



**Bundesnetzwerk
Bürgerschaftliches
Engagement**



RECHERCHEBERICHT

SYNERGIE UNTERNEHMEN / ZIVILGESELLSCHAFT

von Hans Sandler

ARBEITSPAPIERE Nr. 9



ARBEITSPAPIERE NR. 9

SYNERGIE UNTERNEHMEN / ZIVILGESELLSCHAFT

Recherchebericht

Der vorliegende Recherchebericht beleuchtet das Thema Kooperation von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Die großen Herausforderungen der Gegenwart (Klimawandel, Umweltschutz und Energiewende, Neuausrichtung des Bildungssystems, Digitalisierung, Migration, Erhaltung der Demokratie, Fragen der sozialen Sicherung, Balance zwischen Arbeitswelt und Zivilgesellschaft) werden – so die dem Bericht zugrundeliegende Überzeugung – ohne neuartige Kooperationen im Rahmen eines „neuen Gesellschaftsvertrags“ nicht zu meistern sein. Bislang beschränkt sich das Denken über den Zusammenhang von Unternehmen und Zivilgesellschaft meist auf die hinlänglich bekannten Begriffe „Corporate Citizenship“ oder „Corporate Social Responsibility“. Das Kooperations-thema kann aber viel weitreichender und intensiver gedacht werden, wenn man die Sektoren in ihrer jeweiligen Funktionslogik tatsächlich ernst nimmt. Die Recherche ist vor diesem Hintergrund als Stoff- und Material-sammlung angelegt.

Er hilft bei der Einordnung der aktuellen Prozesse im gesellschaftlichen Wandel, trägt Faktenwissen zu den bestehenden Strukturen in der Arbeitswelt und der Zivilgesellschaft zusammen und liefert Informationen zu bereits vorhandenen Ansatzpunkten. Der Bericht wurde in den Jahren 2018/2019 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen des Verbundprojektes „INQA-Check Diversity“ (Aufstockungs-projekt „Synergie Unternehmen/ Zivilgesellschaft“) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Er wurde Ende März 2019 abgeschlossen.

ISBN:978-3-948153-05-2

INHALTSVERZEICHNIS

3	A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK
3	1. Funktion des Rechercheberichts
4	2. Zum Rahmen des Projekts: Jeder nach seinen Regeln!
6	3. Trisektorales Zusammenwirken und Wandel des „Gesellschaftsvertrags“
7	4. Rollen der beteiligten Sektoren
10	5. Erforderliche Vorfeldarbeit und Handeln aus eigener Überzeugung
11	6. Hintergrund für die Ansatzpunkte
11	6.1. Personale Identitäten zwischen Unternehmenswelt und Zivilgesellschaft
12	6.2. Mitarbeiterorientierung
12	6.3. Bewusste Synergie und „Win-Win“
13	6.4. Impuls Vielfalt
13	6.5. Vermeidung von Brüchen
14	6.6. Praxisentwicklung vor wissenschaftlicher Absicherung
14	6.7. Schlüsselquellen und einbezogene Materialien
16	7. Erkenntnisziele
17	8. Quellenauswertung
19	B. BLICKRICHTUNG DER SEKTOREN
21	C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN
21	1. Anlässe Guter Mittelstand und Vielfalt allgemein
22	2. Mentoring-Programme
23	3. Kompetenzbilanzen
23	4. Service-Learning
24	5. Perspektiv-Coaching
25	6. Wissenstransfer gegen Berufsende
25	7. Flying Talents
26	8. Arbeitszeit
27	9. Suchtprävention und Therapie
27	10. Angebote für Auszubildende mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge
27	11. Know-how für berufliche Inklusion
28	12. Beschäftigte werben Beschäftigte
28	13. Bildungsangebote externer Anbieter aus der Zivilgesellschaft
29	14. Förderung freiwilligen Engagements der Beschäftigten
30	15. Illustration von Kooperationsbeziehungen

INHALTSVERZEICHNIS

33	D. MEHRWERT FÜR DIE ZIVILGESELLSCHAFT
36	E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN
36	1. Innere Dynamiken der Sektoren
37	2. Zusammenarbeit als Lösungspfad
38	3. Schlüsselrolle der Infrastruktur
42	4. Unterstützung der betrieblichen Praxis und der ZO
42	4.1. Allgemeines zur Unterstützung der Betriebe und der ZO
43	4.2. „Sammellösung“
45	4.3 Vernetzung
48	4.4. Bildung in Arbeitswelt und Zivilgesellschaft
51	5. Digitalisierung und Arbeit 4.0
52	6. Zur Bedeutung von CSR, CC, CV, CG, CF
57	F. SCHLUSSFOLGERUNGEN
57	1. Auf dem Weg zur Innovation
57	2. Vier Entwicklungs- und Transferpfade für Synergien
58	2.1. Pfad 1: Zusammenstellung von Themen i.V. m. Praxishilfen
58	2.2. Pfad 2: Sammellösung (Information / Kooperation / Prozess)
59	2.3. Pfad 3: Qualifizierte Aus-, Fort-, und Weiterbildung
59	2.4. Pfad 4: Kontakte zwischen Unternehmen und ZO
60	G. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS
61	H. LITERATURVERZEICHNIS
68	Impressum

Der vorliegende Recherchebericht wurde 2018/2019 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen des Verbundprojektes „INQA-Check Diversity“ (Aufstockungsprojekt „Synergie Unternehmen/Zivilgesellschaft) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Er wurde Ende März 2019 abgeschlossen. Die Recherche bereitete die weiteren Produkte des Projekts vor: Leitfaden „Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region“, Praxishilfe für Unternehmen „Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Region systematisch angehen“ und Praxishilfe für zivilgesellschaftliche Organisationen „Zusammenarbeit mit kleineren und mittleren Unternehmen in der Region systematisch angehen“.

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

1. Funktion des Rechercheberichts

Der Inhalt dieses Rechercheberichts ist auf das in letzten Jahrzehnten immer bedeutender gewordene Thema Kooperation von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen gerichtet. Der gemeinnützige Sektor der Zivilgesellschaft hat sich im Zuge der Entstehung eines „neuen Gesellschaftsvertrags“ in das Verhältnis von Markt und Staat immer weiter „hineingeschoben“ und spielt als „Dritter Sektor“ eine immer größere Rolle. Immer klarer wird, dass zentrale Zukunftsfragen in Deutschland auch mit Blick auf den globalen Wettbewerb nur noch unter Abstimmung aller drei Sektoren vernünftig gelöst werden können.

Zu denken ist etwa an die Herausforderungen des Klimawandels, des Umweltschutzes, der Energiewende, der Ausrichtung des Bildungssystems, der Digitalisierung, der Bewältigung von Migration, des die Perspektiven der Demokratie beeinflussenden Menschenbildes in Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung, Fragen der sozialen Sicherung und nicht zuletzt die Balance zwischen Arbeitswelt und Zivilgesellschaft.

Während jedoch das Verhältnis von Staat und Wirtschaft und auch das von Staat und Zivilgesellschaft sehr häufig in der politischen Öffentlichkeit thematisiert wird, beschränkt sich das Denken über den Zusammenhang von Unternehmen und

Zivilgesellschaft meist auf die hinlänglich bekannte Diskussion über „Corporate Citizenship“ oder „Corporate Social Responsibility“. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen werden in diesem Kontext eher als Antipoden dargestellt, die – wenn überhaupt – allenfalls punktuell und weitgehend vom Zufall gelenkt kooperieren.

Um zu einer sachgerechteren – eher auf strategische Synergien denn auf zufällige Konstellationen zielenden – Idee des Verhältnisses von Unternehmen und Zivilgesellschaft zu gelangen, ist zunächst eine Bestandsaufnahme bestehender Diskurse und Formate angezeigt. Die Recherche knüpft dabei u.a. paradigmatisch an das für die „postheroische Gesellschaft“ des 21. Jahrhunderts charakteristische Thema „Gesellschaftliche Vielfalt“ an. Bereits hier werden – ein adäquates Grundverständnis vorausgesetzt – beträchtliche Synergiepotenziale vermutet. Sie weist jedoch angesichts der skizzierten Ausgangslage deutlich darüber hinaus.

Die Recherche ist als Stoff- und Materialsammlung zur Vorbereitung eines Leitfadens und zweier Kurz-Checks für Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft angelegt. Der Bericht orientiert sich insoweit daran,

- Gesellschafts- und wirtschaftsrelevante *Veränderungen* (z.B. bezüglich Vielfalt) *als konstruktive Kraft* zu nutzen und dazu

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

- die *Einordnung der aktuellen Prozesse* in den allgemeinen gesellschaftlichen Wandel,
- das *Faktenwissen zu den bestehenden Strukturen* in der Arbeitswelt und der Zivilgesellschaft,
- Hintergrundinformationen zu den *bereits vorhandenen Ansatzpunkten*,
- Ansätze für *konkrete, sinnvolle Handlungsanlässe* aus der aktuellen Praxis,
- *Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit* zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft generell aus je eigenem Interesse zumindest ansatzweise zu skizzieren und Anstöße zur Realisierung der damit verbundenen Potenziale über Einzelthemen hinaus zu geben.

Dazu fasst *Abschnitt A* Hintergrundinformationen für die Recherche zusammen. *Abschnitt B* weist auf die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten (Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen) hin. In *Abschnitt C* werden bestehende thematische Ansatzpunkte und damit konkreten Anlässe der Zusammenarbeit aus Sicht von Unternehmen aufgelistet. In *Abschnitt D* sind die aus Sicht der zivilgesellschaftlichen Organisationen naheliegenden Erwartungen zusammengestellt. Unter *Abschnitt E* werden die Umsetzungsbedingungen der Hinweise in *Abschnitt C* und *D* aufgeführt. *Abschnitt F* schließlich enthält zentrale Schlussfolgerungen für weitere Schritte.

2. Zum Rahmen des Projekts: Jeder nach seinen Regeln!

Im Projekt sollen Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen im weitesten Sinne (bis hin zu Graswurzelbewegungen) zu einer partiell gemeinsamen Strategie verbunden werden. Es geht also abstrakt gesprochen darum, soziale Systeme in Kontakt zu bringen, die bei der Verfolgung ihrer Ziele jeweils einem eigenen,

in systemischer Eigenlogik konstituierten Anspruch folgen.

Um das Grundverständnis für die Problematik zu klären, sind zunächst zentrale Annahmen zu diesen Fragen zusammenfassend vorausgeschickt. Sie werden im weiteren Verlauf des Berichts näher erörtert.

Unternehmen: Unternehmen im Sinne des Projekts sind sämtliche Adressaten der INQA-Instrumentenfamilie, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹, aber auch größere mit ihren Verantwortlichen. Unabhängig davon, ob auf „KMU“ oder „Unternehmen“ Bezug genommen wird, sind im vorliegenden Bericht grundsätzlich alle Betriebsgrößen einbezogen. Erfolgreiche, nachhaltige und zukunftsorientierte Unternehmensführung soll unterstützt werden. Ausgangspunkt ist die Frage nach praktikabler Umsetzung der Checks und Potenzialanalysen, soweit dazu eine Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft sinnvoll erscheint.

Zivilgesellschaftliche Organisationen: Zivilgesellschaftliche Organisationen (im Folgenden: ZO) sind alle Akteure mit Gemeinwohlorientierung bzw. Gemeinnützigkeitsstatus, die dazu etwas beitragen können. Je nach Fragestellung und Handlungsziel können dies sich selbst organisierende freiwillig Engagierte ebenso sein wie die sie unterstützenden Hauptamtlichen oder deren Organisationen. Weitergehende Beschreibungen sind statistisch noch lückenhaft und tragen auch nur bedingt zur Praktikabilität der Zusammenarbeit bei.²

¹ Zur exakteren Definitionen siehe z. B. INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 4.

² Siehe dazu z. B. Zweiter Engagementbericht 2017, S. 211 ff.

Zugänge zum Verhältnis Unternehmen / ZO: Diese Akteure, die zwei verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren zuzuordnen sind, müssen (und wollen), um erfolgreich sein zu können, unterschiedlichen Kulturen folgen. Sie haben von daher grundsätzlich unterschiedliche Interessen, aber durchaus auch gemeinsame Berührungspunkte, ja sogar Interessenparallelen, wenn die jeweils andere Sphäre respektiert wird. Die Beziehung zwischen Unternehmen und ZO hat ihre Geschichte mit zwei im Prinzip unterschiedlichen Zugängen:

- Der eine Zugang unterstellt, Unternehmen könnten, wenn sie sich außerhalb ihres Kerngeschäfts gesellschaftlich engagieren, als Teil des bürgerschaftlichen Engagements oder der Zivilgesellschaft verstanden werden, was auch in den üblichen, stets in Anglizismen daher kommenden Aktionsbezeichnungen wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Citizenship“ (CC), „Corporate Volunteering“ (CV), „Corporate Giving“ (CG) oder „Corporate Funding“ (CF) zum Ausdruck kommt. Dies hat sich bisher – jedenfalls gemessen an den angestrebten Zielen – nicht als durchweg erfolgreich erwiesen. Es ist von Erfolgen, in hohem Maße aber auch von Missverständnissen und unzutreffenden Annahmen und Erwartungen und daraus folgenden Enttäuschungen in beiden Richtungen geprägt.
- Der andere Zugang wird in diesem Projekt favorisiert und setzt auf einen abweichenden Schwerpunkt. Er wird – auch aufgrund langjähriger professioneller Erfahrung aus den beteiligten Sektoren – von der Hypothese getragen, dass sich Unternehmen und ZO jeweils im eigenen Kernbereich und fremden Handlungsfeld erkennen und beachten und auf diese Weise bisherige überflüssige Hemmnisse der Zusammenarbeit überwinden können.

Das Projekt hat seinen Fokus dementsprechend bei der Zusammenarbeit in und mit den jeweiligen Kernbereichen, wirtschaftlicher Realisierung am Markt durch Unternehmen einerseits, Gemeinwohlbezug und Gemeinnützigkeit der ZO andererseits. Dabei ist jeder auf seinem Handlungsfeld ernst zu nehmen (siehe dazu z. B. Abschnitt A 3, 6 und 8). In der Vergangenheit gewählte Abgrenzungen und Etikettierungen, die den Blick zum Teil verstellt und die Kooperation erschwert haben, sind möglichst zu vermeiden. Vielmehr kommt es auf die möglichst konkrete Betrachtung der jeweiligen Ziele der Zusammenarbeit an. Welche Ansatzpunkte sich dazu anbieten, wird in diesem Projekt herausgearbeitet nach der Prämisse, dass für gute Zusammenarbeit jeder seine primären Ziele verfolgen und dabei die Synergien finden sollte (siehe Abschnitte C und D). Dort liegt der Innovationswert. Klarheit schaffende Begriffe dafür haben sich bisher nur vereinzelt herausgebildet. Dazu werden Ansätze und Handlungspfade herausgearbeitet, aber auch bisher bestehende Hemmnisse näher beleuchtet (Abschnitt E).

Das Projekt hat dagegen *nicht* das vorrangige Ziel, das Handeln von Unternehmen als temporär am Gemeinwohl orientierte Akteure zu beleuchten. Auch ist es nicht entscheidend, wo die Grenzen zwischen gewerblichen Unternehmen, Sozialunternehmen und nicht-ökonomisch orientierten Akteuren der Zivilgesellschaft verlaufen, zumal diese ohnehin fließend sind und sich auch ständig neu zu justieren pflegen (siehe z. B. Abschnitt A 4 u. 5). Alle Ansätze, die der Kernmission von Unternehmen zuzuordnen sind, sind nicht primär gemeinnützig. Und alle Ansätze, die auf das Gemeinwohl orientiert sind, sind im Ergebnis nicht primär auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Dies schließt nicht aus, im Einzelfall je nach Interes-

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

se der beteiligten Unternehmen und ZO Mischformen in Erwägung zu ziehen und dafür die Balance zu finden. Gegenüber allgemeinen Empfehlungen zu typisierenden Handlungsansätzen ist allerdings Zurückhaltung geboten. Vielmehr gilt es, sich über die exakten konkreten Erwartungen und Erfolgsbedingungen des Einzelfalles sehr klar zu sein – dies jeweils aus der Sicht der Unternehmen und der ZO.

Es wird dabei *nicht* um Charity oder CSR gehen, sondern aus der Perspektive von Unternehmen um die Kooperation im Unternehmensinteresse mit Expertise aus der Zivilgesellschaft und aus der Perspektive der ZO um die Etablierung entsprechender Themen (z.B. des Vielfaltsthemas) in Unternehmen im Rahmen strategischer Partnerschaften.

Das Projekt folgt deshalb einer weiteren Hypothese. Danach ist Erfolgsvoraussetzung für das Handeln der Akteure in jeder Zusammenarbeit grundsätzlich die *Akzeptanz der jeweils für die andere Seite bestimmenden Regeln*. Unterschiedlichkeit ist insoweit nicht Hindernis, sondern Startkapital. Dazu wird zunächst die Ausgangslage skizziert und auf die bisherige Theorie und Dogmatik Bezug genommen. Von hier aus kann die Frage in den Blick genommen werden, wo gegebenenfalls eine Veränderung oder Ergänzung der bisherigen Blickrichtung vorgenommen werden könnte. Bisherige Beispiele der Zusammenarbeit werden hierbei aufgegriffen.

3. Trisektorales Zusammenwirken und Wandel des „Gesellschaftsvertrags“

Die bisherigen Erwägungen verlangen, um die Tragweite des Ansatzes im Blick zu behalten, zusätzlich nach einer gesellschaftlichen Einordnung. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft (dazu Erster Engagementbericht

2012, S. 201 ff.) wird nämlich komplexer durch das ständige Wirken der staatlichen Verwaltung, des dritten konstituierenden Sektors der Gesamtgesellschaft. Mit ihren rollengebundenen Funktionswelten und je eigenen Handlungslogiken (Adloff et al. 2016, S. 15) bilden alle drei Sektoren kooperierend und ineinandergreifend den Gesamtmechanismus, von dessen Zustand und Handlungen die Leistungsfähigkeit Deutschlands in wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Hinsicht sehr wesentlich abhängt.

Für jeden dieser Sektoren ist von eigenen, quasi naturwüchsigen Rollen auszugehen. Trisektoralität bedeutet, dass jeder seinen spezifischen Beitrag zu gesellschaftlicher Kohäsion beiträgt. Weder von Unternehmen noch von den staatlichen Verwaltungen kann erwartet werden, dass sie in die Rolle von zivilgesellschaftlich Engagierten schlüpfen. Keiner der Sektoren muss den Methodenkanon der anderen bedienen. Vielmehr kommt es auf die Synergien zwischen authentischen „Sektor-Charakteren“ an; erst dadurch können die Sektoren gemeinsam zu Problemlösern werden. Wechseln einzelne Akteure aus ihrer eigenen in die Rolle eines anderen Sektors, gelten dessen Handlungsregeln. Die rollenprägenden Merkmale der drei Sektoren müssen deshalb die Ausgangspunkte sein.³

Dabei sind die Merkmale, die Grenzen, die Arbeitsteilung und die Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Sektoren nicht starr, sondern durchdringen sich wechselseitig (Adloff et al. 2016, S.15). Sie unterliegen im Rahmen der Verfassung, der gerade

³ Auch die Verbesserung der Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement kann das Ergebnis der Koproduktion von Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik, Staat, Wirtschaft und Arbeitsleben sein (Olk / Rüttgers 2018, S. 11).

„amtierenden“ wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Überzeugungen und ihres Wandels über die Jahrhunderte und erst recht seit Konstituierung der Bundesrepublik Deutschland ständigen Veränderungen. Diese Veränderungen könnten auch als Fortschreibung eines „informellen Gesellschaftsvertrages“ bezeichnet werden. Er wird in vielen kleinen Schritten durch Handeln oder Unterlassen der Akteure stetig bestätigt oder verändert (für das Engagement aus der Sicht des Jahres 2008 dazu ein Überblick bei Embacher und Lang 2008, für das Verhältnis von Unternehmen und ZO insbesondere S. 353 f; für die Sektoren Staat und Unternehmen siehe Heinze 2009 mit einer Fülle von Beispielen, die in verschiedener Hinsicht auch die Rolle der Zivilgesellschaft nicht unberührt lassen). Im Verhältnis zu den anderen Sektoren verändert sich dabei auch die Rolle der Zivilgesellschaft stärker im Sinne eines „Welfare Mix“ (näher z. B. Adloff et al. 2016, S. 16 und passim), hin zu der eines Koproduzenten von Wohlfahrtsstaatlichkeit, der konstitutiv an der Aufrechterhaltung wesentlicher Funktionen mitwirkt (siehe Evers 2015; Klie 2015 und – mit Blick auf den Vernetzungseffekt – Röbbke 2011, S. 615). Denn offensichtlich sind viele Probleme in modernen Gesellschaften mit herkömmlichen Mitteln (Gesetze, Verordnungen, Erlasse, Dekrete) nicht mehr ohne weiteres zu bewältigen (Olk/Rüttgers 2018, S. 20). *Es bedarf vielmehr ergänzender Instrumente abgestimmten Zusammenwirkens.* Netzwerke stellen in diesem Zusammenhang eine neue Ordnungsform zwischen Hierarchie und Markt dar (Olk/Rüttgers 2018 S. 21). Die mit diesem Projekt adressierten Synergiepotenziale sind hier einzuordnen, letztlich als ein Teil des ständig fortgeschriebenen Inhalts des informellen Gesellschaftsvertrages.

Die während der letzten Jahrzehnte aus vielfältigen Gründen wirksamen Verän-

derungskräfte haben auch für das Zusammenspiel von Wirtschaft und Zivilgesellschaft – jedenfalls qualitativ – neue Impulse gebracht, deren breite und substanzielle Umsetzung oft noch am Anfang steht. Sie erfassen sämtliche Dimensionen des demokratischen Staatswesens und fordern den offenen Blick für Entwicklungschancen, Kreativität, Perspektivbildung und Gestaltungskraft heraus (zusammenfassender und orientierender Überblick zu den davon erfassten vielfältigen Aspekten der Trisektoralität des Engagements bei Embacher u. Lang 2008, S. 304 ff.).

Die zwischen den Sektoren ständig stattfindenden Suchprozesse nach Synergien reichen mitunter tief in die Selbstverständnisse der Beteiligten. Bahnbrechende Lösungen lassen sich nur gemeinsam finden. Hier dürften deshalb für die Zukunft Antworten auf bisher nicht lösbare Fragen sowohl für die Ziele der Unternehmen als auch für diejenigen der ZO liegen. Beide Sektoren brauchen Zeit und Erprobungsspielräume für die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten, die Akzeptanz von Versuch und Irrtum und die Bereitschaft zur Flexibilität bei allen Beteiligten (siehe vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Zukunftsgestaltung des Sozialstaates insgesamt Masuch et al. 2014, S. VI). Mag diese Erkenntnis auch mittlerweile zur grundsätzlichen Überzeugung geworden sein, so wird sie doch in der Praxis nur begrenzt beherzigt und umgesetzt.

4. Rollen der beteiligten Sektoren

Zwei unterschiedliche Sphären, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure, sind in dieses Projekt einbezogen, mit je spezifischen Zielen, Kulturen, Instrumenten und Rechtsrahmen ihrer Systeme in unserer Gesellschaft. Dies muss das Verhalten, die Denkweisen, Empfindungen und Entscheidungen der Akteure des jeweiligen Sektors bis in das Detail prägen.

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

Aus diesen Gründen ist größtmögliche gegenseitige Klarheit der Rollen, der Expositionen und auch der Grenzen von Handlungsspielräumen der Beteiligten eine erste Erfolgsvoraussetzung für nachhaltige und seriöse Ergebnisse. Deshalb wird im Folgenden auch auf den „Urdiskurs“ der modernen Ökonomie und des Engagements Bezug genommen.

Dieser Urdiskurs kann hier nicht nur wegen seiner großen Breite nicht rekonstruiert werden. Schon die Schlüsselliteratur für die relevanten Bezugspunkte (Embacher und Lang 2008, S. 371 ff.; Erster Engagementbericht 2012, S. 556 ff.; mit Blick auf größere Zusammenhänge und historischen Rückblick Adloff et al. 2016, S. 15 ff.) mit ihren Literaturverzeichnissen ist in diesem Rahmen kaum sinnvoll aufzuarbeiten. Daher kommt es hier vielmehr darauf an, die Prämissen für die Kooperation von Unternehmen und ZO zu klären.

Unternehmen: Unternehmen aller Größen und Rechtsformen müssen für ihren Fortbestand letztlich Gewinn erzielen (oder „maximieren“; siehe Erster Engagementbericht 2012, S. 202 f., Ziff. 332, 335 und passim). Ihr Erfolg hängt angesichts härter werdender, auch internationaler Konkurrenz und zugleich des inzwischen empfindlichen Fachkräftemangels davon ab, ob es gelingt, alle Potenziale entlang der Wertschöpfungskette besser als die Wettbewerber zu nutzen (INQA 2016, S. 7). Dabei haben sie die Postulate der Sozialen Marktwirtschaft nach dem Grundgesetz und der übrigen Rechtsordnung zu berücksichtigen.

Insbesondere KMU bilden die Realwirtschaft in der Region entscheidend mit. Sie müssen sich am Markt mit ihrer Qualifikation und Bedarfsgerechtigkeit realisieren, um existieren zu können. Sie schaffen dabei wesentliche finanzielle Werte.

Das betrifft auch die Erwirtschaftung der Steuern, über die die staatlichen Leistungen und die Verwaltungen, aber auch viele Projekte der Zivilgesellschaft finanziert werden. KMU schaffen Arbeitsplätze auch für viele engagierte Menschen in der Region. Sie („Hidden Champions“ und andere) versorgen die Bevölkerung und auch die ZO mit handwerklichen Leistungen, Produkten und Dienstleistungen. Sie entwickeln nachhaltige Innovationen mit Nutzen für alle. Sie leisten viele fachkundige Beiträge zum Funktionieren der gemeinwohlorientierten Zivilgesellschaft, bis hin zum Katastrophenschutz.

Es gibt nicht „die Unternehmen“ sondern viele gute, sozial engagierte Unternehmen mit wertschätzender Unternehmenskultur, aber auch viele, die nur vordergründig auf Zahlen schauen, für kurzfristigen Gewinn und das eigene Überleben. Gute KMU fördern Eigenverantwortung, selbstbestimmtes Denken und Handeln und soziales Verhalten schon aus Eigeninteresse.

Vor diesem Hintergrund wird z. B. Reputations- und Integrationsmanagement immer mehr als wesentlicher Faktor zur Sicherung der Wertschöpfungsaufgabe gesehen (vgl. ähnlich: Erster Engagementbericht 2012, S. 207, Ziff. 342). Gleiches gilt für die Personalentwicklung (u. a. Personalbeschaffung, Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Führungskompetenzen, Fähigkeit zur Arbeit in Teams, adäquate betriebliche Bildung), Marketing und Vertrieb, Unternehmenskommunikation und Standortentwicklung (ausführlicher und grundsätzlich z.B. für das Vielfaltsmerkmal Alter und seine ökonomischen Effekte Rump / Eilers 2011 mit vielen Beispielen; speziell im Hinblick auf die Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeitswelt und Engagement siehe auch Sendler 2017, S. 4 ff.; unter dem Gesichtspunkt des Community Investment siehe UPJ 2010, S. 8).

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

Unternehmen, die sich heute dagegen strategisch ausschließlich entlang einer neoklassisch-ökonomischen Dogmatik orientieren, müssen auf Dauer scheitern (Erster Engagementbericht 2012, S. 205, Ziff. 338). So weisen etwa kleinere Familien- und eigentümergeführte Unternehmen mitunter darauf hin, dass für sie die Betonung nicht auf der Maximierung des Gewinns liegt, sondern durchaus auch in der Rücksichtnahme auf soziale und kulturelle Belange von Mitarbeitern und Stakeholdern in der Gesellschaft. Dazu gehört bei vielen Betrieben auch gesellschaftliches Engagement für gemeinwohlorientierte Zwecke, sei es im örtlichen Sportverein, bei der Unterstützung der Freiwilligen Feuerwehr oder im Rahmen von „Social Days“.

Für die Unternehmen geht es dabei nicht in erster Linie darum, welche Rolle sie *im Engagement* haben können und wollen oder tatsächlich haben (vgl. dazu die Schlüsselliteratur, hier zitiert am Beispiel der Ersten Engagementberichts 2012, insbesondere S. 201 ff., und des Überblicks bei Embacher und Lang 2008, insbesondere S. 304 ff.), sondern darum, welche Rolle ihnen *als Unternehmen* zukommt. Insoweit ist das Bild der Unternehmen im Grundsatz klar. Sie sollen – verkürzt ausgedrückt – wirtschaftlich erfolgreich sein, um am Markt zu bestehen und ihre Rolle für die Gesellschaft mit bedarfsgerechten Leistungen zu möglichst niedrigen Kosten zu erfüllen. Das schließt die Optimierung sämtlicher Schritte erfolgreichen Personalmanagements (über die Pflege der Unternehmenskultur zur Mitarbeiterbindung (z. B. Erster Engagementbericht 2012, S. 205, Ziff. 338) und anderer Produktionsfaktoren, Innovationen usw. ein. Die Verbindung mit einer Rolle als Akteur der Zivilgesellschaft gehört grundsätzlich nicht dazu (siehe aber Abschnitte C 15 und E 6).

Zivilgesellschaftliche Organisationen: Bei den ZO liegen die Prämissen naturgemäß völlig anders (und im Grunde auch einfacher). Hier stehen ideelle Aspekte einer gemeinwohlbezogenen Orientierung in der und für die Gesellschaft im Vordergrund, die mit daran orientierten Mitteln befördert werden sollen, was nicht bedeutet, dass nicht auch ZO sich an Beachtung der Grundsätze organisatorisch und wirtschaftlich sinnvollen Verhaltens orientieren würden (dazu näher Embacher und Lang 2008, insbesondere S. 305 ff. und Spangenberg et al. 2017).

Ähnlich den Unternehmen gibt es auch in der Zivilgesellschaft nicht „die ZO“, sondern viele gute, professionell und erfolgreich geführte Organisationen, die sich unterschiedlichster Themen annehmen. Gute ZO fördern effiziente Strukturen, wirkungsvolle Nutzung der Ressourcen und die Entwicklung wegweisender Formen der Zusammenarbeit.

Gesellschaftliches Zusammenwirken: Die beiden solchermaßen umrissenen Sphären lassen sich allerdings hinsichtlich der Auswirkungen unternehmerischen oder zivilgesellschaftlichen Handelns in der immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Umwelt nicht immer scharf trennen. So müssen Unternehmen die Auswirkungen ihres Handelns auf gesellschaftlich relevante Aspekte schon deshalb mit einbeziehen, weil ihnen sonst gegebenenfalls dringend benötigtes Personal fehlen oder die Kunden ihnen ihre Leistungen und Produkte nicht mehr abnehmen würden. Diese Aspekte, die man zu früheren Zeiten vielleicht einem anderen Sektor zugeschrieben hätte, werden damit Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses (näher dazu Sendler 2017, S. 4; für die Abgrenzung entscheidender Gesichtspunkt auch nach Erster Engagementbericht 2012, S. 201, Ziff. 331). Solche Entwicklun-

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

gen verändern dann auch die als adäquat zu akzeptierenden Instrumente entlang der Wertschöpfungskette.

Ähnliches gilt auch für die Zivilgesellschaft, die durchaus Attribute der Unternehmenswelt zunehmend als legitim und sogar teilweise notwendig übernommen hat, z. B. wirtschaftliches Handeln, Professionalität der Personalführung, Gründung von Sozialunternehmen usw.. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Unternehmen und ZO in ihrem Instrumentarium durchaus bemerkbare Überschneidungen aufweisen. Letztere sollten das Verständnis füreinander und die Zusammenarbeit zumindest erleichtern.

Jede Idee von strategischer Partnerschaft, um die es im Projekt geht, muss hier ihren logischen Ansatzpunkt finden.

5. Erforderliche Vorfeldarbeit und Handeln aus eigener Überzeugung

Die bisherige Sicht auf die Kooperation zwischen Unternehmen und der Zivilgesellschaft ging zwar von der Voraussetzung aus, dass die Akteure für diese Zusammenarbeit ihre Basis, ihre Kultur und ihre Methoden nutzen sollten. Die Beteiligten zogen in der Vergangenheit daraus aber mitunter den – nicht zwingenden – Schluss, dass ihre identitätsprägenden Bestimmungsmerkmale dadurch gefährdet sein könnten, dass die Instrumente der anderen nicht dem eigenem Selbstverständnis entsprächen oder der eigenen Zielsetzung nicht gemäß seien.

In Wahrheit lassen sich jedoch für die Zusammenarbeit beider Sektoren entscheidende Parallelen mit der auf vielen Gebieten der Gesellschaft praktizierten interdisziplinären Zusammenarbeit (z. B. zwischen Juristen, Technikern und Medizinern) erkennen. An deren Sinnhaftigkeit zu zwei-

feln wäre – bei aller Herausforderung und Schwierigkeit im Detail – heute kaum noch vertretbar. Es hat sich herausgestellt, dass in Synergien, die Grenzüberschreitungen zwingend voraussetzen, das eigentliche Innovationspotenzial liegt. Dieses Projekt geht deshalb davon aus, dass

- originär zur *Gewinnerzielung* erforderliche Faktoren bzw. Unternehmensziele, wie etwa die Gewinnung, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Bindung von Beschäftigten nicht ohne Kooperation mit der Zivilgesellschaft erreichbar sind,
- *gemeinwohlorientierte Ziele* für die Zivilgesellschaft ebenfalls nicht in gewünschtem Ausmaß erreichbar sind, wenn Beiträge aus der Unternehmenskultur, Arbeitswelt und Erwerbstätigkeit ausgeklammert werden.

Deshalb liegt es nahe, im Interesse einer - derzeit noch eher brüchigen - Kultur der Zusammenarbeit konfrontative Elemente abzubauen und zu überwinden. In der Vergangenheit war es vermutlich die Verquickung der unterschiedlichen Rollen, die auf beiden Seiten neben guten Erfahrungen leider auch zu Missverständnissen, Verhärtungen, Einbußen an Kooperationsbereitschaft und damit Zielverfehlung geführt haben (siehe auch Abschnitt E 6). Daher ist bereits bei den Methoden der Kooperation selbst anzusetzen, um die atmosphärischen Voraussetzungen für ein besseres wechselseitiges Verständnis zu verändern. Ein bloße Sammlung von Best-Practice-Beispielen wäre hier am Ende zu wenig.

Bei der Frage nach Synergien zwischen Unternehmen und ZO taucht jedoch schnell die Frage auf, in welchem Spannungsverhältnis das Engagement (in der Zivilgesellschaft) zum Kerngeschäft (des Unternehmens) steht (Schöffmann 2019, S. 65).

Natürlich muss für Unternehmen auch in ihrem gesellschaftlichen Engagement der dominante Charakter des Kerngeschäfts erhalten bleiben (ähnlich Schöffmann 2019, S. 66: „?...? Unternehmensverantwortung insbesondere im Kerngeschäft bewiesen werden muss“), mit den hier beschriebenen Folgen. Und ebenso müssen ZO ihre Grundsätze (keine Profitorientierung, moralisch-ethischer Hintergrund usw.) auch bei einer Kooperation mit Unternehmen aufrecht erhalten. Wechselt allerdings ein Beteiligter eines Systems ausnahmsweise in den Handlungsrahmen des anderen, gelten für ihn grundsätzlich weitgehend dessen Kernregeln (so auch Schöffmann 2019, S. 65 : „?...? genauso im zivilgesellschaftlichen Handlungsmodus wie gemeinnützige Organisationen“).

Es ist nicht verwunderlich, dass die potenziell Beteiligten für die in diesem Projekt angestrebten Ziele bisher eher ausnahmsweise zueinander gefunden haben, obwohl ökonomischer Nutzen und Gemeinwohlbezug sich in dieser Dualität nicht widersprechen müssen. Auf dem Weg in gegenseitiges konstruktives Verständnis für bessere Zusammenarbeit und zur Nutzung der Chancen von Synergie sollten Unternehmen und ZO dies zunächst erkennen und akzeptieren können. Sie werden dann die gemeinsame Brücke betreten. Solche auch stark atmosphärisch geprägten Prozesse brauchen Zeit. Denn es geht um Partnerschaft mit Blick auf den Umgang miteinander ebenso wie auf die ausgelösten Wirkungen oder um die Synergien beim Projekt und der Kooperationskultur (siehe auch Embacher und Lang 2008, S. 328). Ein wichtiger Aspekt dieses Teilprojekts betrifft deshalb die achtsame Vorfeldarbeit auf allen Seiten, um die Gemeinsamkeiten und Vereinbarkeiten unterschiedlicher Ausgangspositionen mit größerer Offenheit als bisher angehen zu können.

Ob Unternehmen oder ZO Schritte zur Synergie durch Zusammenarbeit wählen, ist ihnen ohnehin samt der Abwägung des Für und Wider überlassen, es sei denn die zuständigen Entscheidungsträger für die Gestaltung der Rechtsordnung hätten entsprechende Weichen anders gestellt. *Es kommt darauf an, was die Akteure in eigener Verantwortung überzeugt und interessiert, weil sie die Vorteile aus ihrer eigenen Sicht sehen und anstreben.* Jede Kooperation, die externem Druck, kurzzeitigen Moden oder der öffentlichen Aufmerksamkeitsökonomie folgt und nicht tatsächlich der Überzeugung der Akteure entspringt, muss früher oder später scheitern.

Die Grenzen zwischen den Sektoren sind im Übrigen auch kaum theoretisch, sondern von den konkreten Verhältnissen und der Entscheidungssituation her zu ziehen. Sie braucht in diesem Lichte Abwägung und Entscheidung. Diese sind in der Wirtschaft nur durch die für die Gewinnerzielung Verantwortlichen des Unternehmens zu treffen. Und ebenso haben die Verantwortlichen der ZO ihren gemeinwohlbezogenen Kalkülen zu folgen.

6. Hintergrund für die Ansatzpunkte

6.1. Personale Identitäten zwischen Unternehmenswelt und Zivilgesellschaft

Bei genauerem Hinsehen sind die unterschiedlichen Milieus und Methoden oft nur zwei Seiten einer Medaille. Zum Beispiel sind die ehrenamtlich oder bürgerschaftlichen Engagierten und die Menschen am Arbeitsplatz oft ein- und dieselbe Personen mit *einer* Identität, beruflich wie privat eingebettet in die für beide Sphären wirkende gesellschaftliche Umgebung, mit *einer* persönlichen Motivationsausprägung, *einem* Bildungsweg und *einem* Anspruch, als Individuum respek-

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

tiert und würdevoll behandelt zu werden. Dies muss Einfluss auf die im Projekt herauszuarbeitenden Ansätze für Synergien haben.

6.2. Mitarbeiterorientierung

Gutes Personal ist unverzichtbar für den Unternehmenserfolg. Die Beschäftigten sind der wohl entscheidende Faktor für die betriebliche Produktivität. Sie stellen die Produkte her und erbringen die Dienstleistungen, pflegen Kontakte zu Kunden und Lieferanten und haben Ideen für bessere oder neue Arbeitsabläufe, Produkte und Dienstleistungen (INQA 2016, S.7). Mitarbeiterorientierung ist deshalb der Maßstab für Personalführung und Personalmanagement (dazu z. B. Erster Engagementbericht 2012, S. 205 ff., Ziff. 338 ff.). Sie kann in beiden Sektoren, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, auch Änderungen erfordern. So gehen etwa sämtliche Materialien von INQA und der Offensive Mittelstand inzwischen nach – auch wissenschaftlich begründeten – positiven Erfahrungen von entsprechenden Anforderungen an erfolgreiche Unternehmensleitung aus. Zentral für die erforderlichen Schlussfolgerungen daraus ist insoweit vor allem der INQA-Check „Personalführung“ (siehe z. B. auch die 10 „goldenen Regeln des DDN“ (www.demographie-netzwerk.de/praxis/10-goldene-regeln) und die übrigen Materialien der OM-Praxisvereinbarungen (www.offensive-mittelstand.de/om-praxisvereinbarungen)). Wollen Unternehmen ihre Potenziale vollständig entfalten, gehört dazu auch eine Belegung des Bezugs *der Beschäftigten als Privatpersonen* zum am Gemeinwohl orientierten Engagement.

Umgekehrt kann ein Freiwilligenmanagement nach professionellen Maßstäben, das selbst erkennbar und Vertrauen schaffend in Respekt vor dem Eigensinn zu

gemeinwohlorientierter Selbstverwirklichung handelt, dem Erfolg von ZO nur förderlich sein. Wo Freiwilligenvereinbarungen, regelmäßige Gespräche und verantwortungsvoller Einsatz von „Volunteers“ Standard sind, strahlen ZO in der Regel große Attraktivität aus und werden gesellschaftlich anerkannt und unterstützt.

6.3. Bewusste Synergie und „Win-Win“

Synergie zwischen Unternehmen und der Zivilgesellschaft kann eine bisher noch überwiegend deutlich unterschätzte Quelle der Produktivität mit Mehrwert und positiver Bilanz sein. Genauer betrachtet kann der Nutzen daraus, je nach Ausgangslage eines Unternehmens, groß sein (ähnlich Embacher und Lang 2008, S. 305 f.). Und ohne Zusammenarbeit mit diesen – so die leitende Annahme – werden auch die Beteiligten des Engagements mit ihren legitimen Zielen nicht den möglichen, ihrer gesellschaftlichen Rolle entsprechenden Erfolg haben.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die entsprechende Passage in der Koalitionsvereinbarung der aktuellen Bundesregierung vom 7. Februar 2018 (CDU/CSU/SPD 2018, Zeile 5649), worin die öffentlichen und privaten Arbeitgeber mit einer Kampagne ermuntert werden sollen, ihre Belegschaftsmitglieder bei ihrem bürgerschaftlichen Engagement zu unterstützen. Hürden für bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben mit dem Ehrenamt sollen dabei abgebaut werden.

Entsprechende „Win-Win“-Situationen – bis hin zu strategischen Partnerschaften zwischen Unternehmen und ihren Netzwerken einerseits und den zivilgesellschaftlichen Organisationen andererseits – können aber nur entstehen, wenn sich beide Seiten dieser Potenziale und der Wege zu ihrer Realisierung bewusst sind.

An erste Schritte auf diesem Weg zum Mehrwert der vorgeschlagenen Handlungsansätze für die Zivilgesellschaft (siehe auch Abschnitt D) ist anzuknüpfen.

6.4. Impuls Vielfalt

Auch das Thema Vielfalt darf nicht auf den betrieblichen Kontext reduziert werden. Dazu wird unter Hinweis auf das Grundgesetz, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz an die knappe, aber aussagekräftige Darstellung im INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ (dort: S. 3) angeknüpft: Dort heißt es definitorisch:

„Unter Vielfalt oder auch „Diversity“ verstehen wir hier vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten von Beschäftigten im Betrieb. Diese Blickwinkel und Fähigkeiten entstehen durch die Kombination verschiedener sichtbarer und unsichtbarer Merkmale und Dimensionen. Diese sind zum Beispiel Lebensalter, Geschlecht, sexuelle Orientierung / Identität, Behinderung (physische und / oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung. Zur Vielfalt in der Arbeitswelt gehören auch soziale Lage / Herkunft, Qualifikation, Aussehen sowie Lebensformen / -entwürfe, die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse bzw. Personen und Rollen, in denen die Beschäftigten tätig sind. Vielfalt ist ...? grundlegender Wert für unsere Gesellschaft.“

Im gesellschaftlichen Leben, außerhalb des Betriebes, hat das Vielfaltsbewusstsein wenn nicht für alle, so doch für gesellschaftliche Minderheiten schon lange eine entscheidende Rolle gespielt, ja den heutigen Stand von Einstellungen und Sichtweisen dazu überhaupt erst mit herbeigeführt. Inner- und außerbetriebliche Arbeits- und Einflusswelten wirken aufeinander ein.

6.5. Vermeidung von Brüchen

Brüche und Verwerfungen zwischen den entwickelten Kulturen und Lebenswelten von Unternehmen und ZO werden wegen der Parallelen zwischen Unternehmenswelt und Zivilgesellschaft (siehe auch Abschnitt A 6.1) nicht ohne Folgen bleiben – z. B. für die Prosperität der Betriebe, aber auch für die Wirkungsmächtigkeit der ZO. Dies gilt für Bildung und lebenslanges Lernen, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben, die Vereinbarkeit zwischen Erwerbsleben und zivilgesellschaftlichem Engagement und die verschiedenen Stufen der Lebensplanung schon aus der Sicht der Beschäftigten. In gleicher Weise sind die Unternehmen, die ja durch diese Beschäftigten handeln und deshalb deren Leistungskraft und Motivation brauchen, wegen der Dynamik des Fachkräftemangels in allen Gliedern der Wertschöpfungskette mehr oder weniger davon berührt.

Ein Großteil der Beschäftigten aller Betriebe ist Träger von vielfaltsrelevanten Eigenschaften. Abstammung, sexuelle Orientierung, Behinderung, Lebensweise und sonstige Einstellungen erfahren ihre Anbindung, eventuelle Befindlichkeiten und Verständnisvoraussetzungen und ihr „Ausleben“ gegebenenfalls inner- und außerhalb der Betriebe. Die künstliche Beschränkung der Betrachtung auf die Arbeitswelt, d. h. die Nichtbeachtung außerbetrieblicher Aspekte, würde – wie z. B. die verheerenden Folgen einer um sich greifenden „inneren Kündigung“ für die Produktivität zeigen – auch den betrieblichen Erfolg mindern. Die Folge müssten Verluste bei den für den Betriebserfolg erforderlichen Beiträgen der Beschäftigten am Arbeitsplatz und aus ihrer eigenen, privaten Welt sein.

Und für die Zivilgesellschaft gefährden Brüche z.B. bei vielfaltsrelevanten Persön-

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

lichkeitsmerkmalen und deren Einbettung in den Organisationsalltag von Zivilgesellschaft und Unternehmen, etwa zwischen vorgeblicher Anerkennungskultur und tatsächlichem Verhalten von Vorständen, die Motivation und den konstruktiven Eigensinn der Engagierten. Dieser Aspekt ist für die Zusammenarbeit mit Unternehmen sehr bedeutsam, kann jedoch hier – wie die Führungskultur in Unternehmen (vgl. z. B. INQA-Check „Personalführung“) – nicht näher betrachtet werden.

6.6 Praxisentwicklung vor wissenschaftlicher Absicherung

Der skizzierten Bedeutung der zwei Sphären des bürgerschaftlichen Engagements und der Unternehmen entspricht es, wenn nunmehr – um die großen Potenziale für Betriebe und Engagement zu erschließen – Tools für die unmittelbare, synergetische Gestaltung aus Sicht der Betriebspraxis und ebenso aus Sicht der ZO entwickelt werden sollen. Eine getrennte Sichtweise sowohl der Unternehmen als auch der Akteure des Engagements ist bislang noch die Regel, obwohl es verheißungsvolle Kooperationsmöglichkeiten gibt. Diese Sichtweise behält auch ihren Stellenwert (siehe Abschnitt A 3, 6, 8), ist jedoch um die der Synergie dienenden gemeinsamen Verständnisse zur partiell gemeinsamen Strategie oder gar *strategischen Partnerschaft* zu ergänzen.

Da dies nach wie vor die Ausgangslage ist, kann auch noch nicht, wie für die früheren Materialien der INQA/OM-Instrumentenfamilie, auf entsprechende Erfahrung und auch nicht auf umfassende wissenschaftlich gesicherte Einschätzungen zur Bewertung der praktischen Erfolgswege zurückgegriffen werden. Die durch diese Recherche gesammelten Ansätze bestätigen zwar die Richtigkeit des Weges, reichen aber allein noch nicht aus. Die Methoden

des Projekts sind deshalb auf kreative Hinführung und Sichtung erster weitergehender praktischer Anwendungsfelder und zielführender Verfahren weiterer Entwicklung angelegt. Neben den unterschiedlichen Beteiligtenkulturen werden auch bisherige Schritte zueinander in den Blick genommen.

7. Schlüsselquellen und einbezogene Materialien

Das gesamte Themenfeld berührt eine Fülle von spezifischen Fachdisziplinen und Teilthemen – die u. a. betriebs- und organisationswissenschaftlich, technisch, gesellschaftswissenschaftlich, medizinisch und juristisch orientiert sind. Dabei ist ein breites Spektrum von wissenschaftlichen Entwicklungs- und praktischen Erfahrungs- und Handlungsfeldern angesprochen. Für nahezu alle bei den Unternehmen und den ZO einzubeziehenden Aspekte der fachlichen Fundierung wie der praktischen Handhabung findet sich eine kaum noch überschaubare Fülle von Literatur. Allerdings werden dort meist nur die Anschlüsse beschrieben, die man zur Entwicklung des hier favorisierten (neuen) Synergiegedankens verwenden kann. Daher soll hier eher die notwendige Fortschreibung des Gedankens und damit auch die wissenschaftliche Aufarbeitung beeinflusst werden, als dass umgekehrt der Stand der Wissenschaft dieses Projekt bestimmen würde. Die Recherche hat daher nicht so sehr das einschlägige Schrifttum in ganzer Breite zum Gegenstand, als vielmehr die Suche nach Bewertungs- und Umsetzungshinweisen, die sich anhand von Beispielen aktuell speziell den betreffenden Themen widmen.

Hier bieten sich im Bereich der Wirtschaft vor allem die mit der Modernisierung von Betriebsabläufen entlang des gesellschaftlichen Wandels (auch hinsichtlich des

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

Umgangs mit der menschlichen Vielfalt), des Fachkräftemangels und der ökonomischen wie technischen Entwicklungen (z. B. Globalisierung und Digitalisierung) befassten Akteure und ihre Verlautbarungen und Veröffentlichungen an. In vorderster Linie stehen hier – mit hoher Legitimation durch breite gesellschaftliche Beteiligung – Organisationen wie *INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit mit ihren Netzwerken (für die KMU insbesondere die Offensive Mittelstand)*, *Great Place to Work* (<https://www.greatplacetowork.de>) usw..

Im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements findet sich ein entsprechender Fokus in dem derzeit am breitesten aufgestellten Wissens-, Kompetenz-, und Informationsnetzwerk BBE (Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement).

Insgesamt konzentriert sich die Auswertung vorhandener Information und Literatur zu den einschlägigen Themen auf Schlüsselquellen zur theoretischen Durchdringung und Praxisentwicklung. Damit ist ein Sondierungsprozess angestoßen, der aber allenfalls in Ansätzen bereits für die Ziele und Produkte dieses Projekts fruchtbar gemacht werden kann.

Dies gilt auch für die europäische Dimension. Denn hier können zwar schon einzelne Themenbezüge mit Erfahrungen des Auslands angereichert werden (siehe z. B. Abschnitte C 4, 7 und E 1.4.2). Bei der vor mehreren Jahren eingeleiteten Konzeption des Projekts war darüber hinaus eine systematischere Recherche und Analyse zu anderen Ländern insbesondere in Europa und Amerika einbezogen. Sinnvoll wäre dies gewesen, wenn zu den schon für Deutschland – wie diese Recherche zeigt – schwierigen Kernfragen dieses Projekts für jedes einzelne einbezogene Land die notwendigen vorausgehenden komplexen Klärungen der Begriffe und Verständ-

nisse, trisektoralen Besonderheiten und auch sonst abweichenden Verhältnisse für die Vergleichbarkeit und deshalb seriöse Schlussfolgerungen zeitlich möglich gewesen wären. Diese Bestandsaufnahme über die nationalen Organisationen, koordiniert über europäische und amerikanische Spitzennetzwerke, hätte trotz einer vorsorglich für Europa bereits eingeleiteten Vorbereitung zur Durchführung ab Förderfluss angesichts der infrastrukturellen Verhältnisse in anderen Ländern viele Monate gedauert. Erst die Ergebnisse hätten in dieses Projekt einfließen können. Die bei Bewilligung dieses Aufstockungsprojekts faktisch noch kurze Laufzeit von wenigen Monaten ließ einen solchen Bearbeitungsgang nicht mehr zu. Dieser Prozess wird vermutlich künftig auch nur unwesentlich durch reifere Entwicklungen hin zu einer europäischen Zivilgesellschaft beschleunigt, die gegebenenfalls der Orientierung auf gemeinsam anzustrebende nationale Gestaltungsprinzipien und -methoden dienen könnten (zum bisherigen Weg in Richtung einer europäischen Zivilgesellschaft siehe Heuberger / Schwärzel 2019 S. 84, zu den Entwicklungen auf nationaler Ebene in den EU-Mitgliedstaaten zusammenfassend ebenda S. 86 ff).

Aus all diesen Erwägungen werden zunächst die im GDA-ORGACheck, im INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, in den INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“, „Personalführung“, „Wissen und Kompetenz“ und „Gesundheit“ sowie die in den bereits zur Verfügung stehenden Potenzialanalysen („Arbeit 4.0“, „Arbeitszeit“, „Betriebliche Bildung“, „Innovation sichert den Erfolg“ und „Migrantengeführte Unternehmen“) enthaltenen Hinweise und sodann die sonst, insbesondere in der Literatur auffindlichen Anlässe zum sinnvollen Brückenschlag zwischen den Sektoren herausgearbeitet. Weder KMU noch ZO werden in der Fülle ihrer Erscheinungsformen,

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

Spezialisierungen und Interessen unterschiedslos und ausnahmslos ohne vermittelnde Akteure auskommen. Das können insbesondere Netzwerke, aber auch intermediäre Organisationen, Agenturen, Berater oder andere Mittler sein. Bereits bestehende Unterstützungsstrukturen werden ebenfalls in den Blick genommen.

7. Erkenntnisziele

Die Recherche soll Ansatzpunkte für die Beantwortung folgender Fragen identifizieren:

- Wie finden Unternehmen und ZO angesichts ihrer Besonderheiten und Selbstverständnisse zusammen?
- Welche Anlässe kommen in Betracht?
- Welche Aktivitäten sind mit Nutzen für die jeweilige Gruppe denkbar?
- Welche konkreten Formate der Zusammenarbeit bieten sich an, einschließlich entsprechender Ansprache und Vermittlung?
- Welche Handlungsanleitungen für Umsetzung und Transfer und welche weiteren Rahmenbedingungen sind erforderlich?
- Welche weiteren Schritte empfehlen sich?

Dabei geht es zunächst um Anlässe, Aktivitäten und Handlungsformate im Sinne der vorstehenden Fragenliste. Denn hier werden die Weichen gestellt für die Gliederung und Schlüssigkeit der Recherche selbst, vor allem aber für eine übersichtliche, schnelle und zielgenaue Handhabbarkeit des zu entwickelnden Leitfadens und der Praxishilfen (Kurz-Checks).

Daher stellt die Recherche insbesondere Bezüge her zu:

- der Ordnung bisheriger Materialien der INQA/OM-Instrumentenfamilie

- den Gliedern der Wertschöpfungskette mit dem Ziel von Synergien insbesondere bei der Planung Entwicklung, Innovation, Produktion, Marketing, PR, Vertrieb, Dienstleistung (daran orientiert sich auch der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, hier: S. 6),
- der betrieblichen Gestaltung von Querschnittsfunktionen (z. B. Vielfalt generell, Personalmanagement, Work-Life-Balance, Arbeitgeber-Branding, Verankerung in der Region),
- einer als typisierbar unterstellten Betriebsorganisation sowie sich wiederholenden Betriebsabläufen,
- dem Nutzen und Mehrwert für jeweils Unternehmen und ZO (denn beide Sphären sind mit Überzeugungskraft und praktischer Plausibilität für neue Formen der Zusammenarbeit in der Breite erst noch zu gewinnen).

Die Anknüpfungspunkte der INQA/OM-Instrumentenfamilie (z.B. zum Thema Vielfalt) stehen ihrerseits nicht isoliert im Raum. Sie haben im Praxisalltag der Betriebe und der Gesellschaft stets starke Bezugspunkte.⁴ Ältere Beschäftigte werden sich künftig veränderten Anforderungen gegenübersehen. Evident sind Veränderungstendenzen im klassischen Verständnis von Arbeit hinsichtlich Raum, Zeit und Struktur in den Organisationen. Neue Arbeitsformen zeichnen sich aus durch hohe Flexibilität, flache Hierarchien, dislozierte Arbeit, fragmentierte Arbeitsstrukturen, variable Tätigkeitsmuster, Arbeitsplatzwechsel, Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, gestützt

⁴ Beispielsweise Alter (Altersstereotype erkennen, INQA 2017), Arbeitsgestaltung und Arbeitsbedingungen mit vielen Facetten und Dimensionen (s. Adamy et al. 2017, S. 42 ff.), Einordnung in den Lebenszyklus (z. B. Institut der Deutschen Wirtschaft 2011), Personalmaßnahmen (mit u. a. Arbeitszeit, zugleich auf die Lebensplanung bezogener Personalentwicklung, einschließlich betrieblicher Fortbildung, Arbeitsplatzorganisation und nicht zuletzt der Brückenschlag in die Nachberentungszeit, das Engagement usw.).

durch „smarte“ IT-Anwendungen (Sonntag/Seiferling 2017 S. 274).

Generell kann das Beispiel Vielfalt für sehr viele Anknüpfungspunkte durchdekliniert werden und daher eine Fülle von Bezügen zwischen KMU und ZO freilegen und den Blick auf deutlich weitergehende Aspekte der Betriebsführung und der Zusammenarbeit lenken. Der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ drückt dies auf S. 3 wie folgt aus:

„Die Gesellschaft ist immer mehr von einer Vielfältigkeit unterschiedlicher Menschen, Lebensformen und Arbeitsweisen geprägt und das kann zum Erfolgsfaktor für Betriebe werden. Wer Vielfalt bewusst einbezieht, kann neue Marktsegmente und Kundenzielgruppen erkennen und bedarfsgerechte Angebote entwickeln, unterschiedliche Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten wahrnehmen und ihnen gleiche Chancen bieten zur Förderung von Motivation und Zufriedenheit, die Beschäftigten für innovative Entwicklungen aktivieren und dadurch Lösungsvorschläge aus dem eigenen Betrieb einholen, als Arbeitgeber*in attraktiv für Menschen sein und somit Wettbewerbsvorteile bei der Personalgewinnung und -bindung erreichen, helfen, betriebliche Herausforderungen wie den Fachkräftemangel zu bewältigen“.

In all diesen Spektren wird nach Anregungen aus der bisherigen Praxis gesucht. Bilaterale wie multilaterale Wege insbesondere in der Kooperation zwischen Unternehmen und ZO sind denkbar, sinnvoll und zumindest in Ansätzen zum Teil schon angelegt. Und auch Anregungen zu weiteren sinnvollen Handlungspfaden werden aufgenommen.

8. Quellenauswertung

Die Auswertung der Quellen folgt grundsätzlich einem durchgängigen Schema unter

- Benennung des thematischen Teilaspekts und der Fundstelle mit Seitenzahl,
- Skizzierung der Projektrelevanz,
- Einordnung in den laufenden Text, in die sich als naheliegend abzeichnende Zusammenstellung anlassbezogener Kooperationsverfahren und/oder in weitere den Schlussfolgerungen vorzuschickende Erwägungen.

Zur Einführung in die Zielsetzung des für diese Recherche maßgeblichen INQA-Methodenkanons eignet sich besonders der Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (Stand 20.1.19, insbes. S. 30 f.). Dieser wie die anderen Bestandteile der INQA-Instrumentenfamilie gehören zu den am besten legitimierten Gestaltungsmaterialien und Handlungshinweisen für Unternehmen in Deutschland auf Bundesebene. Sie sind deshalb von großer fachlicher Autorität und damit ein Spiegel der Anforderungen an Unternehmen im gesellschaftlichen Wandel. Für den hiesigen Zweck steht zwar die Alltagssituation der KMU und ZO im Vordergrund. In der Sache gilt jedoch die empfohlene Handlungsrichtung für sämtliche Typen und Größen von Unternehmen, also für die Unternehmens- und Arbeitswelt schlechthin.

Im Folgenden werden nur Anregungen der erwähnten INQA-Instrumente aufgegriffen, zu deren Umsetzung es sich ausdrücklich oder in der Sache besonders anbietet, Kooperationen mit ZO in Betracht zu ziehen.

Eine Sonderrolle kommt dabei dem INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ zu. Er adressiert prismenartig die in den bisherigen Instrumenten angelegten Aspekte des Vielfaltsthemas für die Betriebe und erweist sich damit als ein Kompendium besonderer Art. Die zentrale Fragestellung lautet hier, wie gesellschaftliche Pluralität

A. EINLEITUNG: ZUGÄNGE ZUR SYNERGIE-THEMATIK

und Vielfalt im Betrieb betrachtet, bewertet, belebt und als Produktivfaktor auch im Interesse der Beschäftigten entwickelt werden kann. Vorbildhaft lädt er zur inspirierten Betriebsführung und zur konstruktiven Bestandaufnahme ein. Je nach Ergebnis liegt die Zusammenarbeit mit ZO mehr oder weniger nahe.

Und ab diesem Punkt beginnt paradigmatisch das Neuland, das mit der vorliegenden Recherche betreten wird. Denn die Erkenntnis, in welcher Hinsicht Betriebe bezüglich der Vielfältigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Nachholbedarf haben, impliziert ja keineswegs automatisch, was zu tun ist, um das Vielfaltsbewusstsein im Sinne guter Personalführung und damit im Interesse an Produktivität und Wettbewerbstauglichkeit zu fördern. Soll das Thema Vielfalt als positive Triebkraft zur Betriebsentwicklung beitragen, ist eine qualifizierte Sicht der Verantwortlichen erste Voraussetzung. Denn das weite Feld der Vielfalt erschließt sich in seiner Substanz ja keineswegs aus sich heraus.

Der lange Zeit mit Vorurteilen, traditionellen Sichtweisen und Missverständnissen behaftete Umgang damit ist noch immer nicht allgemein überwunden. Die unterstellte Bereitschaft der Verantwortlichen, sich dem Thema zu widmen, ist auf fundiertes Basiswissen angewiesen, welches in der Vergangenheit weitgehend als reine Privatsache und deshalb für die Betriebsführung irrelevant angesehen wurde. Dies musste auch die Vernachlässigung und Unterschätzung unvermeidlicher betrieblicher Auswirkungen zur Folge haben. Das erforderliche Basiswissen lässt sich nicht aus vertrauten betriebs- bzw. personalwirtschaftlichen Kategorien, aus vorhandener und üblicher Führungsbewusster Phantasie oder gar klassischer Allgemeinbildung ableiten. Zusätzliches Wissen in dieser Schlüsselqualifikation ist also erforderlich, vor allem wenn man sich klar macht, dass es unter den Beschäftigten gleich welchen Betriebes kaum jemanden gibt, der nicht persönlich Besonderheiten im Sinne gesellschaftlicher Vielfalt aufweisen würde.

B. BLICKRICHTUNG DER SEKTOREN

Es liegt – wie bereits skizziert – in der Natur der Sache, dass Unternehmen und ZO sehr unterschiedlich an die Frage nach Synergien der Kooperation herangehen werden. Die unterschiedlichen Schwerpunkte werden sich dementsprechend auch in den Leitlinien für KMU und ZO und den Kurz-Checks (Praxishilfen) jeweils spezifisch auswirken. Dabei dürfte jeweils zwischen den eigenen Schritten auf den Partner zu und den Erwartungen an den anderen zu unterscheiden sein. Mit Blick auf erwartete „Win-Win-Situationen“ wird es dann darum gehen, wie man zu wechselseitigem Nutzen gelangt. Unternehmen wie auch die ZO werden dabei eine Mischung aus altruistischen und Eigeninteressen verfolgen (siehe dazu Embacher und Lang 2008, S. 357). Der „Business Case“ (Nutzen fürs Kerngeschäft) steht hier dem „Social Case“ (sozialer Nutzen) bzw. „Civic Case“ (Nutzen für die Gesellschaft als Ganzes) gegenüber.

Aus Sicht der Unternehmen dürften gute Auswirkungen von Kooperationen für das Geschäft im Vordergrund stehen. Welche das sein können, ist so differenziert zu betrachten wie die Beiträge der Wertschöpfungskette zum Gesamterfolg. Effekte der Produktinnovation, Mitarbeiterbindung, Marktentwicklung, Verkaufsförderung, eines Reputationsgewinns oder der Mitgestaltung der Standortbedingungen sind legitim und erwünscht (dazu mit zahlreichen Beispielen, auch zu Zweifelsfällen Embacher und Lang 2008, S. 307 ff. und

S. 357ff). Zugleich, *aber eben nachrangig*, kommt es auch auf die Gemeinwohlwirkung an, die z. B. durch Rücksicht oder gar Beiträge der Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme erzielbar ist, und die ZO nicht in gleicher Weise leisten können (dazu Embacher und Lang 2008, S. 307 f., S. 358). Dabei kann es sich auch um Instrumente handeln, die Gegenstand der Unternehmensroutine sind.

Zivilgesellschaftliche Organisationen werden aus ihrer Sicht darauf achten, dass ihre Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsprinzipien mit Gemeinwohlbezug unterstützt und nachhaltig und in der Substanz erweitert, nicht etwa eingeschränkt werden. Die Kooperation mit Unternehmen darf nicht dazu führen, dass das eigene Anliegen (in Sachen gesellschaftliche Vielfalt, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit usw.) in Misskredit gerät. Das Eigeninteresse von ZO bei der Suche nach Synergien mit Unternehmen speist sich ja nicht aus materiellen Motiven, sondern aus der Überlegung, dass der Wirkungskreis des eigenen Engagements möglichst weit ausgedehnt werden sollte.

Mit Blick auf unerwünschte Nebenwirkungen ist jedenfalls gegenseitig Sorgfalt geboten. Beide Seiten werden neben den Synergien auch auf etwaige „Entgleisungen“ der anderen achten wollen und müssen (näher Embacher und Lang 2008, S. 337 ff.). Die in Betracht kommenden Instrumente (z.B. Praxishilfen) können, darin

B. BLICKRICHTUNG DER SEKTOREN

liegt gerade der Vorteil der Kooperationsmöglichkeit unterschiedlicher Qualifikationen, zum Teil voneinander abweichen und sich ergänzen. Deshalb kann es ratsam sein, die Schlussfolgerungen aus der Recherche und späterer Evaluation nach den Sektoren zu bündeln und danach auszuweisen, ob entsprechende Erwartungen zu strukturellen Vorbereitungen oder den Einzelinitiativen sich vorrangig an die KMU oder an die ZO richten oder welche anderen Ordnungskriterien vorzugswürdig sind (z. B. Kooperationstypen).

Im Folgenden werden im Abschnitt C zunächst aus der Sicht von Unternehmen

bzw. der Arbeitswelt ableitbare Kooperationsanlässe mit grundsätzlich positivem „Return on Investment“ zusammengestellt. Dies bedeutet nicht, dass dazu die Initiative nicht auch von ZO ausgehen kann. Und es belegt erst recht nicht etwaige skeptische Vermutungen, hier würden die ZO zu instrumentalisierten Helfern von Unternehmenskalkülen. *Das Gesamtbild der jeweiligen Zusammenarbeit und der dazu verabredeten Bedingungen ist entscheidend.*

In Abschnitt D werden dann entsprechend die eigenständigen Interessen der Zivilgesellschaft in der Struktur und im Einzelfall zusammenfassend beleuchtet.

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

Hier werden im Licht der Recherche-Funde zunächst möglichen Anlasstypen denkbarer Kooperation zusammengestellt. Zu jedem Anlass wird zunächst auf die entsprechenden Empfehlungen oder Anknüpfungspunkte insbesondere der INQA-Instrumentenfamilie Bezug genommen, bevor Hinweise zur Umsetzung folgen. Weitere in größeren Zusammenhängen zu berücksichtigende Aspekte sind in Abschnitt E zusammengestellt. Die Schlussfolgerungen sind im Abschnitt F zusammengefasst.

1. Anlässe Guter Mittelstand und Vielfalt allgemein

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Instrumente zum Abgleich der Bedürfnisse und unterschiedlichen Beschäftigungssituationen mit den Anforderungen des Unternehmens (INQA-Check „Personalführung“, S. 7),*
 - *Festlegung, wie Entwicklungen und aktuelle Trends in Bereichen der Gesellschaft erfasst werden (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 28, Ziff. 11.1.),*
 - *Innerbetriebliche Regelungen, wer bei Konflikten zur Lösung hinzugezogen wird, gegebenenfalls externe Unterstützer, gegebenenfalls Mediatoren (INQA-Check „Gesundheit“, S. 17; INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S.7, Ziff. 5).*
- *Adressierung verschiedener Organisationen mit unterschiedlichen Zielgruppen (z. B. Migrantenorganisationen und Verbände von Menschen mit Behinderung (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 12, Ziff. 3.1).*

Beispiel „Alter“:

Arbeitgeber sowie Betriebs- und Personalräte können Maßnahmen – etwa zur altersgerechten Arbeitsgestaltung – verbessern, indem sie sich durch überbetriebliche Organisationen (z. B. Sozialversicherungsträger, Kammerorganisationen, Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften; vgl. Adamy et al. 2017, S. 53), bei Problemen besonderer Art aber auch von ZO beraten lassen. Das breite Spektrum möglicher Dimensionen gerade auch mit Blick auf die ökonomischen Effekte für die Unternehmen beleuchten Rump/Eilers 2011. Beim Alter muss der Trend weg von einem „negativen Altersbild“ hin zur „Notwendigkeit und Wertschätzung älterer Arbeitskräfte“ gehen. Es zeichnet sich der „positive Trend“, mit „einer besseren Gesundheit ins Alter“ zu kommen, ab (Wurm et al. 2009, S. 181 f.), dies mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten (z. B. schon mit der Etablierung von INQA für neue Qualitätsperspektiven von Erwerbsarbeit; ebenso Richter 2009, Bögel/Frerichs 2011 und Rump/Eilers 2011). Die Einsichten dazu haben sich in der Wissenschaft und dann einer wachsenden Zahl von Betrieben in jüngerer Zeit dynamisch weiterentwickelt. Dass „Personen

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

länger gesund arbeiten können“ sollen und ihnen „während und nach ihrem Arbeitsleben ein würdevolles Älterwerden“ möglich ist (Wurm et al. 2009, S. 183), bewegt inzwischen die Vielfaltsdebatte. Auch dass betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention dazu beitragen, ist inzwischen Allgemeingut (siehe im Zusammenhang von Altern und Gesundheit insgesamt Steinhaagen-Thiesen 2009, S. 188). Der Übergang in den Ruhestand ist dabei ein komplexes Ereignis (Wurm et al. 2009, S. 147; vgl. auch die Ansätze in Abschnitt C 5 bis 7). Die damit verbundenen Anforderungen können insbesondere KMU aus eigener Kraft oft nicht umsetzen. Allerdings kommt es auf einen adäquaten betrieblichen Aufmerksamkeitsfokus an. Wer die Erkenntnisse zum demografischen Wandel und alternsgerechten Arbeiten nicht aufnimmt, kann sie nicht zur Grundlage seiner Unternehmensstrategie machen. Die Informationsquellen aus der Zivilgesellschaft mit ihren zahlreichen im Themenfeld aktiven gemeinnützigen Organisationen (etwa die Bundearbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen – BAGSO) können hier sehr bedeutsam sein.

Für Vielfaltsfragen erweist sich Unterstützung (auch) aus dem ZO-Bereich als unabdingbar, ohne das dies den Unternehmensakteuren bis dato besonders bewusst wäre. Zur Umsetzung kommen in Betracht

- Sammellösungen (siehe näher in Abschnitt E 4.2),
- gegenseitige Vorkehrungen für Plattform-Ökonomie (siehe Abschnitt E 5).

2. Mentoring-Programme

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentfamilie:

- *Einsatz von älteren Beschäftigten z. B. als Mentoren (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 13),*

- *Eingewöhnungsphase zur Vorbereitung von Ausbildung und Patenschaften (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 19),*
- *gezielte Maßnahmen zur Förderung von jungen Menschen mit Problemen, z. B. in der Ausbildung (INQA-Check „Personalführung“, S. 21),*
- *Nutzung von ehrenamtlichen Mentoren-Netzwerken (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 13 und 19),*
- *Nutzung der Initiative VerA zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 23)¹.*

Bei Mentoring-Programmen ist in den letzten Jahren bereits viel Aufbauarbeit geleistet worden, durch örtliche Graswurzelinitiativen ebenso wie durch Projekte großer Organisatoren. Die Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen unter Einsatz Tausender geschulter und beruflich erfahrener Freiwilliger gehört dazu (z. B. durch VerA)²; ebenso die Unterstützung für Jugendliche und Unternehmen auf dem Weg in die Ausbildung durch die Initiative „Joblinge“ (siehe online unter www.joblinge.de/initiative/ziel-und-konzept) und das Landesprogramm „Mentoring“ der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (siehe BBE 2018, S. 38).

Mit dem BMFSFJ-Förderungsprogramm „Menschen helfen Menschen“ unter dem Postulat „Integration durch Normalität“ sollen im Zusammenhang mit Migration und Flucht Kinder, Jugendliche und junge

1 Zur Einordnung entlang der Ausbildungskette: Mentorendienste Freiwilliger verdienen besondere Erwähnung für Unterstützung während der Schulzeit, für die Vorbereitung und den Übergang in die praktische Berufsausbildung und während der praktischen (vor allem dualen) Berufsausbildung, auch zur Vermeidung von Abbrüchen.

2 Siehe online unter www.ses-bonn.de/aktivitaeten/deutschland/vera-verhinderung-von-ausbildungsabbruechen.html.

Erwachsene unabhängig von ihrer Herkunft befähigt werden, ihre Teilhabechancen wahrzunehmen (näher Huth 2017; BBE 2018 und Bergmann 2018, S. 14)³, womit auch Chancen zur beruflichen Qualifikation gemeint sind (zum Stand siehe BBE 2018, S. 34).

3. Kompetenzbilanzen

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Kompetenzbilanzierung (INQA-Check „Wissen und Kompetenz“, S. 15),*
- *Beschäftigte bestärken, ihre bislang unbeachteten Kompetenzen einzubringen, z. B. Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement und kulturelle Kenntnisse (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 13 Ziff. 3.3),*
- *Nutzung bislang verborgener Fähigkeiten als Quelle neuer Ideen (Potentialanalyse „Innovation sichert den Erfolg“, S. 8),*
- *Nutzung von Kompetenzen aus Freizeitaktivitäten, Vereinen, Initiativen, Kultur, sozialem Engagement (INQA-Check „Wissen und Kompetenz, S. 13),*
- *Eignungsprüfung von Beschäftigten und Qualifikationsnachweise (INQA-Check „Guter Mittelstand, S. 25, Ziff. 9.3).*

Eine altersgerechte und differenzierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollte sich stärker am Kompetenzmodell orientieren. Dieses geht davon aus, dass die einzelnen Fähigkeiten sich bei den Beschäftigten – je nach individuellen Voraussetzungen (Ressourcen), beruflichem Umfeld und Trainingsaktivitäten – sehr unterschiedlich entwickeln und auch bei Älteren noch ausbauen lassen (Adamy et al. 2017, S. 49). Nach dem *European Conti-*

³ Siehe online unter <https://www.b-b-e.de/projekte/patinnen-mentorinnen-lotsinnen>.

ning Vocational Training Survey erhalten Beschäftigte in kleinen Unternehmen gewöhnlich weniger arbeitgeberfinanzierte Fortbildung als solche in großen Unternehmen (Reday-Mulvey 2005, S. 172). Zudem gibt es altersspezifische Potenziale mit Bilanzierungsbedarf, der dann relevant wird, wenn sie genutzt werden sollen (siehe Sonntag/Seiferling 2017, S. 283 ff.).

Das hier erkennbar werdende Ziel kann den Transport von Kompetenzbilanzen aus ZO in KMU erforderlich machen, zumal dort oft die Quelle für nicht formale und informelle Kompetenzen liegt (näher Priemer/Mohr 2018). Umgekehrt kann ein Unternehmen auch eine Kompetenzbilanz im Zuge der Förderung freiwilligen Engagements seiner Beschäftigten an ZO weitergeben. Denn der Arbeitsplatz ist ein zentraler Ort auch für informelles und engagementrelevantes Lernen im Arbeitsalltag (INQA 2016, S. 17; Kädtler/Richter 2018, S. 263; Richter et al. 2018, S. 1)⁴

Eine Sammellösung in beiden Richtungen, mit Rahmenabsprachen auf den erforderlichen Ebenen zu Formaten, Inhalten und Verfahren (näher Sandler 2019, S. 164) bei Kompetenzbilanzen ex ante (dazu Sandler 2016) wie ex post ist zweckmäßig (siehe auch Abschnitt E 4.4.2 und 7).

4. Service-Learning

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Hospitationen in anderen Betrieben (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 13, Ziff. 3.3),*
- *Beachtung der Vielfalt der Beschäftigten, Angebot von Weiterbildung (IN-*

⁴ Diese Weitergaben setzen freilich die Einwilligung der Beschäftigten im Einzelfall voraus. Diese Weitergaben setzen freilich die Einwilligung der Beschäftigten im Einzelfall voraus.

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

QA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 9, Ziff. 1.4),

- *Orientierung an Qualifizierung, beispielsweise realisiert durch Engagement in gemeinnützigen Organisationen (INQA-Check „Gesundheit“, S. 8).*

Das Potenzial und die Voraussetzungen sowie die Verfahrensanforderungen beim Service-Learning wird in Abschnitt E 4.4.1 und 7 nähert ausgeführt.

5. Perspektiv-Coaching

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Regelmäßige Mitarbeitergespräche über seine Leistungen, Vorstellungen und Entwicklungsmöglichkeiten (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 22, Ziff. 8.3),*
- *Beachtung individueller Vorstellungen und Entwicklungspotenziale beim Einsatz von Personal (INQA-Check „Gesundheit“, S. 13),*
- *Jährliche Perspektivgespräche mit jedem Beschäftigten zu Zufriedenheit, Erwartungen, Weiterbildungsbedarf, sich verändernder Leistungsfähigkeit, Hobbys, ehrenamtlichem Engagement, das auch für den Betrieb hilfreich ist und bei dem das Unternehmen unterstützend tätig werden kann (INQA-Check „Personalführung“, S. 10; Rump/Eilers 2011, S. 90 weisen ausdrücklich auf das Interesse älterer Beschäftigter an Selbstverwirklichung und persönlicher Entwicklung hin).*
- *Frage nach der Nutzung von Kompetenzen in der letzten Phase oder nach Ausscheiden aus dem Berufsleben (INQA-Check „Personalführung“, S. 11).*

Der Umgang insbesondere mit älteren Beschäftigten ist in vielen Unternehmen noch verbesserungsfähig und kann, wenn

er sich an den Veränderungen bei den einzelnen Beschäftigten im Lebenszyklus orientiert (dazu im Überblick: Institut der deutschen Wirtschaft 2011) erstaunliche Energien freisetzen. Er hat allerdings auch gravierende Veränderungen aufzufangen (siehe auch Abschnitt A), die u. a. Anlass zu einem Perspektiv-Coaching sein können. Die jährliche Besprechung wird umso wichtiger, je älter die Beschäftigten werden. Denn in den Theorien zur Persönlichkeitsentwicklung wird die Herstellung und Wahrung von persönlicher Kontinuität als grundlegendes menschliches Motiv angesehen (Kruse 2009 S. 67).

Arbeitgeber sollten Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr zu einem Perspektiv-Coaching mit ergebnisoffenem Überdenken und Entwickeln des persönlichen, vor allem aber beruflichen Lebensplanes für die nächste größere Zeitspanne bis hinein in den neuen „Dritten Lebensabschnitt“ einladen. Sie sollten sich auch von vornherein zur Unterstützung der späteren Umsetzung durch den Betrieb bereit erklären, soweit die Umsetzung mit dem Betrieb aus seiner Sicht möglich und sinnvoll ist.

Das Ergebnis kann angesichts der Berufs- und Lebenserfahrung der Beschäftigten auch für das Unternehmen mit deutlichem Mehrwert verbunden sein. Damit ist allerdings ein psychisch komplizierter Vorgang in den Blick genommen, der nach aller bisherigen Erfahrung geistigen Spielraum, Zeit und eben: Coaching braucht. Dies kann die wesentlich günstigere Alternative zur „inneren Kündigung“ sein, die auf jeden Fall sehr teuer ist. Es empfiehlt sich zur Unterstützung des Arbeitgebers wie der Beschäftigten ein externes professionelles Coaching (ausführlicher zur Ausgangssituation, dem Verfahren und den Lösungsmöglichkeiten siehe Sandler und Piorr 2014, insbesondere S. 149 und passim).

Mit abzuwägen sind in diesem Zusammenhang eine Reihe von Pfaden, die auch Anlass zur Kooperation mit den ZO sein können. Dies kann in jüngeren Jahren die betriebliche Unterstützung für privates Engagement, Service Learning oder auch eine andere Rolle im Betrieb sein, die besonderes Wissen, Kompetenzen und Motivationen der einzelnen Beschäftigten nach Möglichkeit aufgreift. In älteren Jahren geht es zusätzlich bei veränderter Leistungsfähigkeit um die Vorbereitung auf alternative, ebenfalls betriebswichtige Tätigkeiten und Übergabe von Spezialwissen aus der bisherigen Tätigkeit, um eine Aktivität als „Flying Talent“ gegebenenfalls auch schon vor Erreichen der Altersgrenze sowie um Lebensplanung über die Altersgrenze (und Berentung) hinaus mit längerer beruflicher Arbeit, die seit der partiellen Flexibilisierung der gesetzlichen Altersgrenze noch attraktiver geworden ist.

6. Wissenstransfer gegen Berufsende

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Erhaltung des vorhandenen Wissens auch bei Personalwechsel (INQA-Check „Personalführung“, S. 9),*
- *Einarbeitung neuer oder anderer Beschäftigter rechtzeitig vor Unternehmensaustritt, um betriebsnotwendiges (auch nicht formales und informelles) Wissen personenunabhängig im Unternehmen zu halten (INQA-Check „Wissen und Kompetenz“, S. 23).*

Die Wissensübergabe ist ein heikler Vorgang. Wer ihn als Arbeitgeber unterschätzt, könnte scheitern – mit dem Ergebnis, dass betriebsnotwendiges Wissen verloren gehen kann. Andererseits: Nur bei positiver Motivation werden die Beschäftigten zur Preisgabe ihres „Wis-

sensmonopols“ bereit sein, das ihnen im Betrieb auch ihre Rolle (im Sinne von Bedeutung und Identität) sichert. Im Alternsprozess sollte neben der betrieblichen Perspektive zugleich die Frage nach der Gestaltung der Folgephase des Lebens einbezogen werden. Dazu gehört für viele auch Engagement in der Zivilgesellschaft.

Für den Wissenstransfer steht seit Jahren ein ausgereifter Verfahrenstyp gerade auch für kleinere Unternehmen unter Einschluss von Perspektiv-Coaching zur Verfügung (näher zu den Details des Konzepts: Piorr et al. 2006 und Bader et al. 2009; Wilkesmann et al. 1999 zu den Ausgangskonflikten und Lösungen; zu den Unternehmen, die das Verfahren einsetzen).⁵

7. Flying Talents

Ältere Menschen für zivilgesellschaftliches Engagement zu gewinnen bedeutet immer auch, ihre vielfältigen Berufs- und Lebenserfahrungen samt Zusatzbildungen ins Engagement zu holen (z. B. Menke/Länge 2007; siehe auch *Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben*, online unter www.moqua.arbeitundleben.de/start.htm). Entsprechende Instrumente sind bereits mit verschiedenen Konzepten in die Praxis implementiert worden, in Deutschland aber noch nicht populär. Die spezifische Initiative liegt auch nicht beim Unternehmen, sondern in der Sphäre der ZO. Eine Empfehlung aus der INQA-Instrumentenfamilie liegt zwar nicht vor, entspricht aber der Linie der Empfehlungen in diesem Bericht.

Der Bedarf an erfahrenen, noch leistungsfähigen und an einer Nutzung ihrer lebenslang erworbenen Kompetenzen und

⁵ Siehe dazu z. B. auch online unter www.nova-personalentwicklung.de/nova-pe-anwender (Zugriff 10.2.19).

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

Erfahrungen interessierten Menschen in der Zivilgesellschaft ist groß.⁶ Zugleich ist die Bereitschaft einer wachsenden Zahl entsprechender Menschen zu erkennen, die im „Dritten Lebensabschnitt“ Gutes mit Bedeutung für andere außerhalb der mit dem Arbeitsleben verbundenen Zwänge tun wollen (zur umfassenderen Illustration der damit angesprochenen Fragen vgl. u. a. Krüger / Sittler 2011; Stieger 2018). Besonders ausgeprägt ist die Bereitschaft zu einem stärkeren bürgerschaftlichen Engagement bei den unter-75-Jährigen und in den höheren Bildungsschichten. 26 % der 65- bis 69-Jährigen und 20 % der 70- bis 74-Jährigen ziehen ein (stärkeres) Engagement in Betracht (Generali 2012, S. 364). Es liegt nahe, dazu dauerhaft Projekte in der Zivilgesellschaft zu organisieren.

Dazu gehört, dass regional eingeleitete Formate von den Arbeitgebern unterstützt werden, indem sie ihre vor der Altersgrenze stehenden Beschäftigten darauf hinweisen und dazu ermutigen, konstruktiv über eine ehrenamtliche Tätigkeit nach dem Berufsleben nachzudenken – als so genannte *Flying Talents*. Der Schaden des Betriebs wird das nicht sein. Denn der inzwischen um sich greifende Fachkräftemangel wäre unter den vorstehend skizzierten Bedingungen durch Vermeidung freiwilliger Tätigkeit mit den betreffenden Beschäftigten nicht zu beheben. Die Unternehmen können aber im Zweifel für die Dauer der Betriebszugehörigkeit mit motiviertem Arbeitseinsatz rechnen. Und nach Renteneintritt werden diese Beschäftigten ihre früheren Betriebe bei der Akquise von Aufträgen, Fachkräften und Auszubildenden im Zweifel unterstützen.

⁶ Aus der Fülle statistischer Erhebungen zum demographischen Wandel siehe für die Flächenentwicklungen in Deutschland bis 2030 z. B. Vollmer 2011; europaweit Brugiavini 2005).

In eine ähnliche Richtung gehen, allerdings mit jeweils unterschiedlichen Konzepten im Detail, z. B. in den Niederlanden die *Sesam Academie Apeldoorn* (siehe online unter www.sesamacademie.nl, Zugriff 10.2.19), die SeniorTrainerinnen nach dem Bundesmodellprogramm Erfahrungswissen (z. B. Weiterbildungsdatenbank für Mecklenburg-Vorpommern, online unter www.weiterbildung-mv.de/projekt-seniortrainerin.php), die Bundesarbeitsgemeinschaft seniorTrainerin – BAGsT, online unter www.seniortrainer.org/index.php/81-st) und MoQua vom *Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben* (s. o.; sowie Menke/Länge 2017, S. 25 ff. mit Hinweisen auch zu erforderlichen Qualifikationen über die Berufs- und allgemeine Lebenssphäre hinaus; ähnlich Rübke et al. 2018, S. 8).

8. Arbeitszeit

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Flexible Arbeitszeit-Gestaltung (INQA-Check „Gesundheit“, S. 13)*
- *Rücksicht auf flexible Arbeitszeitbedarfe der Beschäftigten (INQA-Check „Guter Mittelstand“, S.8)*
- *Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse bei der Arbeitszeitplanung (Potentialanalyse „Arbeitszeit“, S. 8).*

Bei der Umsetzung dieser Ansätze ist auf die Vielfältigkeit der Anforderungen in Familie, Pflege, Freizeit, Bildung und zivilgesellschaftlichem Engagement Rücksicht zu nehmen. Ist dies gegeben, bringen sinnvolle Arbeitszeitmodelle Vorteile nach außen (Verankerung des Unternehmens in der Region, Bekanntheit usw. z. B. bei Feuerwehr und Katastrophenschutz) und innen (Kompetenzentwicklung, Arbeitgeber-Branding bei Beschäftigten) für den Betrieb.

9. Suchtprävention und Therapie

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Überbetriebliche Kooperation unter gemeinsamer Nutzung psychosozialer Beratung, z. B. bei Suchtproblemen (INQA-Check „Gesundheit“, S. 9)*
- *Unterstützung von Auszubildenden mit Suchtverhalten (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 23).*

Hier kann je nach Sachlage die Kooperation einer einschlägigen ZO über die Sammelösung im Interesse guter Lösungen unter Wahrung der betrieblichen Belange (und derjenigen der Betroffenen) sehr hilfreich sein.

10. Angebote für Auszubildende mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *Beratungs- und Sprachangebote für Auszubildende mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 23; Potenzialanalyse „Migrantengeführte Unternehmen“, S. 4, Ziff. 1.3).*

Bei diesem Themenkomplex geht es nicht nur um bereits eingestellte Auszubildende. Migrant*innenorganisationen (näher z. B. Klie, Anna Wiebke 2018, S. 469 ff.; Huth 2011, S. 443) und Unternehmen werden zunächst nicht unbedingt zusammengedacht. Im gelungenen Zusammenspiel zwischen beiden liegt jedoch ein großes Potenzial verborgen, geflüchteten Menschen Erwerbsperspektiven und damit soziale Integration zu ermöglichen (z. B. Huth 2011, S. 439 ff.). Migrant*innenorganisationen sind umgekehrt auch für Unternehmen Anlaufstellen, die Brücken bauen können, weil sie die betrof-

fenen Menschen und ihre Fähigkeiten kennen (Klein 2015, S. 3 f.) und somit in ihrer Expertise gefragt sind (Escherle 2015, S. 7), allerdings selbst auch Weiterbildung brauchen (Naumann 2015, S. 11). Dazu gibt es bereits vielversprechende Ansätze (siehe z. B. BBE 2015), u. a. etwa im Rahmen des IQ-Modellprojekts *Interkulturelle Arbeitsmarktlotsen aus Migrant*innenorganisationen in NRW* (näher BBE 2015 S. 71 f.). Lokale Initiativen können zudem die Arbeit der Behörden ergänzen und gegebenenfalls für die Flüchtlinge fehlende persönliche Netzwerke ersetzen, die bei der Jobsuche bekanntlich unabdingbar sind (näher dazu Berlin-Institut 2016).

11. Know-how für berufliche Inklusion

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- *„Nützlichkeit“ spezifischer Behinderungen für den Betrieb (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 19),*
- *Vorbereitung von Arbeitsplätzen (z. B. bei der Planung von Arbeitsschritten und Arbeitsabläufen, wo geprüft wird, ob vielfältige Denkweisen der Beschäftigten hilfreich sind; z. B. Know-how aus anderen Arbeitskulturen und unterschiedliche kognitive Anforderungen (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 14, Ziff. 4.2),*
- *Gestaltung von Arbeitsplätzen bei Einschränkung von Bewegungs-, Seh-, Hörfähigkeit (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 15, Ziff. 4.3),*
- *Barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplätzen (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 15, Ziff. 4.3),*
- *Beteiligung der Beschäftigten bei der Einrichtung und Gestaltung von Arbeitsplätzen (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 15, Ziff. 4.3),*
- *Erstellen von Gefährdungsbeurteilungen im Produktions- und Leistungsprozess*

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

bei Planung und Arbeitsvorbereitung (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 24, Ziff. 92), z. B. bei Menschen mit Behinderung, Teilzeitkräften oder aufgrund unzureichender Sprachkenntnisse (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 15, Ziff. 4.2),

- Beachtung der psychischen und körperlichen Gesundheit von Beschäftigten (z. B. Gefährdungsbeurteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Qualifizierung (INQA-Check „Gesundheit“, S. 8),
- gesonderte Betrachtung der psychischen Gefährdungsbeurteilung (z. B. Breutmann 2017, S. 208 ff.),

Risikobetrachtung – Bestandsaufnahme und Steuerung (Gespräche mit Fachleuten und Beratern, INQA-Check „Gesundheit“, S. 12).

An der Unterstützung von Inklusion (z. B. Menschen mit körperlicher Behinderung, aber auch psychisch gefährdeter Menschen) sind viele Organisationen und Berufsgruppen beteiligt, die ihr Know-how zusammenlegen müssen, so etwa auch die Bundesagentur für Arbeit und die Arbeitsmedizinischen Dienste (ausführlicher dazu: Institut der deutschen Wirtschaft 2015). Hier ist der Blick stärker als bisher auch auf die Kompetenz zivilgesellschaftlicher Organisationen zu richten, die z. B. in der Selbsthilfebewegung eine Vielzahl von ehrenamtlichen Initiativen mit großem Fachwissen hervorgebracht hat. Das Wissen um die mit der Inklusion zusammenhängenden Fragen wächst auch mit der Breite der ins Bewusstseinsspektrum gelangten Behinderungsarten und Inklusionskriterien. Für viele Konstellationen können Einzelpersonen gar nicht über sämtliche Informationen und vor allem Erfahrungen verfügen, die z. B. die zumeist allgemeine Anerkennung genießenden Selbsthilfeorganisationen erworben haben. Dies gilt besonders für seltene oder komplexe Behinderungen, die aber bei in-

formierter und erfahrener Betreuung kein Inklusionshindernis darstellen müssen. Hier bietet sich in Abstimmung mit anderen Akteuren die Einschaltung von hochspezialisierten Expertiseträgern aus dem Selbsthilfefeld der Zivilgesellschaft an.

12. Beschäftigte werben Beschäftigte

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- Werbung von Beschäftigten durch Beschäftigte (INQA-Check „Personalführung“, S. 12),
- Erweiterung der Zielgruppen für die Personalauswahl (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 8, Ziff. 1.1),
- Personalgewinnung in der neuen Zielgruppe der Zuwanderer (INQA-Check „Personalführung“, S. 13),
- Suche und Gewinnung zur Ausbildung Geeigneter im Migrationsumfeld (Potentialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 19).

Allgemeine Kontakte im Engagement bieten sich an, weil dort schon ein besonderer Personenkreis anzutreffen ist, der Unterstützung von Engagement durch den Arbeitgeber schätzen dürfte. Umgekehrt schätzen Arbeitgeber Beschäftigte, die sich ehrenamtlich in ihrer Freizeit engagieren. Vermittlung durch regionale Ansprechpartner im Selbsthilfe- und Migrantensbereich sind hier sinnvoll. Dieser Pfad bedarf besonderer Vorbereitung und Begleitung in Zusammenarbeit zwischen KMU bzw. ihren Beschäftigten und ZO.

13. Bildungsangebote externer Anbieter aus der Zivilgesellschaft

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- Interkulturelles Training (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 10, Ziff.

- 2.1 und S. 16, Ziff. 5.1; Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 10),
- Bildungsangebote (Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 9),
 - Vielfaltsbewusste Führung (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 7, Ziff. 2 und S. 10, Ziff. 2.1),
 - Einbindung von Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragter, Einsatz von Personen im Beschwerdemanagement, die auf unterschiedliche Verhaltensweisen reagieren können (sprachlich, kulturell, alters- und gendergerecht; INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ S. 9, Ziff. 1.3 und 1.4, S.11, Ziff. 2.4, S. 13, Ziff. 3.3),
 - Erwerb von Fähigkeiten, um ausgrenzendes Verhalten zu thematisieren und darauf zu reagieren (z. B. Altersstereotypen erkennen, siehe INQA 2017), Informationen adressatengerecht zu vermitteln, die Verständlichkeit eigener Aussagen zu hinterfragen, (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 10, Ziff. 2.1 und S. 11, Ziff. 2.3 und 2.4), Perspektivwechsel für Konfliktlösungen vornehmen zu können (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S.16, Ziff. 5.1 und 5.2),
 - Weiterentwicklung von Führungskräften (Aus- und Weiterbildung, Übung von Perspektivwechseln, Argumentationstraining gegen Vorurteile; INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, S. 10, Ziff. 2.1).

Wer sich zur Vielfalt bekennt und die verschiedenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten einbeziehen will, braucht zunächst eigene differenzierte Vorbereitung. Dies geschieht u. a. durch umfassendere Informationen zum Vielfaltsthema, die über die Texte des AGG und des INQA-Checks hinausgehen und Verständnis für die Anforderungen vielfaltsbewussten Handelns und vielfalts-

bewusster Strategien maßgeschneidert für Unternehmen entwickeln, auch durch Fortbildung der Führungskräfte und anderer Funktionsträger im Betrieb. Denn aus eigener Expertise wird dies nur in den seltensten Fällen hinreichend zur Verfügung stehen.

Des Weiteren braucht es qualifizierte Schulungsformate mit Informationen von der Quelle, d. h. den einschlägigen ZO im Feld. Dies wäre sämtlich mit Bedarf an vielfaltsauthentischen Informationen verbunden und gegebenenfalls über zu entwickelnde Schulungsangebote oder die querschnitts- und spezialisierte Beratung im Einzelfall nach der Sammellösung (siehe Abschnitt E) mit Unterstützung durch die einschlägigen ZO zu bewältigen.

14. Förderung freiwilligen Engagements der Beschäftigten

Empfehlungen aus der INQA-Instrumentenfamilie:

- Förderung ehrenamtlichen Engagements (auch zur Kompetenzbildung; Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, S. 9, Ziff. 1.4; Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ S. 11, Ziff. 2.5),
- Unterstützung Beschäftigter bei der Aufnahme ehrenamtlicher Tätigkeit (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 9, Ziff. 1.5),
- Gespräche mit Beschäftigten über ihre Vorstellungen und Entwicklungsmöglichkeiten (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 22, Ziff. 8.3).

In dieser Kategorie sollte zwischen berufständischem (z. B. handwerksinternem) Ehrenamt und darüber hinausgehendes zivilgesellschaftliches Engagement unterschieden werden, die teilweise parallel praktiziert werden. So sind nach einer Studie des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

und Handwerk an der Universität Göttingen im Auftrag des Westdeutschen Handwerkskammertags (WHKT) von 4700 als Vollversammlungsmittglieder, Ausschussmitglieder und andere handwerkliche Ehrenamtsträger befragten Arbeitnehmern des Handwerks 75 % auch außerhalb des Handwerks freiwillig tätig (in Politik, Schule, Sport, Brauchtum, Bildung, Kindergarten, Kirche, Kultur, Musik, Gewerkschaften, Kolpingwerk, Soziales und Gesundheit; siehe Thomä 2017, S. 12).⁷ Das handwerksinterne Engagement wird von den Akteuren in erster Linie als Erweiterung des eigenen beruflichen Erfahrungshorizonts verstanden (Thomä 2017, S. 31). Privates zieht also auch hier berufliches Engagement nach sich und bestätigt damit eine Erfahrung vieler Arbeitgeber, die deshalb vornehmlich ehrenamtlich Engagierte einzustellen versuchen. Engagement der Beschäftigten kann für den Arbeitgeber eine Reihe von weiteren Vorteilen haben, bis hin zu besseren beruflichen Leistungen (ausführlicher dazu Sendler 2015, S. 66; Binns 2014; für handwerkliches Ehrenamt Thomä 2017, S. 31). Und das ehrenamtliche Engagement der Beschäftigten unterstützt überdies den Betrieb seinerseits, z. B. bei Maßnahmen zur Darstellung des Unternehmens in der Region.

Vor diesem Hintergrund setzt konsistentes Arbeitgeberverhalten innerbetriebliche (z. B. Arbeitszeit) und außerbetriebliche (z. B. im Einzelfall Absprachen mit ZO) Regelungen voraus. Es ermöglicht gegebenenfalls die Ergänzung des Kooperationsnetzwerks über eigene Beschäftigte für viele Ansätze der Wertschöpfungskette (z. B. die Kunden und Personalakquise betreffend).

15. Illustration von Kooperationsbeziehungen

Im Folgenden geht es um die Illustration von Kooperationsbeziehungen zwischen

⁷ Rücklaufquote ca. 15 %, N = 686

Unternehmen und ZO. Die Unternehmen bewegen dabei u. a. Marktdifferenzierung und Reputationsgewinn, Verkaufsförderung, Produktinnovation und Marktentwicklung, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung, Mitgestaltung der Standortbedingungen (Embacher/Lang 2008, S. 314 ff.).⁸ Anschließend werden noch einmal Hinweise aus der INQA-Instrumentenfamilie beleuchtet.⁹

- *Cisco Systems* (Netzwerk-Implementierung in Schulen): Die Implementierung wurde mittels Qualifizierungsprogrammen für Schüler verfeinert, die zugleich die Servicekosten für Cisco senkten (vgl. Embacher/Lang 2008, S. 311);
- *Firma Liebherr*: Schulung von Kranfahrern für Katastrophenschutz in Deutschland: Die Firma steht für die Produktion von Kränen mit an der Weltspitze. Sie schult Kranfahrer des Katastrophenschutzes kostengünstig auf ihren Schulungsanlagen; eine Win-Win-Situation, weil das Unternehmen Reputation und Marktdifferenzierung, u. U. auch bei Verkaufsförderung und Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung gewinnt;
- *Europarc Deutschland*: Die Organisation fordert entsprechend qualifizierte Unternehmen zur Zusammenarbeit in den nationalen Naturlandschaften auf. Je nach Unternehmensgegenstand und Verabredung entstehen Vorteile für beide Seiten, für Unternehmen Know-how-Gewinn in Einsatzfeldern ihrer Produkte oder Dienstleistungen bis hin zu Mitarbeiterqualifizierung und

⁸ Es geht dabei – auch wenn Erscheinungsformen von Gemeinwohlwert einbezogen werden – um Handlungsgründe entlang der Wertschöpfungskette (siehe auch Sendler 2017, S. 4 ff.).

⁹ Da es um die grundsätzliche Beleuchtung von Kooperationsformen im unternehmerischen Bereich geht, treten Vielfaltsanlässe hier – mit Beispielen aus verschiedensten Branchen, Betriebsformen und Wirkungsgebieten – thematisch in den Hintergrund.

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

- bindung, Kundenbindung und Gewinnung von Neukunden, Reputationsgewinn, Innovationsimpulsen (Europarc Deutschland 2018, S. 7);
- *Blühpatenschaften*: Systematisch hierher gehören auch die Blühpatenschaften (siehe online unter <www.bayerischerbauernverband.de/bluehpatschaft>), bei denen Engagierte aus der Zivilgesellschaft landwirtschaftlichen Unternehmen, mit ihnen im Ziel des Bienen- und Naturschutzes vereint, zu Betriebseinkommen verhelfen; ein Beispiel dafür, dass die Kooperation auch hinsichtlich der Finanzen in beide Richtungen gehen kann;
 - *Suppen-Schnellrestaurant in Konstanz* (Hospizspende): spendete für jede Suppe, die nach 18.00 Uhr verkauft wird, einen bestimmten Betrag an das örtliche Hospiz (Embacher/Lang 2008, S. 312). Das zu erwartende Ergebnis: Verkaufsförderung durch Marktdifferenzierung und Reputationsgewinn;
 - *Deutsche Bahn* (Ökostrom): Die Bahn sammelt bei ihren Kunden Pluspunkte im Wettbewerb mit Individualverkehr und Fluggesellschaften durch starke Bewerbung ihres Einsatzes von Ökostrom. Auch hier steht nicht die ökologische „Wohltat“ im Vordergrund, sondern die Verkaufsförderung im Kernbereich mit positiven Nebenefekten für das Gemeinwohl (siehe auch Embacher/Lang 2008, S. 315);
 - *IBM* (Reinventing Education): Das Unternehmen setzt sich seit 1994 für die Verbesserung des öffentlichen Schulwesens ein. Ausgangspunkt war die selbstkritische Diagnose, dass die bisherigen Beiträge von Unternehmen zwar beachtliche Summen gekostet, aber keine nennenswerten Verbesserungen bewirkt hätten. Mit maßgeschneiderten IT-basierten Projekten und in Kooperation mit Schulleitern und politisch Verantwortlichen sollte das Schulsystem durch die Entwicklung neuer Instrumente und Konzepte verbessert werden (Embacher/Lang 2008, S. 311 f.), ein Beispiel aus dem IBM-Kernbereich. Das Unternehmen konnte dabei auf andere Weise nur schwer erwerbbarer Fachexpertise für zielgenaue Angebote entwickeln;
 - *IBM* (Entwicklungs-Impulse zur Digitalisierung in der Zivilgesellschaft): Als Unternehmensmitglied im BBE setzt sich IBM in einem entschieden offenen Diskurs für die Entwicklung der Digitalisierung in der Zivilgesellschaft konstruktiv ein (siehe Kusterer 2018 und 2019). Das Unternehmen bleibt so mit seinem Know-how beim Thema und zugleich nahe an der sonst mitunter schwer einschätzbaren Entwicklung auf einem Gebiet mit nicht immer wünschenswerter Transparenz. Solange der Diskurs von allen Seiten offen stattfinden kann, ist eine Win-Win-Situation für IBM im Kernbereich wie für die Zivilgesellschaft zu erwarten;
 - *econsense* (Companies for Change, Handbook; siehe auch Abschnitt E): Dass CSR bei den Unternehmen zum Kernbereich gehört (siehe auch Abschnitt E 6), zeigt auch dieses Handbuch. Die Unternehmen werden darauf hingewiesen, die UN Sustainable Development Goals (SDG) in die Firmenstrategie aufzunehmen. Dazu müsse das Unternehmen einige wesentliche Aspekte überdenken, wie man auf diese Weise über den „Business Case“ Mehrwert erzeugt, mit wem man zusammenarbeitet und wie man im Wettbewerb auftritt. Das Handbuch gibt dafür praktische Tipps mit Unternehmensbeispielen (online unter www.econsense.de/app/uploads/2018/06/econsense_Companies-for-Change_Handbook_2017-3MB.pdf).

C. ANSÄTZE MIT MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN

Die Beispiele sind teilweise der Welt der internationalen Unternehmen entliehen, deuten aber auch für KMU zumindest die Richtung an. Ein Beispiel für KMU ist Euro-parc Deutschland.

Die INQA-Instrumentenfamilie wiederum hält eine Fülle von Ideen und Anregungen bereit, mit denen Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und ZO aufgenommen oder gestaltet werden können. Dazu gehören

- Sponsor-Veranstaltungen für Vereine, Maßnahmen zum Schutz der Umwelt, Engagement in Schulen und Kindergärten, Feuerwehren, Flüchtlingsunterkünften usw., Unternehmensnachbarschaften, Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung (z. B. Praktika, Nachhilfe in der Schule; INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 9, Ziff. 1.5);
- gemeinsame Freizeitaktivitäten, um die Bedeutung der Vielfalt der Beschäftigten bewusst zu machen und Besonderheiten Einzelner zu erkennen, zur Förderung der Unternehmenskultur (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 23, Ziff. 7.6);
- zur Personalbindung positive Darstellung des Unternehmens in der Region, soziales Sponsoring, spezielle Maßnahmen für Flüchtlinge, Willkommenskultur für ausländische Fachkräf-

te (INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, S. 23, Ziff. 8.5; Potenzialanalyse „Migrantengeführte Unternehmen“, S. 5, Ziff. 1.4);

- Engagement des Unternehmens zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der Region, Unterstützung regionaler Vereine und Hilfsorganisationen, Unterstützung von Beschäftigten, im Verein aktiv zu sein; Organisation von Spendensammlungen, soziale Gemeinschaftstage (Corporate Volunteering; INQA-Check „Personalführung“, S. 23).¹⁰

Solche Ansätze sind allerdings eher auf die Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen ausgerichtet und bieten sich deshalb nicht als KMU-übergreifender oder ZO-übergreifender Handlungstyp an. Sie werden örtlich und als Einzelfall zu organisieren sein und seitens der Unternehmen in jedem Einzelfall besonders auf Sinnhaftigkeit auch mit Blick auf die Kernziele des Unternehmens geprüft werden. Als Anlasstypen für systematische Synergien eignen sie sich deshalb eher nicht. Doch können die Netzwerkerfahrungen für systematische Kooperationen von Unternehmen und ZO genutzt werden (Siehe unten Abschnitt E 6).

¹⁰ Warum und inwieweit dies inzwischen zur Kernaufgabe von Unternehmen gehören kann, siehe Dreesbach-Bundy/Scheck 2018 und insbesondere Rossa / Przybylski 2018, S. 25 ff.

D. MEHRWERT FÜR DIE ZIVILGESELLSCHAFT

Die Vorteile einer Kooperation mit der Zivilgesellschaft liegen aus der Sicht von Unternehmen – wenn man sich die in Abschnitt C aufgelisteten Instrumente und Ansätze anschaut, auf der Hand. Weniger eindeutig liegt der Fall, wenn man das Thema aus der bisher zurückhaltenden Sicht der Zivilgesellschaft betrachtet. Da es gemeinnützigen Organisationen ja nicht um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen zu tun ist, lässt sich zunächst nicht unbedingt erkennen, warum sie ihre Expertise Unternehmen zur Verfügung stellen sollten. Diejenigen Organisationen, die sich z.B. auf vielfaltsrelevanten Feldern (etwa Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, chronische Krankheit, ethnische Herkunft, Gleichstellung der Geschlechter usw.) bewegen, verstehen ihr Engagement ja in erster Linie als eine gesellschaftspolitisch relevante Aktivität, mit der Forderungen nach Anerkennung der legitimen Geltungsansprüche von gesellschaftlichen Minderheiten oder benachteiligten Gruppen verbunden sind. Man schließt sich zusammen, um durch die Aggregation vieler Einzelner eine Stimme von Gewicht zu erlangen und adressiert dabei öffentliche Forderungen an politische Entscheidungsinstanzen. Insofern steht man bisher eher in Verbindung mit dem Ersten Sektor als mit der Wirtschaft, die – allenfalls – als Sponsor für die eigenen Aktivitäten relevant sein könnte. Die Suche nach Synergie-Potenzialen durch Kooperation mit Unternehmen steht meist nicht im Vordergrund. Das Thema „strategische Part-

nerschaft“ bleibt bis heute in den meisten Kooperationsfällen ausgeklammert. Insofern geht es bei den folgenden Überlegungen durchaus um eine neue Sichtweise, dies verbunden mit der Werbung für den hier favorisierten Synergiegedanken.

Denn so wie Unternehmen von Kooperationen mit ZO profitieren können (der Ausdruck „profitieren“ ist hier durchaus wörtlich aufzufassen), können auch ZO nicht nur in Einzelfällen, sondern grundsätzlich und strukturell gewinnen. „Synergie“ würde dann bedeuten, dass ZO und Unternehmen ihre Energien verstärken, indem sie dies koppeln und teilen. Bei näherer Betrachtung ist dies der direkte Weg zu größerer Wirksamkeit. Einige exemplarische Überlegungen mögen dies vorläufig illustrieren.¹ Letztlich geht es für die organisierte Zivilgesellschaft um das übergeordnete Ziel, in ihrer Bedeutung für die Gesamtgesellschaft stärker wahrgenommen zu werden als bislang.

- In jeder Kooperation mit Unternehmen können gemeinnützige Organisationen ihre *legitimen Forderungen* zur Geltung bringen. Als Kooperationspartner sind sie dabei zugleich Akteure, die z. B. in den Kategorien Leistung und Gegenleistung auch ihre Interessen durchsetzen können.
- Greifen ZO entsprechende Impulse der Unternehmen auf, haben sie die Chan-

¹ In der wissenschaftlichen Literatur ist dieser Diskursstrang bislang kaum ausgeprägt.

D. MEHRWERT FÜR DIE ZIVILGESELLSCHAFT

ce, mit ihren eigenen Potenzialen Wirkung über die Zivilgesellschaft hinaus zu erzielen und ihren *Prinzipien und Werten* auch in der Unternehmenswelt Bedeutung und Aufmerksamkeit zu verschaffen. Z.B können sie beim Umgang mit den Vielfaltsanlässen in der Arbeitswelt, (Personalführung, Inklusion, Bildungsprinzipien etc.) in diese Richtung wirken und ganz konkret mehr Beachtung und Respekt oder Anerkennung für marginalisierte Gruppen der Bevölkerung erreichen. Zur Begeisterung und Gewinnung neuer Freiwilliger können solche Kooperationen darüber hinaus hilfreich sein.

- Ein weiterer Synergieeffekt der Kooperation von Unternehmen und ZO könnte eine *leistungsfähigere Infrastruktur* für bürgerschaftliches Engagement sein, die für weit mehr als Personalstellen und Geld steht (siehe Abschnitt E 3). Infrastruktur zielt allerdings auch darauf, durch lokale Anlaufstellen, Freiwilligenagenturen, Ehrenamtskoordinatoren, Nachbarschaftsheime, Bürgerstiftungen und andere Einrichtungen Gelegenheiten für ehrenamtliches Engagement zu schaffen. Fast alle diese Einrichtungen leben zurzeit mehr schlecht als recht von den Mitteln der öffentlichen Hand, die sich in Zeiten der Haushaltskonsolidierung allzu häufig als prekärer Partner entpuppt. Das größere Momentum strategischer Partnerschaften zwischen ZO und Unternehmen könnte hier auch im Verwaltungssektor einiges in Bewegung setzen.
- Auch bei der Frage nach der *öffentlichen Wirksamkeit* von bürgerschaftlichem Engagement können Kooperationen hilfreich sein. Denn ein zentrales Problem für das bürgerschaftliche Engagement und seine Organisationen (Vereine, Initiativen, Verbände) besteht darin, im konkreten Wirken öffentlich

nicht ausreichend wahrgenommen zu werden. Hier können Unternehmen mit ihren Kommunikationsroutinen ohne großen Aufwand weiterhelfen, sei es durch Medienpartnerschaften, das Zurverfügung-Stellen von PR-Kanälen oder anderen Formen der Unterstützung. Dem allfälligen Satz „Tu Gutes und rede darüber!“, der in der professionellen Politik längst zum zentralen Moment avanciert ist, müssen auch ZO viel stärker als bislang Folge leisten, wenn sie mit ihren Anliegen und Forderungen durchdringen wollen.

- Ein weiterer Zugewinn für ZO kann in der *Übernahme von Methoden* der mitarbeiterorientierten Personalführung (z. B. beim Freiwilligenmanagement) dem Kompetenzmanagement oder der Verzahnung von Einsatzfeldern (z. B. im Katastrophenschutz) liegen. Die Tätigkeit von freiwillig Engagierten spricht keineswegs gegen die Nutzung von professionellen Methoden und Qualitätssicherung.
- Vorteile auf Seiten der ZO betreffen auch die Zunahme von Aufmerksamkeit und Akzeptanz für die Bedeutung *non-formalen und informellen Lernens*. Dass im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements „quasi nebenbei“ auch Kompetenzen und Fähigkeiten gewonnen werden, die positive Effekte in der Welt der Erwerbsarbeit mit sich bringen, gilt in der einschlägigen pädagogischen Diskussion mittlerweile als unumstritten. Im Zusammenhang von Kompetenzbilanzen treffen sich Unternehmen und ZO an diesem Punkt: Die Nutzung von Kompetenzen freiwillig Engagierter im Unternehmen spielt hier ebenso eine Rolle wie die Attraktivitätssteigerung für gemeinnützige Organisationen. Die Gewinnung von motivierten Freiwilligen bekommt damit eine zusätzliche Bedeutung. Die mittlerweile etablierte Methode des

D. MEHRWERT FÜR DIE ZIVILGESELLSCHAFT

Service-Learning ist hier nur einer von vielen denkbaren Zugängen.

- Insgesamt liegt der Benefit aus Kooperationen in der *Stärkung des Bewusstseins* in der Bevölkerung zur Rolle der Zivilgesellschaft als Mittel zu einem selbstbestimmteren, erfüllteren und an

Gestaltungsmöglichkeiten, Bestätigung und positiven Erfahrungen reicherem Leben. Die Akzeptanz der Zivilgesellschaft als wesentlicher Handlungsarena für wichtige gesellschaftliche Zukunftsentscheidungen ist damit eng verbunden.

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

1. Innere Dynamiken der Sektoren

KMU wie ZO leben je in ihren Sphären in ständiger Konfrontation mit Herausforderungen, die sie zwar zumeist nicht selbst auslösen, die aber Meisterung fordern, weil ihnen kaum auszuweichen ist. Bei den KMU sind es die oft überraschenden Prüfungen eigener Innovations- und Leistungskraft durch den Markt. Und die Organisationen der Zivilgesellschaft treiben im Strömen von Hilfebedarf, angestrebter Selbstwirksamkeit, erkanntem Eigensinn und Gemeinwohlorientierung entlang praktischer individueller und kollektiver Lebensregungen eines Großteils der Bevölkerung. Daraus folgen Dynamiken, die mit Kreativität und Tüchtigkeit bewältigt werden müssen, in jedem Sektor grundsätzlich mit den dort sonst noch zur Verfügung stehenden Mitteln. Da vom Ergebnis auch das allgemeine Leben in einer gedeihlichen Gesellschaft abhängt, erwächst daraus auch der Synergiebedarf.

Am Beispiel der gesellschaftlichen Vielfalt sei dies näher skizziert. Mit ihrer Entdeckung als Produktivfaktor ist eine weitere Betrachtungsperspektive neben die Anforderungen des Gleichbehandlungsrechts, insbesondere des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), getreten. Während das im Jahr 2006 in Kraft getretene Gesetz die Akzeptanz von Vielfalt in der Gesellschaft dadurch einfordert, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale

(in Bezug auf Alter, Religion, körperliche und psychische Verfassung, sexuelle Orientierung etc.) ihren Trägerinnen und Trägern nicht mehr zum Nachteil (auf dem Arbeitsmarkt, bei der Wohnungssuche usw.) gereichen sollen, geht der hier verfolgte Gedanke viel weiter. Vielfalt soll als produktivitätsfördernde Ressource proaktiv verfolgt und angestrebt, jedenfalls nicht länger nur als „Problem“ betrachtet werden.

Die unterschiedlichen Blickrichtungen der Sektoren und die dadurch ausgelösten Erwartungen (menschen- und arbeitsrechtlich, aber auch betriebswirtschaftlich) stehen in Wechselwirkungen zueinander. Sie sind in der täglichen Betriebspraxis selbst bei gutem Willen und unter Befolgung aller Anregungen des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“ in ihren Auswirkungen nicht immer absehbar (zur Architektur des Gleichbehandlungsrechts insgesamt Däubler, Blanke und Grane 2013, Einl., Rz. 1 bis 264; zum Inhalt des Gleichbehandlungsgrundsatzes in Anlehnung an Art. 3 GG Schrader und Schubert 2013, § 2, Rz. 145, Bauer et al. 2018, Einl. AGG, Rz. 10; Kirchhof 2015, Rz. 7; Burghart 2016, Rz. 26).

Angesichts der bislang relativ kurzen Anwendungsdauer des AGG und anderer Gesetze ist nämlich bislang nicht ganz klar, wie zwischen Ungleichbehandlung, Benachteiligung und Diskriminierung unterschieden werden soll (siehe z. B. Bauer

et al. 2018, Einl. AGG, Rz.10).¹ Die Beachtung der Vorschriften umfasst ja außerdem nicht nur den Schutz von vielfaltsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen (zum Hintergrund der vielschichtig erforderlichen Abwägungen z. B. Richter 2009). Im Betrieb geht es ebenso um die übrigen Beschäftigten, deren Recht auf Gleichbehandlung genauso gilt, sowie um die Position des Arbeitgebers, der möglicherweise um unzulässige Beschneidung seiner eigenen legitimen Interessen fürchtet. Die Beachtung sozialer Vielfalt als Produktivfaktor darf nicht mit einer damit bisweilen auch verbundenen Tendenz der Ungleichbehandlung der „Normalen“ einhergehen.

Hinzu kommen bei vielen Menschen zumindest latent vorhandene Affekte aufgrund besonderer Antipathien (oder Sympathien) gegenüber Personen, die in ihrem Lebensstil, ihren Orientierungen und Zugehörigkeiten vom „normalen“ Durchschnittsmenschen abweichen, ja die dadurch die etablierten Vorstellungen von Normalität selbst in Frage stellen. Auch die Entscheider in Betrieben sind, wie alle anderen Menschen auch, nicht frei von solchen mehr oder weniger latenten Vorurteilen, die ihren Inhabern zudem meist nicht oder nur teilweise bewusst sind.

Deshalb ist bei den verdrängungsanfälligen und emotional besetzten Themen der Vielfalt, die eben auch Vorurteile einschließen, auf die Methodenwahl bei der betrieblichen Entscheidungsfindung

¹ Zudem erstrecken sich Diskriminierungsverbote auch auf die Eigenschaften, Handlungen und Zustände, die mit den (gesetzlich erwähnten) eigentlichen Diskriminierungsgründen „verwandt“ (Däubler 2013, § 1, Rz. 14) oder zumindest notwendig mit ihnen verbunden sind (Däubler 2013, § 1, Rz. 15), wobei ein typischer oder regelmäßiger Zusammenhang ausreicht (Däubler 2013, § 1, Rz. 16) und es für die Kausalität genügt, wenn eine Diskriminierung eines unter mehreren Motiven ist (Däubler 2013, § 1, Rz. 19).

zu achten. Josef Essers Schrift zu Vorverständnis und Methodenwahl in der Rechtsfindung (Esser 1970), die noch immer aktuell ist und nach heutigen psychologischen Maßstäben eher noch zurückhaltend wirkt, verdient deshalb neben der richterlichen Rechtsanwendung erst recht für alle nicht professionell geschulten Entscheidungsträger Beachtung. Denn auch im betrieblichen Alltag muss „das Grundlegende und Wegweisende ?...? aus der Wirklichkeit selbst gefunden werden. ?...? Der Erlebnisvorgang der Überzeugungsbildung ?...? überschreitet ?...? die kognitive Sphäre weit“ (Esser 1970, S. 18).

Bei konstruktiver offensiver Herangehensweise stecken darin allerdings deutlich mehr Chancen als Risiken. Was dies im Zusammenhang mit den Vielfaltsfragen bei differenzierter Abwägung in der Praxis der Betriebe und der ZO in den Augen der Führungskräfte, der Belegschaften, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände und nicht zuletzt der Gerichte bedeuten wird, muss die Erfahrung weisen. Die erwähnten Aspekte sollten jedoch bei vielfaltsrelevanten Entscheidungen für die Bildungsangebote mit entsprechender pädagogischer Qualität aufgegriffen werden.

Die Methode Versuch und Irrtum kann dabei durchaus akzeptiert werden. Wächst doch das Verständnis für Vielfaltsfolgen in der gesellschaftlichen Alltagspraxis mit ständig neuen Ideen und Erkenntnissen. Es wird gefördert durch avancierte Schritte von Einzelnen und Organisationen, durch vor Kurzem vielleicht noch nicht erwartbare Gerichtsentscheidungen im Kontext des AGG und durch lebendige Kommunikation und kreative Zusammenarbeit zwischen den Sektoren.

Die Zusammenarbeit mit ZO auf den Feldern der Vielfaltsmerkmale zum Zweck der authentischen Information und Be-

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

ratung dürfte auch von den Gerichten als adäquater Verfahrensweg angesehen werden, der einen Beitrag leisten kann, den Anforderungen des AGG möglichst zu entsprechen. Sichern sie den Unternehmen doch über die ZO vollständige Lebensnähe der betrieblichen Entscheidungsgrundlage. Ob sich daraus im Zweifelsfall die Richtigkeit von Entscheidungen ableiten lässt, wird von den Umständen des Einzelfalles abhängen. Jedenfalls kann den Betrieben der Umgang mit Vielfaltsfragen erleichtert werden.

2. Zusammenarbeit als Lösungspfad

Je ernsthafter die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft, ja überhaupt die trisektorale Verfolgung der damit verbundenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ziele in den Blick genommen wird, desto deutlicher wird, dass weder ein Unternehmen noch eine ZO diesen Weg alleine beschreiten kann. Wenn dies schon zwischen den Unternehmen zum Zweck intermediär vernetzter Unterstützung gilt, trifft es erst recht auf die Frage nach sektorenübergreifender Vernetzung zu. Da die meisten Großunternehmen über eigene autarke Möglichkeiten (eigene Bildungssysteme, Erzeugung von Kundenabhängigkeiten, eigene quazivilgesellschaftliche Engagement-Landschaften usw.) verfügen, geht es hier vor allem um die Potenziale und Möglichkeiten von KMU. Entsprechend dürfte dies für die Zivilgesellschaft im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements gelten. Auch hier gibt es Großorganisationen, die mit ihrem Verhalten die Infrastruktur auch für die anderen dominieren und mitunter sogar mutwillig stören können, sich aber dabei auch zu überschätzen neigen. Sie sind nämlich wegen der Eigengesetzlichkeiten der Zivilgesellschaft letztlich nicht in gleichem Maße wie Großunternehmen autark bzw. strukturwirksam. Und erst

recht muss dies für intersektorale Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung gelten.

Wenn es also so ist, dass sowohl Unternehmen als auch ZO für sich genommen zu wenig Ressourcen und Know-how oder auch Einfluss haben, um sektorübergreifende Fachfragen, z.B. zur Vielfalt, erfolgreich zu lösen, dann bietet sich Weg einer systematischen Zusammenarbeit fast schon automatisch an.

3. Schlüsselrolle der Infrastruktur²

Die Unternehmen mit ihren intermediären Organisationen (Kammern und Verbände) und die Zivilgesellschaft bilden potenziell starke Sektoren der Gesellschaft. Sie können, wenn die Voraussetzungen stimmen, sehr viel gemeinsam beeinflussen. Die wichtigste Voraussetzung ist eine funktionierende Infrastruktur, zu der auch gemeinsame Ziele und Verfahren der Willensbildung zählen. Dazu gehört ein zielgerichteter Gestaltungswille, der jedoch ausgeprägter als bisher zu beobachten sein muss. Einzelne Kooperationen, wenn sie wie bisher eher sporadisch und wenig konsequent stattfinden, tragen dagegen im Zweifel dazu bei, das Klima für eine nachhaltige positive Entwicklung zu beeinträchtigen.

Die so umrissenen Voraussetzungen für gute Kooperationsverhältnisse werden

² In den letzten Jahren hat es sich in der Fachdebatte eingebürgert, von Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement zu sprechen. Darunter versteht man alle Vorkehrungen und Einrichtungen, die das Engagement fördern, anregen, unterstützen und erleichtern. Konkret sind damit Einrichtungen wie Freiwilligenagenturen, lokale Anlaufstellen, Nachbarschaftsheimen, Bürgerstiftungen, Mehrgenerationenhäuser, Selbsthilfekontaktstellen, aber auch rechtliche und materielle Rahmenbedingungen, die Anwesenheit einer engagementfreundlichen Kultur der Anerkennung in Verwaltung und Politik, Formate der Bürgerbeteiligung und der demokratischen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung gemeint.

bislang meist auf institutionellem Wege gesucht. Man richtet finanzielle Erwartungen an den Staat und die Gesetzgebung in Bund und Ländern, etwa zur Schaffung bzw. Ausdehnung von Organisationen, mit Forderungen nach zusätzlichem hauptamtlichem Personal oder anderweitiger Bereitstellung von Finanzen. Damit droht man dann oftmals zu scheitern, weil die politischen und fiskalischen Hürden unterschätzt und die Kräfte absorbiert werden. So berechtigt viele entsprechende Forderungen zum Ausgleich infrastruktureller Defizite sind (Spangenberg et al. 2017): Die hier interessierenden Ansätze werden damit in wichtigen Punkten verfehlt. Auch ohne staatliche Unterstützung sind bis zu einem gewissen Maße bereits tragfähige Kooperationen zwischen Unternehmen und ZO mit begrenztem Aufwand erreichbar, ohne dass Freiheiten dabei in Frage gestellt würden.

Der Bedarf an einer gemeinsamen, nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Strukturpolitik ist also entschieden zu betonen und betrifft auch die Netzwerke, die Engagement und Partizipation jetzt schon begleiten. Viele Fragen lassen sich nur bereichs- und sektorübergreifend, d. h. unter Einbezug der Akteure aus Kommunen und Staat wie auch aus der Wirtschaft beantworten. Es braucht dafür intelligente Formen der Querschnittskoordination und der übergreifenden Vernetzung (Röbke et al. 2018, S. 8).

Vor dem Hintergrund dessen, was möglich wäre, ist es im Grunde unverständlich, warum die zu großer Präzision fähige deutsche Unternehmens-, Engagement- und Verwaltungskultur diese Wege bisher kaum beschritten hat. Die infrastrukturellen Defizite wären bei gutem Willen verhältnismäßig leicht zu beheben. Sie sind der eigentliche Grund, warum die in einer besseren Kooperationskultur liegenden

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolgchancen bisher vernachlässigt wurden. Engagement braucht gute Rahmenbedingungen und Infrastruktur, Unterstützung durch Partner und Absprachen über Vorgehensweisen. Das ist bereits im Kern beschrieben (Klein und Sandler 2016; für die Engagementförderung im sozialen Bereich Klein et al. 2011). Am Beispiel der Vermittlung von Freiwilligen ins Engagement sei dies näher beleuchtet.

Bei der Umsetzung der durch die INQA-Checks oder ähnliche Überlegungen eingeleiteten Impulse (siehe Abschnitt C) taucht z.B. schnell die Frage nach geeigneten regionalen Anlaufstellen sowohl für Fragen der KMU und ZO zur Zusammenarbeit als auch für die Vermittlung einer Freiwilligentätigkeit auf. Solche regionalen Anlaufstellen können als Bestandteile gemeinsamer Netzwerke (siehe Abschnitt E 4.3.3) zwischen KMU und ZO dienen, damit eine hilfreich vollständige und authentische, nicht wettbewerbskolorierte Auskunft und Beratung in beide Richtungen möglich wird, im Brücken schlagenden Geist und gegebenenfalls aus einer Hand.

Und für viele Interessierte (nach dem Freiwilligensurvey erhebliche Prozentsätze der Bevölkerung) ist es unklar, wo und wie sie sich engagieren und an wen sie sich dafür wenden könnten. Das Informationsbedürfnis ist ausgeprägt und oft beschrieben worden. Fest steht: Engagementbereite Menschen brauchen konkrete Angebote (Reifenhäuser 2013, S. 109). Es bedarf zumindest allgemein bekannter Anlaufstellen (Agenturen), die Zugriff auf alle vermittlungsrelevanten Informationen einer Region haben und leicht auffindbar und allgemein zugänglich sind.

Als Anker- und Anlaufstelle für Engagementbereite können solche Agenturen komplexe Aufgaben wahrnehmen. Sie sind

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

Kristallisationspunkte des Engagements und zeichnen sich – idealiter – dadurch aus, dass sie über alle vorhandenen Möglichkeiten in der Region informiert sind. Zu diesen Informationen gehört nicht nur, wer Möglichkeiten zu ehrenamtlicher Tätigkeit bietet (Vereine, Nachbarschaftsheim, die örtliche Umweltinitiative usw.). Es geht auch um konkrete Tätigkeitserwartungen am Maßstab einer aussagekräftigen Tätigkeitsbeschreibung, um wünschenswerte Qualifikationen des Freiwilligen und die gegebenenfalls für den Erfolg der Vermittlung wichtigen sonstigen Rahmenbedingungen (Schaaf-Derichs 2013, S. 43; Reifenhäuser 2013, S. 106). Daher liegt eine Steuerung des Freiwilligen-Managements im eigenen Interesse der Beteiligten (näher Reifenhäuser 2013, S. 122 f.). Nichts kann fataler sein als eine laienhafte Vermittlung von „falschen“ Personen ins „falsche“ Ehrenamt, sorgen solche Erfahrungen doch in der Regel für Enttäuschung und Demotivation.

Mit den Qualifikationen und Fähigkeiten freiwillig Engagierter sollte überdies viel offensiver umgegangen werden als bislang üblich. Die Vermittlungsstelle (z. B. eine Freiwilligenagentur) könnte sie in verwertbarem Format aufnehmen und (freilich nur mit Einwilligung der Betroffenen) proaktiv gemeinnützigen Organisationen eröffnen, um das „Matching“ zu vereinfachen. Dies setzt wiederum eine zwischen den Beteiligten oder ihren Organisationen vereinbarte Formatierung der Informationen voraus, für die sich fachlich der Begriff „Kompetenzbilanz“ herausgebildet und etabliert hat. Dabei geht es immer um formale, non-formale und informelle Bildungsergebnisse (siehe auch Abschnitt 4.4.2). Wenn dann der oder die Freiwillige am Ort der Tätigkeit erscheint und dort auf ein qualifiziertes Freiwilligenmanagement (dazu insgesamt näher Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013, insbesondere S.

14 ff.) trifft, kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit beginnen.

Oder aber es passt nicht. Für diesen Fall ist ein Auffangverfahren erforderlich, um das drohende Gefühl der Enttäuschung und Frustration zu vermeiden, zumal wenn es zunächst kein passendes Alternativangebot gibt. Auch bei anderen Hilfen für Engagement-Interessierte, etwa bei Beratung in inhaltlichen oder Verfahrensfragen oder bei der Konzeption neuer Projekte können solche Fragen auftauchen und bedürfen schlüssiger Antworten durch kompetente ehren- oder hauptamtliche Expertise. Dafür bedarf es der Verabredung aller an der Vermittlung und dem Einsatz potenziell beteiligter Akteure der lokalen Zivilgesellschaft; dies zumindest für die Formate der Stellenbeschreibungen, der Kompetenzbilanzen und der Umsetzung zwischen den Beteiligten.

Das kostet fast nichts, außer gutem Willen und Mitdenken. Aber es wird allen Beteiligten, den Unternehmen, der Zivilgesellschaft und den Verwaltungen viel bringen und ist auch Voraussetzung für verlässliche Verfahren zwischen Unternehmen und ZO, z. B. bei Unterstützung privaten freiwilligen Engagements durch den Arbeitgeber.

Diese Bedingungen, das ist leicht erkennbar, haben mit erfolgreichen Vermittlungsverfahren in der Arbeitswelt einiges gemeinsam. Nichts davon ist neu zu erfinden oder von Grund auf zu entwickeln. Lediglich Anpassungen sind erforderlich. Das ist auch kein Wunder. Denn das Verfahren entspricht dem gesunden Menschenverstand und den dazu in unserer Gesellschaft entwickelten und erwartbaren Umgangsweisen. Erfolgreiche Kooperationen gelingen vor allem dann, wenn man die Engagement-Interessierten mit ihren oft dringend benötigten Qualifikationen und

Fähigkeiten, ihren Wünschen und Gefühlen ernst nimmt; wenn man sie so behandelt, wie es jeder der Verantwortlichen für sich selbst auch erwarten würde. Für das Engagement gilt dies nicht etwa weniger, sondern eher noch mehr als in der Arbeitswelt, weil die Vergütung hier entfällt, die dort Gegenleistung und beträchtlicher Teil der Anerkennung ist.

Mit jedem Wegfall einer der genannten Erfolgsbedingungen steigt das Risiko, dass die Vermittlung scheitert. Umso erstaunlicher ist die bislang gelebte Realität. Wo Synergien entstehen könnten, herrscht falsch verstandener Wettbewerb oder fehlendes Bewusstsein vor. Ehrenamtlich Engagierte mit klar definierten Aufgaben können ein positiver Wettbewerbsfaktor sein, z. B. in der Pflege, bei der viele ZO Hauptamtliche und Freiwillige unter einem Dach einsetzen.

Die zentrale Frage lautet daher: Ist das möglichst zahlreiche qualifizierte Engagement durch zufriedene, sich ernst genommen fühlende Menschen wirklich erwünscht oder eher doch nicht? Aus Gründen der Produktivität, der Funktionsfähigkeit der Gesellschaft und ihres Bedarfs an kreativem, nachhaltigem Engagement und der Stabilität der Demokratie müsste es auf jeden Fall erwünscht sein. Wenn die Frage mit „Ja“ beantwortet wird, dann ist es höchste Zeit für Konsequenzen, ohne die auch die Zusammenarbeit mit Unternehmen leiden würde.

Hier kommt wieder der Infrastrukturbegriff ins Spiel, der oft verkürzt konzeptualisiert wird. Zu einer funktionsfähigen zivilgesellschaftlichen Infrastruktur zählen nämlich nicht nur Personal, Räumlichkeiten, Organisationen und Förderprogramme (näher zum Stand im Jahr 2011 Olk und Hartnuß 2011, S. 527 ff.). Die vorhandenen Akteure auf allen Seiten sind damit besser ausgestattet als oft vermutet oder darge-

stellt. Es geht vielmehr darum, geeignete Verfahren zur Definition von Rahmenbedingungen in den Infrastrukturbegriff einzubeziehen, um die vorhandenen Ressourcen konstruktiv, konzeptionell und lösungsorientiert zu nutzen.

Deshalb bedarf es einer Analyse der Ausgangssituation, eines adäquaten Konzepts, einer Akzeptanz der zur Umsetzung erforderlichen Methoden und der Festlegung von Standards. Last but not least braucht man sektorübergreifende Verständigung, die freilich nur bei gutem Willen der Beteiligten zu haben ist (zu den Dreh- und Angelpunkten ausführlicher Klein und Sandler 2016; ähnlich mit Blick auf „echte“ digitale Infrastruktur Kusterer 2019, S 56 ff., insbesondere S. 60 f.).

Für die Sicherung einer solchen Infrastruktur ist ein wettbewerbsfreies Terrain erforderlich, um im Interesse des Gemeinwohls Berechenbarkeit und Transparenz für die in der Zivilgesellschaft unverzichtbaren freiwillig Engagierten herzustellen. Viele gemeinnützige Organisationen kennen das Problem: Es wird in erster Linie für sich selbst und die eigene Klientel gedacht und weniger in Kooperationen (Halling et al. 2016, S. 36). Mögliche Kooperationsformen könnten auch unter Beteiligung von Trägerorganisationen auf Bundesebene bereichernd sein. Dies braucht allerdings eine dauerhafte Koordination, Verlässlichkeit und Regelmäßigkeit in der Kommunikation (Halling et al. 2016, S. 39 für das Beispiel der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit bei der Flüchtlingsintegration).

Dagegen spricht nicht, dass der Trend zum Welfare Mix auch zusätzlichen Wettbewerb auslösen kann (Röbke 2011, S. 616). Wettbewerb kann zwar ein dienendes Instrument der Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse sein. Doch ist er nicht immer oder oft nicht sinnvoll. Deshalb sollten sich die an der In-

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

frastrukturgestaltung Beteiligten auf einen wettbewerbsfreien Raum verständigen. Dies würde die politische Steuerung entlasten, in wechselnden Konstellationen Konsens zwischen unterschiedlichen Partnern herbeiführen zu müssen (Röbke 2011, S. 616). Es stellt sich daher die Frage, wer unter den engagementfördernden Infrastruktureinrichtungen (Selbsthilfekontaktstellen, Freiwilligenagenturen³, -zentren und Seniorbüros oder gemeinsame Anlaufstellen im Unternehmenssektor) diese wettbewerbsfreie Rolle übernehmen könnte. Am Ende ist abzuwägen, welche der notwendigen Funktionen – Beratung, Betreuung, Vermittlung, Konzeptentwicklung für Initiativen, Kooperationen usw. – in einer Hand sein sollten. Zwar gibt es auch gesetzlich zu regelnde Wirkungsbedingungen (Spangenberg et al. 2017). Doch die trisektoral mögliche interne Regelung von Infrastrukturmerkmalen sollte durch die Zivilgesellschaft (so weit erforderlich selbstverständlich in Abstimmung mit dem Unternehmenssektor) selbst in die Hand genommen werden.

4. Unterstützung der betrieblichen Praxis und der ZO

Eine so gestaltete Infrastruktur kann noch nicht alle Kooperationsfragen beantworten. Aus der Auswertung der INQA/OM-Materialien leitet sich weiterer Bedarf ab. Zudem müssen auch die Schwierigkeiten und die Optionen zur Überwindung von Hürden aufgezeigt werden, um zu einer vollständigen Szenerie zu gelangen. Dazu bieten sich konsolidierte Konzepte wie folgt an.

4.1 Allgemeines zur Unterstützung der Betriebe und der ZO

Großunternehmen haben oft entsprechend qualifiziertes Personal, um sich mit

Fragen der Betriebsführung auseinanderzusetzen. Aber auch sie brauchen im Zweifel externe Kompetenz. Dies gilt erst recht und zunehmend, je kleiner die Betriebe sind. Wenn Unternehmen sich in Sachen Vielfaltsbewusstsein, Gesundheitsprävention usw. auf den Weg machen wollen, können sie zunächst auf Hilfsmittel wie die INQA-Checks zurückgreifen. Doch gilt es meist noch weitere Faktoren (Betriebsziele, Mitarbeiterperspektive, Betriebsorganisation usw.) einzubeziehen. Unter Umständen kann ein ganzes Bündel von Fragen zu lösen sein.

Am Ende – dies ist wichtig festzuhalten – werden die Führungskräfte selbst die maßgeblichen Experten sein. Für Fragen der betrieblichen Umsetzung stehen bei Bedarf jedoch zahlreiche Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung. So kann etwa Beratung zum Arbeitsrecht, zum Steuerrecht, zum Finanzmanagement, zur Material- und Werkkunde, zum Marketing usw. eingeholt werden (zur Qualität der mit OM bundesweit zusammenarbeitenden inzwischen rund 220 000 Berater, zur Nutzung der OM-Materialien autorisiert, siehe z. B. OM 2018; zur die Qualitätssicherung in der Demografie-Beratung siehe BAuA 2011). Mit dem INQA-Audit steht darüber hinaus ein spezifisches Beratungsverfahren zur Verfügung, um mit dem einzelnen Unternehmen ein maßgeschneidertes Konzept zur Umsetzung der Anregungen aus der INQA/OM-Instrumentenfamilie – einschließlich vielfaltsspezifischer Aspekte – zu entwickeln und dessen Umsetzung zu begleiten (siehe www.inqa-audit.de/das-audit/uebersicht).

Mitarbeiterorientierung legt nahe, auch die vorhandenen Beschäftigten persönlich einzubeziehen, sie als Experten in eigener Sache und mit ihrem Fachwissen anzuerkennen. Doch wird gleichwohl oft-

³ Vgl. dazu z. B. Ebert/Speck 2011.

mals, vor allem in der Initialphase der Beschäftigung mit dem INQA-Check, die Beratung durch externe Expertise erforderlich bleiben. Dies gilt insbesondere dann, wenn seitens der Betriebsführungsebene das Grundlagenwissen zu einer neu aufkommenden oder zu lösenden Frage noch nicht vorhanden ist.

Für Vielfaltsfragen z.B. gilt, dass breite und zugleich vertiefte Expertise auf betrieblicher Führungsebene in der nächsten Zukunft noch nicht allgemein vorausgesetzt werden kann (siehe auch Abschnitt E 1). Zugleich sind die Vielfaltsthemen in hohem Maße mit zumeist ganz unbeabsichtigten, kulturell verursachten, oft landläufigen Vorurteilen und Missverständnissen behaftet, die es im Interesse des konstruktiven und produktiven Umgangs mit den Chancen und Risiken von Vielfalt zu überwinden gilt. Dies wiederum kann auf dem erforderlichen Niveau nur mit Hilfe externer Beratung gelingen.

Doch auch die Expertise, die aus dem INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ hervorgeht, bleibt für sich genommen zumindest anfangs noch eher abstrakt. Der Check gibt ja vor dem Hintergrund inzwischen gesellschaftlich etablierter kultureller Überzeugungen, konkreter rechtlicher Vorgaben (AGG usw.), konstruktiver Impulse aus vielen Expertenquellen und von Praxiserfahrungen eher allgemeine Richtungshinweise für gegebenenfalls zu treffende Entscheidungen. Für die KMU kommt es jedoch bei der Reflexion betrieblichen Fragen auf die praktische Relevanz an. Die Expertise in Vielfaltsfragen, und dies ist für die hierzu als Praxishilfen zu entwickelnden Kurz-Checks in Verbindung mit dem Leitfaden zentral, liegt häufig bei den diese Themen als Teil ihres Kerngeschäfts beherrschenden ZO. Das bezieht sich auf die ganze Breite und Tiefe der aufgeworfenen Fragen, also auf

die Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Check von operativen Entscheidungen bis zur Schulung von Mitarbeitern. Ohne diese genuin zivilgesellschaftliche Expertise könnten Entscheidungen in Vielfaltsfragen auf Sand gebaut sein.

Um mögliche Entwicklungen in diesem hochkreativen Prozess mit allen praktischen Folgen nicht von vornherein restriktiv kanalisieren zu müssen, könnten als Einstieg

- eine „Sammellösung“ mit flexibler fachlicher Begleitung und Beratung

und parallel dazu

- die Ausformung einzelner pragmatisch bereits bestehender Handlungsansätze mit Hinweisen über Kurz-Checks als Praxishilfen dienen.

Dies gilt in gleicher Weise für andere Beispiele möglicher Kooperation (siehe Abschnitt C 1 bis 15 und Verfahren auf nationaler und regionaler Ebene. Ähnliches trifft auch für die Unterstützung von ZO für entsprechende synergetische Kooperationen zu (siehe vom Grundgedanken ähnlich auch den Ansatz „Plattformen“ bei UPJ 2010, S. 5).

4.2 „Sammellösung“

Für den dauerhaften Erfolg von Kooperationen und Partnerschaften zwischen Unternehmen und ZO sind Anlaufstellen für die Koordination allgemeiner Information und Beratung und der Verfahren auf nationaler und regionaler Ebene erforderlich.

Die Anbahnung solcher Partnerschaften ist vielschichtig und anspruchsvoll und nicht so einfach zu managen, wie es vielleicht zunächst scheinen mag. Gilt es doch, die Interessen verschiedener Akteu-

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

re zu verstehen und auszugleichen (z. B. UPJ 2010, S. 10). Bei der Frage, wie ZO und Unternehmen zu solchen Partnerschaften und neuen Allianzen finden können, spielen neben den traditionellen Verbänden vor allem neue Netzwerke eine Rolle, welche die operativ-fachliche und auch politische Sprachfähigkeit der Zivilgesellschaft mit bündeln (Röbke et al. 2018, S. 7).

Um die organisatorischen Folgerungen für eine funktionierende Infrastruktur der Zusammenarbeit geht es auch bei der hier so genannten „Sammellösung“. Dafür kommen Plattformen in Betracht, die einer größeren Gruppe von Unternehmen und ZO über einen längeren Zeitraum die Möglichkeit bieten, für sehr unterschiedliche Sachverhalte in strukturierten Prozessen gemeinsam Strategien, Programme und Projekte zu entwickeln und umzusetzen, mit Aufbau einer Netzwerkstruktur (UPJ 2010, S. 5).

Eine solche Sammelösung müsste berücksichtigen, dass

- es „typische Betriebe“ oder eine „typische Betriebsorganisation“ bei Unternehmen oder ZO selbst in derselben Branche oder demselben Aufgabenfeld nur selten geben wird. Selbst bestimmte, etwa durch allgemein geltendes Recht beeinflusste, allgemeingültige Faktoren müssen unter dem Gesichtspunkt der Zusammenarbeit KMU / ZO nicht zu vergleichbaren Ausgangspunkten führen.
- sich der konkrete Klärungs- und Entscheidungsbedarf immer erst aus dem Zusammentreffen von Spezialfragen (z.B. zur Vielfalt) mit den übrigen betrieblichen bzw. organisatorischen Bedingungen ergeben wird. Letztlich werden sich die entsprechenden Schwerpunkte in der Praxis herausstellen.

Bisher gibt es noch kein Vorbild für eine Sammelösung. Vor den Hinweisen zur Vorbereitung eines entsprechenden Konzepts sollen deshalb zunächst einige grundsätzliche Überlegungen angestellt werden.

- Es geht darum, angesichts des bei den Unternehmen bestehenden Bedarfs an Ergänzungsexpertise aus der Zivilgesellschaft fachlich kompetente Personen oder Organisationen anzubieten, die den Stand des Wissens beherrschen und gegenüber Unternehmen gesprächsfähig sind.
- Die Ausgangslage stellt sich so dar, dass das Wissen über Vielfaltsthemen auf unterschiedliche Experten verteilt ist. Das Geheimnis des Erfolges in der Zusammenarbeit zwischen KMU und diesen Spezialisten aus den Reihen der Zivilgesellschaft wird in der geschickten Verknüpfung mit betriebstypischen Informationen als Grundlage für Synergieeffekte bei einer konkreten Zielstellung liegen (Olk/Rüttgers 2018, S. 2).

Welche Mischung hier zum Erfolg führt, dürfte angesichts der Komplexität des Themas vor allem durch Erfahrungswerte herauszufinden sein. Die erforderliche Zahl aussagekräftiger Fälle von Kooperationen und die ungeschriebenen betrieblichen Diskretionsregeln könnten hier zum Problem werden. Umso wichtiger ist es, über eine Sammelösung die wechselseitige Kooperation zwischen KMU und ZO zu erleichtern. Das dort vorhandene Wissen und die Informationen, die für gute Kooperationen nötig sind, sollten jedenfalls in der Zivilgesellschaft abgerufen werden können. Diese Expertise ist in der Zivilgesellschaft oft breit gestreut. Das zeigt schon die Fülle entsprechender Vereine, Verbände und Initiativen auf allen Ebenen. Deshalb sollte die Akteurs- und Organisationslandschaft der Zivilgesellschaft viel stärker als bislang

transparent gemacht werden (zu den Überblicken mit unterschiedlichen Betrachtungsansätzen z. B. Olk/ Hartnuß 2011, S. 453 ff., Priemer et al. 2017, Priemer/ Schmidt 2018; Klein et al. 2011).

Viele der Akteure sind direkt oder indirekt Mitglieder des Bundesnetzwerks Bürgergesellschaftliches Engagement (BBE), was die Übersicht zumindest erleichtert. Zu den einschlägigen Organisationen zählen aus den Reihen des BBE z. B. die Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO), der Deutsche Frauenrat, die Kirchen, die Türkische Gemeinde in Deutschland oder auch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) und weitere Spitzenorganisationen auf Bundes- oder Landesebene auf den verschiedenen Themenfeldern der Zivilgesellschaft. Sie werden teilweise aus öffentlichen Mitteln gefördert, um ihren gesellschaftlich längst anerkannten Aufgaben der Vernetzung, Information und Beratung nachzukommen. Insofern sind diese Organisationen gewissermaßen prädestiniert für die Umsetzung von Synergiezielen und daher für die Unternehmenswelt wichtige Kooperationspartner (siehe auch Zweiter Engagementbericht 2017, S. 8 ff.).

4.3 Vernetzung

Netzwerke wirken wie eine spezifische Governance-Methode zur Regulierung komplexer Probleme zwischen Hierarchie und Markt – auch zwischen den Sektoren (Olk/Rüttgers 2018, S. 21). Damit können sie der Handlungskoordination in Akteurskonstellationen dienen, wie sie typischerweise im Zusammenhang mit dem Markt oder dem Engagement vorzufinden sind. Die Stärke von Netzwerken scheint insbesondere

- im Erfahrungsaustausch,
- in gegenseitigen Lernprozessen,

- in gemeinsamer Entwicklung von Projekten sowie
- in innovativen Wegen der Kooperation auch zwischen Unternehmen und ZO

zu liegen (Olk/Rüttgers 2018, S.11, 20 ff.). Netzwerke sind jedoch in gesellschaftlichen Handlungsfeldern nie die einzige Koordinationsform (Olk/Rüttgers 2018, S. 25). Sie sind notwendig, aber nicht immer hinreichend. Sie haben zugleich Stärken und Schwächen sowie Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit (dazu Rübke 2011 und Olk/Rüttgers 2018, S. 22 ff.).

Netzwerkorganisation kann – allgemein ausgedrückt – überall dort gut eingesetzt werden, wo Anpassungsfähigkeit wichtig ist (Wikipedia 2019, S. 3). Steuerung wird dann insoweit nicht mehr als ein hierarchischer Zusammenhang gedacht, sondern ist auf das Zusammenwirken von Akteuren in Mehrebenen- und Mehrsektorensystemen gerichtet. Netzwerke haben den Vorteil, das oft nicht koordinierte Wissen gesellschaftlicher Akteure für Steuerungsziele nutzbar zu machen (Olk/Rüttgers 2018, S. 21, die sich hier allerdings vor allem auf Regierungshandeln beziehen).

Vernetzungen können viele Ziele und Anlässe haben. Die sehr heterogenen Vernetzungsoptionen (dazu Rübke 2011) sind dabei an ihren Zielen zu messen. Allerdings geht es auch darum, die – durchaus intendierte – Eigendynamik von Netzwerken ins Kalkül zu ziehen (dazu eine Übersicht bei Rübke 2011, die zwar auf das Engagement gerichtet ist, jedoch für Unternehmensnetzwerke entsprechend gelten kann). Für Unternehmen kann dies deswegen sinnvoll sein, weil sie den informellen Austausch auch sektorenübergreifend und überregional ermöglichen. Eine wichtige Funktion von Netzwerken ist vor diesem Hintergrund der Austausch von Erfahrungen und auch die konkrete, daraus

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

resultierende Zusammenarbeit (Olk/Rüttgers 2018, S. 2 u. passim). Eine etwaige zunächst entstehende Unschärfe des Themas oder der Organisationsbeziehung ist dabei in Kauf zu nehmen. Das gilt auch für die Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen, die zunächst nicht in einen systematischen Zusammenhang gehören (Olk/Rüttgers 2018, S. 23).

Im Folgenden wird, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, beleuchtet, in welcher Weise Netzwerke die Kooperation von Unternehmen und ZO unterstützen bzw. erleichtern können.

4.3.1 Vernetzung von Unternehmen untereinander

Die Unternehmenswelt hat sich über die Zeit die zu ihrer Unterstützung erforderlichen intermediären Strukturen (Organisationen oder Netzwerke) immer wieder geschaffen, ergänzt und ausgebaut. Das gilt für die Innungen, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern und viele andere Institute, etwa zur Forschung, zur Normung usw. Großunternehmen haben hier andere Bedarfe als kleinere und kleinste. Die durch den allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel ausgelösten Notwendigkeiten haben hier neues Nachdenken und Aktionsschübe ausgelöst.

Die Netzwerklandschaft ist in Deutschland auch nicht einheitlich organisiert, vielmehr von den Interessen größerer und kleinerer Unternehmen, regionaler Verdichtungen der Kräfte und Kommunikationsmöglichkeiten geprägt. Deshalb folgen hier nur einige Beispiele mit kurzer Charakterisierung.

4.3.1.1 Metropolregionen

Metropolregionen bieten eine Plattform für die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und staatlichen

Ebenen. Alle Sektoren bis auf die Zivilgesellschaft sind hier erwähnt. Die Metropolregionen haben im Vergleich sehr verschiedene Innenleben, sind aber durchweg von beträchtlicher Kooperation zwischen Unternehmen und darüber hinaus gekennzeichnet, mit Einrichtung einer Fülle von infrastrukturellen Instrumenten. Ziel sollte eine engere Zusammenarbeit anderer Netzwerke mit diesen starken und dynamischen Entwicklungszentren sein, die allerdings nicht flächendeckend existieren.⁴

4.3.1.2 INQA-Netzwerke

In den INQA-Netzwerken stehen eine moderne Arbeitskultur, gute Personalpolitik und die zukunftsfähige Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Vordergrund⁵. Einbezogen sind hier u. a.

- Demographie Netzwerk e. V., ein Unternehmensnetzwerk für alle Betriebsgrößen (www.demographie-netzwerk.de) mit regionalen Netzwerken,
- Netzwerk Baumaschinen (www.netzwerk-baumaschinen.de),
- Offensive Gutes Bauen (www.offensive-gutes-bauen.de),
- die Offensive Mittelstand (www.offensive-mittelstand.de) zur Unterstützung von bundesweit 2,9 Mio. KMU, die über besondere mittelstandsbezogene Expertise, eine ausgereifte Instrumentenfamilie, einen Kreis von rund 400 starken Partnern aus besonders unternehmensrelevanten Sparten und regionale Netzwerke verfügt (www.offensive-mittelstand.de/netzwerke/regionale-netzwerke), die ihrerseits mit anderen Netzwerken verknüpft

⁴ Siehe z. B. <https://www.metropolregion.de/metropolregion/wo-sind-wir-metropolregion/metropolregionen-in-deutschland-metropolregion/>; <https://de.wikipedia.org/wiki/Metropolregion>.

⁵ Siehe <https://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Unser-Netzwerk/Partnernetzwerke/inhalt.html>.

sind (näher dazu auch OM 2016) und mit 220 000 Unternehmensberatern zusammenarbeitet.

Vieles ist hier bereits erreicht. Was zum Beispiel fehlt, sind operative regionale Fachkräftenetzwerke, um den internationalen Großunternehmen mit ihrer Sogwirkung bei der Personalakquise im demographischen Wandel und Fachkräftemangel adäquat zu antworten.

4.3.2 Netzwerke der Zivilgesellschaft

In zivilgesellschaftlichen Netzwerken geht es u. a. um folgende Fragen:

- Wie organisiert sich eine zivilgesellschaftliche Stimme, die verlässlich ist und öffentlich Gehör findet?
- Wie kann eine Wissens- und Informationsplattform aus sehr unterschiedlichen Partnern, vom Dachverband bis zur Bürgerinitiative, mit einem breiten Spektrum von thematischen und strategischen Zielen und operativen Konzepten funktionieren?
- Wie lassen sich Synergien erzeugen, die in gemeinsame Projekte münden können (Röbke et al. 2018, S. 7)?

Die Vielfalt des Engagements erhöht den Bedarf an geeigneten Netzwerken, die die verschiedenen Welten von Organisation und Selbstorganisation verbinden. Dies ist auch der Befund des Zweiten Engagementberichts der Bundesregierung (Röbke et al. 2018, S. 7f. und passim). Zivilgesellschaftliche Netzwerke sind Lernorte und Plattformen sowohl für die organisierte Zivilgesellschaft als auch das informelle, selbstorganisierte Engagement (Röbke et al. 2018, S. 8).

4.3.2.1 BBE

Das größte, auf Bundesebene aktive Netzwerk der Zivilgesellschaft ist das Wissens-

und Kompetenznetzwerk BBE, auch Ort maßgeblicher Diskurse und Stimmen für das ganze einschlägige Themenspektrum. Mit einer Infrastruktur aus hauptamtlicher Geschäftsstelle und ehrenamtlichen Beauftragten, Arbeitsgruppen und so genannten Themenpaten (ausdrücklich und speziell auch für „Unternehmen und Engagement“) sowie auf Landesebene Landesnetzwerken für bürgerschaftliches Engagement vereint es direkt oder indirekt wesentliche Vertreter aller drei Sektoren und insbesondere des bürgerschaftlichen Engagements im engeren Sinne von mehr als 30 Millionen Engagierten in mehr als 620 000 Organisationen in Deutschland auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene mit zugleich Millionen hauptamtlich Beschäftigten (siehe näher unter www.b-b-e.de).

4.3.2.2 Landesnetzwerke für bürgerschaftliches Engagement

Einen Überblick zu den auf Landesebene entwickelten Netzwerkformationen geben Olk und Rüttgers (2018). Deren Ausgestaltung entspricht den jeweiligen länderspezifischen Diskursen und Gegebenheiten. In der Funktion von Landesnetzwerken des BBE gibt es in den Ländern Organisationen unterschiedlicher Rechtsformen und Zuschnitte (siehe www.b-b-e.de/themen/laender-kommunen1/landesnetzwerke). Es finden sich darunter bereichs- und sektorübergreifende Netzwerke, Beiräte der Landesregierungen, Servicestellen mit Vernetzungsfunktion und sektor- bzw. fachspezifische Dachorganisationen (näher Röbke et al. 2018, S. 8 und Olk/Rüttgers 2018, S. 13ff., 26ff.). Die damit verbundene Vielfalt steht den hier vorgeschlagenen Lösungen (z. B. Sammellösung) nicht im Wege.

Darüber hinaus gibt es in der Zusammenarbeit eine Vielzahl regionaler Organisationen, die ihrerseits Organisationen der Zivilgesellschaft zusammenführen. Der

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

bisherige Forschungsstand zu Netzwerken der Engagementförderung ist allerdings unbefriedigend (Olk/Rüttgers 2018, S. 12). Doch haben Olk und Rüttgers auf der Grundlage dieses Forschungsstandes eine aktuelle Bestandsaufnahme mithilfe empirischer Analysen der Netzwerkarbeit in allen 16 Bundesländern vornehmen können, um auf dieser Basis einen Vorschlag zur Typologie von Netzwerken zu unterbreiten (Olk/Rüttgers 2018, S. 13 ff).

4.3.3 Sektorübergreifende Netzwerke zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft

Im Zusammenhang mit den in Abschnitt C und E erwähnten Initiativen haben sich bisher verschiedene sektorübergreifende Ansätze von Zusammenarbeit unterschiedlicher Stabilität entwickelt. Zu erwähnen ist hier auf Bundesebene UPJ, eine Organisation, die sich als Netzwerk „engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen“ begreift (www.upj.de). Auf operativer, insbesondere regionaler und lokaler Ebene hat sich jedoch auch angesichts vieler Projekte bisher keine dauerhaft strukturelle Wirkung in der Fläche entfalten können. Nicht alle Ansätze der letzten 20 Jahre haben überhaupt überlebt, wie z. B. die regionalen Formen von Zusammenarbeit unter dem Arbeitstitel „Unternehmen für die Region“.

Zu erwähnen ist zudem CSR Regio.Net. Soweit mittelständische Unternehmen sich in Bereichen engagieren möchten, in denen sich gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessen überschneiden, bietet CSR Regio.Net – allerdings nicht flächendeckend – Unterstützung an (www.csrregion.net/ueber-uns/).

Das Ziel systematischer Intensivierung synergetischer Aktivitäten zwischen den Sektoren Unternehmen und ZO legt die Frage nahe,

ob die so erkennbare Lücke nicht durch gemeinsam den KMU und ZO offenstehende regionale Anlaufstellen geschlossen werden sollte, korrespondierend mit einer regionalen Zuordnungen ermöglichenden zentralen Plattform auf nationaler Ebene.

4.3.4 Sonstige Entwicklungen

Vernetzungsziele haben darüber hinaus auch örtliche und regionale Freiwilligentage, Marktplätze (siehe z. B. „Gute Geschäfte“, Bertelsmann Stiftung 2009; www.kasseler-gute-geschaefte.de; [www.upj.de/Business; Community Action Day](http://www.upj.de/Business;CommunityActionDay), Case study: www.upj.de/INCLUDE-case_Studies.169.0.html) und ähnliche Ansätze. Erwähnt werden soll schließlich econsense/Forum für nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (www.econsense.de). Es zielt auf Verbindung international tätiger Unternehmen im Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Einbezogen sind hier alle als relevant erachteten Themen mit Fokus auf Nachhaltigkeit, wobei sich econsense eher als Ratgeber und Partner versteht.

Alle aufgeführten Varianten sind Teil der Erfahrungslandschaft bei der Suche nach einem leistungsfähigen und nachhaltigen Konzept zur Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft. Es spricht nichts dagegen, entsprechende Erfahrungen auf Tragfähigkeit auch für die Synergieerzeugung im Kerngeschäft der Unternehmen etwa mit Unterstützung professioneller Mittlerorganisationen (siehe z. B. UPJ-Mittlernetzwerk, www.upj.de/UEber-das-Netzwerk.108.0.html) zu prüfen (Hinweise z. B. bei Schöffmann 2019, S. 69ff.).

4.4 Bildung in Arbeitswelt und Zivilgesellschaft

Betriebliche Weiter- und Fortbildung hängt u. a. von den betrieblichen Anfor-

derungen und den vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten ab. Diese können sich auf Fachkompetenz mit Wissen und Fertigkeiten und auf personale Kompetenz verbunden mit Sozialkompetenz beziehen (Sendler 2019, S. 160 u. passim). Für erforderliche Qualifikationen lassen sich, wie auch für gefragte Methoden des Personalmanagements und erfolgreiche Führungskonzepte, immer plastischer deutliche Parallelen zwischen beruflicher Arbeit und freiwilliger Tätigkeit erkennen.

So wird immer mehr erkannt, dass der Rahmen eines ganzheitlichen Bildungsansatzes (Klein/Schwalb 2014) bis hin zu kommunalen Bildungslandschaften (näher Schmachtel/Olk 2017, S. 10ff.) anzustreben ist. Dies gilt in der Arbeitswelt sowohl für langfristige Bildungs- und Personalstrategien zur Kompetenzförderung einschließlich alternsangemessenen Lernens (INQA 2016, S. 26) als auch für die Methoden zum Erwerb von Bildung und ihrer Anerkennung in den komplexen Angebots- und Nachfrageprozessen. Bildung im und für das Berufsleben einerseits und im und für das Engagement (dazu Priemer/Mohr 2018; Hartnuß/Kegel 2011) andererseits hat gegenseitige Nutzenperspektiven (für den Engagementsektor grundsätzlich Olk 2018). Das informelle und non-formale Lernen wird in seinen kompetenzbildenden Dimensionen mittlerweile auch in Deutschland immer mehr anerkannt. Dies schließt eine Beschäftigungspolitik ein, die auf die Potentiale des Engagements als Lernort nur unter Bedingungen der Freiwilligkeit (so die zivilgesellschaftliche Perspektive) zugreifen sollte. Service Learning (siehe Abschnitt E 4.4.1) ist damit zu vereinbaren.

Die Richtung ist im Lichte der arbeitsmarktlichen, aber ebenso auch zivilgesellschaftlicher Anforderungen und möglicher Praktikabilität und Führungsrationalität

ständig zu überprüfen. Praktische Konkordanz zwischen klassischer „Beruflichkeit“ der Bildungswege und den Flexibilitätserwartungen der Betriebe (vgl. Kuda 2006) ist herzustellen. Das wird auch auf die Bildungspraxis in der Zivilgesellschaft ausstrahlen.

Bildung ist – gemeinsam mit anderen Rahmenbedingungen der Infrastruktur (Klein/Sendler 2016; Spangenberg et al. 2017) – eine wesentliche Wirkungsvoraussetzung im Engagement und Funktionsbedingung im trisektoralen Handlungsgeflecht. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, die Koordinationsrahmen für die Charakterisierung von für und aus dem Beruf, aus freiwilligen Tätigkeiten und aus dem übrigen Leben gewonnener Bildung in den verschiedenen denkbaren Qualifikationsniveaus und -richtungen auf europäischer und nationaler Ebene näher in den Blick zu nehmen.

Die non-formal und informell erworbenen Bildungsinhalte spielen dabei eine besondere Rolle. Ist doch für Deutschland aus den Erfahrungen anderer Länder großer Nutzen zu ziehen. Diese berücksichtigen in vieler Hinsicht stärker Bildungsanteile auch aus non-formalen Qualifizierungsprozessen, aus training on the job und anderen Lehrformaten im beruflichen wie im privaten Bereich und zudem aus eher situativen informellen Qualifizierungsprozessen, deren Ergebnisse man erst mit der Zeit beobachten und einordnen kann. Gerade auf diesen Gebieten liegt bei näherer Betrachtung ein Schwerpunkt der Bildung im Engagement. Sie kann beträchtlichen Anwendungsnutzen auch für die berufliche Verwendung haben und umgekehrt.

Der EQR und der DQR knüpfen dazu an die Kompetenzkategorien „Fachkompetenz“ mit „Wissen“ und „Fertigkeiten“ und „Personale Kompetenz“ mit „Sozi-

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

alkompetenz“ und „Selbständigkeit“ an. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Fachkompetenzen und personale Kompetenzen im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement erworben werden. Neben den rein privat motivierten gemeinnützigen Tätigkeiten, die für die Engagierten immer schon Bildungseffekte mit sich brachten, kommen hier besonders die Themen Service Learning und Kompetenzbilanzen in den Fokus der Überlegungen.

4.4.1 Service Learning⁶

Service Learning – Lernen durch bürgerschaftliches Engagement – ist ein junges Format, das in den USA als Lernmethode entwickelt und nach der Jahrtausendwende in Deutschland als ergänzende Methode an Schulen und Universitäten schrittweise eingeführt und dort auch schon wissenschaftlich begleitet wurde (ausführlich Reinders 2016; Olk 2018, S. 133ff.). Durch freiwilliges Engagement lassen sich, so der Grundgedanke, Lernerfahrungen machen, die auch für berufliche Anforderungen fruchtbar gemacht werden können. Auch wenn es für Schule und Universität bislang an einer theoretischen Grundlage für die Beschreibung der Wirkungen und Wirkungsbedingungen für Service Learning in Deutschland fehlt (Reinders 2016, S. 17), sind doch die bisherigen Wirkungen unbestritten positiv (Reinders 2016, S. 63).

Was ursprünglich für Schule und Universität gedacht war, lässt sich auch für Betriebe und ihr Personal konzeptualisieren. Bei der betrieblichen Weiterbildung kommen neben betriebsinternen auch externe Schulungsformate unterschiedlichster Art insbesondere zur Ausbildung personaler Kompetenz zum Einsatz. In diesem Rahmen ist Service Learning in betriebliche

Abläufe und Erwartungen des Arbeitgebers eingepasst, findet aber unter Nutzung des Potenzials der Praxisnähe, quasi als training on the job in der Zivilgesellschaft lebensnahe Bedingungen vor. Lebensnahe Praxiserfahrungen im Rahmen eines gemeinnützigen Engagements sind der künstlich geschaffenen Lernatmosphäre mit Seminarcharakter grundsätzlich vorzuziehen, so die Überlegung.

Lernerfolge beim Service Learning können z. B. sein:

- Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein,
- reflektierte Entscheidungskompetenz,
- Umgang mit schwierigen menschlichen Situationen,
- Entwicklung von sozialer Kompetenz.

Aus der Begleitforschung an Schulen und Universitäten lassen sich für den Einsatz von Service Learning im betrieblichen Kontext folgende Rahmenbedingungen ableiten (für die praktische Umsetzung am Beispiel Schule: Seifert 2019), die zwischen Unternehmen und ZO konkret auszuhandeln sind:

- Die Tätigkeit muss nicht, kann aber an die fachliche Kompetenz im Betrieb anknüpfen.
- Im Bereich der Partner-ZO sind tatsächlich vorhandene Aufgaben zu lösen.
- Es geht um Bildungsfortschritte im Sinne der betrieblichen Weiter- und Fortbildungsplanung.
- Die gemeinnützige Tätigkeit wird vor dem Hintergrund der Verbindung zwischen dem Service Learning und betrieblichen Anforderungen reflektiert.
- Über den konkreten Service wird eine Vereinbarung zwischen Unternehmen und ZO über die Ziele des Projekts, die Erwartungen an die Zusammenarbeit, die Rolle der einzelnen Beschäftigten,

⁶ Grundlegend zu Service Learning vgl. www.service-learning.de.

die von ihm erwarteten Tätigkeiten und die Rolle der ZO (Anleitung, Feedback, Verhalten in Konfliktsituationen) geschlossen.

- Die Beschäftigten dokumentieren den Verlauf ihrer Tätigkeit in der ZO.
- Nach Abschluss erhalten die Beschäftigten eine Bescheinigung über ihr Engagement und den non-formalen Bildungserwerb.

Nichts spricht dagegen, die Aktionsrichtung auch umzukehren, selbst wenn man das vielleicht eher als „Praktikum“ bezeichnet würde. ZO lassen dann Haupt- und Ehrenamtliche ihre Kompetenz in Unternehmen erweitern. Der skizzierte Rahmen kann dann sinngemäß ebenfalls angewandt werden.

4.4.2 Kompetenzbilanzen

Kompetenzbilanzen (dazu allgemein Pielorz/Seidel 2012) sind eine Art Resümee von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen, die man im Rahmen eines gemeinnützigen Engagements erworben hat. Sie werden wegen schrumpfender Verfallszeiten formaler Qualifikationen und der Aufnahme der Ergebnisse auch des non-formalen und informellen Lernens mit der Dauer der Berufszeiten zu meist wichtiger als formale Bildungsnachweise (z. B. Jürgenhake/Vormann 2009, S. 77ff. anhand praktischer Beispiele). In vielen Arbeitssystemen ist häufig keine Facharbeiterqualifikation erforderlich, sondern eine aufgabenbezogene Qualifizierung. Diese Ausbildung am Arbeitsplatz selbst gilt als die wirksamste Art der Qualifizierung (Lennings/Dörich 2017, S. 22).

Sorgfältige Kompetenzbilanzierung ist auch deshalb wichtig, weil die Erfahrung lehrt, dass viele Menschen – unabhängig vom Grad ihrer formalen Bildung - nicht in der Lage sind, spontan und lückenlos Aus-

kunft über ihre Qualifikationen zu geben. Das ist aber erforderlich, wenn im Betrieb über Motivationen, Perspektiven und entsprechende Entscheidungen gesprochen und nachgedacht werden soll. Das gilt in gleicher Weise für das zivilgesellschaftliche Engagement, weil der Einsatz bei einer ZO aus Qualitäts- und Effizienzgründen möglichst nah an der Qualifikation eines Menschen liegen sollte.

Deutschland hat hier Impulse aus dem Ausland aufgenommen, aber leider noch nicht hinreichend umgesetzt (zum Zeitverzug beim DQR siehe auch Sendler 2019, S. 161f). Dabei ist es nicht erforderlich, auf die förmliche DQR-Umsetzung zu warten. Unternehmen und ZO bzw. ihre intermediären Organisationen könnten untereinander dem Mangel durch Vereinbarungen begegnen, die gegebenenfalls für internationale Zwecke zu gegebener Zeit angepasst werden könnten.

Darüber hinaus gibt es viele weitere Themen der Bildung im, für und durch das Engagement. Dazu zählen Angebote der spezifischen Bildungsorganisationen des Dritten Sektors, Mentorendienste Freiwilliger während der Schulzeit, beim Übergang in die praktische Berufsausbildung und während der dualen Ausbildung, Praktika usw..

5. Digitalisierung und Arbeit 4.0

Wirtschaft und Unternehmen sind Felder eines fortschreitenden digitalen Wandels (Jähnert 2018, S. 156; siehe auch Rasmussen 2019). Begriffe wie Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 (siehe auch INQA-Potenzialanalyse Arbeit 4.0) sind dabei mittlerweile fast einschlägig geworden. Die entsprechenden Instrumente (grundlegend dazu die Anregungen der Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“) gehören mit zunehmender Selbstverständlichkeit zur Grundausstattung erfolgreicher Unternehmen aller

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

Branchen und Größen, auch der KMU, die sich entsprechenden Kompetenzbedarf immer gezielter vorbereiten (z.B. mit RKW-Unterstützung).

Für den Dritten Sektor ist Digitalisierung als vielschichtiger Veränderungsprozess einzuordnen - als eine Gestaltungsaufgabe der Zivilgesellschaft insgesamt. Entwicklungs- und Qualifikationsbarrieren dahin könnten z. B. auch durch gezielte Kooperation überwunden werden. Dabei geht es in beträchtlichem Ausmaß um Organisationsentwicklung (Robert Bosch Stiftung et al. 2019, S. 5f.). In letzter Zeit wächst in der Zivilgesellschaft und ihren Organisationen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer digitalen Agenda, mit der man Herausforderungen wie Organisationsentwicklung, Datensicherheit und digitalen Kompetenzerwerb in Angriff nehmen kann (Kusterer 2018 und 2019, S. 51, 59ff.; ebenso Rübke et al. 2018, S. 9). Eine größere Initiative wäre wichtig für die Zivilgesellschaft, damit diese den digitalen Wandel nicht nur nachvollzieht, sondern in die Lage versetzt wird, hier aktiv gestaltend mitzuwirken (Robert Bosch Stiftung et al. 2019, S. 45).

Mithilfe der digitalen Möglichkeiten könnte – richtig verstanden – vor dem Hintergrund der bisher beschriebenen Kooperationszusammenhänge – eine Brücke zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft geschlagen werden. IT-Infrastruktur kann nicht nur Unternehmens- sondern auch zivilgesellschaftliche Prozesse befördern (z.B. Wikipedia, gemeinnützige Foren, User Groups, Plattformen usw.⁷). Dies allein reicht allerdings nicht aus (siehe z. B. Jähnert 2018, S. 158; Kusterer 2019, der S. 51 vier Eckpfeiler und S. 56 f auch digital unterstützte Bildung erwähnt und auf S. 53 davor warnt, den Begriff digita-

⁷ Siehe hierzu auch Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“ S. 12 Ziff. 2.1 und Glossar S. 23 „Plattform-Ökonomie“.

ler Infrastruktur zu eng zu sehen). Es ist vielmehr davon auszugehen, dass sich die IT-Verwendung mehr und mehr auch auf die Themenlandschaften der Organisationen, Routinen der Zusammenarbeit und entsprechende Tools erstrecken wird. Die Aufgabe der Orientierung prägt die Kultur des Digitalen als Ganzes (Kusterer 2018, S. 163 u. passim).

Die oben beschriebene „Sammellösung“ (Abschnitt E 4.2) dürfte jedenfalls ohne digitale Tools nicht erreichbar sein. Ohne digitalen Zugriff auf eine Sammellösung hätten KMU, aber auch ZO und aktive Bürgerinnen und Bürger auf dem Weg zur Teilhabe (Kusterer 2018, S. 163, Kusterer 2019, S. 59) beträchtliche Informations- und Kommunikationshürden zu überwinden. Die organisierte Zivilgesellschaft muss sich dieser Herausforderung stellen (Kusterer 2018, S. 163). Gelingt es, entsprechende Referenzrahmen zu entwerfen, kann das Projekt einer digitalen Infrastruktur in trisektoraler Kooperation in Angriff genommen werden (Kusterer 2018, S. 166). Ein Eckpfeiler ist dabei die digitale Befähigung zivilgesellschaftlicher Organisationen (Kusterer 2019, S. 59).

6. Zur Bedeutung von CSR, CC, CV, CG, CF

Das Verhältnis von Unternehmen und Zivilgesellschaft bewegt sich bis heute meistens in den konventionellen Bahnen von Mildtätigkeit. Das bedeutet, dass Unternehmen im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, häufig aber auch im Zusammenhang mit Werbung und Public Relations, sich gegenüber dem gemeinnützigen Sektor „wohltätig“ verhalten und gemeinnützige Organisationen (z. B. Vereine in Sport, Kultur und Geselligkeit) fördern oder unterstützen. Für diese Aktivitäten hat sich in den letzten Jahrzehnten auch hierzulande eine Reihe von Anglizismen eingebürgert, die mehr oder

weniger begriffsscharf die Rolle von Unternehmen als quasi-zivilgesellschaftliche Akteure umreißen.

Zu solchen außerhalb des eigentlichen Kerngeschäfts liegenden Aktivitäten von Unternehmen gehören mit der nicht ganz zutreffend als Oberbegriff angesehenen Corporate Social Responsibility (CSR) Phänomene wie Corporate Citizenship (CC), Corporate Volunteering (CV), Corporate Giving (CG) und Corporate Funding (CF). Sie lassen sich im Kontext einer sozialen Marktwirtschaft und des Ordoliberalismus als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil einordnen (Bertelsmann Stiftung 2018, S. 4 f. u. passim; s. auch Erster Engagementbericht 2012, S. 201 ff; Embacher/Lang 2008, S. 304 ff.; zur Wirkungsforschung insbesondere Phineo; econsense, Handbuch Companies for Change, siehe Abschnitt C; econsense und UPJ: „CSR und Wettbewerbsfähigkeit gehören zusammen“⁸). Es stellt sich nun die Frage, ob diese unternehmerischen Handlungsformen nicht zumindest Eingangsstufen oder atmosphärische Ansätze für die in diesem Projekt verfolgte Zusammenarbeit sein könnten.

Das grundlegende Problem besteht für beide Seiten – Unternehmen und ZO – darin, dass man es bei „Corporate“-Aktivitäten meist mit Ambivalenzen zu tun hat. Während Unternehmen sich teils überfordert fühlen und zugleich oft mit dem Vorwurf des „Greenwashing“⁹ konfrontiert werden (Bertelsmann Stiftung 2018 S. 8),

8 Online: www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2016/cse-und-wettbewerbsfahigkeit-gehoren-zusammen.html; <https://www.phineo.org/themen/wirkungsorientierte-steuerung/>

9 Unter Greenwashing versteht man den Versuch von Unternehmen, durch scheinbar oder tatsächlich gemeinnützige Aktivitäten ein negatives Image, das durch destruktive Praktiken im Kerngeschäft (Umweltverschmutzung, Ausbeutung, Steuervermeidung etc.) entstanden ist, aufzuhübschen oder zu revidieren.

fühlt man sich auf Seiten der Zivilgesellschaft dem häufigen Vernehmen nach mitunter geringgeschätzt, unter Wert behandelt, mit der eigenen Kultur nicht ernst genommen oder andererseits ausgenutzt, spürt zumindest Widersprüche (siehe Schöffmann 2017). Dies zeigt, dass wirklich erfolgreiche Wege zueinander noch nicht gefunden oder gar selbstverständlich sind. Vertrauensdefizite zwischen den Akteuren können, vor allem wenn sie ständig neu auftreten, alle Initiativen und Ansätze bremsen.

Netzwerke und Verbindungen über Mittler (siehe z. B. UPJ-Mittler-Netzwerk)¹⁰ können insoweit ein Weg sein, das für Kooperationen nötige Vertrauen aufzubauen. Dennoch liegt die Frage nahe und ist für realistische Einschätzungen im Rahmen dieses Projekts durchaus erheblich, warum die Zusammenarbeit so schwierig ist. Eine Antwort kann, zunächst vielleicht überraschend, bei der widersprüchlichen sprachlichen Erfassung dieser „Corporate“-Phänomene ansetzen (Erster Engagementbericht 2012, S. 201, Ziff. 330). Hier hat sich zwar die Begrifflichkeit in den Augen der Praxis mit der Zeit ziemlich verfestigt, löst aber unübersehbar ständig neue störende Friktionen aus.

Über die Jahrzehnte sind für die Schnittstelle zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen Begriffe aus der Zivilgesellschaft mit dem Adjektiv „corporate“ versehen worden. Dabei knüpfte man an den US-amerikanischen Sprachgebrauch an, der dort aus einem anderen Verständnis von Zivilgesellschaft erwachsen ist (vor dem Hintergrund ihrer dort viel stärkeren Kompensationsfunktion für fehlende wohlfahrtsstaatliche Absicherungen; siehe z. B. Reinders 2016, S. 17). Dies führte zu den Wortschöpfungen

10 Online unter: www.upj.de/UEber-das-Netzwerk.108.0.html

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

wie „Corporate Citizenship“, „Corporate Volunteering“ oder „Corporate Giving“, ohne dass damit hinreichende Klarheit über die Art und Weise der Kooperation verbunden wäre.

„Corporate Social Responsibility“, einer der leitenden Begriffe im Themenfeld, kennzeichnet ohnehin eine Bewegung, die vor allem der Unternehmens-Compliance gegenüber wirtschaftlichen Pflichten und Obliegenheiten dient und deshalb in den Kernbereich fällt (dazu ausführlicher Dreesbach-Bundy/Scheck 2018; econsense, siehe Abschnitt C 15 m.w.N.), allerdings kaum etwas mit dem Engagement und Pflichten in der Zivilgesellschaft zu tun hat.¹¹

Und „Corporate Volunteering“ (CV) sollte mit Blick auf die praktizierten Freistellungsregelungen, die strategische Unternehmensausrichtung des Mitarbeiterengagements durch das Management, die Effizienzüberprüfung durch den Betrieb und Inanspruchnahme der Unfallversicherung des Unternehmens (UPJ 2018, S. 34) auf Vereinbarkeit mit den Prinzipien bürgerschaftlichen Engagements (siehe Spangenberg et al. 2017) geprüft werden. Nur selten wird CV regelmäßig auf die Messung seiner gesellschaftlichen Wirkung überprüft (UPJ 2018, S. 34). Allerdings scheint es gewisse Schulungs- und Initialeffekte zu haben (UPJ 2018, S. 14). Es findet vorwiegend unter Einsatz von Mittlerorganisationen statt (UPJ 2018, S. 27), was allerdings noch keine Gewähr für Qualitätssicherung bietet.

Das Grundproblem einer erfolgreichen Kooperation von Unternehmen und ZO

bleibt jedoch bislang ungelöst. Denn zwei von ihrer Ausgangslage her unterschiedliche Sphären (zusammenfassend beschrieben in Abschnitt A) werden hier ungeachtet ihrer im Kern unterschiedlichen Ziele, Rollen, Kulturen, Instrumente und Rechtsrahmen zusammengedacht. Der Corporate-Bezug zeigt mithin eine in Unordnung geratene gesellschaftliche Wirklichkeit an, ohne sie bereits auf adäquate Begriffe bringen zu können (Embacher/Lang 2008, S. 304 ff., insbesondere S. 306 und 360 ff.). Er verschiebt entstandene Fragen und Probleme nur, statt zu ihrer Lösung beizutragen. Die „amtierende“ Begrifflichkeit hat deshalb mitunter dysfunktionale Folgen (dazu ausführlich Embacher/Lang 2008, S. 304ff.; Erster Engagementbericht 2012, S. 201ff.).

Fazit: Niemand wird Unternehmen im Einzelfall davon abhalten wollen, im Zusammenspiel mit ZO zu reinen Wohltaten zu schreiten, wenn damit alle Beteiligten zufrieden sein können. Als nachhaltigen Einstieg in intensivere systematische Synergien, also über Einzelfälle oder gar „Eintagsfliegen“ hinaus, bieten sich diese Ansätze jedoch nach bisheriger Erfahrung eher nicht an. Denn entweder wird der Kernzweck des Unternehmens gestützt, dann ist es keine genuine zivilgesellschaftliche Tätigkeit. Oder der Unternehmenseinsatz ist altruistisch, dann hat schon das Unternehmen selbst betriebswirtschaftliche und/oder unternehmensrechtliche Hürden zu überwinden. Dies schließt nicht aus, dass inhabergeführte KMU Entsprechendes tun. Mit den hier für die Breite der KMU verfolgten Synergien zur strukturellen Stärkung im demographischen Wandel hat dies jedoch nichts gemein.

Dieser Weg der „Corporate“-Etikettierung wird deshalb hier auch nicht zum Einstieg empfohlen (siehe Abschnitt A 2). Auch dem vor mehr als 10 Jahren von Embacher

¹¹ Zu den weitgehend auf EU-Ebene ansetzenden, vom BMAS geförderten Materialien siehe: www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/aktivitaeten-der-bundesregierung.html.

und Lang (2008, S. 360ff.) geprüften Weg aus der Gegenüberstellung der CSR- und CC-Begriffe wird deshalb, so erwägenswert dies aus der Sicht des damaligen Entwicklungsstandes erschienen sein mag, hier nicht gefolgt. Die Methoden von Unternehmen und ZO überschneiden sich in zwischen in den Kernbereichen, ohne dass dadurch eine ZO ein KMU würde oder umgekehrt. Und der Weg zu kernzielbezogenen Synergien würde verlassen.

Vorzuziehen ist es deshalb, die transparent herausgearbeitete praktischen Bedarfslage auch in Einstiegssituationen und die eingesetzten Methoden (darüber gibt z. B. UPI 2018 in vieler Hinsicht Aufschluss) passend zu benennen und die tatsächlichen Handlungen in den Mittelpunkt zu stellen, also eine konkrete und transparente Operationalisierung vorzunehmen und nachvollziehbar zu beschreiben und entsprechende vertragliche Lösungen zu verhandeln (in diesem Sinne auch Bertelsmann Stiftung 2018, S. 5). Dies macht die grundlegenden Kernfragen erst greifbar und bedarf dann keiner irritierenden Etikettierung mehr (siehe auch Abschnitt C 15).

7. Gemeinsame Vorkehrungen auf intermediärer Ebene

Eine Reihe der im Abschnitt E erwähnten Anforderungen für die Erzielung effizienter Synergie durch Zusammenarbeit zwischen KMU und ZO adressieren nicht in erster Linie die Verantwortlichen in den einzelnen KMU und ZO. Sie betreffen vielmehr Voraussetzungen bei den Rahmenbedingungen für deren Handeln, übergreifende Absprachen (Klein/ Sandler 2016: S. 2) zu Methoden, Standards, Verfahren und erwünschte organisatorische, informationstechnische und personale Ressourcen im Umgang miteinander, die es so heute nicht gibt, die aber in der Breite die Routineumsetzung noch entscheidend erleich-

tern könnten. Diese vom Charakter her infrastrukturellen Aspekte sollten durchaus vernünftigen Lösungen zugeführt werden.

Dabei geht es um

- die Informationsflüsse mit Auskunftsroutinen und Beratungsprozessen; ihre Vorbereitung und Sicherstellung bedarf angesichts der Komplexität der Themen, aber auch der Organisationslandschaften in den Sektoren der KMU und der ZO und laufender Veränderungen in der trisektoralen Architektur sorgfältiger Überlegungen und Entscheidungen sektorintern und sektorübergreifend, teils auf Bundes-, teils auf regionaler Ebene
- die Kompetenzen und Gremien für erforderliche Entscheidungen über die erwähnten gemeinsamen infrastrukturellen Aspekte auf den verschiedenen Ebenen hinaus bis hin zu den der Entscheidung von Organisations- und Finanzfragen vorausgehenden Tendenzklärungen steuerlich relevanter Konzepte und Sichtweisen (z.B. betreffend Finanzpools) in Vorbereitung einzelner bilateraler Vertragsabschlüsse
- die Bereitstellung der dafür erforderlichen organisatorischen, technischen und personalen Ressourcen auf den verschiedenen Ebenen.

Stichworte sind etwa Vertragsmuster Service-Learning, Kompetenzbilanzen (ausführlicher siehe Sandler 2019 m. w. N. bis hin zu Selbstverwaltungs- und Modellprojekten zur Umsetzung des DQR), Anforderungs- und Funktionsbeschreibungen, Anlaufstellen für Information, Vermittlung und Beratung in und zwischen den Sektoren, Plattformen für den Synergien dienende Informationspools und die übrigen Aspekte der „Sammellösung“ (Abschnitt E 4.2).

KMU und ZO mit den Intermediären ihrer Sektoren haben beträchtliche Gestal-

E. UMSETZUNGSBEDINGUNGEN

tungsräume und berufen sich - etwa zur Abwehr staatlicher Eingriffe - gerne darauf. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Sektoren, vor allem wenn grundsätzliche Gestaltungsfragen aufgeworfen sind, ist ein sehr geeignetes Feld, dies zum gemeinsamen Guten zu nutzen.

Doch ist auch diese Kraft begrenzt. Deshalb empfiehlt sich mit Blick auf die Vorteile für

die Gesellschaft insgesamt die Unterstützung mancher Struktur-Ergänzungen (z.B. gemeinsamer Anlaufstellen) bzw. -entscheidungen und Finanzwege auch durch öffentliche Verwaltungen, Haushalte und ggfls. Stiftungen auf den Ebenen des Bundes und der Regionen (bzw. Kommunen). Dies würde der trisektoralen Bedeutung der Kooperation von Wirtschaft und Zivilgesellschaft insgesamt entsprechen.

F. SCHLUSSFOLGERUNGEN

1. Auf dem Weg zur Innovation

In diesem Projekt geht es um strukturierte, nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft mit dem Ziel, über strategische Partnerschaften Synergien mit Win-Win-Charakter zu erzeugen. Vor einzelnen Schlussfolgerungen empfiehlt sich ein grundlegender Hinweis auf die dieses Projekt prägenden Weichenstellungen, auch um Missverständnisse auszuschließen. Denn es gibt je zwei Typen von Feldern und Wegen der Zusammenarbeit, die sich nach sehr unterschiedlichen Prämissen, Themenschwerpunkten und Handlungszielen richten (müssen) und doch nicht immer in jeder Hinsicht ganz klar voneinander zu trennen sind.

Der eine Weg, der bisher das Bild dieser Zusammenarbeit prägte, ist – grob formuliert – die Betrachtung von Unternehmen als Wohltätern, denen man entsprechende Erwartungshaltungen entgegenbringt. Dieser Weg ist ausdrücklich nicht Gegenstand des vorliegenden Ansatzes, ohne damit grundlegend verworfen werden zu müssen.

Vielmehr wird als anderer Weg eine innovative Vorgehensweise vorgeschlagen: Sowohl Unternehmen als auch die Akteure und Organisationen der Zivilgesellschaft sollten mit ihrer jeweils spezifischen Identität ernst genommen und im Regelfall als legitimer Weise jeweils ihren eigenen Interessen und Handlungszielen folgend ak-

zeptiert werden. Wenn Zusammenarbeit stattfinden soll, ist sie quasi interdisziplinär; jeder handelt nach seinem Auftrag, seinen Regeln und Präferenzen, aber mit dem Ziel des gelingenden Brückenschlags.

Die Kernausrichtung von Unternehmen liegt bei der Gewinnerzielung, diejenige von gemeinnützigen Organisationen in der Gemeinwohlorientierung. Wer seine Zone in Richtung der anderen verlässt, wird nach deren Regeln betrachtet. Bei Mehrdeutigkeit liegt der Schwerpunkt im Zweifel bei der jeweiligen Kernausrichtung. Grundlage der Kooperation ist nicht der Versuch, punktuell so sein zu wollen wie der andere, sondern eine klare Benennung von Themen, Zielen und beabsichtigten Umsetzungsschritten über Verhandlungen und Vereinbarungen in jedem einzelnen Fall. Für dauerhafte Synergien muss auf diesem Weg eine vertrauensbildende Infrastruktur vorhanden sein. Neben Organisation und Personal hat diese Infrastruktur auch die erforderlichen Standards, Methoden und auf strategische Partnerschaft gerichteten Rahmenbedingungen zu umfassen.

2. Vier Entwicklungs- und Transferpfade für Synergien

Das Projekt soll vor diesem Hintergrund Wege bereiten und Hindernisse überwinden helfen. Wenn man im Zuge dieser Entwicklung erfolgreich sein und nicht alte durch neue Stigmatisierungen ersetzen

F. SCHLUSSFOLGERUNGEN

will, ist für die Vorbereitung einiger Umsetzungsschritte entsprechend Zeit einzuräumen. Dies ist der Grund, warum im Folgenden vorgeschlagen wird, mehrere Typen von bilateralen Umsetzungsinstrumenten mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten gleichzeitig in Angriff zu nehmen.

Vier Pfade bieten sich parallel an, um dem Ziel strategischer Partnerschaften näher zu kommen. Wie sie ins Werk gesetzt werden sollen, ist zwischen den Beteiligten und weiteren Verantwortlichen (z. B. politisch oder im Bildungsbereich, auf nationaler und regionaler Ebene) zu konkretisieren und auszuhandeln. Dabei werden sicher allgemeine Regeln greifen müssen, auch für die Art der Zusammenarbeit und die Finanzierung.

2.1. Pfad 1: Zusammenstellung von Themen i.V. m. Praxishilfen

Soweit bereits Themen sinnvoll abgrenzbar und zielführende Verfahren erkennbar sind, sollten weitergehende Hinweise als Praxishilfen in geeigneter Form zusammengestellt werden. Diese Zusammenstellung kann, ausgehend von den Ergebnissen dieses Projekts und anhand gewonnener Erfahrungen, mit der Zeit wachsen.

Dazu werden insbesondere folgende Punkte vorgeschlagen:

- Erleichterung der Nutzung von *Mentoring-Programmen* entlang der Ausbildungskette durch Information und gegebenenfalls Beratung,
- *Kultivierung von Kompetenzbilanzen* im Zusammenhang lebenslangen Lernens,
- Schaffung von Angeboten betrieblicher Bildung durch *Service Learning*,
- Durchführung von *Initiativen des Perspektiv-Coachings* ab dem 55. Lebensjahr,
- Entwicklung von *Verfahren zur Wissensübergabe* gegen Berufsende,

- *Unterstützung von Kompetenzpools* (z.B. *Flying Talents*) aus Experten nach Eintritt in das Rentenalter,
- Besondere Arbeitszeitregelungen zur *Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Engagement*,
- Unterstützung bei *Suchtprävention und -therapie* von Beschäftigten mit Expertise aus der Zivilgesellschaft,
- Beratungs- und Sprachangebote für *Auszubildende mit Migrationsgeschichte* und Flüchtlinge,
- spezifisches Know-how für die berufliche *Inklusion* von Menschen mit Behinderung,
- Unterstützung eines Konzepts *Beschäftigte werben Beschäftigte*,
- *Förderung privaten bürgerschaftlichen Engagements* der Beschäftigten im Zusammenwirken mit zivilgesellschaftlichen Organisationen,
- Kooperation von ZO und Unternehmen beim *Aufbau lokaler Bildungslandschaften*.

Im Rahmen der durch Online-Formate unterstützten Sammellösung könnten anhand der dokumentierten Fälle der Zusammenarbeit Beratungsfälle, Themen, Problemlösungen und andere Aspekte aufgenommen werden, die dann der laufenden Information dienen und zugleich eine wachsende Stoffsammlung für die Entwicklung einer Potenzialanalyse und von Praxishilfen bilden könnte.

2.2. Pfad 2: Sammellösung (Information / Kooperation / Prozess)

Die dargestellte Sammellösung soll den Bedarf an Information, Beratung und Koordination mit organisatorischen, technischen und personalen Ressourcen auf nationaler Ebene mit den erforderlichen regionalen Bezügen für die Kooperation von Unternehmen und ZO bedienen. Sie sollte Folgendes umfassen:

- eine *Informations- und Koordinationsplattform* (unter den Vorzeichen von Plattform-Lösungen);
 - *Querschnittsberatung und Vermittlung* für Unternehmen auf der Suche nach kooperationsbereiten und thematisch einschlägigen ZO;
 - laufende *Sammlung von Beispielen der Zusammenarbeit*, systematisiert nach Themen, Beteiligten, Verfahren und Ergebnissen;
 - *Organisation der Zusammenarbeit* auf intermediärer Ebene;
 - Ausbau *regionaler Anlaufstellen* in Netzwerken auf regionaler Ebene, z.B. anknüpfend an die im Zusammenhang mit dem Projekt in Karlsruhe, Berlin und Kassel ermöglichten Impulse, ggfls. über Modellentwicklungen.
- Bereitstellung von maßgeschneiderten Bildungsangeboten aus der Zivilgesellschaft in Zusammenhang mit der Realisierung der Anregungen des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“ in den Unternehmen;
 - Entwicklung und gegenseitige Nutzung sonstiger Angebote der Schulung, Fortbildung für Führungskräfte, Belegschaftsvertretungen und andere Funktionsträger aus den Unternehmen;
 - Trainerunterlagen für nachhaltigen Transfer in den Sektoren Unternehmen/ZO.

2.4. Pfad 4: Kontakte zwischen Unternehmen und ZO

Die systematische Entwicklung von Kontakten zwischen Unternehmen und ZO ist schließlich die Voraussetzung für die Entstehung von Synergien, wie sie hier beschrieben wurden. Erforderlich ist hier die Zusammenstellung einer auf Wachstum angelegten Liste über

2.3. Pfad 3: Qualifizierte Aus-, Fort-, und Weiterbildung

Der qualifizierten Aus-, Weiter- und Fortbildung kommt bei der Suche nach strategischen Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und ZO ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu. Hier sind insbesondere folgende Aspekte zu beachten:

- Etablierung eines Studiengangs „Intersektorales Management“ mit integrierendem Curriculum für das Hauptamt in zivilgesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen;
- die Entwicklung, die Pflege und den Ausbau strategischer Partnerschaften einzelner KMU und ZO auf Basis der im Projekt gewonnenen Erfahrungen,
- die Entwicklung von zielgruppengerechten Formaten von Praxishilfen auf digitaler Basis (z. B. Webinare).

G. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAGSO – Bundesarbeitsgemeinschaft Senioren-Organisationen
BaS – Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros
BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz
CC – Corporate Citizenship
CF – Corporate Foundations
CG – Corporate Giving
CSR – Corporate Social Responsibility
CV – Corporate Volunteering
DQR – Nationaler (Deutscher) Qualifikationsrahmen vom 22.3.2011
EQR – Europäischer Qualifikationsrahmen vom 23.4.2008
GG – Grundgesetz
KMU – kleinere und mittlere Unternehmen
OM – Offensive Mittelstand
Rz. – Randziffer
SES – Senior Expert Service
WHKT – Westdeutscher Handelskammertag
ZO – Zivilgesellschaftliche Organisation

H. LITERATURVERZEICHNIS

- Adamy, Wilhelm / Breutmann, Norbert / Hinz, Andreas / Horst, Andreas / Richter, Götz / Serries, Christoph / Schmauder, Martin 2017: Übergreifende Aspekte einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung. In: Richter et al. 2017, S. 42ff.
- Adloff, Frank / Klein, Ansgar / Kocka, Jürgen 2016: Kapitalismus und Zivilgesellschaft. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 29. Jg., 3/2016, S. 14ff.
- Bader, Kristine / Riese, Christian / Piorr, Rüdiger 2009: Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben. Ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen. *BiBB, BWP 1/2009*, S. 38 (online unter: www.bkp-team.de/fileadmin/user_upload/downloads/Beitrag_Bader_ua_us_BWP_1_2009.pdf).
- BAuA (Hrsg.) 2011: Qualitätssicherung in der Demografieberatung, Bielefeld 2011.
- Bauer, Hubertus / Krieger, Steffen / Günther, Jens 2018: Gleichbehandlungsgesetz und Entgelttransparenzgesetz. 5. Aufl. 2018.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) 2015: Migration – Unternehmen – Engagement. Dokumentation zur Fachtagung am 7. und 8. November 2015 in Rüsselsheim.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) 2015: Landesengagementstrategien und kommunale Engagementstrategien, BBE Dossier Nr. 1, November 2015.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hrsg.) 2018: Pat*innen, Mentor*innen, Lots*innen: Engagement fördern, gesellschaftliche gute Integration unterstützen. Dokumentation des 3. BBE-Fachkongresses am 15. und 16. November 2018 in Berlin.
- Bergmann, Michael 2018: Grußwort. In: BBE 2018, S. 13f.
- Berlin-Institut 2016: An die Arbeit. Wie lokale Initiativen zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt beitragen können, Berlin 2016.
- Bertelsmann Stiftung 2009: Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige, (online unter: https://www.gute-geschaeft.org/gs-ohja/uploads/2016/02/Evaluation_GuteGeschaeft_2009.pdf).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2018: Bessere Daten für besseres Unternehmensmanagement. CC-Survey 2018: Unternehmensmanagement und Corporate Citizenship in Deutschland, (online unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/bessere-daten-fuer-besseres-unternehmensmanagement>; https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf).
- Binns, Corey, 2014: Do Volunteers Make Better Employees? *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2014 / Volume 12, Number 2 (online unter: <http://www.ssireview.org>).
- Blanke / Grane, 2013: Bearbeiter in Däubler und Berzbach 2013.

H. LITERATURVERZEICHNIS

- Bögel, Jan / Frerichs, Frerich 2011, Arbeitsfähigkeit erhalten – AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung betrieblichen Altersmanagements. In: BAuA 2011 S. 45ff.
- Breutmann, Norbert 2017: Die psychische Gefährdungsbeurteilung. In: Richter et al. 2017, S. 208ff.
- Brugiavini, Agar (Ed.) 2005: Work and Retirement, in Börsch-Supan, Axel (Coordinator) / Brugiavini, Agar / Jürges, Hendrik / Mackenbach, Johan / Siegrist, Johannes / Weber, Guglielmo (Ed.), Share, Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe, First Results from the Survey 2005.
- CDU / CSU / SPD 2018: Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD vom 7.2.2018.
- Däubler, Wolfgang 2013: Bearbeiter von Däubler und Berzbach 2013.
- Däubler, Wolfgang / Berzbach, Martin (Hrsg.) 2013: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 3. Aufl. 2013.
- Dreesbach-Bundy, Suska / Scheck, Barbara (Hrsg.) 2018: CSR und Corporate Volunteering – Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange, Berlin 2018.
- Ebert, Olaf / Speck, Karsten 2011: Freiwilligenagenturen. In: Olk und Hartnuß 2011, S. 553ff.
- Embacher, Serge / Lang, Susanne 2008: Bürgergesellschaft, Lern- und Arbeitsbuch, Bonn 2008.
- Erster Engagementbericht 2012: Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/10580, 23.8.2012, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung, Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung.
- Escherle, Iris 2015: Eröffnung der Tagung. In: BBE 2015 S. 5.
- Esser, Josef 1970: Vorverständnis und Methodenwahl in der Rechtsfindung, Frankfurt a. M. 1970.
- Europarc Deutschland (Hrsg.) 2018: Partnerschaften von Schutzgebieten und Unternehmen. Kooperationsmodelle aus der Praxis der Nationalen Naturlandschaften, Berlin 2018 (online unter: www.europarc-deutschland.de/wp-content/uploads/2018/12/Europarc_Broschuere_Partnerschaft_barrierefrei_final.pdf).
- Evers, Adalbert 2015: Das Konzept des Wohlfahrtsmix oder: Bürgerschaftliches Engagement als Koproduktion. In: Klein et al. 2015, S. 21.
- GDA-ORGCheck, (online unter: www.gda-orgacheck.de/pdf/gda_orgacheck.pdf).
- Generali 2012: Generali Altersstudie 2013. Wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren, Frankfurt a. M. 2012.
- Halling, Axel / Kemnitzer, Tobias / Rahn, Erik 2016: Kooperation statt Konkurrenz – Zur Zusammenarbeit der Dachverbände der engagementfördernden Infrastruktureinrichtungen. In: Engagement macht stark, Sonderausgabe 2/2016, S. 36 (online unter: www.engagement-machtstark.de).
- Hartnuß, Birger / Kegel, Thomas 2011: Qualifizierung. In: Olk und Hartnuß 2011, S. 623ff.
- Heinze, Rolf G. 2009: Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten, 1. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Heuberger, Frank / Schwärzel, Mirko 2019: „Sprechen wir über Europa“ – „Gern, aber werden wir auch gehört?“ Über die Herausforderungen der europäischen Zivilgesellschaft. In: Klein et al. 2019, S. 83ff.
- Huth, Susanne 2011: Migration und Integration. In: Olk und Hartnuß 2011, S. 439ff.
- Huth, Susanne 2017: PatInnen, MentorInnen, LotsInnen für Integration – Akteure, Konzepte, Perspektiven. Expertise. BBE Arbeitspapier Nr. 1, 2017 (online unter <https://www.b.b.e.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/bbe-reihe-arbeitspapiere-001.pdf>).

- INQA 2016: Kompetenz gewinnt: Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können. Drittes Memorandum, Berlin 2016.
- INQA 2017: Alle in eine Schublade? Altersstereotype erkennen, Berlin 2017.
- INQA: Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (online unter: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/check-mittelstand.pdf).
- INQA-Check „Personalführung“ (online unter: www.inqa-check-personalfuehrung.de/check-personal/daten/mittelstand/pdf/inqa-check-personalf.pdf).
- INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ (online unter: www.inqa-check-diversity.de/check-diversity/daten/mittelstand/pdf/INQA_Check_Diversity.pdf).
- INQA-Check „Gesundheit“ (online unter: www.inqa-check-gesundheit.de/check-gesundheit/daten/mittelstand/pdf/INQA_Check_Gesundheit.pdf).
- INQA-Check „Wissen und Kompetenz“ (online unter: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/INQAcheck_WissenKompetenz.pdf).
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) 2011: PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln 2011 (online unter: www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2011/63319/PersonalKompass-1.pdf).
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) 2015: PersonalKompass Inklusion. Ein Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Köln 2015 (online unter: www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/261970/PersonalKompass_Inklusion_IW.pdf).
- Jähnert, Hannes 2018: Digitales Engagement braucht ... Drei Impulse für die Diskussion. In: Klein et al. 2018, S. 156ff.
- Jürgehake, Uwe / Vormann, Wolfgang 2009: Kompetenzpass und Geräte- bzw. Funktionsausbildung – zwei innovative Wege einer alterssensiblen Personalarbeit. In: Richter 2009, S. 77ff.
- Kädtler, Jürgen / Richter, Götz 2018: Editorial. Arbeitsintegriertes Lernen und lernförderliche Arbeitsgestaltung, Arbeit 2018; 27 (4), S. 263.
- Kirchhof, Paul 2015: Maunz Dürig, Grundgesetzkommentar, Art 3 Abs. 1.
- Klein, Ansgar / Fuchs, Petra / Flohé, Alexander (Hrsg.) 2011: Handbuch kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich, Berlin 2011.
- Klein, Ansgar 2015: Vorwort. In: BBE 2015, S. 3ff.
- Klein, Ansgar / Sprengel, Rainer / Neuling, Johanna (Hrsg.) 2015: Jahrbuch Engagementpolitik 2015, Engagement und Welfare Mix – Trends und Herausforderungen, Frankfurt a. M. 2015.
- Klein, Ansgar / Sandler, Hans H. Th. 2016: Infrastrukturelle Bedarfe des Engagements im demographischen Wandel, BBE-Newsletter 12/2016.
- Klein, Ansgar / Sprengel, Rainer / Neuling, Johanna (Hrsg.) 2018: Annäherungen an die digitale Welt, Jahrbuch Engagementpolitik 2018, Frankfurt/Main 2018.
- Klein, Ansgar / Sprengel, Rainer / Neuling, Johanna (Hrsg.) 2019: Europa als Handlungsarena der Zivilgesellschaft, Jahrbuch Engagementpolitik 2019, Frankfurt a. M. 2019.
- Klie, Thomas 2015: Welfare Mix – Elf Thesen. In: Klein et al. 2015, S. 28ff.
- Klie, Thomas / Klie, Anna Wiebke (Hrsg.) 2018: Engagement und Zivilgesellschaft, Wiesbaden 2018.
- Klie, Anna Wiebke 2018: Migration und demografischer Wandel. Daten und Fakten. In: Klie / Klie 2018, S. 425 ff.
- Kochsiek, Kurt (Hrsg.): Altern und Gesundheit, Akademiengruppe Altern in Deutschland, Band 7, Halle 2009.
- Krüger, Roland / Sittler, Loring 2011: Wir brauchen euch! Wie sich die Generation 50plus engagieren und verwirklichen kann, Hamburg 2011.
- Kruse, Andreas 2012: Lebenszufriedenheit aus psychologischer und geronto-

H. LITERATURVERZEICHNIS

logischer Perspektive. In: Generali 2012, S. 62ff.

• Kruse, Andreas 2012: Mitverantwortliches Leben und gelingendes Altern aus individueller und gesellschaftlicher Sicht. In: Generali 2012, S. 372ff.

• Kuda, Eva 2006: Der Europäische Qualifikationsrahmen. Chancen oder Risiken für Arbeitnehmer und ihre berufliche Bildung (online unter: <http://denk-doch-mal.de/WP/europaeischer-qualifikationsrahmen/>).

• Kusterer, Peter 2018: Braucht es eine digitale Agenda? Drei Thesen zum aktuellen Status und der Herausforderung für Zivilgesellschaft. In: Klein et al. 2018, S. 162ff.

• Kusterer, Peter 2019: Eckpfeiler einer digitalen Agenda für Engagement und Demokratie. In: Klein et al. 2019, S. 50ff.

• Lennings, Frank / Dörich, Jürgen 2017, Wie können wir Produktionsarbeit in Deutschland halten? In: Richter et al. 2017, S. 15ff.

• Masuch, Peter / Spellbrink, Wolfgang / Becker, Ulrich / Leibfried, Stephan 2014: Vorwort. In: Dies. (Hrsg.): Grundlagen und Herausforderungen des Sozialstaates, Denkschrift 60 Jahre Bundessozialgericht, Band 1 Berlin 2014, S. V ff.

• Menke, Barbara 2017: „Aus freien Stücken“: Motivation und Qualifikation für das bürgerschaftliche Engagement. In: Menke / Länge 2007, S. 9ff.

• Menke, Barbara / Länge, Theo W. (Hrsg.) 2007: Aus freien Stücken, Motivation und Qualifikation von älteren Erwachsenen für das bürgerschaftliche Engagement, Recklinghausen 2007.

• Naumann, Siglinde 2015: Begrüßung durch die BBE-Arbeitsgruppe „Kulturelle Vielfalt und Teilhabe. In: BBE 2015 S. 10 ff.

• Offensive Mittelstand Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ (online unter: www.check-betriebliche-bildung.de/check-bildung/daten/mittelstand/pdf/INQA-Check-Betriebliche-Bildung.pdf).

• Offensive Mittelstand Potenzialanalyse „Innovation sichert den Erfolg“ (online unter: www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/potenzialanalyse.pdf).

• Offensive Mittelstand Potenzialanalyse „Migrantengeführte Unternehmen“ (online unter: www.sesam-niederrhein.de/sesamtoolbox/).

• Offensive Mittelstand: Kriterien für die Bildung und die Arbeit von regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand (online unter: www.offensive-mittelstand.de/netzwerke/kriterien-fuer-die-bildung-und-die-arbeit-von-regionalen-netzwerken).

• Offensive Mittelstand: Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“ (online unter: www.check-arbeit40.de/check-arbeit40/daten/mittelstand/pdf/Potentialanalyse_Arbeit_4.0.pdf).

• Offensive Mittelstand: Potenzialanalyse „Arbeitszeit“ (online unter: www.inqa-arbeitszeit.de/check-arbeitszeit/daten/mittelstand/pdf/INQA_Check_Arbeitszeit.pdf).

• Offensive Mittelstand: Qualität der Beratung. Selbstcheck und Qualitätskriterien für UnternehmensberaterInnen – gute Beratung für den Mittelstand (online unter: www.check-beraterqualitaet.de/check-beraterqualitaet/daten/mittelstand/index.htm).

• Olk, Thomas / Hartnuß, Birger 2011: Handbuch Bürgerschaftliches Engagement, Basel 2011.

• Olk, Thomas 2018: Engagement und Bildung. In: Klie / Klie 2018, S. 107ff.

• Olk, Thomas / Rüttgers, Martin 2018: Netzwerke der Engagementförderung. Netzwerkanalysen mit dem Fokus auf die 16 Bundesländer, Frankfurt a. M. 2018.

• Phineo: Gutes noch besser tun – mit dem Kursbuch Wirkung (online unter: www.phineo.org/themen/wirkungsorientierte-steuerung).

• Rasmussen, Wiebke 2019: Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Die Digitalisierung des sozialen Sektors – Fallbespiele,

Fallstricke und Gelingenskriterien (online unter: www.phineo.org/Themen/digital-dabei).

- Pielorz, Mona / Seidel, Sabine 2012: Der kombinierte Einsatz von entwicklungs- und anforderungsorientierten Verfahren der Kompetenzfeststellung am Beispiel des ProfilPASS. In: Erpenbeck, John (Hrsg.), Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativer und quantitativer Kompetenzerfassung, Münster, New York, München, Berlin 2012, S. 303 ff. (S. 322 mit definitorischem Überblick).
- Piorr, Rüdiger / Reckermann, Andreas / Riese, Christian 2006: Damit Know-how und Erfahrung nicht in Rente gehen!, special Personalführung 7/2006, S. 82 (online unter: https://www.bkp-team.de/fileadmin/user_upload/downloads/artikel_Personalfuehrung_07_2006.pdf).
- Priemer, Jana / Krimmer, Holger / Labigne, Anael 2017: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken, Essen 2017 (online unter: www.stifterverband.org/medien/ziviz-survey-2017).
- Priemer, Jana / Schmidt, Mara, 2018: Migrantenorganisationen in Deutschland, 2018 (online unter: www.stifterverband.org/migrantenorganisationen-in-deutschland).
- Priemer, Jana / Mohr, Veronika 2018: Orte des lebenslangen Lernens. Vereine, Stiftungen und Co. Die neuen Bildungspartner? (online unter: www.stifterverband.org/medien/vereine-stiftungen-und-co).
- Reifenhäuser, Carola 2013: Aufgabenprofile erstellen und Freiwillige gewinnen. In: Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013, S. 106ff.
- Reifenhäuser, Carola 2013: Erstgespräche führen, entscheiden, Vereinbarung treffen. In: Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013, S. 114ff.
- Reifenhäuser, Carola / Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.) 2013: Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim und Basel 2013.
- Reifenhäuser, Oliver 2013: Freiwilligenmanagement. In: Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013, S. 14ff.
- Reinders, Heinz 2016: Service Learning – Theoretische Überlegungen und empirische Studien zu Lernen durch Engagement, Weinheim und Basel 2016.
- Richter, Götz / Hecker, Christoph / Hinz, Andreas (Hrsg.) 2017: Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften, Berlin 2017.
- Richter, Götz / Ribbat, Mirko/ Mühlbrok, Inga / Wendsche, Johannes 2018: Perspektiven des arbeitsintegrierten Lernens in Forschung und Praxis, Arbeit 2018, 27(4), S. 1ff.
- Reday-Mulvey, Geneviève 2005: Working Beyond 60. Key Policies and Practices in Europe, New York 2005.
- Richter, Götz (Hrsg.) 2009: Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regelungen, Bielefeld 2009.
- Richter, Götz 2009, Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik. In: Richter 2009, S. 11ff.
- Richter, Götz 2011: Qualitätssicherung in der Demografieberatung. In: BAuA 2011, S. 7.
- Robert Bosch Stiftung / Bertelsmann Stiftung / Stiftung Neue Verantwortung / Phineo 2019: Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft (online unter: www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-01/Report_Digitalisierung_braucht_Zivilgesellschaft_2019.pdf).
- Rübke, Thomas 2011: Netzwerkmanagement In: Olk / Hartnuß 2011, S. 611ff.
- Rübke, Thomas / Schaaf-Derichs, Carola / Klein, Ansgar 2018: Vorwort. In: Olk / Rüttgers 2018.
- Rossa, Mirjam / Przybylski, Jonathan 2018: CV for HR. Potentiale von Corporate Volunteering für das Humanressourcenmanagement. In: Dreesbach-Bundy / Scheck 2018, S. 25 ff.

H. LITERATURVERZEICHNIS

- Rump, Jutta / Eilers, Silke 2011: Ökonomische Effekte des Age Managements, 2. Aufl., Sternenfels 2011.
- Schaaf-Derichs, Carola 2013: Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen. In: Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013, S. 41.
- Schmachtel, Stefanie / Olk, Thomas 2017: Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Empirische Befunde und kritische Reflexionen – eine Einführung. In: Olk / Schmachtel. Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften, Weinheim, S. 10 ff.
- Schöffmann, Dieter 2017: Unternehmen zwischen Förderung und Behinderung bürgerschaftlichen Engagements, BBE-Newsletter 22/2017.
- Schöffmann, Dieter 2019: Unternehmen in der Gesellschaft. In: Klein et al. 2019, S. 64ff.
- Schrader / Schubert 2013: Bearbeiter von Däubler / Berzbach 2013.
- Seifert, Anne 2019: Lernen durch Engagement (online unter: www.schulstiftung-freiburg.de/eip/media/forum/pdf_350.pdf Zugriff 5.2.19).
- Sendler, Hans H. Th. / Piorr, Rüdiger 2014: Für eine bewusste neue Berufsetappe 55, Sozialer Fortschritt 6/2014, S. 145ff.
- Sendler, Hans H. Th. 2015: Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Bürgerschaftlichem Engagement nachhaltig beleben. In: Klein et al. 2015, S. 63ff.
- Sendler, Hans H. Th. 2016: Kompetenzbilanzen ex ante, BBE-Newsletter 21/2016.
- Sendler, Hans H. Th. 2017: Synergien zwischen Arbeitswelt und Drittem Sektor mit Bürgerschaftlichem Engagement nachhaltig beleben, BBE-Newsletter 22/2017.
- Sendler, Hans H. Th. 2019: Qualifikationsrahmen und Engagement. In: Klein / Sprengel / Neuling (Hrsg.), Jahrbuch Engagementpolitik 2019, Europa als Handlungsarena der Zivilgesellschaft, Frankfurt a. M. 2019, S. 157ff.
- Sesam Akademie Apeldoorn (online unter: www.sesamacademie.nl).
- Sonntag, Karlheinz / Seiferling, Nadine 2017: Alters- und berufsbegleitende Veränderungen des Leistungsprofils – Voraussetzungen und Limitationen für gesundes Altern in der Produktion. In: Richter et al. 2017, S. 274ff.
- Spangenberg, Manfred / Baur, Tobias / Sendler, Hans / Embacher, Serge 2017: Förderliche Rahmenbedingungen für Engagement, BBE-Newsletter 21/2017.
- Steinhagen-Thiessen, Elisabeth 2009: Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention. In: Kochsiek 2009, S. 77ff.
- Stieger, Leopold 2018: Freitätigkeit. Zwischen Beruf und Ruhestand. Sinnerfülltes Gestalten in dieser Lebensphase, Wien 2018 (online unter www.seniors4success.at).
- Thomä, Jörg 2017: Wirtschaftliche Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im nordrhein-westfälischen Handwerk, im Auftrag des Westdeutschen Handelskammertages, Düsseldorf 2017.
- UPJ (Hrsg.) 2010: INCLUDE. Pathways to community Investment, Unternehmen für lokales und regionales Engagement im Gemeinwesen gewinnen, Ein Leitfaden, Berlin 2010.
- UPJ (Hrsg.) 2018: Corporate Volunteering in Deutschland, Praxis-Studie, Ergebnisbericht, März 2018.
- Vollmer, Julia 2011: Deutschland im demographischen Wandel 2030. Datenreport, hg. V. Bertelsmann Stiftung 2011.
- Wilkesmann, Uwe / Piorr, Rüdiger / Taubert, Rolf 1999: Konfliktarenen im Unternehmen – am Beispiel des Co-Managements. In: Schmeisser, W. / Krimphowe, D. (Hrsg.), Personalführung und Organisation, München 1999, S. 715ff. (online unter: www.bkp-team.de/fileadmin/user_upload/downloads/Schmeisser_Konfliktarenen.pdf).
- Wikipedia 2019: Netzwerkorganisation (online unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Netzwerkorganisation>).

- Wurm, Susanne / Engstler, Heribert / Tesch-Römer, Clemens 2009: Ruhestand und Gesundheit. In: Kochsiek 2009, S. 227ff.
- Zweiter Engagementbericht 2017: Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Drucksache 18/11800 vom 30.3.2017, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Zweiter Engagementbericht. Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung (online unter: www.zweiterengagementbericht.de).

AUTOR:

Dr. rer. pol. Hans H. Th. Sendler, seit 2008 Leiter der Konzeptagentur EUSENDOR zum demographischen Wandel in Arbeitswelt und bürgerschaftlichem Engagement, Themenpaare Unternehmen und Engagement im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Kontakt: h.sendler@eusendor.com

LEKTORAT

Dr. Serge Embacher, Politikwissenschaftler, Publizist, Leiter des Arbeitsbereichs Fachprojekte im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Kontakt: serge.embacher@bb-e.de

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18, 10179 Berlin-Mitte

☎ +49 30 62980 100

✉ info@b-b-e.de

🌐 <http://www.b-b-e.de>

📘 <https://www.facebook.com/BundesnetzwerkBuergerschaftlichesEngagement/>

🐦 https://twitter.com/BBE_Info

REDAKTION DER PUBLIKATION

Dr. Serge Embacher

REDAKTION DER REIHE

PD Dr. Ansgar Klein, Dr. Lilian Schwalb, Dr. Rainer Sprengel

V.I.S.D.P.

PD Dr. Ansgar Klein

LAYOUT/SATZ

Regina Vierkant (sevenminds)

ERSCHEINUNGSDATUM

November 2019

ISBN: 978-3-948153-05-2

Die Erarbeitung der vorliegenden Recherche erfolgte im Rahmen der Tätigkeit der BBE Geschäftsstelle gGmbH. Die Arbeit der Geschäftsstelle wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

ENTWICKELN. VERNETZEN. STÄRKEN.

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ist das Netzwerk für Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft zur nachhaltigen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Bürgergesellschaft in allen Gesellschafts- und Politikbereichen.

BBE-NEWSLETTER ONLINE

BBE-NEWSLETTER

Der BBE-Newsletter informiert 14-tägig über Engagementpolitik und -debatte in Deutschland, interessante Publikationen und Veranstaltungen sowie Aktuelles aus dem BBE. In monatlichen Themenschwerpunkten vertiefen AutorInnen aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft zivilgesellschaftliche Themen.

www.b-b-e.de/newsletter

BBE EUROPA-NACHRICHTEN

Die BBE Europa-Nachrichten zu Engagement und Partizipation in Europa bieten monatlich Informationen und Hintergrundberichte zu europäischen Fragen der Engagementpolitik und -förderung, Gastbeiträge namhafter EuropaexpertInnen sowie Hinweise auf internationale Beteiligungsverfahren.

www.b-b-e.de/eunewsletter

INFOLETTER

Der Infoletter informiert anlassbezogen über Aktivitäten zur Vorbereitung und Durchführung der »Woche des bürgerschaftlichen Engagements«, hält über Neuigkeiten, Termine, Aktionen und Materialien der Kampagne »Engagement macht stark!« auf dem Laufenden und stellt Engagement-Projekte vor. Zusätzlich erscheinen zu den drei jährlichen Themenschwerpunkten SonderInfoletter, die die Schwerpunkte inhaltlich begleiten und fachlich untersetzen.

www.engagement-macht-stark.de/publikationen/infoletter

NEWSLETTER-ABO

www.b-b-e.de/newsletter-abo

