unternehmensengagement. In: BBE-Newsletter 1/2010, S. 3.

⁸ Vgl. Sydow, Jörg (2001). Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hrsg.). Management von Netzwerkorganisationen. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 90.

⁹ Vgl. Kromminga, Peter/Lang, Reinhard (2010). Gemeinnützige Katalysatoren für Unternehmensengagement. In: BBE-Newsletter 1/2010, S. 3.

engagementfördernde Infrastrukturen und eine nachhaltige Vernetzung der verschiedenen Akteure auf regionaler und kommunaler Ebene zu unterstützen.

Das Land Sachsen-Anhalt hat unter der Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen in Ostdeutschland ein hohes Interesse am Thema Corporate Citizenship und sieht die Möglichkeit, die vorhandenen Ansätze zu stärken bzw. in andere Wirtschaftsstandorte des Landes zu transferieren. Nicht zuletzt kommt auch hier der gemeinschaftlichen Bereitstellung von Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu. Wenn es gelingt, dass nicht nur Politik und Verwaltung, sondern auch Unternehmen den Nutzen des Managements und der Qualität von Kooperationsprojekten sowie das Potenzial der Vernetzung und gemeinsam getragener Verantwortung erkennen, werden sie sich auch an der Finanzierung der erforderlichen Strukturen beteiligen.¹⁰

Olaf Ebert ist seit 1999 Geschäftsführer der Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V. und Vorsitzender der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in Sachsen-Anhalt e.V.

Ellen Sturm ist Leiterin des Projektes *MitWirkung!*, einem Lernprogramm für Unternehmensmitarbeiter und koordiniert arbeitsteilig die Verantwortungspartnerinitiative für die Region Halle (Saale)

Kontakt: olaf.ebert@freiwilligen-agentur.de
ellen.sturm@freiwilligen-agentur.de

¹⁰ Vgl. ders., S. 4.