

Gemeinnützige Mittler als Katalysatoren für Unternehmensengagement

"Kooperationen, in denen Unternehmen, Gemeinnützige und öffentliche Verwaltungen mit ihren spezifischen Kompetenzen gemeinsam an innovativen Lösungen arbeiten, sind mit Blick auf die Herausforderungen, vor denen wir als Gesellschaft stehen, essentiell", so Prof. Dr. Birger Priddat, Lehrstuhlinhaber für Politische Ökonomie an der Universität Witten/Herdecke, in seinem Eröffnungsbeitrag zum UPJ Jahresempfang im November 2009 in der Landesvertretung Brandenburg in Berlin. Das UPJ-Netzwerk bringe die verschiedenen Akteure gezielt zusammen und schaffe einen Ort, um praktische Erfahrungen zu sammeln und Kooperationsprozesse langfristig stabil zu halten.

Für die Herstellung und den Erfolg solcher Kooperationen braucht es „Kümmerer“, Geburtshelfer, Übersetzer, Brückenbauer, Grenzgänger, Mittler - Protagonisten im Gemeinwesen mit langem Atem, konkreter Vision und verlässlichem Hinterland. Diese neue Aufgabe als Mittler wird sukzessive von einer wachsenden Zahl unterschiedlicher Akteure übernommen, von Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Stiftungen, Wohlfahrtsverbänden, sozialen Einrichtungen, Quartiersmanagern, Agenda 21-Gruppen, Mehrgenerationenhäusern, aber auch von kommunalen Stellen wie etwa in Baden Württemberg, Wiesbaden, Saarbrücken oder München. (1) Die Mittlertätigkeit für Unternehmensengagement entsteht meist aus Erfahrungen aus anderen gemeinwesenbezogenen Projekten als sinnvolle und bedarfsbezogene Ergänzung des bisherigen Leistungsspektrums dieser Organisationen. Mit Information, Qualifizierung, Beratung, Vermittlung, Vernetzung und mit Projekten für die Zielgruppen Unternehmen, Organisationen, Verbände, Politik und Verwaltung agieren gemeinnützige Mittler in unterschiedlichen Rollen.

Als Dienstleister unterstützen sie Unternehmen bei der Recherche und Vermittlung passender Projekte und Kooperationspartner vor Ort und bei der Begleitung oder dem Management von Corporate Volunteering- und weiteren Kooperationsprojekten. Stellvertretend für die inzwischen sehr zahlreichen Projekte dieser Art kann hier der Make a Difference Day von KPMG genannt werden, bei dem das Unternehmen

(¹) Vgl. zu diesem Beitrag u.a. Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Gütersloh 2008; oder: Dresewski, Felix, Lang, Reinhard: Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen; in: Backhaus-Maul, Holger, Biedermann, Christiane, Nährlich, Stefan, Polterauer, Judith: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. akt. und erw. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 401ff.

seit dem ersten Tag in 2005 mit UPJ als bundesweitem und an allen Standorten mit lokalen Mittlern zusammenarbeitet.

Als Entwicklungsagenturen werden Mittler pro-aktiv. Sie initiieren und setzen niedrigschwellige Impulsprojekte um, die Unternehmen und Organisationen erste Erfahrungen miteinander vermitteln, die zeigen, was alles geht, und die Schritt für Schritt den Boden für neue Soziale Kooperationen bereiten, die aus ersten Begegnungen entstehen können. Dies sind z.B. die sozialen Marktplätze, die die Bertelsmann-Stiftung und andere Akteure bereits vielfach umgesetzt haben (2), oder lokale Unternehmensaktionstage wie etwa „Wiesbaden engagiert“, „MUMM - Mainzer Unternehmen machen mit“, „Brücken bauen“ in der Region Braunschweig, der „Freiwilligentag für Unternehmen“ in Hannover oder Wirtschaft in Aktion - Für Frankfurt (Oder), bei denen sich eine größere Zahl von Unternehmen der Region an einem bestimmten Datum im Jahr einen Tag lang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in gemeinsamen Projekten engagieren. (3) Solchen Impulsprojekten ist gemeinsam, dass sie niedrigschwellig sind, dass sie Erfahrungsräume bieten und aktivierend für längerfristiges Engagement sind.

Mit Plattformen werden Akteure vor Ort eher prozessorientiert in Bewegung gesetzt. Lokale Akteure werden vernetzt, Foren, Runde Tische und multilaterale Partnerschaften aufgebaut. Mittler übernehmen die Aufgabe eines „Faciliator“, sie schieben den Prozess an, moderieren den Austausch, zeigen Möglichkeiten von Corporate Citizenship auf und koordinieren gemeinsame Projekte und Programme. Zunehmend nehmen solche Plattformen spezifische gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen im regionalen oder lokalen Gemeinwesen als Ausgangspunkt, Rahmen und Ziel für die Aktivierung weiteren unternehmerischen Engagements. Breit angelegt ist in dieser Hinsicht das Programm „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung, das das Format der „Verantwortungspartner“ nutzt. (4) Themen wie Fachkräftemangel, sozialer Zusammenhalt, Bildung oder Familienfreundlichkeit sind für alle Unternehmen am Standort wichtig. Als Verantwortungspartner bündeln Unternehmer einer Region ihr Engagement. Gemeinsam mit weiteren Partnern - Kommunen, Landkreisen, Vereinen, sozialen Einrichtungen - entstehen neue und wirkungsvolle Lösungen für den Standort. Der von UPJ seit mehreren Jahren koordinierte Runde Tisch „Jugend und Wirtschaft“(5) zielt auf die spezifischen Herausforderungen im Land Brandenburg und ist getragen von der Erkenntnis, dass förderliche Bedingungen für das Aufwachsen der nächsten Generation zu einem Standortfaktor geworden sind. Die demografische Entwicklung, Arbeitslosigkeit und Mangel an Ausbildungsplätzen, Gewalt und Intoleranz, Defizite bei Bildung, geringe Eigeninitiative und Sozialkompetenz, mangelhafte soziale und kulturelle Infrastruktur – dies sind wesentliche Herausforderungen, die erhöhtes Engagement erfordern. Der „Runde Tisch“ wird

(2) S. www.gute-geschaefte.org

(3) S. www.upj.de/aktionstag

(4) S. www.unternehmen-fuer-die-region.de

(5) S. www.upj-brandenburg.de

mittlerweile von mehr als 25 engagierten Brandenburger Unternehmen getragen, die mit eigenen exemplarischen Projekten in ihrem jeweiligen Umfeld Schritt für Schritt Brücken zwischen den Akteuren bauen, Impulse geben, neues Engagement motivieren und Unternehmen und junge Menschen aktivieren, gemeinsam etwas für sich zu tun.

Die Rolle als Dienstleister wird von einer wachsenden Zahl von Mittlern wahrgenommen, da sie angesichts des derzeit wachsenden Bedarfs vor allem größerer Unternehmen an der Vermittlung geeigneter Einsatzstellen für Corporate Volunteering Projekte am leichtesten wahrzunehmen und zu finanzieren scheint. Trotz noch bestehender Unsicherheiten in Bezug auf Qualität und Preisgestaltung auf Seiten der Mittler und einem tief sitzenden und weit verbreiteten Unverständnis bei den Unternehmen, „etwas Gutes zu tun“ als Managementaufgabe zu betrachten und für Dienstleistungen zu bezahlen, wächst jedoch die Einsicht, dass wirkungsvolles Engagement gewisser Voraussetzungen bedarf.

Diese Rolle als Dienstleister wird jedoch nicht ausreichen, um die Potenziale Sozialer Kooperationen zu heben. Die Aufgaben als Entwicklungsagentur und als Plattform sollten weiter konturiert und Konzepte, Methoden und Geschäftsmodelle entwickelt und erprobt werden (6). Nahe liegende Entwicklungsaufgaben bestehen z.B. darin, schon bestehende nationale und internationale Programme und Instrumente (7) mit den Bedarfen an Problemlösung vor Ort abzugleichen und zu übertragen, aber auch Unternehmen dazu zu bewegen, untereinander zu kooperieren, ihre Ressourcen und Kompetenzen bündeln, damit die Chancen steigen, tatsächlich einen „Unterschied“ zu machen und die Lücke zwischen Anspruch an Problemlösung und tatsächlichem Investment ins Gemeinwesen zu verringern.

Eine zweite wichtige Aufgabe regionaler Mittlerorganisationen ist die Qualifizierung und Beratung der gemeinnützigen „Seite“ für eine qualitätsvolle Entwicklung von Corporate Citizenship: Bislang stehen in Deutschland vor allem die Perspektive der Unternehmen und bei gemeinnützigen Organisationen an Fundraising orientierte Fragen (Sind mit Corporate Citizenship tatsächlich neue Ressourcen zu gewinnen? Wie kann man Unternehmen ansprechen? Welcher Nutzen wird hier erwartet? etc.) im Mittelpunkt. Dies bestimmt das Verhältnis der Beteiligten. Auf Seiten der Gemeinnützigen, aber auch in Politik und Verwaltung gibt es bislang kaum eine Auseinandersetzung mit den Chancen und Grenzen Sozialer Kooperation, mit den eigenen Zugängen und Zielen und dem Nutzen für die Gemeinwesenentwicklung. Mehr und bessere Unternehmenskooperationen können hingegen nur erreicht werden, wenn

⁽⁶⁾ Ein Ort für den offenen kollegialen Austausch über solche Entwicklungsaufgaben ist z.B. das „Praxisforum gemeinnütziger Mittler für Corporate Citizenship“, das auch als Anlaufpunkt für solche Organisationen gilt, die als Mittler aktiv werden wollen - siehe www.upj.de - Rubrik „Projekte“. Siehe dazu auch den Diskussionsbeitrag über Rolle und Aufgaben von Mittlern von Henk Kinds auf der Dialogplattform www.diskutiere.de

⁽⁷⁾ Im Rahmen des europäischen Projektes „INCLUDE – Pathways to Community Investment“ hat UPJ gemeinsam mit Business in the Community über das CSR360 Global Partner Network (www.csr360.org) mehr als 100 gute Beispiele solcher Programme und Instrumente recherchiert und aufbereitet.

es auch auf der gemeinnützigen „Seite“ fachlich fundierte, eigenständige Ziele und Konzepte gibt, die die Unternehmen dann auch zu qualifizierteren Anstrengungen „herausfordern“ und die viel beschworene „gleiche Augenhöhe“ herstellen können.

Auch soziale Organisationen sollten Corporate Citizenship demnach als ein strategisches Instrument betrachten und einsetzen, um ihre ideellen/fachlichen Ziele besser erreichen zu können und die eigene Problemlösungskompetenz zu erweitern. Hier müssen Konzepte für qualitativ und quantitativ wirkungsvolle Kooperationen entwickelt und erprobt werden, die die spezifischen Beiträge engagierter Unternehmen sinnvoll mit der professionellen fachlichen Arbeit verbinden, um ein "Mehr" an sinnvoller Leistung für die Adressaten und die Kapazitäten für bessere Ergebnisse im Gemeinwesen zu steigern. Dies entspricht dem grundsätzlichen Anliegen der Unternehmen, mit ihrem gesellschaftlichen Engagement wirkungsvoll zu einem funktionierenden Gemeinwesen beizutragen.

Finanziert wird die Arbeit der meisten Mittlern aus einer Mischung von öffentlichen Projektförderungen, internen Quer-Subventionen, Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Ehrenamt, Honoraren und einem nicht geringen Einsatz an Engagement. Der öffentlichen Hand kommt hier die Aufgabe zu, die Leistungen gemeinnütziger Mittler als notwendige Infrastrukturaufgaben für die Entwicklung des Gemeinwesens anzuerkennen und gemeinsam mit den Akteuren vor Ort tragfähige Finanzierungsmodelle zu entwickeln, denn im Tun und praktischen Impulsen auf der lokalen wie auf der nationalen Ebene liegt einer der Schlüssel für die Verbreitung und Vertiefung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen (Corporate Citizenship).

Im besten Falle gelingt es, die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen der beteiligten Unternehmen, Organisationen und Verwaltung, die zwar im Alltag auf vielfältige Art und Weise aufeinander bezogen sind, institutionell und bei der Regelung gemeinsamer Belange im Gemeinwesen aber (noch) nicht viel miteinander zu tun haben, zusammen zu bringen und daraus Ansätze für Soziale Kooperationen zu entwickeln und zu begleiten. In dem Maße wie nicht nur Verbände, Politik und Verwaltung, sondern auch die Unternehmen deren Nutzen für die Qualität und das Management von Kooperationsprojekten, für Vernetzung und die Potenziale wirkungsvoller kooperativer Projekte gemeinsam mit anderen Unternehmen erkennen und ein Interesse an einer professionellen Mittlertätigkeit entwickeln, werden sie sich auch an der Finanzierung der erforderlichen Basis-Infrastruktur beteiligen

Das bedeutet mittelfristig auch eine stärkere Partizipation in Bereichen, für die Unternehmen bislang nicht „zuständig“ waren: Eine stärkere fachlich begründete Ausrichtung von Kooperationsprojekten erfordert sektorübergreifende Aushandlungen über die wirkungsvollste Art der Problemlösung und deren Rahmenbedingungen. Aus dieser eher strukturellen Dimension von Partnerschaften zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen könnte neben den traditionellen korporatistischen Arrangements im Vollzug der Kooperation eine neue Arena für die Definition und Bearbei-

tung gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen, in der bestehende Ansätze und Akteure mit ihren Erfahrungen, Ressourcen und Kompetenzen zusammen gebracht und die gegenseitigen Ziele, Erwartungen, Möglichkeiten und Interessen der Beteiligten aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat abgeglichen werden, und um daraus eine gemeinsame Schnittmenge zu identifizieren, die die Basis für wirkungsvolle und partnerschaftliche Soziale Kooperationen bilden kann.

Dabei zeichnet sich ab, dass sich bei allen Beteiligten nicht nur Einstellungen und Handlungsweisen ändern, sondern in der Praxis die Verantwortung für die Lösung gesellschaftlicher Probleme und die Gestaltung des Gemeinwesens neu ausbalanciert wird. Indem die Engagementaktivitäten von Unternehmen in eine Beziehung zu den Leistungen der beteiligten Kooperationspartner aus Zivilgesellschaft und Staat geraten, wächst das Verständnis für den spezifischen Beitrag, den die jeweils Anderen mit ihren spezifischen Kompetenzen und Ressourcen in neue Problemlösungen für ein funktionierendes Gemeinwesen einbringen können.

Peter Kromminga und Dr. Reinhard Lang sind Geschäftsführer von UPJ.

Kontakt: peter.kromminga@upj.de und reinhard.lang@upj.de

Weitere Informationen <http://www.upj.de> - das Corporate Citizenship und CSR-Portal

UPJ ist das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. Im Mittelpunkt stehen Projekte, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen, indem sie neue Verbindungen zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen schaffen. Diese Akteure unterstützt der gemeinnützige UPJ e.V. darüber hinaus mit Informationen und Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility Aktivitäten.