

ROTE SEITEN:
MEHRWERTE FÜR DIE
WIRTSCHAFT

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 3|2009

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

**GLOBAL ODER LOKAL:
GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT
VON UNTERNEHMEN**

GESPRÄCH

Der Lebensunternehmer und Entrepreneur Götz Werner als Impulsgeber und Gestalter zukunftsweisender Initiativen in Betrieb und Gesellschaft

AKTUELLES

Die „Neuen Seiten“ von stiftung-sponsoring.de sind im Netz! Noch mehr Inhalt, Klarheit, Übersicht, Service – Besuchen Sie uns online!

SCHWERPUNKT

Anstiften, Volunteering, MBO-Stiftung, Joint Ventures, Wertekonzepte – Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung leben

VERTRAUEN BILDEN, ORGANISATIONEN STÄRKEN

Bürgerschaftliches Engagement rückt ins Zentrum unternehmerischer CSR-Strategie

von Konstantin Kehl und Volker Then, Heidelberg

Corporate Social Responsibility (CSR) muss Unternehmens- und Gemeinwohlziele in Einklang bringen. Dies erfordert eine klare strategische Ausrichtung, insbesondere die Entscheidung, ob der Förderbereich eine Affinität zu den eigenen Märkten aufweisen oder sich übergreifend auf Engagement und gemeinnützige Leistungsfähigkeit beziehen soll. Letzteres hat zum Ziel, Vertrauensbeziehungen in der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit zu etablieren.

Im Zuge der Finanzkrise stellen Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten auf den Prüfstand und konzentrieren sich auf Programme, die ein nachhaltiges Wirtschaften symbolisieren. Sie ist dabei ein willkommener Anlass zur Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte und zur Einführung strikter Förderkriterien. Obwohl sich die meisten deutschen Unternehmen für die Gesellschaft bzw. das Umfeld ihres Unternehmenssitzes oder einzelner Standorte engagieren, fehlte es bislang häufig an CSR-Strategien. Als Konsequenz dieses strukturellen Defizits wurde vielfach nach dem sprichwörtlichen „Gießkannen-Prinzip“ gefördert. So achteten nach einer Studie aus dem Jahr 2007 zwar drei von vier Unternehmen darauf, dass entsprechende Anfragen „zum Unternehmen passen“, aber nur in jedem fünften Großunternehmen gab es einen festgelegten Aktionsplan mit eindeutig definierten Kriterien für ihr Engagement. Nur etwa 30 % der Unternehmen gaben an, ihr gesellschaftliches Engagement an klaren, messbaren Zielsetzungen auszurichten. Den anderen Firmen fehlte es offenbar besonders an entsprechender interner Kompetenz sowie den nötigen Ressourcen und Instrumenten, um diesen Anspruch in der Realität umzusetzen.

MEHRWERT AUF ZWEI EBENEN

Dieses Bild beginnt sich zu wandeln. Zahlreiche Unternehmen richten sich auf Grundsätze einer „strategischen CSR“ aus, wie sie Porter und Kramer skizziert haben. Diese zeichnet sich durch einen Mehrwert auf zwei Ebenen aus: Gesellschaft und Unternehmen. Während sich Unternehmen im Rahmen von responsiver CSR lediglich als „gute Bürger“ in Bezug auf die Belange ihrer Stakeholder aufstellen und nachteilige Effekte ihrer Aktivitäten abzuschwächen versuchen, ist strategische CSR im Wettbewerbskontext angesiedelt und setzt auf eine symbiotische Beziehung zwischen Gesellschafts- und Unternehmensnutzen. Unternehmens- und Gesellschaftserfolg verstärken sich demnach wechselseitig, indem die Schlüsselkompetenzen des Unternehmens für die Produktion von Gemeinwohl bei einer gleichzeitigen Stärkung der Business-Strategie genutzt werden. In diesem Verständnis von sozialer Unternehmensverantwortung sind die wirtschaftlichen Interessen

von zentraler Bedeutung. Unternehmen können in dieser Lesart zudem aufgrund ihres Wissens und ihrer Ressourcen in unternehmensnahen Bereichen besser zum Gemeinwohl beitragen als vereinzelte Stifter oder Spender.

Tatsächlich konzentrieren sich mittlerweile immer mehr Unternehmen auf Engagementfelder, die eine besondere Nähe zu den eigenen Produkten und Ressourcen aufweisen. Verstärkt wird aber auch bürgerschaftliches Engagement an sich unterstützt. So fördern Firmen das Engagement ihrer Beschäftigten im Rahmen von Corporate Volunteering systematisch oder sie bieten eine regionale Engagement-Infrastrukturförderung. In beiden Fällen profitiert nicht nur die Gesellschaft, sondern auch das Unternehmen.



NRW-Regierung würdigt die vorbildliche Community Involvement-Initiative „16-Stunden-Programm“ von Ford mit dem „ENTER-Preis“

CORPORATE VOLUNTEERING

Ein gutes Beispiel für Corporate Volunteering ist etwa das „16-Stunden-Programm“ der Ford-Werke: Angestellte können sich an zwei Arbeitstagen pro Jahr bezahlt freistellen lassen, um sich für gemeinnützige Anliegen am Standort zu engagieren. Auch bei Henkel steht die Förderung von Projekten im Mittelpunkt der CSR-Strategie, die von aktiven und von im Ruhestand befindlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern organisiert werden. Diese Förderung ist in der 1998 gegründeten MIT-Initiative („Miteinander Im Team“) zusammengefasst. Von der Unternehmensleitung wird den Engagierten „eine zentrale Rolle als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinem gesellschaftlichen Umfeld“ zugeschrieben.

Die Erben David Hansemanns dagegen setzen vor allem auf das Handwerkszeug der Infrastrukturförderung: Der Gründer

der Aachener und Münchener Feuerversicherung verfügte im Jahr 1824, dass jeweils die Hälfte des jährlichen Gewinns für soziale und kulturelle Zwecke eingesetzt werden solle – und legte damit das finanzielle Fundament, auf dem die mittlerweile als Generali Deutschland Holding firmierende Versicherungsgruppe gemeinnützige Projekte fördert. Im Herbst 2008 wurde das CSR-Programm des Unternehmens umstrukturiert: Im Rahmen des neu aufgelegten „Generali Zukunftsfonds“ möchte es in den kommenden fünf Jahren vor allem das bürgerschaftliche Engagement der „Generation 50 plus“ fördern. Unterstützt werden vor allem lokale und regionale, aber auch bundesweite Projekte, in denen sich ältere Menschen freiwillig engagieren. Zudem fördert der Generali Zukunftsfonds die wissenschaftliche Aufarbeitung des bürgerschaftlichen Engagements.

Mit Corporate Volunteering verbindet sich in erster Linie die Hoffnung, dass die Belegschaft ihre sozialen Qualifikationen, Team- und Führungskompetenzen ausbaut und sich stärker mit dem Arbeitgeber identifiziert. Vor dem Hintergrund des „Fachkräftemangels“ können Firmen qualifizierte und motivierte Personen gewinnen, die ihre Teamfähigkeit nicht erst unter Beweis stellen müssen. Sie betreiben darüber hinaus aktive Beziehungspflege zum lokalen Umfeld, insbesondere zur kommunalen Politik und Verwaltung.

VERTRAUEN

Dagegen scheint sich die Förderung von Engagement-Infrastrukturen und Anerkennungskultur vor allem für die Akteure des (Finanz-) Dienstleistungssektors anzubieten. Solche Ansätze verfolgen neben Generali (Engagement) z.B. die Deutsche Bank (Microfinance) oder die Allianz SE (Sozialunternehmer). Diese Akteure agieren in Märkten, in denen es vor allem um Vertrauen und Geld und weniger um „konkrete“ Produkte geht. Sie übertragen ihre spezifische Kompetenz auf ihr gesellschaftliches Engagement und vermitteln sie somit in den gemeinnützigen Sektor. In der gegenwärtigen Krise wird für die Unternehmen deutlich, dass ihr Erfolg von den Vertrauensbeziehungen, der sozialen Integration und der Prosperität moderner Gesellschaften abhängt, die mit solchen Förderinstrumenten gestärkt werden sollen. Wenn bürgerschaftliches Engagement dazu beitragen kann, die Folgen sozialer Probleme abzumildern, erscheint die Förderung von Engagement-Infrastruktur geradezu zwingend.

KONFLIKTPOTENZIAL

Wenn Unternehmen soziale Verantwortung durch Kooperation mit Organisationen der Zivilgesellschaft übernehmen, kann es zu Spannungen kommen. Das gilt vor allem dann, wenn sich die Auseinandersetzung auf die Grundlage der Zivilgesellschaft – die Bereitschaft der Bürger zum Engagement – bezieht. Für gemeinwohlorientierte Organisationen schaffen Kooperationen mit finanzstarken Partnerunternehmen leicht ungewollte Abhängigkeiten und führen mitunter zu Differenzen über die moralischen Anspruchsniveaus. Während gemeinnützige Organisationen hohe ethische Ansprüche formulieren, messen u.U. Unternehmen dem CSR-Programm einen relativ zu ihrer Größe

geringen Stellenwert bei. Ferner können kurz- und längerfristige Zielsetzungen erheblich kollidieren, wenn die Organisation an nachhaltigen sozialen Wirkungen interessiert ist, aber auf der Unternehmensseite die Bereitschaft zur Investition in langfristige Strategien gering ausgeprägt ist.

Umgekehrt „ticken“ gemeinwohlorientierte Organisationen anders als Wirtschaftsunternehmen. Ihre Organisationskultur wird von der Wirtschaft oft als wenig zielgerichtet und strukturiert wahrgenommen, ihre Bemühungen um Partizipation vieler Beteiligter werden als Ineffizienz fehlinterpretiert. Gemeinnützige Organisationen arbeiten oft an schwer messbaren Veränderungen von Werten und Einstellungen, die den jeweiligen Projekten nur schwer kausal zurechenbar sind. Messbare Ergebnisse einer Fördertätigkeit sind daher oft nur schwer nachzuweisen.

KURZ & KNAPP

Immer mehr Unternehmen investieren in die Infrastruktur bürgerschaftlichen Engagements und tragen eine CSR-Strategie mit, nach der die Bürger über ihr Engagement selbst entscheiden. Die Unternehmen tragen diese Entscheidung mit und stärken die Organisationen, in denen dies geschieht. So werden einerseits die Werte der Bürger in den Mittelpunkt gestellt und Partizipation in freier Entscheidung ermöglicht. Andererseits fördern solche Unternehmen die organisatorische Leistungsfähigkeit des Dritten Sektors und tragen zum organisatorischen „capacity building“ bei. Der Ertrag für das Unternehmen entsteht durch gestärkte Vertrauensbeziehungen zu Akteuren der Zivilgesellschaft, aber auch durch leistungsfähigere Organisationen. Auch dies kann als strategische CSR interpretiert werden. ■

ZUM THEMA

Porter, Michael E. / **Kramer**, Mark R.: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review Dec. 2006, S. 78-93

Garriga, Elisabet / **Melé**, Domenec: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory; in: Journal of Business Ethics, 53/1 (2004), S. 51-71

Heuberger, Frank W.: Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung: Wie Wirtschaftsführer in Deutschland gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, Ergebnisse einer qualitativen Studie, 2009

Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD, 2007

in **Stiftung&Sponsoring**

Bargen, Kai v. / **Rellecke**, Nadine: Henkel Smile. Gesellschaftliche Verantwortung leben, S&S 1/2008, S. 44-46

Münc, Michael / **Christ**, Tanja: Innovation mit Leidenschaft. Corporate Social Responsibility in der Deutschen Bank, S&S 4/2007, S. 30-31

Konstantin Kehl M.A. ist Projektleiter, Dr. Volker Then Geschäftsführender Direktor am CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg, www.csi.uni-heidelberg.de



Wir sorgen für Orientierung in der Welt der Gemeinnützigkeit!

&Stiftung Sponsoring

Seit 1998 ist „Stiftung&Sponsoring“ das führende Fachmagazin für Non-Profit-Management und -Marketing und widmet sich dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten.

Das Magazin erscheint alle zwei Monate und bietet mit seinem breiten Themenspektrum ein

praxisorientiertes Forum für Informationen, Grundlagen- und Fachwissen im Dritten Sektor.

Überzeugen Sie sich von der Qualität des Magazins! Nutzen Sie unser Angebot und testen Sie zwei Ausgaben gratis! Einfach das Formular ausfüllen und per Fax oder Post zurückschicken.

Ja, ich möchte 2 x Stiftung&Sponsoring gratis bestellen:

NAME, VORNAME

STRASSE/HAUSNUMMER

TELEFON

ORGANISATION

PLZ/ORT

EMAIL

Bitte schicken Sie mir die beiden nächsten Ausgaben kostenlos und frei Haus. Wenn ich Stiftung&Sponsoring danach weiterlesen möchte, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben im Jahr zum Vorteilspreis von derzeit 126,80 € inklusive MwSt. und Versand (statt 6 x Einzelheft zu je 22,00 € zzgl. Versandkosten). Ansonsten genügt eine kurze Mitteilung an den Verlag bis drei Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes.

- Ich zahle gegen Rechnung
- Ich zahle bargeldlos per Bankeinzug

KONTONUMMER

BANKLEITZAHL

Der Bezug verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn ich nicht acht Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestraße 305, 33415 Verl, widerrufen.

DATUM, UNTERSCHRIFT

Fax: 05246 9251010
oder nutzen Sie unser Bestellformular unter www.stiftung-sponsoring.de