



Hyundai als Partner der Caritas



GEMEINSAM MEHR BEWEGEN



Das Einmaleins der Unternehmenskooperationen
am Beispiel der bundesweiten CSR-Kooperation
der Caritas mit der Hyundai Motor Deutschland GmbH



CSR-
Kompetenzzentrum

WILLKOMMEN.

**NUTZEN SIE DIE ERFAHRUNGEN
DIESER KOOPERATION AUCH FÜR
IHRE ARBEIT VOR ORT.**

**DENN UNABHÄNGIG DAVON, OB ES SICH
UM KLEINE UNTERNEHMEN ODER UM
GROSSKONZERNE HANDELT – DIE REGELN
FÜR DIE KOOPERATION MIT UNTERNEHMEN
SIND IMMER GLEICH.**

Es werden Ziele geklärt, strategische Entscheidungen getroffen und die Beteiligten müssen über Ressourcen und für alle Partner passende Angebote verfügen.

Und noch etwas: Wer von Partnerschaften mit Unternehmen spricht, muss auch partnerschaftlich handeln. Es geht um Beziehungen zu anderen – diese wollen ernst genommen und gepflegt werden.

Dann kann Großartiges daraus entstehen. Dann lässt sich „gemeinsam mehr bewegen“.



SEIT 2004 ARBEITETEN HYUNDAI MOTOR DEUTSCHLAND UND DIE CARITAS PARTNERSCHAFTLICH ZUSAMMEN. IN ALL DEN JAHREN KONNTEN WIR GEMEINSAM VORHABEN REALISIEREN, DIE WIR ALLEINE ALS CARITAS NIE HÄTTEN UMSETZEN KÖNNEN.

Das ist in dieser Form in unserer Caritas bisher einzigartig. Im Namen all derjenigen, die durch dieses Miteinander Hilfe erfahren haben, sage ich Verantwortlichen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Hyundai Motor Deutschland ein herzliches Danke.

Wir sind in den einhundert Jahren unserer Geschichte 15 Jahre davon gemeinsam gegangen. Wir warben zusammen mit einem bundesweiten Fußballturnier für Toleranz und Weltoffenheit, förderten die Bildung junger Menschen, stärkten sie in ihrer persönlichen Entwicklung, unterstützten

ehrenamtlich Tätige mit einem Ehrenamtsfonds oder halfen Menschen in ihrer letzten Lebensphase dabei, ein Sterben in Würde zu ermöglichen.

Kooperieren, sich auf andere einlassen, die Ziele des Partners mittragen und mitverantworten, die Dinge gemeinsam anders machen. Das mussten wir lernen. Und diese Lernerfahrungen möchten wir mit Ihnen teilen.

Viel Spaß und Erfolg Ihnen bei Ihrem Werben um Solidarität in der Gesellschaft und der Umsetzung von Partnerschaften mit Unternehmen, damit wir alle gemeinsam mehr bewegen.

PFARRER OLIVER MERKELBACH

Direktor der Diözese Rottenburg-Stuttgart

DAS EINMALEINS DER UNTERNEHMENS- KOOOPERATIONEN

ZEHN BAUSTEINE ZUR ERFOLGREICHEN ZUSAMMENARBEIT

In den folgenden 10 Bausteinen beschreibt das Handbuch die Entwicklung der Zusammenarbeit, die Caritas mit dem Fahrzeugimporteur, der Hyundai Motor Deutschland GmbH, bundesweit verantwortet.

Die Umsetzungsschritte sind adaptierbar auf alle Vorhaben die dazu dienen, Unternehmen als Partner für die gemeinsame Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen zu gewinnen und diese Partnerschaften zu pflegen. Die mit den Schritten verbundenen Praxisbeispiele können als Anregungen aus der Praxis für die Praxis verstanden werden.

PARTNER STATT BITTSTELLER

Wer sich aus der Haltung heraus „Wir tun Gutes und dazu brauchen wir Geld – Unternehmen haben Geld und wollen Gutes tun“ darum bemüht, finanzielle Mittel von Unternehmen einzuwerben, ist auf UnternehmerInnen oder Unternehmen angewiesen, die eher aus altruistischer Motivationslage heraus handeln oder, weil die bisherige Spendenpraxis des Unternehmens diese Form der Unterstützung der sozialen Organisation ermöglicht. In der Konsequenz allerdings werden damit Unternehmen auf eine Funktion als Geldgeber reduziert. Ein Bild, dem Unternehmen mit wachsender strategischer Ausrichtung ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) immer weniger entsprechen (wollen).

Wer aber Unternehmen als Partner gewinnen will und längerfristige Partnerschaften mit ihnen anstrebt, wird erst einmal klären, was der Begriff Partner für ihn bedeutet.

Was einen Partner ausmacht, lässt sich sehr gut aus Erkenntnissen zu Partnerschaften zwischen Menschen ableiten. Überhaupt sind Kooperationen der Caritas mit Unternehmen an vielen Stellen mit dem Kennenlernen und dem sich aufeinander Einlassen von Menschen vergleichbar. Daher greifen

wir auch gerne auf eine Quelle zurück, die beschreibt, was ältere Paare antworteten, wenn man sie nach den Erfolgsrezepten einer glücklichen Partnerschaft fragt:

„Das Erfolgsrezept für eine glückliche lange Beziehung ist schwer zusammenzustellen – zu unterschiedlich sind die Menschen und ihre Lebensumstände. Fragt man ältere Paare nach den Zutaten, antworten sie oft mit: „Respekt“, „Achtung“, „Wertschätzung“, „den anderen so akzeptieren, wie er ist“.

Anders als Liebe ist eine Partnerschaft planbar. Sie lässt sich gestalten und wir können – und müssen auch – an ihr arbeiten. Für eine gute Partnerschaft muss allerdings schon ein Minimum an Gemeinsamkeiten vorhanden sein. Ein bestimmtes gemeinsames Grundverständnis, ähnliche Wertvorstellungen und Weltanschauungen, gemeinsame Interessen und Erlebnisse... Wer viel gemeinsam hat, kommt besser über die Runden“.

Andrea Wengel, *Liebe und Partnerschaft folgen eigenen Gesetzen*, www.planet-wissen.de, ARD, SWR alpha (Abruf 17. Mai 2017)

Übertragen auf Unternehmenspartnerschaften bedeutet dies, sich damit auseinanderzusetzen, mit welcher Haltung man auf seine potenziellen Partner zugeht.



**Im Anhang der Broschüre finden sich Checklisten.
Diese stehen auf der Webseite des CSR-Kompetenzzentrums
zum Download bereit.**

BAUSTEIN 1

WIE LAUTET IHR AUFTRAG?

- Sie sind in der Caritas für das Aufgabenfeld Fundraising verantwortlich?
- Sie möchten finanzielle Mittel akquirieren für Vorhaben, für die es keine Drittmittel gibt?
- Sie wurden beauftragt, von Unternehmen im Laufe des Jahres eine bestimmte Summe finanzieller Mittel einzuwerben?

Wenn Sie alle diese Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, dann sprechen wir von Fundraising bei Unternehmen.

WAS UNTERSCHIEDET, WAS VERBINDET

Fundraising ist nochmals eine gesonderte Disziplin. Aber aus guten Beziehungen des Fundraising zu Unternehmen können neue Dinge, durchaus auch Partnerschaften, entstehen, die über das Bereitstellen finan-

zieller Mittel hinausreichen. Partner sein für die gemeinsame Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen kann bedeuten, ein Mehr an Hilfe für Menschen in Not ermöglichen zu können, verbunden mit einem größeren Gewinn für alle Beteiligten.

FUNDRAISING



Caritas
tut Gutes

Unternehmen
wollen Gutes tun

Finanzielle Mittel der
Caritas **gehen zurück**

Unternehmen **verfügen**
über finanzielle Mittel

UNTERNEHMENSPARTNERSCHAFT

Caritas
stiftet Solidarität

Unternehmen **übernehmen**
gesellsch. Verantwortung

Caritas **tritt in Dialog**
mit Unternehmen

Unternehmen **benötigen**
Partner auf Augenhöhe

BLICK ZURÜCK

Die Einrichtung einer Stelle mit dem expliziten Auftrag der Konzeptionierung und Implementierung von Unternehmenspartnerschaften war einer der Erfolgsfaktoren. Die Bereitstellung von Ressourcen und die Klarheit im Auftrag halfen die Ziele zu verwirklichen und gaben den Mitarbeitern in diesem Aufgabebereich die notwendige Sicherheit, um im Namen der Caritas mit Unternehmen in Beziehung und Verhandlungen zu treten.



RESSOURCEN

DER AKTIVE AUF- UND AUSBAU VON UNTERNEHMENSPARTNERSCHAFTEN KANN NICHT „NEBENHER“ ERFOLGEN.

Die Ansprache von Unternehmen, die Entwicklung gemeinsamer, konzeptioneller Ideen, die Umsetzung von Maßnahmen und die Pflege der Beziehung zu den Unternehmen verlangt die Bereitstellung entsprechender personeller und finanzieller Ressourcen. Bundesweite Erfahrungen aus Unternehmenskooperationen zeigen, dass dies sowohl für soziale Organisationen, als auch gewerbliche Unternehmen gilt.

BAUSTEIN 2

CARITAS UND UNTERNEHMEN – GEHT DAS ÜBERHAUPT?

„Bereits im Jahr 2005 hat die Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes diese Potenziale erkannt und geeignete operative Schritte zur Förderung von Corporate-Citizenship-Projekten in der Caritas empfohlen. Die Zusammenarbeit von Diensten und Einrichtungen der Caritas mit gewerblichen Unternehmen ist ein Weg, den es sich lohnt, zu gehen. Solidaritätspotenziale lassen sich heben.“

Niko Roth, damaliger Finanz- und Personalvorstand des Deutschen Caritasverbandes, *Chancen nutzen, Solidarität stiften* in „neue caritas spezial“ Corporate Citizenship Projekte in der Caritas, Februar 2009

„Sich gemeinsam mit Unternehmen gesellschaftlichen 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.

Für die Förderung und Vermittlung von Unternehmenskooperationen haben wir deshalb im Jahr 2011 gemeinsam mit verbandlichen Partnern das CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband ins Leben gerufen.“

Hans Jörg Millies, Finanz- und Personalvorstand des Deutschen Caritasverbandes

ETHISCHE ÜBERLEGUNGEN

Unternehmerisches Handeln stellt aus Sicht der christlichen Wirtschaftsethik keinen Selbstzweck dar, sondern dient der positiven Entwicklung der Gesellschaft. Von daher sprechen wir auch nicht von einer „win-win“ Situation, die den Nutzen für die beiden Kooperationspartner beschreibt, sondern von einer dreifachen „win“-Situation, weil wir gerade der Wirkung auf die Gesellschaft hin eine hohe Bedeutung beimessen.

Bei der Anbahnung von Kooperationen taucht zwangsläufig die Frage auf, ob die Caritas mit allen Unternehmen und Unternehmensbranchen Kooperationen eingehen kann. Können wir als Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche z. B. mit Herstellern von Waffen oder Unternehmen aus der Erotikbranche kooperieren?

Bewusst haben wir bei diesen Fragestellungen auf eine Antwort verzichtet, die von vornherein bestimmte Unternehmen und -branchen ausschließt. Vielmehr empfehlen wir ausdrücklich, einen internen Klärungsprozess herbeizuführen, der vor der Aufnahme von Kontakten zu Unternehmen durchlaufen werden muss. In diesem wird

geklärt, welche Entscheidungskriterien für die jeweilige Organisation in der Kooperation mit Unternehmen verbindlich sind, um den jeweils Handelnden entsprechende Orientierung zu geben.

Um intern reflektieren zu können, ob es Gründe gibt, die gegen eine Kooperation mit bestimmten Unternehmen sprechen, gilt es, sich mit dem umfassenden Geschäftsmodell eines Unternehmens auf der einen Seite und den einzelnen Geschäftspraktiken auf der anderen Seite zu befassen. Das Geschäftsmodell beschreibt grundsätzlich die Wertschöpfungs-idee des Unternehmens (was wird angeboten, welche Produkte werden hergestellt etc.) und ist unmittelbar mit dem jeweiligen Kerngeschäft des Unternehmens verknüpft. Ist eine Zusammenarbeit nach dem Geschäftsmodell vorstellbar, erfolgt in einem zweiten Schritt die Prüfung der Geschäftspraktiken. Diese geben darüber Auskunft, auf welche Art und Weise das Unternehmen agiert.

Folgende inhaltlichen Eckpunkte bewertete der CSR-Kooperationskreis als hilfreiche Orientierung beim Aufbau von Unternehmenskooperationen.



DAS GESCHÄFTSMODELL DES KOOPERATIONSPARTNERS

Der Grundsatz für die Bewertung einer möglichen Kooperation liegt darin, dass die erhoffte positive Wirkung der Zusammenarbeit in einem Zusammenhang mit dem einzugehenden Risiko steht.

Bei der Wirkungsmessung sind der gesamte Ressourceneinsatz und ebenfalls der Aufwand für eine Risikobewertung für ein notwendiges Risikomanagement einzukalkulieren.

Fall A: Die moralische Qualität der einem Unternehmen zugrunde liegende Wertschöpfungs-idee ist nicht vereinbar mit dem Leitbild der Caritas bzw. den Grundwerten der katholischen Kirche (z. B.: Pornoindustrie). In diesem Fall ist von einer CSR-Partnerschaft, bzw. von einer Zusammenarbeit in einzelnen Projekten, abzuraten. Ein Dialog mit den Unternehmen über gesellschaftliche Verantwortung ist möglich.

Fall B: Das Produkt führt zu entgegengesetzten Organisationszielen in der Arbeit der Caritas (z. B. suchtgefährdendes Produkt und Suchtberatung). In diesem Fall ist von einer CSR-Partnerschaft abzuraten. Die Zusammenarbeit in einzelnen Projekten ist möglich. Dabei ist das Reputationsrisiko für die Organisation zu bewerten. Ein Dialog über gesellschaftliche Verantwortung ist möglich.

Fall C: Das Kerngeschäft des Unternehmens ist ein gesellschaftlich umstrittenes Thema und dadurch mit einem hohen

Reputationsrisiko verbunden (z. B. Atomindustrie, Gentechnik, Pelzindustrie). In diesem Fall ist vor der Entscheidung über eine CSR-Partnerschaft, bzw. die Zusammenarbeit in einzelnen Projekten, das Reputationsrisiko für die Organisation zu bewerten. Positionen der Caritas und der Kirche sind zu berücksichtigen. Ein Dialog über gesellschaftliche Verantwortung ist möglich.

Zur Hilfestellung können gegebenenfalls andere Grundlagenpapiere oder Richtlinien herangezogen werden (z.B. theologisch-ethische Aspekte bei Finanzanlagen oder Spendenrichtlinien). Zu berücksichtigen sind dabei allerdings die spezifischen Merkmale von CSR-Kooperationen (z.B. Einbindung der Mitarbeitenden, Verknüpfung mit dem Kerngeschäft, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, langfristige CSR-Partnerschaften etc.) die eine differenzierte Anwendung erforderlich machen können.

Zu beachten ist, dass das Reputationsrisiko für die Caritas besonders hoch ist, wenn die Gefahr besteht, dass das CSR-Engagement des Unternehmens unglaubwürdig erscheint. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die CSR-Maßnahmen und die tatsächlichen Geschäftspraktiken widersprüchlich erscheinen oder der gesellschaftliche Nutzen nicht erkennbar ist.

Sind bei der vorangegangenen Prüfung aus ethisch-theologischer oder gesellschaftlicher Perspektive keine kritischen Aspekte festgestellt worden, kann von einer Vereinbarkeit mit den eigenen Leitwerten und einem niedrigen Reputationsrisiko ausgegangen werden.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

CSR, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, ist laut der seit 2011 geltenden Definition der Europäischen Union „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“

CSR fragt also nicht, wofür geben die Unternehmen ihr erwirtschaftetes Geld aus, sondern befasst sich mit der Frage, wie haben es die Unternehmen erwirtschaftet.

Quelle : Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Seite 7, Brüssel 2011

Corporate Social Responsibility

Verantwortungsdreiklang **Ökonomie** - **Ökologie** - **Soziales**

Arbeitsplatz

Gemeinwesen

Ökologie

Markt

EBENE DER ORGANISATION

Beitrag der Organisation

Nachhaltige Entwicklung

Ökonomie

Ökologie

Soziales

EBENE DER GESELLSCHAFT

Quelle: CSR-Kompetenzzentrum „Verantwortung für Mensch und Umwelt: CSR und Nachhaltigkeit“, S. 8., 2016

BAUSTEIN 3

WAS IST IHR ZIEL?

Ausschlaggebend bei diesem Schritt ist zunächst nicht, wie „smart“ (s = spezifisch, m = messbar, a = ansprechend, r = realistisch, t = terminierbar) Sie Ihre Ziele formulieren können, sondern sich eine größtmögliche Klarheit darüber zu verschaffen, welches Thema ihre Organisation bewegt, worum es ihr in der Kooperation mit Unternehmen geht und was in diesem Miteinander erreicht werden soll.



ZIELKLÄRUNG

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit um zu klären, wie Ihr Thema lautet und welche Ziele ihre Organisation mit dem Vorhaben verfolgt.

Auch Unternehmen bewegen sich in unterschiedlichen Bezügen. Somit sind Themen für sie auch von unterschiedlicher Relevanz. „Wie tragen sie zum Unternehmenserfolg bei?“, „Helfen sie bei der Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen?“, „Erleichtern sie die Akzeptanz des Unternehmens bei den Bürgern an dessen Standort?“ sind nur einige der Fragen, die sie sich stellen.

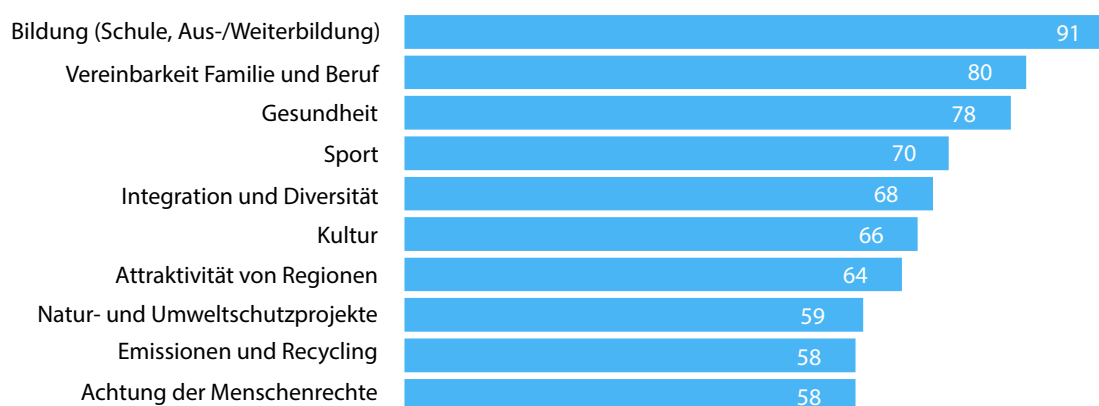
Wie lautet das Thema unserer Organisation?

Welche Ziele verfolgen wir?

Möchten wir Unternehmen gewinnen, die für die Arbeit der Caritas spenden?

Oder geht es darum, ein Vorhaben auf den Weg zu bringen, das wir alleine nicht stemmen kann?

Bereiche, in denen sich Unternehmen engagieren | TOP 10 in Prozent




Quelle: Umfrage „Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“, Bertelsmann Stiftung 2015, TNS Emnid

BLICK ZURÜCK

Stuttgart, 2002. Die Stimmung in der Gesellschaft gegenüber Asylsuchenden und Flüchtlingen ist angespannt, die Zahl fremdenfeindlich motivierter Gewalttaten bewegt sich nach wie vor auf einem hohen Niveau. In der Diözese Rotenburg-Stuttgart bemüht sich ein katholisches „Bündnis für Achtung und Toleranz“ um einen menschenwürdigen Umgang mit Fremden und wirbt für Weltoffenheit, Respekt und gegenseitige Achtung.

Im Vorfeld der Fußballweltmeisterschaft in Deutschland wirbt die FIFA mit dem Slogan „Die Welt zu Gast bei Freunden“. Die Caritas will das sportliche Großereignis und den damit verbundenen Aufruf der FIFA nutzen, um ihrerseits für ihre Zielsetzung des menschenwürdigen Umgangs mit Fremden zu werben und Synergien aus der Bewegung rund um die Weltmeisterschaft nutzen.



Es entsteht die Idee, mit einem bundesweiten Fußballturnier für Achtung, Toleranz und Fairplay zu werben und dabei Unterschriften für den Caritas Aufruf: „Fünf Kontinente, eine Vision – Freundschaft“ zu sammeln. Dieses Vorhaben kann die Caritas alleine nicht umsetzen. Sie benötigt dafür geeignete Unternehmenspartner.

Folgende Ziele haben sich nach der Zielklärung herausgestellt:

- **Mediales Großereignis (WM) für die Caritas nutzen**
- **Intern belegen, dass Unternehmenskooperationen funktionieren**
- **Achtung und Toleranz fördern, gegen Rassismus wirken**
- **Caritas bei Unternehmen ins Gespräch bringen**
- **Geld und positives Image für die Caritas einwerben**
- **Einen Volkssport mit Caritas in Verbindung bringen**
- **Mit der WM leichter Unternehmenspartner akquirieren**

BAUSTEIN 4

ZIELGRUPPE BESTIMMEN

Wer mit Unternehmen eine Partnerschaft eingehen möchte, befasst sich vorab mit seinem potenziellen Partner. Er lernt die Produkte und Dienstleistungen kennen und kann Ziele und Handlungsweisen der Unternehmen einordnen. Das betrifft auch das Wissen um und die Einschätzung der möglichen Motivationslagen der maßgeblichen Entscheider oder gar des Inhabers / der Inhaberin des Unternehmens. Davon abhängig sind Wege und Formen der Unternehmensansprache.

AUFBAU DER BEZIEHUNG

Wesentlich einfacher und erfolgversprechender als die „Kaltakquise“ von Unternehmen ist es, die bestehenden Kontakte und Beziehungen der Caritas zu Unternehmen auf mögliche Kooperationen hin zu beleuchten und daran anzuknüpfen.

Inhaltliche Anknüpfungspunkte gibt es überall dort, wo Unternehmen Themen wie die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, der **Umgang mit Beschäftigten mit pflegeberüftigen Angehörigen**, die **Stärkung der Teamfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** oder den **Fachkräftebedarf** aufgreifen und bearbeiten. Die darin vorhandenen potenziellen Schnittstellen zu den Themen der Caritas als Arbeitgeber sind naheliegend.

Dem vertrauensvollen Miteinander gerade derjenigen, die auf Seiten der Unternehmen und der Caritas für die Kooperation verantwortlich sind, kommt eine große Bedeutung zu. Hakt es schon hier, sind Störungen auf anderer Hierarchieebene nicht ausgeschlossen.

Und nicht zuletzt fangen auch große Dinge zunächst klein an. Es ist unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen, mit dem die Caritas bisher nicht in Verbindung stand, in einem ersten Gespräch eine umfangreiche Zusammenarbeit vereinbaren wird. Es gilt vielmehr Beziehung herzustellen, sich kennen zu lernen und darauf aufbauend eine weitere Zusammenarbeit zu entwickeln.

ZUNEHMEND WOLLEN GESCHÄFTSFÜHRUNGEN, INHABER UND VERANTWORTLICHE DAS GESELLSCHAFTLICHE ENGAGEMENT ALS EINEN STRATEGISCHEN BAUSTEIN IHRES UNTERNEHMENS VERSTANDEN WISSEN.

Es geht ihnen nicht mehr nur um eine gute Presse über eine gelungene 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.

BAUSTEIN 5

DAS ANGEBOT UND DER NUTZEN

Wofür möchten wir ein Unternehmen gewinnen?
Was bieten wir ihm, um sein Interesse an einem
Miteinander zu wecken? Welchen Nutzen können
wir für die beteiligten Partner und für die Gesell-
schaft aufzeigen?

Die Befassung mit diesem Thema dient der eige-
nen Klarheit und hilft uns, unser Vorhaben auf den
Punkt zu bringen. Hilfreich bei all diesen Über-
legungen ist der Satz aus den Fortbildungen zu
Kommunikation und Marketing: *„Der Köder muss
dem Fisch und nicht dem Angler schmecken“.*



DEN GEGENSEITIGEN NUTZEN IDENTIFIZIEREN

Den Nutzen einer Zusammenarbeit mit der Caritas oder ihren Fachverbänden sehen viele Unternehmen nicht in erster Linie in der Kommunikation und der damit verbundenen öffentlichen Aufmerksamkeit. „*Sie können gerne das Logo der Caritas auf ihre Homepage setzen und damit werben*“ reicht daher als Angebot nicht aus.

Vielmehr ist zu klären, ob eine Zusammenarbeit die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen stärkt, wie das Vorhaben für die Beziehungen des Unternehmens zu Geschäftspartnern und Kunden genutzt werden kann und welche Wirkungen für die Menschen damit verbunden sind.

Unternehmen wollen in erster Linie etwas für Menschen, für die Gesellschaft bewegen. Die Unterstützung der Organisation steht nicht im Vordergrund. Vielmehr ist sie gefragt, diese Unternehmensziele mit ihrem Know-how zu befördern.



Wofür möchten wir ein Unternehmen gewinnen?

Was bieten wir ihm, um sein Interesse an einem Miteinander zu wecken?

Welchen Nutzen können wir für die beteiligten Partner und für die Gesellschaft aufzeigen?

BAUSTEIN 6

DIE KONTAKT- ANBAHNUNG

Die Initiierung und Durchführung einer mittel- oder langfristigen Unternehmenskooperation entsteht nicht ad hoc und meist nicht ohne schon vorher bestehende Verbindungen und Bezüge zwischen dem Unternehmen und der sozialen Organisation. Eine Ausnahme bilden erstmalig durchgeführte Corporate-Volunteering-Maßnahmen, die oftmals genauso entstehen. Ein Unternehmen meldet sich und fragt nach Engagementmöglichkeiten im sozialen Bereich für seine Beschäftigte. Decken sich Angebot und Nachfrage, kommt man zusammen und führt die vereinbarte Aktivität gemeinsam durch.

OFFENHEIT, AUFEINANDER ZU BEWEGEN

Bei der Kontaktaufnahme zu Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass auch für Unternehmen das Kooperieren mit einer sozialen Organisation nicht automatisch zum Unternehmensalltag gehört. Welche Aufgaben die Caritas abdeckt, wie sie strukturiert und organisiert ist, über welche Erfahrungen sie in der Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen verfügt und wie ein Miteinander gelingen kann, ist bei allen Kooperationen ein Lernprozess für alle Beteiligten.



In kleinstädtischen oder ländlichen Bezügen, in denen sich Personen aus Unternehmen und der Caritas noch persönlich begegnen oder kennen, ist die Kontaktaufnahme wesentlich einfacher als in Großstädten oder gar auf der nationalen Ebene.

Schneller als in der verbandlichen Caritas können Verantwortlichkeiten in Unternehmen wechseln. Mit neuen Entscheidern sind oftmals neue strategische Ausrichtungen des Unternehmens und seines Engagements verbunden, was sich wiederum auf die Zusammenarbeit der beiden Partner auswirken kann.

Vor der Kontaktaufnahme unverzichtbar ist die interne Klärung, ob die in Frage kommenden Unternehmen seitens der Organisation auch angesprochen und für eine Kooperation gewonnen werden können.

Handelt es sich um Mitbewerber eines Unternehmens, mit dem die Caritas schon kooperiert?

Können sich die Entscheidungsträger und die Stakeholder unserer Organisation eine Zusammenarbeit mit den in Frage kommenden Unternehmen vorstellen?

Welche Erwartungen haben Unternehmen und sind wir, als möglicher Partner, in der Lage, sie zu erfüllen?

BAUSTEIN 7

DIE ERSTEN GEMEINSAMEN SCHRITTE

Wenn Verantwortliche aus der Caritas und Unternehmen miteinander in Kontakt treten und Vorhaben gemeinsam in Bewegung setzen, begegnen sich zwei Welten. Das bestätigte auch die 2016 durchgeführte, bundesweite Erhebung des CSR-Kompetenzzentrums zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen. Man spricht eine andere Sprache, bewegt sich in unterschiedlichen Zusammenhängen und Arbeitsabläufen. Klarheit in der Kommunikation, Verständnis zeigen für die Situation des jeweils anderen, Verbindlichkeit und Transparenz über Abläufe und Entscheidung herstellen, aber auch die Souveränität besitzen Schwierigkeiten zu thematisieren und auszuräumen bilden die Grundlage für den Aufbau des notwendigen Vertrauens.

DIE FORMALITÄTEN BEACHTEN – DAS MITEINANDER PFLEGEN

Vereinbarungen dokumentieren

Abhängig vom Umfang und der Dauer der Kooperation, empfiehlt es sich, die Vorhaben, die Ziele und die getroffenen Absprachen in einer schriftlichen Vereinbarung zu fixieren. Das dient einmal der Rechtssicherheit der beteiligten Partner, schafft eine verbindliche Grundlage für die steuerliche Behandlung der Kooperation und bildet den Rahmen für die operative Umsetzung der Vorhaben.

Auch bei Kooperationen mit geringem Umfang und kurzer zeitlicher Dauer ist es ratsam, die Absprachen zu protokollieren und diese von allen beteiligten Partnern freigeben zu lassen. Damit ist das gemeinsame Vorhaben dokumentiert und alle können bei Fragen oder Klärungsbedarf darauf zurückgreifen.

Steuerrechtliche Fragen klären

Je nach Kooperationsinhalt werden steuerrechtliche Fragen aufgeworfen. Gibt es Leistungen, für die durch den Partner eine Gegenleistung erbracht wird? (Werbung für den jeweils anderen auf der Home-

page, Verlinkung derselben, Flyerverteilung mit Hinweis auf die Kooperation, etc.

Immer dann, wenn solche Maßnahmen im Rahmen der Kooperation umgesetzt werden und Leistungen mit explizit erwarteten Gegenleistungen verbunden sind, verlieren sie den möglichen Spendencharakter. Um hier sicher zu gehen, ist die Konsultation der dafür in ihrer Organisation verantwortlichen Personen und ggf. die Hinzuziehung von externen steuerrechtlichen Fachleuten notwendig.

Beziehung pflegen

Doch alle formalen Klärungen und schriftlich fixierten Vereinbarungen tragen nur dann zum Gelingen der Kooperation bei, wenn parallel dazu eine intensive Kommunikation und damit verbunden die Beziehung zwischen den Partnern gepflegt wird. Sich aneinander zu gewöhnen, die Denk- und Handlungsweisen des jeweils anderen verstehen zu lernen, verlangen das kontinuierliche Miteinander. Permanente Reflexion und mögliche Kurskorrekturen führen zur Weiterentwicklung der Partnerschaft und stärken die Zufriedenheit.

BAUSTEIN 8

DIE UMSETZUNG

Unternehmenskooperationen sind mit Ressourceneinsatz verbunden. Entscheider und Kollegen müssen frühzeitig in das Vorhaben einbezogen werden, damit sie die Kooperation mit ihrem Beitrag unterstützen können. Die Erfolge der Kooperation gilt es intern und dem Partner gegenüber aufzuzeigen. Das stärkt die Identifikation mit dem Vorhaben und hilft dabei, auch weiter von der Zusammenarbeit entfernte Personen für das Vorhaben zu gewinnen.

In der Phase Umsetzung der Unternehmenskooperationen werden Inhalte bearbeitet, Schritte vereinbart, Aufgaben verteilt und Verantwortlichkeiten festgelegt. Damit verbunden sind von Beginn an Schnittstellen zu anderen Verantwortungsbereichen und Personen der eigenen Organisation.

Es sind die Leitungskräfte und Beschäftigten der Einrichtungen oder Projekte, die mit Unternehmen Aktivitäten durchführen. Tangiert sein können **juristische und steuerrechtliche Fragen**, wenn die Kooperation sich zwischen Spenden und Sponsoring bewegt. Der Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** berichtet über die Zusammenarbeit, bedient Homepage und soziale Medien und ist deshalb oft von Beginn an über die Entwicklung der Zusammenarbeit informiert. Es gilt dies abzustimmen und getroffene Vereinba-

rungen einzuhalten, gerade auch durch diejenigen, die weiter von der Kooperation und den damit verbundenen Personen entfernt sind.

Eine Zusammenarbeit lebt von persönlicher Begegnung und Emotionen. Denn hinter jedem Engagement stehen Menschen. Sie wollen erleben, dass ihre Hilfe, ihr Engagement ankommt. Was konnte durch die Kooperation bewirkt werden? Wie wurde Not gelindert? Die **Dokumentation**, das **Berichten** darüber, das **Zeigen von Fotos** und nicht zuletzt die **Begegnung mit den Menschen**, für die man gemeinsam arbeitet, sind unverzichtbare Elemente einer Partnerschaft. Und diese Aufgaben wollen gerade in der Phase der Umsetzung geplant und damit berücksichtigt werden.



**HINTER JEDEM ENGAGEMENT
STEHEN MENSCHEN.**

**Eine Zusammenarbeit lebt von
persönlicher Begegnung und Emotionen.**



BLICK ZURÜCK

Nachdem in den gemeinsamen Gesprächen während der zurückliegenden Monate der grundsätzliche Rahmen und die geplanten Vorhaben skizziert waren, wurde vor der Entscheidung über den Start der Maßnahmen, die Vorstands- bzw. die Ebene der Geschäftsführung der Partner einbezogen. Schon während der gesamten Vorbereitungszeit regelmäßig über den Gesprächs- und Planungsverlauf zur Kooperation in geeigneter Form informiert, mussten sie nun der Kooperation auch formal zustimmen.

Das Vereinbaren einer Zusammenarbeit mehr als ein formaler Akt. Auch hier findet Begegnung statt und zwar zwischen denjenigen, die über die Zusammenarbeit und den Fortbestand des Miteinanders die Entscheidungen treffen. Diese Begegnungen wurden sowohl auf Seiten beider Partner entsprechend vorbereitet und mit einem entsprechenden Stellenwert versehen.

BAUSTEIN 9

PARTNER WERDEN – PARTNER SEIN

Partnerschaft heißt, aus dem „ich“ wird ein „wir“.
Die Belange, die Ziele und Vorstellungen des Partners werden bei Entscheidung mitgedacht und zwar überall dort, wo sich dieses Mitdenken anbietet, also ein Nutzen für den Partner damit verbunden sein könnte.

DIE PARTNERSCHAFT LEBEN

In der Praxis zeigt es sich an vielen Stellen, ob man sich als Partner versteht und diese Partnerschaft lebt. Hyundai publiziert Geschichten aus der Kooperation in seinem Kundenmagazin, interviewt den Präsidenten des Deutschen Caritasverbandes und veröffentlicht das Interview in seinen Unternehmensmedien. Im hausinternen Newsletter wird über Aktivitäten und Projekte aus der Zusammenarbeit mit der Caritas berichtet. Hyundaihändler werden über Vorhaben an ihrem Unternehmensstandort informiert und zum Mitmachen eingeladen. Andere Kooperations- und Geschäftspartner des Unternehmens, wie z.B. Agenturen oder das Legoland, werden in die Partnerschaft mit der Caritas einbezogen und Synergien entsprechend genutzt. Damit erreicht die Caritas mit

Hilfe ihres Unternehmenspartners neue Zielgruppen, die sie sich auf gewohntem Wege nicht erschließen könnte.

Und auch für die Caritas ist es heute selbstverständlich, dass sie sich für die Produkte und Maßnahmen des Unternehmens Hyundai interessiert. Wir kennen die Verbindung Hyundais mit Südkorea, lassen uns über die neuen Fahrzeugmodelle informieren, nehmen gerne an der Jahrespressekonferenz des Unternehmens teil, verfolgen aufmerksam das 24 Stunden Rennen am Nürburgring und das Abschneiden unseres Partners, laden unsere Ansprechpartner zu Caritas Veranstaltungen ein, berichten in Caritas Medien über die Zusammenarbeit und zeigen intern und extern unsere Freude darüber, dass wir mit Hyundai schon seit 2004 eine Partnerschaft pflegen.

Sich gegenseitig über Entwicklungen in der Organisation und dem Unternehmen informieren, die Ziele und das Erreichte abgleichen, Konflikte ansprechen und austragen, Erfolge dokumentieren, öffentlich machen und feiern, Gelegenheiten schaffen, bei denen sich Entscheider der Partner begegnen und austauschen können, sind Bestandteile, die das Miteinander befördern.



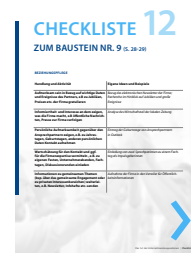
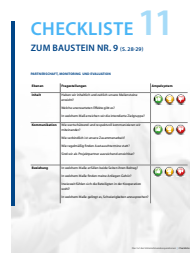
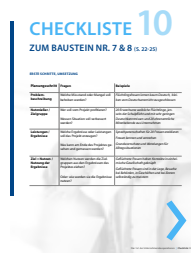
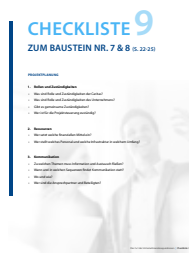
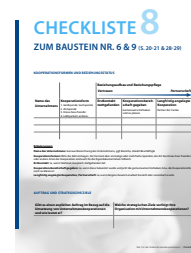
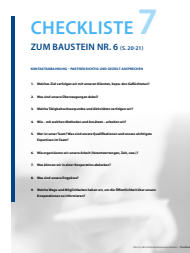
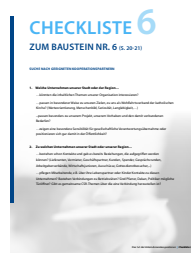
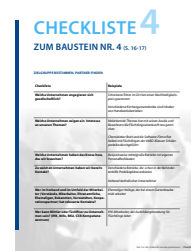
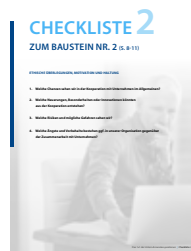
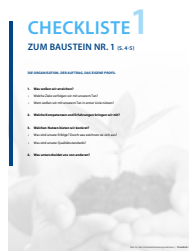
BAUSTEIN 10

NICHTS IST STATISCH

Partnerschaften verlaufen nicht nach statischen Mustern. Auch nicht die Kooperation mit Unternehmen. Die vorliegend beschriebenen Bausteine bilden quasi ein Puzzle, das zusammengefügt ein Bild ergibt. Nicht immer beginnt man mit dem Puzzle am Rand, weil sich vielleicht gerade im Mittelpunkt des Bildes Bausteine zusammenfügen. Behalten Sie sich die Flexibilität und die Sensibilität Chancen und richtige Momente zu erkennen. Nutzen Sie Ihre Menschenkenntnis, Vertrauen Sie durchaus auch auf Bauchgefühle. Denn letztendlich stehen hinter allen Entscheidungen Menschen. Und Partnerschaften werden in erster Linie nicht von Organisationen und Unternehmen geprägt, sondern von den Menschen, die sie verantworten.

WEITERFÜHRENDE MATERIALIEN

Unter www.csr-caritas.de/Kooperation/Arbeitshilfen stehen Ihnen ergänzende Arbeitsmaterialien zum Download bereit:



HERAUSGEBER

CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband

Karl-Hans Kern | Strombergstraße 11, 70188 Stuttgart | Tel: 0711 - 2633 2633 | Email: csr@caritas.de | www.csr-caritas.de

Träger: Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.

Die Checklisten entstanden in Zusammenarbeit mit dem Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.

Kim Hartmann | Strombergstraße 11, 70188 Stuttgart | Tel: 0711 - 2633 1141 | hartmann@caritas-dicvrs.de | www.csr-caritas.de

GEMEINSAM MEHR BEWEGEN

Das Einmaleins der Unternehmenskooperationen
am Beispiel der bundesweiten CSR-Kooperation
der Caritas mit der Hyundai Motor Deutschland GmbH

Die Chancen auf ein Miteinander von Unternehmen und sozialen Organisationen wachsen, CSR gehört für immer mehr Unternehmen zu deren strategischer Ausrichtung.

Sie werden sich daher zunehmend in das Gemeinwesen an ihrem Unternehmensstandort einbringen wollen und benötigen dazu Partner die wissen, welche sozialen Herausforderungen anstehen und wie man gemeinsam mit Unternehmen einen Beitrag zu deren Bearbeitung leisten kann.

Damit dieses Miteinander gelingt, müssen sich Wohlfahrtsorganisationen und soziale Initiativen auf diese Entwicklung einlassen wollen und die Voraussetzungen für Kooperationen schaffen. Das betrifft deren Haltung zu Unternehmen und das eingesetzte Handwerkszeug gleichermaßen.

Unternehmenskooperationen und CSR sind in sozialen Organisationen noch relativ junge Arbeitsfelder. In vielen Fällen bearbeiten FundraiserInnen, Verantwortliche für Stiftungen oder Öffentlichkeitsarbeit noch CSR und Unternehmenskooperationen zusätzlich mit. Das kann funktionieren. Aber, die Alltagspraxis zeigt, dass überall dort, wo soziale Organisationen strategisch entscheiden und in dieses Themenfeld investieren, ein Mehr an Kooperationen, ein Mehr an Hilfen für Menschen entsteht.