

# 20

## ERFOLGSGESCHICHTEN

Wie Kooperationen von Unternehmen und  
sozialen Organisationen gelingen



Eine gemeinsame Studie von Caritas und JTI  
anhand ausgewählter Praxisbeispiele



„Verantwortlich agierende Unternehmen definieren Erfolg nicht aus einer rein finanziellen Perspektive. Erfolg ist für sie ein Dreiklang aus Wirtschaft, Ökologie und sozialem Engagement. Sie übernehmen Verantwortung für Mensch und Umwelt und reinvestieren Teile ihres wirtschaftlichen Erfolgs in die Gesellschaft, die sie trägt.“

Diese einleitenden Sätze aus der Eingangsseite der Homepage des CSR-Kompetenzzentrums im Deutschen Caritasverband zeigen, wie die Caritas die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft versteht. Die vorliegende Erhebung legt im Folgenden legt dar, welche Konsequenzen die Caritas und ihre Mitglieder daraus ziehen.

Die Caritas und ihre Mitglieder sind angetreten, zukünftig noch stärker als bisher mit Unternehmen zu kooperieren. Sich gemeinsam gesellschaftlicher Herausforderungen anzunehmen und sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen deren Bearbeitung anzunähern, ist Ausdruck des Leitgedankens der Caritas zur Förderung der Solidarität in der Gesellschaft.

Bereits im Jahr 2005 hat sich die Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes dafür ausgesprochen, die Zusammenarbeit von Caritas und gewerblichen Unternehmen zu fördern und die damit verbundenen Potenziale zu nutzen. Auf der Grundlage dieses Beschlusses und von Empfehlungen, die ein dafür eingerichteter Fachbeirat erarbeitet hat, richtete der Deutsche Caritasverband gemeinsam mit dem Diözesancaritasverband Rottenburg-Stuttgart (DiCV) Anfang des Jahres 2011 das „CSR-Kompetenzzentrum der Caritas in Deutschland“ mit Sitz in Stuttgart ein. Dessen Ziel ist es, CSR in der bundesweiten Caritas zu verankern und Kooperationen zwischen Unternehmen und den Verbänden, Mitgliedern, Organisationen und Einrichtungen unter dem Dach der Caritas zu fördern.

Diesem Vorhaben schlossen sich weitere sieben Diözesan- und Ortscaritasverbände sowie die Malteser Werke gGmbH an. Sie verantworten seit 2013 die Auseinandersetzung mit der unternehmerischen gesellschaftlichen Verantwortung mit Blick auf Kooperationen und die daraus entstehenden Herausforderungen und Chancen für die Caritas bei der Entwicklung eigener Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsstrategien.

Stuttgart, Juli 2016

## Inhaltverzeichnis

1. Solidarität stiften, mit Unternehmen kooperieren .....	1
2. Ziel, Inhalt und Aufbau der Arbeit .....	2
3. Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit .....	3
<b>3.1. Definition</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2. Die gesellschaftliche und politische Relevanz des Themas</b> .....	<b>3</b>
<b>3.3. Die Entwicklung von CSR in der Bundesrepublik</b> .....	<b>4</b>
4. Soziale Kooperationen als CSR-Maßnahme .....	6
<b>4.1. Wohlfahrtsverbände als CSR-Partner</b> .....	<b>6</b>
<b>4.2. Corporate Citizenship</b> .....	<b>6</b>
<b>4.3. Zielebenen von Kooperationen</b> .....	<b>7</b>
5. Erfolgreich kooperieren .....	8
<b>5.1. Unternehmenskooperationen planen</b> .....	<b>8</b>
<b>5.2. Beziehungen aufbauen und pflegen</b> .....	<b>10</b>
<b>5.3. Unternehmenskooperationen umsetzen</b> .....	<b>12</b>
<b>5.4. Ziele und Nutzen sozialer Kooperationen</b> .....	<b>13</b>
6. Einführung in die Erhebung .....	15
<b>6.1. Erhebungsmethode</b> .....	<b>15</b>
<b>6.2. Kriterien für die Projektauswahl</b> .....	<b>15</b>
<b>6.3. Aufbau des Interviewleitfadens</b> .....	<b>16</b>
7. Erfolgsgeschichten sozialer Kooperationen .....	17
1. Sozialdienst katholischer Frauen e.V. München und State Street Bank .....	17
2. Caritasverband für die Stadt Köln e.V. und Frontier Economics .....	20
3. Kinderstiftung Bodensee und ifm electronic gmbh .....	25
4. IN VIA Paderborn e.V. und Goeken Backen .....	29
5. Freiwilligenzentrum München West und Samsung SDI .....	33
6. Caritasverband für das Erzbistum Berlin e.V. und Hard Rock Cafe Berlin .....	37
7. Caritasverband im Kreis Soest e.V. und Dreifaltigkeits-Hospital Lippstadt .....	42
8. Caritasverband für die Regionen Aachen-Stadt und Aachen-Land e.V. und Pelzer Fördertechnik GmbH .....	47
9. Fanprojekt Paderborn in Trägerschaft des Caritasverband Paderborn e.V. und SC Paderborn 07 e.V. ....	52
10. Malteser Werke gGmbH und goetzpartners .....	58
11. Caritas für das Erzbistum Paderborn e.V. und HDO Druck .....	62
12. Sozialdienst katholischer Frauen Ratingen e.V. und SAP SE .....	66
13. Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. und Hyundai Motor Deutschland GmbH .....	69

14. Caritasverband für die Stadt Köln e.V. und JT International Germany GmbH.....	73
15. Caritasverband Trier e.V. und JT International Germany GmbH .....	76
16. Tanzhaus Bonn und Caritasverband für die Stadt Bonn e.V. ....	79
17. DER THÜNKER, caritas stiftung bonn und GHS Anne-Frank-Schule Bonn.....	80
18. Sozialdienst Katholischer Frauen und Männer Velbert, Heiligenhaus e.V. und Velberter Box-Club (VBC) .....	83
19. Fond of Bags, Köln und Familienfonds ROBIN GOOD, Bonn .....	86
20. PKF Fasselt Schlage Duisburg, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft und Sozialdienst katholischer Frauen e.V., Ratingen .....	88
8. Auswertung der Erfolgsgeschichten .....	90
<b>8.1. Kooperationen planen</b> .....	<b>90</b>
<b>8.2. Beziehungen aufbauen und pflegen</b> .....	<b>91</b>
<b>8.3. Unternehmenskooperationen umsetzen</b> .....	<b>92</b>
<b>8.4. Ziele und Nutzen sozialer Kooperationen</b> .....	<b>93</b>
9. Fazit .....	95
10. JTI als Auftraggeber.....	96
11. Anhang .....	98

# 1. Solidarität stiften, mit Unternehmen kooperieren

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

Diese Worte von Henry Ford sind passend für das Schwerpunktthema dieser Erhebung zu den Erfolgsfaktoren für gelingende Unternehmenskooperationen. Schon heute kommen Organisationen unter dem Dach der Caritas mit Unternehmen zusammen. Ressourcen des Unternehmens fließen in soziale Projekte, Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter werden für soziales Engagement freigestellt oder Arbeitsgelegenheiten für benachteiligte Menschen geschaffen. Noch beruhen diese Engagementformen auf eher einmaligen Aktionen. Doch zunehmend streben die Beteiligten danach, zusammenzubleiben und daraus längerfristige und erfolgreiche Partnerschaften mit Perspektive zu entwickeln.

Der strategische Ausbau von Kooperationen sozialer Organisationen mit Unternehmen der Privatwirtschaft – also das geplante und in den Strukturen der Beteiligten verankerte bewusste Zusammenbleiben und Zusammenarbeiten – erzielt andere Wirkungen, sowohl im Bezug auf die Gesellschaft als auch im Hinblick auf das Kerngeschäft der beteiligten Partner. Bayer HealthCare und die World Health Organization (WHO) arbeiten seit 2002 mit dem Ziel zusammen, die afrikanische Schlafkrankheit vollständig zu besiegen. Zum zehnten Mal hat sich bereits die Partnerschaft zwischen Unicef und der ING-DiBa geährt: Darin unterstützt die ING-DiBa das Unicef-Projekt "Schulen für Afrika" und setzt sich so für benachteiligte Kinder ein.

Die Caritas selbst kooperiert im zwölften Jahr mit dem Fahrzeugimporteur Hyundai Motor Deutschland GmbH mit Sitz in Offenbach. Was im Vorfeld der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland mit der öffentlichkeitswirksamen Durchführung eines bundesweiten Fußballturniers für Achtung und Toleranz begann, ist inzwischen zu einer CSR-Kooperation, zu einer wirklichen Partnerschaft geworden. Beide Partner stärken dabei das Kerngeschäft des jeweils Anderen und fördern schwerpunktmäßig die Bildung junger Menschen.

Auf lokaler Ebene werden tagtäglich Kooperationen umgesetzt und daran gearbeitet, aus einem oftmals noch einmaligen Miteinander langfristige Partnerschaften zu entwickeln.

Die Fragen, die sich den Verantwortlichen dabei immer stellen, lauten:

- Wie können die Kontakte der Caritas und ihrer Mitglieder zu Unternehmen ausgeweitet werden?

- Wie kann die Zusammenarbeit dieser beiden Welten mit ihren unterschiedlichen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen gelingen?
- Und welches sind Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, die oft zitierte „Win-win-Situation“ herbeizuführen und die gemeinsame Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen erfolgreich zu ermöglichen?

Die vorliegende Erhebung fasst die Antworten aus den untersuchten Kooperationsprojekten zusammen und zeigt Perspektiven auf, wie Kooperationen angebahnt und erfolgreich umgesetzt werden können.

Wir sagen an dieser Stelle allen, die sich an der Erhebung beteiligten, die sich die Zeit für Interviews und vertiefende Gespräche nahmen, die Bereitschaft zeigten, Informationen aus ihren Verbänden und Organisationen zur Verfügung zu stellen, um möglichst fundierte Rückschlüsse darauf ableiten zu können, ein herzliches Danke.

Dieser Dank gilt insbesondere auch den Unternehmenspartnern, die mit ihrem Blick auf die Kooperationen und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen wichtige Erkenntnisse beisteuerten. Erst die Möglichkeit, dieses Miteinander sowohl aus der Sicht der Caritas und ihrer Mitglieder als auch der Unternehmen beleuchten zu können, schafft den Gesamtzusammenhang, der notwendig ist, um auf diesen Erkenntnissen weitere Kooperationen zu initiieren, durchzuführen und weiterzuentwickeln.

## **2. Ziel, Inhalt und Aufbau der Arbeit**

Einige Erkenntnisse zu den Faktoren, die Kooperationen zwischen Wohlfahrtsorganisationen und Wirtschaftsunternehmen befördern, sind bereits vorhanden. Ziel dieser Erhebung ist es daher, die vorliegenden Erkenntnisse zusammenzufassen, sie zu verifizieren, zu verdichten und zu ergänzen. Die Erhebung soll schließlich als inhaltliche Grundlage für die Erarbeitung eines Praxishandbuchs dienen, das lokalen und regionalen Trägern der verbandlichen Caritas als Unterstützung beim Aufbau von Unternehmenskooperationen dient, zum Know-how-Transfer beiträgt und dadurch mithilft, das Thema CSR in der Caritas und bei ihren Mitgliedern weiter zu befördern.

Einleitend wird zum Thema Unternehmenskooperationen mit Sozialverbänden hingeführt. Diese Hinführung beginnt mit dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Es wird dargestellt, wie sich das Thema CSR in Deutschland entwickelt hat und warum in diesem Zusammenhang Unternehmenskooperationen für die verbandliche Caritas zunehmend an Bedeutung gewinnen. Es wird deutlich gemacht, wie die Unternehmenskooperationen dem verbandlichen Auftrag zur Stiftung

von Solidarität in der Gesellschaft dienen. Anschließend werden bereits vorhandene Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren von Kooperationen vorgestellt.

Den inhaltlichen Schwerpunkt der Arbeit bildet die Dokumentation von Best Practice-Beispielen von Kooperationsmaßnahmen der Caritas und ihrer Mitglieder mit Unternehmen. Diese bieten Einblick in die vielfältigen Formen der Kooperationsarten und das damit verbundene Engagement der Beteiligten. Die Erhebung beschreibt detailliert das Zustandekommen, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, benennt Chancen und Risiken der Zusammenarbeit und zeigt den Nutzen für die beteiligten Partner und die Gesellschaft auf.

In der abschließenden Zusammenschau werden die vorab beschriebenen Erfolgsfaktoren mit den neu erworbenen Erkenntnissen abgeglichen.

## **3. Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit**

### **3.1. Definition**

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Europäische Kommission beschreibt CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.<sup>1</sup> Ökonomische, ökologische und soziale Aspekte sollen in engem Miteinander mit den Anspruchsgruppen, den sogenannten Stakeholdern, in das Kerngeschäft des Unternehmens einfließen. Die Bundesregierung bezeichnet in ihrer 2010 eingeführten „Nationalen CSR-Strategie“ CSR als „ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle ökonomischen, ökologischen und sozialen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet“.<sup>2</sup> Damit orientiert sie sich an dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, das die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales als tragendes Fundament nachhaltigen Wirtschaftens abbildet. Nach diesem Modell ist die gleichrangige Berücksichtigung dieser Dimensionen grundlegend für das Erreichen des Ziels einer gesellschaftlich nachhaltigen Entwicklung.

### **3.2. Die gesellschaftliche und politische Relevanz des Themas**

Weltweit stehen Gesellschaften vor großen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen. Klimawandel, demografische Entwicklung, Ressourcenknappheit, Hunger, Armut und eine zunehmend globalisierte Wirtschafts- und Arbeitswelt sind Veränderungen, die im Sinne

---

<sup>1</sup> Vgl. :<http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-international/CSR-in-der-EU/csr-in-der-eu.html>

<sup>2</sup> Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung, Berlin, den 6. Oktober 2010, Seite 2



einer nachhaltigen Entwicklung bewältigt werden müssen. Die Bundesregierung hat in der genannten „Nationalen CSR-Strategie“ einen entsprechenden Aktionsplan vorgestellt. Dieser sieht CSR als wichtigen Bestandteil einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft in Deutschland vor.<sup>3</sup> Derzeit wird die nationale CSR-Strategie der Bundesregierung weiterentwickelt und internationaler ausgerichtet. Ziel der Bundesregierung ist es, Unternehmen für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln zu sensibilisieren.<sup>4</sup>

Parallel zur Bundesregierung hat die Europäische Kommission im Oktober 2011 eine erweiterte EU-Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) vorgestellt.<sup>5</sup> Darin definiert die EU CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.<sup>6</sup>

Die ab dem Geschäftsjahr 2017 geltende EU-Richtlinie zur Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen ist ein weiteres Element, das die Aktualität des Themas belegt. Nach dieser Richtlinie müssen große Unternehmen, mit mehr als 500 Mitarbeitern, Daten zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption bereitstellen.<sup>7</sup>

### **3.3. Die Entwicklung von CSR in der Bundesrepublik**

Unternehmen, allen voran die familiengeführten, haben schon immer ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft Ausdruck verliehen. Auf der Grundlage der Leitsätze des „ehrbaren Kaufmanns“ schafften sie nicht nur Arbeitsplätze und damit die Existenzgrundlage für Arbeitnehmer und ihre Familien. In vielen Fällen stellten sie auch Ressourcen des Unternehmens zur Verfügung, um soziale und kulturelle Vorhaben an ihrem Unternehmensstandort zu fördern, das Vereinsleben zu unterstützen oder lokale Vorhaben zu ermöglichen, die ohne die Hilfe des Unternehmens nicht hätten umgesetzt werden können.

In jüngerer Zeit wollen Geschäftsführungen, Inhaber und Verantwortliche das gesellschaftliche Engagement zunehmend als einen strategischen Baustein ihres Unternehmens verstanden wissen. Es geht ihnen nicht mehr nur um eine gute Presse über eine gelungene soziale Aktion ihres Unternehmens, nicht mehr alleine um Imagewerbung, sondern auch darum, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sich gegenüber Lieferanten und Kunden als vertrauenswürdig und zuverlässig zu beweisen und Maßnahmen einzuleiten, die Umweltbelastungen reduzieren und dabei auch noch die Ausgaben des Unternehmens senken. Damit wird das

---

<sup>3</sup> Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung, Berlin, den 6. Oktober 2010, Seite 6

<sup>4</sup> Vgl: <http://www.csr-in-deutschland.de/bmas-und-corporate-social-responsibility.html>

<sup>5</sup> Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel 2011, Seite 5

<sup>6</sup> Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel 2011, Seite 7

<sup>7</sup> <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=9024>

gesellschaftliche Engagement zu einer Unternehmensstrategie mit dem Ziel einer nachhaltigen und wirtschaftlich erfolgreichen Absicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens.

Diese Entwicklung war vorhersehbar. Denn mit der schon erwähnten Einführung der „Nationalen CSR-Strategie“ und begleitet von der 2010 durch die International Organization for Standardization vorgenommenen Veröffentlichung des Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen, ISO 26.000<sup>8</sup>, schaffte die Bundesregierung die Grundlage dafür, strategische Überlegungen zu verantwortlichem Wirtschaften auch in kleinen und mittleren Unternehmen des Landes zu verankern. Die Auflage gezielter Förderprogramme der Europäischen Union zur Ansprache des Mittelstandes und dessen Qualifizierung in Sachen CSR begleiten die beschriebenen politischen Richtungsentscheidungen. Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern entwickeln ihre aus der genannten Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“ entspringenden Überlegungen vom glaubwürdigen, integren und Vertrauen genießenden Wirtschaften weiter. Zunehmend verlieren sie die Distanz zu dem sperrigen Begriff der Corporate Social Responsibility und entwickeln eigene Handlungsanleitungen und Orientierungshilfen für kleine Handwerker, Dienstleister und Produzenten. "CSR, ein Gewinn für alle", lautete der Titel eines im Dezember 2014 beendeten Projektes, welches der Diözesancaritasverband Köln mit Hilfe von Mitteln der Europäischen Union durchführte und das genau diese Qualifizierungselemente für KMUs zum Inhalt hatte. CSR, so belegt auch dieses Projekt, hat nicht nur bei börsennotierten, sondern auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen und deren Entscheidern Einzug gehalten.

All diese Entwicklungen legen dar, dass es sich bei CSR nicht um eine soziale Wohltat, sondern vielmehr um zeitgemäße und nachhaltige Unternehmensführung handelt. Es geht dabei um längst bekannte Werte, wie z.B. Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und den fairen Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Mehr denn je müssen Unternehmen dabei aber den Beweis antreten, dass sie diese Werte nicht nur schätzen, sondern in ihrer Geschäftspraxis tatsächlich einhalten und konkrete Maßnahmen einführen, um deren Verwirklichung zu gewährleisten. Unternehmen stehen unter ständiger Beobachtung einer immer kritischer werdenden Bevölkerung, die aus deren möglichen Fehlern umgehend Konsequenzen zieht.

Da CSR für immer mehr Unternehmen zu einer strategischen Ausrichtung gehört, wollen sie sich an ihren Unternehmensstandorten mit dem Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder in anderer Form in das Gemeinwesen einbringen. Für ihre CSR-Maßnahmen benötigen diese Unternehmen Partner, die wissen, welche sozialen Herausforderungen anstehen, und die das Know-how zu deren gemeinsamer Bearbeitung mitbringen.

---

<sup>8</sup> Vgl.: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf?__blob=publicationFile)

## **4. Soziale Kooperationen als CSR-Maßnahme**

### **4.1. Wohlfahrtsverbände als CSR-Partner**

Mit ihrer Expertise sind gemeinnützige Organisationen für Unternehmen, die sich im Umfeld ihres Unternehmens gesellschaftlich engagieren wollen, die richtigen Partner. Sie verfügen über vorhandene professionelle Strukturen und Netzwerke, über das fachliche Know-how und das Wissen, wo sie mit ihren Diensten gesellschaftliche Bedarfe decken können.

Das Stiften von Solidarität wiederum, als Bestandteil des Grundauftrages der Caritas, ist Antriebsfeder zur Gewinnung von Bündnis- und Kooperationspartnern bei der Weiterentwicklung und Ausgestaltung einer sozialen und gerechten Gesellschaft. Unternehmen werden als Partner verstanden, mit denen die Caritas gemeinsame Anstrengungen unternimmt, um an diesen Zielen zu arbeiten.

Bei der Caritas und ihren Mitgliedern werden unterschiedliche Formen der Kooperation mit Unternehmen praktiziert und gepflegt. Verbände wenden sich an Unternehmen, weil sie mit deren Sachspenden die jährliche Tombola der ehrenamtlich Tätigen bereichern wollen oder sie organisieren gemeinsam den Know-how Transfer von Führungskräften, um einen Einblick in das Arbeitsfeld des jeweils anderen zu erhalten und so Kompetenzen auszuweiten. Unternehmen stellen ihre Mitarbeiter frei, damit sie sich in sozialen Organisationen an einem Aktionstag oder auch längerfristig engagieren können. Damit seien nur wenige Beispiele des Zusammenwirkens genannt. Sie alle sind Teil von Bemühungen, die unter dem Begriff „Corporate Citizenship“ zusammengefasst werden.

### **4.2. Corporate Citizenship**

Corporate Citizenship ist ein Bestandteil der Corporate Social Responsibility von Unternehmen und Organisationen. Es steht für das Engagement im Gemeinwesen, das auf soziale, kulturelle oder ökologische Bereiche ausgerichtet sein kann. Im Rahmen von Corporate Citizenship gehen Unternehmen mit Wohlfahrtsverbänden, Vereinen, Stiftungen oder anderen Unternehmen eine Kooperation ein, um ein bestimmtes Ziel zur Verbesserung der gemeinsamen Lebenswelt zu befördern.<sup>9</sup> Diese Kooperationen sind verschiedenen Engagementformen zuzuordnen, die im Folgenden kurz erläutert werden.

---

<sup>9</sup> Neue Caritas spezial 1, Februar 2009, Corporate Citizenship - Projekte in der Caritas

### **Corporate Giving**

Unter Corporate Giving fallen Unternehmensspenden in Form von Geld, Gütern, Mitteln oder Leistungen von Unternehmen für gemeinwohlorientierte Zwecke. Wesentliches Merkmal einer Spende ist, dass diese freiwillig, also ohne jede rechtliche Verpflichtung oder Gegenleistung erfolgt.

### **Corporate Volunteering**

Corporate Volunteering bezeichnet das Engagement von Mitarbeitern eines Unternehmens, die für einen ehrenamtlichen Einsatz seitens des Unternehmens freigestellt werden und so ausgewählte Projekte durch ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihr Mitwirken unterstützen.

### **Gemeinwesen Joint-Venture**

Gemeinwesen Joint-Venture (oder auch Community Joint-Venture bzw. Public Private Partnership) bezeichnet eine gemeinsame Unternehmung einer gemeinnützigen Organisation und eines Unternehmens, in die beide Partner Ressourcen und Know-how einbringen und die keiner allein durchführen könnte.

### **Unternehmensstiftungen**

Unternehmensstiftungen (englisch Corporate Foundations) werden von Unternehmen für wohltätige Zwecke gegründet. Sie sind meist auf ein langfristiges Bestehen ausgelegt und eine Art des Engagements, das auch von mittelständischen Unternehmen immer häufiger realisiert wird.

## **4.3. Zielebenen von Kooperationen**

Neben der Unterscheidung nach Engagementformen kann auch zwischen den Zielebenen unterschieden werden, nach denen eine Kooperation zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen ausgerichtet ist. Man spricht dabei von den folgenden drei Orientierungen, die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen:

### **Ressourcenorientierung**

Finanzielle oder Sachleistungen oder der ehrenamtliche Einsatz von Manpower stehen im Mittelpunkt, damit ein Projekt einer Organisation (insgesamt oder auf diese Weise) durchgeführt werden kann.

### **Adressatenorientierung**

Die Kooperation ist darauf gerichtet, das fachliche Angebot der Organisation für die Adressaten zu ergänzen – z.B. durch informelle Lernarrangements und neue Zugänge zu anderen Lebenswelten, wie das bspw. in Mentoringprojekten zur Unterstützung der Berufsorientierung geschieht.

## **Kompetenzorientierung**

Die Kapazitäten des gemeinnützigen Partners im Bereich Organisation und Management werden durch den Einsatz der eigenen Kernkompetenz – bspw. in pro bono-Projekten von Beratungsunternehmen – gezielt unterstützt, damit die Organisation ihre ideellen Aufgaben effektiver umsetzen oder neue Angebote, für die ein Bedarf im Gemeinwesen entstanden ist, entwickeln kann.

Ob nur auf einer oder auf allen drei Ebenen: Im Ergebnis erweitert ein gutes Kooperations-projekt die Problemlösungsfähigkeit der Organisation und die Funktionsfähigkeit des Gemeinwesens.

## **5. Erfolgreich kooperieren**

Die folgenden Beschreibungen beziehen sich auf die Erfahrungen und Erkenntnisse zu Unternehmenskooperationen innerhalb und außerhalb der verbandlichen Caritas. Aus Sicht des CSR-Kompetenzzentrums sind beim Aufbau und der Entwicklung von Unternehmenskooperationen zwei grundsätzliche Themenfelder von Bedeutung. Zum einen geht es um den Aspekt der „Haltung“, also die Frage: „Was sind Unternehmen für die Caritas, Partner oder Geldgeber? Sind Unternehmenskooperationen ein Instrument des Fundraising oder verfolgen sie in erster Linie die Zielsetzung der Solidaritätsstiftung im Sektor Wirtschaft?“ Der andere Aspekt ist der des eingesetzten „Handwerkzeugs“, der sich mit der Frage beschäftigt, mit welchen Kompetenzen und Instrumenten Unternehmenskooperationen initiiert und durchgeführt werden. Die innerverbandliche Auseinandersetzung darüber, welchen Stellenwert Unternehmenskooperationen einnehmen und welche strategischen Ziele ein Verband oder eine Organisation damit verfolgt, ist ein Prozess, der im Laufe der praktischen Arbeit fortentwickelt und geklärt wird. Die folgenden Schritte helfen in diesem Prozess.

### **5.1. Unternehmenskooperationen planen**

Bevor Organisationen und Einrichtungen Unternehmenskooperationen initiieren, ist die grundsätzliche Klärung folgender Fragestellungen vorzunehmen.

#### **Wie werden Unternehmenskooperationen strategisch verankert?**

Das Thema Unternehmenskooperationen und seine Verortung in den Strukturen der verbandlichen Caritas setzt zunächst die strategische Entscheidung der Verantwortlichen der jeweiligen Organisation voraus. Vorstände bzw. Geschäftsführungen müssen die Bearbeitung des Themas fördern und verantworten.

#### **Was soll durch die Unternehmenskooperation erreicht werden?**

Klärung der mit der Unternehmenskooperation verbundenen Zielsetzungen.

- Welcher gesellschaftliche Nutzen wird angestrebt?
- Wie soll die Organisation oder Einrichtung davon profitieren?
- Welche Vorteile, welchen Nutzen bietet die Kooperation einem möglichen Partnerunternehmen?

### **Welche weiteren Arbeitsbereiche sind von Unternehmenskooperationen tangiert?**

Kooperationen mit Unternehmen betreffen neben den direkt Verantwortlichen weitere Personen und deren Arbeitsbereiche innerhalb einer Organisation. Das gilt z.B. für die Öffentlichkeitsarbeit, das Ehrenamt oder das Fundraising. Die frühzeitige Einbeziehung und kontinuierliche Information der dort tätigen Kolleginnen und Kollegen ist für eine gelingende Kooperation förderlich.

### **Welche Personalressourcen werden benötigt?**

Unternehmenskooperationen können nicht „nebenher“ erfolgen. Die Akquise von Unternehmen, die Umsetzung von Maßnahmen und die Pflege der Beziehungen zu den Unternehmen verlangen die Bereitstellung entsprechender personeller und zeitlicher Ressourcen.

### **Über welche Kompetenzen müssen Verantwortliche für Unternehmenskooperationen verfügen?**

Folgende Kompetenzen haben sich als hilfreich erwiesen:

- Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, um sich in Denk- und Handlungsweisen von Unternehmen hineinversetzen zu können.
- Hohe Kommunikationsfähigkeit.
- Sicheres und professionelles Auftreten.

### **Inwieweit muss der Unternehmenspartner in die Projektplanung und -umsetzung integriert werden?**

Eine gemeinsame Projektplanung erhöht die Identifikation des Unternehmens mit dem gemeinsamen Projekt und damit die Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung. Die Einbindung möglichst vieler Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter fördert deren Akzeptanz der Kooperation und ermöglicht Begegnungen auf unterschiedlichen Ebenen.

### **Welche Partner kommen für Unternehmenskooperationen infrage?**

Jedes Kooperationsvorhaben verlangt die Auseinandersetzung darüber, für welches Unternehmen dieses potenziell geeignet ist. Dies betrifft insbesondere die Unternehmensbranche oder dessen Produkt.

Sowohl Unternehmen als auch Organisationen unter dem Dach der Caritas müssen vorab feststellen, ob es Faktoren gibt, die einer möglichen Zusammenarbeit entgegenstehen.

## **5.2. Beziehungen aufbauen und pflegen**

Das Sinnbild der Brücke, die von zwei Seiten her aufgebaut werden muss, wird oft im Zusammenhang mit zwischenmenschlichen Beziehungen genutzt. Es lässt sich jedoch ebenso gut auch auf die Partnerschaft zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen übertragen. Auch hier ist eine funktionierende Zusammenarbeit kein „Selbstläufer“. Wo es anfangs um Vertrauensbildung und den Abgleich der jeweiligen Interessen, Zielsetzungen und Umsetzungsformen geht, stehen später regelmäßige Kommunikation und bewusste Beziehungspflege im Fokus.

### **Beziehungsaufbau**

Der Beziehungsaufbau ist geprägt vom gegenseitigen Kennenlernen – des Unternehmens und der Organisation sowie der kommunizierenden Ansprechpartner. Es gilt, eine gemeinsame Sprache und funktionierende Kommunikationswege zu finden. Außerdem sind die Interessen und Absichten der Partner abzugleichen. Den Unternehmen geht es vorrangig um Image und Glaubwürdigkeit, den NGOs in erster Linie um die Finanzierung ihrer Projekte und damit um die Verwirklichung ihrer jeweiligen Organisationsziele. Andererseits geht es jedoch auch um die Glaubwürdigkeit für das eigene und gemeinsame Handeln, um Wirksamkeit beim gemeinsamen Bearbeiten gesellschaftlicher Herausforderungen und um inhaltlichen Mehrwert für beide Akteure. Das ergab eine Studie des Deutschen Fundraising Verbandes, die weiterhin verdeutlicht, dass die zuvor genannten Ziele ein Spannungsfeld bilden, das der Kooperation nicht entgegensteht, sondern durchaus eine die Zielerreichung begünstigende Wirkung bei der gemeinsamen Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen entfalten kann.<sup>10</sup> Es geht also nicht darum, sich auf identische Ziele zu einigen, sondern vielmehr darum sicherzustellen, dass die Absichten der Partner nicht kollidieren und zu prüfen, ob die des jeweils anderen „mitgetragen“ werden können. All dies dient der Herstellung einer Vertrauensbasis, die für die Entwicklung einer Partnerschaft essentiell ist.

### **Akquisephase**

Wie finde ich den richtigen Partner? Es empfiehlt sich, bestehende Kontakte zu erheben und zu nutzen.

---

<sup>10</sup> Studie des Deutschen Fundraising Verbandes „Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs“

### **- Lieferbeziehungen**

Soziale Organisationen verfügen immer über Beziehungen zu Unternehmen, die aus der alltäglichen Arbeit entstehen. Seien es Lieferanten oder Kunden von Werkstätten für Menschen mit Behinderung, Sanitätshäuser, die Wohneinrichtungen ausstatten, Bauunternehmen, Autowerkstätten usw. Oft ist hier schon ein guter Grundstein gelegt: Beide Seiten kennen sich bereits, die Beziehung besteht schon seit einigen Jahren, Zuverlässigkeit und Beständigkeit konnten unter Beweis gestellt werden. Bestenfalls stimmt auch einfach „die Chemie“ zwischen den beiden Ansprechpartnern, so dass dies als Basis genutzt und möglicherweise zum Türöffner werden kann, wenn die Idee der Kooperation an das Unternehmen herangetragen wird.

### **- Unternehmensspenden**

Mögliche Kontakte zu potenziellen Kooperationspartnern können sich auch aus Unternehmensspenden ergeben. Hier wurde seitens des Unternehmens durch die Spende bereits klar signalisiert, dass ein Interesse an der Unterstützung sozialer Belange besteht – eine Information, auf die im Rahmen der Kontaktaufnahme im Hinblick auf eine mögliche Kooperation aufgebaut werden kann. Im Idealfall wird seitens der sozialen Organisation bereits im Rahmen des Fundraisings eine bewusste Beziehungspflege zu den bestehenden Spendern betrieben, das erleichtert die Ausgangssituation zusätzlich. In den meisten Fällen besteht somit bereits ein erstes Wissen über das Unternehmen. Gegebenenfalls können so die Interessen des Unternehmens bereits direkt adressiert werden.

Bei allen Überlegungen geht es grundsätzlich darum, die Kontaktmöglichkeiten zu Unternehmen auszuweiten bzw. Anstrengungen zu unternehmen, neue Kontaktmöglichkeiten zu schaffen. Das kann z.B. durch Mitgliedschaften in Unternehmensorganisationen und den Besuch von Unternehmensveranstaltungen geschehen. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang auch die Marktplatz-Methode.

### **- Marktplatz-Methode**

Eine interessante Möglichkeit, Kooperationspartner zu treffen, stellt die „Marktplatz-Methode“ dar. „Hierbei treffen sich Unternehmen mit gemeinnützigen Trägern aus der Region und handeln in kurzer Zeit individuelle Engagement-Abschlüsse aus. Wichtigster Grundsatz: Es wird nicht über finanzielle Hilfen gesprochen, und es kann ein Tauschgeschäft vereinbart werden. So kann zum Beispiel eine gemeinnützige Organisation in einem Unternehmen ein Seminar zur Suchtprävention anbieten und dafür Hilfe bei der Erstellung des eigenen Internet-Auftritts erhalten. Die Bertelsmann-Stiftung hat dieses Konzept, das seinen Ursprung in den Niederlanden hat, in Deutschland etabliert. Alles



Wissenswerte über Marktplätze kann auf der Internet-Seite [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org) abgerufen werden.“<sup>11</sup>

### **- CSR als verbindendes Thema**

Die inhaltlichen Anknüpfungspunkte zu den CSR-Themenfeldern Arbeitsplatz, Ökologie, Markt und Gemeinwesen bieten weitere Möglichkeiten, um Kooperationspartner zu finden. Ein Unternehmen, das Fachkräfte gewinnen und binden und daher seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen will, benötigt Antworten, die von der Kinderbetreuung für berufstätige Eltern bis hin zum Umgang mit Beschäftigten reichen, die berufliche Aufgaben bewältigen wollen und gleichzeitig zuhause eingebunden sind in die Pflege ihrer Angehörigen.

### **Beziehungspflege**

Ziel ist, die bestehenden Unternehmensverbindungen zu hegen und so zu nähren, dass sich daraus langfristig angelegte Partnerschaften ergeben können. Viele Elemente spielen hier eine Rolle, allen voran die regelmäßige Kommunikation. Diese sollte nicht dem Zufall überlassen, sondern zum Beispiel durch wiederkehrende Termine systematisiert werden.

Bei aktuellen Projekten oder Aktionen ist es weniger schwierig, in Kontakt zu bleiben – ist jedoch eine Aktion abgeschlossen und hat das Alltagsgeschäft die Ansprechpartner wieder eingeholt, ist schnell ein großer Zeitraum verstrichen. In der Zwischenzeit können personelle Wechsel im Unternehmen dazu führen, dass der bisherige Ansprechpartner, der die Kooperation innerhalb des Unternehmens verantwortet hat, nicht mehr dort tätig ist. Die Gelegenheit, den neuen Ansprechpartner von der weiteren Partnerschaft zu überzeugen, wurde verpasst. Dies ist nur ein Beispiel, das zeigt, wie wichtig es ist, mit dem Partnerunternehmen im Gespräch zu bleiben.

Ebenso wichtig sind die Themen Zuverlässigkeit und Transparenz. Vereinbarungen müssen eingehalten werden. Das gelingt nicht immer und muss auch kein Problem darstellen – vorausgesetzt, die andere Seite wird über entstehende Veränderungen informiert und es können neue Vereinbarungen getroffen werden.

## **5.3. Unternehmenskooperationen umsetzen**

Gehen eine soziale Organisation und ein Unternehmen eine Partnerschaft ein, können sich die damit verbundenen Erwartungen, Absichten und Ziele unterscheiden: Die soziale Organisation will zum Beispiel einen Partner zur Umsetzung eines Projektes finden, für das ihr ansonsten die Mittel oder

---

<sup>11</sup> Neue Caritas spezial 1, Februar 2009, Corporate Citizenship – Projekte in der Caritas

das Know-how fehlen. Oder sie will eine größere Zielgruppe ansprechen und damit eine höhere Bekanntheit erreichen, um so bei potenziellen neuen Mitarbeitern auf sich aufmerksam zu machen. Ein Unternehmen möchte dagegen im Rahmen seiner CSR-Strategie sein soziales Engagement ausbauen und sucht nach geeigneten Möglichkeiten. Häufig geht es auch darum, die Identifikation der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen, sich als verantwortungsvolles Unternehmen zu positionieren und sich somit am Markt zu behaupten. Die Erwartungen an den Nutzen einer möglichen Kooperation dürfen so unterschiedlich sein, wichtig ist aber, dass sich die Kooperationspartner von Beginn an über ihre Absichten austauschen und gemeinsame Ziele entwickeln und verfolgen. Daneben haben sich folgende weitere Punkte als wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationsprojekten herauskristallisiert:

- Die Kooperationspartner müssen sich persönlich kennen.
- Es gibt auf beiden Seiten feste Ansprechpartner, die miteinander alle Fragen verlässlich klären.
- Die jeweilige Unternehmensphilosophie darf dem Selbstverständnis und den Zielen der sozialen Organisation nicht entgegenstehen und umgekehrt.
- Die beteiligten Akteure müssen Entscheidungen einvernehmlich treffen.
- Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass getroffene Vereinbarungen über die Zusammenarbeit verbindlich sind und deren Einhaltung von beiden Kooperationspartnern gewährleistet wird.
- Personelle Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden.
- Relevante Schnittstellen, wie zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit, Ehrenamt und Fundraising müssen, genau wie die Leitung der Organisation, in das Projektvorhaben mit eingebunden werden.<sup>12</sup>

## 5.4. Ziele und Nutzen sozialer Kooperationen

Ebenso wichtig, wie die richtigen Voraussetzungen zu schaffen, ist es, dass die Kooperation beiden Partnern und der Gesellschaft nutzt. Dabei kann die Art des Nutzens verschiedenster Natur sein, wie die folgenden Beispiele zeigen:

### Gesellschaft – Der Social Case

- Lösung gesellschaftlicher Probleme im lokalen Umfeld, zum Beispiel durch:
  - Kooperationen zur Unterstützung Jugendlicher mit schlechtem Schulabschluss durch Vermittlung in Ausbildung.
  - Kooperationen zur Förderung der Bildung von Kindern.

---

<sup>12</sup> Neue Caritas spezial 1, Februar 2009, Corporate Citizenship - Projekte in der Caritas

- Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mitarbeiter durch Kooperationen und Angebote zur Kinderbetreuung oder Vermittlung von Betreuungskräften an pflegende Angehörige.
- Förderung des sozialen Engagements von UnternehmensmitarbeiterInnen und der damit verbundenen Stärkung der Solidarität in der Gesellschaft.
- Verbesserung der Infrastruktur und Versorgungsmöglichkeiten von Menschen in Not.
- Schutz und Erhalt der Natur durch Umweltprojekte, Reduzierung des Ressourceneinsatzes oder Verringerung des Schadstoffausstoßes.

### **Nutzen für soziale Organisationen**

- Durch die Kooperation mit einem Unternehmen können Projekte umgesetzt werden, für die es bisher an finanziellen, materiellen oder personellen Mitteln fehlte. Ebenso kann ein Unternehmen Wissen oder Kontakte einbringen und die Umsetzung oder die Professionalität eines Projektes unterstützen.
- Soziale Organisationen können durch Kooperationen neue Zielgruppen erreichen. Gewonnen werden können so Menschen, welche die Dienste der sozialen Organisation in Anspruch nehmen möchten / Ehrenamtliche / potenzielle neue Mitarbeiter und Nachwuchskräfte / neue Unterstützer u.v.m.
- Begegnung der Unternehmensmitarbeiter mit den „Kunden“ der sozialen Organisation und Verbesserung ihrer Lebenssituation.
- Kooperationen können Türöffner für neue Kontakte und mögliche Kooperationen sein. Die Organisation setzt ein Zeichen für ihre Bereitschaft zur Kooperation und wird so auch für andere Unternehmen präsent, die nach ähnlichen Kooperationspartnern suchen.
- Übernahme von Lobbyaufgaben für soziale Belange durch Unternehmen.

### **Nutzen für das Unternehmen – Der Business Case**

- Gesellschaftliches Engagement, zum Beispiel durch Kooperationen, wird von den Mitarbeitern als positiv empfunden und kann so ihre Verbundenheit zum Arbeitgeber und dessen Attraktivität steigern.
- Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung als sozial engagiertes Unternehmen.
- Erreichen neuer Zielgruppen als Konsumenten oder Kunden.
- Präsentation des Unternehmens bei Geschäftspartnern in anderer Art und Weise.
- Mitarbeiter erhalten durch Mitwirkung an Kooperationen die Möglichkeit, ihre sozialen Kompetenzen zum Vorteil des Unternehmens weiterzuentwickeln.

### **Gemeinsame Ziele**

- Eine gemeinsame Öffentlichkeit erhöht die Wahrnehmung, sowie das Bewusstsein für das gemeinsame Anliegen, aber auch für die soziale Organisation und das Unternehmen selbst.

- Kooperationen ermöglichen Einblicke in andere Welten und damit Wissenserweiterung. Sie bauen Barrieren und Hemmschwellen ab und schaffen Brücken zwischen freier Wirtschaft und sozialen Organisationen.

## 6. Einführung in die Erhebung

### 6.1. Erhebungsmethode

Die für die Erhebung angewandte Methode des leitfadengestützten Experteninterviews geht zurück auf Schnell, Hill und Esser und wird vorwiegend als Erhebungsmethode in der qualitativen Sozialforschung eingesetzt. Die Methode zielt darauf ab, durch offene Fragestellungen erweiterte Antwortspielräume zu schaffen und „einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen.“<sup>13</sup> Grundlage für die Interviewführung ist ein im Vorfeld erstellter Leitfaden. Dieser setzt sich aus einer Ansammlung von forschungsrelevanten Fragen zusammen, die der Interviewer im Verlauf des Gesprächs stellen möchte. Der Leitfaden dient dem Interviewer als Orientierungshilfe bei der Fragestellung und ermöglicht ihm damit auszuwählen, wann und in welcher Form er seine Fragen formuliert. Der Vorteil des Leitfadens ist, dass er eine Anpassung der Fragen an die Gesprächssituation ermöglicht und somit ein relativ ungezwungenes Gespräch geführt werden kann. Ebenfalls gewährleistet der Leitfaden, dass in allen geführten Experteninterviews die für die Auswertung relevanten Aspekte angesprochen werden.<sup>14</sup>

Als Experte im Rahmen eines Forschungszusammenhangs wird eine Person definiert, weil sie über berufliches Wissen verfügt, welches nicht jedem zugänglich ist. Meuser und Nagel sprechen dabei von einem „Wissensvorsprung“, auf welchen das Experteninterview abzielt. Der Experte als Akteur in einem bestimmten Handlungsfeld und seine Rolle in der Institution stehen im Vordergrund der Betrachtung, nicht die Person an sich bzw. ihre Biographie.<sup>15</sup>

### 6.2. Kriterien für die Projektauswahl

Die Auswahl der Experten ist von großer Bedeutung und bestimmt die Qualität der Informationen. Im Vorfeld war es daher wichtig, sich zu überlegen, wer über relevante Informationen verfügt, diese konkret formulieren kann, bereit ist Auskunft zu geben und dazu noch verfügbar ist. Dies sind die wesentlichen Faktoren, welche die Expertenwahl beeinflusst haben.

---

<sup>13</sup> Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung 7.Aufl. München 2005.

<sup>14</sup> Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3.Aufl. Wiesbaden 2009.

<sup>15</sup> Meuser, Michael/Nagel, Ulrich: Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden 2009.

## **6.3. Aufbau des Interviewleitfadens**

In diesem Kapitel wird der verwendete Leitfaden vorgestellt. Dieser wurde konzipiert, um die Grundlagen der erfolgreichen Kooperationen abzufragen und der Studie ein solides Faktenfundament zu verschaffen. Für die Interviews mit Experten aus sozialen Organisationen und für die Experten aus Unternehmen wurden zwei leicht unterschiedliche Leitfäden genutzt, um die Fragen genau an den jeweiligen Kontext anzupassen. Beide Leitfäden sind der Erhebung angehängt. Sie fragen die folgenden Themenblöcke ab:

### **1. Die Kooperationspartner und das gemeinsame Projekt**

Die betreffende Organisation und ihr Unternehmenspartner werden kurz mit ihrem Aufgabenschwerpunkt vorgestellt und das Kooperationsprojekt beschrieben.

### **2. Strategie und Rahmenbedingungen**

Unter der Überschrift „Strategie“ geht es um die Fragen, ob sich Unternehmen strategisch dazu entschieden haben, sich sozial zu engagieren und warum sie ihr Engagement zusammen mit einer sozialen Organisation umsetzen. Auf Seiten der Organisationen wird geklärt, ob Kooperationen mit Unternehmen eine strategische Entscheidung der Leitungsebene sind und ob für die Bearbeitung des Themas Ressourcen zur Verfügung stehen. Der Frageblock dient dazu, die in den Kapiteln „Unternehmenskooperationen planen“ und „Unternehmenskooperationen umsetzen“ beschriebenen Faktoren zu prüfen und zu ergänzen.

### **3. Kooperations-Ziele und -Ansätze**

In diesem Block werden die grundsätzlichen Ziele, die in der Kooperation verfolgt werden, für beide Seiten abgefragt. Das Kapitel „Ziele und Nutzen sozialer Kooperationen“ und die darin genannten Eckdaten sollen durch diese Fragen validiert und angereichert werden.

### **4. Akquisephase und Projektumsetzung**

Die Interviewpartner werden aufgefordert, die Entstehung der Kooperation zu beschreiben. Es geht darum zu erfahren, wie und auf wessen Initiative hin der Kontakt zustande kam und welche Rolle das involvierte Unternehmen in der Umsetzung des Kooperationsprojektes übernimmt. Die Fragen dieses Abschnitts beschäftigen sich folglich mit den im Kapitel „Beziehungen aufbauen und pflegen“ und den im Kapitel „Unternehmenskooperationen umsetzen“ beschriebenen Faktoren.

### **5. Erfolgsfaktoren gelungener Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Dieser letzte Frageblock gibt den Interviewpartnern die Möglichkeit nochmals selbst zu beschreiben, welche Faktoren sie als förderlich und hinderlich in der jeweiligen Kooperation erleben. Zusätzlich zu den bereits abgefragten Fakten wird so das Expertenwissen der Interviewpartner erfasst.

## 7. Erfolgsgeschichten sozialer Kooperationen

Im folgenden Kapitel werden die untersuchten Kooperationen gemäß der beschriebenen Leifadenstruktur vorgestellt.

### 1. Sozialdienst katholischer Frauen e.V. München und State Street Bank

Der Sozialdienst katholischer Frauen e.V. München (SkF) ist ein Frauenfachverband in der katholischen Kirche. Er setzt sich für sozial benachteiligte Menschen ein, entwickelt gemeinsam mit ihnen Perspektiven und trägt damit dazu bei, ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Die Schwerpunkte des SkF München liegen in der Kinder- und Jugendhilfe, der Schwangerenberatung, den Mutter-Kind-Häusern, der Wohnungslosen- und Straffälligenhilfe.

Die State Street Corporation, gegründet 1792, ist einer der weltweit führenden Spezialisten bei Dienstleistungen für institutionelle Investoren mit Hauptsitz in Boston. Die State Street Bank GmbH, mit Sitz in München, ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der State Street Corporation und verfügt über Niederlassungen in Amsterdam, Frankfurt, Krakau, London, Luxemburg, Wien und Zürich.

Die State Street Bank GmbH (State Street Bank) kooperiert seit 2011 mit der Social Sense gGmbH (Social Sense), einem Tochterunternehmen des SkF. Ziel der Social Sense ist es, jungen Frauen in schwierigen Lebenssituationen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Leistungsfähigkeiten durch Praktika, Aus- und Weiterbildung ein eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Die Frauen lernen während ihrer Ausbildung ganz lebenspraktische Dinge, die ihnen dabei helfen, soziale Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, ihren privaten Alltag zu gestalten und den täglichen Anforderungen gerecht zu werden. Die State Street Bank unterstützt die Social Sense finanziell, durch Volunteering-Einsätze und als Einsatzstelle für Praktika. Ansprechpartner beim SkF München ist Ursula Becker, Leitung Stabsstelle Fundraising. Bei der State Street Bank war zunächst Herr Florian Sprater Projektmanager. Seit 2013 hat Frau Marie Christine Nebinger, Senior Tax Coordinator, die Führungsaufgabe, die Kooperation mit der Social Sense zu betreuen.

#### Strategie und Rahmenbedingungen

2011 hat der SkF München beschlossen Kooperationen mit der freien Wirtschaft strategisch und gezielt anzugehen und professionell aufzubauen. Unternehmen haben aus Sicht des SkF heute eine Verantwortung zur Lösung sozialer Probleme in unserer Gesellschaft, die weit über das Maß hinausgeht, was im Moment in CSR-Projekten gemacht wird. Daher betreibt der SkF auch proaktiven Kontaktaufbau zu Unternehmen in der Region München und kontaktiert diejenigen, die sich bereits in den Bereichen Kinder, Jugendliche, Frauen und Familien engagieren. Für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen wurde 2011 die Stabsstelle Fundraising geschaffen, die mit einer Vollzeitkraft besetzt ist. Zusätzlich wird eine ehrenamtliche Kraft für 3 Stunden pro Woche eingesetzt.

Die Stabsstelle Fundraising verfügt über weitreichende Entscheidungskompetenz. Recherchierte Unternehmen werden dem Vorstand und der Geschäftsführung vorgeschlagen und nach Genehmigung beginnt der Prozess der Unternehmenskontaktierung. Die Antragsstellung wird immer zwischen Geschäftsführung und Fundraising abgestimmt. Durch die professionelle Herangehensweise hat der SkF größtenteils positive Erfahrungen mit Unternehmensengagement gemacht. Bedarfe werden genauestens analysiert und angeboten. Zudem werden Projekte gemeinsam mit Unternehmen entwickelt, dies macht es Unternehmen leichter, sich zu engagieren. Der SkF sieht sich aufgrund dieser Struktur und Voraussetzungen gut für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen aufgestellt.

Auch die State Street Bank hat sich strategisch mit dem Thema „soziales Engagement“ auseinandergesetzt und sieht darin die Möglichkeit zur Differenzierung von anderen Wettbewerbern durch den „Social Footprint“. Aus Sicht der State Street Bank ist es sinnvoll, soziales Engagement mit einer Non-Profit-Organisation als kompetentem Partner aufzubauen, um so Synergien zu schaffen und eine Win-win-Situation herzustellen. Für die Umsetzung des Engagements stehen in der State Street Bank Projektbudgets zur Verfügung. Die anfallende Arbeit kann Frau Nebinger im Rahmen ihrer Tätigkeit erledigen. Die State Street Bank richtet ihr Engagement auf zwei bis drei große Bereiche. Das ist einmal das Corporate Citizenship, das ist das Finanzinstitut innerhalb der sozialen Verantwortung. Dort wird über die finanzielle Unterstützung einer Organisation entschieden. Neben der Social Sense gibt es in diesem Bereich noch weitere Engagements. Des Weiteren gibt es die „Global Inclusion“ Seite, dort ist es die Motivation des Unternehmens sich für die eigenen Mitarbeiter zu engagieren. Abschließend das Corporate Volunteering, das unter die Überschrift „Global Outreach“ fällt. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, zwei- bis dreimal im Jahr freigestellt zu werden, um sich sozial zu engagieren. „Das kann bei der Münchener Tafel sein, das kann bei der Social Sense sein, das kann im Tierpark sein, diese Möglichkeit wird den Mitarbeitern gegeben“, beschreibt Frau Nebinger die Herangehensweise. Die State Street Bank stellt in sozialen Partnerschaften die „Manpower“, die Projekte kommen von den Partnern wie der Social Sense direkt. Das Unternehmen geht bei der Projektauswahl getreu dem Motto vor: „Hauptsache es hilft weiter“, so Nebinger. Dennoch wird auf einer anderen Ebene auch Know-how eingebracht. Dort, wo die State Street Bank als Finanzinstitut und aufgrund ihrer Positionierung im Markt helfen kann. Dies ist jedoch ein Bereich, der „noch in den Kinderschuhen steckt“, so Nebinger.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Der SkF verfolgt das Ziel, langfristige und verlässliche Partnerschaften aufzubauen, um neue strategische Finanzierungsquellen für innovative und nachhaltige Projekte zu erschließen und um Einnahmen mittel- und langfristig zu stabilisieren und verlässlicher zu machen. Unternehmenskooperationen sollen daher keine einmaligen Spenden generieren oder Finanzlücken kurzfristig füllen. „Auch Corporate Volunteering-Maßnahmen sollten keinen Einmal-Charakter haben“, gibt Frau Becker dazu an.

Die State Street Bank setzt ebenso auf Langfristigkeit. „Es geht darum, Engagement anzufangen mit der Aussicht es zu begleiten und es zu entwickeln, auf beiden Seiten“, erklärt Frau Nebinger. Ein weiteres Ziel der State Street Bank ist es, sich abzuheben und Publicity zu bekommen. „Wir sind keine Sparkasse. Wir arbeiten im Hintergrund und mit unserem Engagement können wir ein bisschen Aufmerksamkeit auf uns lenken“, so Frau Nebinger. Des Weiteren ist es für das Unternehmen auch eine Möglichkeit, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. „Unser Job macht auch Spaß, aber er ist eben nicht immer befriedigend. Da ist es schön, wenn man sich engagieren kann und auch sieht, was man geschafft hat. Das kann man im Rahmen von sozialen Projekten einfach erreichen“.

Das Thema, das die Social Sense gGmbH und die State Street Bank verbindet, ist „Employability“. Dahinter steht die Idee, junge, leistungseingeschränkte Frauen auf ihrem Weg ins Berufsleben zu unterstützen, so dass sie in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt bestehen können. Gemeinsames Ziel ist es, sie mit Hilfe zur Selbsthilfe für eine Beschäftigung zu befähigen und ihnen dadurch ein selbstbestimmtes und eigenständiges Leben zu ermöglichen.

Ein wichtiger Aspekt für Frau Becker ist, dass der Austausch mit Unternehmen zu einer Lernkultur und damit zu einer qualitativen Weiterentwicklung beiträgt. Über den Tellerrand der Organisation geblickt, könne das ihrer Ansicht nach mittel- bis langfristig zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit des dritten Sektors gegenüber kommerziellen Anbietern führen. Laut Frau Becker geht es darum, eine Fehlerkultur zu betreiben, neues „Out-of-the-Box“-Denken zuzulassen und voneinander zu lernen, damit gemeinsam mit Unternehmen die sozialen Probleme der Gesellschaft gelöst werden können.

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Die State Street Bank und der SkF sind Nachbarn. Frau Nebingers Kollege, Herr Sprahter, hatte auf Initiative von Frau Becker Kontakt mit dem SkF. Nach ersten Absprachen wurde 2012 das Projekt „Patenschaften“ zusammen durchgeführt. Hier wurde ein Angebot zur Ausbildung junger leistungseingeschränkter Frauen aufgestellt. Es fanden verschiedene Gespräche und Präsentationen vor Ort statt, die Social Sense wurde besichtigt und dann fingen die Abstimmungsprozesse auf beiden Seiten an.

Der Verlauf der Akquise wurde in regelmäßigen Abständen der Projektleitung und der Geschäftsführung berichtet, die in die Abstimmungsprozesse involviert war. Auch der Vorstand wurde regelmäßig informiert.

Die State Street Bank ist fördernd und beratend in die gemeinsamen Projekte miteinbezogen. Es findet ein kontinuierlicher Austausch untereinander statt.

Die Zielerreichung des Kooperationsprojekts wird durch eine Evaluation der Hochschule Landshut überprüft, sowie die entsprechenden Verwendungsnachweise sorgsam zusammengestellt und die Wirkung kontrolliert.



## **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Aus Sicht von Frau Becker fördern die professionelle Vorgehensweise, das gegenseitige Verständnis der jeweils anderen Kultur und Vorgehensweise sowie die gute Zusammenarbeit die Kooperation der beiden Partner. Als förderlich bezeichnet sie zudem, dass die Kooperation von Kreativität und gegenseitigem Verständnis geprägt ist. Die professionelle Kommunikation, Projektentwicklung und -begleitung führt sie als weitere Voraussetzungen für den Erfolg an.

Allgemein gesprochen, müssen sich gemäß Frau Becker Unternehmen mit den sozialen Trägern an einen Tisch setzen, um sich über die Bedarfe und die Möglichkeiten des Engagements auszutauschen, damit Kooperationen funktionieren können. Hinderliche Elemente in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Wohlfahrt sieht sie in der unterschiedlichen Sprache und Begrifflichkeit sowie den oft vollkommen unterschiedlichen Vorstellungen und Realisationsgedanken bei der Lösung sozialer Probleme unserer Gesellschaft.

Förderlich in der Kooperation mit dem SkF ist aus Sicht von Frau Nebinger die offene Kommunikation und das Glück, den richtigen Partner gefunden zu haben. In einer Kooperation muss es ihrer Meinung nach auch menschlich passen. Zudem sei ein betriebswirtschaftliches Verständnis essentiell in der Etablierung von Projekten und dem Verhindern eines Scheiterns. Daher betrachtet sie es als Glück, dass Frau Becker auch aus der Wirtschaft kommt. „Mit einem reinen Sozialpädagogen zu sprechen, ist dann für beide Seiten wie eine ganz andere Sprache, das macht es schwieriger“, so Nebinger.

Allgemein gesprochen, empfiehlt Frau Nebinger, in der Anbahnung von Kooperationen urteilsfrei zu sein und nicht zu vergessen, dass eine finanzielle Unterstützung nicht ausreicht: „Das tatsächliche Engagement, vom Kopf her und auch vom Herz her, ist essentiell wichtig“, erklärt sie dazu. Zudem sollte es gemäß Frau Nebinger eine Langfristigkeit der Kooperationsprojekte geben, nicht den sprichwörtlichen Tropfen auf den heißen Stein.

Als hinderliches Element in der sozialen Kooperation betrachtet Frau Nebinger die finanziellen Rahmenbedingungen, die von wirtschaftlichen Faktoren abhängig sind und das Projektbudget steuern.

## **2. Caritasverband für die Stadt Köln e.V. und Frontier Economics**

Der Kölner Caritasverband wirkt auf der Ebene der Stadt Köln und arbeitet in zahlreichen Ausschüssen und politischen Gremien nach dem Prinzip der Sozialraumorientierung mit Arbeit in den Stadtteilen. Die Dienste der Caritas werden von rund 1.550 hauptamtlichen und 1.200 (Stand Ende 2015) ehrenamtlich Mitarbeitenden angeboten – für eine professionelle und individuelle Hilfe für die Menschen, für gute soziale Infrastruktur, für die Interessen in den Sozialräumen und für die Gerechtigkeit in der Stadt.

Das Beratungsunternehmen Frontier Economics unterstützt Unternehmen bei ihren größten Herausforderungen – bei Marktstrategien, regulatorischen Eingriffen oder Wettbewerbsuntersuchungen. Frontier Economics ist zudem in der Politikberatung tätig, um innovative politische Instrumente und Regulierungsregimes zu entwickeln.

Der Caritasverband und Frontier Economics arbeiten seit 2011 im Rahmen von Corporate Volunteering-Einsätzen zusammen. Unter anderem arbeiten die Frontier Economics MitarbeiterInnen einmal im Jahr beim Bewerbungstraining für Hörgeschädigte mit. Einmal im Jahr gibt es für die Klassen 9/10 der Johann-Josef-Gronewald-Schule Köln – LVR-Förderschule Hören und Kommunikation ein intensives Bewerbungstraining. Diese Woche wird von den MitarbeiterInnen des Bugs-Jugendcafés, dem Jugendzentrum des Caritasverbandes, vorbereitet und durchgeführt. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt darauf, die Jugendlichen für den Übergang Schule-Beruf fit zu machen. Trainiert werden Soft Skills, Assessmentcenter, Bewerbungsschreiben, Vorstellungsgespräche. Es werden aber auch die Fähigkeiten der Einzelnen in den Blick genommen und herausgearbeitet. Spezielle Anforderungen, wie z.B. wie bestelle ich einen Dolmetscher und wer bezahlt den Dolmetschereinsatz, werden ebenfalls in den Blick genommen. Die Woche ist etwas Besonderes, weil sie sehr intensiv ist und Möglichkeiten bietet, die im Schulalltag schwierig umzusetzen wären. Etwa 15 Schüler pro Jahr nehmen an der Projektwoche teil. Die Woche beginnt am ersten Tag mit dem Talentlabor. Die nächsten Tage beschäftigt man sich mit Fragestellungen wie: „Was will ich in fünf Jahren erreicht haben und wie kann ich das erreichen?“ Anschließend geht es in den Bereich Bewerbung. Am Abschlusstag findet das Bewerbungsgespräch statt.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Im Caritasverband für die Stadt Köln ist Frau Brunst als Mitarbeiterin des Freiwilligenzentrums „mensch zu mensch“ für Anfragen von Einzelpersonen und Unternehmen zum Thema Freiwilligenengagement zuständig. Der Verband hat sich im Rahmen seines strategischen 5-Jahresplans entschieden, Unternehmensengagement zu fördern. Unternehmen sollten sich aus Sicht von Frau Brunst gezielt für die Gesellschaft engagieren. Dabei sei es jedoch wichtig, den Staat oder die Stadt nicht aus der Verantwortungspflicht zu nehmen, um sich nicht vom Engagement oder Nicht-Engagement der Unternehmen abhängig zu machen. Die Expertise der Wohlfahrtsverbände sollte im Rahmen des Engagements in Anspruch genommen werden, um ein Ungleichgewicht in den Engagementfeldern zu vermeiden und dafür zu sorgen, dass die Bedarfe bedient werden und solche Zielgruppen nicht vergessen werden, die keine Lobby haben.

Das Engagement von Unternehmen ist im Caritasverband Köln schon sehr lange Thema. Die Aufnahme als explizites strategisches Ziel folgte später. Grundsätzlich wird, laut Frau Brunst, nicht so sehr zwischen der privaten Person, die sich engagieren möchte, und einem Unternehmensmitarbeiter, der sich engagieren will, unterschieden. „Nur die Rahmenbedingungen müssen auf das Unternehmen zugeschnitten werden“, so Brunst. Auf der Homepage [www.menschzumensch-koeln.de](http://www.menschzumensch-koeln.de) gibt es eine Unterseite „Unternehmen engagiert“ als spezielle Zielgruppenansprache für Unternehmen. Frau Brunst sucht proaktiv den Kontakt zu Unternehmen und pflegt bestehende Unternehmenskontakte. Unternehmenskooperationen sind auch ein Thema im Fundraising. Die Kooperation mit Unternehmen im freiwilligen Engagement berührt mehrere Stellen im Caritasverband Köln. Aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen und dem vorhandenen

Bewusstsein für das Thema sieht Frau Brunst ihren Verband für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen gut aufgestellt.

Bei Frontier Economics wird das Unternehmensengagement von einer Mitarbeitergruppe unter der Überschrift „Charity“ verantwortet. Ab 2011 war Herr Janssen für drei Jahre wichtiger Bestandteil dieses Teams. Auch bei Frontier Economics ist das Unternehmensengagement im Rahmen der CSR-Aktivitäten strategisch verankert.

Für den Bereich Volunteering steht jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin des Unternehmens im Jahr ein Tag für das soziale Engagement zur Verfügung. Dafür gibt es auch ein kleines Budget, über das die Mitarbeiter frei verfügen können.

Die Entscheidung, eine Kooperation mit der Caritas einzugehen, hat gemäß Herrn Janssen einen ganz praktischen Hintergrund: Die Caritas bietet viele Engagementfelder und hat gute Ideen, an welchen Stellen sich das Unternehmen einfach, aber trotzdem sinnvoll einbringen kann.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Der Caritasverband für die Stadt Köln sieht verschiedene Ziele, die im Rahmen von Unternehmenskooperationen erreicht werden können. Neben dem Interesse, die Caritas und ihre verschiedenen sozialen Dienstleistungen bekannt zu machen, besteht auch ein Interesse daran, dass den Menschen, sprich den Bewohnern eines Altenheimes oder den Besuchern des Jugendzentrums, eine Perspektive geöffnet wird auf ein Engagement durch Unternehmensmitarbeitende im Team, nicht durch einzelne Privatpersonen. Darin steckt eine Bereicherung für alle Seiten, für die Caritas-Mitarbeiter, aber auch für die BesucherInnen und BewohnerInnen der Caritas-Einrichtungen, welche ein Unternehmen während des Engagements der Mitarbeitenden erleben können. Vor allem in der Zusammenarbeit mit Jugendlichen erfüllt dies auch eine Vorbildfunktion. Gleichzeitig können auch die Unternehmensmitarbeitenden von den sozialen Einblicken profitieren und viel mitnehmen.

Die Kooperation beim Bewerbungstraining für Menschen mit Hörbehinderung verfolgt mehrere Ziele: „Zuallererst ist es für die Caritas toll, wenn sie einen festen Kooperationspartner hat, den sie jedes Jahr wieder einplanen kann“, so Monika Brunst. Gleichzeitig ist das Projekt eine Art Lobbyarbeit für Menschen mit Hörbehinderung. „Gehörlosigkeit sieht man nicht, wie dies zum Beispiel bei einem Rollstuhlfahrer der Fall ist. Die meisten Leute machen sich dementsprechend auch keine Gedanken über dieses Handicap. Unternehmensmitarbeiter sind oftmals fasziniert und erzählen das auch in ihrem privaten Umfeld. So bekommt das Thema mehr Raum“, erklärt Andrea Heinz, verantwortliche Caritas-Mitarbeiterin für das Bewerbungstraining für Hörgeschädigte und führt weiter aus: „In Bezug auf die Jugendlichen ist der Nutzen natürlich auch spannend. Da sitzt ein junger Mensch, der ihnen unbekannt ist – er ist der Chef. Die Situation ist realer, da die MitarbeiterIn vorher nichts mit gehörlosen Jugendlichen zu tun gehabt hatte und mit ihnen ganz unbefangen umgeht. Ihr zukünftiger Chef hat vermutlich auch keine Erfahrungen im Umgang mit Hörgeschädigten, daher ist das sehr realitätsbezogen. Hinzu kommt der Vorbildcharakter. Das sind junge Menschen, die haben schon viel

erreicht, obwohl sie noch so jung sind. Und trotzdem engagieren sie sich noch sozial.“ Insgesamt betrachtet die Caritas das Unternehmensengagement als ein großes „Plus“.

Frontier Economics verfolgt mit seinem Engagement keine konkret fixierten Ziele. „Es geht einfach darum, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten“, so Matthias Janssen. Wichtig aus Sicht der Kölner Niederlassung war es, ein Engagement mit lokalem Bezug zu finden. Vor der Zusammenarbeit mit der Caritas in Köln gab es bereits verschiedene Aktivitäten, jedoch durchweg in London. Da dieses Engagement für jemanden, der in Köln wohnt und lebt, sehr abstrakt ist, hatten die Mitarbeitenden keinen Bezug dazu. Deshalb hat man sich mit der Caritas Köln einen Partner vor Ort gesucht.

„Beim Bewerbungstraining für Hörgeschädigte ist das für die Jugendlichen sicher eine tolle Chance, die Bewerbungssituation mit fremden Leuten zu üben. Wir haben viele Erfahrungen mit Bewerbungsgesprächen und konnten dementsprechend im Anschluss auch konstruktives Feedback geben, welches die Jugendlichen für spätere reale Bewerbungsgespräche nutzen können. Und für uns selbst ist das natürlich auch ein gutes Gefühl, wenn man merkt, dass man einen positiven Beitrag leistet. Für uns ist es zudem die Chance, menschliche Kontakte mit einer Personengruppe zu knüpfen, mit der die meisten von uns bisher kaum Berührungspunkte hatten. Das ist einfach spannend zu sehen, wie die Kommunikation mit Hörgeschädigten läuft“, beschreibt Herr Janssen das Engagement.

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

2011 hatte sich Herr Janssen nach Engagementmöglichkeiten umgesehen. Da er im Rahmen seiner Internetrecherche nichts Passendes gefunden hat, rief er bei der Caritas an und sprach mit Frau Brunst. Warum die Caritas? Herr Janssen wusste, dass sie viele Einrichtungen in verschiedenen Bereichen vorhält. Daher vermutete er, dass Unternehmensengagement häufiger vorkommt und es Möglichkeiten der Umsetzung geben würde. Frau Brunst gab nach einem ersten Telefonat einen von ihr entwickelten Anmeldebogen für Unternehmensanfragen an Herrn Janssen weiter. Dieser Bogen fragt ab, was sich das Unternehmen vorstellt: Ein handwerkliches, gärtnerisches oder im weitesten Sinn soziales Engagement? Wollen Sie Know-how vermitteln oder wollen Sie ein konkretes Produkt entstehen sehen? Der Bogen wurde von Frontier Economics beantwortet. Anschließend verschickte Frau Brunst den Bogen an verschiedene Einrichtungen der Caritas. Positive Rückmeldung kam dann aus einer Kita in Porz und von den Verantwortlichen des Bewerbungstrainings für Hörgeschädigte. In einem Jahr arbeitete das Unternehmen bei der Gestaltung des durch die Kita veranstalteten Sankt Martins Zuges mit behinderten und nicht-behinderten Kindern mit. In einem anderen Jahr entschied sich Frontier Economics für das Bewerbungstraining für Menschen mit Hörbehinderungen.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

In der Kooperation von Unternehmen und Organisationen kann es laut Frau Brunst einige Hürden geben. „Organisationen und Unternehmen haben verschiedene Sichtweisen auf die Welt und oft zwei

verschiedene Herangehensweisen an Projekte. Daher ist es wichtig, dass man miteinander kommuniziert, sich abstimmt und Absprachen trifft. Hier kann Zeit ein kritischer Faktor sein, dennoch ist das ganz wichtig. Nur so kann man mit den gleichen Erwartungen an das gemeinsame Projekt gehen. Am besten ist es sicherlich, sich persönlich kennenzulernen und sich im Vorfeld zu treffen.“

Als schwierig beurteilt es Frau Brunst, wenn Unternehmen vorgefertigte Projekte für Mitarbeiterengagement haben möchten und diese ohne weitere Angaben in ihr Intranet setzen. „Da fehlen die Abstimmung und auch die Beratung von Seiten der Caritas. Viele dieser Projekte finden dann nicht statt, weil sich die Mitarbeiter nicht dafür interessiert haben. Das frustriert wiederum die Einrichtungen, weil sie mit dem Engagement gerechnet haben. Daher muss vorher geklärt sein, was das Unternehmen leisten kann und leisten möchte. Mit Frontier Economics hat das super geklappt.“

Matthias Janssen betrachtet es als förderlichen Faktor, wenn Organisationen Engagementvorschläge für Unternehmen bereithalten: „Für Unternehmen ist es ein bisschen schwierig, sich vorzustellen, wo sie wirklich helfen können und wo nicht. Das, was wir wirklich gut können, ist ja nicht unbedingt das, was benötigt wird. Daher ist es sicher hilfreich, wenn Organisationen sich vorher Gedanken gemacht haben für verschiedene Typen von Firmen, also verschiedene Größen und verschiedene Bereitschaften an Tagen, damit man ad hoc etwas anbieten kann“, führt er aus.

Zudem rät Herr Janssen gemeinnützigen Organisationen, bei bestehenden Kontakten am Ball zu bleiben und weitere Engagementvorschläge zu machen. Er meint dazu: „Organisationen könnten sicherlich auch ein bisschen proaktiver sein. Vielleicht nicht beim Erstkontakt, aber beispielsweise durch zwei bis dreimal im Jahr eine Email nach dem Motto: ‚Folgende Möglichkeiten gäbe es, haben Sie Lust?‘ Bei Unternehmen steht das soziale Engagement eben nicht ganz oben auf der Prioritätenliste im oft hektischen Arbeitsalltag, daher ist es sicher nicht schlecht, wenn sich die Caritas meldet und sich ins Gedächtnis ruft.“

Frau Brunst als Vermittlerin und organisatorische Unterstützung führt Herr Janssen ebenfalls als wichtigen Baustein an, der dafür gesorgt hat, dass es zu einer erfolgreichen Kooperation kommen konnte. „Natürlich ist es ein Erfolgsfaktor gewesen, dass Frau Brunst gute Kontakte zu den Einrichtungen hatte und die ganze Vorarbeit geleistet hat. Die Einrichtungen selbst können das ja kaum leisten. Daher braucht es diese übergeordneten Stellen, wie die von Frau Brunst. Und diesen Stellen muss auch ein bisschen Zeit für die Bearbeitung dieser Themen zur Verfügung stehen.“ Ein weiterer wichtiger Aspekt für erfolgreiche Kooperationen ist es laut Herrn Janssen, vorab die Rahmenbedingungen zu klären. „Aus Unternehmenssicht muss die Frage nach finanziellen und personellen Ressourcen beantwortet sein. Auf Seiten der Kooperationspartner, wie der Caritas, braucht es jemanden Engagiertes, der Interesse an der Kooperation hat, wie z.B. Frau Brunst. Das ist ja auch nicht selbstverständlich. So ein Unternehmenseinsatz bedeutet für den Kooperationspartner zusätzliche Arbeit.“ Auch sich vorab realistische Erwartungen darüber zu bilden, was an einem Tag geleistet werden kann, ist nach Einschätzung von Herrn Janssen förderlich, um Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden. Für eine erfolgreiche Umsetzung innerhalb des Unternehmens sind Freiwilligkeit und Mitentscheidungsmöglichkeit für ihn weitere erfolgversprechende Elemente: „Für

den Erfolg eines Engagementprojektes ist es wichtig, die Unternehmensmitarbeiter mit ins Boot zu holen und ihnen nicht einfach zu sagen, dass sie mitmachen müssen. Man kann niemanden zu irgendwelchen Einsätzen zwingen. Daher sollte man ihnen die Gelegenheit geben, mitzuentcheiden, was sie machen möchten und wobei sie sich weniger wohl fühlen.“ Die Tatsache, dass Unternehmen oft auf einen oder wenige Tage beschränkt sind, hält Herr Janssen für das größte Hindernis für gut funktionierende Kooperationen: „Auch ein Tag kann wertvoll sein, aber es ist doch sehr beschränkt und es fallen viele spannende Möglichkeiten für einen wertvollen sozialen Beitrag heraus.“ Nachhaltiges Engagement ist tatsächlich ein Wunsch der Caritas-Einrichtungen. Optimal ist ein regelmäßiges und zeitlich fortdauerndes Engagement.

### **3. Kinderstiftung Bodensee und ifm electronic gmbh**

Die Kinderstiftung Bodensee hat sich zum Ziel gesetzt, Kinder aus armen und benachteiligten Lebensverhältnissen in ihren Bildungs- und Entwicklungschancen zu fördern und ihre Lebenswelten zukunftsweisend zu gestalten. Gegründet wurde die Kinderstiftung durch die Caritasverbände Bodensee-Oberschwaben und Linzgau e.V. zusammen mit der Caritas-Stiftung Lebenswerk Zukunft als eine Stiftung für Kinder im Bodenseekreis, die sich als "Bürgerstiftung" versteht und aus allen Bereichen der Gesellschaft unterstützt wird.

Die ifm-Unternehmensgruppe entwickelt, produziert und vertreibt weltweit Sensoren, Steuerungen und Systeme für die industrielle Automatisierung. Das in zweiter Generation geführte Familienunternehmen zählt mit rund 5.200 Beschäftigten in über 70 Ländern zu den weltweiten Branchenführern.

Seit 2011 unterstützt die ifm electronic gmbh (ifm) die Kinderstiftung Bodensee finanziell bei der Umsetzung ihres Projekts „Vorlesenetzwerk Bodensee“. Im Rahmen des Vorlesenetzwerks werden einmal wöchentlich von Ehrenamtlichen Vorlesestunden in Schulen und Kindergärten angeboten. Nach jeder Vorlesestunde erhalten die Kinder einen Stempel in ihr Lesekärtchen und wenn das voll ist, bekommen sie ein Buch geschenkt. So wird die Freude am Lesen auch bis in das Kinderzimmer weitergetragen. Die Vorlesestunden werden in 30 Einrichtungen von 70 Ehrenamtlichen durchgeführt. Für die Unterstützung gibt es einen Kooperationsvertrag zwischen der Kinderstiftung und ifm, der 2012 aufgesetzt wurde. Seit 2013 wird im Rahmen der Zusammenarbeit zusätzlich der Adventskalender der Kinderstiftung unterstützt.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Die Kinderstiftung versteht sich als gesellschaftliches Aktionsbündnis von Partnern aus Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche. Unternehmen werden als starker Teil der Gesellschaft betrachtet und stehen damit in der Verantwortung für Schichten in der Gesellschaft, die selbst nicht so stark sind. Daher sind Unternehmen aufgefordert, sich für Kinder in schwierigen Lebenssituationen zu engagieren. Ziel der Kinderstiftung ist, dass gemeinsam etwas für die Kinder im Bodenseekreis getan wird. Die strategische Ausrichtung sieht dementsprechend vor, Projekte in Zusammenarbeit mit Unternehmen

aus der Region umzusetzen. Mit dieser Ausrichtung gelingt es, die Projekte der Kinderstiftung auf einer soliden Basis aufzubauen und sie nachhaltig zu finanzieren. Die Kinderstiftung wird vertreten durch Nicole Dodek, Fachleitung der Stiftung. Die Einbindung von Unternehmen in die Arbeit der Kinderstiftung zeigt sich auch in der Zusammensetzung der drei Stiftungsgremien. Beirat, Kuratorium und Botschafter setzen sich aus Akteuren verschiedener gesellschaftlicher Bereiche zusammen, darunter auch Unternehmensvertreter. Im Kuratorium, dem Gremium, das über die Mittelverwendung entscheidet, ist aktuell Herr Benedikt Otte ehrenamtlicher Kuratoriumsvorsitzender. Er ist hauptberuflich Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung im Bodenseekreis. Dies eröffnet der Kinderstiftung ein Netzwerk, um in Kontakt mit neuen Unternehmen zu kommen. Frau Dodek dazu: „Wenn ich als Leitung der Kinderstiftung bei einem großen Unternehmen anrufe und versuche einen Termin bei der Geschäftsführung zu bekommen, dann ist das fast unmöglich. Von daher sind die Unternehmensvertreter in den Stiftungsgremien für uns auch Türöffner, die aufgrund ihrer Kontakte und ihres Standings ein proaktives Zugehen auf Unternehmen ermöglichen. Das hat sich bewährt.“

Aufgrund der beschriebenen Struktur sieht Nicole Dodek die Kinderstiftung gut für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen aufgestellt: „Ich denke die Ideologie ist bei uns gesät. Es könnte natürlich immer um einiges mehr gehen, wenn die Personalressourcen besser ausgestattet wären.“

Auch bei ifm ist das soziale Engagement strategisch verankert und direkt bei der Gesamtpersonalleitung, bei Herrn Fischer, angesiedelt. Für Herrn Fischer geht es im Engagementbereich ums Employer Branding und um die Verantwortung der Unternehmen für gesellschaftliche Themen. Daher betrachtet er Engagement als ein strategisches Thema, das nicht dem Zufall überlassen werden sollte.

Eine große Herausforderung für ifm ist es, die vielen Anfragen, die von außen kommen, sinnvoll zu bündeln und zu bewerten. Dazu wurde eine Struktur entwickelt, die Herr Fischer erklärt: „Es gibt kulturelle Ansprüche, die schon die Väter des Unternehmens verfolgt haben. Da wird Kultur gesponsert und es werden Veranstaltungen möglich, die es sonst nicht geben würde. Daneben gibt es etwas, das hat mit jungen Leuten zu tun, Lernpatenschaften vom Kindergarten über die Schulen bis zur Universität. Dieses Thema hat für ifm zwar keinen operativen Mehrgewinn, aber einen strategischen. Beispielweise geht es ihnen beim Vorlesenetzwerk nicht nur um Lesefähigkeit, sondern auch darum, dass ein paar Technikbücher dabei sind und auch Mädchen diese zu hören bekommen. Für das soziale Engagement gibt es ein bestimmtes Budget, um bei diesen beiden Engagementfeldern am Ball zu bleiben. So wird beispielsweise auch eine Stiftungsprofessur gefördert. Finanziell ist dieses Engagement ein ganz anderes Kaliber, da diese aber mit der Technologie bei ifm zu tun hat, ist der Bezug aber auch sehr direkt.“

Neben den großen Themen gibt es bei ifm auch Engagement im kleineren Rahmen, das laut Herrn Fischer aber ebenfalls nicht zufällig passiert: „Und dann gibt es diese kleinen Dinge, wo man sagt, sind die jetzt nett fürs Image oder hat das tatsächlich auch eine strategische Einordnung? Und die hat es. Also das Thema, dass man beispielsweise frühzeitig das Lesen fördert, ist eins der Schlüsselthemen, das ich selbst als Personalleiter wahrnehme.“

## **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

In der Kooperation mit Unternehmen möchte die Kinderstiftung eine Win-win-Situation herstellen, damit auch die engagierten Unternehmen davon profitieren, dass sie sich in die Projekte einbringen. Frau Dodek erklärt: „Im Vorlesenetzwerk sind beispielsweise auch einige Kinder von ifm-Mitarbeitern, denn unser Ansatz ist nicht, dass nur benachteiligte Kinder in den Netzwerken sind, sondern auch Kinder aus gutbürgerlichen Familien. Das hat den Sinn, dass die Kinder nicht etikettiert werden. Von daher ist der gesellschaftliche Nutzen, dass Kinder aus verschiedenen gesellschaftlichen Schichten miteinander in Kontakt kommen. Und für ifm, dass Mädchen wie Jungs für Technikaspekte durch die Bücher begeistert werden. Und so natürlich auch wieder mögliche Mitarbeiter der Zukunft heranwachsen.“

Als Teil der Kinderstiftung hat ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten sich einzubringen. Das ist einerseits die naheliegende Option, finanzieller Sponsor oder Spender zu sein. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, als ideelle Unterstützer Wissen und Know-how weiterzugeben. Zusätzlich ist es möglich, dass Mitarbeiter in den Projekten aktiv werden und das Unternehmen die Mitarbeiter für ihr soziales Engagement freistellt. So gibt es auch einen Vorleser, der Mitarbeiter bei ifm ist. Darüber hat ifm dann auch in ihrer Mitarbeiterzeitung berichtet, was im Sinne der Mitarbeiterbindung wiederum auch positive Wirkung für ifm hat.

Neben den direkten Unterstützungseffekten hofft die Kinderstiftung, durch die Zusammenarbeit mit ifm im Rahmen des Lesenetzwerks und der Adventskalenderaktion, selbst einen größeren Bekanntheitsgrad zu erzielen. So sollen weitere Unterstützer gewonnen werden.

Für Herrn Fischer ist die Zielsetzung des Engagements ganz einfach zu formulieren: „Social Responsibility gehört heute zum modernen Unternehmen und das Feld muss auch besetzt sein. Wenn man eine Balance-Scorecard aufzeichnet, muss dazu was gesagt werden. Wir sind Teil der Gesellschaft, fertig.“ Im konkreten Fall des Vorlesenetzwerks ist Ziel und Hoffnung zugleich, dass möglichst viele Kinder interessiert zuhören und im Endeffekt besser lesen können. Die Lesefähigkeit zu fördern, sei im Prinzip Aufgabenstellung der Schulen. Herr Fischer sieht das Angebot der Kinderstiftung daher als sinnvolle Ergänzung. Einen „Farbtupfer“ verbunden mit der Hoffnung, dass das Vorlesenetzwerk die Kinder dazu anregt, ihre Eltern abends zum Vorlesen aufzufordern.

Die unternehmerische Zielrichtung des Engagements fasst Herr Fischer wie folgt zusammen: „Employer Branding, Corporate Branding und Social Responsibility. Und ein bisschen ist es dann auch Personalmarketing. Nicht direkt, da wahrscheinlich keines der Kinder, das ein von uns gekauftes Buch liest, bei uns anfangen wird. Aber trotzdem haben wir einen kleinen Baustein gesetzt, dass Kinder nicht mit technischen Themen fremdeln und insofern geprägt werden.“ Das gemeinschaftliche Engagement in Kooperation mit der Kinderstiftung hat für Herrn Fischer den Vorteil, dass sich das Unternehmen an bestehenden und erprobten Strukturen beteiligen kann. Die geleistete Unterstützung kann dadurch möglichst effektiv und effizient wirken. „Es ist einfach gut, wenn ich merke, dass etwas



Hand und Fuß hat, dass Geld nicht verplempert wird und es eine Struktur gibt. Und dass da auch Ehrenamtliche drin sind, die viel Zeit und Energie reinstecken.“

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Die Regionalleitung der Caritas hat Herrn Fischer zur Gründung des Vorlesenetzwerks eingeladen. Herr Fischer hat sich interessiert gezeigt und ist zu dieser Veranstaltung gekommen. „Es war eine vollkommene Kaltakquise“, berichtet Frau Dodek.

Begonnen hat die Unterstützung von ifm im Anschluss an diese Veranstaltung mit einer einmaligen Spende und wurde dann durch Gespräche und Informationen weiterentwickelt. Nachdem ifm von der Validität und der professionellen Durchführung des Projektes überzeugt war, wurde ein Kooperationsvertrag für zwei Jahre aufgesetzt. Dieser Vertrag wurde in der Zwischenzeit auf Initiative von Frau Dodek bereits verlängert. Die Unterstützungsleistung von ifm besteht aus der Geldspende für das Projekt. Im Gegenzug wird das ifm-Logo auf die Bücherkisten gesetzt und es werden mehr Technik-Bücher gekauft. Zusätzlich gibt es einen Mitarbeiter aus der Belegschaft von ifm, der sich als Vorleser beworben hat. Dies ist auf eigene Initiative des Mitarbeiters geschehen.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Frau Dodek ist überzeugt, dass Kooperationen nur dann gelingen, wenn die angestrebte Win-win-Situation hergestellt werden kann. Es ist vorab zu klären, welchen Nutzen das Unternehmen vom eingebrachten Engagement hat und wie die Organisation von der Kooperation profitiert. Durch eine offene Kommunikation ist es möglich, Projekte gemeinsam so zu gestalten, dass beide Partner sich sinnvoll einbringen können und von der Kooperation profitieren. Mit geschlossenen Projektkonzepten auf Unternehmen zuzugehen und diese um Finanzierung zu bitten, hält Frau Dodek für wenig erfolgversprechend: „Es ist nicht förderlich, wenn ich ein ganz fertiges Projekt habe, mit festen Strukturen und ich im Endeffekt nur einen Finanzier dafür suche. Wenn also nicht die Möglichkeit für das Unternehmen besteht, sich mit eigenen Gedanken und Ideen einzubringen.“ Des Weiteren sei es wichtig, Unterstützung von Unternehmen auch öffentlich zu kommunizieren, bzw. die Kommunikation in die Öffentlichkeit dem Unternehmen zumindest anzubieten: „Was sicher nicht geht, ist, dass ich sage, ich will von euch Geld, aber nach außen kommuniziere ich nichts“, so Dodek. Einen weiteren Erfolgsfaktor sieht Frau Dodek im Vorhandensein von Türöffnern, ohne die es aus ihrer Sicht schwierig wird, mit Unternehmen auf Entscheidungsebene in Kontakt zu treten: „Das ist ein Hindernisfaktor, wenn einem Türöffner fehlen, um an die Geschäftsführer heranzukommen.“ Zusätzlich seien ausreichende Personalressourcen zur Bearbeitung von Kooperationen auf beiden Seiten ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor.

In der Kooperation mit ifm sieht Nicole Dodek einen großen Erfolgsfaktor darin, dass das Unternehmen nicht nur wirtschaftliche Zahlen und Fakten berücksichtigt, sondern sich als Teil der Gesellschaft begreift und dementsprechend bereit dazu ist, auch einen Teil zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen. Zusätzlich sei es sehr förderlich, dass „der Geschäftsführer auch weiß, wo

in der Gesellschaft es schwierig ist, er in die Zukunft denkt und die Kinder als mögliche zukünftige Mitarbeiter im Blick hat.“

Ihren Anteil zum Gelingen der Kooperation sieht die Kinderstiftung in der offenen Kommunikation und darin, dass man auch bereit sei, auf die Bedürfnisse von ihm einzugehen und zu überlegen, wie und wo das Unternehmen optimal platziert werden kann. Frau Dodek betrachtet zudem die wiederkehrende Veranschaulichung der Arbeit als wichtiges Mittel, um Förderer zu akquirieren und längerfristig zu binden: „Wir machen immer Jahresfeiern zu unseren Projekten. Diese Jahresfeiern sind immer wieder eine Chance, die Unterstützer einzuladen und über den aktuellen Stand zu berichten. Die Feiern finden an den Projektorten statt. So sehen die Unterstützer die Kinder, denen vorgelesen wird, und das ist natürlich eine super Basis, um über die weitere Zusammenarbeit zu sprechen.“

Grundsätzlich rät Frau Dodek an Kooperation interessierten Organisationen und Unternehmen: „Man sollte bei neuen Projekten von Anfang an versuchen sich breiter aufzustellen. Diesen Ansatz, als Aktionsbündnis Dinge anzugehen, würde ich jedem Verband als Tipp geben. Und der Wirtschaft würde ich als Empfehlung geben, einfach mal auf ein Non-Profit-Unternehmen zuzugehen und das Gespräch zu suchen. Letztendlich gibt es immer Projekte, bei denen eine Win-win-Situation entstehen kann.“

Ergänzend sieht Herr Fischer, im ersten Schritt, die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen als wichtigen Erfolgsfaktor in Kooperationsprojekten an. Mit der nötigen Klarheit ginge es im nächsten Schritt darum, mit dem Gegenüber auszuloten, wie eine Kooperation aussehen könnte: „Klares Wissen darüber, was man selber will und dann zuhören, wo die Spielräume beim Anderen sind, damit man, wenn es im ersten Moment nicht kompatibel ist, trotzdem überlegen kann, wie macht man es denn kompatibel?“

Grundsätzlich sei es, bevor man an Kooperation denkt, aber wichtig, sich als Unternehmen zu überlegen, welches Engagementfeld man bearbeiten möchte, um dann die Frage „make or buy“ zu beantworten. „Es geht ja nicht um die Kooperation an sich, sondern um ein Thema und wie man es am besten bearbeitet“, so Fischer. Kommt man zu dem Schluss, dass es sinnvoll wäre, das geplante Engagement nicht alleine umzusetzen, dann sollte man sich auf die Suche nach einem Kooperationspartner mit Erfahrung und einem strukturierten Ablauf im gewählten Feld machen.

#### **4. IN VIA Paderborn e.V. und Goeken Backen**

IN VIA ist als Verein innerhalb der freien Wohlfahrtspflege anerkannter Träger der Jugendhilfe. Angebote von IN VIA sollen insbesondere Mädchen und jungen Frauen helfen, ihre Stärken zu entfalten, ihre Interessen zu vertreten, ihren Weg zu finden und ihre Entscheidungen selbst zu verantworten. IN VIA wurde 1952 gegründet. Die Aufgaben werden von ehrenamtlichen und hauptberuflich tätigen Frauen und Männern verantwortet und durchgeführt. Die Aufgaben / Maßnahmen werden finanziert durch öffentliche Mittel (Europäischer Sozialfonds, Land NRW, Kommune), kirchliche Mittel und durch Spenden. „Auf dem Weg“ – unterwegs, beschreibt der

Fachverband im Caritasverband sein heutiges Selbstverständnis und stellt sich damit flexibel den Anforderungen, indem er zeitgemäß auf die Nachfragen, Bedürfnisse und Nöte junger Menschen mit bedarfsgerechten Angeboten reagiert.

In der Fachberatung für Teilzeitausbildung ist seit acht Jahren das Projekt TEP „Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen“ verortet. Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung durch das Land Nordrhein-Westfalen und den Europäischen Sozialfonds durchgeführt. Ausbildungsinteressierte Menschen mit Familienverantwortung werden individuell begleitet und individuell vorbereitet, um in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes eine Ausbildung in Teilzeit aufzunehmen und erfolgreich zu beenden.

Das 1898 gegründete Familienunternehmen Goeken Backen produziert in Bad Driburg an 362 Tagen frische Backwaren, Torten, Snacks und vieles mehr. Die 52 Bäckereifachgeschäfte, davon 19 mit Café, befinden sich in den Kreisen Paderborn und Höxter. Für das Projekt „TEP“, in dem junge Alleinerziehende, fast immer Frauen, qualifiziert werden, bietet Goeken Backen seit 2005 Ausbildungsplätze in Teilzeit an.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Seit mehr als 25 Jahren arbeitet IN VIA bei der Arbeitsmarktintegration erfolgreich mit Betrieben zusammen. In den unterschiedlichsten Projekten gibt es vielfältige Unternehmenskooperationen, die für die Zielgruppen von IN VIA von großer Bedeutung sind.

Für die Fachberatung Teilzeitausbildung, die Frau Mersch verantwortet, ist die Kooperation mit Unternehmen unabdingbar, da es einen Partner braucht, der Ausbildungsplätze anbietet. Frau Mersch geht daher aktiv auf Unternehmen zu und pflegt vorhandene Unternehmenskontakte.

Frau Mersch sieht IN VIA gut für die Bearbeitung dieser Thematik aufgestellt: „Für so einen kleinen Verband wie wir es sind, sind wir gut aufgestellt, weil viele von uns tagtäglich mit dem Thema zu tun haben.“

Bei Goeken Backen ist Frau Goeken-Schmidt als Personalleitung für das Projekt Teilzeitausbildung zuständig. Das Thema soziales Engagement ist bei Goeken Backen zusammen mit dem Betrieb gewachsen: „Das hat sich einfach entwickelt. So wie sich das mit unserem starken Wachstum in den letzten 25 Jahren entwickelt hat. Und wenn man größer wird, bekommt man auch mehr Ansprechpartner, die einen in diesem Bereich ansprechen und fragen: Macht ihr hier mit, macht ihr da mit? Könnt ihr das unterstützen? Und so hat sich das entwickelt“, erzählt Frau Goeken-Schmidt. Als Goeken Backen 2013 beim Projekt „Familienfreundliches Unternehmen“ mitgemacht hat, erkannte man, dass im Unternehmen bereits seit Jahren viele Dinge im Engagement-Bereich laufen. Diese Projekte wurden mittlerweile schriftlich fixiert, um sie strategischer angehen und auch kommunikativ nutzen zu können.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Hauptsächliches Ziel von IN VIA in Kooperation mit Unternehmen ist es, Ausbildungs- und Arbeitsplätze für die verschiedenen Zielgruppen zu finden. Darüber hinaus passierte in den

vergangenen Jahren laut Frau Mersch noch einiges mehr: „IN VIA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Betriebspraktika absolviert, um realistische Anforderungsprofile der Wirtschaft kennenzulernen und geeignete Bewerber erfolgreich zu vermitteln. Unternehmen engagieren sich und führen z.B. Bewerbungstrainings bei IN VIA für verschiedene Zielgruppen durch, sie stellen Praktikumsplätze zur Arbeitserprobung und letztlich auch Arbeits- und Ausbildungsplätze zur Verfügung. Auf diesen Ebenen hat sich immer was bewegt.“

Die Vermittlung von Teilzeitausbildungsplätzen hilft nicht nur den Betroffenen, sondern hat einen großen gesellschaftlichen Nutzen. Die meisten Frauen, die in Teilzeitausbildung gehen, sind vorher im ALGII-Bezug. Das sind sie ab dem Moment, in dem sie die Ausbildung aufnehmen, nicht mehr. Für die Frauen ist dies ein wichtiger Schritt in ein eigenverantwortliches Berufsleben, ohne staatliche Transferleistungen. „Hier Perspektiven zu schaffen, wenn das kein lohnendes Ziel ist, dann kenn ich kaum noch eins“, so Frau Mersch.

Bei Goeken Backen steht in erster Linie die Besetzung von Ausbildungsplätzen auf der Agenda. In der Bäckereibranche gehen in den letzten Jahren aufgrund des demographischen Wandels, der für viele unattraktiven Arbeitszeiten und der Tatsache, dass nach dem Hauptschulabschluss oft ein weiterer Schulweg gesucht wird, weniger Bewerbungen ein. Mit den Frauen, die von IN VIA in die Teilzeitausbildung in das Familienunternehmen vermittelt wurden, hat Frau Goeken-Schmidt bislang sehr gute Erfahrungen gemacht: „Das sind junge Frauen, die eine gewisse Reife haben, die schon Verantwortung für Kind oder Kinder tragen und hoch motiviert sind, gute Schulnoten zu bringen. Die sind auch motiviert, vorzeitig Prüfung zu machen und die Ausbildung zu verkürzen. Und schließlich sind das gute Mitarbeiterinnen.“

Einen gesellschaftlichen Nutzen sieht man bei Goeken Backen auch in der Pionierarbeit, die im Rahmen des Projektes geleistet wurde. „Zu Beginn gab es für Teilzeitausbildungsplätze keine Regelungen bei der Handwerkskammer. Das Teilzeitausbildungsprojekt hat dazu geführt, dass darüber viel diskutiert wurde. Zu Beginn wollte die Handwerkskammer die Teilzeitausbildung um ein Jahr verlängern, was für die Auszubildenden wenig attraktiv gewesen wäre. Schlussendlich konnten Grundlagen geschaffen werden, die schriftlich fixiert sind und von denen jetzt auch andere profitieren können“, erzählt Frau Goeken-Schmidt.

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Der Kontakt zwischen IN VIA und Goeken Backen kam durch eine Anfrage IN VIAs nach einem Praktikumsplatz für eine langzeitarbeitslose Frau zustande. Das lief sehr gut und die Dame ist im Anschluss an das Praktikum in ein Arbeitsverhältnis bei Goeken Backen eingetreten. Im nächsten Schritt kam dann der Vorschlag von IN VIA, Teilzeitausbildungsplätze anzubieten. Dies war zu der Zeit Neuland für Goeken Backen.

Die Interviewpartnerinnen beschreiben die Kennenlernphase als ein gegenseitiges Beschnuppern, ein Herantasten an den jeweils anderen. Durch den respektvollen Umgang miteinander und den

beidseitigen, stark ausgeprägten Willen, etwas zu bewerkstelligen, ist es schließlich gelungen, das Projekt gemeinsam umzusetzen.

Die konkrete Projektumsetzung läuft wie folgt: Bei IN VIA findet eine Vorfilterung möglicher Teilzeitauszubildender und eine realistische Abwägung der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel des Themas Kinderbetreuung, statt. Anschließend kommt es zum Gespräch mit Frau Goeken-Schmidt. In einigen Fällen können vorab nicht alle Rahmenbedingungen komplett geklärt bzw. alle Hindernisse ausgeräumt werden. In diesen Fällen wird gemeinsam mit Frau Goeken-Schmidt besprochen, ob und wie es dennoch mit einem Teilzeitausbildungsplatz klappen kann. Über die gesamte Dauer der Ausbildung läuft die Begleitung der Auszubildenden durch IN VIA weiter. Auch für Goeken Backen bleibt IN VIA Ansprechpartner und bietet die Sicherheit, sich jederzeit bei Problemen melden zu können.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Vor der Kooperation steht die Akquise möglicher Kooperationspartner. Um erfolgreich in Kontakt mit Unternehmen zu kommen, sind laut Frau Mersch einige Dinge zu beachten: „Ganz allgemein gesprochen, erlebe ich es so, dass Akquise immer durch Lust befördert wird. Da muss man der richtige Typ für sein und darf sich auch nicht erschöpft fühlen, wenn man drei Absagen in der Woche bekommt. Akquise braucht aber auch auf beiden Seiten Interessierte. Es kann nicht funktionieren, wenn nur eine Seite Interesse zeigt. Und Akquise braucht Strategie. Ich würde niemals montags ein Akquisegespräch führen. Zum Wochenbeginn sind Unternehmen durch andere Aufgaben stark gefordert; Personalangelegenheiten haben dann wenig Chancen, auf ein offenes Ohr zu treffen. Donnerstag oder Freitag sind gute Akquise-Tage. Abschließend erfordert Akquise auch Respekt. Ich kann nicht jetzt ans Telefon gehen und denken, jetzt gerade ist eine super Zeit für mich, ich führe jetzt das Akquisegespräch. Ich weiß ja nicht, was auf der anderen Seite los ist. Da nachzufragen, ob es passt oder man sich wann anders nochmals melden darf, muss selbstverständlich sein.“

In der Kooperation mit Unternehmen sieht Frau Mersch die Herausforderung, dass ein Sozialunternehmen eine andere Logik als ein Wirtschaftsunternehmen hat. „Daher ist es wichtig, die Perspektive des anderen einzunehmen. Nicht jede Wunschvorstellung eines Sozialunternehmens trifft auf offene Ohren in einem Wirtschaftsunternehmen.“ Entscheidend für den Erfolg sei es, eine gute Beziehung zueinander aufzubauen und auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren.

Einen weiteren Erfolgsfaktor sieht Frau Mersch darin, sich auf die Eigenheiten der (möglichen) Kooperationspartner einzulassen. „Es ist wichtig, sich auf verschiedene Ebenen einlassen zu können. Es gibt Chefs und Chefinnen, denen ist es ganz wichtig, das vorzustellen, was sie alles geleistet haben. Da muss man sich dann auch die Zeit für nehmen und nicht denken, Mensch eigentlich hab ich schon Feierabend. Wenn das für den Menschen an der Stelle wichtig ist, dann ist es eben so. Man verfolgt ja ein weitergehendes Ziel und das darf man nicht aus dem Auge verlieren.“ Ein Akquisiteur, der lustvoll und nicht angstbesetzt an diese Aufgabe herangeht, ist eine gute Startvoraussetzung für die erfolgreiche Ausbildungsstellenakquise“.

Bei Goeken Backen wird die Tatsache, dass das Projekt eine Win-win-Situation erzeuge, als wichtigster Erfolgsfaktor betrachtet. Auf der einen Seite können die Betroffenen dank der Kooperation in Ausbildung vermittelt werden, auf der anderen Seite werden offene Ausbildungsplätze gut besetzt. Des Weiteren ist der menschliche Faktor, der zu einem mehr als respektvollen Umgang miteinander geführt hat, ein Schlüsselement. Außerdem sollten laut Frau Goeken-Schmidt beide Partner möglichst viel voneinander wissen, „um gut einschätzen zu können, was das Gegenüber erwartet und was ich mitbringen muss, damit ich das erfülle.“ Zu guter Letzt sei es sehr wichtig, im ständigen Austausch miteinander zu bleiben, um Entwicklungen und mögliche Probleme miteinander zu besprechen.

## **5. Freiwilligenzentrum München West – Samsung SDI**

Die Caritas Freiwilligen-Zentren verstehen sich als Entwicklungszentren für eine solidarische Bürgergesellschaft. Sie fördern die Kooperation von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und sind Teil der Sozialbewegung in der jeweiligen Kommune oder Region. Das Freiwilligen-Zentrum vor Ort fördert dabei individuelle wie auch kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse und bildet so ein Kompetenzzentrum im Netzwerk des lokalen bürgerschaftlichen Engagements. Das Freiwilligen-Zentrum West (FWZ) arbeitet schwerpunktmäßig im Bereich Förderung und Unterstützung des gemeinnützigen Engagements von Wirtschaftsunternehmen aus der Stadt und dem Landkreis München. Ebenso ist es Ansprechpartner, Berater und Vermittler für an freiwilligem Engagement interessierte Bürgerinnen und Bürger, sowie an Zusammenarbeit mit Freiwilligen interessierten gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen.

Samsung SDI ist ein südkoreanischer Hersteller von Bildschirmen, Batterien und Akkumulatoren. Das Unternehmen wurde am 20. Februar 1970 als Samsung-NEC Co Ltd. gegründet und ist ein Tochterunternehmen der Samsung Group. Mit 30 Mitarbeitern ist Samsung SDI mit einer Organisationseinheit in Ismaning bei München vertreten.

Im Rahmen der Kooperation vermittelt das Freiwilligenzentrum an Samsung SDI Möglichkeiten für Corporate Volunteering-Einsätze. Zwei konkrete Projekte werden durch diese Vermittlung unterstützt. Das sind einerseits vier Termine jährlich im ökologischen Bildungszentrum (ÖBZ). Dabei geht es um Tagesaktionen, bei denen drei bis acht Mitarbeiter im ökologischen Bildungszentrum handwerkliche Tätigkeiten durchführen. So wurde beispielsweise ein Wasserspielplatz und eine Stemmbrücke errichtet. Zum anderen bereitet Samsung SDI gemeinsam mit der Caritaseinrichtung „Psychologischer Dienst für Ausländer“ deren Weihnachtsfeier inhaltlich und logistisch vor. Die Kooperation läuft seit 2013.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Verantwortlich für Kooperationen mit Unternehmen ist Michael Reichert, Leitung des Freiwilligenzentrums West. Als „operativer Arm“ für Unternehmenskooperationen ist es offizieller Teil seines Stellenprofils und zudem vertraglich vereinbart mit der Stadt München, dass er sich dieser

Thematik widmet. Daher gibt es auch eine städtische Förderung. Auf Ebene der Geschäftsführung der Caritas München Stadt Land hat man sich, aufgrund bestehender Unternehmenskontakte, dafür entschieden, das Thema strategisch zu verankern. In der Zusammenarbeit mit Unternehmen geht es beim FWZ meist um Corporate Volunteering-Arbeitspakete, die Herr Reichert vermittelt. Ziel und Vorstellung des FWZ ist es aber auch, dass ein gemeinsames Anliegen und somit eine längere Partnerschaft mit Unternehmen entwickelt wird. Die Caritas München Stadt Land betrachtet Herr Reichert als gut für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen aufgestellt, da „der Verband eine Struktur entwickelt hat, in der man Kooperationen realisieren und entwickeln kann, weil er eine Vorstellung davon hat, was das sein könnte. Und weil er versucht Strategien zu entwickeln, wie man es sinnvoll angehen könnte.“

Ansprechpartnerin für die Kooperation auf Seiten von Samsung SDI ist Alexandra Teuchert aus dem Bereich Human Resources gemeinsam mit ihrem Kollegen Herrn Josic, General Affairs. Die Initiative für Corporate Volunteering-Einsätze ging von der Geschäftsführung des Unternehmens in Korea aus. Die Volunteering-Einsätze finden dort in jedem Quartal statt und sind als strategisches Element verankert. Diesem Beispiel ist man nun in der Organisationseinheit in Ismaning gefolgt. Ursprungsgedanke ist, dass Samsung mit dem Engagement einen Beitrag für die Gesellschaft leisten möchte. Die Bearbeitung des Themas läuft bei Samsung SDI „on top“, zusätzliche finanzielle oder personelle Ressourcen stehen nicht zur Verfügung.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Bei der Formulierung der Ziele des FWZ in Bezug auf Unternehmenskooperationen nimmt Herr Reichert eine gesellschaftspolitische Perspektive ein: „Stichwort Solidaritätsförderung. Der Versuch Menschen, die Inhaber eines Arbeitsplatzes sind, mit Realitäten in Kontakt zu bringen, mit denen sie in der Regel nicht zu tun haben. Das ist für die gesellschaftliche Entwicklung ganz notwendig, dass deutlich wird, was es sonst noch so gibt. Das ist unser vorrangiges Motiv.“ Herr Reichert nimmt in diesem Kontext auch die Unternehmen ein Stück weit in die Pflicht: „Ein Unternehmen hat immer seine eigenen Zwecke. Die sind mal mehr, mal weniger gesellschaftsdienlich. Es schafft Arbeitsplätze, das ist schon mal ganz wichtig. Darüber hinaus finden und hoffen wir, dass Unternehmen mehr sehen und realisieren wollen als Profit. Und dass wir Themen, Möglichkeiten und Projekte vorschlagen können, wo sie sagen, ja das passt zu uns. In letzter Zeit sind diese Versuche stark in die Richtung von Möglichkeiten zum Kennenlernen von Betrieben für benachteiligte Jugendliche gegangen. Das ist etwas, das oft nachvollziehbar ist, da viele Unternehmen ja auch Nachwuchssorgen haben.“ Ein-Tages-Projekte eignen sich für dieses Anliegen laut Herrn Reichert weniger als längerfristige und nachhaltige Kooperationen, mit denen man deutlich mehr auf die Stadtgesellschaft einwirken kann. „Unternehmer als Akteure der sozialpolitischen Arbeit einzubeziehen, ist die entwickelte Form, die wir anstreben.“ Neben diesem Hauptmotiv geht es dem FWZ, wenn man die Anstrengungen auf die einzelnen Einrichtungen herunterbricht, auch um das Anliegen, zusätzliche Ressourcen zu schaffen.

Anliegen bei Samsung SDI ist es, im Rahmen der Volunteering-Projekte einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Zudem wird die Zeit mit den Kollegen außerhalb des Arbeitsalltags als sehr bereichernd empfunden: „Das Feedback ist wirklich, dass es schön ist, mal mit den Kollegen außerhalb des Büros zu tun zu haben. Wir sind zwar eine kleine Organisation und kennen uns im Prinzip alle. Dadurch, dass wir aber auf drei verschiedene Produkte aufgeteilt sind, gibt es eben Teams, die mehr oder weniger miteinander zu tun haben. Beim Volunteering-Einsatz wird die Gruppe ein bisschen durchmischt. Es sind Führungskräfte mit normalen Angestellten zusammen und man lernt sich in einer anderen Situation kennen. Das ist super für uns, weil es in der Umsetzung nicht nur eine Freiwilligenaktion ist, sondern auch einen Teambuilding-Charakter hat. Ohne, dass man das jetzt aktiv gefördert hat oder einen Moderator dafür dabei hatte, der etwas auf dem Flipchart schreibt. Einfach den ganzen Tag zusammen körperliche Arbeit verrichten, bringt automatisch was“, so Frau Teuchert. Wichtig bei den Volunteering-Einsätzen ist es laut Frau Teuchert auch, die Mitarbeiter nicht zu überfordern: „Es ist einerseits freiwillig, aber von der Geschäftsführung gewünscht, dass alle mitmachen. Deshalb sollen sich die Mitarbeiter dann schon wohlfühlen. Es ist eben nicht jedermanns Sache, mit Menschen mit Behinderung oder pflegebedürftigen Menschen zu arbeiten. Deswegen haben wir mit einer Baustellenaktion angefangen.“

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Beim FWZ wurde in der Vergangenheit häufig versucht Unternehmenskontakte eigeninitiativ herzustellen. Diese Anstrengungen beschränken sich mittlerweile auf Einzelfälle. Stattdessen wird das Angebot zur Engagementvermittlung beworben: „Das aktive Zugehen ist inzwischen die Ausnahme. Jahrelang wurde das gepusht, aber da kam wenig raus. Ausnahme ist, wenn es eine ganz konkrete Anfrage einer Einrichtung gibt, für die man ein bestimmtes Unternehmen braucht, dann gehe ich schon auf das Unternehmen zu. In der Regel reagieren wir aber auf Anfragen. Trotzdem machen wir uns natürlich bekannt, zum Beispiel bei Veranstaltungen der Industrie und Handelskammer und im Internet“, so Herr Reichert.

Der Kontakt zu Samsung SDI entstand durch eine Anfrage per Email. Samsung war auf der Suche nach Engagementmöglichkeiten und wandte sich an das FWZ. Herr Reichert meldete sich telefonisch zurück und es gab ein erstes Treffen zur Abstimmung. Seither besteht regelmäßiger Kontakt.

Die erste Projektumsetzung lief so ab, dass Samsung vom FWZ auf Anfrage fertige Projekte zur Umsetzung angeboten bekam: „Im vergangenen Jahr haben wir Herrn Reichert kontaktiert und beschrieben, was wir uns vorstellen könnten, leider aber nicht wissen, wie wir an solche Projekte kommen. Er hat uns dann Anfang des Jahres einige Vorschläge geschickt, diese haben wir angeschaut und die Mitarbeiter abstimmen lassen, was sie machen wollen. So sind wir zu den Aktionen beim ÖBZ gekommen. Die konnten uns gleich vier Termine anbieten. Das war gut, weil es



für uns immer schwierig ist, alle unter einen Hut zu bringen. Im Verlauf dieses Jahres kam dann noch die Weihnachtsfeier dazu“, so Teuchert.

Die Zielerreichung der Projekte und die Zufriedenheit aller Beteiligten wird von Herrn Reichert mündlich überprüft: „Es gibt schon eine Auswertung aber keine Evaluationsbögen. Das hatte ich auch schon, mit Fragebögen hinterher. Aber das war immer so nervig für alle Beteiligten. Ich frage immer beide Partner, ob sie zufrieden waren, oder ob es etwas gibt, das man in Zukunft anders machen sollte. Inzwischen ist es so, dass ich so viele Anregungen bekommen habe, dass es nicht mehr viel Neues gibt.“

Die umgesetzten Projekte werden bei der Caritas intern kommuniziert. Die Kommunikation nach außen beschränkt sich hauptsächlich darauf, die Engagementmöglichkeiten für Unternehmen zu bewerben. Auch bei Samsung SDI beschränkt sich die Kommunikation über das Engagement auf die Kollegen und das Headquarter.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Einen wesentlichen Hindernisfaktor sieht Herr Reichert in den verschiedenen Kulturen von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Seine Aufgabe sieht er deshalb darin, eine Art Dolmetscher zu sein und jeweils auf der einen Seite Verständnis für die Eigenheiten und Erfordernisse der anderen Seite zu wecken. Hinderlich ist seiner Meinung nach beispielsweise, dass Unternehmensanfragen eine Menge Arbeit nach sich ziehen, Unternehmen dies aber oft nicht sehen. „Das geht so weit, dass Dinge, die fertig geplant und vorbereitet sind, in denen eine Menge Zeit und Energie steckt, von einem Tag auf den anderen abgesagt werden, weil etwas dazwischen gekommen ist. Das ist schwierig.“ Auf der anderen Seite sei es für Unternehmen schwer nachzuvollziehen, dass gemeinnützige Einrichtungen für Entscheidungen zu Projekten sehr lange brauchen. In den Einrichtungen muss aber geklärt sein, wie die zusätzlich anfallende Arbeit verteilt werden kann und dass das gesamte Personal hinter der Aktion steht. Andernfalls sei es absolut kontraproduktiv. Damit Unternehmenskooperationen funktionieren, ist es gemäß Herrn Reichert daher ganz wichtig, dass es jemanden gibt, der sich in beiden Welten orientieren kann und die Voraussetzungen und Zusammenhänge beider Partner kennt.

Ein weiteres hinderliches Element ist es für Herrn Reichert, wenn das Unternehmensengagement strategisch nicht verankert ist, sondern spontan nach unten delegiert wird. „Dann ist plötzlich die Praktikantin aus der HR-Abteilung zuständig, hat aber keine Ahnung, was eigentlich gewünscht ist. Sie ruft dann hier an und weiß nichts.“ Die strategische Einbindung und die klare Kommunikation im Unternehmen sind für Herrn Reichert daher absolute Erfolgsfaktoren.

Auf Seiten der Unternehmen betrachtet es Herr Reichert als wichtigen Erfolgsfaktor, die Mitarbeiter nicht zur Teilnahme an Corporate Volunteering-Einsätzen zu verpflichten. Vielmehr sollte dies als Angebot kommuniziert werden, bei dem man die Chance bekommt, etwas anderes zu erleben: „Die Freiwilligkeit muss man ziemlich hoch hängen. Das versuche ich den Unternehmen immer klar zu machen. Der größte Mehrwert, den ein Unternehmen aus Engagementsinsätzen für sich selbst

mitnimmt, ist die Mitarbeitermotivation. Und die Chance dazu wird durch Verpflichtung zerstört“, so Reichert.

Eine gute gemeinsame Vorabplanung und die klare Kommunikation des durch die Kooperation entstehenden Nutzens, damit Unternehmen erkennen, dass sie eine sinnvolle Aufgabe erfüllen, sind weitere Erfolgsfaktoren die Herr Reichert aufführt.

Einen festen und verlässlichen Ansprechpartner zu haben, ist für Frau Teuchert ein wichtiger Erfolgsfaktor. „Am Anfang hat es ein bisschen gedauert, bis man sich kannte und wir wussten, dass wir jetzt jemanden gefunden haben, der uns weiterhilft. Jetzt wird es viel leichter im nächsten Jahr, weil wir wissen wie es läuft und uns einfach absprechen können.“

Einen größeren Hindernisfaktor sieht Frau Teuchert darin, dass es für Unternehmen schwierig sein kann, Engagementmöglichkeiten zu finden. „Für uns war es schwierig, einen Kontakt zu finden. Man hört immer, dass es Freiwilligenaktionen gibt, aber wir wussten nicht, wie wir es angehen können. Wir haben dann überlegt, ob wir direkt Einrichtungen oder Schulen ansprechen, aber das wäre auch Quatsch gewesen. Wir sind dann zufällig auf die Caritas gestoßen. Das ging über mehrere Ecken und Bekannte von Kollegen. Wir haben auch im Internet recherchiert, aber nur etwas auf einer Unternehmensberater-Seite gefunden.“ Daher ist es nach Meinung von Frau Teuchert an der Caritas, mehr darüber zu sprechen, dass sie Möglichkeiten für Kooperationen und Corporate Volunteering-Aktionen anbietet.

Das größte Hindernis innerhalb des Unternehmens ist es laut Frau Teuchert, dass die Mitarbeiter dazu neigen, Volunteering-Einsätze abzusagen, weil wichtige Kundentermine oder Aufgaben dazwischen kommen. „Da müssen wir unsere Leute immer mal wieder zurückholen und ihnen sagen, dass das Engagement auch wichtig ist und sie versuchen sollen den Termin mit dem Kunden zu verschieben.“

## **6. Caritasverband für das Erzbistum Berlin e.V. und Hard Rock Cafe Berlin**

Die Caritas im Erzbistum Berlin hilft Menschen in Not, engagiert sich sozialpolitisch und setzt sich für Chancengleichheit ein. Zu den ambulanten Diensten des Caritasverbandes für das Erzbistum Berlin e.V. gehören: Allgemeine Soziale Dienste, Caritas-Sozialstationen, Beratungsstellen für Familien, Partnerschaften, Frauen, Kinder und Jugendliche, für Behinderte, für Suchtkranke und -gefährdete (Alkohol, Drogen, exzessives Spiel und andere Suchtvarianten), für Alleinstehende, für Straffällige. Weiter gehört der große Bereich für Beratung und Begleitung der verschiedenen Gruppen von Migranten (Aussiedler, EU-Ausländer, außereuropäische Ausländer und Flüchtlinge) dazu. Für Obdachlose werden neben Beratung auch Suppenküchen, medizinische Versorgung und Übernachtungsplätze angeboten. Der zweite große Zweig der Caritasdienste besteht in Einrichtungen: Krankenhäuser und Krankenhäuser, Kinder- und Jugendheime, Seniorenwohnhäuser und Seniorenheime sowie Behinderteneinrichtungen.

Hard Rock Cafe ist eine Kette von Restaurants sowie seltener auch Hotels und Casinos. Weltweit existieren mehr als 196 Filialen (162 Cafes, 23 Hotels, 11 Casinos) in 68 Ländern, im

deutschsprachigen Raum befinden sich Hard Rock Cafes in Berlin, Hamburg, Köln, München und Wien. Die Hard Rock Cafes sind nicht nur wegen ihres Essens, sondern vor allem auch wegen ihrer Atmosphäre bekannt. Die Kette verfügt mit ihren über 100.000 Ausstellungstücken über die größte Musikexponatensammlung der Welt.

Seit dem Jahr 2011 stellt das Hard Rock Cafe Berlin Zeit- und Sachspenden in verschiedenen Tages- und Mehrtagesaktionen für Einrichtungen der Caritas Berlin zur Verfügung.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Auf Seiten der Caritas ist Katja Eichhorn, Stabstelle Ehrenamt und Fundraising, für die Kooperation verantwortlich. Sie kümmert sich um die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements und des Ehrenamts allgemein im Erzbistum Berlin. Neben dem ehrenamtlichen Engagement von Einzelpersonen gehören auch Zeitspenden von Unternehmen mit in ihr Aufgabenprofil. Die strategische Entscheidung, sich mit Unternehmen auseinanderzusetzen, wurde in der „AG Unternehmenskooperationen“, die sich aus verschiedenen MitarbeiterInnen des Verbandes zusammensetzt, getroffen. „Wir haben gemerkt, dass es eine große Nachfrage gibt nach sozialen Tagen und insofern haben wir uns strategisch dazu entschieden, diesen Zweig auch zu bespielen“, so Eichhorn. Zuerst wurde auf die Möglichkeit zur Zeitspende von Unternehmen im Spenden-Newsletter der Caritas Berlin hingewiesen, anschließend die bereits durchgeführten Projekte auf die Website gesetzt. „Dann war es wie ein Selbstläufer. Die Unternehmen haben ganz viel angerufen, weil sie auf der Suche nach einer Vermittlungsstelle für soziale Tage, für Zeitspenden und so weiter waren“, beschreibt Frau Eichhorn die Entwicklung. Ein proaktives Zugehen auf Unternehmen findet nicht statt, da sich laut Aussage von Frau Eichhorn sehr viele Unternehmen selbst melden: „Es ist eher so, dass die Unternehmen hier anrufen und ich manchmal denke noch jemand und noch jemand. Da muss ich gucken, dass ich die Kontakte halte und die vorhandenen Beziehung pflege.“

Die Entscheidung zur Zusammenarbeit mit einem Unternehmen trifft Frau Eichhorn eigenständig, aber in enger Absprache mit ihrem Vorgesetzten.

Für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen sieht Katja Eichhorn ihren Verband gut aufgestellt, auch wenn für die Bearbeitung des komplexen Themas manchmal etwas Zeit fehlt. „Gut aufgestellt dahingehend, dass das Thema als zu bearbeitendes Thema wahrgenommen und verfolgt wird. Was manchmal fehlt, ist die engere interne Vernetzung, dass wir vielleicht zu spät oder gar nicht erfahren, dass ein Kollege im ländlichen Raum schon was macht mit dem Unternehmen und wir treffen ihn und wissen nichts. Aber es passiert und funktioniert schon sehr viel“, beschreibt Eichhorn.

Beim Hard Rock Cafe Berlin kümmerte sich bis April 2015 Jeana Kunkel, Sales & Marketing Manager, um das soziale Engagement des Unternehmens und die Kooperation mit der Caritas. Seit April 2015 kümmern sich Conny Ferdin (Sales&Marketing Manager) und Sophie Zeising (Sales Coordinator) um die Kooperation mit der Caritas. Die Übernahme dieser Aufgabe ist mit ihrer Chefin vereinbart, jedoch kein offizieller Teil des Stellenprofils. Die Mottos „Love All, Serve All“, „Take Time To Be Kind“, „Save The Planet“ und „All Is One“, die 1971 von den beiden Gründern des Hard Rock Cafes gelebt wurden, gelten noch heute. „Charity“, wie Frau Kunkel sagt, ist daher fester Bestandteil

der Kultur des Unternehmens. Weltweit werden in den Hard Rock Cafes verschiedenste soziale Projekte umgesetzt und unterstützt. Im Hard Rock Cafe Berlin entscheidet Frau Kunkel eigenständig welche Projekte stattfinden, wenn größere finanzielle Ressourcen benötigt werden, stimmt sie sich mit ihrer Chefin ab. Zudem gibt es globale Projekte der Hard Rock Cafes, wie „Pinktober“ (Unterstützung im Kampf gegen Brustkrebs), bei denen sich auch das Hard Rock Cafe Berlin beteiligt. Für die lokalen Projekte mit der Caritas erstellt Frau Kunkel Facebook-Events, zu denen sich die Mitarbeiter anmelden können. Die Teilnahme ist freiwillig. Es gibt eine sogenannte „Ambassador-Wand“, Platten mit geleisteten Charity-Stunden darauf. „Da sieht man, welcher Mitarbeiter sich wie viele Stunden engagiert hat. Das freut die Mitarbeiter total“, so Kunkel.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Für Frau Eichhorn haben Unternehmen neben ihrem primären Unternehmenszweck auch die Aufgabe als zivilgesellschaftlicher Akteur in Erscheinung zu treten. Einerseits sollten sie einen Blick auf die Mitarbeiter haben und ihnen sollte bewusst sein, dass auch einige ihrer Mitarbeiter zu Hause demenzkranke Angehörige pflegen. Auf der anderen Seite sollte der Blick auch ins Umfeld gehen. „Was bedeutet es denn, wenn wir nebenan ein Seniorenheim haben, oder was kann das für uns bedeuten. Wie ist der Kiez, in dem ich mich bewege, aufgestellt.“ Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen, sich einzubringen, sei es, sich eines bestimmten Themas anzunehmen. Die Caritas möchte daher im Kontakt mit Unternehmen ein möglichst großes Portfolio an Engagementmöglichkeiten anbieten. Neben Geldspenden auch die Möglichkeit zur Zeitspende anzubieten, war damit die logische Schlussfolgerung. Grundsätzliches Ziel ist es, längerfristige Kooperationen aufzubauen, wie es im Falle des Hard Rock Cafes gelungen ist. „Unternehmen zu haben, die uns regelmäßig unterstützen oder sich eine bestimmte Einrichtung ausgucken und sagen: Das ist jetzt meine Kita, für die habe ich ein Herz gefunden, um die kümmere ich mich jetzt regelmäßig“, führt Eichhorn aus. Ein weiterer Ansatz ist es, über die sozialen Tage näher in Kontakt zu kommen, um in der weiterführenden Kooperation gemeinsam mit den Unternehmen Projekte zu entwickeln und umzusetzen.

Auch den konkreten Nutzen, der durch die Arbeitseinsätze für die betroffenen Einrichtungen entsteht, weil Dinge repariert oder gebaut werden, hat die Caritas Berlin im Blick. Zudem sei es ein wichtiger Baustein, dass die Caritas-Kollegen in den Einrichtungen sich freuen, wenn Leute von Außen Interesse an ihrer Arbeit haben und einen Blick in eine andere Lebenswelt bekommen. „Die sozialen Tage eröffnen die Möglichkeit, soziale Realitäten und den Wert der sozialen Arbeit zu vermitteln und Wertschätzung zu bekommen“, erklärt Katja Eichhorn.

Im Falle des Hard Rock Cafes gab es für Frau Eichhorn neben den genannten noch weitere Anreize zur Zusammenarbeit: „Als Caritas fanden wir es natürlich toll, dass das Hard Rock Cafe auf uns zu kommt. Caritas hat ja eigentlich so das Image, die mit den Senioren zu sein. Insofern fanden wir das Unternehmen natürlich attraktiv. Es war ein besonderer Kick und die Gelegenheit, junge Leute, die Mitarbeiter vom HRC, für die Arbeit der Caritas zu begeistern. Genauso, wie die jungen Leute in

Berlin durch Öffentlichkeitsarbeit zu begeistern, wenn sie sehen, dass das Hard Rock Cafe etwas für die Caritas macht.“ Zudem hat sich die Hoffnung erfüllt, dass man so ein junges Team auch mal spontan für kurze Aktionen anfragen kann. „Das muss jetzt nicht immer komplett durch-designet sein, man muss nicht immer drei, vier Dokumente zum konkreten Ablauf schicken, solche Unternehmen gibt es auch. Beim Hard Rock Cafe kann ich wirklich auf Zuruf sagen: In 48 Stunden ist ein Seniorenausflug in den zoologischen Garten und es fehlen noch drei Leute, die einen Rollstuhl schieben. Da sind immer zwei, drei spontan bereit mitzumachen. Das ist die Kultur des Unternehmens“, beschreibt Frau Eichhorn.

Sich zu engagieren gehört zur Kultur der Hard Rock Cafes. Das Hard Rock Cafe Berlin macht gerne etwas für junge Leute, ist jedoch nicht darauf festgelegt. „Die Männer finden es oft gut, mit Jugendlichen zu arbeiten“, so Frau Kunkel. Mit der Caritas hat man sich für das soziale Engagement zusammen getan, weil ein Partner gesucht wurde, der weiß, wo die Notlagen sind. Als Unternehmen eigenständig passende Projekte zu finden war sehr mühsam. Zudem hat es überzeugt, dass mit Frau Eichhorn eine Person zur kompetenten Beratung, Vermittlung und Organisation zur Verfügung steht. Frau Kunkel dazu: „Das hilft uns sehr, dass es eine Vermittlungsperson gibt. Man weiß ja nicht, wo man hinkommt, und wird so gut vorbereitet.“

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

2011 wollte Frau Kunkel das Engagement des Hard Rock Cafes ausbauen und war deshalb auf der Suche nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten. „Und dann bin ich einmal in eine Caritas-Einrichtung reingelaufen. Ich bin noch nicht lange in Deutschland und kannte Caritas nicht, aber ich habe immer wieder dieses Logo gesehen und dachte, was für eine super Company, die sind überall. In der Einrichtung waren sie sehr nett und offen für Ideen“, erzählt Frau Kunkel. Der Leiter der Einrichtung hat Frau Kunkel schließlich an Frau Eichhorn verwiesen, da er wusste, dass sie die richtige Ansprechpartnerin für das Anliegen ist. So kam es zum Kontakt und nach Emailverkehr und Telefonaten zu einem ersten Treffen im Hard Rock Cafe. Gemeinsam wurde überlegt, welche Aktionen passend wären und im April 2011 gab es den ersten Einsatz. In einer Kita in Pankow wurde der Zaun entrostet. „Das war toll, in Pankow, echt weit weg, und die mussten da drei Tage hintereinander hin fahren, weil das so mühsam war. Sie haben aber ein tolles Teamevent draus gemacht, haben sich Meter für Meter vorgekämpft und hatten echt so einen guten Drive“, beschreibt Katja Eichhorn die erste gemeinsame Aktion. Mittlerweile gibt es ein bis zwei Treffen im Jahr, bei denen besprochen wird, welche Themen bei der Caritas anstehen und welche thematischen Schwerpunkte das Hard Rock Cafe sich vorstellen könnte, damit man die passenden Kooperationsprojekte findet. „Im Grunde sagen wir aber hauptsächlich wo wir Unterstützung brauchen, was interessante Aktionen und Themen sind, verbunden mit dem Angebot mitzumachen. Und Frau Kunkel schreibt dann immer: ja gerne und gerne noch mehr, wir wollen mitmachen. Sie hat

mich jetzt noch nicht angefragt nach dem Motto: hast du im Dezember etwas fürs Thema Kinder, da ist das bei uns auf dem Programm“, beschreibt Frau Eichhorn das Vorgehen. „Im Moment bekommen wir die fertigen Projektvorschläge von Frau Eichhorn, vielleicht ist das unser nächster Level, dass wir miteinbezogen werden“, äußert sich Frau Kunkel dazu.

Die gemeinsamen Aktionen werden in den internen Gremien der Caritas, wie der „AG Unternehmenskooperationen“ und auf den Facebook-Seiten von Hard Rock Cafe und Caritas Berlin kommuniziert. Die Kommunikation über Facebook dient dabei neben der Öffentlichkeitswirkung auch dazu, nach innen zu informieren und sich zu bedanken. „Ich bedanke mich immer bei den Mitarbeitern für die tolle Arbeit und auch Katja schreibt und bedankt sich. Und die Mitarbeiter freuen sich und posten Fotos von den Aktionen. Ich schicke das dann auch nach Amerika und London“, erzählt Frau Kunkel.

Da die Projekte mit dem Hard Rock Cafe so gut laufen, wird hier von Seiten Frau Eichhorns keine Erfolgskontrolle mehr durchgeführt. Bei neuen Kontakten sieht das anders aus: „Nach jedem sozialen Tag melde ich mich bei den Kollegen in den Einrichtungen und frage, wie es gelaufen ist. War es gut, dass das Unternehmen da war? Hat es euch etwas gebracht? Und auch mit den Unternehmen spreche ich im Nachgang und frage, wie es war und ob es ihnen etwas gebracht hat. Das ist immer das Feedback, das ich mir hole. Die sozialen Tage werden also ausgewertet“, beschreibt Frau Eichhorn das Vorgehen.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist für Katja Eichhorn, dass sich die Verantwortlichen persönlich kennenlernen. So kann man gemeinsam herausfinden, welche Ziele beide Seiten haben, und sich langsam aneinander herantasten. Wichtig sei es zudem, viel von sich zu erzählen, damit das Gegenüber die eigenen Realitäten kennenlernen kann. So könne eine Kultur des Miteinanders, eine neue Beziehungskultur zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen entstehen, die nicht (zwangsläufig) darauf basiert, dass Unternehmen Geld spenden. Im Rahmen von Corporate Volunteering-Projekten betrachtet es Frau Eichhorn als wichtigen Erfolgsfaktor, eine Vermittlungsstelle zu haben, die mit der Thematik vertraut ist und sich zumindest zu Beginn um die organisatorische Abwicklung kümmert. So werden Hürden auf beiden Seiten abgebaut und der Arbeitsaufwand für Einsatzstelle und Unternehmen im Vorfeld gering gehalten. Im besten Fall entstehe langfristig eine eigene Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern, die keine Vermittlung mehr benötigt.

Gegenseitige Wertschätzung ist ein weiterer förderlicher Faktor, der von Katja Eichhorn aufgeführt wird. „Wir haben unseren „Sozial Engagiert“-Preis Ende des Jahres 2011 dem Hard Rock Cafe verliehen und haben schnell noch die B.Z. (Berliner Zeitung) dazu geholt, so dass es dann auch in der B.Z. war. Das fand das Hard Rock Cafe toll und sie haben es auch rumgemailt. Es gibt wohl immer so eine Challenge weltweit bei den Hard Rock Cafes, wer am meisten engagiert ist.“ Im Rahmen der 20-Jahres-Feier des Hard Rock Cafe Berlin gab es dann auch prompt die Antwort des

Unternehmens: "Wir wurden auf die Bühne geholt und haben 200 Engagement-Stunden geschenkt bekommen. Das war dann für uns toll. Unser Pressesprecher hat gesagt, dass er mal im Hard Rock Cafe steht und dort das Caritaslogo gedruckt ist, dass hätte er auch nicht gedacht", führt Frau Eichhorn aus, wie gegenseitiges Geben und Nehmen eine Kooperation befördert.

Das richtige Gefühl dafür, welche Einrichtungen zu welchen Unternehmen passen, die Offenheit der Einrichtungen, sich auf Unternehmenseinsätze bei ihnen einzulassen und die Pflege der vorhandenen Unternehmenskontakte führt Katja Eichhorn als weitere Erfolgsfaktoren auf.

Hinderlich in der Kooperation ist laut Frau Eichhorn manchmal, „dass Unternehmen und Gemeinnützige teilweise ganz anders ticken.“ Wenn Unternehmen der Blick dafür fehlt, dass es letztendlich um die Menschen geht und nicht darum, ein soziales Event zu veranstalten, dann könnten Kooperationen nicht gelingen.

Persönlicher Einsatz und Überzeugung der Verantwortlichen auf beiden Seiten sind für Frau Kunkel die wichtigsten Erfolgsfaktoren in einer Kooperation: „Ich glaube man braucht auf beiden Seiten jemand, der das gerne macht. Der da mit Leib und Seele dabei ist und das pusht, weil man das Ganze managen muss. Und es zu managen, bedeutet auch Stress, daher braucht man wirklich den Willen, die Projekte zu machen. Und wenn man dann noch in der Verantwortung ist, dass alles klappt, dann macht man das nur, wenn man persönlich überzeugt ist.“ Auch der ständige Kontakt, der zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung führt, fördert laut Frau Kunkel eine langfristig erfolgreiche Partnerschaft.

Wenn das soziale Engagement nicht zur Kultur des Unternehmens gehört, müssen gute Argumente gefunden und der Nutzen für das Unternehmen klar kommuniziert werden, damit Kooperationen dennoch gelingen können, befindet Frau Kunkel zudem. Teambuilding und Anerkennung sind für Frau Kunkel Argumente, die hier angeführt werden sollten: „Ich schätze es ist sehr schwer, wenn man nicht in einem Unternehmen wie dem Hard Rock Cafe ist, wo Engagement Teil unseres Selbstverständnisses ist. In diesem Fall muss das Management sich überlegen, was es dem Unternehmen bringen kann. Die Mitarbeiter können als Team zusammenwachsen und etwas außerhalb des Unternehmens erreichen. Das Unternehmen muss den Mitarbeitern aber auch Wertschätzung für ihr Engagement entgegenbringen. Man weiß doch wie das ist. Auch wenn man etwas für andere Leute tut, freut man sich über Lob vom Chef.“

## **7. Caritasverband im Kreis Soest e.V. und Dreifaltigkeits-Hospital Lippstadt**

Circa 1.500 ehrenamtlich tätige Männer und Frauen sowie mehr als 1.100 hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden die Caritas im Kreis Soest. Sie sind Partner im Leben für mehr als 6.000 Menschen zwischen 0 und 100 Jahren, denen sie täglich begegnen. Die Caritas in Soest sieht sich als Dienstleister, Solidaritätsstifter und Anwalt. Ihr selbstformulierter Anspruch „Partner im Leben“ bedeutet für den Verband: Soziale Probleme und deren Ursachen benennen, verborgene Not aufdecken und als Anwalt derer auftreten, die ihre Interessen nicht effektiv selbst vertreten können. In dieser Funktion sieht sich die Caritas Soest als Partner von Politik und Verwaltungen im Kreis Soest

mit seinen 14 Kommunen. In 68 Einrichtungen und Diensten in den Städten und Gemeinden des Kreises Soest bietet der Caritasverband Beratung und Hilfe an.

Der Dreifaltigkeits-Hospital gem. GmbH gehören das Dreifaltigkeits-Hospital Lippstadt und das Marien-Hospital Erwitte an, das Hospital zum Hl. Geist Geseke ist eine Tochtergesellschaft. Mit engagierten und kompetenten Mitarbeitern, einem breit gefächerten medizinischen und pflegerischen Angebot und langjähriger Erfahrung setzt sich das Dreifaltigkeits-Hospital Lippstadt seit über 150 Jahren dafür ein, dass seine Patienten rundum bestens versorgt sind. Das moderne Akutkrankenhaus bietet mit seinen 14 Fachabteilungen ein umfangreiches und fortschrittliches medizinisches Leistungsspektrum für die Menschen in Lippstadt und der Region. Rund 830 Mitarbeiter versorgen mit 390 Betten jährlich über 13.800 stationäre Patienten.

Das Dreifaltigkeits-Hospital Lippstadt und der Caritasverband im Kreis Soest haben eine „Service-Line“ eingeführt. Über die Caritas Service-Line, eine telefonische Beratung, die rund um die Uhr zur Verfügung steht, erhalten die KrankenhausmitarbeiterInnen einen verbindlichen Ansprechpartner: Zur Information, zur Beratung, zur Begleitung durch die oft undurchsichtigen Hilfesysteme in der sozialen Arbeit. Die Service-Line unterstützt bei der Bewältigung der sozialen Herausforderungen im Lebenskontext der Mitarbeiterschaft. Dies umfasst die Themen Kinder- oder Elternsorgen, zu pflegende Angehörige, Suchterkrankung, finanzielle Engpässe oder sonstige aktuelle Lebenssituationen. Das Projekt läuft seit September 2014.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Die Initiative zum Projekt Service-Line ging bei der Caritas vom Vorstand um Herrn Thomas Becker aus und wird nun von einer Fachkraft, die sehr nah am Vorstand angedockt ist, umgesetzt. Diese Fachkraft, eine der Fachbereichsleitungen aus dem Bereich soziale Dienste, zeichnet sich laut Herrn Becker durch hohe Kompetenz auf dem Gebiet Kommunikation mit Unternehmen aus. An der Service-Line selbst arbeiten Beratungskräfte der Caritas.

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen und damit auch die Einrichtung der Service-Line basiert bei der Caritas auf der strategischen Entscheidung, diesen Bereich zu bespielen: „Wir haben verschiedene analytische Elemente, die dann in die strategische Entscheidung eingeflossen sind“, so Herr Becker. „Wir sind ein Caritasverband mit 1.100 Köpfen und knapp 600 Vollzeit-Stellen, der sich stark im Pflegebereich engagiert. Im Bereich soziale Dienste über kommunale und staatliche Zuschüsse. Klar ist, dass die Kommunen und das Land aufgrund der eigenen Situation und aufgrund von politischen Einschätzungen, die in die Richtung gehen, die Wohlfahrtsverbände eher kleiner machen wollen und sich aus der Finanzierung zurückziehen. Wenn wir unsere Dienstleistungen weiter anbieten wollen, brauchen wir andere Kooperationspartner“, führt Herr Becker zur Erklärung der strategischen Entscheidung weiter aus. Die Service-Line als Projekt mit dem Dreifaltigkeits-Hospital zu starten und zu testen, sieht er dabei als probates Mittel, sich Unternehmenskooperationen im Allgemeinen zu nähern: „Mit den beiden Krankenhaus-Holdings erproben wir das Konzept der Service-Line erfolgreich im katholischen Raum und können dieses Signal dann auch nach außen, an



andere Unternehmen senden. Das macht uns glaubwürdiger“, so Becker. Trotz der Entscheidung, sich verstärkt um die Kooperation mit Unternehmen zu bemühen, werden bei der Caritas im Kreis Soest keine zusätzlichen Ressourcen in diesen Bereich investiert: „Unsere wirtschaftliche Situation ist, wie bei vielen Verbänden, relativ schwierig. Daher gehen wir nicht das Risiko ein, zusätzliche Stellenanteile zu schaffen. Wir merken natürlich, dass es nicht so einfach ist, andere Dinge beiseite zu schieben, um so eine Geschichte anzuwerfen. Ich merke aber auch, dass sich für mich als Vorstand die Kommunikation mit zentralen Akteuren im Wirtschaftsbereich in unserem Kreis Soest auch in vielen anderen Bereichen lohnt“, beschreibt Herr Becker die Situation.

Auf Seiten des Dreifaltigkeits-Hospitals wird die Verantwortung für das Projekt Service-Line aufgeteilt. „Wir haben das nicht ganz klar gegliedert. Es ist ein gemeinsames Projekt zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer“, erklärt der Geschäftsführer Christian Larisch.

Die Kooperation mit der Caritas bezeichnet Herr Larisch dabei als einen Teil der strategischen Entscheidung für CSR-Maßnahmen, die sich nach innen richten: „Über dieses Thema haben wir uns strategisch Gedanken gemacht. Wir machen hauptsächlich CSR für unsere Mitarbeiter. Da gibt es Einiges bei uns. Wir haben vor einigen Jahren eine Dienstvereinbarung „Freud und Leid“ abgeschlossen und haben im Zuge dieser Vereinbarung gesagt, dass wir einen Sozialfonds bereitstellen für Mitarbeiter, die in besonderer Form in Not geraten. Zudem haben wir ein eigenes Fortbildungsprogramm, multimediale Hygieneschulungen und vieles mehr. Wir machen viele Feste und Messen mit den Mitarbeitern, um den gemeinsamen Geist am Leben zu halten.“ Die Caritas als Kooperationspartner für die Service-Line als weitere Maßnahme in diesem Bereich wurde dann aufgrund der bestehenden Verbundenheit und der guten Erfahrungen durch bereits vorhandene gemeinsame Projekte gewählt.

Die Umsetzung der CSR-Maßnahmen bezeichnet Herr Larisch als „Ad-on“, für das keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können. „Aber wir zahlen dem Caritasverband natürlich etwas für diese Dienstleistung“, so Herr Larisch.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Aufgrund der sich wandelnden Situation im Bereich der öffentlichen Zuschüsse ist die Caritas in Soest daran interessiert, Unternehmen als neue Kooperationspartner für gemeinsame Projekte zu gewinnen. Für Herrn Becker liegt bei Unternehmen in diesem Zusammenhang zumindest eine Teilverantwortung: „Ich bin der Meinung, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen müssen. Wenn sie aber ihren Schwerpunkt darin sehen, in ihrem Markt vor allen Dingen Gewinne zu machen, gehört das zur Logik des gesellschaftlichen Subsystems, in dem sie arbeiten“, führt er dazu aus. Die Service-Line, als ein Projekt, von dem beide Seiten profitieren, betrachtet er deshalb als Projekt, das die soziale und die wirtschaftliche Logik miteinander verbindet. Daher eignet es sich gemäß Herrn Becker auch, um neue Kontakte zu knüpfen: „Mit der Dienstleistung der Service-Line versuchen wir mit Unternehmen in Kontakt zu kommen. Einen Einstieg zu finden ist sehr wichtig, da wir merken, wie schwer die Kaltakquise ist.“ Mit neuen Kontakten in Kooperation zu

kommen, ist der Caritas im Kreis Soest bisher nicht gelungen: „Unsere beiden bestehenden Kooperationen sind auf Basis von längeren, vertraulichen Kooperationen mit den jeweiligen Geschäftsführungen entstanden. Auf dieser Grundlage war es dann möglich, unsere Dienstleistung der Service-Line vorzustellen“, beschreibt Herr Becker.

„Sich als Unternehmen abzuheben und mehr wertschätzende Elemente für die Mitarbeiter zu bieten als andere“, ist für Herrn Larisch eines der primären Ziele der Kooperation. „Und natürlich, in Notlagen Hilfestellung bieten zu können. Bei 1.000 Mitarbeitern wäre es vermessen zu denken, dass es niemanden mit Suchtproblemen gibt“, so Larisch. Die Unterstützung der Mitarbeiter verbindet er dabei auch mit unternehmerischen Zielen: „Wenn man den Leuten hilft, hat das ja auch einen positiven wirtschaftlichen Effekt auf das Unternehmen. Das ist jetzt kein Element der Personalgewinnung, aber sicherlich ein Element der Personalentwicklung, um Leute, die an Bord sind, vor einer anstehenden Knappheit zu halten. Damit hebt man sich als Arbeitgeber ein bisschen ab, bindet Personal und trägt positiv zur Erhaltung der Arbeitskraft bei.“

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Die Kooperationspartner pflegen bereits seit längerer Zeit eine gute Beziehung. Die Service-Line ist aus der gemeinsamen Fragestellung des Caritasverbandes und des Dreifaltigkeits-Hospitals entstanden, wie sich der Caritasverband anderen Bevölkerungsgruppen oder Unternehmen zuwenden kann. Bei einer CSR-Veranstaltung ist Herr Becker auf das Service-Line-Konzept gestoßen. Eine Kollegin des Caritasverbands Aachen stellte dort dessen Service-Line vor. „Wir haben dann in Aachen angefragt, ob wir an deren Erfahrungen partizipieren können, sprich, ob uns der Caritasverband Aachen sein Know-how verkauft“, beschreibt Herr Becker die Entstehung. Das Dreifaltigkeitshospital hat sich anschließend als Partner für das Pilotprojekt zur Verfügung gestellt. Im Mai 2014 wurde die Kooperation vereinbart und am 1. September 2014 startete das Projekt.

Die Dienstleistung „Service-Line“ wird an die Mitarbeitervertretungen und die Mitarbeiter selbst kommuniziert. „Begonnen haben wir mit einer Beilage zur Lohnabrechnung. Jetzt haben wir auch das Chipkartensystem mit allen relevanten Informationen. Im Augenblick nehmen wir zusätzlich an Mitarbeiterversammlungen unterschiedlicher Krankenhäuser teil, um das Projekt weiterzugeben“, beschreibt Herr Becker die Kommunikation und führt über die Entwicklung weiter aus: „In den ersten Monaten freuten sich unsere Mitarbeiter an den Telefonen über jeden Anruf, mittlerweile hat sich rumgesprochen, dass der Service gut ist und hilft. Die Zahl der Anrufe hat sich exponentiell erhöht. Wir haben es auch geschafft, dass persönliche face-to-face Gesprächsanfragen innerhalb einer Woche stattfinden.“

Die Einbindung des Krankenhauses in das Projekt erfolgt durch das Feedback zur Nachfrage der Dienstleistung: „Wir haben uns nach dem ersten dreiviertel Jahr von einer Mitarbeiterin Herrn Beckers informieren lassen, was bisher für Fragenkomplexe aufgetreten sind und inwieweit eine Nachfrage besteht“, erzählt Herr Larisch. Eine weitere Kontrolle oder Einbindung in das Projekt ist für ihn nicht

notwendig: „Wir haben ein Vertrauensverhältnis zum Caritasverband, das heißt, wenn die sagen, da ist was passiert, dann ist da auch was passiert. Das muss ich dann nicht noch mal nachprüfen.“

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Herr Becker sieht den wichtigsten Erfolgsfaktor von Unternehmenskooperationen in der Kompetenz der Caritas, die auch von außen so wahrgenommen wird: „Ich merke, wenn ich mit Personalleitungen, Geschäftsführungen spreche, dass die unsere soziale Kompetenz im Umgang mit Menschen in schwierigen Situationen, also Situationen, die bei ihnen nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit sind, sehr schätzen. Wir haben als Caritasverband, mit diesen Stärken, attraktive Seiten für die Unternehmen, die ihre soziale Verantwortung nicht nur auf die Website schreiben, sondern im Konkreten umsetzen wollen. Wir können punkten mit unserer Wahrnehmung sozialer Wirklichkeit und unserem Handeln darin. Wenn wir das kommunizieren, haben wir eine Attraktivität für Unternehmen.“ Ein weiterer elementarer Baustein ist es für Herrn Becker, die Aufmerksamkeit von Unternehmern und zentralen Entscheidungsträgern zu bekommen: „Eine wesentliche Erkenntnis ist für mich, dass ich führende Personen in führenden Unternehmen weniger dadurch bekomme, dass ich auf sie zugehe. Das Spiel läuft eher andersrum. Diese Personen entscheiden selbst, auf wen sie zugehen. Die Frage ist also: Wie kommen wir mit unserer Arbeit so in deren Wahrnehmung, dass sie Interesse an uns bekommen. Ich muss in der Kommunikation immer darauf achten, worauf das Gegenüber anspringt und wo es mich mit Fragen und Äußerungen hinführt. Dann muss ich möglicherweise von meinem Plan abweichen und dahin gehen, wo die mich hin lenken. Das kann auch manchmal über sechs Bande gehen.“ Herr Becker zieht aus dieser Erkenntnis die Schlussfolgerung, dass eine Kooperation lange vor der ersten Kontaktaufnahme beginnt: „Wenn ich eine oberflächliche und langweilige Internetseite habe, oder ich im Vorfeld nicht als kompetenter Akteur in diesem Feld wahrgenommen werde, dann brauche ich viel mehr vorausgehende Kommunikation, um überhaupt interessant zu werden.“ Wichtig ist laut Herr Becker zudem, die richtige Herangehensweise zu wählen und nicht mit einer falschen Erwartungshaltung Kooperationen zu beginnen: „Wenn ich glaube, dass da sofort Geld fließt, dann brauche ich nicht zu beginnen. Zunächst einmal geht es um Kommunikation und Kooperation. Kooperation aber nicht in dem Sinne: Wir tun etwas und ihr bezahlt das. Dass sich eine Kooperation in einem Vertrag konzentriert und auch Geld fließt, ist aus meiner Erfahrung meist der allerletzte kleine Schritt, vorher muss viel mehr an Wahrnehmung passieren“, führt Herr Becker seine Erfahrungen aus.

Die Größe eines Caritasverbandes und seine Relevanz am jeweiligen Standort hält Herr Becker für einen weiteren Faktor, der Einfluss auf die Möglichkeiten zu Unternehmenskooperationen hat: „In Brilon ist die Caritas beispielsweise sehr groß. Der Kollege der Caritas Brilon erzählt, dass er zum Stammtisch der „Big Six“-Unternehmen in Brilon gehört. Als zweitgrößtes Unternehmen. Dieser Kollege kommuniziert natürlich ganz anders als ein Caritasverband mit 200 Mitarbeitern, der eher aus der David-Position kommt. Der Erste kann auch mit wirtschaftlicher Kompetenz und Stärke kommunizieren“, erläutert Herr Becker.

Die Kommunikation mit gut vernetzten Personen und Unternehmen nennt Herr Becker als abschließenden Erfolgsfaktor: „Es ist sicherlich gut, Kontakt zu Lions Clubs oder den Rotariern zu haben und die Caritas da vorzustellen, auch ohne direkt irgendwas zu wollen. Es geht vielmehr darum, Kontakte zu einflussreichen Personen aufzubauen, um sich an anderer Stelle mal vorstellen zu können.“ Für diese „ungeplante Kommunikation“ muss man sich laut Herrn Becker Zeit nehmen, „sonst kommt man in diese Binnenwelten nicht rein.“

Auch einen Hindernisfaktor nennt Herr Becker: „Was eher ein Negativkriterium in diesen Welten ist, ist die Nähe zur katholischen Kirche zu kommunizieren.“

## **8. Caritasverband für die Regionen Aachen-Stadt und Aachen-Land e.V. und Pelzer Fördertechnik GmbH**

Der Caritasverband für die Regionen Aachen-Stadt und Aachen-Land e.V. (Caritas Aachen) ist Anbieter sozialer Dienstleistungen und beschäftigt ca. 450 Mitarbeitende in den Feldern ambulante Pflege, Suchthilfe, Eingliederung, Familie und Migration / Integration. Aus christlicher Motivation stellt der Verband den Menschen in den Mittelpunkt und gestaltet partnerschaftlich eine lebenswerte soziale Kultur in der Städteregion Aachen mit.

Die Pelzer Fördertechnik GmbH aus Kerpen ist einer der führenden Anbieter und Servicespezialisten im Bereich Förder- und Lagertechnik. Mit seinen über 260 MitarbeiterInnen und über 110 Servicetechnikern bietet das Unternehmen Dienstleistungen, Services und Produkte unter anderem für Logistikzentren und Produktionsbetriebe.

Seit November 2014 kooperieren die Caritas und Pelzer Fördertechnik im Rahmen des Caritas-Unternehmensservice. Der Unternehmensservice ist eine externe Sozialberatung für Unternehmen – schwerpunktmäßig in der Region Aachen und darüber hinaus. Die Vernetzung mit anderen Trägern und Angeboten ist Teil der Philosophie des Unternehmensservices. Der Service bietet den MitarbeiterInnen von Pelzer bei persönlichen Problemstellungen eine direkte erste Anlaufstelle. Beschäftigte und Vorgesetzte brauchen sich nicht durch den „Dschungel“ sozialer Beratungsangebote zu quälen. Der Service umfasst entlastende Beratung in allen Bereichen: Kinder- oder Elternsorgen, zu pflegende Angehörige, Suchterkrankung, finanzielle Engpässe oder sonstige aktuelle Lebenssituationen. Zudem bietet die Caritas den Pelzer-MitarbeiterInnen ein umfassendes Angebot an gegebenenfalls benötigten Anschlussleistungen.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Auf Seiten der Caritas ist Melanie Kugelmeier für den Unternehmensservice zuständig. Organisatorisch ist die Stelle als Stabstelle des Vorstands angesiedelt. In Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen werden zudem die Bereiche Unternehmens-Fundraising und betriebliche Suchtprävention von zwei KollegInnen bearbeitet.

Gesamtverbandlich wurden zwei Strategien verfolgt. Zum einen sollten langfristig regionale Unternehmenspartnerschaften gewonnen werden, um wichtige inhaltliche, nicht gegenfinanzierte

Bereiche finanziell und ideell abzusichern. Diese Strategie wurde in erster Linie über das Unternehmens-Fundraising verfolgt. Zum anderen wollte die Caritas Aachen das Zeitmanagement von Familien in den Blick nehmen. Hieraus entstand 2009 eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Aachen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aus dieser Zusammenarbeit ist der Caritas-Unternehmensservice entstanden.

Das Thema Unternehmenskooperationen wurde durch die Zusammenarbeit der beteiligten Bereiche der Caritas Aachen und die Schaffung und Nutzung von Synergien weiterentwickelt. „Alle drei Bereiche, Unternehmens-Fundraising, Unternehmensservice und betriebliche Suchtprävention, haben sich auf der operativen Ebene zu einem Gesamtkonzept entwickelt. Je mehr Unternehmen dazukamen, umso wichtiger wurden die interne Abstimmung und der gemeinsame Fokus auf langfristige Unternehmenspartnerschaften, auch wenn die Strategien und Ziele in den einzelnen Bereichen zu Beginn andere waren“, führt Frau Kugelmeier aus.

Aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen sieht Melanie Kugelmeier die Caritas Aachen gut für die Bearbeitung von Unternehmenskooperationen aufgestellt: „Klar könnten mehr MitarbeiterInnen mehr leisten. Aber insgesamt, und vor allem im Vergleich mit anderen, ist die Caritas in Aachen aus meiner Sicht sehr gut aufgestellt. Unser Verband hat sich entschieden zu investieren. Und das braucht man bei jeder unternehmerischen Innovation. Wir gehen damit in Vorleistung, haben aber auch ein gutes Angebot, welches sich langfristig rechnen wird“, fasst sie die Situation zusammen.

Verantwortlich für den Unternehmensservice ist bei Pelzer Fördertechnik die Personalleiterin Melanie Steinke. Das Unternehmen hat das Thema soziales Engagement in seiner Strategie verankert. „In der Gesamtstrategie und natürlich auch in der Personalstrategie“, erklärt Frau Steinke. „Der Caritas-Unternehmensservice ist in das betriebliche Gesundheitsmanagement eingebettet“, führt sie weiter aus.

„Neben dem Service veranstalten wir regelmäßig Gesundheitstage im Haus und wir zahlen die Teilnahme an Nichtraucherprogrammen und Präventionskursen. Zudem bietet das Unternehmen an drei Tagen in der Woche den MitarbeiterInnen kostenlos Obst und Gemüse an. Des Weiteren wurde eine Kooperation mit einem Verbund von Fitnessanlagen vereinbart. Dieses Angebot wird von sehr vielen MitarbeiterInnen genutzt“, erläutert Frau Steinke.

Um sich im Gesundheitsbereich noch besser aufzustellen und das Ziel, ein sozialer Arbeitgeber zu sein, weiter zu fördern, wird mit Unterstützung von externen Partnern an neuen gesundheitsförderlichen Maßnahmen gearbeitet. Die Bearbeitung des sozialen Engagements läuft bei Pelzer „on top“, es entstanden in der Personalabteilung, die auch die Bearbeitung aller Themen im Gesundheitsbereich beinhaltet, neue Ressourcen.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

In der Kooperation mit Unternehmen sieht Frau Kugelmeier die Möglichkeit, mit neuen Ansätzen in die Gesellschaft hineinzuwirken: „Genauso wie eine Gemeinde ein Sozialraum ist, in dem Menschen leben, ist auch ein Unternehmen eine Struktur, in der Menschen miteinander tätig sind. Diese

Menschen wollen wir erreichen“, erklärt sie. Gleichzeitig geht es ihr auch darum, Unternehmen als Partner zu gewinnen, um Angebote, die nicht mehr durch die öffentliche Hand finanziert werden, durch zusätzliche Unternehmensressourcen sicherzustellen. „Ziel war und ist es noch heute, die jeweiligen Unternehmen, die sozialen Träger sowie die Region als Wirtschaftsstandort zu stärken und in einen für alle Seiten gewinnbringenden Austausch zu bringen. So entstehen kommunale Netzwerke, die regionale (Wirtschafts- und / oder Sozial-) Strukturen verantworten, schaffen und fördern.“

Die Stärkung des Images der Caritas führt Frau Kugelmeier als weiteres Kooperationsziel an: „Die Menschen, mit denen wir in den Unternehmen in Kontakt kommen, haben Bilder von der Caritas im Kopf und erfahren durch das Engagement des Unternehmensservices die Caritas anders. Es entstehen neue Bilder. Wenn wir jetzt hier in der Region als Caritas unterwegs sind, kennen uns wesentlich mehr Leute und diese haben ein anderes, positives Bild von unserem Verband.“

Die Pelzer Fördertechnik GmbH möchte mit der Kooperation neben der Erhaltung der familienfreundlichen und wertschätzenden Unternehmenskultur ein Partner bei der Aufrechterhaltung der Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen werden. „Wir bieten unserer gesamten Belegschaft, gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Caritas, einen weiteren wichtigen Gesundheitsbaustein. Mit diesem Angebot einer professionellen Beratung in allen wichtigen Fragen individueller Lebenssituationen sind wir auf dem Weg zu einem gesunden Unternehmen“, beschreibt Frau Steinke die Ziele und führt weiter aus: „Es gibt in jedem Unternehmen MitarbeiterInnen, die in eine Situation kommen, aus der sie ohne Hilfe nicht herausfinden. In solchen Fällen arbeiteten wir bislang immer mit unserem Betriebsmediziner zusammen. In letzter Zeit häuften sich aber Situationen, in denen wir merkten, dass es Bedarf an zusätzlicher Unterstützung und externer Hilfe gibt.“ Frau Steinke erklärt zudem, dass durch das Angebot der Caritas auch die Pelzer-MitarbeiterInnen, die im Außendienst tätig sind, erreicht werden: „Das sind Einzelkämpfer, die mit ihren Problemen und Sorgen alleine klar kommen müssen. Sie haben nicht den sozialen Kontakt wie die KollegInnen am Standort Kerpen. Das hat bei uns zur Erkenntnis geführt, auch für diese Kollegen etwas tun zu wollen.“ Letztlich zahlt sich das Angebot aus Frau Steinke's Sicht auch in Bezug auf die Unternehmensziele aus: „Wenn unsere MitarbeiterInnen sorgenfrei sind oder merken, dass sie unterstützt werden, dann sind sie natürlich auch konzentrierter bei der Arbeit. Wer private Probleme hat, kann sich nicht auf die Arbeit konzentrieren“.

Die Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen ist daher ein Thema, das durch das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens befördert wird: „Mit MitarbeiterInnen, die sich wohlfühlen, können wir erfolgreich sein. Den MitarbeiterInnen muss klar sein, dass man sich umeinander kümmert. Und wonach suchen heutzutage MitarbeiterInnen ein Unternehmen aus? Da ist das soziale Engagement ein wichtiger Aspekt. Umso konkreter man sich da präsentieren kann, desto besser“, führt Frau Steinke aus.

Neben den MitarbeiterInnen hat das Unternehmen Pelzer im Bereich des sozialen Engagements auch die Gesellschaft im Blick. Daher kann sich Frau Steinke über die bestehende Kooperation

hinaus vorstellen, zukünftig weitere Projekte mit der Caritas anzustoßen: „Natürlich wollen wir auch etwas für die Gesellschaft tun, dazu haben wir aber bislang keine konkreten konzeptionellen Vorstellungen. Wir unterstützen „Lichtblicke“, ein Projekt der Stadt Bergheim für Familien in Not. Zusätzlich kommen immer wieder MitarbeiterInnen mit Vorschlägen auf uns zu und wir gehen auf viele ihrer Ideen ein. Langfristig wollen wir uns aber auch diesem Feld noch professioneller aufstellen.“

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern geht die Caritas Aachen mehrere Wege: „Am einfachsten ist natürlich die Akquise von Unternehmen, mit denen wir schon in Kontakt stehen. Wir analysieren die schon vorhandenen Kontakte und unterbreiten dann ein Angebot. Wir prüfen auch private Kontakte und sprechen Verbände und die Wirtschaftsförderung als Multiplikatoren an. Zum Teil erfolgte auch Kaltakquise. Das ist zwar schwierig, aber auch dadurch sind Kooperationen mit Unternehmen entstanden“, beschreibt Frau Kugelmeier das Vorgehen.

Im Falle von Pelzer ist der Kontakt zwischen den Kooperationspartnern über das Nichtraucherprogramm, das die Caritas dort anbietet, entstanden. „Wir sind über Frau Michel aus der Suchtberatung ins Gespräch gekommen. Sie hat uns auf den Unternehmensservice der Caritas Aachen aufmerksam gemacht. Das war super, da wir zu der Zeit einen konkreten Fall bei einem Mitarbeiter hatten, dem wir weiterhelfen wollten und der einfach Hilfe brauchte“, beschreibt Frau Steinke die Entwicklung und führt weiter aus: „Wir sind dabei von Null auf Hundert gestartet. Frau Kugelmeier war hier und hat den Unternehmensservice vorgestellt. Daraufhin stellte ich ihn im Management-Team vor. Da wir überzeugt waren, unterzeichneten wir einen Vertrag für drei Jahre.“

Alle MitarbeiterInnen bei Pelzer erhielten zu Beginn die Unternehmensservice-Karte. Diese enthält alle wichtigen Informationen, eine entsprechende Anschrift und Erklärungen. Zudem gab es bei Pelzer einen Messestand, an dem die MitarbeiterInnen informiert wurden. Auch das Intranet wurde mit dem Button „Caritas“ versehen und zur Mikro-Seite „Unternehmensservice“ verlinkt. Nachdem das Projekt angelaufen ist, wird Pelzer nun durch regelmäßige Berichterstattung auf dem Laufenden gehalten. Dem Unternehmen werden Reportings mit Verläufen und Empfehlungen zur Verfügung gestellt, was noch für die MitarbeiterInnen getan werden kann. „Über die Empfehlungen sprechen wir dann gemeinsam“, erklärt Frau Kugelmeier.

Nach außen wird das Projekt, laut Frau Kugelmeier, bislang wenig kommuniziert: „Bei der Öffentlichkeitsarbeit haben wir Nachholbedarf. Wir erscheinen zwar immer mal wieder in der regionalen Presse, aber nie im Wirtschaftsteil. Das wäre für uns wichtig, um auf unser Angebot aufmerksam zu machen. So kann es passieren, dass uns Unternehmen aus der Region in den ersten Kontakten zurückmelden, dass sie unser Angebot toll finden, aber noch nichts von uns gehört haben.“

## **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Bei den Faktoren, die eine Kooperation mit Unternehmen beeinflussen, richtet Frau Kugelmeier zunächst den Blick auf den eigenen Verband: „Intern gab es anfänglich Schwierigkeiten mit der Antwort auf die Frage, warum wir als Caritas mit Unternehmen zusammenarbeiten. Mittlerweile ist klar, dass es uns um den Zugangsweg zu Menschen geht.“

Auch im Projekt „Unternehmensservice“ musste die Caritas, nach ihren Aussagen, erst einen Lernprozess durchlaufen: „Als wir gestartet sind, haben wir einige Fehler gemacht. Es war schwierig, weil wir nicht selbstbewusst genug mit unserem Angebot rausgegangen sind und die Kontakte nicht auf Augenhöhe mit Unternehmen stattfanden. Oft war der Nutzen für eine der beiden Seiten nicht klar oder wir fanden keine gemeinsame Sprachebene. Als das Projekt kurz vor dem Aus stand, organisierten wir uns externe Marketing-Beratung. Das war wie eine Fortbildung für uns. Dieser gesamte Prozess war am Ende notwendig, um so gut unterwegs zu sein, wie wir es jetzt sind.“

Entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Akquise von Unternehmenspartnern sieht Frau Kugelmeier vor allem auch in einer klaren Produktdefinition: „Man muss sehr klar und kurz formulieren können, was man anbietet, was das beiden Seiten nutzt und was es kostet. Ein Unternehmen arbeitet ja nicht uneigennützig.“ Des Weiteren darf die Caritas nach Ansicht von Frau Kugelmeier nicht vergessen, dass sie auch ein Unternehmen ist: „Ich kann nicht Anderen etwas empfehlen, das ich in der eigenen Organisation nicht einsetze.“

Weiterhin sind für Frau Kugelmeier geklärte Erwartungshaltungen und eine gut funktionierende Kommunikation entscheidend für den Erfolg.

Die Bereitschaft, Bilder zu verändern, die Unternehmen und Caritas voneinander haben, ist für Frau Kugelmeier ebenfalls entscheidend: „Für die Caritas bedeutet es, mögliche bestehende (Vor-)Urteile gegenüber Unternehmen zu überprüfen, zu korrigieren und mit Überzeugung auf Unternehmen zuzugehen. Auch für Unternehmen geht es darum, sich möglichst vorurteilsfrei auf die Caritas einzulassen.“

Um das Thema Unternehmenskooperationen voranzutreiben, gilt es gemäß Frau Kugelmeier, Chancen zum gegenseitigen Kennenlernen zu kreieren: „Kooperationen sind ein riesen Lernfeld. Es gilt Erlebnisebenen für beide Seiten zu schaffen.“

Im Bezug auf den Unternehmensservice sieht Frau Kugelmeier einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor bei den Partnerunternehmen: „Gut funktioniert es, wenn, wie beispielsweise bei Pelzer, Unternehmen über ein Gesamtkonzept verfügen, sie ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement aufbauen, bei dem wir ein Teil sind und vieles ineinander greift. Es braucht den Willen des Unternehmens, sich verantwortlich zu zeigen und auch wirklich das Ziel zu verfolgen, die MitarbeiterInnen zu entlasten.“ Wenn ein Unternehmen in seinem betrieblichen Gesundheitsmanagement nach innen hin kongruent auftritt, ist die Akzeptanz von Maßnahmen in der Belegschaft höher, so die Erfahrung aus dem Unternehmensservice. „Bei Pelzer ist das gegeben. Hier hatte unser Angebot von vornherein eine hohe Akzeptanz, was hier sicher am Gesamtkonzept liegt“, so Frau Kugelmeier.



Für Frau Steinke gibt es in der Kooperation mit der Caritas keine erkennbaren Hindernisse: „Ich glaube dadurch, dass die Caritas schon Erfahrung hat und das Konzept steht, gab es keine hinderlichen Elemente“, gibt sie dazu an.

Die Tatsache, dass die Caritas neben dem Unternehmensservice noch weiteres Potenzial für das Engagement des Unternehmens bietet, ist für Frau Steinke ein positives Element, das die Kooperation befördert hat: „Frau Kugelmeier hat uns natürlich darüber informiert, wie die Caritas arbeitet, wie sie ihre beraterischen Hilfen organisiert. Sie berichtete uns aber auch, dass es Unternehmen gibt, mit denen darüber hinaus Dinge organisiert werden. Zum Beispiel Spendenläufe, Sponsoring oder ähnliches. Da wollen wir auch nach und nach hin. Wir streben langfristig eine intensivere Zusammenarbeit an“, führt Frau Steinke aus.

Das professionelle und fachlich kompetente Auftreten von Frau Kugelmeier und der Caritas Aachen war für Frau Steinke ein weiterer Erfolgsfaktor: „Man ist in das Gespräch gegangen und wusste nicht so recht, was Caritas eigentlich ist. Und nach dem Gespräch mit Frau Kugelmeier hatte man dann ein wirklich verändertes Bild. Frau Kugelmeier war sehr überzeugend und hat auch Best Practice-Beispiele aufgezeigt. Sie hat aufgezählt, was die Caritas alles durchführt und welche Möglichkeiten es für uns gibt. Die Caritas bietet eine Dienstleistung an, für die sie natürlich eine Bezahlung erwartet. Aber die Dienstleistung ist professionell und wird auch gebraucht.“

## **9. Fanprojekt Paderborn in Trägerschaft des Caritasverband Paderborn e.V. und SC Paderborn 07 e.V.**

Der Caritasverband Paderborn e.V. ist ein Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche im Dekanat Paderborn und im Dekanat Büren-Delbrück, Region Delbrück. Er tritt ein für eine soziale und gerechte Gesellschaft und versteht sich als Anwalt von Menschen, die benachteiligt sind. Der Caritasverband Paderborn e.V. ist ein innovatives mittelständiges Sozialunternehmen. Unter dem Dach des Caritasverbandes Paderborn werden 40 Fachdienste und Einrichtungen betrieben. Dazu gehören ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen, Beratungsdienste für Eltern, Kinder und Jugendliche, Suchtkranke, Migranten, verschuldete Personen sowie Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe bis hin zu offenen Ganztagschulen. Die Dienste und Einrichtungen werden regelmäßig individuellen und gesellschaftlichen Bedürfnissen und Erfordernissen angepasst.

Der SC Paderborn 07 e.V. ist ein eingetragener Sportverein in Paderborn und war nach dem erstmaligen Aufstieg in die Bundesliga zur Saison 2014/15 der seinerzeit hochklassigste Fußballverein in Ostwestfalen-Lippe. Mit überschaubaren finanziellen Mitteln ermöglicht konsequente und von Teamgeist geprägte Arbeit den sportlichen Erfolg. Diese Werte unterstützen das primäre Ziel, den Profifußball in der Stadt Paderborn und der Region Ostwestfalen zu erhalten, ohne dabei die soziale Verantwortung für Mitarbeiter, Spieler und Fans zu vernachlässigen.

Darüber hinaus engagiert sich der Verein in zahlreichen Projekten für Kinder und Jugendliche der Region: „Vor allem die jungen Fans liegen uns am Herzen, denn hier können wir langfristig angelegte Präventionsarbeit leisten. Wir möchten ihnen mit Hilfe des Fußballs Werte vermitteln, Bildungsarbeit

leisten, sie an Bewegung heranführen und ihnen Rahmenbedingungen schaffen, die Kraft des Fußballs für ihre eigene Entwicklung zu nutzen“, sagt Martin Hornberger über den CSR-Gedanken des Vereins.

Seit Oktober 2012 ist der Caritasverband Paderborn mit der Trägerschaft des Fanprojekts Paderborn betraut. Das Fanprojekt Paderborn ist eines von 56 sozialpädagogischen Fanprojekten, die es mittlerweile deutschlandweit gibt. Fanprojekte werden an den Standorten eingerichtet, an denen relevante, d.h. große und aktive Fangruppierungen anzutreffen sind. In Abgrenzung zu Projekten „Von Fans für Fans“ handelt es sich bei sozialpädagogischen Fanprojekten um dauerhafte Einrichtungen der professionellen Sozialen Arbeit. Der Ansatz folgt der Hypothese, dass die Tribüne eines Fußballstadions immer der größte Jugendclub der Stadt ist. Das erste Fanprojekt ist 1981 in Bremen an den Start gegangen. Seit 1993 gibt es für diese sozialpädagogischen Einrichtungen ein übergeordnetes Konzept, das sogenannte „Nationale Konzept Sport und Sicherheit“. Das Fanprojekt Paderborn wird finanziert von der DFL (Deutsche Fußball Liga GmbH), vom Land Nordrhein-Westfalen, vom Kreis Paderborn und der Stadt Paderborn. Erstmals in Deutschland ist es, in Paderborn, in alleiniger Trägerschaft eines Caritasverbandes.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Beim Caritasverband Paderborn ist Herr Hake Fachbereichsleiter für soziale Dienste und unter anderem für die Kooperation mit Unternehmen zuständig. Für das Fanprojekt ist er Fach- und Dienstaufsicht. Koordination und Umsetzung erfolgen durch Herrn Krüger und das Team. Insgesamt sind mit Herrn Krüger, Frau Bracht und Herrn Overfeld drei Fachkräfte (SozialpädagogInnen / SozialarbeiterInnen) in paritätischer Besetzung im Fanprojekt Paderborn beschäftigt.

Der Caritasverband Paderborn hat sich aus verschiedenen Gründen strategisch dazu entschieden, Kooperationen mit Unternehmen einzugehen: „Da gibt es sicherlich zwei bis drei Aspekte zu beachten. Das erste ist, dass wir der Überzeugung sind, dass wir dann am sozialarbeiterischen Markt attraktiv sind, wenn wir nicht nur die traditionellen Dienstfortsetzer, sondern nur dann überleben, wenn wir uns innovativ geben und ganz neue Leistungsangebote und Kooperationen umsetzen. Des Weiteren fühlen wir uns überall da als Träger von sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Leistungen angesprochen, wo es unversorgte oder teilversorgte Zielgruppen gibt“, erklärt Herr Hake. Das Fanprojekt ist für ihn ein solcher Fall: „Die Tribüne im Stadion ist das größte Jugendzentrum der Stadt. Da gibt es Bedarfe. Neben der ganz normalen Begleitung von Jugendlichen gibt es hier eine deutliche Akzentuierung im Bereich von Gewalt, im Bereich von Suchtmittelkonsum und im Bereich von rechten Themen, bzw. in allen Bereichen, die das Thema Diskriminierung angehen, also auch Sexismus, Homophobie und so weiter.“

Der Caritasverband Paderborn achtet bei der Auswahl der Unternehmen, mit denen eine Kooperation eingegangen wird, darauf, dass die Unternehmen, vom sozialen Teil der Unternehmensphilosophie her gesehen, Schnittmengen mit dem Caritasverband haben: „Deren Fürsorge und Verantwortung für

die Gesundheit und das Wohlergehen der MitarbeiterInnen muss schon unserem Leitbild entsprechen“, erklärt Herr Hake.

Einen weiteren Aspekt bringt Herr Krüger mit Bezug auf das Fanprojekt Paderborn und den SC Paderborn 07 als Partner ein. Herr Krüger sieht den Verein als Unternehmen in einer gesellschaftlichen Pflicht, welcher sich in der Kooperation mit dem Caritasverband gut nachkommen lässt: „Fußballvereine sind aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stellung und vor allem ihrer medialen Präsenz in meinen Augen dazu verpflichtet, gesellschaftliche Themen aufzugreifen und eventuell da eine Sensibilisierung zu schaffen und sich für die Beseitigung von gesellschaftlichen Missständen einzusetzen.“

Herr Hake betrachtet den Caritasverband Paderborn als strategisch gut für die Kooperation mit Unternehmen aufgestellt, da es jedoch keine zusätzlichen Ressourcen für die Bearbeitung des Themas gibt, können nicht alle Pläne umgesetzt werden: „Es scheitert schlicht und einfach am Faktor Zeit. Ich bin sicher, dass es im Stadtgebiet von Paderborn noch zwei, drei Unternehmen gibt, die an einer Zusammenarbeit mit uns interessiert wären, das scheitert an den personellen Ressourcen. Im Vergleich zu anderen Verbänden sind wir glaub ich trotzdem sehr gut aufgestellt“, führt er dazu aus.

Der SC Paderborn 07 hat das Thema soziale Verantwortung in seiner Strategie verankert. Der Gesamtgeschäftsführer Martin Hornberger erklärt dazu: „Das hat sich erst in den letzten Spielzeiten entwickelt, da wir vorher auch die personellen Ressourcen nicht hatten. Früher wurde das soziale Engagement aus dem Bauch heraus für kleine, einzelne Projekte gemacht. Wobei wir auch seit mehreren Jahren einige Projekte kontinuierlich machen. Jetzt setzen wir deutliche Schwerpunkte und engagieren uns nicht mehr so verstreut“. Vor ca. 5 Jahren wurde der Kids Club gegründet, der einerseits Kinder an den Verein heranzuführt, andererseits mit fachkundigen Partnern Schwerpunktthemen wie Lesen, Ernährung, Rassismus besetzt. Zusätzlich gibt es eine Kooperation mit dem katholischen Gemeindeverband für Kindertagesstätten, mit dem intensive Programme durchgeführt werden. 2014 hat der SC Paderborn 07 gemeinsam mit der Bundesliga-Stiftung eine Förderschule eingerichtet, in der das Thema Sport für Blinde und Sehbehinderte behandelt wird. „Wir stellen uns da im Verein gerade vollkommen neu auf, weil wir in der Vergangenheit nicht daran gedacht haben, Menschen aller Altersklassen mit dem Fußball in Verbindung zu bringen. Jetzt fangen wir mit den Kleinsten in der Kita an, dann über den Kids Club, dann haben wir das Fanprojekt und irgendwann werden wir auch das Thema 60plus noch aufgreifen“, fasst Herr Hornberger das Engagement zusammen.

Direkter Ansprechpartner für das Fanprojekt ist, als Gesamtgeschäftsführer, Herr Hornberger, der den Verein auch im Beirat des Fanprojekts vertritt. Des Weiteren sind der Sicherheitsbeauftragte und Organisationsleiter des Vereins, Sebastian Matz, und die beiden hauptamtlichen Fanbeauftragten des SC Paderborn 07, Sabrina Milewski und Christian Just, Ansprechpartner für das Fanprojekt. Fanprojekte sind, laut NKSS, „unabhängige Einrichtungen der Jugendhilfe und mit den kommunalen Jugendhilfestrukturen vernetzt“ und daher unabhängig vom jeweiligen Bezugsverein. „Es hat sich

gezeigt, dass man es mit der Kompetenz, die die Caritas hat, am besten umsetzen kann“, beschreibt Herr Hornberger.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Das Fanprojekt hat das Ziel, eine sozialpädagogische Plattform für alle Paderborner Fans zu sein. Die jungen Fans des Vereins sind dabei besonders im Fokus. Die MitarbeiterInnen des Fanprojekts stehen den Fans bei ihren Belangen mit und ohne Fußballbezug beratend, unterstützend und begleitend zur Seite. Sie sehen sich sowohl als Beratungs- und Vermittlungsinstanz als auch als Vertreter und kritischer Beobachter der Fans.

Die Schwerpunkte der Arbeit liegen in der aufsuchenden Sozialarbeit, also der Begleitung der Fanszene bei Heim- und Auswärtsspielen. Ein weiterer Punkt ist die Netzwerkarbeit mit den Fans, dem Verein und den verschiedensten Institutionen. Ziel ist es, die attraktive Fankultur zu unterstützen und zu fördern. Unterstützende Hilfe einzelner Fanclubs und Einzelfallhilfen sind ein fester Bestandteil des Arbeitsfeldes.

Für den Caritasverband Paderborn ergibt sich durch das Fanprojekt die Möglichkeit, junge Menschen zu erreichen, mit denen er sonst nicht in Kontakt kommt. Dies ist auch die Strategie bei der Kooperation des Caritasverbands mit Wincor Nixdorf, dort wird ein Unternehmensservice angeboten. Mit den Kooperationsprojekten gelingt es dem Caritasverband ganz neue Bereiche zu erschließen und sich sozialarbeiterisch neu aufzustellen. Herr Hake erklärt dazu: „Insgesamt bewerte ich die Zusammenarbeit mit Unternehmen als Caritasverband sehr positiv. Ich glaube, das ist ein Zukunftsfeld von Caritasarbeit. Es geht uns nicht um die Maximierung des Unternehmensgewinns, sondern um die Menschen, die ein psycho-soziales Problem oder eine persönliche Erkrankung oder Störung haben, denen Hilfen an die Hand zu geben oder selbst zu helfen.“

In Bezug auf das Fanprojekt nennt Herr Krüger zusätzlich einen ganz pragmatischen Grund für die Zusammenarbeit: „Letztendlich könnten wir das Fanprojekt auch alleine versuchen, würden uns damit aber selbst Hürden in den Weg legen. Dementsprechend haben wir auch schon in der konzeptionellen Vorbetrachtung mit dem Verein gesprochen“.

Für den SC Paderborn 07 war die Caritas der ideale Partner, um im Rahmen des Fanprojekts mit Jugendlichen in Kontakt zu kommen, dort, wo es Schwierigkeiten gibt, Hilfestellung zu geben und den Jugendlichen den Werdegang in die Zukunft zu vereinfachen. „Die Mitarbeiter der Caritas sind als Experten sehr nah dran und kennen die Problemstellungen, die meist die klassischen Faktoren haben, bei denen man auch sonst mit der Sozialarbeit ansetzen würde“, erzählt Herr Hornberger. Auch für den Verein selbst sieht Herr Hornberger durch das Fanprojekt Vorteile: „Wenn ich es schaffe, Aggressionspotenziale abzubauen und eine positive Stimmung zu erzeugen, dann hilft es mir natürlich auch im Stadion weiter. Dann kann ich eine ganz andere Atmosphäre bieten. Wir schaffen es eben dann auch, dass Menschen sich positiv für eine Sache engagieren, vielleicht sogar lebenslang“.

## **Akquisephase und Projektumsetzung**

Die bundesweite Koordinationsstelle für Fanprojekte ist bei der Gründung des Fanprojekts Paderborn auf die Caritas zugekommen. Der SC Paderborn 07 hatte Vorüberlegungen zum Thema und ist, angeregt durch die eigenen Fans, auf die Jugendämter zugegangen. Die Jugendämter haben dann die Wohlfahrtsverbände ins Spiel gebracht. So kam der Caritasverband als möglicher Kooperationspartner ins Gespräch. „In Konkurrenz mit anderen, die auch ihren Hut in den Ring geworfen haben“, erklärt Herr Hake und ergänzt: „Wir bringen einfach eine sehr wertvolle Vernetzung in alle Bereiche mit, das ist unser Pfund. Und dass wir uns bemühen, immer qualifizierte MitarbeiterInnen zu haben.“

Der SC Paderborn 07 hat keinen finanziellen Anteil am Fanprojekt, ist aber wichtiger Kooperationspartner für das Fanprojekt Paderborn, mit dem viele gemeinsame Projekte angestoßen werden. Zudem ist Herr Hornberger Mitglied des Beirats, der besetzt ist mit verschiedenen Entscheidungsträgern aus allen Bereichen, die in das Fanprojekt einbezogen sind. Der Beirat ist Kontrollgremium, aber auch Hilfestellung. Wenn es Schwierigkeiten gibt, können der Träger oder die MitarbeiterInnen des Fanprojekts die Beiratsmitglieder ansprechen.

Der Caritasverband betreibt intensive Öffentlichkeitsarbeit für das Fanprojekt, sowohl in der öffentlichen Presse als auch in den Caritas-Medien. Und auch beim SC Paderborn 07 wird die Berichterstattung über das Projekt aktiv befördert. „Es wird natürlich versucht, sehr intensiv hier in Paderborn darüber zu sprechen und nach Außen hilft es natürlich, dass mit Philip Krüger und mir in bundesweiten Institutionen wieder Paderborner Vertreter sitzen, in denen man über das Projekt sprechen kann“, berichtet Herr Hornberger. Bei der Kommunikation nach außen sprechen sich die Kooperationspartner ab, nutzen die verschiedenen medialen Kanäle, wie die Jahresberichte der Caritas oder das Stadionmagazin, und treten bei passenden Gelegenheiten, wie dem Paderborner Pressestammtisch, auch gemeinsam auf.

## **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Einen hinderlichen Faktor in der Kooperation mit Unternehmen sieht Herr Hake darin, dass es bislang wenig Erfahrungswerte gibt, auf die man zurückgreifen kann, und das Miteinander noch nicht so eingespielt ist. Auch die Tatsache, dass diese relativ neue Form der Kooperation, sowohl intern als auch extern, zuweilen noch kritisch beäugt wird, kann laut Herrn Hake den Erfolg beeinträchtigen: „Es gibt sicherlich eine Reihe von MitarbeiterInnen im Caritasverband, die noch nicht verstanden haben, warum wir solche Kooperationen eingehen. Da denken wir, dass wir das nur richtig kommunizieren müssen. Also, die junge Erfahrung, die es erst gibt, ist sicherlich nicht förderlich. Wenn es diese Form der Kooperation schon seit 50 Jahren geben würde, wäre es sehr viel leichter“.

Einen weiteren schwierigen Punkt sieht Herr Hake in den sehr konträren Unternehmenszielen. „Wir sind ein Non-Profit-Unternehmen und die Partner aus der Wirtschaft sind Profit-Unternehmen. An dieser Stelle unterscheiden wir uns ganz grundsätzlich.“ Da es an anderen Stellen, wie zum Beispiel bei der Fürsorge und Verantwortung für Kunden und Mitarbeiter, auch völlig deckungsgleiche Ziele

gibt, können Kooperationen seiner Ansicht nach dennoch sehr gut funktionieren und einen wertvollen Beitrag leisten.

Auch das Image von Kirche und Caritas kann laut Herrn Hake ein hinderlicher Faktor sein: „Ich glaube, es gehört sehr viel Mut dazu, sich mit dem Caritasverband zu verbandeln. Und nach den Diskussionen der letzten Jahre rund um besondere Vorkommnisse in Einrichtungen der katholischen Kirche gehört für ein Wirtschaftsunternehmen schon Mut dazu zu sagen: Mit denen arbeiten wir zusammen, weil sie genau das ausfüllen können, was wir brauchen.“

Die Überzeugung vom Gelingen der Kooperation ist laut Herrn Hake der wichtigste Erfolgsfaktor: „Wenn man von der Idee von einer Kooperation überzeugt ist, dann gelingt es. Sobald man halbherzig ran geht, wird es nix.“ Gegenseitige Akzeptanz und kommunizierte Wertschätzung sind für ihn weitere Erfolgsgaranten. „Das ist uns beim SC Paderborn 07 super gelungen, dass man jeweils vom anderen überzeugt ist, dass sie einen tollen Job machen. Das tut dem anderen gut, wenn man ihm das dann auch sagt“, beschreibt Herr Hake die Situation im Fanprojekt.

Herr Krüger ergänzt weitere Faktoren, die seiner Meinung nach den Erfolg auf der Arbeitsebene des Fanprojektes befördern: „Es ist vor allem wichtig, dass wir sehr regelmäßig mit dem Verein zusammensitzen und kurze Dienstwege in verschiedene Bereiche des Vereins haben. Und natürlich, dass wir belastbare Absprachen treffen können und auf Augenhöhe kooperieren.“

Auch Herr Hornberger betrachtet den regelmäßigen Austausch und die vertrauensvolle Zusammenarbeit als ein Schlüsselement des Erfolgs: „Die Zusammenarbeit läuft so gut, weil man wirklich miteinander spricht, was nicht üblich ist. Deswegen hat man bisher auch für jede Herausforderung eine Lösung gefunden, auch wenn man kontrovers diskutiert hat. Da ist unser Motto immer: Lieber miteinander sprechen als übereinander. Das ist sehr förderlich, dass das Motto von allen Partnern getragen wird.“ Die Kompromissfähigkeit und der Wille, immer im Sinne der Sache zu handeln, sind weitere Erfolgsfaktoren, die Herr Hornberger aufführt. Abschließend nennt Herr Hornberger die neue und unbelastete Form der Zusammenarbeit als förderliches Element: „Dadurch, dass das bei uns alles noch recht jung ist, gibt es auch keine verkrusteten Traditionen, die hinderlich sein könnten. Klar gibt es mal unterschiedliche Sichtweisen, also bei uns eher die unternehmerische und auf der anderen Seite mehr die sozialpädagogische, aber letztendlich kommt man immer dazu, eine Lösung zu finden.“

Durch die Zusammenarbeit im Fanprojekt hat sich für Herrn Hornberger und den SC Paderborn 07 das Bild des Caritasverbands stark gewandelt: „Die Caritas war immer etwas, das nicht unbedingt greifbar war. Für mich persönlich, aber auch für den Verein. Wir hatten keine Berührungspunkte. Ich wäre aber auch nie auf die Idee gekommen, dass man die Caritas anspricht, als es um das Fanprojekt ging. Jetzt weiß ich, dass wir uns sehr viel Kompetenz eingeworben haben, die man nicht mehr selbst aufbauen musste. Ich kann nur sagen, dass dort genau die richtige Entscheidung getroffen wurde. Man weiß jetzt, wie erfolgreich und zielorientiert bei der Caritas gearbeitet wird.“

## **10. Malteser Werke gGmbH und goetzpartners**

Die 1989 gegründeten Malteser Werke verantworten heute im Auftrag von Bundesländern und Kommunen Betreuungseinrichtungen für Flüchtlinge und sind in der Jugend-, Familien- und Suchthilfe tätig. Darüber hinaus engagieren sie sich in der Schulsozialarbeit und sind selbst Träger von Schulen. Im Auftrag des Malteserordens führen sie seit 2008 das ehemalige Benediktinerkloster in Bad Wimpfen als geistliche Bildungsstätte weiter. Das Anliegen der Malteser Werke ist, Menschen darin zu motivieren und zu unterstützen, ihre eigenen Stärken und Talente zu erkennen, Lebensperspektiven zu entwickeln und Verantwortung für sich selbst zu übernehmen – kurz gesagt: ihr eigenes Leben (wieder) aktiv zu gestalten.

Das Beratungsunternehmen goetzpartners steht für unabhängige Beratung entlang der Kernfragen unternehmerischen Handelns: Strategie, M&A und Transformation. Im Jahr 1991 gegründet, zählt das Unternehmen heute zu den 10 umsatzstärksten deutschen Beratungen und berät Kunden weltweit in allen Schlüsselindustrien.

Seit 2012 kooperiert goetzpartners mit der Jugendfreizeiteinrichtung der Malteser in Neuss. An zehn Tagen im Jahr werden von den goetzpartners-MitarbeiterInnen Aktivitäten für die Jugendlichen angeboten. Dabei werden zwei Schwerpunkte gesetzt: Zum einen geht es um die Unterstützung bei der Berufswahl durch Bewerbertrainings oder Bewerbungsmappen-Checks, zum anderen um gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Grillen oder den Besuch von Fußballspielen.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Unternehmenskooperationen sind bei den Malteser Werken strategisch verortet. Im Rahmen der eigens entwickelten Nachhaltigkeits- / CSR-Strategie sind sie ein zentraler Baustein. Mit dieser Verortung ist das Thema auch in die Gesamtstrategie eingebettet und bei der Geschäftsführung verankert. „Wir haben, da wo es sich angeboten hat, immer schon Unternehmenskooperationen vor Ort gehabt. Sicherlich auch dort, wo Kontakte auf der Beziehungsebene entstanden sind. Was sich verändert hat durch die Gesamtstrategie, ist, dass wir Unternehmenskooperationen wollen und damit auch offensiver umgehen. Daher haben wir das Thema bei der Geschäftsführung aufgehängt und nicht gesagt: Wir haben jetzt einen Trainee, der soll sich mal darum kümmern“, erklärt Herr Hofmacher, Geschäftsführer der Malteser Werke, die strategische Ausrichtung. MitarbeiterInnen, die an ihren Standorten eine Unternehmenskooperation verantworten, werden bei den Malteser Werken in Hinblick auf Unternehmenskooperationen informiert und unterrichtet. „Das läuft über unsere klassische Regelkommunikation bis hin zu Best Practice-Beispielen, damit so ein kleiner Ideenpool entsteht und man weiß, was die anderen so machen“, beschreibt Herr Hofmacher.

Für die Kooperation mit goetzpartners ist auf operativer Ebene der Einrichtungsleiter der Jugendfreizeiteinrichtung in Neuss, Herr Rhode, verantwortlich. Darüber hinaus gibt es einen kontinuierlichen Austausch zwischen Herrn Raffalski, Ansprechpartner für die Kooperation auf Seiten von goetzpartners, und Herrn Hofmacher. Entscheidungen, die die Umsetzung des Engagements betreffen, trifft Herr Rhode eigenständig.

Bei goetzpartners ist Armin Raffalski als CSR-Verantwortlicher für die Kooperation mit den Malteser Werken zuständig. Für die Koordination der CSR-Aktivitäten stehen Herrn Raffalski 20 Prozent Stellenumfang zur Verfügung. Soziales Engagement ist bei goetzpartners fest in der Unternehmensstrategie verankert. Aus dem Grundgedanken des „ehrbaren Kaufmanns“ heraus ist es der Wunsch der Geschäftsführung, dass sich das Unternehmen über das Kerngeschäft hinaus einbringt und zwar nicht (nur) finanziell, sondern auch persönlich vor Ort. In der Umsetzung bedeutet das, dass sich die Mitarbeiter an vier Tagen im Jahr für das Gemeinwesen engagieren. Dafür werden Ihnen zwei Tage Sonderurlaub zur Verfügung gestellt. Alle Projekte, die goetzpartners in Kooperation mit den Maltesern oder anderen Trägern umsetzt, werden vom Unternehmen finanziert. Unterstützen die Mitarbeiter Projekte mit Privatspenden, so verdoppelt das Unternehmen diesen Betrag.

### **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Wichtig ist für Herrn Hofmacher, „dass wir im ersten Zug immer sofort sagen, was wir von den Unternehmen nicht wollen, nämlich erst einmal ihr Geld. Wir wollen uns auf unternehmerischer Augenhöhe begegnen, voneinander lernen und schauen, ob es Möglichkeiten gibt sich zu ergänzen.“ Diesem Ansatz liegt eine Haltungsänderung zugrunde, die sich auch bei den Malteser Werken erst einmal durchsetzen musste. Deswegen hat es auch in der Kooperation mit goetzpartners etwas länger bis zur ersten Umsetzung gedauert. „Das ist in einem ersten Schritt ganz viel Bewusstseinsbildung. Da kann ich mich natürlich hinterher hinsetzen und es in irgendeiner Weise unter ökonomischen Gesichtspunkten darstellen und sagen das ist mein Budgetrahmen für Unternehmenskooperationen. So sind wir aber nicht rangegangen. Wir haben gesagt, dass Unternehmenskooperationen kein Selbstzweck sein sollen, sondern in die Gesamtstrategie eingebettet werden müssen. Diese ist bei der Geschäftsführung verankert und die zieht durch die Lande und wirbt für eine neue, veränderte Haltung im Zugehen auf Unternehmen.“ Herr Hofmacher und die Malteser Werke verfolgen mit diesem Ansatz das Ziel, von Unternehmen ebenfalls als Unternehmen wahrgenommen zu werden. Gleichzeitig wolle man den Unternehmen verdeutlichen, dass sie nicht nur als Gewinnmaximierer wahrgenommen werden. Gemeinsam wolle man im sozialen Raum etwas bewirken. „Wir müssen davon loskommen, dass wir in „gut“ und „böse“ und „sozial“ und „nicht-sozial“ oder „dem Gemeinwesen verpflichtet“ und „dem Bankkonto verpflichtet“ denken und so Negativ-Abgrenzungen vornehmen. Wir wollen immer positiv unterstellen, dass alle eine Idee davon haben, in unserer Gesellschaft auch Gutes bewirken zu können, gesellschaftlich Spuren zu hinterlassen. Sich da von unterschiedlichen Richtungen kommend, gemeinsam dieser Verantwortung zu stellen, das ist das Spannende“, erklärt Hofmacher den Ansatz der Malteser.

Auf Ebene der Kooperation mit goetzpartners sieht Herr Hofmacher bereits, dass sich die gewünschten gesellschaftlichen Veränderungen an sehr vielen Stellen abzuzeichnen beginnen: „Wir haben da eine ganze Reihe Jugendlicher und junger Erwachsener, die aufgrund ihrer schulischen „Nicht-Karriere“ durchs Raster fallen – aber trotzdem eine ganze Reihe an Schlüsselkompetenzen mitbringen – doch noch in eine berufliche Ausbildung gebracht.“ Des Weiteren ändere sich



Bewusstsein und die Haltung bei den Projektbeteiligten: „Unser Sozialarbeiter hat den Unternehmensberatern gegenüber eine ganz andere Haltung als vorher. Und goetzpartners bekommt einen Blick für junge Menschen, deren Biographie eben nicht so zielstrebig zu einem großen Ganzen führt. Und dass es nichts damit zu tun hat, dass diese faul sind und keine Lust mehr hatten, sondern dass sie in Rahmenbedingungen aufgewachsen sind, die ihre Entwicklung eben nicht so begünstigt haben. Und die Jugendlichen nehmen wahr, dass da jemand aus einem ganz anderen Kontext ist, der sich um sie kümmert und dem sie nicht egal sind. Das ist der große Nutzen für die Gesellschaft, dass sich der Tunnelblick so ein bisschen öffnet. Wenn das an vielen Stellen passiert, kommen wir weg von einer Gesellschaft, die den Menschen nur unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet. Es kommt der Einzelne mehr in den Blick.“

goetzpartners verfolgt in der Kooperation das Ziel, das Gemeinwohl zu unterstützen und seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Im Projekt mit den Malteser Werken sollen Jugendliche in ihrer Entwicklung gefördert werden und ihre Perspektiven verbessert. Dabei verfolgt man den Ansatz, dass die jungen Mitarbeiter des Unternehmens sich gut mit der Zielgruppe identifizieren können und einen leichten Zugang zu ihnen finden. Des Weiteren betrachtet man die Zusammenarbeit auch als eine Art Personalentwicklungsmaßnahme. Die Mitarbeiter bei goetzpartners, deren Lebensstandard sehr hoch ist und deren Lebensweg oftmals gradlinig und erfolgreich verlaufen ist, erhalten Einblick in andere Lebensrealitäten. Nach Ansicht von Herrn Raffalski erdet das Engagement die Mitarbeiter und trägt zu ihrer Kompetenzstärkung und persönlichen Weiterentwicklung bei.

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

„Wir versuchen, unsere Verantwortlichen vor Ort mit einem gewissen Selbstbewusstsein auszustatten, damit sie sich zutrauen auf Unternehmen zuzugehen. Und sei es nur auf ein kleines Unternehmen um die Ecke. Dann statten wir sie mit Sensibilität dahingehend aus, dass sie die Unternehmen als mögliche Kooperationspartner wahrnehmen und recherchieren, was sie schon für Kontakte haben. Also, wirklich von der Beziehungsebene aus zu denken und diese Kontakte dann anzusprechen. Und zwar so, dass wir nicht als Bittsteller zum Unternehmen kommen, sondern um voneinander zu lernen. Und das ist ja durchaus das, was die Unternehmen auch wollen“, beschreibt Herr Hofmacher das Vorgehen der Malteser Werke.

Der Kontakt zwischen den Malteser Werken und goetzpartners ist über das CSR-Kompetenzzentrum der Caritas entstanden: „Es war eine Veranstaltung bei goetzpartners in Frankfurt mit verschiedenen Leuten aus der Caritas, zu denen ich eben auch gehörte. Ich war ohne Erwartungen, oder nur mit der Erwartung, Informationen zu erhalten, hingefahren. Zurückgefahren bin ich, nachdem ich Herrn Raffalski in der Mittagspause angesprochen habe, mit einer klaren Terminabsprache zu einem Abendessen“, beschreibt Hofmacher das erste Zusammentreffen und erzählt weiter: „Wir haben dann geschaut, wo goetzpartners seinen Sitz hat und was wir in relativ erreichbarer Nähe an möglichen operativen Einsatzfeldern haben.“ So gab es einige Gespräche zwischen Herrn Raffalski und Herr

Hofmacher, dann wurde der Kreis ein bisschen größer gespannt. Herr Hofmacher wurde ins Büro eingeladen, um mit den goetzpartners-Mitarbeitern zu sprechen, abschließend gab es die Bekanntmachung mit dem Einrichtungsleiter in Neuss bei einem gemeinsamen Frühstück beim Unternehmen. Dort wurden dann die ersten Ideen konkreter entwickelt. „Wir haben die ganze Sache also wirklich trichterförmig zugespitzt“, erklärt Herr Hofmacher.

Es gibt zum Projekt Malteser Werke / goetzpartners eine Regelkommunikation, zu der auch Monatsberichte inklusive Fotos und Darstellungen zu Aktionen zählen. Über die Kooperation wird auf beiden Seiten auf den Homepages berichtet. Die Kommunikation über das Projekt nutzt Herr Hofmacher, um deutlich zu machen, wie man gemeinsam mit einem Unternehmen etwas bewegt.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Die erste Grunderkenntnis für Herr Hofmacher war es, dass der Aufbau einer Kooperation Zeit braucht und dass man sich nicht mit Erwartungen und Hoffnungen überfrachten darf: „Wir mussten erst mal alle handelnden Personen an einen Tisch bringen. Es ist enorm wichtig keinen zu überfordern, weder sich selbst noch den anderen. Wirklich gemeinsam gucken, in welche Richtung es gehen kann. Und wie es dann tatsächlich so geglückt ist, vom ersten Kennenlernen des Herrn Raffalski bis zur tatsächlichen Umsetzung, war ein Zeitraum von über einem Jahr.“

Einen zweiten Erfolgsbaustein sieht Herr Hofmacher darin, dass man dem Unternehmen keine fertigen Konzepte präsentiert hat, sondern das passende Engagement gemeinsam entwickelt hat: „So wird meines Erachtens auch ein Schuh draus. Ich kann ihnen nur sagen, wir haben diese und jene Zielgruppe in diesem und jenem Setting. Und dann muss das ja auch was sein, was euch ein bisschen entgegenkommt, wo ihr eure Stärken habt. Die wollen ja auch Freude daran haben.“

Aus Sicht von Herr Hofmacher funktionieren Kooperationen zudem dann besonders gut, wenn sie auf Nachhaltigkeit angelegt sind und ein stetiger Austausch zwischen den Partnern besteht: „Das, was ich positiv sehe, ist wirklich miteinander eine gemeinsame Wegstrecke zurückzulegen. Und dass eben dieses Miteinander dazu führt, dass auch wir, wie auch das andere Unternehmen, immer den jeweiligen Perspektivwechsel vornehmen können. Und das kann meines Erachtens nur geschehen, wenn das über einen längeren Zeitraum geschieht und man sich immer wieder austauscht. Sind wir da noch richtig? Entwickeln wir uns gemeinsam weiter und empfinden wir das auch als befruchtend?“

Abschließen betont Herr Hofmacher, wie wichtig es ist, die Beziehung zu den Kooperationspartnern zu pflegen: „Das ist auch ganz spannend. Ich bin damals ausgestiegen, nachdem der Kontakt zwischen dem Einrichtungsleiter in Neuss und goetzpartners hergestellt war, auch um nicht rein zu funken. Der Einrichtungsleiter hielt mich auf dem Laufenden. Nach einem dreiviertel Jahr habe ich dann einfach mal nach dem Hörer gegriffen und den Herrn Raffalski angerufen. Der sagte: Mensch, schön, dass du anrufst. Ich dachte schon du willst nichts mehr mit mir zu tun haben. Ich hatte völlig unterschätzt, wie wichtig ihm das war, mit mir abseits der operativen Ebene Kontakt zu haben. Da ist mir bewusst geworden, wie wichtig es ist, die Beziehung an der Stelle nicht zu kappen, sondern den Gesprächsfaden aufrecht zu erhalten.“

Schwierig wird es nach Ansicht Herrn Hofmachers, wenn die MitarbeiterInnen des Unternehmens ein Projekt nicht mehr als passend und somit auch nicht mehr als bereichernd empfinden oder wenn auf Seiten der sozialen Einrichtung das Engagement mehr als Betreuungsaufwand empfunden wird und weniger als Bereicherung.

Herr Raffalski vertritt die Auffassung, dass erfolgreiche Kooperationen von den Personen leben, die sie gemeinsam umsetzen. Dabei sei wichtig, dass man einen guten Zugang zueinander findet, „der Funke überspringt“. Daher brauche es Geduld: „Es braucht zwei bis drei Jahre, bis eine Partnerschaft funktioniert“, so Raffalski. Förderlich sei zudem, wenn verantwortliche Personen und Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. So versucht Herr Raffalski bei jeder Veranstaltung im Rahmen des sozialen Engagements dabei zu sein und eine Vorbildfunktion zu übernehmen. Ein offener Umgang zwischen den Kooperationspartnern, der möglichst frei ist von Vorbehalten, die man gegenüber „der anderen Welt“ hat, ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für Herrn Raffalski. Zudem müssten beide Partner wissen, welche Ziele sie in der Kooperation verfolgen und dies auch offen miteinander kommunizieren. Abschließend nennt Herr Raffalski die Nutzung der individuellen Stärken in der Projektumsetzung als Erfolgsfaktor: „Berater sind keine Maler, haben dafür Planungsgeschick und Know-how in anderen Themen, wie zum Beispiel im Bereich Bewerbung.“

Als hinderlich betrachtet Herr Raffalski, dass es anfangs Vorurteile gegenüber der Beraterbranche gab. Auch negative Vorerfahrungen mit anderen Einrichtungen, die goetzpartners nur als finanzielle Unterstützung in ihre Projekte miteinbeziehen wollten, waren zu Beginn ein Hemmnis.

## **11. Caritas für das Erzbistum Paderborn e.V. – HDO Druck**

Das Unternehmen HDO Druckguß- und Oberflächentechnik GmbH mit Stammsitz in Paderborn ist Marktführer im Technologieverbund Zink-, Magnesium- und Aluminium-Druckguss. Man versteht sich als Impulsgeber für innovative und insbesondere zukunftsfähige Lösungen. Als Oberflächenspezialist, als erfahrener Entwickler und zuverlässiger Lieferant von Systemlösungen und als ein ebenso bodenständiges wie international aufgestelltes Unternehmen bietet HDO Druck seinen Kunden 50 Jahre Erfahrung im Bereich Druckguss mit dekorativen Oberflächen, 1.300 engagierte Mitarbeiter und eine Durchschlagskraft von über 100.000 galvanisierten Teilen am Tag. Der eigene hohe Anspruch als Technologieführer geht weit über die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte hinaus. HDO will echte Mehrwerte für die Kunden schaffen, die begeistern – heute und morgen. Deshalb wird im Unternehmen ein proaktives Innovationsmanagement gefördert.

Der Caritasverband für das Erzbistum Paderborn ist der Zusammenschluss der katholischen Caritas im östlichen und südlichen Westfalen. Dem Diözesan-Caritasverband sind über 200 rechtlich selbstständige Träger angeschlossen. Hinzu kommen Kirchengemeinden als Träger von Kitas oder Altenheimen. Der Verbandsbereich umfasst das Erzbistum Paderborn. Dies umfasst das östliche Ruhrgebiet, das Sauer- und Siegerland, die Hellweg-Region und Ostwestfalen-Lippe. Hinzu kommen kleinere Bereiche in Nordhessen (Dekanat Waldeck) und die niedersächsische Stadt Bad Pyrmont. Zirka 57.000 Mitarbeitende sind in den 1.728 angeschlossenen Diensten und Einrichtungen in den

Fachbereichen der Gesundheits- und Altenhilfe, Behindertenhilfe und in der Familien- und Jugendhilfe beschäftigt. Ehrenamtlich engagieren sich im Erzbistum Paderborn über 22.000 Personen für die Caritas, allein mehr als 17.000 in den Caritas-Konferenzen der Pfarrgemeinden.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Es war eine strategische Entscheidung, als Diözesan-Caritasverband Paderborn (kurz: DiCV Paderborn) im Rahmen des unternehmerischen Handelns auch Kooperationen mit Unternehmen gezielt aufzubauen. Als verantwortliches Unternehmen basiert diese Strategie auf ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien. Anwalt, Solidaritätsstifter und Dienstleister – das sind die Stichworte, mit denen die Caritas heute ihren Auftrag umschreibt. Dass zwischen diesen Optionen Spannungen auftreten können, liegt auf der Hand. Christoph Eikenbusch, Abteilungsleiter für Beratende Dienste, Gefährdetenhilfe, Integration, verantwortet dieses Arbeitsfeld im DiCV Paderborn. „Als Caritas sind wir im Dienstleistungsbereich auch unternehmerisch tätig. Deshalb setzen wir uns mit Unternehmen in Verbindung, die eine Nähe zu uns haben, die zum Beispiel auch einen hohen Wert auf Mitarbeiterfürsorge, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Teilhabe legen. Es lohnt sich, wenn katholische Sozialverbände und Unternehmen eine enge Zusammenarbeit pflegen und sich gegenseitig Impulse geben“, erklärt Herr Eikenbusch die Ausrichtung seines Verbandes.

Im Unternehmen HDO Druck befasst sich überwiegend Heidrun Bambach, Leitung Personalmanagement, mit den Themen der gesellschaftlichen Verantwortung und des sozialen Engagements des Unternehmens. Obwohl derzeit noch keine offizielle Strategie vereinbart wurde, hat sich in diesem Bereich in den letzten Jahren viel bewegt. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen großen Teil ihres Lebens im Unternehmen verbringen, ist ein guter, wertschätzender Umgang miteinander genauso wichtig für das Überleben des Betriebes wie Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, faire Bezahlung etc. Aber auch ökologische Faktoren spielen im Umgang mit den Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Das Unternehmen engagiert sich bereits an vielen Stellen für seine MitarbeiterInnen, so fördert es Frauen in MINT-Berufen, setzt Projekte mit den Auszubildenden um und beteiligt sich als innovativer Akteur an der Umsetzung gesellschaftsrelevanter Aktionen / Initiativen.

Der DiCV Paderborn und HDO Druck stehen in ständigem Austausch. Ausgangspunkt für diese Kooperation waren insbesondere zwei Anlässe: Zuerst gab es einen Kontakt innerhalb der Umsetzung einer innerbetrieblichen Spendenaktion. Später vereinbarte man, gemeinsam eine Projektskizze beim Bundesforschungsministerium einzureichen. Trotz intensiver Verhandlungen mit dem Projektträger kam es zu keiner Förderung unseres gemeinsamen Projektes „Beschäftigungspotenziale und ihre strategische Förderung durch Situations-, Personal- und Organisationsentwicklung im demografischen Wandel (BEST-SPOD)“. Diese Zusammenarbeit hat aber das Miteinander zwischen HDO Druck und dem DiCV Paderborn nachhaltig positiv beeinflusst. Heute geht es um eine Partnerschaft auf Augenhöhe, die neue Impulse und Perspektiven einbringt, so dass man gegenseitig voneinander profitieren kann. Obwohl momentan kein konkretes Projekt

umgesetzt wird, trifft man sich drei bis vier Mal jährlich zum Austausch. Darüber hinaus unterstützt Frau Bambach die CSR-Veranstaltungen des DiCV. Der Teilnehmerkreis dieser Veranstaltungen hat sich in den letzten Jahren hierbei durchaus verändert. Heute ist es selbstverständlich, dass sich VertreterInnen von Profit- aber auch Non-profit-Unternehmen anmelden und an einer gemeinsamen Tagung interessiert sind. Ein wichtiger Schritt war der gegenseitige Informationsaustausch über die Alltagsrealität in den unterschiedlichen Unternehmens- bzw. Verbandsstrukturen. So wurde zu Anfang von den Unternehmen ein Bild von der verbandlichen Caritas gezeichnet, das nur sehr bedingt der Realität entsprach. Unsere Zusammenarbeit hört sich im ersten Moment sehr locker und unstrukturiert an. Wir haben aber schon sehr gut auf dem Schirm, wer an welcher Stelle Unterstützung leisten oder einen Rat geben kann. Bei der Zusammenarbeit geht es nicht um den schnellen finanziellen Vorteil. Unsere Kooperation ist auf Nachhaltigkeit ausgelegt." Obwohl bisher keine Finanzen geflossen sind, lassen sich nach Meinung von Frau Bambach bzw. Herrn Eikenbusch Vorteile für beide Kooperationspartner klar erkennen.

### **Kooperations-Ziele und -Ansätze**

Zu Beginn der Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelte sich innerhalb des DiCV eine intensive Diskussion über die Frage, wie weit und warum die Caritas auf Unternehmen zugehen bzw. mit ihnen kooperieren sollte. Klar geregelt ist, dass u.a. gewerbliche Unternehmen Dienstleistungen der Wohlfahrtspflege – Schuldner- und Suchtberatung etc. – für ihre Mitarbeitenden einkaufen können. Zu diskutieren war, ob die Caritas als christlicher Wohlfahrtsverband durch die Hilfe- und Unterstützungsangebote nicht schon per se eine hohe gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zeigt. Hier galt es, den Knoten zu lösen und zwischen der „Produktpalette der sozialen Dienstleistungen“ und dem Agieren als gesellschaftlich verantwortlicher Non-Profit-Verband zu differenzieren und daraus die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung als Non-Profit-Akteur zu generieren. Deshalb ist es für Frau Bambach und Herrn Eikenbusch selbstverständlich, dass sowohl HDO Druck als auch der DiCV Paderborn gesellschaftliche Verantwortung im Kerngeschäft zu übernehmen haben. Durch die Zusammenarbeit auch mit anderen Unternehmen zeigt sich, dass in vielen Betrieben die CSR-Thematik schon präsent ist. So wie es falsch ist, von der Caritas als Fürsorgestelle zu reden, so entspricht es auch nicht der Richtigkeit, wenn Unternehmern generell unterstellt wird, ihr einziges Interesse sei die Ausbeutung von Mitarbeitenden. Beim Fachaustausch bei Seminaren und Tagungen schärft sich das Bild, dass unabhängig davon, ob es sich um Profit- oder Non-Profit-Institutionen handelt, eine hohe Sozialverantwortung in vielen Betrieben und Unternehmen im Kerngeschäft praktiziert wird. Ihr Produkt / ihre Dienstleistung entspricht ethischen Standards, die Mitarbeiter werden fair behandelt, der Umgang mit Ressourcen ist nachhaltig usw. Dass Unternehmen unter diesen Voraussetzungen Gewinne machen, ist nicht verwerflich. „Als Caritas müssen wir uns genauso nach der Decke strecken wie Unternehmen, wenn es um Mitarbeiterfürsorge und Sicherung der wirtschaftlichen Auskömmlichkeit geht“, sagt Christoph Eikenbusch. „Weitere Fragen, die uns gemeinsam bewegen: Wie gehen wir mit dem

Fachkräftemangel bzw. Ressourcen um? Kaufen wir grauen oder grünen Strom? Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden fair entlohnt werden? Es sind die gleichen Themen wie auch in Wirtschaftsunternehmen. Deshalb wollen wir uns durch die Zusammenarbeit bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft gegenseitig unterstützen“, fasst er zusammen.

Für Frau Bambach ist ein Vorteil der Kooperation, dass dadurch wichtige Themen in den Fokus gerückt werden, die im unternehmerischen Alltag oft in Gefahr geraten, vergessen zu werden: „Wir stellen immer wieder fest, dass wir als Wirtschaftsunternehmen so stark in Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse eingebunden sind, dass man nicht vergessen darf, sich auch mit den CSR-Themen berechtigterweise auseinander zu setzen. Nur diese Kombination sichert letztendlich das Wohlergehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das wirtschaftliche Überleben von Betrieben.“

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Wie bereits oben beschrieben, ist der Kontakt zwischen HDO Druck und der Caritas u.a. auch durch eine gemeinsame Projektidee zustande gekommen. Es ging um einen Mitarbeiter-Service in Unternehmen. „Das Forschungsministerium hat uns im Antragsverfahren viel Mut gemacht, und wir waren bei der Entwicklung der Projektskizze gemeinsam mit sechs anderen Akteuren auf einem ziemlich guten Weg. Da haben wir 80 Seiten zusammen entwickelt, da wurden Positionen hinterfragt und so etwas verbindet natürlich auch. Leider wurde dann der Projektantrag doch abgelehnt, nachdem man uns zuvor eine vorläufige Kostenzusage erteilt hatte“, so Eikenbusch. „Die Zusammenarbeit im Vorlauf lief aber über 2 Jahre so gut, dass es für Frau Bambach und mich klar war, auch weiterhin gemeinsam CSR-Themen bearbeiten zu wollen. Wir bleiben am Ball, und es ergeben sich sicherlich Möglichkeiten“. Für Frau Bambach sind es letztendlich die kleinen Schritte, die man aufeinander zugeht. Als Unternehmen kann man es sich nicht leisten, sich über einen längeren Zeitraum ausschließlich mit der Implementierung einer betrieblichen CSR-Strategie zu befassen. Hier müssen zeitliche Meilensteine gesetzt werden. Nicht jeder muss das Rad neu erfinden, deshalb ist das von- und miteinander Lernen eine gute Möglichkeit, um Ressourcen zu sparen bzw. Synergien zu erzeugen. Nichts ist schlimmer und kostspieliger für ein Unternehmen, als die Unterbrechung von innerbetrieblichen Innovationsprozessen aufgrund einer unzureichenden Planung bzw. Motivationsklärung. Um die Umsetzungsphasen besser einschätzen zu können, sind Best Practice und der unternehmensübergreifende kollegiale Austausch sehr hilfreich.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Zuverlässigkeit ist für Frau Bambach und Herrn Eikenbusch eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Kooperation mit Unternehmen: „Wichtig ist, dass man sich aufeinander verlassen kann. Wenn vereinbarte Arbeitsaufträge nicht abgearbeitet werden, stockt das Projekt bzw. werden andere Beteiligte im Fortkommen blockiert. Das schmälert auf Dauer die Motivation und das Engagement. Von daher muss man sehr genau im Blick haben, welche Personen für eine verlässliche Zusammenarbeit stehen bzw. aus guten Worten keine Taten folgen lassen.“

Unternehmen fordern das Einhalten von Absprachen und vertraglichen Zusagen. Bei Krankheit wird erwartet, dass eine Vertretungskraft die vereinbarte Dienstleistung erbringt. Befindlichkeiten von Mitarbeitern werden nicht als Entschuldigung zugelassen. Innerhalb der Wohlfahrtspflege wird hier zum Teil noch mehr Rücksicht eingeräumt.

Die aufrichtige Kommunikation der vereinbarten Ziele ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Wenn man vorgibt, auf Augenhöhe miteinander kooperieren zu wollen, sollte das ausschließliche Verhandeln über Spendenzahlungen oder den Verkauf von Dienstleistungsangeboten vermieden werden. Hier reagieren Unternehmen sehr empfindlich. Bei der Kommunikation ist es zudem wichtig, dass man das Anliegen auf den Punkt bringt. Unternehmen haben wenig Interesse an langen Konzeptpapieren und Projektbeschreibungen, die nur aus Worthülsen und Selbstverständlichkeiten bestehen.

Weiterhin benötigt eine erfolgreiche Kooperation ein Gleichgewicht zwischen dem, was man vom Kooperationspartner erwartet und dem, was man selbst einbringt. Von daher gilt, es die eigene Erwartungshaltung zu relativieren.

Unerlässlich für den Erfolg ist die regelmäßige Pflege der Partnerschaft. Man muss sich einfach immer wieder treffen und Gelegenheiten der Kooperation nutzen. Nur so entsteht auf Dauer eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Nur so lässt sich auf Dauer die Motivation zur Zusammenarbeit verfestigen.

## **12. Sozialdienst katholischer Frauen Ratingen e.V. und SAP SE**

Bereits 1908 entstand der Sozialdienst katholischer Frauen (SkF) e.V. Ratingen. Derzeit leisten mehr als 70 hauptberufliche und 100 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbürokratische und individuelle Hilfe im direkten Kontakt mit den Klientinnen und Klienten. Mit seinen Erfahrungen und Kompetenzen entwickelt der SkF in Zusammenarbeit mit den betroffenen Menschen Lösungsansätze und schafft neue Perspektiven für eine positive Lebensgestaltung. SAP ist im Bereich Unternehmensanwendungen weltweit der umsatzstärkste Anbieter von Software und softwarebezogenen Services. Gemessen an der Marktkapitalisierung ist das Unternehmen weltweit der drittgrößte unabhängige Softwarehersteller. Tätigkeitsschwerpunkt ist die Entwicklung von Software zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens, wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Personalwesen. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 75.600 MitarbeiterInnen in über 130 Ländern.

In der SkF-Einrichtung „BOJE“ (Berufliche Orientierung junger Erwachsener – Schule mal anders) wird es schulumüden Jugendlichen ermöglicht, den Hauptschulabschluss nach Klasse 9 oder 10 zu erreichen und im Anschluss eine weiterführende Schule zu besuchen oder eine Ausbildung aufzunehmen. Den Unterricht gestalten erfahrene Lehrer und Lehrerinnen und bereiten so die Teilnehmenden auf die Anforderungen des Berufslebens vor. Die jungen Erwachsenen werden intensiv und individuell gefördert. Die BOJE betreibt die Schülerfirma *Life*, die an den Schultagen ein Frühstück anbietet. Die Schülerfirma wurde von SAP ermöglicht und gemeinsam mit MitarbeiterInnen von SAP aufgebaut.

## **Strategie und Rahmenbedingungen**

Verantwortlich für das Thema Unternehmenskooperationen sind beim SkF Frau Wirtz-Doerr, Geschäftsführerin, und Herr Wierichs, Bereichsleiter bei der SkF Arbeit + Integration Ratingen gemeinnützige GmbH.

Der SkF hat keine strategische Entscheidung getroffen, sich Unternehmenskooperationen zuzuwenden. Dennoch hat es immer wieder Verbindungen zu Unternehmen gegeben; insbesondere über die SkF Arbeit + Integration Ratingen gemeinnützige GmbH hat man versucht, mit Unternehmen in Kontakt zu kommen. „Als wir die GmbH gegründet haben, hofften wir, dass uns Rater Unternehmen Arbeitsplätze für die Menschen anbieten, die wir in Richtung Arbeit und selbstständige Lebensführung unterstützen. So war die Idee. Allerdings sind wir da noch nicht allzu weit fortgeschritten“, beschreibt Frau Wirtz-Doerr die Situation.

Die erste ernsthafte Befassung mit Unternehmenskooperationen ist beim SkF durch die Teilnahme an einer Fortbildung des CSR-Kompetenzzentrums der Caritas im Jahr 2013 entstanden. „Die Fortbildung kam genau passend. Wir hatten die GmbH gegründet und uns gefragt, wie wir jetzt Zugang zu Unternehmen bekommen, damit sie eventuell auch Menschen einstellen. Und da kam die Schulung.“ Der gezielte Kontaktaufbau zu Unternehmen gestaltet sich beim SkF im Moment noch etwas schwierig: „Es gibt keine Stelle dafür. Wir machen das zusätzlich zum Tagesgeschäft und haben eigentlich keine Ressourcen dafür. Und dann können Sie sich ja ausdenken, mit welcher Priorität das versehen ist. Das finde ich an vielen Stellen schade, weil man es oft nicht schafft, Ideen, die man hat, weiterzuverfolgen. Bei einigen Projekten gelingt es dennoch, aber es ist nicht immer das, was ich mir unter Unternehmenskooperationen vorstelle. Wir sind oft noch zu weit voneinander entfernt“, erklärt Frau Wirtz-Doerr das Problem.

Die SAP SE hat ihr gesellschaftliches Engagement strategisch ausgerichtet. Ziel von SAP ist es, einen Beitrag für eine nachhaltige Zukunft und die Gesellschaft zu leisten. Dabei versteht es das Unternehmen als seine Aufgabe, die Jugend der Welt mit den nötigen Fähigkeiten auszustatten, mit denen sie die gesellschaftlichen Probleme des 21. Jahrhunderts lösen und selbst in der digitalen Wirtschaft erfolgreich sein können.

## **Kooperations-Ziele und -Ansätze**

Für Frau Wirtz-Doerr sind Kooperationen eine Möglichkeit, Unternehmen mit in die Verantwortung zu nehmen und gemeinsam mehr zu erreichen, als ein Akteur alleine erreichen kann, wenn es um die Gestaltung der Gesellschaft geht: „Das hat etwas mit gesellschaftlicher Verantwortung zu tun. Wir sind doch gemeinsam für das Gemeinwesen verantwortlich. Also stellt sich die Frage, welche unserer Kernkompetenzen wir zusammenlegen können, damit daraus ein Ganzes wird.“ Für den SkF hat Frau Wirtz-Doerr auch konkrete Vorstellungen, wie eine solche gewinnbringende Zusammenarbeit aussehen kann: „Dass Unternehmen TeilnehmerInnen unserer Beschäftigungsmaßnahmen nicht direkt einstellen, dafür haben wir Verständnis. Es ist unser Auftrag, diese Personen zu betreuen und



sie in ihrer prozesshaften Weiterentwicklung zu unterstützen. Um diese Weiterentwicklung zu fördern, brauchen wir jedoch Aufträge im Dienstleistungsbereich. Es ist für mich eine klassische Win-win-Situation, wenn wir von Unternehmen Aufträge für unsere Beschäftigungsprojekte erhalten. Sie müssen uns nichts spenden, sondern bekommen eine Gegenleistung.“

Das Projekt „Schülerfirma“ wäre hingegen ohne die finanzielle Unterstützung von SAP gar nicht möglich. „Dadurch konnten wir notwendige Infrastrukturkosten, wie z.B. Personal- und Sachkosten, finanzieren“, berichtet Frau Wirtz-Doerr. Die Schülerfirma verfolgt das Ziel, den Jugendlichen in einer kleinen Gruppe unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln und mit ihnen wichtige Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Eigenständigkeit und Flexibilität einzuüben. „Die Schüler machen in einer ganz anderen Art und Weise zusammen Erfahrungen. Sie müssen situationsangemessene Lösungen für Konflikte finden. Sie haben eine gemeinsame Verantwortung, das kennen sie so bisher nicht. Das allein ist schon eine wichtige Erfahrung. Außerdem lernen sie den Umgang mit Geld; dass man Geld einnehmen muss und nur das ausgeben kann, was man auch im Budget hat“, beschreibt Frau Wirtz-Doerr die Ziele des Projekts.

SAP geht an vielen Stellen Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft ein, um einen Beitrag zu leisten. So werden z.B. junge Sozialunternehmer gefördert, die mit innovativen Geschäftsideen gesellschaftliche Herausforderungen anpacken. In der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen setzt SAP, wie im Falle der Schülerfirma, gezielt auf das Engagement seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen des Corporate Volunteering, um Unternehmergeist und nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum zu fördern. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bringen ihre Zeit und ihre Talente in den unterschiedlichsten Formen ein, um gemeinnützige Organisationen bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Ziel des Engagements ist es, Chancen für alle zu schaffen und die Zukunft unserer Gesellschaft nachhaltig positiv zu beeinflussen.

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Die Partnerschaft hat mit einem sogenannten „Freiwilligen-Tag“ angefangen. Der Kontakt zwischen der Einrichtung und SAP kam über eine Lehrerin zustande; es ging um eine klassische Anstreichaktion in den Räumen der Schule. „Der damalige Leiter der Einrichtung hat es sehr gut verstanden, die Mitarbeiter von SAP in einen starken Austausch mit unseren Schülern zu bringen. Ein Erfolgsrezept war, dass die Teilnehmer von SAP und die Jugendlichen das gemeinsam gemacht haben. Der Tag ist in der Schule mit den Schülern, die ihren Hauptschulabschluss nachholen, vorbereitet worden. Die Schüler haben im Unterricht das Farbkonzept entworfen und den Materialbedarf ermittelt. Die zusätzlichen Kosten wurden von SAP übernommen. Die Mitarbeiter des Unternehmens haben das Konzept dann zusammen mit den Jugendlichen umgesetzt, die Arbeiten vorbereitet und ausgeführt. Durch dieses Hin und Her und natürlich das gemeinsame Streichen am Tag selbst ist eine Verbindung entstanden“, berichtet Frau Wirtz-Doerr.

„SAP hat uns beim Aufbau der Schülerfirma unterstützt. Die Firma besteht darin, dass Schüler an den Schultagen ein Frühstück anbieten. Die Planung dafür entwickelten die Schüler in Abstimmung mit

einer Lehrerin selbst“, beschreibt Herr Wierichs das Projekt und fährt fort: „Nun reicht es SAP aber nicht, das Projekt finanziell zu ermöglichen, sie waren auch am Fortgang des Projektes sehr interessiert. Das machen sie ganz geschickt über den wöchentlichen „Status-Call“. Es wird ein Pflichtenheft im Netz angelegt und dort wird eingetragen, welche Ziele verfolgt und wie sie umgesetzt werden. Und dazu muss man einmal die Woche gemeinsam telefonieren. Der Mitarbeiter von SAP sitzt dann an seinem PC und trägt den aktuellen Stand ein. Er fragt nach, ob die Ziele erreicht wurden, oder woran es gelegen hat, dass es nicht geklappt hat. Die TeilnehmerInnen der Schülerfirma können die Eintragungen am PC mitverfolgen. So sind alle Beteiligten in einem kontinuierlichen Austausch darüber, ob die gespendeten Mittel auch zielgerichtet eingesetzt werden. Außerdem sind SAP-Mitarbeiter persönlich vorbeigekommen, um sich das Frühstück vor Ort anzusehen.“

### **Erfolgsfaktoren von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Frau Wirtz-Doerr und Herr Wierichs sind der Auffassung, dass eine gute Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern ein wesentlicher Baustein für eine erfolgreiche Partnerschaft ist. Dies gelingt, wenn beide Partner von Beginn an stark in die Projektumsetzung miteinbezogen sind, wie dies bei den Projekten Volunteering-Tag und Schülerfirma der Fall war.

Beide Partner profitieren von dem gemeinsamen Projekt. Dies gelingt gemäß Frau Wirtz-Doerr dann am besten, wenn man dem Anderen keine fertigen Konzepte vorlegt. Besser sei es, gemeinsam zu entwickeln, was zusammen umgesetzt werden soll. Für die gemeinsame Arbeit müsse man sich allerdings Zeit nehmen und sich erst mal kennenlernen. „Man braucht ein Gefühl dafür, wer das Unternehmen ist, mit welchen Themen sie sich beschäftigen und was deren Kernkompetenzen sind“, führt sie dazu aus.

### **13. Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. und Hyundai Motor Deutschland GmbH**

Der Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. (DiCV), gegründet 1918, ist der Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Er steht für die spitzenverbandliche karitative Arbeit und übernimmt politische und konkrete Verantwortung für alle sozialen Bereiche. Unterteilt in neun Regionen leisten die 1.350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Caritas-Angeboten vor Ort in unterschiedlichen sozialen Hilfsangeboten wichtige Arbeit für Menschen in Not. Der DiCV Rottenburg-Stuttgart vertritt zudem 1.800 soziale Einrichtungen mit über 80.000 Pflege- und Betreuungsplätzen. Jeden Tag helfen 31.500 hauptamtlich Mitarbeitende und 33.000 Ehrenamtliche zahlreichen Menschen in der Region. Als Werte-gebundener kirchlicher Wohlfahrtsverband befasst sich der DiCV mit gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen, stellt sein Handeln immer wieder neu darauf ein und überprüft es am Maßstab des christlichen Menschenbildes. Er baut sein Wissen und Können aus und organisiert seine vielfältigen Aufgaben

entsprechend, um für sozial benachteiligte Menschen eintreten und Hilfe leisten zu können, Solidarität zu stiften und mit und für seine Mitglieder als Spitzenverband wirksam zu werden.

Hyundai Motor Deutschland mit Sitz in Offenbach am Main ist seit 2012 eine 100-prozentige Tochter der Hyundai Motor Company. Das Unternehmen beschäftigt rund 200 MitarbeiterInnen. 2015 wurden über 108.000 Fahrzeuge in Deutschland verkauft. Der Marktanteil lag bei 3,4 Prozent, damit zählt Hyundai zu den stärksten Importmarken im Land. Weltweit gehört die Hyundai Motor Group mittlerweile zu den fünf größten Automobilherstellern. Als langjähriger Partner der FIFA und der UEFA sowie der Caritas ist Hyundai im sportlichen und im sozialen Bereich engagiert.

Mit der Kooperation „Gemeinsam mehr bewegen“ leisten die Caritas und Hyundai bereits seit mehr als 10 Jahren einen entscheidenden Beitrag für das Miteinander in Deutschland. Der DiCV vertritt dabei in der bundesweiten Partnerschaft die gesamte Caritas und ihre Mitglieder. Seit 2004 wurden auf den verschiedensten Gebieten gemeinsam Initiativen angestoßen, die die Chancengleichheit und Teilhabe junger Menschen fördern.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Beim DiCV gibt es die strategische Entscheidung, sich Unternehmenskooperationen zu widmen. In der Diözesangeschäftsstelle findet diese Entscheidung in der Unternehmenseinheit „Kompetenzzentrum Solidaritätsstiftung“ strukturellen Ausdruck. In der Untereinheit „Kompetenzfeld CSR“ wird in vielfältiger Weise am Thema Unternehmenskooperationen gearbeitet. Neben der Kooperation mit Hyundai wird hier der Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg koordiniert und betreut, der sich an Unternehmen richtet, die soziale Verantwortung in Kooperation mit einem Sozialpartner übernehmen. Der Preis wird von Caritas und Diakonie sowie dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg vergeben. Des Weiteren ist die Geschäftsstelle des bundesweit agierenden CSR-Kompetenzzentrums der Caritas in Deutschland beim DiCV angedockt. Das CSR-Kompetenzzentrum organisiert den Dialog zwischen Caritas und gewerblichen Unternehmen und fördert die strategische Zusammenarbeit im Rahmen von sozialen Unternehmenskooperationen. Dementsprechend sind sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen zur Bearbeitung des Themenfelds vorhanden. Der DiCV ist daher gut in diesem Bereich aufgestellt.

Bei Hyundai Motor Deutschland ist die Übernahme sozialer Verantwortung eine strategische Unternehmensentscheidung und gleichzeitig eine Selbstverständlichkeit. Die Hyundai Motor Company setzt sich weltweit für soziales Engagement ein und fordert weltweit die jeweiligen Landesgesellschaften dazu auf, aktiv einen Beitrag für das gesellschaftliche Miteinander zu leisten. Dabei hat jede Unternehmenseinheit die Freiheit, eigene Schwerpunkte bei den Projekten zu setzen. Hyundai Motor Deutschland sieht seine Verantwortung darin, die Gesellschaft, in der das Unternehmen agiert, mitzugestalten und Chancengleichheit zu fördern. Die Schaffung sicherer Arbeitsplätze in Deutschland und die Förderung schadstoffreduzierter Fahrzeuge sind daher ebenso Elemente einer Gesamtstrategie, wie das soziale Engagement im Gemeinwesen. Im Einklang mit

dieser Ausrichtung nimmt Hyundai Motor Deutschland am Projekt "Skills for the future" teil, das 2012 von der Hyundai Europazentrale ins Leben gerufen wurde. Skills for the future unterstützt Jugendliche beim Einstieg in das Berufsleben.

### **Kooperations-Ziele und -Ansätze**

Hyundai und Caritas möchten sich gemeinsam gesellschaftlichen Problemstellungen widmen, deren Lösung sie als zentral für eine gerechte und zukunftsfähige Gesellschaft betrachten. Die Kooperationspartner teilen die Überzeugung, dass Chancengleichheit und Teilhabemöglichkeiten die Basis sind, um erfolgreich durchs Leben zu gehen und in der Gesellschaft von morgen das Miteinander zu befördern.

Seit 2013 stehen die gemeinsamen Maßnahmen unter dem Motto „Vorfahrt für Bildung“. Die Ziele dieses Mottos sind es, die Persönlichkeit junger Menschen und ihr soziales Miteinander zu stärken und ihnen – trotz oft schwieriger Bedingungen – einen Schulabschluss oder Ausbildungsplatz zu ermöglichen. Darüber hinaus sollen auch die sozialen Kompetenzen junger Menschen gefördert werden: Teamfähigkeit, Stärken und Schwächen erkennen, sich auf andere einlassen können sowie Verständnis und Toleranz. Die gemeinsamen Projekte werden von haupt- und ehrenamtlich Tätigen der Caritas umgesetzt und durch das unternehmerische Engagement Hydunais unterstützt.

Hyundai und Caritas haben sich entschieden, Projekte in Partnerschaft anzugehen, da so der größtmögliche Effekt erzielt werden kann: Die Projekte sind in die Arbeit der Caritas eingebunden. Die Arbeit der Caritas wiederum wird von Experten entwickelt, durchgeführt und evaluiert.

Durch das Engagement Hydunais wird somit das Kerngeschäft der Caritas unterstützt. Gleichzeitig unterstützt die Caritas das Kerngeschäft von Hyundai durch Informationen zu Fahrzeugbedarfen in der deutschlandweiten Caritaslandschaft.

### **Akquisephase und Projektumsetzung**

Der Kontakt zwischen den Partnern kam im Jahr 2004 auf Initiative des DiCV zustande. Im Vorfeld der Fußballweltmeisterschaft in Deutschland warb die FIFA mit dem Slogan „Die Welt zu Gast bei Freunden“. Die Caritas wollte dieses Ereignis und den Aufruf der FIFA zum Anlass nehmen, um ihrerseits für ihre Zielsetzung des menschenwürdigen Umgangs mit Fremden zu werben und Synergien aus diesem Großereignis zu nutzen. Es entstand die Idee, mit einem bundesweiten Fußballturnier für Achtung, Toleranz und Fairplay zu werben und dabei Unterschriften zu sammeln für den Caritas-Aufruf: „Fünf Kontinente, eine Vision – Freundschaft“. Zur Umsetzung dieser Idee benötigte die Caritas einen Unternehmenspartner.

Der DiCV schrieb mehrere Unternehmen an, bei denen man Interesse an einer Kooperation zu diesem Thema vermutete. Die Presseabteilung von Hyundai Motor Deutschland antwortete und in zahlreichen Gesprächen wurden das Projekt und die Zusammenarbeit konkretisiert. Das Turnier war ein Erfolg und der Kontakt blieb bestehen. Mittlerweile ist die Kooperation vertraglich fixiert und wird im zwei-Jahres-Rhythmus neu aufgesetzt. Hyundai stellt nicht nur finanzielle Mittel für die

Projektumsetzung zur Verfügung. Mit Fahrzeugen ermöglicht die Marke die Durchführung von Bildungsmaßnahmen der Caritas und ihrer Mitglieder. Des Weiteren stellt Hyundai der Caritas Kommunikationskanäle und Medien zur Verfügung, um über ihre Arbeit zu berichten und ihr die Ansprache neuer Zielgruppen zu ermöglichen. Die Einbindung des Hyundai-Händlernetzes stärkt deren soziales Engagement und ermöglicht Kontakte der örtlichen Caritas zu lokalen Unternehmen. Durch die Mitwirkung an Bildungsmaßnahmen rund um das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wirkt Hyundai als praktisches Beispiel für Unternehmenskooperationen mit dem sozialen Sektor und unterstützt damit die Caritas bei der Weiterentwicklung von CSR-Programmen. Bei unternehmensinternen Aktionen im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung werden Hyundai-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter einbezogen und ihnen die Möglichkeit zum Engagement geboten. Zudem tritt bei gemeinsamen Aktionen Hyundai als Partner der Caritas auch personell in Erscheinung.

Sowohl beim DiCV als auch bei Hyundai gibt es auf operativer Ebene, wie auch auf konzeptionell-strategischer Ebene feste Ansprechpartner für die Kooperation, die in permanentem Kontakt stehen. Absprachen finden fast täglich statt. Für strategische Entscheidungen finden neben Projektsitzungen (mindestens zwei Mal im Jahr) Strategiesitzungen, sogenannte "Halbjahresgespräche" statt. Darüber hinaus gibt es vier Mal im Jahr gemeinsame Veranstaltungen unter dem Label "Mobile CSR-Akademie".

Um den Erfolg des Engagements zu evaluieren, stellt die Caritas regelmäßig Dokumentationen aus beispielhaften Projekten zur Verfügung und berichtet über den Verlauf und die Ergebnisse der Kooperation. Durch ausgewählte Besuche der Projektstandorte und Gespräche mit den Verantwortlichen werden die Erkenntnisse abgerundet.

Hyundai kommuniziert die Partnerschaft regelmäßig intern und extern. Die Mitarbeiter werden über Newsletter und Informationsveranstaltungen des Geschäftsführers über aktuelle Projekte informiert. Im Hyundai-Kundenmagazin werden Projekte vorgestellt, die gemeinsam mit der Caritas unterstützt wurden. Regelmäßige Pressemitteilungen zu aktuellen Themen und durchgeführten Projekten, wie dem Fahrsicherheits- und Spritspartraining unter dem Motto „Ökologisch aber sicher“, der Durchführung einer „Mobilen CSR-Akademie“ oder dem 10-jährigen Bestehen der Partnerschaft, informieren regional und deutschlandweit Medienvertreter über die Kooperation. Auch die Caritas nutzt interne und externe Kommunikationskanäle, um Mitarbeiter und die Öffentlichkeit zur Kooperation zu informieren. Dazu gehört die Kooperationshomepage ([www.gemeinsam-mehrbewegen.org](http://www.gemeinsam-mehrbewegen.org)), der regelmäßige Versand eines CSR-Newsletters mit Informationen über die Kooperation, aber auch die Vorstellung der Kooperation bei Bundeskongressen der Caritas bzw. im Rahmen übergreifender Messen und Foren zum Thema CSR.

## **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Auf beiden Seiten gibt es ein klares Bekenntnis vom Vorstand bzw. der Geschäftsführung zur Partnerschaft. Diese Verankerung schafft Sicherheit, sie ist die Basis der langjährigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor der Kooperation ist, dass von Beginn an gemeinsam an der Entwicklung der Projekte gearbeitet wurde. So können, neben den gemeinsamen Vorstellungen, beide Seiten ihre Wünsche und Zielsetzungen einbringen. Die Partnerschaft hat damit nicht nur die gesellschaftlich-soziale Zielsetzung im Blick, sondern auch die unternehmerische Zielsetzung des jeweiligen Kooperationspartners.

Von Beginn an wurde viel Zeit in den Aufbau der Partnerschaft investiert. Diese Beziehungspflege und damit verbunden die Einrichtung und die Investition von Personalressourcen zur Bearbeitung der Kooperationsprojekte sind ebenfalls wichtige Erfolgsfaktoren.

Weiterhin kommunizieren die Partner offen und transparent miteinander. Auftretende Konflikte, die sich aus unterschiedlichen Interessenlagen durchaus ergeben können, werden unter Einbeziehung der Beteiligten einer Lösung zugeführt. Durch ihre langjährige Partnerschaft haben sich die Kooperationspartner gut kennengelernt. Logiken und Handlungsweisen des jeweils anderen sind bekannt und ein Vertrauensverhältnis konnte sich entwickeln. Dies wirkt sich ebenfalls positiv auf die Zusammenarbeit aus.

In der Kooperation herrscht auch aufgrund des immer wieder verlängerten Vertrages eine hohe Verbindlichkeit. Auch dies trägt zum Gelingen der Kooperation bei.

Für die Projektumsetzung gibt es auf beiden Seiten feste Ansprechpartner, die immer erreichbar sind und über kurze Wege Absprachen treffen können. Daneben gibt es Regeltermine, in denen grundsätzliche Themen besprochen und Projekte evaluiert werden.

Die häufige und regelmäßige Kommunikation stellt sicher, dass die Ziele immer wieder abgeglichen werden. Sie ist damit ein weiterer wichtiger Erfolgsbaustein.

## **14. Caritasverband für die Stadt Köln e.V. und JT International Germany GmbH**

Der Kölner Caritasverband wirkt auf der Ebene der Stadt Köln und arbeitet in zahlreichen Ausschüssen und politischen Gremien nach dem Prinzip der Sozialraumorientierung mit Arbeit in den Stadtteilen. Die Dienste der Caritas werden von rund 1.550 hauptamtlich und 1.200 (Stand Ende 2015) ehrenamtlich Mitarbeitenden angeboten – für eine professionelle und individuelle Hilfe für die Menschen, für gute soziale Infrastruktur, für die Interessen in den Sozialräumen und für die Gerechtigkeit in der Stadt.

JTI ist ein international tätiger Tabakkonzern mit Sitz in der Schweiz und weltweit rund 26.000 Mitarbeitern. Außerdem gehören Büros an 90 Standorten sowie 35 Produktionsbetriebe und Forschungs- und Entwicklungszentren zum Konzern. Japan Tobacco International Germany umfasst die Marktorganisation Köln und die Produktionsstätte Trier. Insgesamt sind rund 1.950 Mitarbeiter für JTI in Deutschland tätig. Die Marktorganisation Köln umfasst die Unternehmensbereiche Marketing,

Kommunikation, Vertrieb und Telefonverkauf sowie weitere unterstützende Dienstleistungsfunktionen. Rund 100 Mitarbeiter der Außendienst-Organisation sind national damit beschäftigt, die Kundenkontakte beim Groß-, Fach- und Lebensmittelhandel zu pflegen.

JTI und der Caritasverband für die Stadt Köln arbeiten im Rahmen der Nachbarschaftshilfe „Kölsch Hätz“ zusammen. Kölsch Hätz ist eine Initiative, die vom Caritasverband für die Stadt Köln e.V. in Kooperation mit dem Diakonischen Werk des Evangelischen Kirchenverbandes Köln und Region ausgeht und über die katholische Pfarrgemeinde in einem Stadtteil initiiert wurde. Die Initiative wird durch ein kooperatives und ökumenisches Kuratorium der jeweiligen christlichen Gemeinden im Stadtteil getragen und verantwortet. Am 1. Juni 1997 startete die Nachbarschaftshilfe Kölsch Hätz für die Stadtteile Mauenheim/Niehl und Weidenpesch. Seitdem werden Menschen angesprochen, denen das soziale Klima im Viertel ein Anliegen ist und die sich mit ihren Fähigkeiten und einem kleinen Zeitaufwand freiwillig engagieren möchten.

### **Strategie und Rahmenbedingungen**

Dem Beginn der Kooperation mit JTI ging keine explizite strategische Entscheidung des Verbandes zu Unternehmenskooperationen voraus. 2005 wurde beim Caritasverband Köln eine Fundraiserin eingestellt. Die Aufgaben der Fundraiserin waren vielfältig. Als Stabsstelle direkt dem Vorstand zugeordnet und mit einem Stellenumfang von 100% tätig, sollte sie sich um die Einrichtung von Stiftungen, um Spenden von Einzelpersonen aber auch Unternehmen bemühen. Welche Mittel die Fundraiserin woher akquirierte, blieb ihrer Herangehensweise überlassen. Unternehmen, die Kontakt zur Caritas hatten, sei es als Dienstleister oder sonstige Geschäftspartner aus Krankenhäusern und Einrichtungen der Caritas, gab es jedoch bereits.

Verantwortlich für Kölsch Hätz war von Beginn an Herr Roggendorf. Er ist hauptamtlicher Mitarbeiter des Projektes auf Seiten der Caritas. Bereits vor der Einstellung der Fundraiserin hat Herr Roggendorf bei Unternehmen um Mittel geworben und Fundraising betrieben. Dieses basierte jedoch ebenfalls auf eigenem Engagement und geschah ohne strategische Verankerung.

*„As a global company, we connect to many communities, as an employer, a supplier, a taxpayer, and as a neighbor. Beyond this, we also contribute to these communities through voluntary and charitable programs in order to build respect between our business and society“*, lautet ein Leitsatz von JTI, mit dem sich der Konzern im Rahmen seiner CSR-Strategie klar zu seiner Verantwortung für die Gemeinschaften, in denen er mit seinen Standorten agiert, positioniert. JTI Germany in Köln nimmt diese Verantwortung, unter anderem durch Kooperationen wie die mit der Caritas, wahr und hat daher ein ständiges Interesse, sein Engagement in diesem Feld auszubauen. Auf Seiten JTIs sind Herr Schenk und Frau Lau für die Kooperation mit der Caritas verantwortlich.

## **Kooperations-Ziele und –Ansätze**

Der Aufbau der organisierten "Nachbarschaftshilfen Kölsch Hätz" ist eine Reaktion auf Veränderungsprozesse in Stadtteilen und Kirchengemeinden der Großstadt Köln. Stabile, verlässliche Beziehungen in der nächsten Umgebung nehmen ab und viele Menschen empfinden eine Anonymisierung ihrer Lebenswelt. Mit der Auflösung traditioneller Milieus scheint die für großstädtisches Leben entscheidende Balance von Freiheit / Privatsphäre einerseits und Gemeinsamkeit / Verbindlichkeit andererseits verloren zu gehen. Der Wunsch nach verbindlichen Beziehungen und Zugehörigkeit ist dabei keineswegs zurückgegangen, aber es scheint für den Einzelnen und auch für gesellschaftliche Gruppen und Institutionen schwieriger geworden zu sein, diese Erfahrungen zu stiften. Nicht nur hilfsbedürftige oder einsame Menschen wissen oft nicht mehr, wohin sie sich wenden sollen. Auch den Menschen, die sich sozial engagieren wollen, fehlt die Bindung an Institutionen wie Kirchen und Gewerkschaften, wo sie dies könnten. Daher müssen neue Gelegenheiten geschaffen werden, Gemeinsamkeit mit anderen leben und wachsen zu lassen.

Für die Caritas in Köln ist es wichtig, Unterstützer zu finden, die einen (finanziellen) Beitrag für die Arbeit der Nachbarschaftshilfe Kölsch Hätz leisten und damit das Engagement der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen des Projekts unterstützen sowie das Thema befördern.

Für JTI war Kölsch Hätz deshalb interessant, weil es den Vorstellungen des Konzerns entspricht, sich als „Nachbar“ zu engagieren. Als JTI Möglichkeiten suchte, um sich mit Spenden bei der Caritas zu engagieren, wurden ihnen zunächst unterschiedliche Spendenprojekte angeboten. Dazu zählte auch eine Ausflugsfahrt mit Demenzkranken. Da JTI mit seinem Engagement werben wollte, bot Herr Roggendorf JTI 2007 an, die Spendenmittel auf die Nachbarschaftshilfe von Kölsch Hätz zu konzentrieren. Die Entscheidung darüber konnte mit Herrn Schenk vorbereitet und forciert werden. Damit sollte eine gezieltere Kommunikation, aber auch eine Bündelung der Hilfen erreicht werden. Mit dieser Bündelung der Hilfen wurde das Projekt für JTI interessanter. Es konnte eine größere Wirkung nachgewiesen und gleichzeitig eine Bühne für das Engagement geboten werden. Mit der Konzentration auf Kölsch Hätz konnten sich die Verantwortlichen vor Ort somit gut vor der JTI-Konzernleitung profilieren.

## **Akquisephase und Projektumsetzung**

2006 begann die Kooperation von JTI mit Kölsch Hätz. Die damalige Fundraiserin des Caritasverbandes hatte im Rahmen einer Veranstaltung Kontakt zu JTI erhalten und diesen Kontakt ihrerseits gepflegt. Nach Engagements in verschiedenen Bereichen wurde die Unterstützung schließlich im Rahmen von Kölsch Hätz gebündelt.

Eine maßgebliche Rolle bei der Entwicklung der Kooperation spielten Herr Schenk und Frau Lau. Sie waren von Beginn an in die inhaltlichen Entwicklungen einbezogen und treibende Kräfte im Unternehmen. Mit ihnen konnte auch das Reporting zur Konzernspitze in Genf abgestimmt und auf deren Interessenlagen zugeschnitten werden.



JTI unterstützt die Caritas bei der Gewinnung, Begleitung und Förderung von Ehrenamtlichen im lokalen Gemeinwesen. Die gemeinsam durchgeführten Maßnahmen beinhalteten sowohl das ehrenamtliche Engagement von JTI-Mitarbeitern und die Bereitstellung finanzieller Ressourcen des Unternehmens als auch die Gewinnung von Geschäftspartnern JTIs, welche sich nun ebenfalls gemeinsam mit der Caritas gesellschaftlich engagieren. Für das ehrenamtliche Engagement in der Nachbarschaftshilfe konnten jedoch bislang keine JTI-MitarbeiterInnen gewonnen werden. Sie wohnen nicht in Köln oder die Interessen sind anders gelagert. Herr Schenk ist allerdings seit fünf Jahren ehrenamtlicher Koordinator und bringt darüber hinaus Flyer zu den Kiosken im Stadtteil, damit dort für Kölsch Hätz geworben wird. Als 2010 eine Stiftung zu Kölsch Hätz gegründet wurde, organisierte Herr Schenk eine Bimmelbahn, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens zum Veranstaltungsort zu fahren. Dort wurde ein Scheck von JTI übergeben, der die Stiftung mit 5000 € bereicherte. Dieser Betrag war ein zusätzlicher, der die Unterstützungsleistung für Kölsch Hätz aufstockte.

### **Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

Aus der Sicht der Verantwortlichen auf Seiten der Caritas ist es gelungen, den Unternehmenspartner inhaltlich für das Projekt zu begeistern. Dies konnte nur geschehen, weil man eine Partnerschaft aufgebaut und dafür Zeit investiert hat. Der persönliche Kontakt und die Beziehung, die zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut wurde, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ohne den engen Draht zwischen Herrn Roggendorf und Frau Lau sowie Herrn Schenk wäre die Kooperation nicht in der Form denkbar. Sie steht und fällt mit einer Entscheidungsträgerin wie Frau Lau, die ihrerseits die Kontakte nach Genf pflegt. Zudem konnte durch die enge Verzahnung von JTI-Mitarbeitern wie Herrn Schenk und Frau Lau mit dem Projekt Kontinuität und Verbindlichkeit hergestellt werden.

Die Bereitschaft, sich aufeinander einzulassen und Verständnis für den anderen aufzubringen, ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg gewesen. Das verlangt auf beiden Seiten, sowohl beim Unternehmen als auch der Caritas, eine hohe Toleranz im Umgang miteinander.

Gleichzeitig war es entscheidend, dass die Konzernleitung in Genf mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung der Menschen in einem Stadtteil füreinander etwas anfangen konnte und dieses als geeignet für eine Förderung befand. Dafür war es wichtig, dass es ein klares Produkt gibt. Das war für JTI Kölsch Hätz.

## **15. Caritasverband Trier e.V. – JT International Germany GmbH**

### **Wie die Kooperation entstand**

Im Jahr 2006 bat die für Philanthropie zuständige Abteilung des Unternehmens JTI-Trier seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Vorschläge, welche lokalen Initiativen und Projekte das Unternehmen unterstützen könne. Diese Anfrage erreichte auch den Caritasverband für Trier. Der Verband bat daher seine Verantwortlichen um Vorschläge, um diese JTI zu unterbreiten. Eingereicht

wurde die Einrichtung einer Kleiderkammer für psychisch Kranke und ein therapeutisches Reitprojekt für ehemals Wohnungslose.

Eine Kommission JTIs prüfte die eingereichten Projektideen auf ihre Förderfähigkeit und entschied sich dabei für das Projekt der Wohnungslosenhilfe der Caritas Trier. Im Rahmen eines kleinen Festaktes wurde die Entscheidung verkündet und die Förderung der Arbeit der Caritas bis 2009 durchgeführt. In der Anfangsphase der Zusammenarbeit brachte sich Herr Schenk seitens JTI intensiv in das Projekt ein, besuchte die Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe und pflegte einen guten Kontakt zur Caritas und wirkte als Vermittler zu JTI.

Mit Beginn der Zusammenarbeit stellte sich für die Caritas auch die grundsätzliche Frage nach einer Zusammenarbeit mit einem Genussmittelhersteller mit gesundheitsschädlichem Produkt. Dies führte zu der Entscheidung, den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit nicht mit JTI in Verbindung zu bringen. JTI erwartete im Zusammenhang mit seinem Engagement allerdings keinerlei werbliche Gegenleistung, sondern unterstütze die Caritas in Form von Spenden.

Begonnen mit der Unterstützung der Wohnungslosenhilfe, veränderte sich das Engagementfeld JTIs in 2007 aufgrund des Bedarfs der Caritas. Im Mittelpunkt stand ab diesem Zeitpunkt die Palliativpflege. Es sollte mit Hilfe von Mitteln des Unternehmens mehr Zeit für Kranke und deren Angehörige zur Verfügung gestellt werden können. Zwei Jahre später waren wiederum die Sozialstationen Empfänger der Unternehmensspende und im Jahre 2011 fiel die Entscheidung, das neue Projekt Mariahof mit Hilfe JTIs zu befördern.

### **Unternehmenskooperationen bei der Caritas Trier**

Der Aufbau von Unternehmenskooperationen basierte zum damaligen Zeitpunkt nicht auf strategischen Entscheidungen des Verbandes. Vielmehr stand für die Caritas die Frage im Raum, wie es gelingen könne, Unternehmen der Region für die Unterstützung der Arbeit der Caritas zu gewinnen. Inhaltlich damit befasst war der für Öffentlichkeitsarbeit verantwortliche Mitarbeiter, der darüber hinaus auch die Themen Fundraising und Unternehmensspenden verantwortete.

Anfänglich wurden daher die für die Caritas tätigen Firmen auf mögliche Unterstützungsleistungen angefragt. Die verantwortlichen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter wiederum wollten sozial benachteiligte Menschen in Arbeit bei Unternehmen, auch bei JTI, vermitteln.

Der Direktor der Caritas Trier sah in dem gesamten Zeitraum seine Aufgabe darin, den Kontakt zu den Unternehmen herzustellen und zu pflegen. Er vermittelte auch in die Caritas hinein das Interesse der Unternehmen zur Durchführung eines „sozialen Tages“ der Führungskräfte. Daraus entstand das Angebot „Kittel statt Nadelstreifen“, bei dem sich Führungskräfte von Unternehmen wie Ford oder der Pax Bank für begrenzte Zeit in Arbeitsfelder der Caritas einbrachten.

Im Jahr 2010 unterbreitete JTI der Caritas das Angebot, seine bisherige Förderung stärker auf ehrenamtlich Tätige umzuwidmen. Das Unternehmen orientierte sich inhaltlich an dem von ihnen

geförderten Projekt an dem Standort der Unternehmenszentrale in Köln, dem Projekt in der dortigen Nachbarschaftshilfe „Kölsch Hätz“.

Dieses Angebot ging einher mit der Entwicklung eines Stadtteilbüros der Caritas, ursprünglich in Trier Nord gelegen. Als Konsequenz der Ergebnisse eines Fachtages von ehren- und hauptamtlich Tätigen aus Caritas und Pastoral wurde die Entscheidung getroffen, die Armut der Menschen im Stadtteil genauer unter die Lupe zu nehmen und ggf. Maßnahmen zur Armutsbekämpfung einzuleiten. Das dafür notwendige Konzept wurde erstellt und der Kirchengemeinde Mariahof vorgestellt. Mit deren positiver Entscheidung konnte im gleichen Jahr mit dem Projekt zur Armutsbekämpfung im Stadtteil begonnen werden. Inhaltlicher Kooperationspartner dabei war u.a. der dortige Jugendtreff.

Als JTI die mögliche Förderung des Projektes „Mariahof“ unterbreitet wurde, forcierte das Unternehmen die interne Entscheidung, keine werblichen Maßnahmen durchzuführen, die auch nur ansatzweise den Eindruck erwecken könnten, man wolle die Marke JTI gegenüber den Jugendlichen positionieren. Vielmehr erfolgte die transparente und verbindliche Umsetzung der Unternehmensleitlinien in Bezug auf den verantwortungsvollen Umgang mit Produkt und potenziellen Zielgruppen. Aus diesem Grunde gibt es bis zum heutigen Zeitpunkt keine Erwartungen JTIs an mögliche werbliche Maßnahmen im Rahmen seiner getätigten Unterstützungsleistungen.

Innerhalb der Caritas wurde das Engagement JTIs erörtert und einer Zusammenarbeit unter den erwähnten Rahmenbedingungen zugestimmt. JTI ist in Trier als attraktiver Arbeitgeber bekannt und genießt in der Stadt und Region einen guten Ruf. So wurde die Kooperation auch in der Öffentlichkeit kommuniziert und in den Jahresberichten der Caritas auch erwähnt.

Eine schriftliche Kooperationsvereinbarung wurde nicht abgeschlossen. Das Unternehmen gab keine eigenen, mit der Unterstützung des Mariahofes verbundenen Ziele vor, sondern sprach lediglich den Wunsch aus, das ehrenamtliche Engagement zu fördern.

Verbunden mit der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen JTI und der Caritas ist das persönliche Engagement des JTI-Verantwortlichen, Herrn Schenk. Er besuchte immer wieder den Mariahof in Trier, zeigte großes Interesse an der inhaltlichen Entwicklung, setzte Impulse, gab Hilfestellung und stand als Ansprechpartner seitens des Unternehmens kontinuierlich zur Verfügung. Im Unternehmen selbst motivierte er Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Engagement für den Mariahof und vertrat das Projekt gegenüber der Geschäftsführung.

Als die Werksleitung in Trier wechselte, stellte die Caritas im Sommer 2013 sein Projekt und seine Dienste der neuen Unternehmensführung vor. Ziel war es, das Unternehmen als Partner für eine betriebliche Sozialberatung zu gewinnen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens sollten in persönlichen Not- oder Krisensituationen oder auch bei sozialen Fragen, wie z.B. dem Umgang mit pflegebedürftigen Angehörigen, Rat und Hilfe durch die Caritas gewährt werden.

Ansprechpartner seitens der Caritas für die Kooperation mit JTI ist Herr Schäfer. Er ist für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising verantwortlich und hat mit dieser Unternehmenskooperation eine zusätzliche Aufgabe übernommen. Die Entwicklung der Zusammenarbeit mit JTI fasst er wie folgt zusammen:

Die Kooperation ist für die Caritas weit mehr als eine „Geschäftsbeziehung“. Sie ist auf einer Basis des gegenseitigen Vertrauens gewachsen und verlangt die kontinuierliche Pflege von Beziehungen. Für die Arbeit im Mariahof selbst ist das Engagement JTIs ein unverzichtbarer und wichtiger Bestandteil.

### **Weitere erfolgreiche Kooperationsprojekte**

Neben den in Experteninterviews erhobenen Kooperationen gibt es noch weitere Beispiele der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Caritasverbänden / Mitgliedern und Unternehmen. Fünf besonders gelungene Beispiele werden im Folgenden vorgestellt.

### **16. Tanzhaus Bonn – Caritasverband für die Stadt Bonn e.V.**

Mit einem dichten Servicenetz aus Caritas-Pflegestationen, Familienpflege, Hilfen im Haushalt, Essen auf Rädern und Beratungsangeboten unterstützt der Bonner Caritasverband im Bereich Ambulante Pflege Bedürftige und ihre Angehörigen im häuslichen Umfeld in allen Bonner Stadtbezirken. Die Caritas-Pflegestationen garantieren qualifizierte und persönliche häusliche Pflege für Kranke, Hilfsbedürftige und Senioren rund um die Uhr an allen Tagen im Jahr und helfen bei allen Fragen zur ambulanten Pflege, bei Antragstellungen, familiären Sorgen und bei der Vermittlung anderer Hilfen. Bei der Versorgung von schwerstkranken und sterbenden Patienten zu Hause steht den Betroffenen ein ausgebildetes Palliativ-Pflege-Team der Caritas-Pflegestation zur Seite. In der Schulung und Durchführung des Kooperationsprojektes übernimmt der Bereich der Ambulanten Pflege des Caritasverbandes für die Stadt Bonn e.V. die Federführung. Finanziell unterstützt wird das Projekt durch die caritas stiftung bonn.

Seit mehr als 20 Jahren bietet das Tanzhaus Bonn mit einer speziell auf die Bedürfnisse von Tanzschülern aller Altersstufen und Tanzkenntnisse zugeschnittenen Unterrichtsmethodik bewährtes Know-how für alle klassischen Gesellschaftstänze sowie für die aktuellen Trend- und Modetänze. Sämtliche Tanzlehrer sind ausgebildete ADTV-Tanzlehrer und werden durch interne und externe Weiterbildungen stetig weitergefördert. Soziales Engagement ist nicht nur den geschäftsführenden Eheleuten Sybille und Timo Müller, sondern auch dem 35-köpfigen Tanzhaus-Team ein Herzensanliegen. „Unsere Projekte sind von einem hohen Maß an Mitarbeiteridentifikation getragen“, beschreibt Tanzlehrer Sandór Krönert. Neben Tanzkursen bietet Tanzhaus Bonn auch Events und Veranstaltungen sowie die Vermietung seiner Räumlichkeiten an.

„Wir tanzen wieder“, nennt sich das Projekt für ältere Menschen mit und ohne Demenzerkrankung, das der Caritasverband für die Stadt Bonn e.V. in Kooperation mit der Tanzschule Tanzhaus Bonn und mit Unterstützung der caritas stiftung bonn ins Leben gerufen hat. „Bewegung und Musik genießen, die erste Liebe entdecken, mit Gleichaltrigen zusammen sein, Spaß haben – all das verbindet man mit der Tanzschulzeit. Die Erinnerung an Jugend, an eine bewegte Lebensphase mit viel Lebensfreude. Dies wiederzuentdecken, Freude am Tanzen wiederzubeleben, um damit die Lebensqualität von Menschen mit Demenzerkrankung zu verbessern, darum geht es bei diesem

Projekt“, erklärt Birgit Ratz, Bereichsleiterin der Ambulanten Dienste des Caritasverbandes für die Stadt Bonn e.V. Die Idee zu den monatlichen Tanznachmittagen hatte Stefan Kleinstück, Koordinator der Initiative „Demenz-Servicezentrum für die Region Köln“. 2007 fand in Köln der erste Tanznachmittag statt. „Die Tanzangebote bringen ältere Menschen aktiv zusammen und ermöglichen gesellschaftliche Teilhabe.“ In Birgit Ratz fand Kleinstück seine kompetente Ansprechpartnerin beim Bonner Caritasverband, die wiederum mit Tanzhaus Bonn einen engagierten Partner für die Umsetzung fand. „Wir haben schon lange etwas gesucht, wo wir uns über das normale Maß hinaus engagieren können“, berichtet der Geschäftsführer der Tanzhaus Bonn GmbH, Timo Müller. Müllers Engagement war in den Vorjahren zunächst sehr vielseitig, aber dadurch auch eher unspezifisch. „Wir haben uns sogar einmal für die Rettung eines rumänischen Bären eingesetzt“, erklärt der Geschäftsführer leicht schmunzelnd und fährt fort: „Das war mit Sicherheit auch eine sinnvolle Sache, hatte aber wenig mit unserem Kerngeschäft zu tun.“ In der Zusammenarbeit mit dem Bonner Caritasverband hat dann alles gepasst.

Kennengelernt haben sich die beiden Kooperationspartner bei einem Benefizball in einem großen Bonner Hotel, den Müller ebenfalls organisiert hatte. Man kam ins Gespräch, fand sich sympathisch und tauschte sich über Möglichkeiten aus, soziales Engagement und Tanzen miteinander in Verbindung zu bringen. Als Ratz von ihren Überlegungen mit dem „Demenz-Servicezentrum für die Region Köln“ erzählte, war Müller sofort Feuer und Flamme: „Was mich besonders begeistert hat, war die Idee, die hinter dem Projekt steht: ältere Menschen mit und ohne Demenz aus ihrer Alltagsroutine herauszuholen und ihnen ein unvergessliches Erlebnis außerhalb ihrer eigenen vier Wände in einer Tanzschule zu ermöglichen. Das ist auch ein besonderes Ereignis für die Angehörigen und Betreuenden. Darum sind die Tanznachmittage auch nicht kostenfrei. Der Unkostenbeitrag ist ein Symbol dafür, dass es sich hier um ein gesellschaftliches Event handelt, an dem ich aktiv teilnehme“, beschreibt Müller das Konzept des Tanzprojektes. Tanznachmittage für Menschen mit Demenzerkrankung erfordern eine besondere Vorbereitung. Im Rahmen der Kooperation zwischen dem Tanzhaus Bonn und dem Bonner Caritasverband werden die Tanzlehrer daher speziell auf den Umgang mit Menschen mit Demenzerkrankung vorbereitet. „Die Schulung ist ein wesentlicher Teil des Konzepts“, erklärt Birgit Ratz. Bei den Einweisungen, die sich auch an Angehörige, Betreuende und ehrenamtlich Begleitende richten, erhalten die Teilnehmenden Informationen über das Krankheitsbild Demenz sowie über „Tanzen als Kommunikation“ und „Tanzen als Ausdruck von Gefühlen“. Erst nach Ablauf der Schulungsreihe startete das Projekt mit zunächst elf Terminen, jeweils von 14.30 Uhr bis 16.00 Uhr, einer der Zielgruppe angepasste, freundliche Nachmittagszeit.

## **17. DER THÜNKER – caritas stiftung bonn und GHS Anne-Frank-Schule Bonn**

„Gemeinsam Mitmenschlichkeit und Wertschätzung anstiften“, das ist das Ziel der caritas stiftung bonn. Unter dem Dach der Caritas-Stiftung im Erzbistum Köln wurde die Stiftung am 16. Dezember 2010 in Bonn gegründet. Die Erträge aus dem Stiftungskapital kommen Projekten des Bonner Caritasverbandes und damit Menschen aus Bonn zugute, die auf vielfältige Hilfen angewiesen sind.

Darüber hinaus ermöglicht die Stiftung die Umsetzung wertvoller Initiativen und Projekte, die mangels öffentlicher Finanzierung ansonsten nicht zu verwirklichen wären. Die Caritas Stiftung Bonn will Bürgerinnen und Bürger als „Anstifter“ gewinnen und damit motivieren, zu einem Teil einer Gemeinschaft von Menschen zu werden, die sich für die gesellschaftlichen Belange der Stadt einsetzen: Spender, Stifterinnen und Stifter, denen persönliches soziales Engagement ein echtes Anliegen ist. Frauen und Männer, die etwas bewegen, etwas anstiften möchten und damit einen wertvollen Beitrag zur Förderung der Solidarität und des Gemeinsinns in dieser Stadt leisten.

Seit mehr als 25 Jahren bietet Wilfried Thünker unter dem Firmennamen „DER THÜNKER Business Center“ modernsten Büroservice unter einem Dach. Ziel des Unternehmens ist es, seine Kunden in allen Büroarbeiten und organisatorischen Dingen professionell zu unterstützen und damit zu entlasten. Einen besonderen Schwerpunkt legt Thünker auf die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeitenden. Darum liegt ihm auch die Qualifizierung junger Menschen ausdrücklich am Herzen. Eine gute „Ausbildung ist die Eintrittskarte zu Erfolg und gesellschaftlicher Teilhabe“, weiß Thünker aus eigener Erfahrung. Wilfried Thünker, viele Jahre lang aktives Mitglied der Wirtschaftsuniönen und des Arbeitskreises Existenzgründer bei der IHK Bonn/Rhein-Sieg, kennt die Schwierigkeiten und Herausforderungen beim Einstieg in die Selbstständigkeit. Daher hat er für Jungunternehmer, Selbstständige und Freiberufler sowie für andere kleine Betriebe besondere Angebote entwickelt, die auf deren Belange eingehen, wie z.B. einen ganz speziellen Starter-Service für Existenzgründer und Kleinunternehmen. DER THÜNKER Business Center engagiert sich als Mitglied und Sponsor in vielen regionalen und überregionalen Netzwerken und Verbänden.

Unerträglich war für Wilfried Thünker die Vorstellung, dass sich jedes zweite Kind in Deutschland morgens ohne Frühstück auf den Weg zur Schule macht. Eine entsprechende Pressemitteilung hatte der Geschäftsführer von Deutschlands ältestem Bürocenter mit Sitz in Bonn am Wochenende in einer Tageszeitung gelesen. Thünker, den seine Mutter „nie ohne ein Frühstück aus dem Haus gelassen hätte“, verspürte das dringende Bedürfnis zu helfen. Bei einem CSR-Frühstück der IHK Bonn/Rhein-Sieg suchte er das Gespräch mit einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin des Bonner Caritasverbandes. „Wir Unternehmer sind ja auf die Unterstützung von Fachleuten angewiesen, wenn wir uns sozial engagieren wollen. Viele meiner Kolleginnen und Kollegen reagieren meines Erachtens ein bisschen zu spontan auf kurzfristige Anfragen, ohne näher auf den gesamten Kontext einzugehen. Das Ergebnis ist dann zwar eine schnelle, meist finanzielle Hilfe, die mir das Problem aber zu wenig nachhaltig angeht. Ich wollte mir erst einmal von sozialen Fachleuten bestätigen lassen, dass das Problem auch in Bonn real existiert“, beschreibt Thünker seine Vorgehensweise. In der Ehrenamtlerin fand er sofort eine engagierte Mitstreiterin, die den Kontakt zu den richtigen Ansprechpartnern bei der Bonner Caritas herstellte. Nur wenige Zeit später saßen Vertreter der Caritas und der Unternehmer Thünker an einem Tisch und überlegten gemeinsam, wie sie das Problem angehen könnten. Auch die ehrenamtliche Mitarbeiterin hatte sich entschlossen, bei der Kooperation dabei zu sein. „Herr Thünker war in seiner Entrüstung so überzeugend, dass es mir ein spontanes Bedürfnis war, bei diesem Projekt mitzumachen“, erklärt sie lächelnd. Der Caritasverband Bonn beschäftigt sich schon lange

intensiv mit dem Thema „Armut in Bonn“, besonders bezüglich der Situation von Kindern und deren Familien. „Bei vielen Menschen hat sich die Vorstellung eingeprägt, dass einige Eltern ihre schulpflichtigen Kinder alleine aufstehen lassen und diese unbetreut aus dem Haus gehen. Die 5 Euro auf dem Küchentisch für den Schokoriegel am Kiosk sind der Ersatz für das belegte Brötchen in der Frühstücksdose. Das ist aber in der Regel schon lange nicht mehr der Fall. In den meisten Familien fehlen tatsächlich sogar 1 bis 2 Euro für den Besuch beim Bäcker. Die Eltern üben meist mehrere Beschäftigungen aus, um über die Runden zu kommen. Nachtschichten reihen sich an Frühschichten. Die Kinder sind zunehmend auf sich allein gestellt“, erklärt ein Sozialarbeiter der Caritas. Aus diesem Grunde hatte sich der Verband überlegt, aus Mitteln der neu gegründeten caritas stiftung bonn ein Projekt zu fördern, das Kindern und Jugendlichen aus benachteiligten Familien zugutekommt. Zusammen mit Herrn Thünker wurde nun aus der Idee ein konkretes Projekt: die Breakfast Lounge.

Im Februar 2012 stellten Wilfried Thünker und die caritas stiftung bonn ihr Projekt mit dem Arbeitstitel „Schülerfrühstück“ der lokalen Presse vor und riefen weiterführende Schulen in Bonn dazu auf, sich bei Interesse an den Bonner Caritasverband zu wenden. Gemeinsam hatte man sich überlegt, eine Schülerfirma an einer weiterführenden Schule zu gründen. Thünker und weitere Firmen, die der engagierte Unternehmer bereits für das Projekt hatte gewinnen können, stellten für die Dauer eines Jahres Lebensmittel zur Verfügung und schulten die jungen Menschen in kaufmännischen Kenntnissen, Wareneinkauf und Warenverkauf, aber auch hinsichtlich der Erstellung von Bewerbungsanschreiben, um sie so fit für Bewerbungsgespräche zu machen. „Neben dem körperlichen Wohl wollten wir ja auch nachhaltig Einfluss nehmen auf die berufsvorbereitende Fitness der Schülerinnen und Schüler“, erklärt Werner Vendel vom Getränkeservice Vendel in Bonn, den Thünker mit der Projektidee überzeugt hatte. Die caritas stiftung bonn steuerte einen beachtlichen finanziellen Betrag zu dem Projekt bei und übernahm die Koordination und Öffentlichkeitsarbeit. Bereits zwei Tage nach der Pressekonferenz war die Wahl auf eine Schule gefallen, die einerseits Räumlichkeiten und eine engagierte Lehrerschaft zu bieten hatte und andererseits eine eindeutige Bedarfssituation nachweisen konnte. Das Projektteam vergrößerte sich um die Sozialarbeiterin der Schule, die Verantwortlichen versuchten eifrig, weitere Unterstützer ins Boot zu holen, erste Schüler hatten sich bereit erklärt, bei den „Frühstücksmachern“ mitzumachen, alles schien auf einem erfolgreichen Weg. Dann gab es einen Wechsel in der Schulleitung. Andere Prioritäten gerieten in den Vordergrund. Die kurz bevorstehende Umsetzung des Projektes wurde abgesagt. „Das war, glaube ich, der heikelste Punkt in unserer Zusammenarbeit“, beschreibt Wilfried Thünker seine Enttäuschung von damals. „Ich war kurz davor, alles aufzugeben. Damit die Kooperation zwischen Unternehmen und sozialen Einrichtungen gelingt, bedarf es absoluter Verlässlichkeit. Ich stand bei meinen Mitarbeitenden, aber auch bei weiteren Unternehmen, die ich für das Projekt gewinnen konnte, im Wort. Wir hatten bereits alle viel Zeit investiert und ökonomisch betrachtet heißt das: Geld. Da gibt man nicht gerne so einfach auf.“

Das musste das Projektteam glücklicherweise auch nicht. Mit der Anne-Frank-Hauptschule in Bonn-Vilich konnte bereits kurze Zeit später ein neuer kompetenter Partner in ein Boot geholt werden, das nun in einen sicheren Hafen fuhr. Knapp ein Jahr nach Projektauftrag standen rund zehn Mitarbeitende der neu gegründeten Schülerfirma pünktlich um 6 Uhr mit frisch gebügelten „Breakfast Lounge“-Schürzen in der Küche der Hauptschule und bereiteten 100 Brötchenhälften und Obstspieße für ihre Mitschüler zu. „So früh sind die sonst nicht auf den Beinen“, kommentiert der Sozialarbeiter und Projektverantwortliche der Schule, André Schossier, lächelnd. Der Name „Breakfast Lounge“ war im Rahmen eines Schülerwettbewerbs gefunden worden. „Wir haben die Schülerinnen und Schüler von Beginn an aktiv in das Projekt miteinbezogen. Wir wollten, dass sich alle mit der ‚Breakfast Lounge‘ identifizieren, Akteure und ‚Konsumenten‘“, erklärt Schossier. Zweimal in der Woche öffnet die Lounge ihre Türen und bietet den Jugendlichen vor Unterrichtsbeginn ein gesundes Frühstück an. „All you can eat für 1 EURO“, steht an der Mensatur der Schule, was regelmäßig rund 40 Schülerinnen und Schüler zwischen 7.10 Uhr und 7.50 Uhr gerne annehmen.

Eine Wertschätzung, die nicht nur körperlich stark macht. Von der Runde der ersten Frühstücksmacher, die sich meist aus den Abschlussjahrgängen zusammenfinden, konnten alle Teilnehmer in eine weiterführende Beschäftigungsmaßnahme oder in Ausbildung vermittelt werden. „Das Gefühl, gebraucht zu werden und Verantwortung übernehmen zu dürfen einerseits, und die Erfahrung, von bekannten Unternehmern der Stadt ernst genommen zu werden andererseits, haben viele von ihnen geradezu beflügelt. Ich wünsche, wir könnten den Kontakt zwischen Wirtschaft und Schule noch stärker im Lehrplan aufnehmen. Das Frühstück stärkt die Schüler für den Unterricht, die Unternehmer machen sie stark für ihre Zukunft“, appelliert Schossier. Der Anfang dazu ist immerhin gemacht. Wilfried Thünker, mittlerweile zum CSR-Botschafter der IHK Bonn/Rhein-Sieg ernannt, hat den Rückschlag der ersten Projektphase längst überwunden. Gemeinsam mit anderen Firmen plant er, das Frühstücksprojekt weiteren Bonner Schulen anzubieten. Für den Unternehmer ist es nach wie vor inakzeptabel, dass Kinder ohne Frühstück aus dem Haus gehen müssen, und auch Ernährungswissenschaftler warnen vor dem Verzicht auf eine Mahlzeit vor Schulbeginn. Die Kinder seien reizbar, nervös und könnten sich nicht richtig konzentrieren. Diese Entwicklung, die Pädagogen an weiterführenden Schulen seit Jahren zunehmend beobachten, ist mittlerweile zu einem echten Problem geworden. „Wir sind sehr dankbar über die Zusammenarbeit mit Unternehmerinnen und Unternehmern“, erklärt der Direktor der Bonner Caritas, Jean-Pierre Schneider. „Die sozialen Handlungsfelder und Problemstellungen in unserer Stadt sind so komplex und vielfältig geworden, dass Wohlfahrt und Wirtschaft nur miteinander zu nachhaltigen Lösungen kommen können.“

## **18. Sozialdienst Katholischer Frauen und Männer (SKFM) Velbert/Heiligenhaus e.V. und Velberter Box-Club (VBC)**

Gemeinsam mit seinen rund 120 hauptamtlich Beschäftigten und einer Vielzahl von ehrenamtlichen Mitarbeitenden ist es das Anliegen des SKFM, das Leben in Velbert und Heiligenhaus aktiv mitzugestalten. Angebote für Kinder und Familien, eine Elternschule, soziale Stadtteilarbeit und



beratende Angebote für pflegebedürftige Menschen und deren Angehörige unterstützen Menschen in besonderen Lebenssituationen. Unternehmen bietet der SKFM neben seiner Kooperationsbereitschaft auch verschiedene Serviceleistungen, insbesondere im Bereich Kindertagespflege, an.

Der Velberter Box-Club (VBC) existiert seit 1922 und ist eine Institution in der deutschen Boxsport-Szene. 2014 wurde der VBC zum zwölften Mal in Folge deutscher Meister. Aus dem überregional für seine hervorragende Jugendarbeit bekannten Verein sind viele erfolgreiche Boxsportler hervorgegangen. Zahlreiche Auszeichnungen, Urkunden und Pokale zeugen in den Vereinsräumen in der Von-Humboldt-Straße 66 von der ruhmreichen Geschichte des VBC. Die Zusammenarbeit mit dem SKFM wird von den Vereinsmitgliedern sehr positiv wahrgenommen. „Wir wollten uns schon immer für die sozialen Belange in unserem Stadtteil einsetzen“, erklärt der zweite Vorsitzende Michael Balka. Der Geschäftsführer der BAKU Chemie GmbH in Velbert, des weltweit kleinsten Marktführers im Bereich zerstörungsfreies Entschichten, ist auch als Unternehmer vielseitig sozial engagiert. Über den Boxsport hat er Zugang zu einer Reihe von sozialen Problemstellungen von Kindern und Jugendlichen und weiß, wie sinnvoll das Boxen hier eingesetzt werden kann. Die Suche nach einem geeigneten Sozialpartner gestaltete sich aber über viele Jahre sehr problematisch. „Was nutzt es, wenn Sie sich engagieren wollen, aber keiner mit Ihnen eine Partnerschaft eingehen möchte, nur weil man sich nicht die Mühe macht, hinter den Boxhandschuhen die eigentliche Sinnhaftigkeit einer Sportart zu erkennen“, erklärt Balka die Problematik.

Einmal in der Woche kommen die Jungen und Mädchen, begleitet von einer Sozialarbeiterin, zu Tim Ottehenning in den Velberter Box-Club (VBC). Ottehenning ist professioneller Boxtrainer und extra für das Boxprojekt vom Sozialdienst Katholischer Männer und Frauen (SKFM) Velbert und dem VBC eingestellt worden. „Ich habe schon lange nach einer Möglichkeit gesucht, mit sozialen und pädagogischen Einrichtungen zusammenzuarbeiten und Boxen gezielt als ein therapeutisches Element bei Kindern und Jugendlichen einsetzen zu können“, beschreibt Ottehenning seine Ambitionen. In den meisten Fällen stößt man aber in Schulen und Jugendeinrichtungen auf Ablehnung, die oft auf Unkenntnis und Vorurteilen gegen diese Sportart beruht. „Dabei ist gerade der Boxsport prädestiniert dafür, ein Bewusstsein für seinen Körper, seine Gefühle und seinen Boxpartner zu entwickeln. Kein anderer Sport verfügt über ein so ausgewogenes Körpertraining, verbunden mit der Kanalisation von Aggression und Emotion“, bricht der engagierte Trainer eine Lanze für seine Sportart. Ein Appell, der auch beim SKFM erst Gehör finden musste. „Als der Bürgermeister Stefan Freitag mir seine Idee vorstellte, den Boxsport gezielt dazu zu nutzen, Menschen in einem Stadtteil im Programm „Soziale Stadt“ zusammenzubringen und Jugendlichen einen Weg des Miteinanders in der Gemeinschaft zu vermitteln, hatte ich zugegebenermaßen zunächst große Bedenken, ob wir als Verein in katholischer Trägerschaft da mitgehen können“, beschreibt der Geschäftsführer des SKFM Velbert, Willi Knust, seine erste Reaktion auf das Gespräch mit dem Bürgermeister. „Ich gebe aber zu, dass meine größten Bedenken gegen dieses Projekt auf absoluter Unkenntnis beruhten“, fährt Knust fort. „Ich hatte, wie vielleicht viele andere auch, eine Reihe von Vorurteilen gegen den Kampf

der Fäuste, die sich bei mir nach und nach in Sympathie umwandelten. Meine Erfahrung der letzten Monate ist tatsächlich die, dass Boxen ein echter Ausgleichssport ist und durchaus auch als eine Möglichkeit der Deeskalation, nicht der Aggression zu verstehen ist“, so der SKFM Geschäftsführer. Und so folgten auf die Idee des Bürgermeisters erste Gespräche zwischen dem SKFM Velbert und dem Velberter Box-Club. „Herr Knust war uns von Anfang an sympathisch“, beschreibt der zweite Vorsitzende des VBC, Michael Balka, seine erste Begegnung mit dem Geschäftsführer des SKFM. „Wissen Sie, wenn alle das Gleiche wollen, dann gibt es auch genügend Wege und Möglichkeiten, das auch zu realisieren. In Herrn Knust haben wir sofort einen Partner auf Augenhöhe gefunden, der ein echtes Interesse an der Zusammenarbeit mit Unternehmen hat. Das Wichtigste dabei ist, dass beide Seiten von Anfang an ganz klar sagen, was geht und was nicht geht. Nur so kann man auch gemeinsam etwas entwickeln“, erläutert Balka, der sich auch in seiner Funktion als selbstständiger Unternehmer in das Projekt einbringt.

Das „Offene Kinder- und Jugendhaus in den Stadtteilen Birth und Losenburg (BiLo)“ in Trägerschaft des SKFM ist Zielgruppe des Projekts. Im BiLo sind Kinder und Jugendliche ab sieben Jahren. Mit wechselnden Sport-, Kreativ- und Kochangeboten wird den Kindern der anliegenden Schulen eine Betreuung außerhalb der Schule bis in den frühen Abend angeboten. Unter fachkundiger Betreuung durch Tim Ottehenning können die Kids in den Clubräumen trainieren. Ziel des im Rahmen der sozialraumorientierten Stadtteilarbeit konzipierten Projektes ist es, die soziale Kompetenz in den lokalen Stadtteilen Birth und Losenburg zu stärken. Dass „soziale Kompetenz“ und „Boxen“ kein Widerspruch sind, beschreibt Balka folgendermaßen: „Boxen ist einerseits natürlich für die körperliche Fitness und Kondition hervorragend geeignet. Das ist für viele Jugendliche durchaus schon ein ernstzunehmendes Thema. Andererseits stärkt Boxen das eigene Selbstvertrauen, ermöglicht Stressabbau und das Kennenlernen der eigenen Grenzen. Der Boxsport funktioniert nach ganz strengen Regeln. Diese einzuhalten ist für die meisten Jungen und Mädchen bereits eine lehrreiche Erfahrung.“ Das bestätigt auch Florian Steinhage, Lehrer an der Förderschule In den Birken, die sich mit einer Box-AG für die neunten und zehnten Klassen am Projekt beteiligt. Mittlerweile trainieren Arbeitsgemeinschaften aus vier Schulen des Stadtteils, von der Grundschule über die Realschule und Förderschule bis zum Gymnasium, im Trainingszentrum des VBC. Die Jugendlichen lernen beim Training, dass man viel mehr miteinander als gegeneinander ausrichten kann. Deeskalation, Rücksichtnahme, Selbstbewusstsein und Gemeinschaftsorientierung sind weitere Ziele des Boxtrainings.

Willi Knust ist froh, dass er sich von der Idee des Bürgermeisters und dem Engagementwillen des VBC hat überzeugen lassen. „Ich glaube, der Grund dafür, dass wir uns als Wohlfahrtsverband oft schwertun, Kooperationen mit Unternehmen einzugehen, ist, dass wir ein festes Bild von Unternehmen im Kopf haben, das nicht zu unserem gewohnten Bild von sozialer Verantwortung passt. Unsere Aufgabe in der Zukunft wird es sein, uns mehr aufeinander zuzubewegen“, appelliert Knust. „In puncto Engagement können wir auch viel von Unternehmerinnen und Unternehmern lernen. Unternehmer sind immer für die Interessen ihrer Firma im Dienst, auch in ihrer Freizeit. Auch

wir als Wohlfahrtsverband befinden uns zunehmend in einer Wettbewerbssituation mit qualifizierten Mitbewerbern. Ich versuche bei wichtigen lokalen Ereignissen – natürlich auch außerhalb meiner Arbeitszeit – anwesend zu sein und als Gesprächspartner wahrgenommen zu werden, der sich für die Stadt wirklich interessiert und sich auch als Bürger engagieren möchte. Nur so können wir bei Entwicklungen und für uns relevanten Entscheidungen frühzeitig und in unserem Sinne einbezogen werden. „Was ich in den letzten Jahren gelernt habe, ist, dass es in der Zusammenarbeit mit Unternehmen im Wesentlichen auf drei Dinge ankommt: 1. Verlässlichkeit, 2. Service und 3. eine klare Antwort auf die Frage: Was habe ich als Unternehmer davon? Wenn diese drei Punkte auch für den Wohlfahrtsverband zufriedenstellend erfüllt sind, können wir von einer gelungenen Kooperation sprechen“, beschreibt Knust seine Erfahrungen.

## **19. Fond of Bags, Köln und Familienfonds ROBIN GOOD, Bonn**

Der Familienfonds von Caritas und Diakonie hilft Familien in Bonn und der Region, die in eine Notlage geraten sind. Er hilft aus, wenn nicht mehr genug Geld da ist, um Schulmaterialien für die Kinder anzuschaffen, eine warme Winterjacke zu kaufen oder einfach ein kleines Geschenk auf den Kindergeburtstagstisch zu legen. Anträge auf Unterstützung werden von den Sozialberatungsstellen der beiden Verbände entgegengenommen, geprüft und unbürokratisch bearbeitet. Im Fokus des Fonds steht die konkrete und schnelle Hilfe für bedürftige Familien, besonders dort, wo andere Hilfesysteme nicht greifen.

Zentrale Idee der Fond of Bags GmbH war zunächst die ergonomische Optimierung von Schulranzen, die sich durch austauschbare Kletties (Motive mit Kletthaftung) individuell gestalten lassen und mithilfe großzügig ausgestatteten Reflektormaterials ein Plus an Sicherheit in der Dunkelheit garantieren. Neben seinem sozialen Engagement für Kinder legt „Fond of Bags“ großen Wert auf eine nachhaltige Produktion. Für alle Produkte werden ausschließlich Textilien verwendet, die zu 100 Prozent aus recycelten PET-Flaschen hergestellt werden. Dadurch findet Plastikmüll eine neue Verwendung und natürliche Ressourcen werden geschont. So haben bis heute schon ca. 31,3 Millionen PET-Flaschen eine neue Aufgabe gefunden. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen für faire Arbeitsbedingungen in seinen Produktionsstätten und verzichtet dadurch bewusst auf eine größtmögliche Gewinnspanne. Auch intern wird CSR großgeschrieben: Gemeinsame Urlaube, Teamevents und der wöchentliche Besuch im nahe gelegenen Neptunbad sorgen für die richtige Work-Life-Balance.

Mit der „Aktion Starthilfe“ wurde im Rahmen des Familienfonds eine Initiative entwickelt, die besonders Schulanfängern aus bedürftigen Familien zugutekommt. Die im Vorfeld einer Einschulung erforderlichen Anschaffungen, wie Schulmaterialien, Ranzen, Sportsachen etc., übersteigen die finanziellen Möglichkeiten vieler Familien um ein Vielfaches. Hinzu kommt, dass eine Reihe von Schulen in ihren Materiallisten explizit auf einen vermeintlichen Qualitätsunterschied von Markenprodukten im Vergleich zu Discounterware hinweisen. Kinder, die nicht mit den geforderten Produkten oder einem neuen Ranzen in die Schule starten, geben sich also von Beginn an als

benachteiligt zu erkennen und sind somit bereits am Anfang ihrer schulischen Laufbahn von sozialer Ausgrenzung bedroht. Der Familienfonds, der sich besonders die Wahrung von Chancengleichheit von Kindern auf die Fahne geschrieben hat, wirbt daher alljährlich zum Schulstart um konkrete Unterstützung von Unternehmen. „In diesem Volumen benötigen wir Hilfe von Unternehmen“, erklärt Birgit Donath vom Familienfonds. Einzelspenden sind zwar auch bei der Starthilfe gerne gesehen. Hier geht es aber in erster Linie um Materialspenden wie ein Komplettpaket notwendiger Schultensilien oder einen neuen Schulranzen, und das gleich hundertfach. Denn im Schnitt kommt die „Aktion Starthilfe“ jährlich 200 bis 500 bedürftigen Grundschulkindern aus Bonn und der Region zugute. „Mich hat diese Form der ganz konkreten Hilfe überzeugt“, erklärt Alexander Graf von der Firma „Fond of Bags“ aus Köln sein Engagement für die Starthilfe 2014. „Fond of Bags“ wurde 2010 zunächst unter dem Firmennamen „ergobag“ von vier Jungunternehmern gegründet. Die innovative Idee von „ergobag“ geht darauf zurück, das Ergonomiekonzept von Trekkingrucksäcken mit dem zu kombinieren, was eine Schultasche leisten muss. So wird das Gewicht des Ranzens von den Schultern auf den stabilen Beckenbereich verlagert. Kennengelernt haben sich „Fond of Bags“ (was übersetzt die „Leidenschaft für Taschen“ des Unternehmens zum Ausdruck bringt) und der Familienfonds bei einer Netzwerkveranstaltung in Bonn zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. „Als Frau Donath von der Diakonie und Frau Boos vom Bonner Caritasverband die ‚Aktion Starthilfe‘ vorgestellt haben, haben wir darin sofort ein Projekt erkannt, das unseren Vorstellungen von Kinderfreundlichkeit, sozialem Engagement und Nachhaltigkeit entspricht“, beschreibt Graf seine erste Begegnung mit dem Familienfonds. Einem ersten Gespräch folgten schnell konkrete Abstimmungen. „Fond of Bags“ stellte für die Aktion 300 Ranzen unter Einkaufspreis zur Verfügung und motivierte seine regionalen Fachhändler, sich ebenfalls mit Schulmaterialien an der Aktion zu beteiligen. Caritas und Diakonie erfragten über ihre sozialen Dienste und Einrichtungen konkrete Bedarfe und übernahmen die Koordinierung und die Öffentlichkeitsarbeit. „Wir haben in den vergangenen Jahren ja bereits mehrfach im Rahmen der Starthilfe mit Unternehmen gearbeitet, aber die Zusammenarbeit mit ‚Fond of Bags‘ darf man hier wirklich als herausragend beschreiben“, charakterisiert Birgit Donath die Kooperation mit den Kölnern. „Herr Graf bestand darauf, dass sich die bedürftigen Kinder aus einer Palette von vier Modellen den Ranzen aussuchen durften, der ihnen am besten gefiel. Allein diese Geste hat den Kindern eine ungemeine Wertschätzung vermittelt.“ Außerdem sorgten zwei Mitarbeiterinnen von „Fond of Bags“ bei der Ausgabe an die Kinder persönlich dafür, dass jeder Ranzen auch auf einen optimalen Tragekomfort hin angepasst wurde.“ Alexander Graf sieht das eher als selbstverständlich an. „Wenn wir uns als Unternehmen, das mit der Produktion von Schulranzen gestartet ist, nicht um das Wohl und die Chancengleichheit aller Kinder sorgen, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft, Nationalität und Religion, dann weiß ich nicht, wer es sonst tun sollte. Auch da teilten wir unsere Auffassung von sozialer Verantwortung mit dem Familienfonds, aber auch mit anderen Unternehmen. Es kostet nicht viel, Ware in einem bestimmten Umfang – und sei es höchstens zum Einkaufspreis – weiterzugeben. Das kann jede Firma machen. Aber für uns ist Corporate Social Responsibility mehr als soziales Engagement. Letztendlich ist es

unser Bekenntnis zu einem gesellschaftlichen Solidaritätsprinzip. Nicht jeder kann die gleichen Startvoraussetzungen im Leben haben. Manche Brüche und Kurven im Lebenslauf werfen den ein oder anderen aus der Bahn. Aber wenn ich jedem, vor allem den schwächsten Mitgliedern der Gesellschaft, also den Kindern, Wertschätzung und Chancen ermögliche, werden auch sie zu einem engagierten Mitglied in der Gesellschaft. Ich bin davon überzeugt, dass wir nur so eine soziale, ökonomische und ökologische Zukunft haben. CSR ist somit eine gesellschaftliche Verpflichtung, und ich bin froh, dass Unternehmen und gemeinnützige Organisationen wie Caritas und Diakonie zunehmend partnerschaftlich diese Aufgabe angehen“, so Graf. Ranzen für eine Gruppe von Flüchtlingskindern, Spielwaren für eine Kindertagesstätte, die einer seiner Fachhändler Graf angeboten hat, die Kooperation zwischen „Fond of Bags“ und dem Familienfonds lebt. Auch die Unterstützung der Starthilfe 2015 ist bereits beschlossene Sache. Diesmal möchte Graf noch mehr Fachhändler motivieren, sich an der Aktion zu beteiligen. Im Gegenzug entwickeln auch seine sozialen Kooperationspartner eine Sensibilität für verantwortungsbewussten Einkauf. Die Unterstützung des kleinen Fachhandels und damit die Sicherung regionaler Arbeitsplätze sind „Fond of Bags“ ebenso ein Anliegen wie die nachhaltige Herstellung ihrer Produkte und die Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten. „In der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben auch wir gelernt, über unsere soziale Verantwortung als Wohlfahrtsverband nachzudenken, insbesondere was den Einkauf unserer Produkte und die Fürsorge für unsere Mitarbeitenden angeht. CSR ist eben nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn alle einen Gewinn davon haben“, erläutert Birgit Donath von der Bonner Diakonie.

## **20. PKF Fasselt Schlage Duisburg, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft – Sozialdienst katholischer Frauen e.V., Ratingen**

Bereits 1908 entstand der Sozialdienst katholischer Frauen e.V. Ratingen. Er ist Mitglied im Deutschen Caritasverband. Derzeit leisten mehr als 70 hauptberufliche und 100 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbürokratische und individuelle Hilfe im direkten Kontakt mit den Klientinnen und Klienten. Mit seinen Erfahrungen und Kompetenzen entwickelt der SkF in Zusammenarbeit mit den betroffenen Menschen Lösungsansätze und schafft neue Perspektiven für eine positive Lebensgestaltung. Zum Wohle und Nutzen seiner Klienten sucht und pflegt der Verband verbindliche und partnerschaftliche Kooperationen mit anderen Einrichtungen, Anbietern und Unternehmen.

PKF Fasselt Schlage Duisburg gehört zu den traditionsreichsten mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Duisburg und der Region. Im Innenhafen in Duisburg sind heute 13 Partner und mehr als 200 Mitarbeiter tätig, darunter 83 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte, viele von ihnen mit Mehrfachqualifikation. Seit dem Jahr 1987 ist die Gesellschaft gemeinsam mit neun weiteren deutschen Prüfungs- und Beratungsunternehmen Mitglied des internationalen PKF-Netzwerks. Als mittelständisch geprägtes Unternehmen versteht sich PKF als Teil der sozialen Gemeinschaft und übernimmt Verantwortung gegenüber

Mitarbeitenden, Kunden und Nachbarn sowie der Gesellschaft insgesamt. Traditionelle Werte wie Engagement, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Beständigkeit spielen eine zentrale Rolle. Die Unternehmensethik geht über das Einhalten von Recht und Gesetz hinaus: PKF engagiert sich aktiv für das gesellschaftliche Umfeld. Besonders den Menschen in der Region fühlt sich die Beratungsgesellschaft verbunden und möchte vor Ort einen Beitrag leisten. Durch Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung und gute Unternehmensführung will das Unternehmen zu einem fairen Wettbewerb auf funktionierenden Märkten beitragen.

Dass Frau Wolf mit dem Sozialdienst katholischer Frauen e.V. in Ratingen in Kontakt kam, hat sie eigentlich der Fachanwaltsordnung zu verdanken. Die junge Rechtsanwältin hatte den Wunsch, ihren Fachanwaltstitel für Insolvenzrecht zu erlangen, dies setzt einen Nachweis besonderer theoretischer und praktischer Kenntnisse auf dem Gebiet des Insolvenzrechts voraus. Die international tätige Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft PKF Fasselt Schlage, bei der Frau Wolf in Duisburg beschäftigt ist, begleitet primär Firmeninsolvenzen. Gemäß Fachanwaltsordnung müssen jedoch auch mindestens 25 Privatinsolvenzen vor der Zulassung zum Fachanwalt begleitet werden. Ihr Vorgesetzter, Dr. Fasselt, der in Ratingen wohnt und dem SkF als Berater in Wirtschaftsfragen ehrenamtlich zur Verfügung steht, stellte den Kontakt her. „PKF hat mich jede Woche für fünf Stunden für meine Tätigkeit in der Schuldnerberatung des Sozialdienstes freigestellt“, erläutert Frau Wolf. Ein Jahr arbeitet die Anwältin in der Schuldnerberatung in Ratingen, unterstützt die beratenden Sozialarbeiter mit ihrem juristischen Know-how und begleitet Menschen auf dem Weg zur Privatinsolvenz. Zunächst ein echter „Sprung ins kalte Wasser“, wie Frau Wolf den Einstieg in die Beratung beschreibt. Völlig unterschiedliche Kulturen und Lebenswelten treffen aufeinander. Frau Wolf, die in ihrer Firma Unternehmen darin berät, ihren Erfolg zu steigern und durch Einbindung in das weltweite PKF-Netzwerk auch internationale Beziehungen zu pflegen und weitreichend auszubauen, entwickelt mit ihren Kolleginnen und Kollegen Lösungen für komplexe unternehmerische Fragestellungen. Hier dagegen sitzt sie Menschen gegenüber, die nicht auf der Sonnenseite des Lebens stehen. Hier geht es nicht um Erfolgssteigerung, sondern um das existentielle Überleben. Und hier zählen auch nicht die rasche Abwicklung und Effektivität, hier zählt das Gegenüber.

„Es ist ja nicht nur die akute Situation, die die Menschen zu uns bringt“, weiß Marie-Therese Wirtz-Doerr, Geschäftsführerin des SkF Ratingen, aus ihrer Erfahrung, „es sind ganze Lebensgeschichten.“ Der Verlust des Arbeitsplatzes, die Trennung vom Partner, eine Erkrankung, aber auch ein ansteigendes Konsumverhalten, insbesondere bei Jugendlichen, führen dazu, dass immer mehr Menschen überschuldet sind. Häufig werden die Geldprobleme so groß, dass das ganze Leben beeinträchtigt ist. Die Schuldnerberatung des Sozialdienstes katholischer Frauen ist für alle Menschen mit finanziellen Schwierigkeiten, mit Schulden, Energie- und Mietrückständen offen. Die Mitarbeitenden klären die finanzielle Situation, beraten bei der weiteren Vorgehensweise, unterstützen bei den Verhandlungen mit Gläubigern und begleiten die Betroffenen auf dem nicht immer einfachen Weg bis zur Entschuldung. „Ich wäre mit diesen Menschen nie in Kontakt gekommen und hätte nie etwas über ihre Lebenssituationen erfahren“, beschreibt Frau Wolf ihre

Eindrücke. „Aus meinen 25 Privatinsolvenzen wurden Menschen und Geschichten. Das Zusammentreffen hat mich tief bewegt“, so Wolf. Und das nachhaltig: Die Rechtsanwältin, die inzwischen ihre Fachprüfung erfolgreich abgelegt hat, arbeitet weiterhin – zwar mit reduziertem zeitlichem Aufwand – ehrenamtlich in der Schuldnerberatung mit. Für die Geschäftsführerin des SkF, die schon lange auf die Zusammenarbeit zwischen sozialen Trägern und Unternehmen setzt, eine echte CSR-Erfolgsgeschichte. „Für mich ist CSR eine gute Möglichkeit, als Unternehmen gemeinsam verantwortlich für die Menschen im Gemeinwesen zu handeln. Denn wenn beide Partner ihre Kompetenzen zusammenlegen, wird daraus für alle Beteiligten ein „Mehr“, ein Gewinn“, so Frau Wirtz-Doerr. Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen hat sie im Laufe ihrer Geschäftsführertätigkeit einige gesammelt. Der SkF hat viele Anfragen von Unternehmen, die sich sozial engagieren wollen. „Das Interesse reicht dabei von Volunteering-Tagen bis hin zu individuell geplanten Angeboten für die Belegschaft“, erklärt Frau Wirtz-Doerr. „Die gemeinsame Zeit hat bisher allen Akteuren viel Spaß gemacht. Und sie hat darüber hinaus dazu beigetragen, dass unterschiedliche Menschen, die sonst nichts miteinander zu tun haben, sich kennen- und besser verstehen gelernt haben und Barrieren abgebaut werden konnten. In einigen Fällen hat sich sogar eine längerfristige Zusammenarbeit entwickelt. Das freut uns sehr.“ So zum Beispiel auch mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. „Es ist nicht selbstverständlich, dass Unternehmen Mitarbeiter für soziales Engagement freistellen. Da wird knallhart kalkuliert: Was kostet mich das – was bringt mir das? PKF engagiert sich für eine Reihe von kulturellen und sozialen Projekten und unterstützt seine Mitarbeitenden in deren ehrenamtlichem Engagement. Das ist in jedem Fall eine gute Basis für gemeinsame Projekte. In vielen Fällen sind es nämlich die Mitarbeitenden, die Impulse für soziales Verantwortungsbewusstsein gerade auf der lokalen Ebene initiieren.“

## **8. Auswertung der Erfolgsgeschichten**

### **8.1. Kooperationen planen**

In Bezug auf die grundsätzliche Planung im Vorlauf von Kooperationsprojekten lassen sich die folgenden Erkenntnisse aus der Analyse der Praxisbeispiele ableiten:

- Im Vorfeld der Umsetzung von Kooperationsprojekten wurde bei der Mehrheit der befragten Unternehmen und Verbände eine strategische Entscheidung der Geschäftsführung oder des Vorstands getroffen, sich dem sozialen Engagement bzw. der Kooperation mit Unternehmen zu widmen. Das trifft jedoch nicht auf alle untersuchten Beispiele zu. An einigen Stellen fand die strategische Zuwendung zum Thema erst aufgrund von positiven Praxiserfahrungen statt. In einzelnen Fällen liegt keine strategische Entscheidung vor. Auch in den untersuchten Fällen

ohne strategische Verankerung wurde jedoch jeweils intern geklärt, dass es Projekte in diesem Bereich geben kann und soll.

- Bei einem Großteil der untersuchten Beispiele wird auf Seiten der Verbände in den Aufbau von Unternehmenskooperationen investiert. Stellenanteile zur Bearbeitung des Themas und Aufbau des Bereichs werden bereitgestellt. Jedoch bearbeiten einige Interviewpartner Unternehmenskooperationen auch „on top“, sprich ohne personelle Ressourcen. Vor allem auf Seiten der Unternehmen wird das soziale Engagement häufig ohne zugewiesene zusätzliche Stellenanteile bearbeitet. Das Thema ist dabei meist bei der Geschäfts- oder Personalleitung angedockt. In einigen Fällen gibt es jedoch auch auf Unternehmensseite CSR-Beauftragte, zu deren Aufgabenprofil die Bearbeitung des Unternehmensengagements gehört.
- Nahezu alle Experten geben an, dass mit einem (größeren) Zeitbudget noch mehr Kooperationen umgesetzt werden könnten.
- Die für Unternehmenskooperationen zuständigen MitarbeiterInnen können in den meisten Fällen selbstständig in diesem Bereich arbeiten. Sie treffen Entscheidungen eigenständig oder es bestehen kurze Abstimmungswege zu den Entscheidungsträgern.

## **8.2. Beziehungen aufbauen und pflegen**

Im Rahmen der Untersuchung hat sich gezeigt, dass der Kontakt zwischen den Kooperationspartnern auf vielfältige Weise zustande kommen kann. Die Beziehungspflege ist hingegen bei allen analysierten Praxisbeispielen ein zentrales Thema. Folgende Erkenntnisse lassen sich festhalten:

- Der Kontakt zwischen den Kooperationspartnern kommt bei einem Großteil der untersuchten Fälle auf Initiative der Verbände zustande. Dabei werden an vielen Stellen bestehende Unternehmenskontakte genutzt, um Kooperationsprojekte zu initiieren. Auch die Kontaktaufnahme von Seiten des Unternehmens ist jedoch nicht unüblich.
- Viele Verbände werben mit bereits durchgeführten Projekten auf Ihren Homepages, um sich mit einer zielgruppengerechten Ansprache als Partner für Unternehmen anzubieten. Einige der befragten Experten auf Seiten der Sozialpartner sind in diesem Zusammenhang der Meinung, dass die Online-Bewerbung des Angebots der sinnvollste Weg ist, weil er ressourcenschonend und effektiv zugleich ist.
- Auf Seiten der Unternehmen geben einige Interviewpartner an, dass die Suche nach einem Partner zur Umsetzung des sozialen Engagements schwierig war. Daher wird die Bewerbung des Angebots im Rahmen des Internetauftritts auch von ihrer Seite als hilfreich empfunden.
- Die Untersuchung zeigt, dass die Verantwortlichen auf Seiten der Verbände vor allem bei der Kaltakquise fachliche Kompetenz, Selbstbewusstsein und ein Gespür für das richtige Timing benötigen, um erfolgreich mit Unternehmen in Kontakt zu kommen. Personen mit „Schnittstellenkompetenz“, die zum Perspektivwechsel in der Lage sind und sich aufgrund von



einem wirtschaftlichen Grundverständnis auch in die Logik des Gegenübers hineinversetzen können, eignen sich auch nach Ansicht einiger Unternehmenspartner daher besonders.

- Ein probates Mittel zur Kontaktherstellung ist die Teilnahme an Veranstaltungen zu gemeinsamen Themenbereichen. Viele der befragten Experten nutzen diese Möglichkeiten zur Begegnung. Sie weisen darauf hin, dass die ungeplante Kommunikation eine gute Chance zum Kennenlernen bietet und es daher erstrebenswert ist, diese Möglichkeiten zu kreieren und zu nutzen.
- Viele der befragten Experten heben hervor, dass nach dem ersten Kennenlernen der wichtige Prozess des Beziehungsaufbaus beginnt. Für diesen wurde sich häufig viel Zeit genommen und darauf geachtet, den neuen Kontakt nicht zu schnell mit Erwartungen zu überfrachten. Oft ist die Rede von einem Vertrauensverhältnis, das aufgebaut wurde.
- Eine gute Beziehung ist nach Meinung der meisten Interviewpartner die Grundlage für gemeinsame Projekte und schafft die Möglichkeit, auch unterschiedliche Ziele und Erwartungen miteinander in Einklang zu bringen.
- Die Kontaktpflege ist für alle befragten Experten ein zentrales Thema. Auch wenn gemeinsame Projekte bereits erfolgreich laufen, sollten die Partner weiterhin im stetigen Austausch miteinander sein. Die Partner signalisieren damit ihre Verbundenheit und geben sich die Möglichkeit, immer wieder zu prüfen, ob der eingeschlagene Weg weiterhin für beide Parteien passend ist.

### **8.3. Unternehmenskooperationen umsetzen**

Die Studie zeigt, dass in der Umsetzung der Kooperationsprojekte vor allem den Unternehmenspartnern sehr unterschiedliche Rollen zukommen können. Die folgenden Aussagen lassen sich über die Umsetzung der analysierten Kooperationsprojekte treffen:

- Bei einem Großteil der untersuchten Kooperationsbeispiele haben die Partner das gemeinsame Projekt zusammen entwickelt. Diese Experten sind der Meinung, dass Kooperationen nur dann gut funktionieren können, wenn beide Seiten ihre Ideen in das Projekt miteinbringen können.
- Die Erhebung zeigt jedoch, dass es auch erfolgreich sein kann, wenn der Sozialpartner Projekte bereithält und diese interessierten Unternehmen vorschlägt. Dieses Prinzip funktioniert vor allem dann sehr gut, wenn Unternehmen nur begrenzte Ressourcen einbringen können, sich aber dennoch engagieren möchten, und daher nach einem Partner mit Expertise im sozialen Bereich suchen.
- Wichtig in beiden Fällen ist es nach Meinung der Experten, dass vorab geklärt ist, wie die Rahmenbedingungen, beispielsweise finanzielle und zeitliche Ressourcen, die das Unternehmen einbringen kann, aussehen.

- Die regelmäßige Berichterstattung des Sozialpartners an das Unternehmen spielt eine bedeutende Rolle. Dies gilt vor allem, wenn der Unternehmenspartner nicht so sehr in die Projektumsetzung eingebunden ist. Die Berichterstattung sorgt für Transparenz im Umgang mit bereitgestellten Mitteln und stellt gleichzeitig sicher, dass sich die Unternehmensvertreter weiterhin mit dem Projekt verbunden fühlen.
- Feste und immer gut erreichbare Ansprechpartner, mit denen verlässliche Absprachen getroffen werden können, werden von den befragten Experten auf beiden Seiten als zentrales Element für eine gelingende Kooperation genannt.
- Einige der befragten Experten auf Seiten der Verbände haben eine Vermittlungsposition inne. Sie geben das Engagementinteresse von Unternehmen an Einrichtungen ihres Verbandes weiter. Diese Personen verfügen meist über standardisierte Prozesse, um erkennen zu können, welche Unternehmensanfrage zu welcher sozialen Einrichtung passt. Gleichzeitig bereiten sie damit das Unternehmen sowie die soziale Einrichtung auf gemeinsame Projekte vor.
- In der Umsetzung der Kooperationen spielen nach Meinung der meisten Experten der Wille, gemeinsam etwas zu erreichen und die Überzeugung, dass dies auch gelingen kann, eine wichtige Rolle. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass (Anfangs-) Schwierigkeiten, wie verschiedene Herangehensweisen an Projekte und Kulturunterschiede in Wirtschafts- und Sozialunternehmen, überwunden werden. In diesem Zusammenhang spielt auch der respektvolle Umgang miteinander für die befragten Experten eine zentrale Rolle.
- Ein Großteil der befragten Experten gibt an, dass sich das Bild, das man vom Gegenüber zu Beginn hatte, stark gewandelt hat. Diese Bereitschaft, Vorurteile abzubauen und sich „unbelastet“ neu kennenzulernen, ist ein zentrales Erfolgselement.
- Bei Projekten, in die die UnternehmensmitarbeiterInnen miteinbezogen sind, wird auf beiden Seiten darauf hingewiesen, dass es förderlich ist, die Teilnahme auf freiwilliger Basis anzubieten und die MitarbeiterInnen in die Engagement-Auswahl einzubeziehen, da so die Motivation zur Teilnahme erhöht wird.

#### **8.4. Ziele und Nutzen sozialer Kooperationen**

Im Rahmen der Interviews wurden von den befragten Experten vielfältige Ziele genannt, die in Kooperationen erreicht werden sollen. Die folgenden zentralen Erkenntnisse lassen sich festhalten:

- Der Nutzen, den ein Kooperationsprojekt für das Unternehmen, den Sozialpartner und die Zielgruppe des Gemeinschaftsprojekts hat, sollte nach Meinung der meisten Interviewpartner deutlich herausgearbeitet sein.

- Ein Großteil der befragten Experten vertritt den Standpunkt, dass Kooperationsprojekte nur dann funktionieren, wenn beide Partner (gleichermaßen) von diesen profitieren und das jeweilige Kerngeschäft durch die Kooperation unterstützt wird.
- Ziel der meisten befragten Verbände und Organisationen ist es, Unternehmen als langfristige Partner zu gewinnen, um ein gemeinsames gesellschaftliches Anliegen zu bearbeiten. Dennoch wird im Normalfall mit einem kleineren Projekt gestartet und die Kooperation im Laufe der Zeit ausgebaut.
- Einige Verbände initiieren Unternehmenskooperationen, weil sie mit neuen Ansätzen die Gesellschaft erreichen möchten. Es geht ihnen darum, Menschen zu erreichen, beispielsweise die MitarbeiterInnen des Unternehmens oder die Zielgruppe des gemeinsamen Projektes, mit denen sie sonst nicht in Kontakt kommen.
- Aus der Perspektive der sozialen Organisationen nimmt der Stellenwert von Unternehmen als „Partnern der Zukunft“ deutlich zu. Unternehmen werden dabei einerseits eingeladen, ihren Teil der Verantwortung in die Gesellschaft einzubringen, andererseits geht es häufig auch darum, sich neue Partner zur Umsetzung von Projekten bei rückläufiger öffentlicher Finanzierung zu suchen.
- Der Großteil der befragten UnternehmensvertreterInnen gibt an, dass es ihr Ziel in der Kooperation ist, einen Beitrag zu leisten. Sie verstehen sich als Teil der Gesellschaft und wollen durch soziales Engagement ihrer Verantwortung gerecht werden. Der konkrete Nutzen, der für die Zielgruppe des Kooperationsprojekts entsteht, wird von ihnen häufig als Ziel der Kooperation aufgeführt.
- Das Ziel, sich als Unternehmen positiv abzuheben, wird ebenfalls von der Mehrheit der Interviewpartner genannt. Sie verbinden die Kooperation mit dem Wunsch, das eigene Image zu verbessern.
- Einige Unternehmensvertreter verstehen das soziale Engagement auch als Personalentwicklungs- und Personalgewinnungsinstrument. Dahinter steckt die Idee, dass MitarbeiterInnen sich bei einem sozial engagierten Arbeitgeber wohl fühlen und ihre eigenen Kompetenzen, beispielsweise im Rahmen von Volunteering-Einsätzen, weiterentwickeln.
- Interviewpartner auf beiden Seiten beschreiben die Kooperation als Möglichkeit zur Horzonterweiterung für die Beteiligten. Vor allem Unternehmensvertreter bekommen, durch den Kontakt zur Projektzielgruppe, Einblick in andere Lebensrealitäten. Dies wird auf Seiten der Sozialpartner als wertvolle Lobbyarbeit für die Klienten, die eigene Arbeit und den eigenen Verband empfunden.

## 9. Fazit

Die Studie hat in weiten Teilen die vorhandenen Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren gelingender Unternehmenskooperationen bestätigt. Die in der Spezialausgabe der „neuen caritas“ zu Corporate Citizenship 2009 getroffenen Kernaussagen, die vom CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband fixierten Leitgedanken zu Unternehmenskooperationen und CSR, sowie die in Mobilien CSR-Akademien und Fortbildungsveranstaltungen vermittelten Erkenntnisse finden sich in allen Bereichen der Untersuchung wieder. Diese bisherigen Erkenntnisse werden durch die vorliegende Untersuchung geschärft, präzisiert und an der einen oder anderen Stelle auch korrigiert und fortgeschrieben.

Unternehmenskooperationen verlangen strategische Entscheidungen der sozialen Organisation, damit diese erfolgreich umgesetzt werden können. Diese vorab getroffene Aussage hat sich vom Grundsatz her bestätigt. Dennoch zeigt sich, dass Unternehmenskooperationen auch dann funktionieren können, wenn zunächst nur auf der Grundlage von Zustimmungen, Freigaben und inhaltlicher Rückendeckung durch die Leitung am Thema gearbeitet wird. Schon bisher war bekannt, dass an unterschiedlichen Stellen auf dieser Basis zu Unternehmenskooperationen gearbeitet wird. Die Untersuchung zeigt nun, dass dieses Vorgehen durchaus praktikabel ist und zu entsprechenden Erfolgen führen kann. Dieses Wissen reduziert den Druck auf lokale und regionale Verantwortliche, wenn sie sich der neuen Aufgabe stellen. Bei einer Intensivierung des Themas Unternehmenskooperationen und dem Ausbau des Feldes bleibt die strategische Verankerung allerdings ein zentrales Erfolgskriterium.

Die Notwendigkeit zum Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen hat sich auf Seiten der sozialen Organisationen in vollem Umfang bestätigt. Verdeutlicht wird durch die Erhebung, dass mit weiteren Ressourcen mehr erfolgreiche Kooperationsprojekte möglich wären. Der klare Hinweis nahezu aller Experten darauf, dass die in Unternehmenskooperationen liegenden Potenziale mit den vorhandenen Ressourcen nicht ausgeschöpft werden können, ist Anlass dazu, strategische Überlegungen daran auszurichten.

Auf Seiten der Unternehmen wird das soziale Engagement oft ohne zusätzliche Personalressourcen bearbeitet. Nur dort, wo Unternehmen CSR-Strategien implementieren und verfolgen, stellen sie auch Stellenanteile bereit. Das bedeutet, dass in der Mehrzahl der Unternehmenskooperationen ein gewisses Restrisiko besteht, dass sich Prioritäten bei Unternehmensvertretern zu Lasten der gemeinsamen Projekte verschieben.

Die Annahmen zu den notwendigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen bei Verantwortlichen aus sozialen Organisationen werden durch die Studie deutlich untermauert. Unternehmensvertreter

empfinden den Umgang mit in dieser Form qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Erleichterung. Das Sprechen einer gemeinsamen Sprache und das Verständnis für das Gegenüber ermöglichen die konstruktive Entwicklung von gemeinsamen Vorhaben.

Die unter Punkt 6.2. beschriebenen konzeptionellen Überlegungen zum Kontaktaufbau und der Pflege von Beziehungen bestätigen sich uneingeschränkt. Vor allem die Ausweitung der Möglichkeiten zur Begegnung und damit zur Kontaktaufnahme mit Unternehmen wird als Chance und adäquates Mittel zum Aufbau von Beziehungen untermauert. Die Aussage der Unternehmen, dass sich die Kontaktaufnahme zu sozialen Organisationen häufig schwierig gestaltet, zeigt, dass trotz des vorhandenen theoretischen Wissens in der praktischen Umsetzung noch Optimierungsbedarf besteht.

Durch die untersuchten Praxisbeispiele werden die in Kapitel 6.3. genannten Erfolgsfaktoren in der Hinsicht bestätigt, dass die Verantwortlichen diese als Idealzustand in der Umsetzung von Kooperationsprojekten aufführen. Die vorliegende Studie verdeutlicht jedoch, dass es nicht immer möglich ist, alle Kriterien zu erfüllen. So können nicht immer beide Partner gleichermaßen in die Projektumsetzung einbezogen oder alle offenen Fragen gleich zu Beginn abschließend geklärt werden. Letztendlich hängt der Erfolg der Kooperation auch mit dem Engagement der Projektverantwortlichen und ihrem Willen, Hindernisse zu überwinden und Herausforderungen anzunehmen, zusammen.

Die nun vorliegenden Erkenntnisse bieten die Chance, bisherige konzeptionelle Überlegungen weiterzuentwickeln und sie in mögliche Handreichungen einfließen zu lassen. Sie können in ihrer Gesamtheit ebenfalls für Workshops und Fortbildungen genutzt werden.

## **10. JTI als Auftraggeber**

Ursprung dieser Erhebung ist eine Beauftragung des CSR-Kompetenzzentrums der Caritas durch den Tabakkonzern „JT International Germany“ GmbH (JTI).

JTI ist ein international tätiger Tabakkonzern mit Sitz in der Schweiz und weltweit rund 26.000 Mitarbeitern. Außerdem gehören Büros an 90 Standorten sowie 35 Produktionsbetriebe und Forschungs- und Entwicklungszentren zum Konzern. Im Rahmen seiner CSR-Strategie positioniert sich der Konzern klar zu seiner Verantwortung für die Gemeinschaften, in denen er mit seinen Standorten agiert.

Mit dem Ziel, aus Erfahrungen bisheriger Unternehmenskooperationen zu lernen, neue Chancen zu entdecken und sie für das weitere Miteinander von Unternehmen und Organisationen unter dem Dach der Caritas nutzbar zu machen, entstand das Interesse JTI Germanys an der vorliegenden

bundesweiten Erhebung. Als Partner bot sich die Caritas an und für die Durchführung der Erhebung, mit dem entsprechenden Know-how ausgestattet, das zugehörige CSR-Kompetenzzentrum.

Wir sagen dem Unternehmen JTI einen herzlichen Dank dafür, dass es uns durch die Bereitstellung finanzieller Mittel und die konstruktive Zusammenarbeit diese Erhebung ermöglichte.

# 11. Anhang

## 1. Gesprächsleitfaden soziale Organisationen

### Vorbemerkungen

1. Wie lautet das Projekt, das in Kooperation mit Unternehmen durchgeführt wird?
2. Seit wann wird es gemeinsam umgesetzt?
3. Wer ist AnsprechpartnerIn, mit welcher Qualifikation und in welcher Funktion?

### A) Strategie und Rahmenbedingungen

1. Gibt es eine strategische Entscheidung der Verbands- / Einrichtungsleitung oder Organisation zu Unternehmenskooperationen?
2. Was hat den Verband / die Einrichtung / Organisation bewogen, Kooperationen mit Unternehmen einzugehen?
3. Welche grundsätzlichen Ziele verfolgt der Verband / die Einrichtung / Organisation mit Unternehmenskooperationen?
4. Welches Verständnis herrscht innerhalb der Organisation über Unternehmen? Welche Rolle haben sie aus Sicht der Organisation in der Gesellschaft?
5. Betreiben Sie proaktiv Kontaktaufbau und -pflege zu Unternehmen, ihren Verbänden und Vertretern?
6. Welche finanziellen und personellen Rahmenbedingungen wurden geschaffen, um CSR / Unternehmenskooperationen bearbeiten zu können?
7. Wie sind die MitarbeiterInnen, die für das Thema Unternehmenskooperationen verantwortlich sind, in die Strukturen des Trägers eingebunden?
8. Über welche Entscheidungskompetenzen verfügen die MitarbeiterInnen, die für Unternehmenskooperationen verantwortlich sind?
9. Welche Formen von Unternehmenskooperationen gibt es in Ihrem Verband / Ihrer Organisation / Einrichtung bereits?
10. Welche Unternehmenskooperationen bewerten Sie als besonders positiv und welche bleiben Ihnen in eher negativer Erinnerung?
11. Haben Sie schon ein Projekt gemeinsam mit einem Unternehmen entwickelt?
12. Sehen Sie Ihren Verband / Ihre Einrichtung / Organisation in der Bearbeitung von Unternehmenskooperationen gut aufgestellt und welche Gründe gibt es dafür?

### B) Ziele und Ansätze zur Kooperation mit Unternehmen

13. Welche Erkenntnisse, Erwartungen und Hoffnungen führten zur Idee, das o.g. Projekt in Kooperation mit Unternehmen durchzuführen?
14. Welche Ziele sollten in der Kooperation mit Unternehmen verfolgt werden?
15. Mit welchen Akquise-Instrumenten erfolgte die Kontaktaufnahme?
16. Wie sah das Angebot für mögliche Kooperationspartner aus?
17. Wie erfolgte die Kontaktaufnahme zu Unternehmen und wie war der Verlauf?
18. Wie erfolgte der innerverbandliche Abstimmungsprozess?
19. Mit welchen Ergebnissen endete die Akquisephase?
20. Welche Ereignisse beförderten die Akquise, welche waren eher hinderlich?

### C) Umsetzung

21. Wie ist das Unternehmen in das Projekt einbezogen?
22. Wie wird das Engagement im und außerhalb des Unternehmens kommuniziert?
23. Wie wird die Kooperation innerhalb des Verbandes / der Organisation / Einrichtung kommuniziert?

24. Findet eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der Kooperationspartner statt und welche Kommunikationsziele werden dabei verfolgt?
25. Welchen gesellschaftlichen Nutzen sehen Caritas und Unternehmen in dem realisierten Unternehmensengagement?
26. Wer entscheidet in Unternehmen über gesellschaftliches Engagement? Wie sehen Entscheidungsprozesse aus?
27. Welche gesellschaftlichen und welche unternehmerischen Ziele verfolgt das Unternehmen mit seinem Engagement?
28. Ist das Engagement in die Organisationsstrategie des Unternehmens eingebunden?
29. Dient das Engagement dem Kerngeschäft des Unternehmens?
30. Welche förderlichen und hinderlichen Elemente gibt es in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Wohlfahrt?
31. Hat die Kooperation die Sichtweisen auf den Kooperationspartner verändert?
32. Wie wird die Zielerreichung der Kooperationsziele überprüft?

#### **D) Erfolgsfaktoren gelungener Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

33. Welche Erfolgsfaktoren sind aus der Sicht der Kooperationspartner für das Gelingen der Kooperation verantwortlich?
34. Welche wesentlichen Lernerfolge sehen die Beteiligten?
35. Welche Empfehlungen geben Sie potenziellen Kooperationspartnern der Wirtschaft, der Caritas und ihrer Mitglieder?



## 2. Gesprächsleitfaden Unternehmen

### Vorbemerkungen

1. Wie lautet das Projekt, das in Kooperation mit der sozialen Organisation durchgeführt wird?
2. Seit wann wird es gemeinsam umgesetzt?
3. Wer ist im Unternehmen AnsprechpartnerIn, mit welcher Qualifikation und in welcher Funktion?
4. Über welche Entscheidungskompetenzen verfügen die MitarbeiterInnen, die für das soziale Engagement verantwortlich sind?

### A) Strategie und Rahmenbedingungen

5. Gibt es eine strategische Entscheidung des Unternehmens zu sozialem Engagement?
6. Was hat das Unternehmen bewogen, Kooperationen mit der sozialen Organisation einzugehen?
7. Welche grundsätzlichen Ziele verfolgt das Unternehmen mit der Unternehmenskooperation?
8. Welche finanziellen und personellen Rahmenbedingungen wurden geschaffen, um das soziale Engagement des Unternehmens umzusetzen?
9. Welche Formen des Engagements gibt es in Ihrem Unternehmen bereits?
10. Haben Sie das Engagement gemeinsam mit der sozialen Organisation entwickelt?

### B) Ziele und Ansätze zur Kooperation mit Unternehmen

11. Welche Erkenntnisse, Erwartungen und Hoffnungen führten zur Idee, soziales Engagement in Zusammenarbeit mit einer sozialen Organisation durchzuführen?
12. Welche Ziele sollten in der Kooperation verfolgt werden?
13. Mit welchem Akquise-Instrument erfolgte die Kontaktaufnahme?
14. Wie sah das Angebot für mögliche Kooperationspartner aus?
15. Mit welchen Ergebnissen endete die Kontaktanbahnung?
16. Welche Ereignisse beförderten die Zusammenarbeit, welche waren eher hinderlich?

### C) Umsetzung

17. Wie ist Ihr Unternehmen in das Projekt einbezogen?
18. Wie wird das Engagement im und außerhalb des Unternehmens kommuniziert?
19. Findet eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der Kooperationspartner statt und welche Kommunikationsziele werden dabei verfolgt?
20. Welche gesellschaftlichen und welche unternehmerischen Ziele verfolgt das Unternehmen mit seinem Engagement?
21. Ist das Engagement in die Strategie Ihres Unternehmens eingebunden?
22. Wie dient das Engagement dem Kerngeschäft Ihres Unternehmens?
23. Welche förderlichen und hinderlichen Elemente gibt es in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Wohlfahrt?
24. Hat die Kooperation die Sichtweisen auf den Kooperationspartner verändert?
25. Wie wird die Zielerreichung der Kooperationsziele überprüft?

#### **D) Erfolgsfaktoren gelungener Kooperationen aus der Sicht der Verantwortlichen**

30. Welche Erfolgsfaktoren sind aus der Sicht der Kooperationspartner für das Gelingen
31. der Kooperation verantwortlich?
32. Welche wesentlichen Lernerfolge sehen die Beteiligten?
33. Welche Empfehlungen würden Sie an Kooperation interessierten Unternehmen geben?



