

“Corporate Volunteering aus Sicht von Non-Profit Organisationen (NPOs) in Deutschland“ – Motive, Nutzendimensionen, Herausforderungen für NPOs¹

Die jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrisen haben das Bedürfnis der Gesellschaft nach mehr Verantwortung gegenüber dem Gemeinwohl verstärkt. Aufgrund einer zunehmenden medialen Öffentlichkeit und wachsendem Druck von Nichtregierungsorganisationen sehen sich privatwirtschaftliche Unternehmen in der Pflicht, aktiv in ihr soziales Umfeld zu investieren und somit ihre „*license to operate*“ aufrechtzuhalten. Im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung nehmen die Forderungen nach einem globalen Selbstverständnis von mehr (Eigen-)Verantwortung zu: Nachhaltiges Wirtschaften, bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, sozialer Impact, transsektorale Synergien und gesellschaftliche Problemlösung durch wirkungsvolle Partnerschaften gehören zu den aktuellen „buzzwords“ in der Debatte um Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC). In diesem Zusammenhang gewinnt Corporate Volunteering (CV) in Deutschland ebenfalls an Bedeutung. Das breite Interesse an CV schlägt sich in zahlreichen Netzwerken, Initiativen und Studien nieder. Dadurch wird die Relevanz von CV für den öffentlichen, privaten und dritten Sektor deutlich.²

Als partizipatorisches CC-Instrument beinhaltet CV die direkte Zusammenarbeit zwischen Nonprofit Organisationen (NPOs) und Unternehmen und legt damit den Grundstein für wirkungsvolle Partnerschaften zwischen der Wirtschaft und dem dritten Sektor. Diese Art von Kollaboration wird in der Literatur häufig unter dem Begriff Civil-Private Partnerships (CPP) verwendet (Backhaus-Maul et al. 2010, Nährlich 2010, Polterauer 2010, Prinzhorn 2010). Deren Potential liegt darin, wirkungsorientiert zu gesellschaftlichen Problemlösungen beizutragen. Das grundlegende Prinzip von sektor-übergreifenden Kooperationen, jenseits von klassischen Spenden und Sponsoring, sollte der gegenseitige Austausch von

¹ Bei diesem Gastbeitrag handelt es sich um die Kurzfassung der Master-Arbeit „Corporate Volunteering in Germany. Why do Non-Profit-Organisations participate in Corporate Volunteering?“, die an der Hertie School of Governance im Studiengang Master of Public Policy in Kooperation mit PHINEO gAG als institutioneller Partner entstanden ist.

² Öffentlicher Sektor: Enquête Kommission 1999, Engagementbericht der Bundesregierung 2012, European Year of Volunteering 2011. Wirtschaft: Roland Berger & AmCham Studie 2012, WIE-Initiative, etc. . Dritter Sektor: Projekt ZiviZ.

spezifischem Fachwissen und Kompetenzen sein, mit dem Ziel, eine (echte) win-win-win-Situation für all Beteiligten zu erzielen - nach dem Motto:

“Good for communities, good for employees, good for companies” (Allen 2011, 6).

Dabei stellt sich die Frage, mit welcher Motivation und Nutzenvorstellung beide Partner solche Kooperationen eingehen und unter welchen Rahmenbedingungen sozialer Mehrwert erreicht werden kann. Ausgangspunkt für die Master-Arbeit ist die Beobachtung, dass CV in Deutschland überwiegend aus Unternehmensperspektive gesehen wird (Allen 2003, Herzig 2006, AmCham&Roland Berger 2011, Schank/Beschorner 2011) und CV-Einsätze daher primär von Unternehmensinteressen getrieben werden. Der häufige Einsatz von niedrigschwelligen Formaten wie Social Days impliziert eine kurzfristige Beziehung. Positive Effekte wie Mitarbeiterbindung- und Entwicklung sowie Reputationsmanagement für Unternehmen sind unbestritten, da der Business Case von CSR/CC-Aktivitäten ausreichend diskutiert und als solcher akzeptiert ist: *„it’s good for the bottom line“* (Allen 2003, Porter/Kramer 2006).

Diese einseitig unternehmensgetriebene Sichtweise unterminiert das oft zitierte win-win Potential von CV. Daher brauchen wir ein Bewusstsein und fundiertes Verständnis für die Motive und Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen. Erst dann können wirkungsvolle Partnerschaften gebildet werden und so zu transformativen Veränderungen führen.

“The twenty-first century will be the age of alliances. In this age, collaboration between non-profit organizations and corporations will grow in frequency and strategic importance” (Austin in Lorenz/Spescha 2012, 115).

In Verbindung mit Austins *Collaboration Continuum* Modell lassen sich Business-NPO- Partnerschaften in drei Kategorien aufteilen, die aufeinander aufbauen:

1. *Philanthropic* (“Check-writing mentality”)
2. *Transactional* (“Significant two-way value exchange”)
3. *Integrative/Transformational* (“Strategic alliance and deep mission mesh”)

Derzeit werden CV-Maßnahmen hauptsächlich auf der ersten Stufe durchgeführt, in der NPOs lediglich als Legitimationspartner betrachtet und somit auf eine finanzielle Austauschbeziehung reduziert werden. Das langfristige Ziel muss sein, die dritte

Stufe zu erreichen. Das heißt, dass Unternehmen und Gemeinnützige in eine gleichwertige Austauschbeziehung treten, die mit wachsendem Erfahrungsgrad an Wirkungsorientierung und Dynamik gewinnt. Unternehmen müssen dementsprechend ihren Anspruch an bürgerschaftliches Engagement erneuern, um eine intensive und aufrichtige Kooperation mit NPOs als Kompetenzpartner zu ermöglichen.

Im Vergleich zu den angelsächsischen Vorreitern mangelt es in Deutschland nicht nur an einer angemessenen Anerkennungskultur (Backhaus-Maul 2004, Heuberger 2007), sondern auch an empirischen Erhebungen und praxis-orientierten Wirkungsanalysen (Herzig 2006, Backhaus-Maul et al. 2010). Ziel der MA-Arbeit war es zu erfahren, warum NPOs sich auf CV-Engagements mit Unternehmen einlassen, welche Nutzenerwartungen sie haben und welche Hindernisse NPOs bei der strategischen und operativen Umsetzung überwinden müssen.

Vorgehensweise: Experteninterviews & NPO-Befragung

Für die Untersuchung von CV aus NPO-Perspektive wurde ein exploratives Vorgehen angewandt. In einem zweistufigen Verfahren wurden Informationen zu CV und NPOs generiert. Zunächst wurden drei Experteninterviews mit *UPJ*, *CCCD* und der *Bertelsmann Stiftung* geführt. Im Vordergrund standen allgemeine Fragen zur aktuellen Wahrnehmung und Umsetzung von CV-Aktivitäten sowie spezifische Fragen zur Rolle von NPOs als Unternehmenspartner. Die Annahmen³ - aus den Experteninterviews generiert - wurden in einer anschließenden Fallstudie mit fünf verschiedenen, im Bereich der sozialen Arbeit tätigen, NPOs vertieft untersucht. Die zentralen Fragenstellungen konzentrierten sich auf Motive, Nutzen und Herausforderungen von CV für NPOs. Bei der Fallauswahl wurden NPOs mit CV-Erfahrung hinsichtlich ihrer strukturellen Eigenschaften (Finanzierungsstruktur, Dienstleistungsspektrum, Mitarbeiterkomposition) selektiert und in folgende Gruppen zugeordnet:

- 1) Große Wohlfahrtsvereine/Mitglied eines Wohlfahrtsverbandes
 - a. *Caritasverband Berlin e.V.*
 - b. *Lebenshilfe Berlin e.V.*

³ Erkenntnisse aus den Experteninterviews: (1) Motive für CV sind abhängig von strukturellen Eigenschaften der NPOs. (2) Unterschiedliche CV-Formate beinhalten diverse interne und externe Nutzendimensionen für NPOs. (3) Professionelle Kommunikation und Eigenwahrnehmung tragen dazu bei, dass NPOs ihre CV-Einsätze zielgerichtet verhandeln und umsetzen können.

- 2) Spezialisierte, mittelständische soziale Dienstleister
 - a. *Mehrgenerationenhaus Frankfurt – Kinder im Zentrum Gallus e.V.*
 - b. *Gangway e.V. - Straßensozialarbeit Berlin*
- 3) Kleiner gemeinnütziger Verein
 - a. *Die Globale e.V.*

Ergebnisse der NPO-Studie

Die Ergebnisse innerhalb der großen, mittleren und kleinen NPO-Kategorie wurden zunächst individuell ausgewertet und anschließend gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Diskrepanzen zu erkennen. Durch diese kategorieübergreifende Evaluation konnte identifiziert werden, inwiefern die strukturellen Eigenschaften der NPOs Einfluss auf ihre Motivlage, Nutzendimension und Herausforderungen haben.

Alle NPOs erklären das *Ziel einer langfristigen und stabilen Kooperation* mit Unternehmen zu ihrem *primären Handlungsmotiv*. „Das Ziel ist letztlich eine längerfristige Kooperation“ (Mehrgenerationenhaus Frankfurt). Laut den Befragten kann das *Leistungsangebot in Zusammenarbeit mit den Partnern schrittweise optimiert* und der *soziale Mehrwert für die Zielgruppen* durch eine fortdauernde Interaktion erhöht werden.

„Das ist dann mehr so ein lockerer Kontakt, woraus sich dann aber auch nichts weiteres mehr ergibt. Ich würde mir deshalb sehr wünschen, dass man einerseits in Kontakt bleibt und Interesse für das geschaffene Produkt zeigt, aber auch ein Interesse für die Kinder, mit denen man zusammengearbeitet hat, offenbart“ (Die Globale).

Die NPOs weisen einstimmig darauf hin, dass *Fundraising als Motiv bei CV untergeordnet ist*. „Es geht nicht um Geld. [...] Wenn dann am Ende des Tages eine Spende da ist, freuen wir uns, aber das ist nicht die Bedingung, die wir stellen“ (Caritas Berlin). Das zeigt, dass CV nicht als Umweg zu einer Geldspende verstanden wird. Vielmehr stellt die öffentliche *Akzeptanzsteigerung von sozialer Arbeit* einen entscheidenden Nutzen für NPOs dar. „Wesentlich scheint für mich die Umsetzung der sozial räumlichen Arbeit zu sein. Also weg von der Arbeit nur mit Menschen mit Behinderungen, sondern sich in den Sozialraum hinein zu orientieren. Und Unternehmen gehören einfach auch mit dazu“ (Lebenshilfe Berlin). Besonders

bei der Arbeit mit sozial benachteiligten Menschen kann CV durch Interaktion verschiedenster Freiwilliger mit den Zielgruppen einen *wertvollen Beitrag zu Inklusion* leisten. Darüber hinaus ermöglicht CV für NPOs eine *Erweiterung des Netzwerkes*, woraus sich eine Art *weiterführende Wertschöpfungskette* ergeben kann: Mehr Kontakte → vielfältige Interaktionsmöglichkeiten → wachsende Erfahrung mit CV-Einsätzen → innovative und differenzierte Kooperationsformate.

Die Ergebnisse zeigen zugleich, dass alle NPOs ein *strukturelles Defizit hinsichtlich der strategischen Umsetzung* von CV aufweisen. Keine der befragten NPOs hat bislang ein konkretes Konzept in Form von Leistungspaketen. „Nein, dazu haben wir noch nichts. Das ist sehr aufwendig, wäre aber durchaus zu schaffen“ (Die Globale). Die Ausrichtung hin zu einer stärkeren Service- bzw. Produktmentalität könnte somit als ein strategisches Steuerungsinstrument in Betracht kommen. Speziell dazu würde sich ein Kompetenz-basiertes Engagement einer Einrichtung aus der Privatwirtschaft, wie z.B. einer Unternehmensberatung, eignen.

Neben den Gemeinsamkeiten wurden diskrepante Wahrnehmungen sowohl innerhalb als auch kategorieübergreifend in einzelnen Bereichen identifiziert. Es wurde deutlich, dass *nicht alle NPOs zwischen Handlungsformat und dem entsprechenden Nutzenpotential differenzieren*. Weder die Caritas als große und erfahrene, noch Die Globale als kleine und wachsende NPO, ziehen skilled volunteering bislang als Potential zur internen Organisationsentwicklung in Erwägung. „Für unsere Strategie ist es nicht essentiell, [...] es geht nicht um eine Organisationsentwicklung. Das haben wir nicht im Blick. Es hat sich zwar keiner dagegen entschieden, aber es ist noch nicht auf der Agenda“ (Caritas Berlin).

Die Begründung von Die Globale liegt neben *fehlenden Zuständigkeiten und Ressourcen* vor allem in der Zurückhaltung bezüglich einer proaktiven Ansprache von Unternehmen. „Ich glaube, dass ist so eine Art Bescheidenheit. KPMG ist so etwas bigges“ (Die Globale). Da *CV-Aktivitäten kein kontinuierliches Gut* darstellen, liegt die *Priorität* in der Erfüllung der missionsgetriebenen Ziele und somit *bei Adressaten-orientierten Formaten*.

„Alles was derzeit statt findet, fördert nur den Austausch und die Begegnung zwischen Volunteers und Klientel“ (Caritas Berlin).

Im Gegensatz dazu wurde *skilled volunteering* in Form von Fachkompetenz und Beratung bei der Lebenshilfe Berlin, dem Mehrgenerationenhaus Frankfurt und

Gangway bereits als *strategisches Instrument zur internen Organisationsentwicklung* integriert. So können NPOs bei IT, Finanz- und Managementfragen gezielt mit Knowhow durch Dritte unterstützt und professionalisiert werden. „Das ist wichtig zur Verbesserung der Organisationsstruktur. [...] Das heißt, wir haben nicht nur Social Days, sondern haben auch den Fokus, dass man sich Kernkompetenzen ins Haus holt und davon als Gesamtorganisation profitiert“ (Mehrgenerationenhaus Frankfurt).

Unterschiedliche Ergebnisse wurden auch in Bezug auf das Management von Unternehmenskooperationen deutlich. Die *großen und mittleren NPOs weisen ein selektives und differenziertes CV-Management* auf. Dies ist auf den *Reifegrad und die soliden Netzwerke dieser etablierten Institutionen* zurückzuführen. „Es sind wirklich Kontakte, die irgendwann mal geknüpft wurden. Diese Kontakte entwickeln eine Art Eigendynamik und diese entwickelt sich dann weiter“ (Lebenshilfe Berlin). Dazu kommt die *Fähigkeit, Ziele klar zu definieren und proaktiv zu kommunizieren*. Durch selbstsicheres Auftreten lassen sich die Kooperationsbedingungen konkret an die Bedarfs- und Nutzenvorstellungen koppeln. „Zu 98% der Fälle werden wir von Unternehmen direkt angesprochen [...]. Das hat etwas mit unserem öffentlichen Agieren zu tun, also dass wir innerhalb der Berliner Gesellschaft gut vernetzt sind und so die Wege kurz sind“ (Gangway). Durch eine klare *öffentliche Positionierung* zum Thema Unternehmensengagement wird die Verhandlungsposition gestärkt. *Begrenzte interne Kapazitäten/Kompetenzen und ein limitiertes Netzwerk hindern* Die Globale e.V. bisher *bei einer effizienten und effektiven Ansprache* von potentiellen Partnern.

Aus dieser grob skizzierten Ergebnisübersicht ist kategorieübergreifend festzuhalten, dass die *interne Steuerung von CV aller befragten NPOs äußerst heterogen* gestaltet ist: sie weisen *keinen einheitlichen Managementansatz oder systematische Strukturen* zur internen Verankerung des Freiwilligenmanagements auf. Bei der Caritas wurde CV mit der Abteilung Fundraising zusammengelegt, bei der Lebenshilfe wurde CV in der Abteilung für klassisches Freiwilligenmanagement absorbiert, im Mehrgenerationenhaus Frankfurt wurde eine zentrale Zuständigkeit durch ein spezifisches Projekt (Kinder im Zentrum Gallus e.V.) geschaffen, bei Gangway wird CV mit Selbstverständlichkeit dezentral organisiert und bei der Globale vom Vorstand persönlich und individuell vorangetrieben.

Daher gibt es *keinen gemeinsamen Erfahrungswert* bezüglich der erfolgreichen Konzeption und Umsetzung von CV-Maßnahmen. Für ein allgemeingültiges Verständnis von Erfolgsfaktoren ist ein Pool an Best-Practice Beispielen und ein

gegenseitiger Austausch sowohl unter NPOs als auch zwischen NPOs und Unternehmen notwendig.

Handlungsempfehlungen

- 1) Einrichtung von Dialog-Plattformen für sektor-spezifisches Lernen mit dem Ziel der Prozess-Standardisierung.

- 2) Die Begleitung von Mittlern als unabhängiger Mediator für einen fairen und stabilen Gesprächs- und Verhandlungsrahmen, um dem komplexen Management zwischen top-down und bottom-up Maßnahmen gerecht zu werden.

- 3) Die Anlehnung an den „Wirkungskreis Kommunikation“ für transparente Kommunikation von Erwartungen, Zielen und Bedürfnissen und als Kontrollmechanismus (Monitoring) für die Zielerreichung mit entsprechenden Anpassungen.

- 4) Stärkere Anerkennung durch öffentliche Verwaltung für mehr Öffentlichkeit und Wertschätzung erfolgreicher Projekte.

Plädoyer

Alle NPOs wollen auch zukünftig wieder CV-Aktivitäten durchführen und streben wirkungsorientierte Projekte an. Dabei wird es verstärkt darauf ankommen, zwischen Handlungsformaten und deren entsprechenden Nutzendimensionen zu differenzieren. Auch wenn bürgerschaftliches Engagement von Freiwilligkeit und Experimentierfreude geprägt ist, müssen NPO-Unternehmen Kooperationen dennoch strategisch aufgesetzt werden. Grundvoraussetzung dafür ist der Dialog auf Augenhöhe. Unternehmen müssen also bereit sein, in einen unbefangenen Dialog mit sozialen Akteuren zu treten und diese als Agenda-Setter und Gestalter zu respektieren. NPOs müssen ihrerseits die nötige Professionalisierung vornehmen. Die realistische Beurteilung und kritische Reflexion der eigenen Ziele in Relation zu vorhandenen Ressourcen sind neben Standhaftigkeit und proaktivem Agieren wichtige Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von innovativen und nachhaltigen Partnerschaften. Engagement lebt von Leidenschaft, Loyalität und Mut!

Erst dann lässt sich das beschworene win-win Potential wirkungsvoll umsetzen.

Tiffany Ischinger, MPP, ist Absolventin des Master of Public Policy an der Hertie School of Governance. Derzeit ist sie als Trainee bei der PHINEO gAG im Bereich Analyse & Forschung tätig.

Kontakt: t.ischinger@mpp.hertie-school.org

Auszug aus dem Literaturverzeichnis

Allen, K. (2003). The social case of corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, Vol. 8(1), pp.57-62.

Allen, K./Galiano, M./Hayes, S. (2011). *Global companies volunteering globally*. The Final Report of the Global Corporate Volunteering Research Project.

American Chamber of Commerce in Germany/Roland Berger Strategy Consultants (2011). *Corporate Volunteering in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Deutschland*. Accessed on 23-03-13, available at <http://www.amcham.de/press-room/news-archive/headline-full-text/article/666.html>

Austin, J. (2001). Connecting with Nonprofits. Available on Working Knowledge website of Harvard Business School. Accessed on 21-03-13, available at <http://hbswk.hbs.edu/item/2489.html>

Backhaus-Maul, H. (2004). Corporate Citizenship in den USA - Innovative Ideen für die deutsche Engagementpolitik. *Diskussionspapiere zum Non-Profit-Sektor*, Nr. 26, pp. 43-60. Accessed on 21-03-13, available at http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2004wp-band26.pdf

Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer (eds.) (2010). *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bilanz und Perspektiven*. (2. Edition). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 1-49.

Beschorner, T./Schank, C. (2011). *Perspektiven auf Corporate Volunteering: Ergebnisse einer Expertenbefragung*. Universität St. Gallen (Institut für Wirtschaftsethik).

Herzig, C. (2006). Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. *Int. J. Business Environment*, Vol. 1(1), pp. 51-69.

Heuberger, F. (2007). *Transnational Trendsetters: Communicative Rationality and Ethics as success factors for Corporate Citizenship*. Berlin: CCCD.

Lorenz, C./Spescha, G. (2012). Engagement bei Profit- und Non-Profit Unternehmen. In T. Wehner, G. Gentile (eds.). *Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Ethik*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 115-126.

Nährlich S. (2010). Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship-Aktivitäten. In H. Backhaus-Maul et al. (eds.) (2010). *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bilanz und Perspektiven*. (2nd Edition). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 240-258.

Porter, M./Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 82(12), pp. 76-94.

Polterauer, J. (2010). Der "gesellschaftlichen Problemlösung" auf der Spur: Gegen ein unterkomplexes Verständnis von "Win-win"-Situationen bei Corporate Citizenship. In H. Backhaus-Maul et al (eds.) (2010). *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bilanz und Perspektiven*. (2nd Edition). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 612-643.

Prinzhorn, J. (2010). Mythos oder Realität: Win-Win Situation in Civil-Private Partnerships mit Unternehmen aus der Perspektive von Europäischen Nonprofit-Organisationen. In H. Backhaus-Maul et al. (eds.) (2010). *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bilanz und Perspektiven*. (2nd Edition). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 318-336.