

Christen Jakob Mariana und Blaser Nina (Hrsg.)

# PARTNER- SCHAFTEN MIT VERANT- WORTUNG

Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten.

MARIANA CHRISTEN JAKOB UND NINA BLASER (HRSG.)



## Partnerschaften mit Verantwortung: Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten

1. Auflage 2011

144 Seiten, Broschur 298 x 210 mm

ISBN 978-3-906413-85-3

Die Publikation erschien im interact Verlag, dem Fachverlag der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit und ist als Open Access erhältlich.

Das Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz:



- Name muss genannt werden
- keine kommerzielle Nutzung erlaubt
- keine Derivate (Änderungen) erlaubt

**interact**

Hochschule Luzern

Soziale Arbeit

interact Verlag  
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Werftstrasse 1  
Postfach 2945  
6002 Luzern  
[www.hslu.ch/interact](http://www.hslu.ch/interact)

Webshop: [www.interact-verlag.ch](http://www.interact-verlag.ch)

# PARTNER- SCHAFTEN MIT VERANT- WORTUNG

Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten.

MARIANA CHRISTEN JAKOB UND NINA BLASER (HRSG.)



# **PARTNERSCHAFTEN MIT VERANTWORTUNG**

**Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige  
Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten.**

MARIANA CHRISTEN JAKOB UND NINA BLASER (HRSG.)

# INHALT

## VORWORT

- 04 **VORWORT**  
Hochschule Luzern  
*Walter Schmid und Xaver Büeler*
- 05 **VORWORT DER HERAUSGEBERINNEN**  
Hochschule Luzern  
*Mariana Christen Jakob und Nina Blaser*
- ## 01 NEUE PARTNERSCHAFTEN
- 09 **ZUSAMMEN SIND WIR STÄRKER**  
Schweizerisches Rotes Kreuz  
*Annemarie Huber-Hotz*
- 10 **SOZIALES ENGAGEMENT UND CSR**  
Hochschule Luzern  
*Mariana Christen Jakob*
- 16 **DIE «NEUE» PARTNERSCHAFT**  
Hochschule Luzern  
*Mariana Christen Jakob*
- 22 **SOZIALES ENGAGEMENT MIT WIRKUNG**  
Hochschule Luzern/Bertelsmann Stiftung  
*Mariana Christen Jakob und Birgit Riess*

## 02 ERFAHRUNGEN MIT KOOPERATIONEN

- 29 **ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFTEN BEDEUTEN ARBEIT**  
Hochschule Luzern  
*Nina Blaser*
- 30 **GEMEINSAM FÜR NEUE JOBPERSPEKTIVEN**  
Schweizerisches Arbeiterhilfswerk/  
Credit Suisse  
*Zahra Darvishi und Felix Föhn*
- 34 **MONEY MATTERS – SCHULDEN AUCH!**  
Aduno/Caritas Schweiz/Pro Juventute  
*Bettina Freihofer Estrada und Dunja Taleb*
- 40 **DIE STÄRKE GEGENSEITIGEN RESPEKTS**  
UBS/Young Enterprise Switzerland  
*Nicole Heim und Manuela Pauli*
- 44 **FREIWILLIG, ABER NICHT GRATIS**  
Kinderdorf Pestalozzi  
*Marc Wilmes*
- 47 **BEWEGUNG FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN**  
Migros Luzern/IG Arbeit  
*Marc Pfister und Andreas Balsiger*
- 50 **WENN LEBENSMITTEL WELTEN VERBINDEN**  
Tischlein deck dich/Howeg  
*Caroline Schneider*
- 54 **ZWEI PARTNER – EIN GEWINN**  
Allianz Suisse/Schweizerisches Rotes Kreuz  
*Lukas Sallmann und Hans-Peter Nehmer*

## 03 REGIONALE KOOPERATIONEN

- 59 **GEMEINSAM FÜR EINE INTAKTE GESELLSCHAFT**  
Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz  
*Reto Abächerli*
- 60 **INVESTITION IN DIE REGION**  
Bertelsmann Stiftung  
*Birgit Riess*
- 66 **RESSOURCEN SINNVOLL BÜNDELN**  
Netzwerk engagierter Unternehmen und  
gemeinnütziger Mittlerorganisationen (UPJ)  
*Reinhard Lang*
- 72 **BAUSTEINE FÜR ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFTEN**  
Hochschule Luzern/UPJ  
*Mariana Christen Jakob und Reinhard Lang*
- 78 **KOOPERATIONSPULSE IN DER ZENTRALSCHWEIZ**  
Hochschule Luzern  
*Désirée Renggli und Nina Blaser*

## 04 BEST PRACTICE

- 85 **WER WAGT, GEWINNT**  
IG Arbeit/Collano Holding AG  
*Marc Pfister und Helene Sidler*
- 86 **VORBILDICHE KOOPERATIONEN – EINE AUSWAHL**  
Hochschule Luzern  
*Nina Blaser*
- 88 WWF SCHWEIZ UND ZÜRCHER KANTONALBANK
- 89 GATE GOURMET UND VEREIN FÜR  
SOZIALPSYCHIATRIE ZÜRICH UNTERLAND
- 90 AOZ UND EINKAUFSZENTRUM LETZIPARK
- 91 DIE SOZIALCHARTA DER SCHMID GRUPPE
- 92 BSG AG UND NETZWERK BIELERSEE
- 93 CFG SA, MICROSENS SA UND FONDATION LE RELAIS
- 94 COLLANO GRUPPE UND STIFTUNG BRÄNDI
- 95 GE MONEY BANK UND DIVERSE EINRICHTUNGEN  
FÜR KINDER UND JUGENDLICHE
- 96 KNECHT & MÜLLER UND STIFTUNG BERGWALDPROJEKT  
SCHWEIZ
- 97 PARTAGE, ALIGRO, COOP, MANOR, MIGROS  
UND PROCTER & GAMBLE
- 98 LUKB UND STIFTUNG ZUR WIEDERBELEBUNG VON CES
- 99 RETRAITES POPULAIRES UND PARC NATUREL  
RÉGIONAL JURA VAUDOIS
- 100 ERNST SCHWEIZER AG UND FÖRDERVEREIN COCOMO
- 101 CARDINALE PEINTURE SA UND INSTITUTION LE REPUIS
- 102 HEINEKEN SWITZERLAND UND HOSANG'SCHE  
STIFTUNG PLANKIS
- 103 SCHINDLER AUFZÜGE UND VERSCHIEDENE PARTNER
- 104 ADECCO UND ORIF
- 105 HSBC PRIVATE BANK SA UND PRO NATURA GENF
- 106 CARITAS SCHWEIZ UND ETLICHE PARTNER AUS  
LEBENSMITTELINDUSTRIE UND -HANDEL
- 107 COMPISTERNLI-KLUB UND MICROSOFT (SCHWEIZ)
- 108 PROCAP SCHWEIZ UND DIVERSE PARTNER
- 109 FONDATION SWITCHER UND  
KANTONSSCHULE FREUDENBERG
- 110 SOS-KINDERDORF UND FLUGGESELLSCHAFT SWISS
- 111 WWF SCHWEIZ UND COOP
- 112 SWISSCOM AG UND SCHWEIZER GLÜCKSKETTE
- 113 SCHWEIZER TAFEL UND CREDIT SUISSE, COOP, ERNST GÖHNER  
STIFTUNG, SCHINDLER UND SIKA
- 114 L'ORÉAL SCHWEIZ, ARABELLE, EMMAÛS GENÈVE, VOIE F,  
BIRKE-HUUS, CARITAS ZÜRICH UND LINDENBAUM
- 115 HELVETAS SWISS INTERCOOPERATION UND  
COOP-TOCHTER CHOCOLATS HALBA
- 116 CHIQUITA, MIGROS, GIZ UND RAINFOREST ALLIANCE
- 117 AQUAVERDE UND FREESTUDIOS AG

## 05 MITTLER- ORGANISATIONEN

- 119 **UNTERSTÜTZUNG IN DER ANFANGSPHASE**  
Hochschule Luzern  
*Nina Blaser*
- 120 **SICH BESSER KENNEN UND VERSTEHEN**  
Stiftung Philiass  
*Bettina Ferdman Guerrier, Daniel Wiener und  
Marco Grossmann*
- 124 **UNTERNEHMEN MIT VERANTWORTUNG**  
Hochschule Luzern  
*Mariana Christen Jakob und Werner Riedweg*
- 130 **DAS PASSENDE BUSINESSMODELL**  
Hochschule Luzern  
*Jürg Krummenacher*
- 133 **GESTALTUNG UND BEWERTUNG**  
ETH Zürich  
*Sarah Seyr und Theo Wehner*

## 06 AUSBLICK

- 139 **UND DIE ROLLE DES STAATS?**  
Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft  
*Jean-Daniel Gerber*
- 140 **WEITERFÜHRENDE LITERATUR**
- 142 **WEITERFÜHRENDE LINKS**
- 144 **IMPRESSUM**

## VORWORT

*Von Walter Schmid und Xaver Büeler*

Dieser Leitfaden widerlegt die Annahme, wonach Wirtschaft und Soziales zwei verschiedenen Welten angehören, die nicht zusammenfinden können. Natürlich stimmt es, dass Unternehmen in erster Linie dazu da sind, Mehrwert zu schaffen und Gewinne zu erzielen. Sie sind nicht für die soziale Wohlfahrt zuständig. Und ebenso gilt, dass in der Welt des Sozialen Werte wie Schutz vor Lebensrisiken, Solidarität, Ausgleich und gesellschaftlicher Zusammenhalt im Vordergrund stehen. Doch Wohlstand und soziale Wohlfahrt brauchen ein wirtschaftlich tragfähiges Fundament, und ebenso bedürfen die Unternehmen eines stabilen sozialen Umfelds, um prosperieren zu können. Ausgehend von dieser Interdependenz liegt es eigentlich nahe, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen näher zueinander zu bringen. Wo gibt es Berührungspunkte? Gemeinsame Projekte? Wo lassen sich Erfahrungen und Stärken nutzen im gemeinsamen Interesse der Unternehmen und privaten Organisationen?

In der Praxis erweist es sich allerdings als anspruchsvoll, Verbindungen zwischen Unternehmen einerseits, Vereinen, sozialen Einrichtungen und gemeinnützigen Organisationen andererseits aufzubauen. Kader und Mitarbeitende von Unternehmen kommen selten in Berührung mit Vertretern und Vertreterinnen von Nonprofit-Organisationen (NPO) und sozialen Diensten. Das Umgekehrte trifft ebenfalls zu. Man bewegt sich in unterschiedlichen Lebenswelten. Kommt es doch einmal zu Begegnungen und konkreten Projekten, so sind diese oft das Ergebnis von Zufälligkeiten. Ein systematisches Miteinander oder gar einen Dialog gibt es kaum. Mit der Corporate Social Responsibility (CSR) steht inzwischen zwar ein breit anerkanntes Konzept für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmungen zur Verfügung. Damit dieses jedoch mit Leben erfüllt werden kann und nicht ein Schlagwort bleibt, braucht es mehr; es braucht Partnerschaften, die auf gegenseitigem Wissen, Vertrauen und Verlässlichkeit beruhen. Diese sind Voraussetzung dafür, dass konkrete Ergebnisse erzielt werden können im Interesse der Unternehmen und des Gemeinwesens.

An unserer Hochschule ist die Zusammenarbeit zwischen Ökonomie und Sozialem inzwischen zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Studierende aus unterschiedlichen Disziplinen dürfen von einem attraktiven Studienangebot profitieren, in welchem Dozierende der Wirtschaft und der sozialen Arbeit zusammenarbeiten. Studiengänge in der Weiterbildung decken eine Palette von sozio-ökonomischen Aspekten auf der Mikro- wie der Makroebene ab und verschiedene Forschungsprojekte gehen innovativen Fragen der zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklung nach. Weder lassen sich soziale Projekte erfolgreich realisieren, wenn ihnen die betriebswirtschaftliche Basis fehlt, noch erweisen sich ökonomische Analysen als stimmig, wenn sie soziale und psychologische Realitäten ausklammern. So darf auch das vorliegende Projekt, welches mit Unterstützung der Förderagentur für Innovation des Bundes, KTI, realisiert werden konnte, als wichtiger Meilenstein auf einem Weg gelten, der Interessen der Unternehmungen und Interessen der sozialen Wohlfahrt verknüpft.

>>>> **PROF. DR. IUR. WALTER SCHMID**, DIREKTOR HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT. NACH DEM STUDIUM IN LAUSANNE, ZÜRICH UND STANFORD WAR ER LANGJÄHRIG ALS ZENTRALESEKRETÄR DER SCHWEIZERISCHEN FLÜCHTLINGSHILFE UND ALS LEITER DES AMTES FÜR JUGEND- UND SOZIALHILFE DER STADT ZÜRICH TÄTIG. SEIT 1999 IST WALTER SCHMID PRÄSIDENT DER SCHWEIZERISCHEN KONFERENZ FÜR SOZIALHILFE. IM JAHR 2003 WURDE ER ZUM DIREKTOR DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT BERUFEN.

>>>> **PROF. DR. XAVER BÜELER**, DIREKTOR HOCHSCHULE LUZERN – WIRTSCHAFT. NACH DEM STUDIUM AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH WAR ER VERANTWORTLICH FÜR DEN AUFBAU VON FORSCHUNGSABTEILUNGEN IM BEREICH BILDUNGSMANAGEMENT AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH UND DER PHZ ZUG. DANEBEN WAR ER VISITING PROFESSOR AN DEN UNIVERSITÄTEN OSLO, LONDON UND LINZ. 2005 WURDE XAVER BÜELER ZUM REKTOR DER PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULE ZENTRALSCHWEIZ UND 2008 ZUM DIREKTOR DER HOCHSCHULE LUZERN – WIRTSCHAFT BERUFEN.

Hochschule Luzern

## VORWORT DER HERAUSGEBERINNEN

Von Mariana Christen Jakob und Nina Blaser

Gesellschaftlich verantwortungsvolles Unternehmertum, Corporate Social Responsibility (CSR), wird in der Schweiz gelebt und erlebt seit ein paar Jahren eine neue Dynamik. Unzählige und sehr unterschiedliche Projekte und Partnerschaften zwischen Nonprofit-Organisationen (NPO)<sup>1</sup> und wirtschaftlichen Unternehmen werden auf die Beine gestellt – den Innovationen in diesem Bereich sind keine Grenzen gesetzt. Solche Partnerschaften sollen nicht nur auf der Projektskizze gut aussehen, sondern strategisch Sinn machen, vorbildlich und professionell umgesetzt werden und dadurch Mehrwert für die Gesellschaft und die involvierten Partner schaffen.

Die Hochschule Luzern möchte mit diesem Buch dazu beitragen, dass das Thema Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und NPO in der Schweiz unter dem Stichwort CSR zu einem wichtigen Thema wird. Die vielen kleineren und grösseren Praxisbeispiele sollen dazu anregen, ebenfalls den Schritt zu wagen und eine Partnerschaft umzusetzen. Der Dialog über die Grenzen der Sektoren hinweg ist eröffnet. Der doppelte Gewinn für die Wirtschaft und die Gesellschaft ist denn auch bestechend. Einfach sind solche Kooperationen aber nicht, vor allem am Anfang der Zusammenarbeit. Diese kann durchaus schwierig sein und durch Vorurteile auf beiden Seiten behindert werden. Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis sollen dazu beitragen, dass die Stolpersteine auf dem Weg zu erfolgreichen Partnerschaften zumindest teilweise aus dem Weg geräumt werden können.

Der anwendungsorientierte Leitfaden *Partnerschaften mit Verantwortung. Wie wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisation erfolgreich zusammenarbeiten* ist das Resultat eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts der Hochschule Luzern, der ETH Zürich und der Stiftung Philiias. Im Zentrum stand die Frage, wie Kooperationen zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen initiiert werden können. In anderen europäischen Ländern gibt es bereits erprobte Methoden und erste Auswertungen liegen vor. Inwiefern können solche Instrumente und Vorgehensweisen auf den schweizerischen Kontext übertragen werden und wo braucht es allenfalls kulturspezifische Anpassungen? Die ersten Umsetzungen lassen noch keine abschliessenden Antworten zu, entscheidend für die Gestaltung ist aber sicherlich der Einbezug des jeweils spezifischen Kontexts und der konkreten Akteure.

Die Diskussionen rund um Partnerschaften mit Verantwortung bzw. «neuen» Partnerschaften spielen sich vor der Kulisse der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen ab. Die alten Pole – Schwarz und Weiss oder Gut und Böse – gehören definitiv nicht mehr in unsere Zeit.

**WENN SICH MODERNE UNTERNEHMEN HEUTE FÜR IHR  
UMFELD UND DIE GESELLSCHAFT ENGAGIEREN,  
SO HAT DAS DURCHAUS AUCH ÖKONOMISCHE GRÜNDE.**

<sup>1</sup>In der vorliegenden Publikation wird der Begriff Nonprofit-Organisationen (NPO) verwendet, der sich auf die umfassende Definition durch das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project stützt (vgl. Zimmer, A./Priller, E.: *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*. Wiesbaden 2004). Der Begriff Non-Governmental Organisation (NGO) betont einzig die Abgrenzung gegenüber den staatlichen Organisationen und ist nach Ansicht der Herausgeberinnen für die vorliegende Themenstellung weniger geeignet. Allerdings wird der Begriff NPO von der Praxis dahingehend kritisiert, dass sich dieser einzig mit einer Negativdefinition von der Wirtschaft abgrenzt und unwirtschaftliches im Sinne von unprofessionellem Handeln suggeriert. Das Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» in der Zentralschweiz hat darum sehr bewusst den Begriff «gemeinnütziges Unternehmen» für NPO gewählt. Bei Artikeln über das Netzwerk wird deshalb der angepasste Begriff «gemeinnützige Unternehmen» verwendet.

Wenn sich moderne Unternehmen heute für ihr Umfeld und die Gesellschaft engagieren, so hat das durchaus auch ökonomische Gründe. Die Vorstellung, bürgerschaftliches Engagement sei rein philanthropisch und stehe dem wirtschaftlichen Gewinn diametral gegenüber, ist überholt. Umgekehrt handeln gemeinnützige Organisationen einzig durch ihre Verankerung im sogenannten Not-for-Profit-Sektor nicht schon per se verantwortungsvoll. Auch NPO müssen nach wirtschaftlichen und ökologischen Gesichtspunkten funktionieren und stehen verschiedenen Akteuren gegenüber in der Verantwortung. Hier gilt es in Zukunft Brücken zu schlagen und Neuland zu betreten. Genau dies konnte mit der vorliegenden Publikation bereits im Entstehungsprozess erreicht werden. Viele Artikel sind in Co-Autorenschaft aus beiden Sektoren entstanden und belegen eindrücklich, dass Grenzüberschreitungen gewagt werden und erfolgreich sein können.

## UMGEKEHRT HANDELN GEMEINNÜTZIGE ORGANISATIONEN EINZIG DURCH IHRE VERANKERUNG IM SOGEMANTEN NOT-FOR-PROFIT-SEKTOR NICHT SCHON PER SE VERANTWORTUNGSVOLL.

Corporate Social Responsibility ist ein Begriff, der für Unternehmen verwendet wird, die sich sozial und ökologisch engagieren, in diesem Bereich also freiwillig Verantwortung in konkrete Aktivitäten umsetzen. Partnerschaften zwischen Unternehmen und NPO öffnen hier ein breites Feld von Möglichkeiten. Eine Eingrenzung des Themas auf gewisse Schwerpunkte war deshalb unumgänglich. In dieser Publikation konzentrieren wir uns schwerpunktmässig auf die *soziale Dimension* des Konzepts, möchten aber betonen, dass die *ökologische Dimension* gleichermassen wichtig ist. Beispielsweise hat der WWF viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und lanciert im Bereich Corporate Partnership wichtige Projekte zu Umweltthemen. Neben dem Fokus auf die soziale Dimension interessieren uns vor allem die Partnerschaften mit einer *regionalen und nationalen* Verankerung. Die internationale Komponente wird dagegen nur am Rande behandelt, stellen sich doch bei diesen Projekten nochmals ganz andere Fragen.

Der praxisorientierte Leitfaden soll helfen, einen Überblick über das CSR-Thema und den Gestaltungsspielraum von Partnerschaften mit Verantwortung zu erhalten. Eine Planung und Umsetzung ohne Grundlagen und Konzepte funktioniert aber nur bedingt, deshalb finden sich neben der breiten Palette von Praxisbeispielen Texte, die die Umsetzung unterstützen und den Hintergrund beleuchten.

Bereits im *1. Kapitel* wird auf das CSR-Konzept eingegangen und nach dessen Wurzeln gefragt. Im Weiteren werden die verschiedenen Varianten von «neuen» Partnerschaften vorgestellt; etwas ausführlicher rückt das Instrument des Corporate Volunteering in den Vordergrund. Mit der «iooi-Methode» wird in diesem Kapitel zudem ein Planungs- und Evaluationstool eingeführt, das bei Kooperationspartnerschaften die Messung des gesellschaftlichen Engagements erlaubt.

Im *2. Kapitel* können sich der Leser und die Leserin von der Praxis anregen lassen. Eine Reihe Sektoren übergreifender regionaler und nationaler Kooperationspartnerschaften werden beschrieben und zeigen eindrücklich, dass auch unterschiedlichste Partner an einem Strang ziehen können. Die Begeisterung bei den Akteuren über ihr gelungenes CSR-Projekt wirkt ansteckend. Genauso transparent werden auch die Schwierigkeiten beschrieben, die die Partner beim Aufbau der Kooperation durchlaufen haben. So beschreibt beispielsweise ein Unternehmen im Bereich des bargeldlosen Zahlens den Kampf gegen stark in der Gesellschaft verankerte Vorurteile.

Im *3. Kapitel* wird der Fokus auf regionale Kooperationen gelegt. Konkrete Erfahrungen aus Deutschland zeigen, dass unser Nachbarland beim gesellschaftlichen Engagement sehr aktiv ist, vor allem bei regionalen Aktivitäten, und wir hier ebenso von diesen Erfahrungen lernen können, sei dies bei methodischen Ansätzen (z.B. die Verantwortungspartnermethode der Bertelsmann-Stiftung) oder beim Aufbau lokaler Netzwerke, welche die Ressourcen aus der Wirtschaft, Politik

und Zivilgesellschaft bündeln. In diesem Kapitel 3 können wir zeigen, dass es in der Schweiz durchaus Bestrebungen gibt, regionale Netzwerke zu etablieren. Hier macht das Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» in der Zentralschweiz erste Schritte und plant das Pilotprojekt einer Impulswoche zwischen Unternehmen und NPO.

Wer sich für weitere vorbildliche, aber teilweise auch eingegrenzte Beispiele aus der Praxis interessiert, kommt im 4. Kapitel voll und ganz auf seine Rechnung. 30 Best-Practice-Beispiele aus der Deutsch- und Westschweiz, mit regionaler, nationaler und bedingt auch internationaler Verankerung, werden porträtiert. Sie sollen dazu animieren, selbst Partnerschaften über die Sektoren hinweg zu lancieren, und vor allem zeigen sie auf, dass Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen unendlich viele verschiedene Ausgestaltungsformen annehmen können.

Im 5. Kapitel finden die Stiftung Philius und das neue Netzwerk der Hochschule Luzern, «Unternehmen mit Verantwortung», eine Plattform. Zum einen zeigt die Stiftung Philius mit der Veranstaltung «Humagora», wie Partnerschaften initiiert werden können und ein erster Austausch stattfindet. Zum anderen illustriert das Netzwerk der Hochschule Luzern, dass eine partizipative und schrittweise Initiative zur Bündelung der regionalen Ressourcen zwischen den Sektoren im Gang ist und erste Aktivitäten geplant sind. Der Artikel über die Möglichkeiten und Optimierungen des Businessmodells für Kooperationspartnerschaften und die Vorstellung eines Evaluationsinstruments der ETH Zürich runden dieses Kapitel ab.

Im 6. und letzten Kapitel erlauben wir uns einen kleinen Ausblick. Wie geht es mit CSR in der Schweiz weiter? Was sind die Chancen und welches die Problemstellungen? Zudem sorgen weiterführende Literatur und Links dafür, dass möglichst wenige offene Fragen zurückbleiben.

Der vorliegende Leitfaden ist mit viel Begeisterung – von Seiten der Herausgeberinnen, aber ebenso von Seiten der vielen Autorinnen und Autoren – entstanden. Jede einzelne Anfrage, sei es für das Verfassen eines kürzeren oder längeren Texts oder die Mitarbeit an den Best-Practice-Beispielen, wurde positiv beantwortet: Wir erhielten keine einzige Absage! In diesem inspirierenden Umfeld, über so zahlreiche erfreuliche Partnerschaften schreiben zu können, waren Ansporn und Freude bei der Arbeit an dieser Publikation. Der Dank gilt deshalb all jenen, die sich mit viel Engagement, Zeit und Know-how für das vorliegende Buch eingesetzt haben – wir sind überzeugt, damit Impulse für eine wichtige Diskussion zu setzen. Denn: Gesellschaftliche Verantwortung geht uns alle an!

>>>> **MARIANA CHRISTEN JAKOB** IST HERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND PROFESSORIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN MIT DEN SCHWERPUNKTEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CORPORATE PARTNERSHIP UND SOCIAL INNOVATION. SIE LEITET IN DIESEN THEMENFELDERN BACHELORMODULE, DEN STUDIENGANG CAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND DIVERSE FORSCHUNGSPROJEKTE. ALS AUTORIN ZEICHNET SIE FÜR ZAHLREICHE PUBLIKATIONEN UND ARTIKEL VERANTWORTLICH. IM WEITEREN LEITET SIE DIE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION SEF-SWISS GMBH UND IST ALS SELBSTSTÄNDIGE BERATERIN IN VERSCHIEDENEN ORGANISATIONEN UND PROJEKTEN ENGAGIERT.

>>>> **NINA BLASER** IST MITHERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND EXTERNE ASSISTENTIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT. SIE HAT POLITIKWISSENSCHAFT UND SOZIOLOGIE AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT. DERZEIT ABSOLVIERT SIE AN DER UNIVERSITÄT BERN/KOMPETENZZENTRUM FÜR PUBLIC MANAGEMENT (KPM) EINEN MASTERSTUDIENGANG IN PUBLIC MANAGEMENT UND POLITIK. SIE ARBEITET ZUDEM IN EINEM TEILZEITPENSUM AM ZENTRUM FÜR DEMOKRATIE IN AARAU (ZDA). ZUVOR WAR NINA BLASER LANGJÄHRIG ALS RADIOJOURNALISTIN IN DEN KANTONEN BERN, AARGAU UND ZÜRICH TÄTIG.

01

**NEUE PARTNER-  
SCHAFTEN**

Schweizerisches Rotes Kreuz

## ZUSAMMEN SIND WIR STÄRKER

Von Annemarie Huber-Hotz

Corporate Social Responsibility (CSR) ist zu einem Schlagwort geworden, hinter dem sich viele Ideen und Absichten verstecken. Was das nun aber in der Praxis heisst und wo der Wert, der Mehrwert, für die Beteiligten, die Wirtschaft und die Gesellschaft liegt, kann nur anhand von «handfesten» Taten aufgezeigt werden. Solche «handfesten» Taten sind allerdings nicht neu! Schon seit jeher haben sich die guten Patrons von Unternehmen für Staat und Gesellschaft interessiert, sich selbst ehrenamtlich eingesetzt sowie Projekte und Aktivitäten von Vereinen und zivilgesellschaftlichen Organisationen unterstützt. Als eine Folge der Globalisierung und der zunehmenden Mobilität sind die Bindungen der Unternehmen wie auch der Bevölkerung an den Stand- bzw. Wohnort loser geworden, was sich auf das freiwillige und ehrenamtliche Engagement ausgewirkt hat. Auch wenn in der Schweiz immer noch mehr als ein Drittel der Erwachsenen Freiwilligenarbeit leistet, sind die Zahlen doch zurückgegangen.

Unbestritten bleibt, dass der Staat allein nicht alle gesellschaftlichen Probleme lösen kann und lösen soll. Es ist deshalb richtig und wichtig, dass das gemeinnützige Engagement und die soziale Verantwortung der Unternehmen wie der Bevölkerung wieder intensiv diskutiert und gefördert werden. Zur Förderung gehört auch, neue Wege zu beschreiten und das Potenzial auszuloten, das in einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen liegt. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit Unternehmen ist sowohl für öffentliche wie private gemeinnützige Institutionen wünschbar.

Es geht in einem ersten Schritt darum, die Erfahrungen mit wegweisenden Projekten im In- und Ausland aufzuzeigen und zu analysieren. Wichtig ist es, diese praktischen Beispiele sichtbar und bekannt zu machen, damit alle Beteiligten aus gemachten Erfahrungen lernen können. In einem zweiten Schritt würde es darum gehen, Informationen und Erfahrungen zwischen Partnern auszutauschen. Dafür eignen sich regionale und nationale Netzwerke wie das Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» der Zentralschweiz. In solchen Netzwerken können die Vorstellungen, die Wünsche, die Bedürfnisse und die Kompetenzen von beiden Seiten, von den Unternehmen und den Nonprofit-Organisationen (NPO), erhoben, bekannt gemacht und zusammengeführt werden können.

Zur sozialen Verantwortung eines Unternehmens gehören nicht nur finanzielle Unterstützungsleistungen, sondern auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das zivilgesellschaftliche Engagement durch geeignete Anreize, wie z.B. ihre Freistellung für einen freiwilligen Einsatz. Von einem solchen Engagement profitiert auch das Unternehmen, trägt es doch zur Stärkung der sozialen Kompetenz und der Motivation der daran Teilnehmenden bei. Aber auch die beteiligten NPO, die freiwillige Einsätze anbieten, ziehen aus der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen einen Nutzen, vor allem wenn entsprechende Kooperationen für eine längere Zeit vereinbart werden.

Bei den aktuellen Diskussionen wird oftmals vergessen, dass gemeinnütziges Engagement keineswegs eine Erfindung unserer Zeit ist. Dieses Kapitel schlägt den Bogen von den historischen Wurzeln über das CSR-Rahmenkonzept bis zu neuen Formen von Partnerschaften mit einem Schwergewicht auf das Thema Corporate Volunteering. Die Wirkungsmessung von sozialem Engagement ist ein neues Thema, für die zukünftige Entwicklung ist diese Dimension aber von zentraler Bedeutung und wird im dritten Artikel aufgegriffen. Dabei darf der volkswirtschaftliche Aspekt nicht vergessen werden. Der Zusammenhalt in der Gesellschaft ist ein Thema von hoher Brisanz und so notwendig wie eh und je!

>>>> **ANNEMARIE HUBER-HOTZ** IST DERZEIT PRÄSIDENTIN DES SCHWEIZERISCHEN ROTEN KREUZES, MITGLIED DES FACHHOCHSCHULRATS DER HOCHSCHULE LUZERN UND IN ETLICHEN WEITEREN STIFTUNGS-RÄTEN ALS PRÄSIDENTIN ODER MITGLIED TÄTIG. ANNEMARIE HUBER-HOTZ ERLANGTE ALS BUNDESKANZLERIN DER SCHWEIZERISCHEN EIDGENOSSENSCHAFT (2000 BIS 2007) NATIONALE BEKANNTHEIT. ZUVOR WAR DIE STUDIERTE POLITIKWISSENSCHAFTLERIN UND SOZIOLOGIN ALS SEKRETÄRIN DES STÄNDERATS UND GENERALSEKRETÄRIN DER BUNDESVERSAMMLUNG TÄTIG. ZUDEM PRÄSIDIERT SIE DIE SCHWEIZERISCHE GEMEINNÜTZIGE GESELLSCHAFT UND DIE SCHWEIZER BERGHILFE.

Hochschule Luzern

# SOZIALES ENGAGEMENT UND CSR

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen hat sowohl in der Genossenschaftsbewegung wie bei Familienbetrieben und mittelständischen Firmen Tradition. Mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility rückt die strategische Verankerung ins Zentrum und neue Handlungsfelder öffnen sich. Neue Organisationsformen und Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen können auf diesem Hintergrund zum Gewinn für die Wirtschaft und die Gesellschaft werden.

*Von Mariana Christen Jakob*

## GENOSSENSCHAFTLICHE WURZELN

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für das Engagement eines Unternehmens, das soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung übernimmt und damit in der Gesellschaft aktiv wird. Der Begriff ist neueren Datums, nicht aber die Sache. Die Inhalte von gesellschaftlichem Engagement durch Firmen und Unternehmerpersönlichkeiten haben eine lange Tradition. In der Schweiz hat beispielsweise der Typus genossenschaftlich organisiertes Unternehmen viel mehr Gewicht als irgendwo sonst in Europa (Putschert 2005).

Die Genossenschaftsbewegung entstand ab Mitte des 19. Jahrhunderts und suchte mit wirtschaftspolitischen Zielsetzungen neue Antworten auf die sozialen Probleme der Industriegesellschaft. Notleidende Wirtschaftszweige und Bevölkerungsgruppen griffen zu den genossenschaftlichen Formen der organisatorischen Selbsthilfe: Kredit-, Wohnbau-, Landwirtschafts- oder Konsumgenossenschaften entstanden. Dabei gibt es durchaus Beispiele, die nicht als reine Selbstorganisation in Arbeiterkreisen entstanden. Auch bürgerliche Kreise und Philanthropen sind bei den Gründern zu finden. Einige dieser Genossenschaften sind heute zu grossen Unternehmen herangewachsen.

Die Raiffeisenbanken haben sich Mitte des 19. Jahrhunderts mit den Volksbanken zusammengeschlossen. Die Mobiliarversicherungen gelten als älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz. Coop und Migros sind heute beide weltweit führend im Detailhandel punkto CSR und Nachhaltigkeit, beide sind genossenschaftlich organisierte Unternehmen und haben ihre Wurzeln in der Genossenschaftsbewegung. In den 1980er Jahren werden im Umfeld der alternativen Bewegungen in verschiedenen Branchen neue Unternehmen gegründet. Eine der erfolgreichsten Neugründungen ist das Carsharing-Unternehmen Mobility.

## TRADITION IM MITTELSTAND

Gesellschaftliche Verantwortung wird in der Schweiz auch bei kleineren und mittelgrossen Unternehmen (KMU) lange vor der Diskussion rund um CSR gelebt. Patrons der guten alten Schule kümmerten sich um Wohnungen, Gesundheit, Nahrung und Bildung ihrer Mitarbeitenden und deren Familien und engagierten sich in politischen Fragen.

Pionierbetriebe wie die Käsefirma Bär richteten Anfang der 1950er Jahre eine Betriebskommission, eine Pensionskasse und die Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeitenden ein. Die Zahnbürstenfirma Trisa schaffte Anfang der 1960er Jahre den Akkordlohn ab, der Turnaround in der schwierigen wirtschaftlichen Situation gelang mit einem neuen partizipativen Führungsmodell.

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass bei mittelständischen Betrieben ein hohes gesellschaftliches Engagement verbreitet ist. Auf die Frage nach der Motivation antworten die Inhaber von KMU: Das gehört zu meinem Selbstverständnis als Unternehmer (Christen Jakob/von Passavant 2009). Sicherlich geht es um den finanziellen Gewinn, aber dahinter steckt ein tieferer Sinn des Wirtschaftens: Betrieblicher und gesellschaftlicher Mehrwert schliessen sich nicht aus.

Viele KMU mit einem ausgeprägten CSR-Profil sind Familienunternehmen. Bei diesem Unternehmenstypus ist das Wertesystem zwischen Geschäft und Gefühl quasi in den genetischen Code eingeschrieben. Anders als bei börsenkotierten Unternehmen ist die Planung langfristig ausgerichtet und orientiert sich an mehreren Generationen. Die Inhaber von Familienunternehmen können dabei nicht nur die Unternehmenswerte definieren, sie verfügen auch über den nötigen Entscheidungsspielraum für die Umsetzung.

Der Hauptakzent des Engagements bei KMU und Familienbetrieben liegt auf den Mitarbeitenden. Der menschliche Austausch steht im Zentrum bei Betriebsanlässen und das Engagement im lokalen Umfeld ist ein wichtiges Handlungsfeld. Gesellschaftliche Fragen bleiben nach Arbeitsschluss nicht einfach auf dem Pult liegen. Daraus ergibt sich auch ein Vorteil im «War for Talent» um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass vor allem bei jungen und gut ausgebildeten Menschen das Image einer Firma eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Beim Brillenglashersteller Knecht und Müller beispielsweise können die Kosten für Inserate dank der qualifizierten Blindwerbungen gespart werden.

### DIE JÜNGEREN ENTWICKLUNGEN

Ab den 1970er Jahren wird im angelsächsischen Raum vor allem am Beispiel grosser internationaler Unternehmen die Frage der Beziehung und Abhängigkeit zu den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) diskutiert. Einerseits sind die Stakeholder von den unternehmerischen Aktivitäten direkt oder indirekt betroffen, andererseits spielen diese auch eine Rolle für die Existenz der Firmen. Die Aufnahme des Stakeholderansatzes in das strategische Management ist in der Folge als ein Resultat dieser Diskussionen und als eine Reaktion auf den dominierenden Shareholder-Value-Gedanken zu interpretieren.

Abbildung 1:  
DER STAKEHOLDER-ANSATZ



In den 1980er Jahren gewinnt parallel dazu die nachhaltige Entwicklung an Bedeutung, die im Bruntland Report (1987) mit folgender Idee zusammengefasst wird: «Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.» In den 1990er Jahren verdichten sich diese Ideen in einem neuen CSR-Verständnis als Handlungsanleitung für Unternehmen.

Die neue Informations- und Kommunikationstechnologie und die Globalisierung mit der Verlegung der Produktionsstandorte in Schwellen- und Entwicklungsländer stellen die grossen internationalen Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen im Hinblick auf verantwortliche Unternehmensführung. An der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro bekennt sich die Privatwirtschaft öffentlich zur sozialen und ökologischen Verantwortung und zu internationalen Normen für die Ausgestaltung der Globalisierung. 2000 initiiert der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan den UN Global Compact. Dieser besteht aus zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Sozial- und Umwelt sowie zur Vermeidung von Korruption. Diese Herausforderungen nehmen mit der dynamisch wachsenden Globalisierung zu. Heute sind beispielsweise Sportartikelhersteller oder die Textilbranche, aber nicht nur sie, bei ihren Geschäftsaktivitäten mit dem Thema Menschenrecht konfrontiert und müssen bei Missbrauch um ihre Reputation fürchten bzw. mit empfindlichen Umsatzeinbrüchen rechnen.

Ein gewachsenes Bewusstsein bei Konsumenten und Konsumentinnen und eine wachsame NPO-Landschaft tragen dazu bei, dass CSR auf der unternehmerischen Agenda ihren festen Platz hat. Grosse und international tätige Unternehmen können es sich heute kaum mehr leisten, die CSR-Dimension in den globalen Handlungsfeldern völlig zu vernachlässigen. Fachleute an unterschiedlichen Stellen in den Unternehmen setzen die CSR-Ziele und machen ihre Aktivitäten in CSR- oder Nachhaltigkeitsreporten transparent. Bei weltweit operierenden Unternehmen wird die CSR-Performance inzwischen zu einem wichtigen Kriterium an der Börse, die diese Daten in verschiedenen Indizes einbezieht und bewertet.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IST EIN KONZEPT, DAS DEN UNTERNEHMEN ALS GRUNDLAGE DIENT, AUF FREIWILLIGER BASIS SOZIALE BELANGE UND UMWELTASPEKTE IN IHRE UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT UND IN IHRE WECHSELBEZIEHUNGEN ZU DEN ANSPRUCHSGRUPPEN ZU INTEGRIEREN.**

### **DER BEGRIFF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Der Begriff Corporate Social Responsibility ist im deutschen Sprachraum seit Anfang 2000 geläufig. In den USA sind die Debatten rund um die Verantwortung von Unternehmen als Teil der Gesellschaft wesentlich älter. Es wird davon ausgegangen, dass Firmen in zahlreichen Aspekten von Leistungen der Gesellschaft wie Infrastruktur, Rechtssicherheit oder Bildungssystemen profitieren und kostenlos diese Angebote nutzen können. Daraus werden Ansprüche der Gesellschaft an das Unternehmen abgeleitet, sich entsprechend als Akteur sozial verantwortlich zu zeigen, um die «Licence to operate» zu erhalten. Trotz der längeren Auseinandersetzungen fehlen aber in der US-amerikanischen Diskussion genaue Begrifflichkeiten und Definitionen.

In Europa wurde CSR mit der Jahrhundertwende zu einem Thema für eine interessierte Öffentlichkeit. 2001 legte die Europäische Kommission sowohl eine EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung als auch ein Grünbuch zur Corporate Social Responsibility vor.

Abbildung 2:  
**DAS CSR-KONZEPT**  
Quelle: Christen Jakob/  
von Passavant (2009)



### DAS NEUE BEI CSR

Was ist nun aber das Neue an CSR? Geht es um den vielzitierten alten Wein in neuen Schläuchen? Eine der entscheidenden Innovationen ist die Verbindung des gesellschaftlichen Engagements mit den Geschäftszielen. Die Verankerung in der Strategie und den Geschäftsprozessen im Hinblick auf einen unternehmerischen und einen gesellschaftlichen Mehrwert für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen ist der Kern des modernen CSR-Konzepts. Das Engagement der KMU und der Familienunternehmen beeindruckt, aber wird die Kommunikation nach aussen oder eine öffentliche Anerkennung in den Medien oftmals vernachlässigt. Die vielen kleinen Spenden oder die einzelnen Projekte sind eher situativ und zufällig ausgewählt. Ein ganzheitliches Konzept, eine Verbindung mit den Geschäftsprozessen oder eine strategische Verankerung fehlen noch in vielen Fällen. Damit öffnen sich für das neue CSR-Konzept professionelle Entwicklungsperspektiven.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Unterstützung für gemeinnützige Projekte oder regionale Hilfsaktionen gewinnt, wenn sie ebenso professionell geplant und umgesetzt werden wie Vertriebsaktionen oder Kundenakquise. Eine langfristige und strategische Planung des gesellschaftlichen Engagements und eine Ausrichtung an den eigenen Unternehmenszielen ermöglichen zahlreiche Verbesserungen und einen Gewinn für die Unternehmen und die Gesellschaft. Damit öffnet sich auch eine breite Palette an CSR-Potenzial für die engagierten Firmen (Fuchs-Gamböck 2006, Christen Jakob/von Passavant 2009):

- / Imagegewinn: Das Unternehmen verbessert sein Bild in der Öffentlichkeit und gewinnt durch das verantwortliche Handeln an Reputation und Profil.
- / Kundenbindungen: Die Kundenbindungen können besser und intensiver werden, direkte Rückmeldungen sensibilisieren für zukünftige Trends.
- / Personalpolitik: CSR-Sensibilisierte und -engagierte Mitarbeitende sind motiviert und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Eine enge Verbindung zur Personalentwicklung öffnet Weiterbildungsmöglichkeiten und schafft einen Mehrwert als attraktiver Arbeitgeber.
- / Beziehungsmanagement: Mit dem CSR-Fokus und Fragen rund um das Thema Verantwortung können Kontakte zur Kundschaft, zu Zulieferpartnern und zur Öffentlichkeit auf optimale Weise geknüpft werden.
- / Innovationsmanagement: Der Austausch und das Einbeziehen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen schaffen eine Grundlage des Vertrauens und vermitteln vielfältige Impulse und Anregungen für Innovationen.
- / Markt und Marke: Firmen und Produkte können vom zusätzlichen Wert profitieren und differenzieren sich damit am Markt. Dieser Wettbewerbsvorteil gewinnt an Bedeutung durch das wachsende öffentliche Interesse.
- / Standort und Region: Engagiert sich ein Unternehmen in der Region, kommt das den Mitarbeitenden zugute und der Standort gewinnt. Zudem können viele Herausforderungen mit einer regionalen Verankerung optimal gelöst werden.
- / Risiko-Management: Die Einbeziehung von potenziellen Risiken in die CSR-Strategie kann ein wichtiger Schritt zu einem aktiven Management im Sinne eines Frühwarnsystems sein.

>>>> **MARIANA CHRISTEN JAKOB** IST HERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND PROFESSORIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN MIT DEN SCHWERPUNKTEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CORPORATE PARTNERSHIP UND SOCIAL INNOVATION. SIE LEITET IN DIESEN THEMENFELDERN BACHELORMODULE, DEN STUDIENGANG CAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND DIVERSE FORSCHUNGSPROJEKTE. ALS AUTORIN ZEICHNET SIE FÜR ZAHLREICHE PUBLIKATIONEN UND ARTIKEL VERANTWORTLICH. IM WEITEREN LEITET SIE DIE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION SEF-SWISS GMBH UND IST ALS SELBSTSTÄNDIGE BERATERIN IN VERSCHIEDENEN ORGANISATIONEN UND PROJEKTEN ENGAGIERT.

### HANDLUNGSFELDER UND INSTRUMENTE

Ausgehend vom Konzept der verschiedenen Anspruchsgruppen und der europäischen Definition von CSR können verschiedene Handlungsfelder für die Umsetzung der CSR-Aktivitäten definiert werden. Mit dem internen Fokus auf die Mitarbeitenden in verschiedenen Funktionen und Arbeitsfeldern lassen sich folgende Felder und Instrumente aufzählen:

#### INTERNES HANDLUNGSFELD UND INSTRUMENTE (NICHT ABSCHLIESSEND)

- / Anstellungsbedingungen
- / Weiterbildung
- / Prävention und Gesundheitsförderung
- / Gleichstellung
- / Diversity Management
- / Sozialberatung und Integration
- / Flexible Pensionierung
- / *Integration von behinderten oder erwerbslosen Personen*
- / *Corporate Volunteering*
- / *Corporate Giving*

*Zu den kursiv hervorgehobenen Handlungsfeldern finden sich Praxisbeispiele in dieser Publikation.*

Im lokalen bzw. regionalen Handlungsfeld einer Unternehmung finden sich unterschiedliche Anspruchsgruppen. Das können je nach Branche oder Firma Lieferanten, Geschäftspartner, Kunden und Kundinnen oder verschiedene gesellschaftliche Gruppen sein. Mit den neuen Organisationsformen der Partnerschaften gewinnen die gemeinnützigen Organisationen als wichtige Stakeholder-Gruppe stark an Bedeutung.

#### REGIONALES HANDLUNGSFELD UND INSTRUMENTE (NICHT ABSCHLIESSEND)

- / Miliztätigkeit in Vereinen und öffentlichen Behörden
- / *Geldspenden*
- / *Sachspenden und Bereitstellen von Infrastruktur*
- / *Corporate Volunteering («Zeitspenden» der Unternehmen)*
- / *Pro-Bono-Beratung (kostenloser Transfer von Know-how)*
- / *Corporate Partnership*

### LITERATUR

CHRISTEN JAKOB, M.: *Corporate Social Responsibility – worum geht es?* IN: CHRISTEN JAKOB, M./VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen.* Frauenfeld/Zürich: Verlag Huber, 2009.

FUCHS-GAMBÖCK, K.: *Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt.* Heidelberg/München/Landsberg/Berlin: economica, 2006.

PURTSCHERT, R. (Hrsg.): *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz.* Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, 2005.

Die vorliegende Publikation legt mit dem Thema Corporate Partnership bzw. Partnerschaften mit Verantwortung einen starken Fokus auf die Region. Im nationalen CSR-Handlungsfeld stehen die Öffentlichkeit und unterschiedliche Bevölkerungsgruppen mit spezifischen Anliegen und Problemen im Zentrum. Ein wichtiges Instrument sind auch hier die Kooperationen zwischen der Wirtschaft und Nonprofit-Organisationen (NPO).

#### NATIONALES HANDLUNGSFELD UND INSTRUMENTE (NICHT ABSCHLIESSEND)

- / Stiftungen (Philanthropie)
- / Standards und Labels
- / *Geldspenden*
- / *Sachspenden und Bereitstellung von Infrastruktur*
- / *Corporate Volunteering*
- / *Pro-Bono-Beratung*
- / *Soziale Firmen und längerfristige Projekte*
- / *Corporate Partnership*

Für grosse und international tätige Unternehmen zeigen sich in den globalen CSR-Handlungsfeldern mit den Themen Menschenrechte oder Arbeitsbedingungen neue Herausforderungen. In Indien, Asien oder Afrika sind die normativen und rechtlichen Arbeitsstandards im Vergleich zu den westlichen Vorgaben weniger weit entwickelt oder sie werden weniger konsequent umgesetzt. Damit nehmen Sicherheits- oder Gesundheitsrisiken und die rechtliche Dimension an Bedeutung zu. Multinationale Unternehmen sind in diesen Feldern oftmals zwingend auf die Zusammenarbeit mit NPO angewiesen und können die internationalen Standards und Vorgaben nur in solchen Kooperationen umsetzen und garantieren.

#### INTERNATIONALES HANDLUNGSFELD UND INSTRUMENTE (NICHT ABSCHLIESSEND)

- / Stiftungen (Philanthropie)
- / Sachspenden
- / Entwicklungsprojekte
- / CSR und Nachhaltigkeit in der Wertschöpfung (Know-how-Transfer)
- / Internationale Standards und Labels
- / UN Global Compact (Code of Conduct)
- / Corporate Partnership

Zusammenfassend können die Schwerpunkte in der folgenden Darstellung aufgezeigt werden:



Abbildung 3:  
SCHWERPUNKTE IN  
PARTNERSCHAFTEN

Die vorliegende Publikation thematisiert die globalen CSR-Handlungsfelder nicht und konzentriert sich auf das regionale und nationale Wirkungsfeld. Für das Einordnen in die Gesamthematik ist es aber wichtig, dass diese Dimensionen von CSR-Aktivitäten nicht vergessen gehen.

Hochschule Luzern

# DIE «NEUE» PARTNERSCHAFT

Der Gedanke einer Partnerschaft zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen wird zunehmend zum Thema und verweist mit einer stärkeren Gewichtung des Inhalts auf neue Formen der Zusammenarbeit. Damit werden diese Partnerschaften für beide Seiten zu einer herausfordernden Entwicklungschance mit ganz unterschiedlichen Spielarten und Ausprägungen. Ein spezifisches Instrument ist Corporate Volunteering, das nicht mehr nur in grossen internationalen Firmen umgesetzt wird.

Von Mariana Christen Jakob

<sup>1</sup> Corvo-Studie: [www.corvo-schweiz.ch/portal/downloads/pdf\\_ethcc.pdf](http://www.corvo-schweiz.ch/portal/downloads/pdf_ethcc.pdf)

<sup>2</sup> CCD-Studie: [www.cccddeutschland.org/de/system/files/CCCD%20Survey%20Corporate%20Citizenship%202007%20engl\\_0.pdf](http://www.cccddeutschland.org/de/system/files/CCCD%20Survey%20Corporate%20Citizenship%202007%20engl_0.pdf)

Verschiedene Untersuchungen aus der Schweiz (Corvo)<sup>1</sup> oder Deutschland (CCCD 2007)<sup>2</sup> zeigen deutlich, dass Spenden oder philanthropische Aufwendungen die häufigste Form der Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen (NPO) darstellen. In jüngster Zeit zeichnet sich nun ein interessanter Trend ab, weg von der reinen Geber-Nehmer-Beziehung, hin zu «neuen» Partnerschaften mit einem stärkeren Fokus auf die inhaltliche Zusammenarbeit (Klein/Siegmund 2010).

## NEUE PARTNERSCHAFTEN

Die finanzielle Unterstützung von NPO und weiteren Akteuren der Zivilgesellschaft ist für viele gesellschaftliche Problemstellungen wichtig und kann ein erster entscheidender Schritt zur Stärkung des partnerschaftlichen Gedankens sein. Trotz der unbestrittenen zentralen Bedeutung dieser philanthropischen Zuwendungen ist gleichwohl festzuhalten, dass dieser Austausch einseitig ist, eine «Einbahnstrasse, die aus der Unternehmenswelt in die Zivilgesellschaft führt» (Lang 2010). Partnerschaften sind aber streng genommen auf Gegenseitigkeit ausgerichtet, die Struktur sollte reziprok sein. Der grundlegende Gedanke ist, dass Partner aus den unterschiedlichen Sektoren gemeinsam eine Problemstellung lösen und dabei ihre spezifischen Kompetenzen und Ressourcen einbringen.

Damit werden Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und NPO anspruchsvoll. Beziehungen zwischen der Wirtschaft und dem gemeinnützigen oder zivilgesellschaftlichen Sektor sind noch heute vielerorts ein Novum. Bisher war dieses Verhältnis eher von Konflikten und Konfrontation und weniger von Kooperation gekennzeichnet. Die Erfahrungen mit verschiedenen Formen der Zusammenarbeit konzentrierten sich stark auf den eigenen Sektor. Die Weiterentwicklung in Richtung «neuer» Partnerschaften ist eine Herausforderung für beide Seiten, führt zur Auseinandersetzung mit kritischen Positionen und löst entsprechende interne und externe Diskussionen aus.

<sup>3</sup> [http://thepartneringinitiative.org/what\\_is\\_partnering.jsp](http://thepartneringinitiative.org/what_is_partnering.jsp) Die anspruchsvollen und komplexen Zielsetzungen in diesem neuen Verständnis von Partnerschaften lassen sich mit folgenden Punkten zusammenfassen (Londoner Partnering Initiative):<sup>3</sup>

- / Zielsetzung ist die Lösung eines gesellschaftlichen Problems mit einer konkreten Nutzenerwartung;
- / die Partner beider Sektoren können einen Mehrwert für sich selber generieren (wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Nutzen);
- / die Partner bringen beide ihre jeweils spezifischen Kompetenzen und Ressourcen ein;
- / beide Partner tragen die Verantwortung für ihren Beitrag in der Partnerschaft und für den gemeinsamen Erfolg.

Solche Kooperationspartnerschaften, die auf eine längerfristige Zusammenarbeit ausgerichtet sind und ein grosses Volumen an Ressourcen und Kompetenzen bündeln (vgl. Kapitel 2), erfordern auf beiden Seiten ein professionelles Management. Das folgende Phasenmodell bildet diesen Prozess idealtypisch ab.

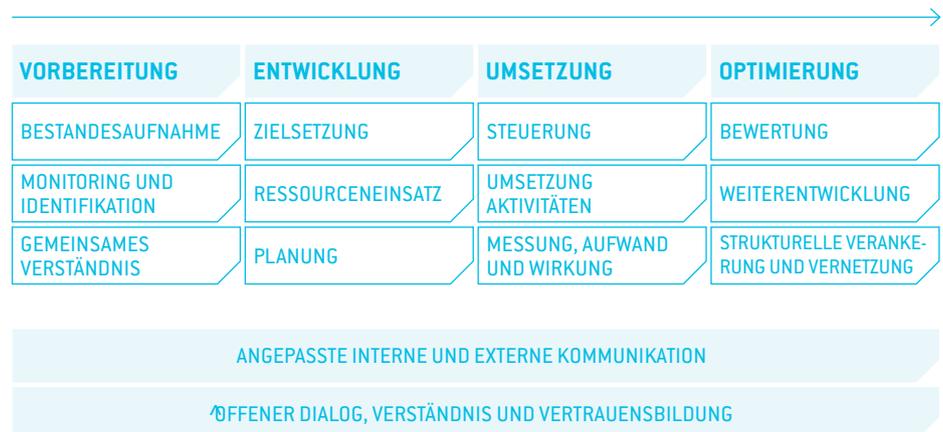


Abbildung 1:  
**PHASENMODELL**

Auf die spezifischen Phasen Planung, Steuerung und Messung, Aufwand und Wirkungen von gesellschaftlichem Engagement wird im folgenden Artikel dieses Kapitels vertieft eingegangen.

#### UNTERSCHIEDLICHE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Es gibt auch in der Schweiz verschiedene Beispiele für das umfassende Verständnis von Zusammenarbeit zwischen den Sektoren im Sinne der neuen Partnerschaften. Nach wie vor sind aber die verschiedenen Formen der Geldspenden und der philanthropischen Unterstützungen am weitesten verbreitet. Sponsoring ist ein Geschäft auf Gegenseitigkeit, wird in der Regel dem Marketing zugerechnet und nicht in das Feld der unternehmerischen Verantwortung eingeordnet. In der Praxis können die Grenzen allerdings fließend sein. Dies zeigt sich insbesondere beim sogenannten *Sozialsponsoring*, bei dem gemeinnützige Aktionen finanziell unterstützt werden und das Unternehmen im Gegenzug neue Kommunikationskanäle nutzen kann.

Auch beim *Cause-Related Marketing (CRM)*, also dem zweckgebundenen Marketing, sind die Meinungen durchaus kontrovers, ob in diesen Fällen von CSR-Aktivitäten oder Partnerschaften gesprochen werden darf. CRM bewirbt eine Dienstleistung oder ein Produkt mit dem Versprechen, dass ein Teil des Erlöses einer gemeinnützigen Organisation oder einem sozialen Zweck überwiesen wird. So werden beispielsweise Windeln verkauft, bei

denen pro Paket ein bestimmter Betrag zur Unterstützung von notleidenden Kleinkindern in die Entwicklungszusammenarbeit fliesst. Eine abgewandelte Form findet sich bei Kreditkartenfirmen oder grösseren Detailgeschäften. Wer mit der Kreditkarte bezahlt bzw. mit der Kundenkarte einkauft, kann Punkte sammeln. Diese können anschliessend für Gegenstände oder Reisen eingetauscht oder in eine Spende für eine gemeinnützige Organisation umgewandelt werden.

*Corporate Giving* steht als Oberbegriff für Unternehmensspenden und kann ebenfalls in verschiedenen Formen und Ausprägungen auftreten. Darunter kann beispielsweise eine verbindliche jährliche Spende im Verhältnis zum Unternehmensgewinn fallen. Im vorliegenden Buch ist bei den mittelständischen Unternehmen das Beispiel der Sozialcharta der Schmid Gruppe aufgeführt. Vor allem in grösseren Unternehmen wird bei Unglücksfällen und humanitären Katastrophen ein spezielles Anreizsystem aufgesetzt. Für jeden gespendeten Geldbetrag seitens der Mitarbeitenden erhöht die Firma die Spende um einen festgelegten Betrag. Solche Corporate-Giving-Aktionen können bei global tätigen Unternehmen über verschiedene Länder gespannt werden. Damit wird ein Wettbewerbsklima geschürt, das im Endeffekt das Spendenvolumen nach oben treiben soll.

Engagieren können sich Unternehmen auch mit *freiwilligen Sachleistungen*. Diese Form der Zusammenarbeit hat eine lange Tradition und zeigt wiederum eine Palette von Möglichkeiten (vgl. Kapitel 4). Im lokalen Umfeld stellen Firmen etwa ihre Räumlichkeiten, Maschinen oder Fahrzeuge kostenlos zur Verfügung. Ein Beispiel für das internationale Engagement sind die Solidaritätszahnbürsten von Trisa: Seit mehr als zehn Jahren werden über 100 000 Qualitätszahnbürsten an benachteiligte Kinder in Ländern des Südens und Ostens verschenkt. 2010 waren es in Indien über 360 000 Stück. Wie die Firma betont, ist das letztlich nur eine kleine Unterstützung, trotzdem ist es ein gutes Beispiel für die Verbindung der Geschäftsprozesse mit dem Engagement von Sachleistungen. Beim globalen Konzern Tetra Pak hat das Programm «Food for Development» bereits eine 45 Jahre alte Tradition: Weltweit wird Milch an Schulkinder verteilt. Nach eigenen Angaben profitierten bis heute bereits rund 50 Millionen Kinder davon. Die Verteilung wird in enger Zusammenarbeit mit NPO-Partnern organisiert und durchgeführt.

Mit dem Einsatz von Know-how und zeitlichen Ressourcen erfahren Aktivitäten unter dem Stichwort *Corporate Volunteering* bei uns eine wachsende Aufmerksamkeit. In den USA ist das gemeinnützige und freiwillige Engagement von Mitarbeitenden einer Unternehmung vielerorts eine Selbstverständlichkeit und wird zur Förderung der Corporate Identity eingesetzt (Kotler/Lee 2005). Langsam fassen solche Initiativen im deutschsprachigen Raum Fuss, vor allem in grösseren multinationalen Firmen (Herzig 2006), und auch in der Schweiz werden umfassendere Programme geplant und umgesetzt.

#### **CORPORATE VOLUNTEERING**

*Corporate Volunteering ist ein Instrument des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, bei dem die Freiwilligenarbeit der Mitarbeitenden finanziell und/oder mit Arbeitszeit unterstützt wird. Solche Initiativen sind besonders viel versprechend, wenn sie die Interessen der Mitarbeitenden und der Unternehmung sorgfältig verbinden.*

In der Unternehmenspraxis haben sich verschiedene Formen von Corporate Volunteering entwickelt (Littmann-Wernli 2002, Christen Jakob u.a. 2009):

*/ Aktionstage oder «Social Days», an denen sich einzelne Teams oder ein grösserer Teil der Belegschaft für einen gemeinnützigen Zweck engagieren (Aktiv-, Begegnungs- oder Kompetenzprojekte).*

- / *Aktionstage, Aktions- oder Impulswochen* lassen sich auch regional und zeitlich bündeln und erreichen damit einen breiteren Fokus der Möglichkeiten und eine höhere Aufmerksamkeit.
- / Unterstützung des gemeinnützigen Engagements von Mitarbeitenden durch die Gewährung *flexibler Arbeitszeiten, von Arbeitszeitgutschriften* oder der Erlaubnis, die betriebliche Infrastruktur für gemeinnützige Aktivitäten zu beanspruchen.
- / *Freistellung von Einzelnen oder Teams* über einen bestimmten Zeitraum für ein gemeinnütziges Entwicklungsprojekt. Dieses Instrument wird oftmals in der Lehrlingsausbildung eingesetzt.
- / *Mentoring oder Pro-Bono-Consulting*, bei denen Fach- oder Führungskräfte gemeinnützige Institutionen bei konkreten Fragestellungen über einen längeren Zeitraum stundenweise begleiten und ihre beruflichen Kompetenzen kostenlos zur Verfügung stellen.
- / *Secondment* bedeutet, dass Mitarbeitende bei voller Bezahlung für die Durchführung von Projekten mit gemeinnütziger Zielsetzung für einen längeren Zeitraum freigestellt werden.
- / Das Projekt *Seitenwechsel* ist ein solch konkretes Beispiel aus der schweizerischen Unternehmenswelt, bei dem eine Führungskraft für eine gewisse Zeit in einer sozialen Institution arbeitet. Bereits über 2500 Manager konnten so ihre Führungs- und Sozialkompetenz erweitern (Ettlin 2009).
- / Auch im internationalen Kontext sind solche *Secondments* (auch Sabbaticals) für den *Projekteinsatz* von Führungs- und Fachkräften über einen bestimmten Zeitraum zu finden, bei denen die fachliche Kompetenz für Umwelt- oder Sozialprojekte eingesetzt wird und gleichzeitig die Chance für eine Horizont- und Kompetenzerweiterung geboten wird.

Zum vielfältigen Nutzen von Corporate Volunteering finden sich in Kapitel 3 im Artikel «Bausteine für erfolgreiche Partnerschaften» vertiefere Informationen.

Die untenstehende Grafik soll die Palette neuer Partnerschaften aufzeigen und gleichzeitig die Schwerpunkte der vorliegenden Publikation verdeutlichen.



Abbildung 2: PALETTE DER PARTNERSCHAFTEN

>>>> **MARIANA CHRISTEN JAKOB** IST HERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND PROFESSORIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN MIT DEN SCHWERPUNKTEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CORPORATE PARTNERSHIP UND SOCIAL INNOVATION. SIE LEITET IN DIESEN THEMENFELDERN BACHELORMODULE, DEN STUDIENGANG CAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND DIVERSE FORSCHUNGSPROJEKTE. ALS AUTORIN ZEICHNET SIE FÜR ZAHLREICHE PUBLIKATIONEN UND ARTIKEL VERANTWORTLICH. IM WEITEREN LEITET SIE DIE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION SEF-SWISS GMBH UND IST ALS SELBSTSTÄNDIGE BERATERIN IN VERSCHIEDENEN ORGANISATIONEN UND PROJEKTEN ENGAGIERT.

In der Praxis findet sich in vielen Fällen nicht ein einzelner Einsatz einer spezifischen Ressource – oftmals liegen gerade im Mix die besten Lösungen. Corporate-Volunteering-Programme werden beispielsweise mit einer finanziellen Unterstützung verbunden, und eine zusätzliche Schulung für die Mitarbeitenden einer Unternehmung zu gesellschaftlichen Problemstellungen kann zusätzlich den Know-how-Transfer von einer NPO in die Wirtschaft ermöglichen. Beim Corporate Volunteering ist je nach Form zu unterscheiden, ob es um eine Verbindung von *Zeit und Kompetenzen* geht und damit Kompetenzprojekte, Mentoring, Pro-Bono-Beratung oder Secondment zum Einsatz kommen. Corporate-Volunteering-Aktivitäten mit einer Fokussierung auf die Ressource *Zeit* sind eher von kürzerer Dauer und es stehen Begegnungen oder körperliche Aktivitäten im Vordergrund. Solche Programme können im Hinblick auf Teamentwicklung oder Bindung der Mitarbeitenden ihre Wirkung entfalten. Je nach Zielsetzung ist eher das eine oder das andere Profil geeignet.

#### WIN-WIN-WIN-POTENZIAL VON PARTNERSCHAFTEN

Die verschiedenen Beispiele in dieser Publikation zeigen eindrücklich, dass in der Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen beträchtliches Potenzial für alle Beteiligten liegt. Dass aber allein mit der Vereinbarung einer Partnerschaft nicht bereits von Win-Win-Situationen gesprochen werden kann, dürfte durch die verschiedenen Ausführungen ebenso deutlich werden. Die erfolgreiche Umsetzung einer Kooperationspartnerschaft ist an eine Vielzahl von Faktoren und Rahmenbedingungen geknüpft, damit die Ziele der unterschiedlichen Partner auch eingelöst werden können. Solche Partnerkonstellationen sind Neuland und es gibt – wie bei jeder Kooperation – kritische Momente und Phasen. Bei einer professionellen Umsetzung gibt es aber durchaus gute Gründe, solche Innovationen zu wagen.

Aus der Perspektive der Unternehmen können Stichworte wie Reputationsgewinn, Marktdifferenzierung, Produkteinnovation, Personalentwicklung oder Mitarbeitendenbindung genannt werden. Untersuchungen und Umfragen in verschiedenen Bereichen (Zadek 2001; Porter/Kramer 2007) zeigen unterschiedliche Spielarten des «Business Case». Engagement hat eine stark vertrauensbildende Komponente und bindet, seien das Angestellte, die Kundschaft oder Geschäftspartner. Diese Fragen standen im Zentrum der neueren Diskussionen und konnten mit verschiedenen Beispielen hinterlegt werden. Vereinzelt werden nun Stimmen laut, die eine übermässige Betonung des betriebswirtschaftlichen Mehrwerts kritisieren (Blanke/Lang 2010). Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass Gutes tun zum einen durchaus zu einem Gewinn führen kann und darf.

## LITERATUR

CHRISTEN JAKOB, M.: *Corporate Volunteering. Die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung*. IN: CHRISTEN JAKOB, M./VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*. Frauenfeld/Zürich: Verlag Huber, 2009.

CHRISTEN JAKOB, M./SEYR, S./WEHNER, T.: *Corporate Volunteering: Eine Chance für HR-Verantwortliche?* IN: OCHSENBEIN, G. et al. (Hrsg.): *Human Resource Management. Jahrbuch 2009*. Zürich: WEKA Verlag, 2009.

ETTLIN, T.: *Seitenwechsel. Ein Beitrag zu CSR*. IN: CHRISTEN JAKOB, M./VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*. Frauenfeld/Zürich: Verlag Huber, 2009.

KLEIN, S./SIEGMUND, K. (Hrsg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

KOTTLER, P./LEE, N.: *Corporate social responsibility – Doing the most good for your company and the cause*. New Jersey: Wiley, 2006.

LANG, S.: *Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft*. IN: KLEIN, S./SIEGMUND, K. (Hrsg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

LITTMANN-WERNLI, S.: *Was bedeutet Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft*. IN: SCHUBERT, R. et al. (Hrsg.): *Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligkeit*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, 2002.

Zum anderen wären Kooperationen oder Partnerschaften ohne das Nutzenpotenzial im «Business Case» zum Vornhinein zum Scheitern verurteilt.

Trotzdem darf der «Social Case», der Gewinn für die NPO nicht aus dem Blickfeld geraten. Auch diese Seite der Partnerschaft muss das Nutzenpotenzial identifizieren und im Sinne der Zusammenarbeit «auf gleicher Augenhöhe» definieren. Hier lassen sich der Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen, vermehrte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit oder eine Stärkung der Glaubwürdigkeit bei Medien oder Wirtschaft aufführen. Je nach Art und Ausprägung der Partnerschaft fällt aber auf der Seite der NPO ein zusätzlicher administrativer oder organisatorischer Aufwand an, der von den wirtschaftlichen Unternehmen oftmals unterschätzt wird. Darüber hinaus gibt es je nach Tätigkeitsfeld der NPO beträchtliche Unterschiede. Nicht alle bieten sich beispielsweise für Corporate-Volunteering-Einsätze an. Traumatisierte oder benachteiligte Menschengruppen brauchen im Umgang spezifisches Know-how und Fingerspitzengefühl und eignen sich nicht in jedem Fall als Feld zur Erweiterung der Sozialkompetenz für Mitarbeitende eines Unternehmens. Hier öffnet sich ein Lern- und Entwicklungsfeld für beide Seiten, ein Verständnis für die jeweils unterschiedlichen Rahmenbedingungen wird notwendig und Handlungsoptionen müssen entwickelt werden.

Als drittes «Win» müsste eigentlich auch die Frage nach dem «Civic Case» ins Feld geführt werden (Lang 2010). Inwiefern stärken Partnerschaften zwischen Unternehmen und NPO die Zivilgesellschaft bzw. inwiefern können solche neue Formen der Zusammenarbeit zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen? Aus der internationalen Zusammenarbeit können zahlreiche Beispiele aufgeführt werden, die in den Ergebnissen eher ernüchternd sind. Etwas anders sieht es im regionalen und nationalen Kontext aus. Das folgende Kapitel 2 stellt Partnerschaften aus unterschiedlichen Sektoren und Branchen vor, die durchaus überzeugend darlegen können, dass das dritte «Win» für die Gesellschaft eingelöst werden kann. Nicht alle Praxisbeispiele in dieser Publikation verfügen aber über einen längeren Erfahrungshorizont und können darum die gesellschaftlichen Wirkungszusammenhänge erst skizzenhaft aufzeigen. Nichtsdestotrotz öffnet diese Praxis völlig neue Perspektiven und es darf hier mit einer gewissen Hoffnung in die Zukunft geblickt werden.

Sektorengrenzen und gesellschaftliche Arbeitsteilungen geraten durcheinander. Die komplexen gesellschaftlichen Aufgaben erfordern demnach eine Zusammenarbeit jenseits der bisherigen Grenzen; die spezifischen Kompetenzen aller Akteure sind für eine optimale Problemlösung erforderlich. Mit den neuen Partnerschaften öffnet sich ein innovatives Feld für zukünftige Entwicklungen mit einer stärkeren Konzentration auf Inhalt und gegenseitigen Austausch. Partnerschaften führen über die eigene Begrenztheit hinaus und können im besten Fall das Win-win-win-Potenzial ausschöpfen, aus der Perspektive der beiden Partner und der Gesellschaft.

Hochschule Luzern/Bertelsmann Stiftung

# SOZIALES ENGAGEMENT MIT WIRKUNG

Fragen nach Aufwand und Ergebnis rücken beim gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen immer stärker in den Mittelpunkt. Für die Messung der Wirkung braucht es transparente Ziele, Angaben zum «Input» ebenso wie die Darstellung des «Output» bzw. des «Outcome». Damit wird das Engagement plan- und steuerbar und gewinnt an Glaubwürdigkeit, innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Der vorliegende Artikel basiert auf der Broschüre «Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode» der Bertelsmann Stiftung.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Gratisbestellmöglichkeiten unter:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prg\\_87048.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prg_87048.htm).

Von Mariana Christen Jakob und Birgit Riess

## 1. GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT SYSTEMATISIEREN

Die Anforderungen an die Transparenz beim gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und bei ihren sozialen und kulturellen Aktivitäten nehmen vor allem bei grösseren Firmen zu. Gleichzeitig werden Engagementprojekte aus unternehmerischer Sicht vielfach als Investition in das gesellschaftliche Umfeld verstanden und vermehrt entlang der Wertschöpfungskette an Unternehmenszielen ausgerichtet. Ein wichtiges Element in diesem Professionalisierungsprozess ist die Ergebnismessung bei gesellschaftlichem Engagement, die sowohl den Nutzen für die Gesellschaft (Social Case) wie auch den Nutzen für das Unternehmen (Business Case) aufzeigt.

Ein erster wichtiger Schritt ist die Bestandesaufnahme der verschiedenen Corporate Social Responsibility- (CSR-)Aktivitäten, welche vor allem in einem grösseren Unternehmen nicht immer einfach ist. Es ist durchaus üblich, dass sich Aktivitäten zum gesellschaftlichen Engagement sowohl im Personalbereich wie auch im Marketing, in der Kommunikation oder auf der Ebene Geschäftsleitung finden lassen. Verbindliche Richtlinien bei Spenden, Sponsoring, Corporate Volunteering oder längerfristigen Corporate-Partnership-Projekten schaffen die Grundlagen für eine konsistente Ausrichtung der unternehmerischen und gesellschaftlichen Ziele. Ebenso können solche Grundlagen als Entscheidungshilfe für potenzielle Partnerschaften mit Verantwortung hilfreich sein. Folgende Schritte für die Systematisierung des Engagements und den Aufbau einer effizienten Wirkungsmessung haben sich bewährt:

/ **Bestandesaufnahme:** Zunächst werden die bestehenden Engagementprojekte erfasst sowie die Unternehmensbereiche und Akteure identifiziert, die Unternehmensressourcen für gemeinnütziges Engagement einsetzen.

/ **Gemeinsames Verständnis:** Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis zum gesellschaftlichen Unternehmensengagement: Was ist die Motivation? Geht es um eine ausgeglichene Zielsetzung zwischen einer unternehmerischen und gesellschaftlichen Ausrichtung oder sind die Aktivitäten philanthropisch orientiert. Je nachdem ist der Planungs- und Bewertungsprozess anders ausgerichtet.

/ **Aufwanderhebung (Input):** Die finanziellen, materiellen und personellen Aufwendungen für Projekte und Massnahmen zum gesellschaftlichen Engagement werden erfasst.

- / *Aktivitäten (Output)*: Ebenso gilt es die Massnahmen, Aktivitäten und Leistungen nach der Umsetzung des Engagements festzuhalten.
- / *Ergebniserfassung (Outcome)*: Die unmittelbar in der Zielgruppe erreichten Ergebnisse sind in einem nächsten Schritt zu dokumentieren.
- / *Wirkungserfassung (Impact)*: Vor allem bei strategisch angelegten Projekten können die längerfristigen Wirkungen in der Gesellschaft oder im Unternehmen als Folge der Aktivitäten erfasst und bewertet werden.

## 2. VOM AUFWAND ZU ERGEBNISSEN UND WIRKUNGEN

Nachdem eine Bestandesaufnahme des gesellschaftlichen Engagements erfolgt und ein gemeinsames Verständnis geklärt ist, geht es im nächsten Schritt darum, welche Ziele erreicht und wie die Ergebnisse gemessen werden sollen. Die folgende Darstellung der «iooi-Methode» zeigt die verschiedenen Prozessschritte vom Input über den Output bis zum Outcome und zum Impact. Beispielhaft werden auch Indikatoren und Messinstrumente aufgezählt, mit welchen die Wirkungsmessung umgesetzt werden kann.

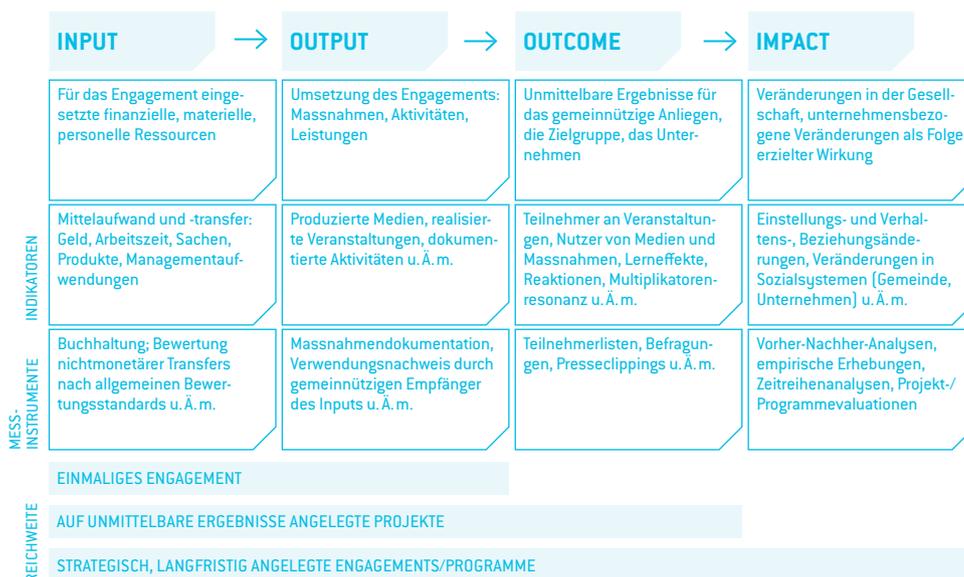


Abbildung 1: DIE «IOOI»-METHODE

Nicht jedes Engagementprojekt muss auf längerfristige gesellschaftliche Wirkung angelegt werden. Insbesondere kleinere und lokale Partnerschaften können sich durchaus auf die Dokumentation der Aktivitäten oder auf den unmittelbaren Projektnutzen konzentrieren. Bei strategisch und längerfristig ausgerichtetem Engagement ist das Aufzeigen des Impacts für die Glaubwürdigkeit gegen innen und aussen aber zu empfehlen.

### 3. PLANUNG DES ENGAGEMENTS

Die eigentliche Konzeption und Planung des gesellschaftlichen Engagements, vor allem bei grösseren CSR-Projekten und Partnerschaften, erfolgt mit Hilfe der «iooi-Matrix». Diese wird «von oben nach unten» gelesen, also quasi auf den Kopf gestellt. So richten sich die ersten Fragen auf die strategischen Ziele und die verändernden Wirkungen des Engagements:

- / Was soll für die Gesellschaft und das Unternehmen in einem mittelfristigen Zeithorizont erreicht werden?
- / An welchen Indikatoren können diese Veränderungen abgelesen werden?
- / Mit welchen Instrumenten können diese Wirkungen erfasst und gemessen werden?
- / Und schliesslich gilt es auch externe Faktoren zu bedenken: Was kann für die erwünschten Wirkungen hinderlich oder förderlich sein?

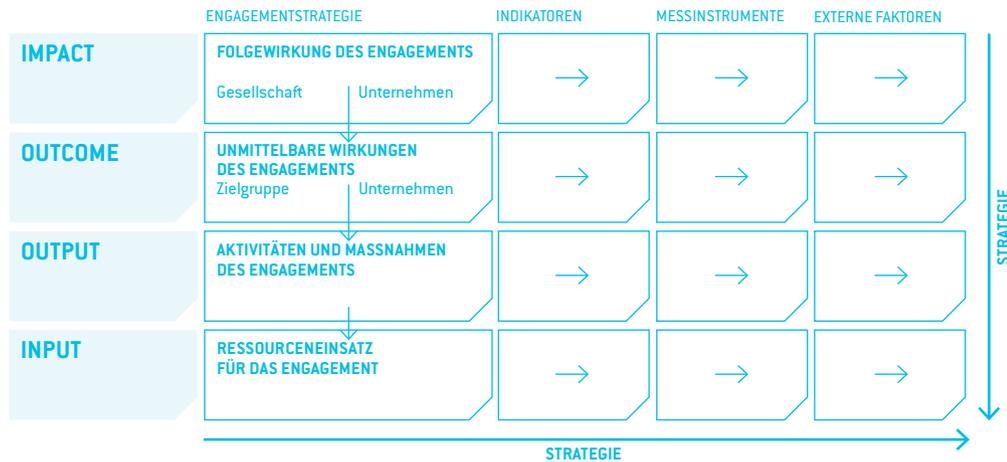


Abbildung 2: STRATEGIE

Nachdem mit dem Impact die angestrebten Veränderungen strategisch festgelegt sind, wird mit dem Outcome nach der unmittelbaren Wirkung des Engagements gefragt. Was sind die unmittelbaren operativen Ziele im Unternehmen und bei der Zielgruppe? Und wiederum gilt es auch bei diesem Prozessschritt nach den Indikatoren und den Messinstrumenten zu fragen. Zur Erreichung der operativen Ziele braucht es mit dem Output geeignete Aktivitäten und Massnahmen, für welche bestimmte Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Mit dieser schrittweisen Planung «topdown» entlang der Matrix ist gewährleistet, dass bei grösseren Engagementprojekten und Partnerschaften die strategische Verankerung und das gezielte Planen von Aktivitäten mit angepassten Mitteln umgesetzt werden.

### 4. STEUERUNG DES ENGAGEMENTS

Anders als bei der Konzeption und Planung wird bei der Steuerung des Engagements die «iooi-Matrix» von «unten nach oben» gelesen. In dieser Sichtweise bietet die Matrix eine Entscheidungs- und Prüfungsgrundlage für die eingesetzten Ressourcen, Mittel und Aktivitäten. Je nach Umfang und Dauer des Projekts geben die Zielvorgaben Orientierung und zeigen gegebenenfalls den Nachsteuerbedarf.

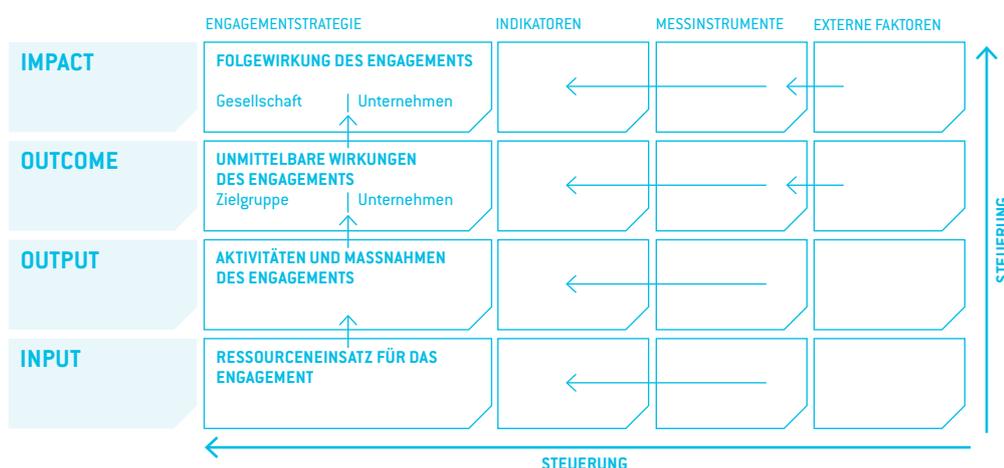


Abbildung 3: STEUERUNG

Nach Abschluss des Projektes oder bei wichtigen Meilensteinen werden die Ergebnisse und allenfalls auch die Wirkungen evaluiert. Der Ressourceneinsatz und die damit realisierten Aktivitäten und Leistungen sollten dokumentiert werden. Die erreichten und ausgewiesenen Ergebnisse und Wirkungen werden in einem Soll-Ist-Schema dargestellt. Nach Möglichkeit werden auch die externen Faktoren in diese Wirkungsmessung einbezogen, allerdings kann das in einzelnen Fällen sehr schwierig und aufwändig sein.

### 5. UNTERNEHMENSZIELE UND MÖGLICHE INDIKATOREN

Eine der grossen Herausforderungen beim Messen der Wirkung von gesellschaftlichem Engagement ist das Identifizieren und Festlegen der Indikatoren. Je präziser diese sind, desto aussagekräftiger ist die Wirkungsmessung. Hier braucht es sicherlich weitere Entwicklungsprozesse, um insbesondere die gesellschaftlichen Wirkungen von Engagementprojekten anhand geeigneter Indikatoren erfassen zu können. Diese sind in der heutigen Praxis projektbezogen, d.h. sie werden bei jedem spezifischen Projekt individuell festgelegt. Die Herausforderung wird sein, hier zu «allgemeingültigen» Indikatoren zu kommen, die dann auch ein Benchmarking von Projektergebnissen zwischen Unternehmen ermöglichen.

Unternehmensbezogene Wirkungen können schon heute mit Hilfe von bereits vorhandenen Erhebungsinstrumentarien relativ gut erfasst werden. Im Sinne einer Anregung sollen hier verschiedene Vorschläge aus der Publikation des Boston College für Corporate Citizenship «Making the Business Case – Determining the Value of Corporate Community Involvement»<sup>2</sup> skizziert werden:

<sup>2</sup> Download (9. August 2011):  
www.volunteerwv.org/nd/assets/  
downloads/BVC\_Resources/  
Making\_the\_Business\_Case\_—  
Determining\_the\_Value\_of\_—  
Corporate\_Community\_—  
Involvement%20(2).pdf

**Ziel: Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung**

- / Befragung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf Bewusstsein für gesellschaftliches Engagement
- / Erfassen des Umfangs des freiwilligen Engagements (Zeit, Spenden, Corporate-Volunteering-Programme)
- / Dokumentierung der Erfahrungen durch freiwilliges Engagement
- / Befragung und Entwicklung der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsklimas
- / Vergleich Fluktuation und Abwesenheit von engagierten und nicht engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

>>>> **MARIANA CHRISTEN JAKOB** IST HERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND PROFESSORIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN MIT DEN SCHWERPUNKTEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CORPORATE PARTNERSHIP UND SOCIAL INNOVATION. SIE LEITET IN DIESEN THEMENFELDERN BACHELORMODULE, DEN STUDIENGANG CAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND DIVERSE FORSCHUNGSPROJEKTE. ALS AUTORIN ZEICHNET SIE FÜR ZAHLREICHE PUBLIKATIONEN UND ARTIKEL VERANTWORTLICH. IM WEITEREN LEITET SIE DIE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION SEF-SWISS GMBH UND IST ALS SELBSTSTÄNDIGE BERATERIN IN VERSCHIEDENEN ORGANISATIONEN UND PROJEKTEN ENGAGIERT.

>>>> **BIRGIT RIESS** IST DIREKTORIN DER BERTELSMANN STIFTUNG UND VERANTWORTET DAS PROGRAMM «GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN». SIE ARBEITET MIT IHREM TEAM AN DEN KONZEPTIONELLEN GRUNDLAGEN EINES DEUTSCHEN PROFILS VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) UND AN UMSETZUNGSORIENTIERTEN MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON CSR IN POLITIK, UNTERNEHMEN UND ZIVILGESELLSCHAFT. SIE IST ZUDEM MITGLIED IM CSR-FORUM DER DEUTSCHEN BUNDESREGIERUNG. BIRGIT RIESS HAT WIRTSCHAFT, RECHT, UND SOZIALWISSENSCHAFTEN STUDIERT.

- / Kostenvergleich von traditionellen Personalentwicklungsprogrammen zum Thema Sozialkompetenz und Durchführungskosten von Corporate-Volunteering-Programmen
- / Erfassen der Meinung zum gesellschaftlichen Engagement vor und nach grösseren Initiativen

*Ziel: Kundenbindung und Absatzförderung*

- / Erfassen, ob CSR-Engagement bei Kundschaft bekannt ist
- / Medienpräsenz von Spendenprogrammen
- / Einstellung der Kundschaft gegenüber gesellschaftlichem Engagement der Unternehmung
- / Einkaufsverhalten und Kundenzufriedenheit vor und nach dem Durchführen von grösseren Engagementprojekten
- / Kalkulation von Umfang und Wert der medialen Berichterstattung über Engagementprojekte im Vergleich mit Werbekosten in vergleichbarem Umfang
- / Dokumentation von Aussagen seitens der Kundschaft zum gesellschaftlichen Engagement

*Ziel: Bekanntheit und Reputation*

- / Messung der Haltung gegenüber gesellschaftlichem Engagement von wichtigen Anspruchsgruppen und Erfassen der Veränderungen über eine zeitliche Entwicklung
- / Vergleich der eigenen Reputation mit der Reputation von Wettbewerbern
- / Befragung der Markenreputation vor und nach Engagementprojekten
- / Erfassen der Berichterstattung in den Medien
- / Erfassen und Darstellen der Auszeichnungen und Anerkennungen für CSR-Engagement

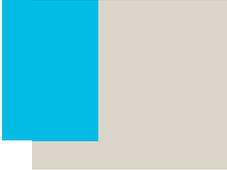
*Ziel: Gesellschaftliche Akzeptanz*

- / Vergleich von Projekten bzw. Geschäftsfeldern mit und ohne gesellschaftliches Engagement im Hinblick auf die Resonanz im Umfeld
- / Positive und negative Rückmeldungen zu den Geschäftstätigkeiten aus dem regionalen Umfeld
- / Erfassen der Unterstützung durch die wichtigsten Anspruchsgruppen und Rückmeldungen zu den Erfahrungen mit ihrem Unternehmen
- / Berichterstattung in den lokalen Medien

Diese Aufzählungen sind nur als Beispiele zu verstehen und keinesfalls als vollständige Checkliste gedacht. Jedes Unternehmen und jede Organisation muss die passenden Zielsetzungen und die dazugehörigen Indikatoren finden, die für das spezifische Profil passen. Viele Unternehmen erfassen in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen bereits Daten und sammeln Informationen, beispielsweise im Zusammenhang mit der CSR-Berichterstattung. Hier geht es darum, eine optimale Verbindung des Managements des gesellschaftlichen Engagements mit bereits vorhandenen Instrumenten und Datensätzen zu finden.

Messung der Wirkung von gesellschaftlichem Engagement ist alles andere als einfach. Zum einen gilt es externe Faktoren zu berücksichtigen, zum anderen ist der Zeithorizont vor allem bei sozialen Zielsetzungen in vielen Beispielen relativ lang. Im Weiteren gehört ein lineares Ursachen-Wirkungs-Verständnis zur Vergangenheit. Die Komplexität der Wirkungszusammenhänge trägt auch nicht zur Vereinfachung der Wirkungsmessung bei. Und trotzdem sind diese Fragen für die weitere Professionalisierung von gesellschaftlichem Engagement von entscheidender Bedeutung. Gefragt sind Grundlagen, Umsetzungen und der Austausch zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern, um bei diesen Herausforderungen einen Schritt weiter zu kommen.

**GEFRAGT SIND GRUNDLAGEN, UMSETZUNGEN UND DER  
AUSTAUSCH ZWISCHEN DEN UNTERSCHIEDLICHEN STAKE-  
HOLDERN, UM BEI DIESEN HERAUSFORDERUNGEN EINEN  
SCHRITT WEITER ZU KOMMEN.**



02

**ERFAHRUNGEN MIT  
KOOPERATIONEN**

Hochschule Luzern

## ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFTEN BEDEUTEN ARBEIT

Von Nina Blaser

Erfolgreiche Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Gemeinnützigen beflügeln, wirken sich positiv auf das soziale Umfeld aus und sind gewinnbringend. Sie funktionieren meistens aber nicht ohne Aufwand, sondern erfordern Arbeit und Professionalität in der Projektentwicklung und der Prozessgestaltung. Zunächst sind aber auch die sogenannten «weichen» Faktoren gefragt: Ohne Vertrauensbildung, Respekt und Offenheit für die jeweils andere «Welt» sind diese Partnerschaften nicht möglich. Ihre Wege können allerdings sehr unterschiedlich sein: Impulse können ein engagierter CEO oder eine verantwortungsbewusste Partnerin setzen, die Aktivitäten bauen sich Schritt für Schritt aus der Tradition auf oder sind mutige Schritte in Richtung Neuland.

In diesem zweiten Teil des Buchs wird uns eindrücklich vor Augen geführt, dass solche Partnerschaften in der Schweiz gewagt werden und funktionieren. Die konkreten Beispiele zeigen, dass unterschiedlichste Partner es schaffen, sich optimal zu ergänzen, aus einer erfolgreichen Partnerschaft Mehrwert für die Gesellschaft generieren und auch für das eigene Unternehmen oder die Organisation Nutzen ziehen können. Es wird sichtbar, dass das gegenseitige Engagement bei den Partnern tief in der Firmenstrategie verankert ist.

Auf den folgenden Seiten sollen einerseits die Wege zu diesen Partnerschaften aufgezeigt werden. Dabei dürfen auch die Herausforderungen und Problemstellungen von Kooperationen zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Gemeinnützigen nicht vergessen gehen. Wie finden eine grosse Bank und eine Nonprofit-Organisation einen gemeinsamen Nenner? Welche Hürden müssen überwunden werden, wenn die Mitarbeitenden einer Nonprofit-Organisation kein Vertrauen in den möglichen Partner auf wirtschaftlicher Seite haben oder umgekehrt? Wie gehen Gemeinnützige mit der immer stärkeren Nachfrage von Corporate-Volunteering-Projekten um?

### IMMER WICHTIGER WERDEN PROFESSIONELL ORGANISIERTE STELLEN INNERHALB EINES UNTERNEHMENS, DIE SICH AUSSCHLIESSLICH UM DIE FIRMENEIGENE CSR-STRATEGIE KÜMMERN.

Eine Antwort kann hier bereits vorweggenommen werden: Eine erfolgreiche Corporate Social Responsibility-(CSR-)Partnerschaft entsteht nur dann, wenn beide Partner mit Engagement und Professionalität bei der Sache sind. Nur mit vereinten Kräften geplant, durchgeführt und ausgewertet, wird ein langfristiger Erfolg möglich. Gesellschaftliches Unternehmertum ist nicht einfach nur «der gute Wille des Chefs» – obwohl dort der entscheidende Impuls liegen kann. Immer wichtiger werden professionell organisierte Stellen innerhalb eines Unternehmens, die sich ausschliesslich um die firmeneigene CSR-Strategie kümmern. Gleichzeitig sind auch die Nonprofit-Organisationen immer mehr gefordert. Sie profitieren einerseits von der Professionalisierung, andererseits müssen auch sie ihre Strategie immer stärker auf die CSR-Apparate auf wirtschaftlicher Seite ausrichten.

Exemplarisch wird auf den folgenden Seiten dargelegt, wie unterschiedlichste Partner mit einem Engagement jenseits der platten Gewinnmaximierung, aber mit einer sorgfältig entwickelten Strategie, Nutzen für die Gesellschaft und sich selbst schaffen.

>>>> **NINA BLASER** IST MITHERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND EXTERNE ASSISTENTIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT. SIE HAT POLITIKWISSENSCHAFT UND SOZIOLOGIE AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT. DERZEIT ABSOLVIERT SIE AN DER UNIVERSITÄT BERN/KOMPETENZZENTRUM FÜR PUBLIC MANAGEMENT (KPM) EINEN MASTERSTUDIENGANG IN PUBLIC MANAGEMENT UND POLITIK. SIE ARBEITET ZUDEM IN EINEM TEILZEITPENSUM AM ZENTRUM FÜR DEMOKRATIE IN AARAU (ZDA). ZUVOR WAR NINA BLASER LANGJÄHRIG ALS RADIOJOURNALISTIN IN DEN KANTONEN BERN, AARGAU UND ZÜRICH TÄTIG.

Schweizerisches Arbeiterhilfswerk / Credit Suisse

# GEMEINSAM FÜR NEUE JOB- PERSPEKTIVEN

Im Rahmen der von der Credit Suisse lancierten Initiative «Gemeinsam gegen die Jugendarbeitslosigkeit» entstand eine Projektpartnerschaft mit dem Schweizerischen Arbeiterhilfswerk (SAH). Das Projekt «CoachingTransFair 2» (CT2) unterstützt seit September 2010 junge Erwachsene beim Übergang von der Ausbildung zum Arbeitsmarkt. Obwohl diese Kooperation für einige sehr unkonventionell erscheinen mag, funktioniert die Zusammenarbeit zwischen der Credit Suisse und dem Arbeiterhilfswerk bestens, was vom Erfolg des Projekts bestätigt wird.

Von Zahra Darvishi und Felix Föhn

Ende 2009 erreichte die Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz einen historischen Höchststand von 5,4%.<sup>1</sup> Gleichzeitig nannten rund zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung im jährlich von der Credit Suisse publizierten Sorgenbarometer die Jugendarbeitslosigkeit als eine ihrer Hauptsorgen. Vor diesem Hintergrund startete die Credit Suisse 2009 eine Initiative, um Massnahmen gegen die Jugendarbeitslosigkeit zu unterstützen. Die Initiative finanziert Projekte von ausgewählten Partnerorganisationen, die noch stellenlosen Lehr- und Studienabgängern bei der Suche nach Arbeit helfen.

Die Credit Suisse arbeitet bei der Umsetzung der Initiative mit sieben Partnerorganisationen zusammen, deren Projekte die richtige Zielgruppe ansprechen, innovativ sind und spezifischen Qualitätsanforderungen entsprechen. Gleichzeitig wurde sowohl auf die geografische Verteilung der Projekte Wert gelegt als auch auf Effektivität und Effizienz sowie ein hohes Mass an Kompetenz, Erfahrung und Vernetzung der jeweiligen Organisation.

## PROJEKTPARTNERSCHAFT COACHINGTRANSFAIR 2 (CT2): EIGENINITIATIVE UND AUSTAUSCH

Das Projekt CT2 des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks (SAH), eines dieser sieben Projekte, erfüllte alle die oben genannten Kriterien und wird seit April 2010 von der Credit Suisse finanziert. CT2 unterstützt junge Erwachsene durch Beratung und

Coaching beim Übergang von der Ausbildung in den Arbeitsmarkt. Es wird von allen zehn Regionalvereinen des SAH in drei Sprachregionen angeboten.

Die Teilnehmenden melden sich selbstständig bei der regionalen CT2-Stelle. Grundvoraussetzungen für die Aufnahme ins Programm sind Eigenmotivation und die Erfüllung der formalen Kriterien (Abschluss einer anerkannten Ausbildung, Alter 18 bis 30 Jahre) sowie ein freier Platz im Programm. Die Teilnehmenden werden in der Folge über rund vier Monate mit Beratungen, Einzel- und Gruppencoachings sowie Bewerbungstrainings darin unterstützt, eine Festanstellung in ihrem Berufsfeld zu finden. Bei Bedarf vermittelt CT2 auch Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern. Nach Antritt einer Stelle profitieren die Teilnehmenden von einer weiterführenden Begleitung durch CT2 bis zur erfolgreich bestandenen Probezeit. Die Teilnahme am Programm ist kostenlos und es stehen schweizweit rund 600 Plätze pro Jahr zur Verfügung.

Im Rahmen eines Aufnahmegesprächs evaluieren ausgebildete Coaches zusammen mit den Teilnehmenden die Bedürfnisse. Auf diese Weise werden Etappenziele abgeklärt und weitere Massnahmen definiert. Gemäss den Erfahrungen des SAH sind solche Einzelcoachings wichtig, damit die Teilnehmenden Eigeninitiative entwickeln, ihre eigenen Aktionen besser reflektieren und beurteilen sowie die besprochenen Massnahmen erfolgreich umsetzen können. Zusätzlich werden Gruppencoachings

<sup>1</sup> Seit 2009 hat sich die Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt generell wieder etwas entspannt: Ende Juni 2011 betrug die Arbeitslosenquote der 15- bis 24-Jährigen noch 2,5%.



angeboten. Dabei treffen Berufseinsteiger aus verschiedensten Branchen zusammen und tauschen Erfahrungen aus. Die Teilnehmenden können so von den Methoden- und Sozialkompetenzen der anderen profitieren und durch das Gruppenerlebnis das Selbstvertrauen stärken.

#### VERTRAUEN ALS BASIS

Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind eine solide Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern und ein gemeinsames Ziel. Mit der Vision, möglichst viele Jugendliche in ein reguläres Arbeitsverhältnis zu begleiten und Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten, war der gemeinsame Nenner für die Credit Suisse und das SAH gegeben.



### GRUNDSTEIN FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT SIND EINE SOLIDE VERTRAUENS-BASIS ZWISCHEN DEN KOOPERATIONSPARTNERN UND EIN GEMEINSAMES ZIEL.

Die Credit Suisse hat ein umfassendes Verständnis von unternehmerischer Verantwortung, das über das Bankgeschäft hinausgeht. Im Bericht zur unternehmerischen Verantwortung ist deshalb auch festgehalten: «Wir sind überzeugt, dass die unternehmerische Verantwortung gegenüber unseren Anspruchsgruppen, der Umwelt und der Gesellschaft ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen Geschäftserfolg der Credit Suisse ist.»

Das SAH Zentralschweiz, beispielhaft für alle Regionalstellen des SAH, beginnt sein Leitbild mit: «(...) setzt sich ein für eine sozial, politisch und ökonomisch gerechte und solidarische Gesellschaft, in der alle Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht und ihrem kulturellen Hintergrund ein selbstbestimmtes Leben führen können.» Ziele des SAH sind Arbeit, Bildung und Integration für alle.

Diese Definitionen präsentieren einerseits das Selbstverständnis der Organisationen und weisen gleichzeitig auf Unternehmensform und -struktur hin. Die Credit Suisse ist ein weltweit tätiges Finanzdienstleistungsunternehmen, das wirtschaftliche Ziele verfolgt und in seinen Beziehungen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen insbesondere seinen Eigentümern, den Aktionären, verpflichtet

>>>> **ZAHRA DARVISHI** IST SEIT 2000 BEI DER CREDIT SUISSE AG TÄTIG UND LEITET DAS CENTER OF ACCESSIBILITY SOWIE CORPORATE CITIZENSHIP SCHWEIZ, IN DESSEN RAHMEN DIE INITIATIVE «GEMEINSAM GEGEN DIE JUGENDARBEITSLOSIGKEIT» UND CORPORATE VOLUNTEERING LÄUFT.

[WWW.CREDIT-SUISSE.COM/VERANTWORTUNG](http://WWW.CREDIT-SUISSE.COM/VERANTWORTUNG)

>>>> **FELIX FÖHN** MACHTE EINE AUSBILDUNG IN SOZIALER ARBEIT UND SCHLOSS 2010 DAS STUDIUM ALS MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, MBA, AN DER WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN AB. ER WAR FÜR VERSCHIEDENE SOZIALE INSTITUTIONEN IM SUCHTBEREICH TÄTIG. SEIT 1999 LEITET ER DAS SCHWEIZERISCHE ARBEITERHILFSWERK ZENTRALSCHWEIZ. DAS SAH FÜHRT BESCHÄFTIGUNGS- UND BILDUNGSPROGRAMME FÜR ERWERBSLOSE UND BILDUNGSUNGEWOHNE MENSCHEN DURCH. EBENFALLS ENGAGIERT SICH DAS SAH IM BEREICH INTEGRATIONSMASSNAHMEN FÜR ZUGEWANDERTE, FLÜCHTLINGE UND ASYLSUCHENDE IN DER SCHWEIZ SOWIE FÜR DIE BILDUNG VON INSASSEN UND INSASSINNEN IM STRAFVOLLZUG.

[WWW.SAH-ZS.CH](http://WWW.SAH-ZS.CH)

ist. Das SAH Zentralschweiz hingegen ist ein Verein, der sich gesellschaftliche, nicht gewinn-orientierte Ziele gesetzt hat. Trotz unterschiedlichen Zweck- und Selbstverständnisses der beiden Organisationen ist die gemeinsame Basis durch das vorgegebene Ziel – die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit – gegeben.

#### VERTRAUENSVERHÄLTNIS ALS ERFOLGSBASIS

Grundlage der heute erfolgreichen Zusammenarbeit war der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. In einem ersten Schritt waren deshalb vertrauensbildende Massnahmen innerhalb der eigenen Organisation sowie gegenüber dem künftigen Partner angezeigt.

#### AUS SICHT DES SCHWEIZERISCHEN ARBEITERHILFSWERKS

Die Partizipation der Mitarbeitenden in Organisation und Projekten ist seit jeher ein grosses Anliegen. Von daher mussten die Mitarbeitenden vom Mehrwert und Nutzen des Projekts für junge Stellensuchende überzeugt werden. Die Analyse über die Zusammenarbeit mit der Credit Suisse im Rahmen dieses Projekts fiel positiv aus. Das SAH kann dank dieser Zusammenarbeit einen Teil seiner unternehmerischen Zielsetzung erfüllen.

Gleichzeitig hatte sich das SAH gegenüber der Credit Suisse mit professioneller und wirkungsorientierter Arbeit für junge Stellensuchende als verlässlicher Partner mit hohen Kompetenzen im Bereich der Erwerbslosigkeit empfohlen. Im Gegenzug musste das SAH Gewissheit haben, dass trotz der Zusammenarbeit die Unabhängigkeit weiter gewährleistet ist.

#### AUS SICHT DER CREDIT SUISSE

Die Credit Suisse will mit der Initiative gegen die Jugendarbeitslosigkeit einen Beitrag leisten zur Lösung eines wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Problems. Die erfolgreiche Bewerbung und die erste Stelle im Übergang von der Schule ins Arbeitsleben sind entscheidende Grundsteine auf dem Weg der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Für die Gesellschaft insgesamt bildet eine tiefe Arbeitslosigkeit die Grundlage für eine solide wirtschaftliche Basis, von der alle, insbesondere auch die Wirtschaftsunternehmen, profitieren.

Bei der Evaluation potenzieller Partner für die Initiative standen die Qualität und Effizienz der einzelnen Projekte sowie das Fachwissen und die Erfahrung der jeweiligen Organisation im Mittelpunkt. Innerhalb der Bank war eine Arbeitsgruppe damit beauftragt, die richtigen Partnerorganisationen für die richtige Umsetzung der Initiative zu finden.

Das Projekt der SAH sowie die Organisation selbst gehörten aufgrund des grossen Fachwissens und der Erfahrung zum Kreis qualifizierter möglicher Partner und die Zusammenarbeit wurde vereinbart. Nachdem alle Initiativpartner und -projekte festgelegt waren, war – neben positiven Resultaten der Projekte – ein regelmässiger Austausch zwischen der Credit Suisse und den Partnerorganisationen für das gemeinsame Verständnis wichtig.

In Bezug auf die SAH waren vor allem der Austausch im Vorfeld der Partnerschaft und die gemeinsame Präsentation der Projektpartnerschaft an der Konferenz der Hochschule Luzern zum Thema «Verantwortung als Chance» ausgesprochen wertvoll. In den Diskussionen zeigte sich, dass Organisationen mit verschiedenen Strukturen und Positionen sehr viele Synergien entwickeln können, wenn sie dasselbe Ziel vor Augen haben.



Fotos: Martin Stollenwerk



## MIT PODIUMSDISKUSSIONEN UND WEITEREN VERANSTALTUNGEN SOLLEN DER ERFAHRUNGSUSTAUSCH ZWISCHEN DEN ORGANISATIONEN SOWIE DEREN ÖFFENTLICHE WAHRNEHMUNG GEFÖRDERT WERDEN.

Ein Ziel der Credit Suisse ist auch, den Initiativpartnern eine Plattform zur Kommunikation zu bieten und sie untereinander zu vernetzen. So fand beispielsweise im Februar 2011 eine von der Credit Suisse organisierte Podiumsdiskussion zum Thema «Gemeinsam gegen die Jugendarbeitslosigkeit» statt, bei der Vertreter aller Initiativpartner über Wege aus der Arbeitslosigkeit diskutierten. Mit solchen Veranstaltungen sollen der Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationen sowie deren öffentliche Wahrnehmung gefördert werden.

### GLAUBWÜRDIGKEIT DURCH SYNERGIEN

Die Zusammenarbeit des SAH mit der Credit Suisse scheint nicht die offensichtlichste Kombination. Tatsächlich aber werden hier die Synergien bestens genutzt: Das SAH ist schweizweit grösster Anbieter arbeitsmarktlischer Massnahmen, mit höchster Kompetenz im Bereich Bildung und Arbeitsintegration. Dadurch wird die Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit der Initiative der Credit Suisse erhöht. Das Engagement von Seiten der Credit Suisse darf aber nicht als Sponsoring missverstanden werden, zumal sich die Credit Suisse nicht auf eine rein finanzielle Unterstützung beschränkt, sondern mit ihrer Teilnahme an der Diskussion über Jugendarbeitslosigkeit in der Gesellschaft ein wichtiges inhaltliches Engagement bekundet. Dies äussert sich auch darin, dass sowohl jedes einzelne Projekt jedes einzelnen Initiativpartners als auch die gesamte Initiative jährlich von einer externen Forschungsstelle evaluiert wird und so die Ergebnisse einer strengen Wirkungskontrolle unterzogen werden.

In der Vereinbarung zwischen der Credit Suisse und dem SAH wird als Ziel definiert, dass 80% der Teilnehmenden des CT2-Projekts vermittelt werden sollten. In der Startphase des Projektes hat sich nun gezeigt, dass dieses Ziel auf nationaler Ebene, d.h. innerhalb aller SAH-Regionalvereine, sehr realistisch ist.

Nach einem Jahr kann in einer ersten Zwischenbilanz beiderseits auf eine positive und erfreuliche Zusammenarbeit zurückgeblickt werden, dennoch sind weitere Herausforderungen zu meistern: So muss sich das SAH bereits heute Gedanken zu einer nachhaltigen Finanzierung des Projekts CT2 machen, da die Credit Suisse die Laufzeit auf drei Jahre beschränkt hat und von allen Partnerorganisationen der Initiative verlangt, Optionen zur Weiterentwicklung zu erarbeiten. So soll ein gemeinnütziges Projekt als eine autonom finanzierbare Geschäftsidee weitergeführt werden.

### FAZIT

Das Beispiel der Projektpartnerschaft CT2 zeigt auf eindrückliche Weise, dass gerade auch ungleiche Partner – ein internationaler Finanzdienstleister und ein national organisierter gemeinnütziger Verein – positive Veränderungen bewirken können: Durch Austausch und vertrauensbildende Massnahmen sowie eine strenge, extern durchgeführte Wirkungskontrolle konnte eine solide Basis gelegt werden, um die Zusammenarbeit zugunsten der jugendlichen Arbeitslosen erfolgreich zu gestalten.

Aduno/Caritas Schweiz/Pro Juventute

# MONEY MATTERS – SCHULDEN AUCH!

Der Schweizer Finanzdienstleister Aduno, tätig im Kreditkarten-, Konsumkredit- und Leasinggeschäft, initiiert eine Kooperation mit Caritas Schweiz und Pro Juventute mit dem Ziel, das Thema Schulden zu enttabuisieren und die Finanzkompetenz in der Schweiz zu fördern: «Plan B» – ein Beispiel von Corporate Social Responsibility (CSR), das die Unternehmensverantwortung aus dem Kerngeschäft der eigenen Tätigkeit ableitet, um die Risiken für die Gesellschaft, aber auch für den eigenen Unternehmenserfolg zu reduzieren. Basierend auf einem modernen CSR-Ansatz ist es keine altruistische Initiative, sondern eine Initiative mit einem klaren unternehmerischen Ziel.

Von Bettina Freihofer Estrada und Dunja Taleb

Zehn Jahre erfolgreiche Geschäftstätigkeit – die Aduno Gruppe wuchs von 30 Mitarbeitenden auf rund 550, von einem jährlichen Umsatz von 2,8 auf 13,4 Milliarden Franken, von einem einzigen Standort in Glattbrugg zu einem Hauptsitz in Zürich-Oerlikon und je einem Standort in Bedano, Lausanne und St. Gallen. Unterschiedliche Unternehmenskulturen trafen im Laufe verschiedener Akquisitionen aufeinander, Führungsstile und Erwartungen der Mitarbeitenden mussten aufeinander abgestimmt werden und die Unternehmensidentität liess sich nicht im gleichen Rhythmus wie die Veränderungen neu aufbauen. Hinzu kamen kontinuierliche technische Erneuerungen, Systemmigrationen, neue Produkte und Dienstleistungen, neue Prozesse und ein neues Marktumfeld. Herausforderungen, wie sie die meisten modernen Unternehmen kennen, jedoch nicht immer erfolgreich meistern. Sind zehn Jahre erfolgreiches Wirtschaften nicht Grund genug für eine Jubiläumsfeier? Zu diesem Zeitpunkt war für Beat Stocker, damaliger CEO der Aduno Gruppe, eine Jubiläumsfeier nicht adäquat. Für ihn war es der Zeitpunkt, um zurückzuschauen und zu fragen, was besser gemacht werden könnte. «Wie können wir uns als führender Schweizer Finanzdienstleister in einem sich rasch verändernden Marktumfeld differenzieren? Was differenziert eine Plastikkarte von einer anderen? Und weiter: Wie können wir die immer häufiger auftauchende Frage nach dem

Sinn der eigenen Arbeit von unseren Mitarbeitenden beantworten?» So kam es zum Auftrag an die Abteilung Corporate Communications, kein Jubiläumskonzept auszuarbeiten, kein Fest zu organisieren, keine Medienarbeit aufzugleisen, sondern eine Antwort auf diese Fragen zu finden.

## NEGATIVES IMAGE ALS CHANCE

Gleichzeitig, neben diesem Jubiläumsauftrag der Corporate Communications, setzte sich die Projektleiterin Corporate Responsibility mit der Frage nach der Unternehmensverantwortung der Aduno Gruppe auseinander. Der aktive Austausch zwischen den beiden Abteilungsleiterinnen führte bald zu einem gemeinsamen Thema, das immer wieder auftaucht: Als Kreditkartenherausgeberin und Vergeberin von Konsumkrediten und Leasing wird die Aduno Gruppe immer wieder verantwortlich gemacht für die Verschuldungs- und Überschuldungsprobleme ihrer Kunden. In der öffentlichen Diskussion über die Abgabekriterien und gesetzlichen Vorgaben bei Konsumkrediten ist die Überschuldung ein beliebtes Thema, insbesondere bei den Medien. Aber auch einzelne Schuldenberater und Politiker nutzen den Newswert für regelmässige Medienbeiträge. Die Brisanz des gesellschaftlich relevanten Themas sowie die Stigmatisierung, für die Geldprobleme der Schweizer Bevölkerung verantwortlich zu sein, könnten relevant für die Beantwortung der zuvor gestellten Fragen sein: Was kann die Aduno Gruppe in den nächsten zehn Jahren verbessern? Respekti-

ve wo liegt die Unternehmensverantwortung im Sinne eines modernen CSR-Ansatzes? Nur: Wie kann sich ein Finanzdienstleister, der im Kerngeschäft von der Kreditvergabe lebt, glaubwürdig als sozial verantwortliches Unternehmen positionieren? Die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Schweizer Konsumkreditgeschäft sind bereits sehr strikt.

**DER VEREIN «PLAN B» HAT ZUR AUFGABE, DEN VERANTWORTUNGSVOLLEN UMGANG MIT GELD UND KONSUM IN DER GESELLSCHAFT ZU FÖRDERN UND JENEN MENSCHEN ZU HELFEN, DIE IN EINE SCHULDENFALLE GERATEN SIND.**



Vereinsmitglieder sind Schweizer Organisationen, die sich für den bewussten Umgang mit Geld und Konsum einsetzen. Durch die aktive Zusammenarbeit zwischen Caritas, Pro Juventute, Aduno Gruppe und Alphapay, die während der Projektphase als weitere Partnerin hinzukam, entstand eine einmalige Konstellation aus privatwirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, die Pioniercharakter hat. Zweck des Vereins «Plan B» ist u.a.:

1. die Förderung des sinnvollen, bewussten und nachhaltigen Umgangs mit Geld und Konsum durch Wahrnehmung ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung mittels Massnahmen, namentlich der Prävention, der Beratung und der Entschuldung sowie der Veranlassung entsprechender Forschungsaktivitäten;
2. der Austausch von Erfahrungen, Erkenntnissen und Projektideen unter den Mitgliedern und mit der Öffentlichkeit.

Die Enttabuisierung des Themas Schulden liegt dem Verein «Plan B» am Herzen. Deshalb wurde [www.communityplanb.ch](http://www.communityplanb.ch) ins Leben gerufen. Die Web-Plattform spricht alle an, die eine eigene Meinung zum gewissenhaften Umgang mit Geld und Konsum haben: Experten aus Nonprofit-Organisationen, Praktiker aus der Privatwirtschaft, Wissenschaftler, Politiker und Interessierte haben hier die Chance, sich auf direktem Weg auszutauschen.

Weitere Links:

[www.vereinplanb.ch](http://www.vereinplanb.ch)

[www.communityplanb.ch](http://www.communityplanb.ch)

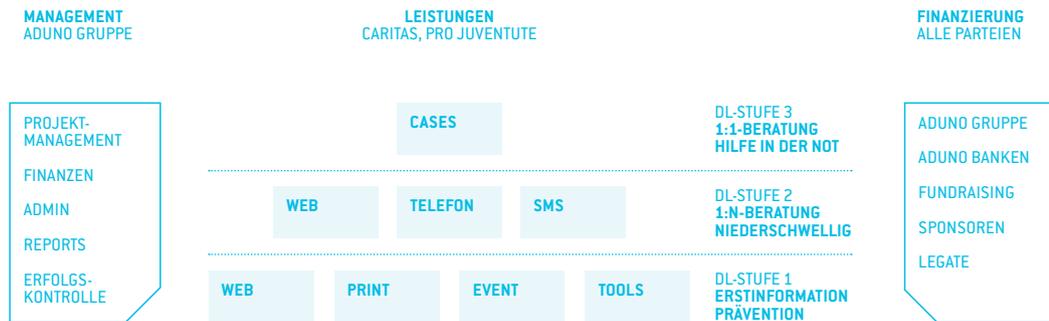
[www.caritas-schuldenberatung.ch](http://www.caritas-schuldenberatung.ch)

Zurück zur Ausgangsfrage nach der Verbesserung und der Verantwortung: Wo setzt die Aduno Gruppe am besten an? Die internen Inkasso- und Riskprozesse können überprüft werden, genauso der Prozess bei der Kreditkarten- respektive der Kreditvergabe. Diese Prozesse werden jedoch bereits laufend optimiert, denn an einem zahlungsunfähigen Kunden hat die Aduno Gruppe kein Interesse, sowohl aus unternehmerischen als auch aus ethischen Gründen. So ist sie seit ihrer Gründung bestrebt, die internen Prüfungs- und Riskprozesse so strikt wie möglich zu führen. Die Frage nach der Verbesserung führt scheinbar über die Grenzen des operativen Kerngeschäfts hinaus.

#### **DAS LEBEN HÄLT SICH NICHT AN UNSERE PLÄNE**

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde eine differenzierte Analyse gestartet. Es wurde untersucht, welche Themen sowohl in der Öffentlichkeit als auch für die Aduno Gruppe in Bezug auf ihre Geschäftstätigkeit relevant sind oder relevant werden könnten. Dabei kristallisierte sich das Thema der Überschuldung erneut heraus – sowohl als Risiko- als auch reputationswirksame Angelegenheit. Wieder wurde klar, dass Prozessverbesserungen im operativen Bereich nicht ausreichen, um im Thema Überschuldung Verantwortung zu übernehmen: Das Zahlungsverhalten der Kreditkartenkunden wird laufend analysiert, um mögliche Zahlungsengpässe frühzeitig erkennen zu können und mit dem Kunden eine tragbare Lösung zu finden. Unabhängig davon, ob die Kreditkartenausstellung bzw. Kreditvergabe in einer stabilen Lebenssituation des Kunden geschieht, kann ein unvorhergesehenes Ereignis – eine Scheidung, der Verlust des Arbeitsplatzes oder eine Krankheit – einen Finanzhaushalt total durcheinanderbringen. Was geschieht dann, wenn ein ungeplantes Ereignis eintritt? Wie kann die Aduno Gruppe diesbezüglich Verantwortung übernehmen? Und ist sie hier überhaupt der richtige Ansprechpartner, um mit ihren Kunden nach Lösungen zu suchen? Hinzu kommt, dass in den meisten Fällen finanzielle Schwierigkeiten nur die Spitze des Eisbergs der Probleme sind, in denen sich die

Abbildung 1:  
DREISTUFIGE PYRAMIDE MIT TÄTIGKEITSFELDERN JE NACH KOMPETENZEN VON PRO JUVENTUTE, CARITAS UND ADUNO GRUPPE



betroffene Person befindet. Man war sich einig: Die Aduno Gruppe hat diese Kompetenzen nicht. Wäre eine Partnerschaft mit einem Spezialisten, der einen «Plan B» anbieten könnte, eine Lösung?

#### EINE UNKONVENTIONELLE PARTNERSCHAFT

Doch wer ist der richtige Partner? Ein Spezialist in der Schuldenberatung? Oder in der Prävention für Jugendverschuldung, damit es gar nicht erst so weit kommt? Die Aduno Gruppe lud zu ersten Sondierungsgesprächen ein. Auf ihrer Liste standen verschiedene Gesprächspartner von Organisationen, die ein Potenzial für eine mögliche Partnerschaft aufwiesen. Darunter waren auch Caritas Schweiz und Pro Juventute. Die ersten Gespräche mit den beiden Organisationen waren nicht einfach, eine gewisse Skepsis war spürbar. Stephan Oetiker, Direktor der Stiftung Pro Juventute, und Carlo Knöpfel, Bereichsleiter Inland und Netz von Caritas Schweiz, waren an diesen ersten Gesprächen dabei und stellten sich grundsätzliche Fragen: Wie ernst ist es der Aduno Gruppe? Geht es um «WhiteWashing»? Oder um einen PR-Gag für das Jubiläumsjahr? «Gerade Caritas hat sehr ernste Anliegen, bei denen es darum geht, Menschen in Not zu helfen. Es wäre unhaltbar, wenn diese Anliegen missbraucht würden. Trotzdem wollen wir die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen fördern, die ihre Unternehmensverantwortung in besonderer Weise wahrnehmen wollen», sagt Carlo Knöpfel. Die Transparenz, die Beat Stocker gleich zu Beginn der ersten Gespräche bot, überzeugte. Er zeigte die Geschäftstätigkeiten der Aduno Gruppe auf, die Prozesse, die Herausforderungen und Problemstellungen, die sich boten, wenn sich das Leben ihrer Kunden nicht an deren Pläne hält und die Aduno Gruppe keine Antwort mehr hat. Caritas Schweiz zeigte Interesse an einer weiteren Diskussion, Pro Juventute teilte dieses Interesse. Caritas überzeugte aufgrund ihrer Erfahrungen im Bereich der Armutsbekämpfung in der Schweiz, aber auch bei der Schuldenberatung. Pro Juventute war mitten in der Strategieüberarbeitung und zielte auf das Thema Finanzkompetenz und Prävention

bei Kindern und Jugendlichen. Die beiden Partner gefielen, und so brachte sie die Aduno Gruppe an einen gemeinsamen Tisch. Ein spezieller Moment: Vertreter von zwei Nonprofit-Organisationen und einem Finanzdienstleister setzen sich an einen runden Tisch. Einzigartig. Die Diskussion war turbulent und kritisch. Eine Zusammenarbeit zwischen allen drei Parteien schien anfangs nicht denkbar. Doch dann kristallisierte sich nach und nach das gemeinsame Interesse an dem Thema der Finanzkompetenz heraus. «Konsum ist heute Realität», sagt Stephan Oetiker. «Aus den Gesprächen wurde aber klar: Auch die Aduno Gruppe will sicherstellen, dass bei der Vergabe eines Kredits oder einer Kreditkarte keine Überschuldungssituation entsteht.» Also sind die Interessen in Bezug auf die Situation der betroffenen Menschen aus unterschiedlichsten Motivationen und Blickwinkeln letztendlich gleich. Niemand hat an einem überschuldeten Kunden Interesse. «Mit einer Kooperation mit Pro Juventute, Caritas und der Aduno Gruppe können wir am richtigen Ort ansetzen», sagt Stephan Oetiker. «Pro Juventute leistet ihren Teil des nachhaltigen Beitrags, indem sie sich dafür einsetzt, dass der Umgang mit Geld frühzeitig gelernt wird.»

#### DER WEG FÜHRT ZUM ZIEL

Die folgende Sitzung war wohl die wichtigste: Der CEO der Aduno Gruppe, der Direktor von Caritas Schweiz und der Direktor der Stiftung Pro Juventute sowie die neu ernannten Projektleiter aus den drei Organisationen trafen sich. Ziel war die Konkretisierung einer möglichen Zusammenarbeit. Dafür waren die beiden Nonprofit-Organisationen zuvor alleine zusammengesessen und hatten ihre Erfahrungen und Schwerpunktthemen abgeglichen. «Die Kompetenzen aller drei Organisationen waren sehr unterschiedlich. Dank der intensiven Auseinandersetzung konnte innerhalb kurzer Zeit ein glaubwürdiges und erfolgreiches Engagement definiert und implementiert werden», sagt Stephan Oetiker, Direktor von Pro Juventute. Es entstand eine Pyramide mit drei Stufen, die als Basis für die Zusammenarbeit bestimmt wurde (Abbildung 1).

**EIN SPEZIELLER MOMENT: VERTRETER VON ZWEI NONPROFIT-ORGANISATIONEN UND EINEM FINANZDIENSTLEISTER SETZEN SICH AN EINEN RUNDEN TISCH.**

Die unterste Stufe war der Prävention gewidmet, die zweite der Beratung und die dritte der Direkthilfe. Ein regelmässiger Austausch und Know-how-Transfer zwischen den drei Parteien war ebenfalls seit Beginn ein wichtiges Thema.

**KLARE TRENNUNG DER AUFGABEN UND KOMPETENZEN**

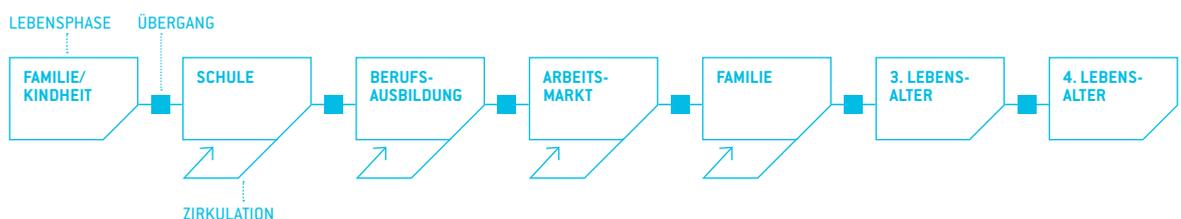
Unter dem Namen «Plan B» gingen Ende 2009 die drei Parteien Pro Juventute, Caritas und Aduno Gruppe eine mehrjährige Kooperation ein. Nach über sechs Monaten Vorarbeit, Diskussionen und der Entwicklung eines Rahmenkonzepts folgte die vertragliche Vereinbarung. Basierend auf der Dreistufenpyramide mit dem Fokus auf Prävention, Beratung und Direkthilfe entschieden sich die drei Parteien, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu lancieren, die zu einem gesunden Umgang mit Geld und Konsum beitragen sollen. Dank der Erfahrung aus den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der drei Parteien und dem Einbezug von wissenschaftlichen Erkenntnissen sollten bestehende und neue Produkte und Dienstleistungen bedürfnisgerecht weiterentwickelt respektive entwickelt und lanciert werden. Pro Juventute und Caritas sind für die Konzeption, Umsetzung und Durchführung der einzelnen Massnahmen eigenständig verantwortlich. Die Aduno Gruppe hält sich an den Auftrag, das Projekt zu managen und aus finanzieller Sicht zu ermöglichen.

Seit Beginn waren die Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie der Auftritt nach aussen klar geregelt. Die im Rahmen von «Plan B» lancierten Produkte und Dienstleistungen treten unter dem Logo von Pro Juventute beziehungsweise Caritas auf. Bei übergreifenden Kommunikationsvorgängen tritt der «Plan B» auf, wofür mittlerweile ein eigenständiges CD-Manual entwickelt wurde. Auf einen Logo-Einsatz durch die Aduno Gruppe oder zukünftigen Partnern wird bewusst verzichtet, denn es geht um Corporate Social Responsibility und nicht um Branding: eine wichtige Voraussetzung für die glaubwürdige Umsetzung dieses Projekts.

**ERSTE ERFAHRUNGEN UND GEMEINSAMKEITEN**

Das Leben verläuft nicht immer so, wie wir uns das wünschen. Manchmal überrascht es uns, manchmal lässt es uns im Stich. Und manchmal fordern wir unser Schicksal auch bewusst heraus. Caritas Schweiz arbeitet bei der Definition ihrer Angebote zur Armutsbekämpfung mit einem Modell der Lebensphasen (Abbildung 2). Es zeigt auf, dass das Leben in verschiedene Phasen aufgeteilt werden kann. «Kritisch sind nicht nur die einzelnen Lebensabschnitte, sondern vor allem die Übergänge von der einen Phase in die nächste. Wer beispielsweise keinen Anschluss nach der obligatorischen Schule an das Berufsleben findet, unterliegt der Gefahr, sich schon früh von der Arbeitswelt zu iso-

Abbildung 2:  
**JEDER ÜBERGANG BIRGT DAS RISIKO, DEN ANSCHLUSS ZUM NÄCHSTEN LEBENSABSCHNITT ZU VERLIEREN.**



>>>>> **BETTINA FREIHOFFER ESTRADA** STUDIERT ORGANISATIONSKOMMUNIKATION UND JOURNALISMUS AN DER ZHAW. MIT DEM AUSBAU DER VISECA ZUR ADUNO GRUPPE ÜBERNAHM SIE DIE LEITUNG DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION. SIE WAR MITINITIANTIN DER INITIATIVE «PLAN B». AKTUELL IST SIE BEI HITACHI ZOLEN INOVA FÜR DIE KOMMUNIKATION VERANTWORTLICH.

>>>>> **DUNJA TALEB** STUDIERT, NACH SIEBEN JAHREN BERUFSERFahrung ALS BANKANGESTELLTE, JOURNALISMUS UND ORGANISATIONSKOMMUNIKATION AN DER ZHAW. ALS MANAGERIN CORPORATE RESPONSIBILITY BEI DER ADUNO GRUPPE ÜBERNAHM SIE DIE PROJEKTLEITUNG DER «PLAN B»-INITIATIVE.

lieren. Aber auch der Übergang vom Erwerbsleben in die Pensionierung fordert Vorbereitungen und eine solide finanzielle Planung. Denn die Einnahmen können sich nach der Pensionierung stark verändern, so dass das Haushaltsbudget bei gleich bleibenden Fixkosten plötzlich nicht mehr genügt», veranschaulicht Carlo Knöpfel.

Bezieht man nun dieses Modell auf das Thema Finanzkompetenz, wird schnell ersichtlich, dass genau diese Übergänge jeweils auch ein besonderes Augenmerk bei der finanziellen Situation verlan-

gen. Durch den gegenseitigen Austausch zwischen Schuldenberatern, Rechtsexperten, Risk- und Inkassomitarbeitenden innerhalb von «Plan B» können nun die bezüglich Schuldenfalle kritischen Situationen genauer ermittelt werden. Das hilft wiederum, auf der einen Seite die Riskmodelle bei der Aduno Gruppe und auf der anderen Seite den Prozess bei der Schuldenberatung zu optimieren. Zugleich erhöht der Austausch der Erfahrungen die Früherkennung und somit die Beratungskompetenz der Risk- und Inkassomitarbeitenden. Das Ziel ist klar: Es soll möglichst verhindert werden, dass ein Mensch in finanzielle Schwierigkeiten gelangt. Je früher eine mögliche Risikosituation erkannt werden kann, desto höher ist die Chance eine geeignete Lösung finden zu können.

Die Frage, nach der Verbesserungsinitiative für die nächsten zehn Jahre in der Aduno Gruppe, aber auch die Frage nach der Unternehmensverantwortung im Sinne einer CSR-Strategie, konnten dank einem längeren Prozess und intensiver Auseinandersetzung beantwortet werden. Die Kooperation wurde mittlerweile zum Verein – «Plan B» ist nun also eine eigenständige Institution. Nun gilt es «Plan B» weiter voranzutreiben. Die Zusammenarbeit zwischen Nonprofit und Profit, wie sie im Verein «Plan B» passiert, ist neu, einzigartig und sehr wichtig für Gesellschaft und Wirtschaft. Davon ist auch Vereinspräsident Pierin Vincenz, CEO der Raiffeisen Gruppe, überzeugt: «Im «Plan B» können wir die kommerzielle Verantwortung fließend in die gesellschaftliche übergehen lassen.» Es gibt noch viel zu tun: Erst wenn die Finanzkompetenz ebenfalls so vertieft erlernt wird, wie der Umgang mit einem Computer, und das Thema Schulden nicht mehr ein «Tabu» ist, dann ist die Vision von «Plan B» umgesetzt, und ein «Plan B» wird nicht mehr benötigt. Darum wissen wir: «money matters»!

#### ZUSAMMENFASSUNG DER LEARNINGS AUS DEM PROJEKT

- / Die Verhandlungen sind – nach einer ersten Sondierungsphase – Chefsache bei allen Parteien.
- / Das Vorhaben muss bei allen Parteien auf oberster Führungsstufe sowie in der Unternehmensstrategie verankert sein.
- / Die Verhandlungen erfolgen auf gleicher Augenhöhe: Es ist ein Geben und Nehmen.
- / Die Rollen der Vertragsparteien müssen frühzeitig geklärt und definiert werden.
- / Das Projektbudget muss transparent sein und zu den Vollkosten bei allen Parteien gerechnet werden.
- / Steht der erste Rahmen der Zusammenarbeit, sollte umgehend ein Projektteam mit kompetenten Vertretern aus allen Parteien definiert werden, das einen ersten Projektbeschrieb als Basis für die vertraglichen Regelungen erstellt.
- / CSR-Projekte basieren auf einer Vertrauensbasis, die kontinuierlich und sorgfältig aufgebaut werden muss. Nicht alles kann vertraglich geregelt werden.
- / CSR-Projekte sind Profilierungsprojekte für alle Parteien und auch für charismatische Führungsfiguren. Die Euphorie ist zu Beginn sehr gross, danach ist sehr viel Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen gefragt, was einen erfahrenen und professionellen Projektleiter voraussetzt.
- / Die Kommunikation nach innen ist entscheidend, nach aussen sollte erst informiert werden, wenn alles vertraglich geregelt ist und idealerweise erste Resultate vorhanden sind. Angekündigte Versprechen werden von den relevanten Stakeholdern genau überwacht. Das Nichteinhalten von Versprechen kann das Image schädigen.
- / Klare Messgrößen und Ziele gilt es frühzeitig zu definieren, um die Wirkung kontinuierlich zu messen und um damit die langfristige Legitimation des CSR-Projekts bei den internen Instanzen zu sichern.



**«DIE KOMPETENZEN ALLER DREI ORGANISATIONEN WAREN SEHR UNTERSCHIEDLICH. DANK DER INTENSIVEN AUSEINANDERSETZUNG KONNTE INNERHALB KURZER ZEIT EIN GLAUBWÜRDIGES UND ERFOLGREICHES ENGAGEMENT DEFINIERT UND IMPLEMENTIERT WERDEN.»**

STEPHAN OETIKER, DIREKTOR  
VON PRO JUVENTUTE

#### LEARNINGS

CSR-Projekte zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen sind in der Schweiz noch ausbaufähig. Die Öffentlichkeit, insbesondere die Medien, aber auch die Aktionäre und Spender, ist kritisch und aufmerksam. Eine solche Zusammenarbeit kann rasch als «Weisswaschaktion» aufgrund der Folgen der eigenen Unternehmenstätigkeit respektive als einfacher Zugang zu finanziellen Mitteln über mehrere Jahre verurteilt werden. Entsprechend weisen solche Kooperationen Chancen und Risiken auf, die es mit einer frühzeitigen Analyse zu identifizieren gilt. Am besten vor der Konkretisierung einer Partnerschaft. Bei einer CSR-Partnerschaft geht es immer um eine längerfristige Zusammenarbeit, bei der die Laufzeit mindestens so relevant ist wie die jährlich gesprochene Summe.

#### FAZIT

Voraussetzung für eine CSR-Partnerschaft

- / Das Interesse des Unternehmens, der Nonprofit-Organisation ist eng mit dem genuinen Unternehmens- respektive Organisationsinteresse verbunden.
- / Die Parteien haben ihr CSR-Bekenntnis und -Engagement auf den obersten Führungsstufen inklusive VR/Stiftungsrat sowie strategisch verankert.
- / Die Parteien engagieren sich über die Finanzierung und Massnahmenumsetzung hinaus für das CSR-Projekt.
- / Die Parteien erklären sich in einer vertraglichen Vereinbarung oder in einem «Letter of Intent» zu einer mittel- bis längerfristigen CSR-Zusammenarbeit bereit.
- / Die Parteien sind zu einem ständigen und transparenten Dialog rund um ihre Tätigkeiten bereit, der mit verbindlichen Zielvorgaben unterstrichen wird.
- / Es besteht eine klar definierte und von allen Parteien akzeptierte Kommunikationsregelung nach innen und aussen.

UBS/YES

# DIE STÄRKE GEGENSEITIGEN RESPEKTS

Die Grossbank UBS und der Verein Young Enterprise Switzerland (YES) betreiben seit über zehn Jahren eine für beide Seiten fruchtbare Partnerschaft. Die wichtigsten Voraussetzungen für eine solche Partnerschaft, deren konkrete Umsetzung sowie die zu erfüllenden Erwartungen beider Seiten werden im folgenden Beitrag vorgestellt.

*Von Nicole Heim und Manuela Pauli*

Der Impuls kam vom Chef persönlich: «Er hat mich auf das Programm von UBS Employee Volunteering aufmerksam gemacht», erzählt Benjamin Stengl, Projektleiter für die Überwachung von Kreditrisiken. So kam es, dass sich der 30-jährige UBS-Mitarbeiter letztes Jahr während fünf mal zwei Stunden freiwillig ausserhalb seines Büros als Volunteer im Schulzimmer engagiert hat. Im Rahmen der Partnerschaft zwischen UBS und dem gemeinnützigen Verein Young Enterprise Switzerland (YES) profitierten seit 2006 über 2200 Schülerinnen und Schüler in gleicher Weise vom Einsatz der UBS-Mitarbeitenden als externe Teilzeitlehrpersonen.

## GANZHEITLICHER ANSATZ VON YOUNG ENTERPRISE SWITZERLAND

YES ist ein gemeinnütziger Verein, der Wirtschaftsbildungsprogramme für Schülerinnen und Schüler entwickelt und betreut mit dem Ziel, die Schule mit der praktischen Wirtschaft zu vernetzen. Die Arbeit von YES basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz: Auf Primar- und Sekundarstufe I werden Volunteering-Programme durchgeführt. In enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft werden ehrenamtliche Wirtschaftsleute (Volunteers) von YES geschult und an die teilnehmenden Schulen vermittelt. Die Volunteers leiten anschliessend für einige Lektionen den Unterricht zum Thema «Unsere Gemeinde» (Primarschule) und «Fit für die Wirtschaft» (Oberstufe). Die Schwerpunkte liegen dabei auf der spielerischen Vermittlung der Rollen und Verantwortungen von Akteuren in einer Gemeinde

(«Unsere Gemeinde») sowie auf der praktischen Vorbereitung einer bevorstehenden Bewerbung und dem Umgang mit Geld («Fit für die Wirtschaft»).

Im «Company Programme» von YES gründen Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe II (16 bis 20 Jahre) eine reale Unternehmung und führen diese Tätigkeiten während eines Schuljahres aus. Nebst wirtschaftlichem Know-how, wie beispielsweise dem Erstellen eines Businessplans oder einer Marketingstrategie, werden bewusst auch Sozialkompetenzen gefördert. Teamwork und die Fähigkeit, mit Schwierigkeiten und Problemen umzugehen, werden vermittelt und hautnah erlebt. Unterstützt werden die Miniunternehmer während des Jahres durch ihre Lehrpersonen, ehrenamtliche Wirtschaftspaten und YES. An alljährlich stattfindenden regionalen, nationalen und internationalen Anlässen können die Teams sich schliesslich auch untereinander messen. Im vergangenen Jahr gewann das nationale Sieger-Team Pnööö ([www.pnööö.ch](http://www.pnööö.ch)) auch den Titel «European Company of the Year 2010».

## LANGJÄHRIGE PARTNERSCHAFT MIT UBS AUF MEHREREN EBENEN

Angefangen hat die Zusammenarbeit zwischen UBS und YES 2001 als Partnerschaft im «Company Programme». Die Grossbank unterstützt den Verein seither über eine mehrjährige Partnerschaft und befähigt dadurch jährlich rund 750 Jugendliche, ihr Jungunternehmen zu starten und ihre Produkte am Markt zu verkaufen.



Foto: Gian Marco Castelberg

BENJAMIN STENGL, UBS-VOLUNTEER  
**DER IMPULS KAM VOM CHEF PERSÖNLICH:  
 «ER HAT MICH AUF DAS PROGRAMM VON  
 UBS EMPLOYEE VOLUNTEERING AUFMERK-  
 SAM GEMACHT.»**

Seit 2006 führen zusätzlich jährlich über 30 Mitarbeitende der UBS als Volunteers praxisorientierte Wirtschaftstrainings für mehr als 600 Schüler pro Jahr durch («Fit für die Wirtschaft»). Seit 2011 vermitteln auch UBS-Volunteers aus der Westschweiz Kindern spielerisch die Rollen der Akteure in einer Gemeinde («Unsere Gemeinde»). Der Ausbau des letztgenannten Programms in der Romandie wird durch die UBS Stiftung für Soziales und Ausbildung mitfinanziert.

Wie bei allen ihren Kooperationen strebt UBS eine langfristige Zusammenarbeit mit YES an. Für die Bank ist es wichtig, dass die Förderbereiche von YES einen Bezug zu ihren Werten aufweisen, was mit dem Thema «Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung» exemplarisch erfüllt wird. Nicht zuletzt ist eine gewisse Professionalität auf Seiten der Partnerorganisation unabdingbar, wenn beispielsweise die Freiwilligen durch YES für ihre Aufgaben geschult werden.

**WIRTSCHAFT FÜR SCHÜLER:  
 «DAS HAT SIE ECHT INTERESSIERT»**

Benjamin Stengl ist, wie einleitend erwähnt, ein solcher UBS Volunteer. Vor Oberstufenschülern referierte er über Geld, Konsum und Verschuldung, erläuterte die Zusammenhänge von Angebot und Nachfrage und skizzierte die Theorie des Wirtschaftskreislaufs an die Wandtafel. Mit seinem Vorschlag, Vorstellungsgespräche für eine Lehrstelle zu simulieren, rannte er bei den 15-jährigen Sekundarschülern offene Türen ein. «Das hat sie echt interessiert», sagt Benjamin Stengl und erzählt, was für Tipps er den angehenden Berufsleuten auf den Weg gegeben hat. Etwa sich auf das Vorstellungsgespräch vorzubereiten und Antworten bereitzuhaben auf Standardfragen wie: «Warum bewerben Sie sich gerade bei uns für eine Lehrstelle?» Sie sollten alters- und jobgerecht gekleidet ans Vorstellungsgespräch und sich dann nicht verstellen, «denn in vier Jahren Lehre kommt sowieso alles raus». Benjamin Stengl, das wird rasch klar, hat sein Einsatz im Klassenzimmer Spass gemacht. Und er hat sich auch bereits wieder als Volunteer angemeldet.

>>>> **NICOLE HEIM** IST CEO VON YOUNG ENTERPRISE SWITZERLAND (YES). SIE HAT MANAGEMENT UND ECONOMICS MIT SCHWERPUNKT MIKROÖKONOMIE AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT. ZUDEM ABSOLVIERT SIE EINE NACHDIPLOMAUSBILDUNG IN SPORTMANAGEMENT. NICOLE HEIM HAT BEREITS WÄHREND DES STUDIUMS FÜR YES SOWIE ALS LEHRERIN AN DER KANTONSSCHULE WOHLER (SCHWERPUNKTFACH WIRTSCHAFT UND RECHT) GEARBEITET.

[WWW.YOUNG-ENTERPRISE.CH](http://WWW.YOUNG-ENTERPRISE.CH)

>>>> **MANUELA PAULI** IST STV. LEITERIN VON UBS COMMUNITY AFFAIRS SCHWEIZ. ZUVOR WAR SIE VERANTWORTLICHE FÜR DEN BEREICH UBS EMPLOYEE VOLUNTEERING. MANUELA PAULI HAT ANGLISTIK AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT UND WAR ALS KOORDINATORIN DER FREIWILLIGENARBEIT DEUTSCHSCHWEIZ VON TERRE DES HOMMES TÄTIG.

[WWW.UBS.COM/COMMUNITY-CH](http://WWW.UBS.COM/COMMUNITY-CH)

Die Inhalte, die er den Schülern präsentierte, stammen aus dem Lehrmittel «Fit für die Wirtschaft» von YES. Der gemeinnützige Verein möchte Schülerinnen und Schüler für wirtschaftliche Themen sensibilisieren, indem er Praktiker wie Benjamin Stengl als Volunteers in die Klassenzimmer schickt. «Die Volunteers sind unsere wichtigste Ressource», erklärt YES-Geschäftsführerin Nicole Heim. «Sie inspirieren die Jugendlichen und bringen die Wirtschaftswelt glaubwürdig in die Klassenzimmer.»

#### ZWEI BEZAHLTE ARBEITSTAGE PRO JAHR FÜR FREIWILLIGENEINSÄTZE

UBS unterstützt YES im Volunteering seit 2006, indem sie Mitarbeitende für zwei Tage pro Jahr für Volunteering-Einsätze freistellt. Zudem übernimmt die Bank die Kosten für das Unterrichtsmaterial und den halbtägigen Einführungskurs, mit dem die Bankangestellten auf ihren Einsatz vorbereitet werden.

Das gesellschaftliche Engagement hat bei UBS namentlich im Heimmarkt Schweiz eine lange Tradition. Neben Vergabungen durch die Bank oder eine ihrer Förderstiftungen ermutigt UBS auch ihre Mitarbeitenden, sich an zahlreichen wohltätigen Projekten zu beteiligen. So leisten diese regelmässig einen persönlichen und aktiven Beitrag an das Gemeinwohl in der Schweiz. Im Rahmen von UBS Employee Volunteering stehen ihnen unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten offen, zum Beispiel:

- / Sportliche Aktivitäten mit Menschen mit Behinderungen
- / Arbeiten in Naturschutzgebieten und Bergwäldern
- / Mentoringprogramme zur Betreuung von Kindern und Jugendlichen

Die Einsätze der UBS-Mitarbeitenden verbessern

die Lebenssituation vieler benachteiligter Menschen oder erhöhen den Schutz bedrohter Tier- und Pflanzenarten. Die Mitarbeitenden erhalten dabei einen Einblick in verschiedene Lebensrealitäten, erweitern ihren persönlichen Horizont und ihre Sozialkompetenz. Gleichzeitig vertiefen sie den Kontakt zur lokalen Bevölkerung. Das gemeinnützige Engagement erleben viele Freiwillige als persönliche Bereicherung.

#### PROFESSIONELLE STRUKTUR UND STRATEGIE ALS VORAUSSETZUNG

Vor drei Jahren wurde FDP-Nationalrat und Unternehmer Ruedi Noser zum neuen YES-Präsidenten gewählt. Gleichzeitig mit ihm wurde auch die neue Geschäftsführerin, Nicole Heim, aktiv. Oberstes Ziel der neuen Leitung war es, dem kleinen Verein eine professionelle Struktur und Strategie zu verleihen. Mit einem neu erstellten Finanzierungskonzept und Strategiepapier wurden die Weichen für die Zukunft von YES gestellt. Neu sollten mittels Partnerschaften im Volunteering-Bereich die Einsätze der Freiwilligen selbsttragend werden, und im «Company Programme» sollten mittels Sponsoring die hohen Kosten der Anlässe und der Betreuung getragen werden.

Anfänglich waren einige Partner überrascht, dass sie nebst der Freistellung der Mitarbeitenden für die Volunteering-Einsätze auch finanzielle Mittel an den Verein zahlen sollten. Doch YES versteht sich im Volunteering als Dienstleister und kann den Prozess und die damit verbundenen Kosten der Einsätze transparent aufzeigen. Von dem Moment an, an dem sich die Mitarbeitenden für eine Schulung anmelden, bis zum Zeitpunkt, an dem die Partner einen Bericht über die abgeschlossenen Einsätze erhalten, kümmert sich YES um die Schulung, Betreuung, Vermittlung der Volunteers sowie um die Bereitstellung des Materials. So gelingt es YES, seinen Partnern auf Augenhöhe zu begegnen.

**«DIE VOLUNTEERS SIND UNSERE WICHTIGSTE RES-SOURCE. SIE INSPIRIEREN DIE JUGENDLICHEN UND BRINGEN DIE WIRTSCHAFTSWELT GLAUBWÜRDIG IN DIE KLASSEN-ZIMMER.» NICOLE HEIM, YES-GESCHÄFTSFÜHRERIN**

Die Zahl der Volunteering-Partner hat sich seit 2008 verdoppelt. Auch im «Company Programme» konnten wichtige Partner gewonnen werden, so dass im Schuljahr 2010/2011 bereits über 3500 Schülerinnen und Schüler schweizweit an einem YES Programm teilgenommen haben.

#### **VERSCHIEDENE SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG FÜR KOOPERATIONEN**

Der gegenseitige Respekt war der Schlüssel für die erfolgreiche Partnerschaft zwischen UBS und YES. Die Pflege der engen Zusammenarbeit mit regelmässigen Treffen und Telefonaten, mit dem Ziel sich auszutauschen, und die Anerkennung der gegenseitigen Bemühungen und Achtung voneinander sind zentral.

YES ist dankbar für das Engagement von UBS und dafür, dass die Bank ihren Mitarbeitenden freie Tage für Volunteering-Einsätze zur Verfügung stellt und sie für dieses Engagement nebst dem Tagesgeschäft motiviert. UBS ihrerseits anerkennt YES als Dienstleister und versteht, dass der Verein auf starke und langfristige Partner angewiesen ist, um die Programme professionell anzubieten und auch in ihrem Sinne weiterzuentwickeln. Dass dafür bezahlte Mitarbeitende und eine Vollzeit-Geschäftsleitung notwendig sind, wird von der Bank vorausgesetzt.

In den letzten zehn Jahren hat sich die Zusammenarbeit zwischen YES und UBS stark weiterentwickelt. Was 2001 mit einer reinen Sponsoring-Partnerschaft im «Company Programme» begann, wurde 2006 mit Volunteering im Oberstufenprogramm «Fit für die Wirtschaft» ausgebaut. Im Jahr der Freiwilligenarbeit 2011 wurde die Partnerschaft noch zusätzlich erweitert. In der Westschweiz wird neu das Programm «Unsere Gemeinde» zugunsten von Primarschülerinnen und Primarschülern angeboten.

Potenzial und Interesse, schweizweit gemeinsam Schülerinnen und Schülern bei der wirtschaftlichen Bildung zu unterstützen, sind beidseits vorhanden. Die Erweiterung der gemeinsamen Tätigkeiten soll dabei bewusst in kleinen Schritten erfolgen. YES arbeitet mit verschiedenen, oft auch aus derselben Branche stammenden Partnern zusammen. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit und auch die Kultur der Zusammenarbeit mit YES in den Schulen, wo es um die wirtschaftliche Bildung von jungen Menschen geht und nicht primär um die Vermarktung von guten Taten. Beide Parteien verstehen sich als wichtiges Glied in einer Kette, die sich für freiwilliges Engagement einsetzt.

#### **FAZIT**

Die Grossbank UBS und Young Enterprise Switzerland (YES) sind seit Jahren starke Partner, wobei die Zusammenarbeit auf gegenseitigem Vertrauen, Lernen und Respekt beruht. Beide Parteien vertreten gemeinsame thematische Anliegen und sind bereit, das eigene Handeln stetig zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Schliesslich gelingt es sowohl dem Unternehmen als auch dem Verein, im öffentlichen Auftritt einen Mehrwert für die Partnerorganisation zu erbringen.

Kinderdorf Pestalozzi

# FREIWILLIG, ABER NICHT GRATIS

Das Social Volunteering hat im Kinderdorf Pestalozzi eine langjährige Tradition. Bereits 1946, nach dem Aufruf von Walter Robert Corti zum Bau des Kinderdorfs, kamen mehrere Hundert freiwillige Helfer nach Trogen und halfen tatkräftig mit, die Wohnhäuser zu errichten. Andere Volunteers unterstützten die Mittelbeschaffung und sammelten Geld- oder Materialspenden.

Von Marc Wilmes

## FREIWILLIGENARBEIT MIT LANGER TRADITION

Über all die Jahre blieb das Social Volunteering ein fester Bestandteil der Unterstützung im Kinderdorf Pestalozzi. Selbst das Corporate Social Volunteering (CSV) war bereits ein Thema, auch wenn damals noch niemand diesen Begriff als solchen kannte. Unternehmen, vorwiegend aus der Bau- oder Baunebenbranche, schickten einen Teil der Belegschaft nach Trogen, um beim Auf- und Ausbau des Kinderdorfs mitzuhelfen. Damals standen weniger die Firmeninteressen im Vordergrund. Es ging vor allem darum, die ideologische Idee eines «Friedensdorfs» zu unterstützen.

Heute dient das Corporate Social Volunteering immer mehr der Erfüllung unternehmerischer Interessen. Mitarbeiterzufriedenheit und Teambildung stehen im Zentrum der Interessen. Dies, seit sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass sozial engagierte Mitarbeitende am Arbeitsplatz zufriedener sind, weniger Absenzen haben und zum guten Image des Unternehmens beitragen.

Stand früher einzig die unterstützenswerte Idee beim Volunteering im Vordergrund, werden heute die sozialen Partner nach klaren unternehmerischen Kriterien ausgesucht. Dabei spielen Fragen wie Imagetransfers und Reputation eine ebenso grosse Rolle wie die Lage und Erreichbarkeit der Projekte, die Attraktivität des Einsatzes oder die Nachhaltigkeit des Engagements. Eine Fragestel-

lung, die im gleichen Masse für die Nonprofit-Organisation (NPO) Gültigkeit hat! Auch für sie stellt sich die Frage nach der Reputation des Volunteering-Partners, der Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit, der Möglichkeit, über den Volunteering-Einsatz potenzielle Spenderkanäle zu erschliessen.

## ORGANISATION – DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Das Corporate Social Volunteering ist auf beiden Seiten professionell geworden. Hüben wie drüben befassen sich einzelne Mitarbeitende oder ganze Abteilungen mit der Planung und dem Einsatz der Volunteers. Alle mit dem gleichen Ziel, aber zum Teil mit unterschiedlichen Ansätzen. Die Unternehmen wollen, wie bereits erwähnt, mit den Freiwilligeneinsätzen ein gutes Image aufbauen, den Mitarbeitenden etwas bieten und das Betriebsklima verbessern. Den NPO bietet sich die Möglichkeit, anfallende Arbeiten mit Freiwilligen kostengünstig durchzuführen, ihre Organisation bekannt zu machen und potenzielle Spenderkontakte auf- und auszubauen. Letzteres ist nur möglich, wenn die Volunteers einen positiven Eindruck von ihrem Einsatz mit nach Hause nehmen und von der Arbeit der NPO begeistert sind.

Auf Seiten der NPO geht es organisatorisch darum, mehrere Anforderungen zu erfüllen. Planung und Organisation des Einsatzes müssen frühzeitig und professionell geschehen, dasselbe gilt für die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern. Mitarbeitende, Kinder und Jugendliche sollen wissen, dass ein Volunteering-Einsatz stattfindet.



Der Einsatz selber muss strukturiert durchgeführt werden, dabei gilt ein besonderes Augenmerk der Arbeitssicherheit und der Verpflegung. Je nach Einsatz braucht es für die einzelnen Gruppen Coaches, das geeignete Arbeitsgerät muss zur Verfügung stehen und je nach Witterung sollte eine Schlechtwettervariante vorbereitet werden.

Das Umfeld ist so zu gestalten, dass die Arbeit Spass macht, dem Volunteer als sinnvoll erscheint und gleichzeitig das Projekt und die Arbeit der NPO kommuniziert werden können. Im Kinderdorf Pestalozzi werden die Volunteering-Einsätze in der Regel mit einem Aufenthalt im Besucherzentrum verbunden. Zu guter Letzt muss dem Volunteer die Möglichkeit geboten werden, die NPO auch weiterhin ideell und materiell zu unterstützen, im besten Fall als Spender oder Mitglied im Freundeskreis.

#### **DIE ZIELE DER STIFTUNG KINDERDORF PESTALOZZI**

Benachteiligte Kinder und Jugendliche stehen im Mittelpunkt der Tätigkeiten der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi in der Schweiz und in zahlreichen Ländern dieser Welt. Sie ermöglicht ihnen den Zugang zu Bildung und fördert das friedliche interkulturelle Zusammenleben. Kinder und Jugendliche wollen spielen, lachen, herumtollen. Sie wollen lernen, leben, geliebt werden. Ob es Kinder aus einem afrikanischen Dorf sind, Jugendliche aus einem Zürcher Vorort oder Waisenkinder aus der Region Tschernobyl – alle haben dieselben Bedürfnisse.

**«ES HAT WIRKLICH SPASS GEMACHT, EINE ARBEIT ZU VERRICHTEN, WO MAN AM ENDE DES TAGES GESEHEN HAT, WAS MAN ERREICHT HAT.»**

**«ANSPRUCHSVOLLER EINSATZ VON KÖRPERLICHER SEITE, JEDOCH SUPERGUTE ERFAHRUNG»**

BANKANGESTELLTE NACH EINEM VOLUNTEERING-EINSATZ

>>>> **MARC WILMES** STAMMT AUS LUXEMBURG, HAT MEDIZIN UND JOURNALISTIK STUDIERT. ER WAR BIS 2000 GESCHÄFTSFÜHRER EINES GROSSEN DIREKTMARKETING-UNTERNEHMENS UND ARBEITET SEIT 2002 BEI DER STIFTUNG KINDERDORF PESTALOZZI ALS LEITER FUNDRAISING. MARC WILMES IST DIPLOMIERTER FUNDRAISER ZHAW UND DORT AUCH DOZENT FÜR FUNDRAISING. IN SEINER FREIZEIT ARBEITET ER ALS KULTURVERMITTLER IM KULTURDORF TROGEN.

[WWW.PESTALOZZI.CH](http://WWW.PESTALOZZI.CH)

#### BILDUNG

Die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi schafft dort Möglichkeiten für Bildung, wo Hindernisse viele Kinder und Jugendliche vom Besuch der Schule abhalten. Sie unterstützt Partnerorganisationen beim Aufbau alternativer Schul- und Berufsbildungszentren und fördert die Integration arbeitender Kinder in das Schulsystem.

#### INTERKULTURELLER AUSTAUSCH

Im Kinderdorf Pestalozzi in Trogen begegnen sich Kinder und Jugendliche aus der Schweiz und dem Ausland und legen so den Grundstein für ein friedliches interkulturelles Zusammenleben.



**DAS UMFELD IST SO ZU GESTALTEN, DASS DIE ARBEIT SPASS MACHT, DEM VOLUNTEER ALS SINNVOLL ERSCHEINT UND GLEICHZEITIG DAS PROJEKT UND DIE ARBEIT DER NPO KOMMUNIZIERT WERDEN KÖNNEN.**

#### LEBEN IM KINDERDORF

Kinder und Jugendliche verschiedenster Kulturen leben im Kinderdorf zusammen. Die meisten von ihnen haben ausländische Wurzeln, sind hin und her gerissen zwischen Heimat und Fremde. Für diese Kinder und Jugendlichen bietet die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi den «Schonraum», in familienähnlichen Strukturen langsam die Schweizer Kultur leben zu lernen, ohne ihre Herkunftskultur zu verleugnen.

#### FREIWILLIGENARBEIT IM KINDERDORF

2011 fanden 15 Volunteering-Einsätze im Kinderdorf statt. 182 Personen nahmen daran teil und arbeiteten über 1100 Stunden. In dieser Zeit verrichteten sie Arbeiten im Gegenwert von rund 100 000 Franken. Zuständig für das Corporate Volunteering ist eine Projektleiterin. Sie wird unterstützt durch den technischen Dienst und die Dorfleitung.

#### FAZIT

Volunteering-Einsätze haben bei der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi einen hohen Stellenwert. Sie sind fester Bestandteil im Marketingmix und sollen ab 2012 als eigenständiges Programm geführt werden. Die Einsätze werden durch eine Arbeitsgruppe begleitet, ausgewertet und den Anforderungen laufend angepasst.

Das Volunteering ist ein willkommener Anlass, das Kinderdorf als physischer Ort der interkulturellen Begegnung ins Bewusstsein zu rufen. Die Volunteere agieren dabei als Multiplikatoren und Opinionleader. So helfen die Einsätze auch bei der für NPO so wichtigen Spendergewinnung und -bindung.

Migros Luzern/IG Arbeit

# BEWEGUNG FÜR ZUFRIEDENE KUNDEN

Die Migros Luzern und die IG Arbeit haben sich für eine nachhaltige Form der Zusammenarbeit entschieden, die in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht wegweisend ist. Dank des gemeinsamen Engagements, des Projekts ShoppingTaxi, können attraktive und abwechslungsreiche Arbeitsplätze für Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung geschaffen werden.

Von Marc Pfister und Andreas Balsiger

Am Anfang war die Idee, dann kam das Elektrovelo mit Anhänger, und schon war das Projekt Shopping-Taxi geboren: Seit Anfang Februar 2011 sind in der Stadt Luzern Mitarbeitende der IG Arbeit mit Elektrovelos und Anhänger unterwegs und fahren volle Einkaufstaschen nach Hause. Ein ideales Angebot für alle, die nach dem Einkauf weitere Besorgungen in der Innenstadt machen wollen oder sich mit Freunden treffen möchten. Attraktiv ist das Angebot aber auch für ältere Menschen, die gerne selber einkaufen, für die jedoch das Tragen von schwereren Einkäufen belastend ist. Bei denjenigen, die die vollen Einkaufstaschen transportieren, handelt sich um Mitarbeitende des ShoppingTaxis. Es sind Personen, die aufgrund einer Leistungsbeeinträchtigung im freien Arbeitsmarkt wenige Chancen haben oder schon längere Zeit ohne Arbeit sind.

## ARBEITSPLÄTZE UND NEUE PERSPEKTIVEN

Wer das ShoppingTaxi in Anspruch nehmen möchte, wendet sich an den Kundendienst der teilnehmenden Läden. Die volle Einkaufstasche wird dort hinterlegt. Die Lieferung erfolgt innerhalb von zwei Stunden an die gewünschte Adresse. Es ist auch möglich, von jedem beliebigen Standort aus das ShoppingTaxi anzurufen, um Einkaufstaschen für die Heimlieferung zu übergeben. In der Logistikzentrale der IG Arbeit, wo ebenfalls Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung arbeiten, werden die Einsätze koordiniert. Dank GPS-Technik sorgen die Mitarbeitenden in der Zentrale dafür, dass die

bis zu zehn Kuriere des ShoppingTaxis rechtzeitig am richtigen Ort sind. Die Bezahlung dieser Dienstleistung erfolgt entweder durch Kauf einer Vignette für eine Einzellieferung oder bei Vielnutzern durch Angabe der Abnummer.

Das ShoppingTaxi schafft attraktive und abwechslungsreiche Arbeitsplätze für Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung. Bei der Herstellung der Shopping-Taschen, in der Logistikzentrale und natürlich als Kurier auf dem Elektrovelo können bis zu 15 Menschen beschäftigt werden. Der gesundheitliche Aspekt ist nicht zu vernachlässigen: Die Kuriere können ihre körperliche Verfassung dank des täglichen Einsatzes auf dem Velo kontinuierlich steigern und finden so zu höherem Selbstbewusstsein und allgemein besserem Wohlbefinden. Das Shopping-Taxi ist Teil der Logistik in der IG Arbeit und wird als Sozialfirma geführt. Diese bietet den Mitarbeitenden Arbeitsplätze in einem realen Arbeitsumfeld mit Kundenkontakt an. Dadurch werden die Mitarbeitenden optimal auf einen Wiedereinstieg in den regulären Arbeitsmarkt vorbereitet.

## DIE MIGROS LUZERN ALS PARTNERIN

Das Interesse an der Dienstleistung ShoppingTaxi ist gross, das Netz der teilnehmenden Läden wird nach und nach aufgebaut. Um die logistischen Abläufe möglichst einfach und effizient gestalten zu können und eine gute Auslastung der Fahrerinnen und Fahrer während der gesamten Betriebszeit sicherzustellen, suchte die IG Arbeit von Beginn an eine langfristige Zusammenarbeit mit einem

>>>> **MARC PFISTER** IST SEIT 2009 GESCHÄFTSFÜHRER DER IG ARBEIT LUZERN. ER STUDIERT POLITIKWISSENSCHAFTEN UND BETRIEBSWIRTSCHAFT MIT SCHWERPUNKT ORGANISATIONSENTWICKLUNG. ER VERFÜGT ÜBER BERUFLICHE ERFAHRUNG SOWOHL IN DER BUNDESVERWALTUNG ALS AUCH IN DER PRIVATWIRTSCHAFT UND WAR ALS UNTERNEHMENSBERATER IM IN- UND AUSLAND TÄTIG.

[WWW.IGARBEIT.CH/](http://WWW.IGARBEIT.CH/)

>>>> **ANDREAS BALSIGER** IST SEIT ÜBER 20 JAHREN IN VERSCHIEDENEN FUNKTIONEN BEI DER MIGROS LUZERN TÄTIG. SEIT 2006 IST ER LEITER MARKTBEARBEITUNG UND TRÄGT DIE VERANTWORTUNG FÜR DIE GESAMTE VERKAUFSFÖRDERUNG UND DEKORATION DER MIGROS-FILIALEN IN DER ZENTRALSCHWEIZ. NEBEN EINER DETAILHANDELSAUSBILDUNG IM BEREICH UNTERHALTUNGSELEKTRONIK HAT ER DIE HÖHERE FACHPRÜFUNG IM DETAILHANDEL ABSOLVIERT.

[WWW.MIGROS.CH](http://WWW.MIGROS.CH)

## ES HANDELT SICH NICHT UM DIE TRADITIONELLE FORM DER FINANZIELLEN UNTERSTÜTZUNG EINES SOZIALEN PROJEKTS DURCH EIN WIRTSCHAFTS-UNTERNEHMEN, SONDERN UM DIE NUTZUNG VON UNTERNEHMERISCHEN SYNERGIEN DURCH EINE LANGFRISTIGE KOOPERATION.

starken Partner. Im Vordergrund stand ein Grossverteiler mit einem dichten Filialnetz in der Stadt und Agglomeration Luzern, der aufgrund seiner Unternehmensphilosophie und seines sozialen Engagements zur IG Arbeit passt.

Mit der Migros Luzern konnte eine Partnerin gefunden werden, die alle diese Anforderungen in idealer Weise erfüllt. Seit Juli 2011 wird die Dienstleistung des ShoppingTaxi in allen neun Supermarktfilialen der Migros in der Stadt Luzern angeboten. Die Zusammenarbeit mit dem Detailhandelsunternehmen ist für das ShoppingTaxi ein Meilenstein und wird den Bekanntheitsgrad der Dienstleistung erheblich steigern. Die Verhandlungen im Hinblick auf die zukünftige Zusammenarbeit gingen in Rekordzeit über die Bühne: Die Verantwortlichen der Genossenschaft Migros Luzern waren von Beginn an von der Dienstleistung überzeugt und boten unkompliziert Hand für eine langfristige Zusammenarbeit. Für die IG Arbeit ist diese Kooperation ein Gewinn, ist doch die Vernetzung mit Wirtschaftsunternehmen ein Teil der Unternehmensstrategie.

Aus Sicht der Migros Luzern bietet die Kooperation mit der IG Arbeit die Möglichkeit, den Kundinnen und Kunden eine nützliche und sympathische Zusatzdienstleistung anzubieten. Dabei wird die bestehende Infrastruktur in den Migros-Filialen (bedienter Kundendienst, Inkasso) zur Abwicklung mitgenutzt. Das Projekt ShoppingTaxi passt zum Engagement der Migros Luzern im Bereich verschiedener Dimensionen der Nachhaltigkeit, insbesondere im Bereich sozialer und ökologischer Anliegen. Wie gross die Nachfrage nach der Dienstleistung ShoppingTaxi in den Migros-Filialen sein wird, kann zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Textes noch nicht abgeschätzt werden. Diese ökonomische Dimension steht aber auch nicht im Vordergrund. Viel wichtiger ist es, einen weiteren Tatbeweis für das Versprechen des sozial ausgerichteten Unternehmens zu erbringen.

### EINE NACHHALTIGE FORM DER ZUSAMMENARBEIT

Die Zusammenarbeit zwischen der Migros Luzern und dem ShoppingTaxi der IG Arbeit ist noch jung. Trotzdem können schon erste Aussagen zu den Erfolgsaussichten gemacht werden. Sowohl für die IG Arbeit als auch für die Migros Luzern ist die Kooperation ein Gewinn. «Wir freuen uns sehr über die Zusammenarbeit mit den neun Migros-Filialen in der Stadt Luzern. Dies wird zu mehr Aufträgen für unsere Taxifahrer führen», ist Thomas Beck, Leiter Geschäftsfeld Mobile Dienste bei der IG Arbeit, überzeugt. «Durch das ShoppingTaxi können wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten», sagt Josef Rickenbach, regionaler Verkaufsleiter der Migros Luzern: «Es handelt sich um eine nachhaltige Dienstleistung – in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht.»

**BEIDE KOOPERATIONS-  
PARTNER ERZIELEN  
EINEN BETRIEBSWIRT-  
SCHAFTLICHEN GEWINN  
UND VERPFLICHTEN  
SICH GLEICHZEITIG ZU  
EINEM GEMEINSAMEN  
SOZIALEN ENGAGE-  
MENT ALS VERANTWOR-  
TUNGSVOLLE UNTER-  
NEHMEN.**



**DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM DETAIL-  
HANDELSUNTERNEHMEN IST FÜR DAS  
SHOPPINGTAXI EIN MEILENSTEIN UND WIRD  
DEN BEKANNTHEITSGRAD DER  
DIENSTLEISTUNG ERHEBLICH STEIGERN.**

Die Migros Luzern und die IG Arbeit haben sich für eine nachhaltige Form der Zusammenarbeit entschieden, die in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht erfolgversprechend ist. Dabei handelt es sich nicht um die traditionelle Form der finanziellen Unterstützung eines sozialen Projekts durch ein Wirtschaftsunternehmen, sondern um die Nutzung von unternehmerischen Synergien durch eine langfristige Kooperation. Für beide Partner ergeben sich aus der Art der Zusammenarbeit Vorteile: Die Migros kann ihren Kunden einen Mehrwert anbieten und so die Gesamtdienstleistung attraktiver gestalten. Gleichzeitig kann sie ihre Stellung als sozial verantwortungsvolles Unternehmen ausbauen. Die IG Arbeit ihrerseits erhält Zugang zu einem grossen Kundenpotenzial und profitiert vom Bekanntheitsgrad und den Kommunikationsmöglichkeiten der Migros. Sie gewinnt zudem einen starken Wirtschaftspartner zur Erreichung ihrer gemeinnützigen Ziele. Damit erzielen beide Kooperationspartner einen betriebswirtschaftlichen Gewinn und verpflichten sich gleichzeitig zu einem gemeinsamen sozialen Engagement als verantwortungsvolle Unternehmen. Diese Form der Zusammenarbeit zwischen einem wirtschaftlichen und einem gemeinnützigen Unternehmen ist wegweisend und geht bezüglich Nachhaltigkeit, sozialen Engagements und unternehmerischer Grundhaltung weit über andere Unterstützungsformen wie Spenden, Sponsoring oder Projektfinanzierung hinaus.

*Tischlein deck dich/Howeg*

# WENN LEBENS- MITTEL WELTEN VERBINDEN

In der Schweiz werden jährlich 250 000 Tonnen einwandfreie Lebensmittel vernichtet. Angesichts der zunehmenden Armut ist eine solche Vernichtung gesellschaftlich nicht tolerierbar. Die Lebensmittelbranche gerät deshalb zunehmend unter Druck. Am Beispiel der Firma Howeg soll gezeigt werden, wie das Problem in Zusammenarbeit mit «Tischlein deck dich» – einer Nonprofit-Organisation, die solche Lebensmittel an armutsbetroffene Menschen verteilt – clever gelöst wird: ein Vorzeigemodell mit Vorteilen für alle Beteiligten.

*Von Caroline Schneider*

## **DIE LEBENSMITTELBRANCHE UNTER DRUCK**

Unternehmen werden heute kritischer denn je beobachtet. Von ihnen wird verlangt, dass sie sich glaubwürdig und nachprüfbar dafür einzusetzen, die sozialen und ökologischen Missstände, für die sie mitverantwortlich sind, zu lösen oder zumindest zu entschärfen. Auch die Lebensmittelbranche steht immer mehr im Fokus der öffentlichen Debatte. Von den Unternehmen der Branche wird erwartet, dass sie sich der zahlreichen Probleme in der Produktion und im Konsum ihrer Produkte bewusst sind und sich glaubwürdig um deren Lösung bemühen.

Eine der dringendsten Fragen, mit denen die Lebensmittelbranche konfrontiert ist, dreht sich um die Vernichtung von überschüssigen, nicht mehr verkäuflichen Lebensmitteln. Angesichts der wachsenden Armut in der Schweiz und der zur Produktion dieser Lebensmittel verschwendeten Ressourcen ist eine solche Vernichtung gesellschaftlich fragwürdig und wird immer weniger akzeptiert.

## **DAS CSR-MODELL VON HOWEG**

Ein Unternehmen, das sich besonders glaubwürdig auf den Weg gemacht hat, um dieses Thema anzugehen, ist die Howeg, ein Gastrobelieferer, der zur transGourmet Schweiz AG gehört. Howeg folgt seit mehreren Jahren einem CSR-Modell, das informell gewachsen ist und heute in der Firmenkultur tief verankert ist.

So fand denn auch die Geburtsstunde von «Tischlein deck dich» innerhalb der Howeg statt. Als sich Anja Hübner, Gattin des damaligen Direktors der Prodega/Howeg AG, Ende der 1990er Jahre bewusst wurde, wie viele überschüssige, noch konsumierbare Produkte sinnlos in der Entsorgung landeten, wollte sie sich persönlich gegen diesen Missstand engagieren. Als Vorbild dienten ihr die Organisationen City Harvest aus New York und die Tafeln aus Deutschland. Beide Institutionen verteilen überschüssige Lebensmittel von Restaurants und Warenhäusern an Armutsbetroffene. Hübners Idee stiess bei der Geschäftsleitung auf offene Ohren. Beat Curti, damaliger Mehrheitsaktionär der Bon-Appétit Group, zu welcher auch die Howeg gehörte, ermutigte Hübner zum Handeln. Kurz darauf eröffnete sie die ersten beiden Lebensmittelverteilstellen in der Stadt Zürich. Mit einem Chauffeur der Howeg transportierte Hübner die Lebensmittel an die beiden Abgabestellen und verteilte sie zusammen mit Helfenden an bedürftige Personen. Das Angebot an Produkten war bescheiden. Zwar fand die Idee bei den Lebensmittelunternehmen Anklang, doch die Spendefreudigkeit hielt sich zunächst in Grenzen. Das Thema war in der Lebensmittelindustrie tabu. Niemand wollte über die Entsorgung einwandfreier Lebensmittel sprechen. Als Hübner Nachwuchs erwartete, stellte sie ihr Engagement für das Projekt schweren Herzens zurück. Doch die Bon-Appétit-Group-Geschäftsleitung entschied sich 2002 für die Weiterführung von «Tischlein deck dich» und setzte 2002 einen Geschäftsführer ein,

der die Aufgabe hatte, die NPO aufzubauen. «Tischlein deck dich» wurde in der Startphase mit einer zweijährigen Anschubfinanzierung unterstützt.

#### EINE BESTECHEND EINFACHE LÖSUNG

«Tischlein deck dich» hilft Howeg bei der Lösung einer ihrer Corporate Social Responsibility- (CSR-) Fragen, und zwar beim ökologisch wie sozial sinnvollen Umgang mit überschüssigen Produkten. Die Geschäftsidee ist einfach: zwei Organisationen, beide handeln mit Lebensmitteln; die eine ist kommerziell ausgerichtet, die andere gemeinnützig. Dort, wo überschüssige und nicht mehr verkäufliche Lebensmittel anfallen, hilft «Tischlein deck dich» mit einer sinnvollen Umverteilung. Howeg spart sich die Entsorgungsgebühren und unterstützt im gleichen Zug bedürftige Menschen mit wertvollen Nahrungsmitteln.

#### EIN ENGAGEMENT MIT TRADITION

Seit 1999 spendet Howeg Produkte, die nicht mehr weiter verkauft werden können. Zum einen handelt es sich dabei um Waren, die von den Kunden retourniert werden, zum anderen fallen überschüssige Produkte bei Fehldispositionen an oder weil Primärverpackungen leicht beschädigt worden sind. «Tischlein deck dich» verteilt die Produktpenden an bedürftige Menschen. Jede Woche erreicht die NPO über 12 000 Menschen, die hierzulande in Armut leben.

Howeg unterstützt «Tischlein deck dich» seit über zehn Jahren. «Tischlein deck dich» ist im Verlauf der Zeit so etwas wie eine Firma in der Firma geworden. Die Unterstützung reicht weit über die Produktpenden hinaus. Howeg stellt dem Verein nebst den Produkten sowohl Infrastruktur (über 500 Palettenplätze und Büroräume) als auch Logistik kostenlos zur Verfügung. «Tischlein deck dich» kann sich an die logistische Infrastruktur der Howeg anlehnen. Ein kleines Beispiel: Mit der schweizweiten Expansion in den letzten Jahren musste die Nonprofit-Organisation ihre Logistik effizienter gestalten. So werden die Abgabestellen in



**«TISCHLEIN DECK DICH»  
IST IM VERLAUF DER ZEIT  
SO ETWAS WIE EINE FIRMA  
IN DER FIRMA GEWORDEN.  
DIE UNTERSTÜTZUNG  
REICHT WEIT ÜBER DIE PRO-  
DUKTPENDEN HINAUS.**

>>>>> **CAROLINE SCHNEIDER** IST SEIT 2007 KOMMUNIKATIONSLEITERIN UND STELLVERTRETENDE GESCHÄFTSFÜHRERIN VON «TISCHLEIN DECK DICH». SIE STUDIERT AN DER UNIVERSITÄT BERN KLINISCHE PSYCHOLOGIE, SOZIALPSYCHOLOGIE UND PSYCHOPATHOLOGIE. 2011 HAT SIE ALS MASTER OF ADVANCED STUDIES IN BUSINESS COMMUNICATIONS AN DER ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT, ZHW, ABGESCHLOSSEN. SIE WAR UNTER ANDEREM IN DER KOMMUNIKATION BEI BAYER SCHWEIZ UND AN DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT TÄTIG.

[WWW.TISCHLEIN.CH](http://WWW.TISCHLEIN.CH)

den Kantonen Bern und Freiburg nicht mehr direkt von Winterthur aus beliefert. Die ökologischen und ökonomischen Aufwände wären hierfür viel zu hoch. Howeg brachte die Lösung: In Grenchen unterhält Howeg eine Logistikplattform, die sich «Tischlein deck dich» als Umschlagplattform zunutzen machte. So werden die in Winterthur gerüsteten Rollis mit dem täglich verkehrenden Howeg-Shuttle-Transport von Winterthur nach Grenchen verfrachtet. Ein in Grenchen stationiertes «Tischlein deck dich»-Fahrzeug verteilt die Rollis an sämtliche Abgabestellen westlich von Aarau.

#### VON DER INFORMELLEN UNTERSTÜTZUNG ZUR STRATEGISCHEN VERANKERUNG

Die Kooperation zwischen den beiden Organisationen wurde immer enger. Über lange Zeit lief sie informell ab. Doch als Daniel Böhny 2009 Geschäftsführer der Howeg wurde, formalisierte er das Engagement. Mittels Vertrag besiegelten und bekräftigten die beiden Unternehmen ihre Zusammenarbeit. Weiter ist «Tischlein deck dich» als fester CSR-Bestandteil in der Nachhaltigkeitsstrategie der Howeg aufgeführt. Um das Engagement noch stärker zu verankern, ist Geschäftsführer Böhny dem Vorstand von «Tischlein deck dich» beigetreten.

#### ERFOLGREICHES CORPORATE-VOLUNTEERING-PROGRAMM

Das CSR-Engagement der Firma Howeg hat sich kürzlich erweitert – mit einem Corporate-Volunteering-Programm, das innerhalb der Firma auf reges Interesse stösst. Seit Dezember 2010 betreibt Howeg im eigenen Gebäude eine Lebensmittel-Abgabestelle. Jeden Freitagmorgen zwischen 10 und 11 Uhr verteilen Howeg-Mitarbeitende überschüssige Lebensmittel an bedürftige Menschen der Stadt Winterthur und Umgebung. Damit ist eine lückenlose Wertschöpfungskette gewährleistet und der Produktkreislauf schliesst sich. «Wir Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind stolz, dass wir so etwas in der eigenen Firma tun können. Mit einer eigenen Lebensmittelabgabestelle engagieren wir uns auf eine einfache Art und Weise, indem wir unsere Zeit

zur Verfügung stellen», erklärt Esther Weicht Canikiran von der Buchhaltung. Howeg stellt die Hälfte der Zeit als Arbeitszeit zur Verfügung. Die andere Hälfte «spenden» die Mitarbeitenden in Form von Freiwilligenarbeit. Alle können mit anpacken. «Durch dieses Corporate-Volunteering-Programm wird das Engagement der Howeg für die Mitarbeitenden noch sichtbarer, noch spürbarer», sagt Geschäftsführer Böhny. «Ich war lange im Verkauf tätig und es störte mich schon immer, Lebensmittel wegzuerwerfen. Nun kann ich mich persönlich für eine tolle Sache engagieren», begründet Curt Reist vom Category Management seine Mithilfe.

So ist der Betrieb einer hausinternen Lebensmittel-Abgabestelle zu einem beliebten Corporate-Volunteering-Programm innerhalb der Firma geworden. «Um so etwas auf die Beine zu stellen, braucht es von vornherein eine besondere Unternehmenskultur», führt Böhny weiter aus: «Man spürt die Freude und die Dynamik unter den Leuten.» Der Geschäftsführer packt am Freitagmorgen ebenfalls selbst mit an und berichtet von den gemachten Erfahrungen: «Ich werde mit Menschen und ihren Problemen konfrontiert, zu denen ich sonst keinen Kontakt hätte. Bei der Lebensmittelverteilung entstehen persönliche Gespräche, man beginnt sich zu duzen und mit der Zeit entsteht eine gewisse Nähe. Bei mir löst dieser Einsatz eine ganze Reihe von Emotionen aus: von der Freude darüber, jemandem etwas Gutes zu tun, bis hin zur Betroffenheit über gewisse Schicksale, die man hier hautnah miterlebt.»

#### SOZIALER TREFFPUNKT INNERHALB DER FIRMA

Die Abgabestelle ist ein Ort, wo Hierarchien und Abteilungsgrenzen verschwinden. Mitarbeitende aus Geschäftsleitung, Disposition, Lager, Transport, Aussendienst und Verkauf teilen sich die Arbeit. «Während der Abgabe herrscht unter den Mitarbeitenden grosse Engagiertheit und Lockerheit», sagt Curt Reist. «Wir sind als Team unterwegs und das ist spürbar», doppelt er nach. Die Abgabestelle ist zu einem sozialen Treffpunkt innerhalb der Firma geworden. Es findet ein informeller Austausch statt.

**«MIT DEM CORPORATE-VOLUNTEERING-PROGRAMM Blicke ich über den eigenen Tellerrand hinaus und beginne, die eigenen Probleme zu relativieren. Und das geht nicht nur mir so, sondern der ganzen Belegschaft.»**

DANIEL BÖHNY, HOWEG-GESCHÄFTSFÜHRER



**«WIR MITARBEITER UND MITARBEITERIN-  
NEN SIND STOLZ, DASS WIR SO ETWAS IN DER  
EIGENEN FIRMA TUN KÖNNEN. MIT EINER  
EIGENEN LEBENSMITTELABGABESTELLE EN-  
GAGIEREN WIR UNS AUF EINE EINFACHE ART  
UND WEISE, INDEM WIR UNSERE ZEIT ZUR  
VERFÜGUNG STELLEN.»**

ESTHER WEICHT CANKIRAN, HOWEG BUCHHALTUNG

«Es treffen Mitarbeitende aufeinander, die sonst geschäftlich kaum etwas miteinander zu tun haben», meint Geschäftsführer Böhny. Dieses Corporate-Volunteering-Programm bereichert insofern auch die interne Kommunikation. Dass die lockere und ungezwungene Stimmung auf das Geschäftsleben abfärbt, davon ist Böhny überzeugt. Inzwischen hat sich das Corporate-Volunteering-Programm herumgesprochen. Zu Hause berichten die Howeg-Mitarbeitenden von ihren positiven Erlebnissen während der Lebensmittelverteilung mit dem Ergebnis, dass inzwischen am Freitagmorgen nicht nur die Howeg-Mitarbeitenden selbst an der Abgabestelle stehen, sondern auch deren Familienangehörige. Beweis genug, dass CSR aktiv gelebt wird, sogar über die Firmengrenzen hinaus.

#### FAZIT – ÜBERZEUGENDE SYMBOSE

«Tischlein deck dich» ist aus der Howeg nicht mehr wegzudenken. Die Nonprofit-Organisation und die Firma sind zusammen gewachsen und beide profitieren von dieser vielschichtigen Zusammenarbeit. «Tischlein deck dich» löst eines unserer dringendsten CSR-Probleme und bereichert auch mich ganz persönlich. Mit dem Corporate-Volunteering-Programm blicke ich über den eigenen Tellerrand hinaus und beginne, die eigenen Probleme zu relativieren. Und das geht nicht nur mir so, sondern der ganzen Belegschaft», sagt Howeg-Geschäftsführer Böhny.

Allianz Suisse/SRK

# ZWEI PARTNER – EIN GEWINN

Vor fünf Jahren sind die Allianz Suisse und das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) eine Partnerschaft unter dem Motto «Gemeinsam schützen und helfen wir» eingegangen. Stellte die Partnerschaft zu dieser Zeit noch ein Novum dar, haben sich in der Zwischenzeit solche Kooperationen in der Schweiz etabliert. Wie die Zusammenarbeit zwischen der Allianz Suisse und dem SRK zeigt, sind die Partnerschaften ein grosser Gewinn für beide Seiten.

*Von Lukas Sallmann und Hans-Peter Nehmer*

Die Partnerschaft zwischen dem Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) und der Allianz Suisse startete Ende Oktober 2006 offiziell mit der Unterzeichnung des Partnerschaftsvertrages und der anschliessenden Medienorientierung. Die Partnerschaft war zu dieser Zeit für beide Institutionen Neuland und in dieser Form in der Schweiz einzigartig: Für das Schweizerische Rote Kreuz war es die erste solche Partnerschaft mit einem Unternehmen. Für die Allianz Suisse Versicherungen war die Partnerschaft das erste grössere Engagement im sozialen und karitativen Bereich überhaupt. Von der finanziellen Grössenordnung war sie vergleichbar mit Sponsoring-Aktivitäten im Sportbereich.

## WENN DIE GESCHÄFTSBEZIEHUNG ZUR PARTNERSCHAFT WIRD

Bereits vor Beginn der Partnerschaft zwischen der Allianz Suisse und dem SRK bestand eine langjährige Geschäftsbeziehung. Diese Geschäftsbeziehung veranlasste die Allianz Suisse im Jahr 2006 das SRK zwecks einer Partnerschaft zu kontaktieren. «Gesellschaftlich verantwortungsvoll», lautete der Leitsatz zu dieser offiziellen Partnerschaft. Für die Allianz Suisse war von Beginn weg klar, dass der Partner eine Organisation sein soll, die dieselben Werte und Themen teilt wie das Unternehmen selbst. Als Versicherungsgesellschaft mit einem deutschen Mutterhaus war der Allianz Suisse zudem eine breite Verankerung in der Schweiz ein Anliegen. Vom Beginn der Zusammenarbeit an bis heute

stehen die Themen Schutz, Sicherheit und Hilfe im Zentrum der Zusammenarbeit. Diese Werte spielen sowohl für die Tätigkeit des Schweizerischen Roten Kreuzes wie auch für die Allianz Suisse eine zentrale Rolle – sei es als offizieller Partner oder bei der Beteiligung bei verschiedenen SRK-Projekten.

## DIE ANFANGSPHASE DER PARTNERSCHAFT

Die Anfrage kam für das SKR genau zum richtigen Zeitpunkt. Ein Jahr zuvor wurden innerhalb der weltweiten Rotkreuzbewegung Grundsätze für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erlassen. Das Schweizerische Rote Kreuz hat auf diesen Empfehlungen ein Kooperationsmodell, Richtlinien sowie Ausschlusskriterien für die Zusammenarbeit mit Firmen erarbeitet und vom Rotkreuzrat verabschieden lassen. Somit war der Grundstein für Partnerschaften mit Unternehmen gelegt.

## AUSSCHLUSSKRITERIEN FÜR EINE PARTNERSCHAFT MIT DEM SRK

Unternehmen,

- / deren Hauptgeschäft die direkte Herstellung oder der Verkauf von allgemein als gesundheitsschädlich anerkannten Produkten ist
- / deren Geschäftspraktiken zu Konflikten oder Katastrophen beitragen können
- / deren Hauptgeschäft die direkte Herstellung von Waffen oder Munition ist
- / die international anerkannte Normen der Menschenrechte, des Arbeitnehmerschutzes, des Verbots der Kinderarbeit, des Gesundheitsschutzes und der Nichtdiskriminierung verletzen

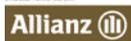


Die Allianz Suisse unterstützt den Rotkreuz-Fahrdienst und dankt allen freiwilligen Fahrerinnen und Fahrern.

«Ich bringe Menschen vorwärts, die auf Hilfe angewiesen sind.»

Stunde schenkt Zeit und Mühsal: Als freiwillige Rotkreuz-Fahrerin begleitet sie Menschen zum Arzt, ins Spital oder zur Therapie. Rund 7'000 freiwillige Fahrerinnen und Fahrer legen jährlich über 12 Mio. Kilometer zurück: 200h um die Erde.

Offizieller Partner des SRK



Croix-Rouge suisse  
Schweizerisches Rotes Kreuz  
Croce Rossa Svizzera



Schweizerisches Rotes Kreuz, Rainmattstrasse 10, 3001 Bern, info@redcross.ch, www.redcross.ch/freiwillige

## «DIE <PARTNERSCHAFT FÜR MEHR MENSCHLICHKEIT> MIT DER ALLIANZ SUISSE IST EIN NOVUM UND WEGWEISEND FÜR DAS SCHWEIZERISCHE ROTE KREUZ.»

RENÉ RHINOW, SRK-PRÄSIDENT 2001 BIS 2011, ANLÄSSLICH DER BEKANNTGABE DER PARTNERSCHAFT IM JAHR 2006

- / deren Geschäftsinteressen die Fähigkeit des SRK, operationell tätig zu werden, untergraben – auch in Gebieten bewaffneter Konflikte
- / die Gesetze oder Vorschriften in den Ländern, in denen sie tätig sind, nicht beachten
- / deren Produkte, Geschäftspolitik oder Tätigkeiten Gegenstand grösserer öffentlicher Auseinandersetzungen bilden, die als bedeutsames Risiko für das Image des SRK beurteilt werden

Selbstverständlich galt es bei der ersten offiziellen Partnerschaft auch interne Hürden zu bewältigen. Nicht alle SRK-Mitarbeitenden waren von Beginn weg begeistert und mussten für die neue Partnerschaftsform gewonnen werden. Es bestanden vor allem Ängste, dass der Partner Einfluss auf die Strategie und die Projekte nehmen könnte. Aber auch, dass ein kommerzieller Auftritt des SRK mit Partnern aus der Privatwirtschaft das Rotkreuzemblem als Schutzzeichen und die Integrität des SRK als neutrale unparteiische humanitäre Organisation schwächen könnte. Diese Bedenken und Ängste konnten mit fortschreitender Partnerschaft ausgeräumt werden und sind heute kein Thema mehr. Dies auch dank des partnerschaftlichen und dezenten Auftretens der Allianz Suisse.

### WESHALB GEHT DAS SRK PARTNERSCHAFTEN MIT UNTERNEHMEN EIN?

Das Schweizerische Rote Kreuz will mit dieser Art von Partnerschaft seine Aktivitäten finanziell absichern und nach Möglichkeit ausbauen. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen stellt heute ein wichtiges Standbein dar. Rund 15 bis 20% aller Spendeneinnahmen stammen von Firmen. Da es für eine Nonprofit-Organisation (NPO) wichtig ist, dass die Spendenkanäle möglichst ausgewogen sind, arbeitet das SRK ausser mit Firmen auch eng mit Privatspendern, Philanthropen, Stiftungen, Behörden und Serviceclubs zusammen.

>>>> **LUKAS SALLMANN** IST SEIT 2005 BEIM SRK TÄTIG. AKTUELL IST ER LEITER MARKETING & KOMMUNIKATION SOWIE MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG. ER HAT ZUDEM DIE ABTEILUNG «CORPORATE PARTNERSHIPS» BEIM SRK AUFGEBAUT. DAVOR WAR LUKAS SALLMANN VIER JAHRE LANG LEITER «STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN» BEI SCHWEIZ TOURISMUS.

[WWW.REDCROSS.CH](http://WWW.REDCROSS.CH)

>>>> **HANS-PETER NEHMER** IST SEIT ENDE 2010 LEITER KOMMUNIKATION DER ALLIANZ SUISSE. VORHER WAR ER BEI CABLECOM UND DER HOTELPLANGRUPPE IN DER GLEICHEN FUNKTION TÄTIG. VOR SEINEM WECHSEL IN DIE PR-BRANCHE WAR HANS-PETER NEHMER ALS RADIOJOURNALIST SOWIE BEIM SCHWEIZER FERNSEHEN TÄTIG.

[WWW.ALLIANZ-SUISSE.CH](http://WWW.ALLIANZ-SUISSE.CH)

Abbildung 1: DAS SRK-PARTNERSCHAFTSMODELL



### WESHALB DIE ALLIANZ SUISSE DAS SRK 2006 ALS PARTNER WÄHLTE

- / Die Allianz Suisse bekennt sich in ihrem Leitbild zu einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Geschäftspolitik. Dies betrifft ihre Rolle als Versicherungsgesellschaft, als Arbeitgeberin, als Vermieterin, als Ausbildungsinstitution; darüber hinaus unterstützte sie bereits vor 2006 in einem kleineren Rahmen gesellschaftliche Aktivitäten in Kultur, Sport und Gesellschaft. Mit der Partnerschaft mit dem Schweizerischen Roten Kreuz legte sie hier ein neues Schwergewicht.
- / Das Schweizerische Rote Kreuz hat einen ausgezeichneten Ruf als karitative humanitäre Organisation. Zahlreiche Schweizerinnen und Schweizer haben einen direkten Bezug dazu. Viele der über 800 000 Allianz Suisse-Kunden gehören zu dieser Gruppe.
- / Die Unterstützung des SRK ermöglicht der Allianz Suisse neben der direkten Unterstützung von sinnvollen Projekten des SRK, Aktivitäten zu entfalten, in die sowohl die Mitarbeitenden als auch die Kunden einbezogen werden können.
- / Das Schweizerische Rote Kreuz gehört seit Langem zu den Kunden der Allianz Suisse. Diese Beziehungen können im Rahmen des Engagements weiter ausgebaut werden, vorausgesetzt, dass die Allianz Suisse konkurrenzfähige Angebote unterbreitet.

### DAS KONKRETE ENGAGEMENT DER ALLIANZ SUISSE

Als offizieller Partner unterstützt die Allianz Suisse die allgemeine Arbeit des SRK. Hinzu kommen jährliche Beiträge an drei Projekte, die das Motto «Gemeinsam schützen und helfen wir» unterstreichen:

- / Rotkreuz-Fahrdienst: Freiwillige Fahrerinnen und Fahrer bringen bedürftige Menschen zum Arzt, zur Therapie oder auch mal zu einem gesellschaftlichen Anlass.
- / Rotkreuz-Notruf: Dank der Alarmtaste am Armband können ältere oder kranke Menschen noch zu Hause leben.
- / Katastrophenhilfe: Ob im In- oder Ausland, nach Naturkatastrophen ist das SRK schnell zur Stelle – mit finanzieller Soforthilfe oder medizinischer Versorgung, später auch beim Wiederaufbau.

Die Partnerschaftsvereinbarung bildet die Grundlage für ein gemeinsames Aktionsprogramm, das jährlich ausgearbeitet wird. Ein paritätischer Beirat begleitet und entwickelt die Zusammenarbeit auf strategischer Ebene.

### DIE GEGENLEISTUNGEN DES SRK

Das SRK bietet Unternehmen attraktive individuelle Konzepte, höchste Bekanntheit, ein hervorragendes Image, Seriosität, Professionalität und Sicherheit.

Die Allianz Suisse als offizieller Partner profitiert von einem massgeschneiderten Kooperationskonzept, das konsequent auf den Nutzen beider Seiten ausgerichtet ist. So kann die Allianz Suisse diese Partnerschaft und den Titel «offizieller Partner des



## «WIR SIND ÜBERZEUGT, DASS UNTERNEHMEN EIN TEIL DER GESELLSCHAFT SIND UND DIES AUCH MIT TATEN DOKUMENTIEREN SOLLTEN.»

MANFRED KNOF, CEO ALLIANZ SUISSE

SRK» in ihre Marketingkommunikation integrieren. Dadurch profitiert die Allianz Suisse von einem positiven Imagetransfer und kann sich nach innen und aussen sozial verantwortungsvoll positionieren.

Die Partnerschaft wird vom SRK in der Planung stets berücksichtigt und breit kommuniziert. So weisen beispielsweise alle Broschüren der unterstützten Projekte auf die Partnerschaft mit der Allianz Suisse hin und tragen das Allianz-Logo. Weiter wird die Allianz Suisse von einem Account Manager umfassend betreut und erhält Zugang zu den SKR-Events wie beispielsweise dem Rotkreuzball, Partnernetzwerken und neuen Bevölkerungssegmenten. Um sich von den Projekten persönlich vor Ort zu überzeugen, hat die Allianz Suisse die Möglichkeit, Projektbesuche im In- und Ausland zu absolvieren. Als offizieller Partner sichert das SRK der Allianz Suisse zudem in ihrem Geschäftsbereich eine Branchenexklusivität zu.

Daneben holt das SRK bei Erneuerungen von Versicherungsverträgen oder bei Neuabschlüssen in jedem Fall bei der Allianz Suisse eine Offerte ein. Sofern das Angebot konkurrenzfähig ist, wird die Allianz Suisse als Anbieter bevorzugt.

### RÜCKBLICK

Die letzten fünf Jahre waren für beiden Seiten eine Bereicherung. Wie in jeder Beziehung braucht es Zeit, um sich besser kennen zu lernen, seine Erwartungen klar zum Ausdruck zu bringen, um dadurch optimale Resultate erzielen zu können.

In diesen Jahren der Partnerschaft wurden gemeinsame TV-Spots realisiert, Partnerinserate umgesetzt, fanden Messen und Events statt, wurden neue Versicherungsleistungen abgeschlossen oder weitere Projekte wie «2 x Weihnachten» oder die «Allianz Helpbox» von der Partnerschaft begünstigt.

Die Mitarbeitenden beider Organisationen sind sich näher gekommen. Sei dies durch Freiwilligeneinsätze, Projektbesuche im Ausland, an gemeinsamen Messeauftritten, bei Sammlungen für Katastrophen oder der Teilnahme am Rotkreuzball.

Dank der guten Erfahrungen in der Schweiz haben die beiden Organisationen auch grenzüberschreitend zueinander gefunden. Anfang 2011 sind die Allianz Gruppe und das Rote Kreuz eine globale Partnerschaft eingegangen. Mit dem Roten Kreuz möchte die Allianz nun alle 155 000 Mitarbeitenden weltweit bei Spendenaktionen noch besser einbeziehen und auch bei Katastrophen global schneller und besser handlungsfähig sein. Das Know-how der Allianz aus Naturkatastrophenschäden könnte ausserdem dazu beitragen, Präventionsmassnahmen effektiver zu gestalten.

03

**REGIONALE  
KOOPERATIONEN**

## GEMEINSAM FÜR EINE INTAKTE GESELLSCHAFT

*Von Reto Abächerli*

Unternehmen brauchen eine starke Region, in der sie verankert sind und die ihnen die notwendigen Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wirken bietet. Sei dies eine gute Infrastruktur, hochstehende Bildungsmöglichkeiten oder – etwas weniger konkret, dafür aussagekräftig – einfach eine «intakte Gesellschaft». Diese definiert sich nicht zuletzt dadurch, dass die einzelnen Akteure Verantwortung füreinander übernehmen. Folglich liegt es im längerfristigen Eigeninteresse eines jeden Unternehmens, sich im regionalen Umfeld zu engagieren. Es verwundert daher nicht, dass eine Vielzahl von Zentralschweizer Firmen sich in unterschiedlichster Art und Weise aktiv in die Gesellschaft einbringt und damit Positives bewirkt.

Die Erfahrung lehrt, dass die Vernetzung der einzelnen Initiativen untereinander deren Wirkung verstärken kann. Deshalb wurde das regionale Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» ins Leben gerufen, das sich durch das Zusammenwirken der beteiligten Akteure – sprich durch zahlreiche Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen – auszeichnet. Die Partner setzen sich dafür ein, die Zusammenarbeit für alle Beteiligten nutzenstiftend zu gestalten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich die verschiedenen Partner überhaupt finden. Das Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» hat deshalb eine Impulswoche lanciert, die im letzten Artikel dieses Kapitels vorgestellt wird.

### **DIE ERFAHRUNG LEHRT, DASS DIE VERNETZUNG DER EINZELNEN INITIATIVEN UNTEREINANDER DEREN WIRKUNG VERSTÄRKEN KANN. DESHALB WURDE DAS REGIONALE NETZWERK «UNTERNEHMEN MIT VERANTWORTUNG» INS LEBEN GERUFEN.**

Konkrete Erfahrungen in Deutschland und Österreich zeugen vom Erfolg solcher Partnerschaftsprojekte. Die nachfolgenden Erfahrungsberichte in diesem Kapitel zeigen am Beispiel der Verantwortungspartner-Methode, was erreicht werden kann, wenn wirtschaftliche Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft in einer Region an einem Strang ziehen und wichtige Ressourcen gebündelt werden. Erfolgreiche Kooperationspartnerschaften müssen zudem professionell geplant werden und dazu braucht es geeignete Strategien. Die Bausteine einer erfolgreichen Partnerschaft sind ebenfalls Gegenstand des vorliegenden Kapitels.

Auch die Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz ist als Verein ein Beispiel einer seit über 100 Jahren erfolgreichen regionalen Kooperation von Unternehmen. Wir sind überzeugt, dass eine intakte Gesellschaft Grundlage jeglichen erfolgreichen wirtschaftlichen Wirkens ist, und setzen uns entsprechend für ein Engagement der Wirtschaft für die Gesellschaft ein. Das Zentralschweizer Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» soll sowohl neues Engagement bewirken als auch bestehendes – dessen Umfang kaum bekannt ist und entsprechend wenig gewürdigt wird – sichtbar machen.

>>>> **RETO ABÄCHERLI** IST LEITER MITGLIEDERSERVICES & KOMMUNIKATION DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZENTRALSCHWEIZ. NACH DEM ÖKONOMIESTUDIUM AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH WAR ER MEHRERE JAHRE IN DER BERATUNG UND GESCHÄFTSFÜHRUNG VON NONPROFIT-ORGANISATIONEN TÄTIG. IN DIESER ZEIT LIESS ER SICH ZUDEM AM VERBANDSMANAGEMENT-INSTITUT DER UNIVERSITÄT FRIBOURG ZUM DIPL. NPO-MANAGER WEITERBILDEN.

*Bertelsmann Stiftung*

# INVESTITION IN DIE REGION

Wenn Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft in einer Region an einem Strang ziehen, kann viel erreicht werden. Davon profitieren die Unternehmen, denn grössere Herausforderungen wie der demografische Wandel oder die Verbesserung der Familienfreundlichkeit können vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftebedarfs gemeinsam wesentlich wirkungsvoller angegangen werden. Und davon profitiert die Gesellschaft, wenn alle Akteure ihre Ressourcen und Kompetenzen gebündelt, vernetzt und zielgerichtet einsetzen. Die *Verantwortungspartner-Methode* zeigt, wie dies gelingen kann.

*Von Birgit Riess*

## UNTERNEHMEN ALS PARTNER IN DER REGION

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, war und ist für viele Unternehmen selbstverständlich. Unternehmer wissen, dass ein intaktes gesellschaftliches Umfeld Voraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Gute Bildung, Integration, aber auch die Möglichkeit, Familie und Beruf miteinander in Einklang zu bringen, sind notwendig, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Eine effiziente Nutzung knapper natürlicher Ressourcen schont die Umwelt und spart Kosten. Von guten und sicheren Produkten profitieren die Kunden und erhalten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Und so ist es wenig verwunderlich, dass sich Unternehmen auch mit Herausforderungen auseinandersetzen, die ihr gesellschaftliches Umfeld betreffen. Da gerade die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen tief verwurzelt sind in ihrem regionalen Umfeld, setzt ihr Engagement hier an. Für sie kommt es darauf an, dass die unmittelbaren Rahmenbedingungen eine positive wirtschaftliche Entwicklung fördern.

Gleichzeitig sind Kommunen und Regionen auf wettbewerbsfähige und wirtschaftlich leistungsfähige Unternehmen angewiesen. Regionen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen und dadurch im Wettbewerb um Einwohner, Arbeitsplätze und gute Lebensbedingungen. Familienfreundlichkeit ist ebenso zum Standortfaktor geworden wie die Existenz attraktiver Arbeitsplätze. Doch angesichts der komplexen Entwicklungen wird es für Kommunen immer schwieriger, sich erfolgreich den vielfältigen Herausforderungen zu stellen. Hinzu kommt, dass die Gestaltungsmöglichkeiten vieler Kommunen aufgrund der vielerorts dramatisch angespannten öffentlichen Finanzsituation erheblich eingeengt sind.

In diesem Spannungsfeld zwischen immer engeren finanziellen Spielräumen und komplexeren Problemlagen liegt es im ureigenen Interesse aller regionalen Akteure, wichtige Gestaltungsaufgaben gemeinsam anzugehen. Hierzu gehören Themen wie Bildung, Integration, demografischer Wandel, Umwelt- und Lebensqualität sowie sozialer Zusammenhalt. Benötigt werden neue Arrangements, in denen sich Politik, Wirtschaft und zivilgesellschaftliche Akteure einbringen, neue Kooperationen finden und Kompetenzen und Ressourcen bündeln.

Hier setzt die Initiative «Unternehmen für die Region» der Bertelsmann Stiftung an. Denn obwohl sich viele kleine und mittelständische Unternehmen langfristig und nachhaltig in ihrer Region einbringen, ist das Potenzial dieses Engagements weitgehend unbekannt und wird dementsprechend auch nicht aktiviert. In einem ersten Schritt wurden mittelständische Unternehmen in Deutschland aufgerufen. Mittlerweile finden sich rund 1200 Unternehmen mit ihren Projekten auf der Landkarte wieder. In den Themen, die Unternehmen mit ihrem Engagement aufgreifen, zeigt sich eine breite Vielfalt. Der Schwerpunkt liegt im Bildungsbereich. Mehr als ein Drittel der Projekte sind diesem Themenbereich zuzuordnen. Bemerkenswert ist, wie viel Kreativität und Pragmatismus in die Projekte hineinfließen, um vor allem denen zu helfen, die besonders benachteiligt sind. Aber auch das Engagement für behinderte Menschen, für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder für den Umweltschutz nimmt einen grossen Stellenwert ein.

## **REGIONEN STEHEN HEUTE VOR VIELFÄLTIGEN HERAUSFORDERUNGEN UND DADURCH IM WETTBEWERB UM EINWOHNER, ARBEITSPLÄTZE UND GUTE LEBENSBEDINGUNGEN. FAMILIENFREUNDLICHKEIT IST EBENSO ZUM STANDORTFAKTOR GEWORDEN WIE DIE EXISTENZ ATTRAKTIVER ARBEITSPLÄTZE.**

Um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen noch wirkungsvoller zu machen, wurde die Initiative «Unternehmen für die Region» in einem zweiten Schritt um einen neuen Ansatz erweitert. Die Idee ist, das Engagement einzelner Unternehmen mit einer gemeinsamen Zielsetzung regional zu bündeln und so mit einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung zu verknüpfen. In einem Modellprojekt «Verantwortungspartner – gemeinsam für starke Regionen» mit sieben Regionen wurde eine speziell hierfür entwickelte Methodik erprobt. In allen diesen Regionen haben sich engagierte Unternehmen als «Verantwortungspartner» zusammengefunden, um gemeinsam mit Vertretern aus Kommunen und Landkreisen, mit Vereinen und sozialen Organisationen an einem Thema zu arbeiten, das in ihrer jeweiligen Region entweder dringlich unter den Nägeln brennt oder von dem sich die Akteure besonderes Zukunftspotenzial versprechen.

### **WAS ZEICHNET DIE VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE AUS?**

Die Kernidee der Verantwortungspartner-Methode lautet: Kooperation mit Eigennutz. Mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung werden dabei Kooperationen herbeigeführt, wobei jeder Akteur für sich selbstständig ist und bleibt – es findet ein Dialog auf Augenhöhe statt. Dabei erweist es sich als unerlässlich, dass das Interesse für die regionale und sektorübergreifende Kooperation und der Wille dazu von den Akteuren selbst – in der Regel den Unternehmern – ausgehen. Nur so entsteht die grösstmögliche Motivation und Identifikation mit dem Vorhaben. Eine Vielzahl intelligenter Projekte oder Programme ist bereits gescheitert oder im Sande verlaufen, weil sie von aussen an die Unternehmer herangetragen wurden, ohne diese bereits im Entwick-

## DER PROZESS DER VERANTWORTUNGSPARTNER-INITIATIVE MUSS MIT INHALTEN UND TATEN GEFÜLLT WERDEN: WAS IST UNSERE VISION? WAS SIND UNSERE ZIELE? WELCHE PROJEKTE WERDEN INS LEBEN GERUFEN UND UMGESETZT?

lungsprozess zu beteiligen. Mit der Verantwortungspartner-Methode wurde deshalb ein von Grund auf unternehmerischer, zielorientierter Ansatz entwickelt. Unter Umständen erfordert dies ein Umdenken und Neudenken der bisherigen Rollenverteilung aller Beteiligten. Für Unternehmer und Bürger im deutschsprachigen Raum, wo traditionell der Staat bisher eine zentrale Führungs-, Lenkungs- und Versorgungsrolle eingenommen hat, ist Eigenverantwortung durchaus nicht selbstverständlich, sie muss gelernt und erprobt werden. Die Attraktivität der Verantwortungspartner-Methode und die Bereitschaft, sich dort einzubringen, beruhen darauf, dass neue Akteurskonstellationen geboten werden, die es in der Alltagsarbeit so nicht gibt. Die Idee der Methode setzt auf Pionier- und Kooperationsgewinne und versucht Win-win-Situationen zu fördern. Die Teilnehmer sollen also nicht nur aus Idealismus, Altruismus oder «Gutmenschentum» mitwirken, sondern durch den zu erwartenden Mehrwert für ihre eigene Arbeit motiviert werden.

Der mögliche Gewinn erschliesst sich schnell, und so hat jeder Akteur seine individuelle Motivation und einen speziellen Grund, warum er sich beteiligt. Die Verantwortungspartner gehen eine freiwillige Kooperation ein, bei der jeder selbstständig bleibt und profitiert: Kooperation mit Eigensinn.

### DIE VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE

- / ist ein Kooperationsangebot an Politik und Gesellschaft
- / versteht das Engagement als Investition in die Gesellschaft und die eigene Zukunftsfähigkeit
- / baut darauf auf, dass Vertrauen durch Nähe entsteht und dass sich die Region als natürlicher Ort des Engagements eignet

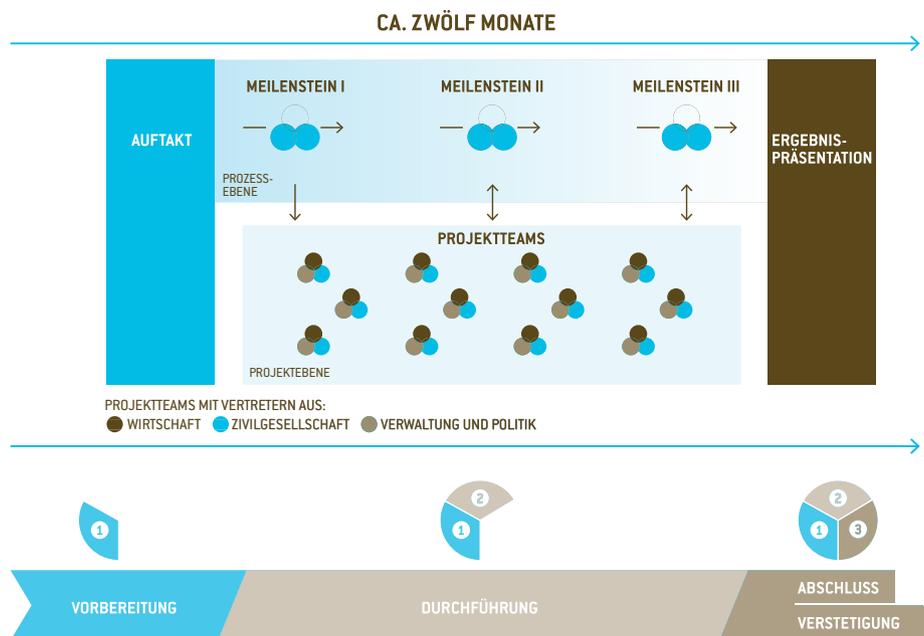
### VERANTWORTUNGSPARTNER

- / *bearbeiten gemeinsam ein Zukunftsthema für die Region. Sie setzen sich miteinander und ehrenamtlich für die Lösung eines drängenden Problems ein, das massgeblich für die Zukunftsfähigkeit der Region ist*
- / *bündeln ihre Ressourcen, um gemeinsam mehr zu erreichen. Sie setzen ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Mittel ein, um konkrete Projekte zu gestalten. Unternehmer arbeiten zusammen mit Partnern aus verschiedenen Sektoren*
- / *sichern die Nachhaltigkeit ihrer Projekte, indem sie Strukturen schaffen, die den langfristigen Erfolg gewährleisten. Sie kooperieren mit bestehenden Institutionen oder etablieren neue Strukturen für die langfristige Durchführung der Projekte*
- / *arbeiten in einem strukturierten Prozess, der sie bei der Entwicklung partnerschaftlicher Lösungen unterstützt. Auf gemeinsamen Treffen koordinieren sich einzelne Projektgruppen und erhalten einen Rahmen für die erfolgreiche Gestaltung ihrer Projekte*
- / *setzen einen bewusst unternehmerischen Impuls, der sowohl gesellschaftliche als auch politische Wirkung entfalten kann*

### WIE FUNKTIONIERT DIE VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE?

Die Verantwortungspartner-Methode setzt sich aus drei Bausteinen zusammen, die den Prozess der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zugunsten einer regionalen Standortentwicklung strukturieren.

Abbildung 1:  
**DER PROZESSABLAUF DER VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE**  
DIE VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE SETZT SICH AUS DREI BAUSTEINEN ZUSAMMEN, DIE DEN PROZESS DER PARTNERSCHAFTLICHEN ZUSAMMENARBEIT ZUGUNSTEN EINER REGIONALEN STANDORT-ENTWICKLUNG STRUKTURIEREN.



## 1. VORBEREITUNGSPHASE

Der Arbeitsprozess der Verantwortungspartner beginnt in einem kleinen Kreis – dem sogenannten regionalen Initiativkreis. Er besteht aus engagierten Unternehmern und gegebenenfalls weiteren Akteuren aus Politik und sozialen Organisationen. Der regionale Initiativkreis ist das Herz der Initiative: Er trifft sich regelmässig vor und zwischen den Veranstaltungen, um die Zusammenkünfte, die Projekte und das weitere Vorgehen in der Region zu koordinieren. Er ist es, der die Auftaktveranstaltung plant, vorab Kontakte zu weiteren Einrichtungen und Organisationen wie beispielsweise Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern oder gemeinnützigen Einrichtungen herstellt, weitere Mitstreiter mobilisiert und bereits grobe Themen identifiziert, die für die Region relevant sind.

Diese ersten Überlegungen zu Themen und Vorschlägen für das weitere Vorgehen werden bei der Auftaktveranstaltung zur Diskussion gestellt. Auf dieser Grundlage können weitere Interessierte aus der anwesenden Unternehmerschaft gewonnen werden. Von der guten Arbeit des Initiativkreises hängt es zu grossen Teilen ab, wie viele Personen sich beteiligen, ob wichtige Persönlichkeiten aus Politik und/oder Wirtschaft als Fürsprecher gewonnen werden können und welchen Schwung die Initiative damit erfährt.

## 2. DURCHFÜHRUNGSPHASE

In der Durchführungsphase gilt es, die auf der Auftaktveranstaltung bekundete Engagementbereitschaft der Unternehmen abzurufen und in einen gemeinsamen Arbeitsprozess zu überführen. Der Prozess der Verantwortungspartner-Initiative muss mit Inhalten und Taten gefüllt werden: Was ist unsere Vision? Was sind unsere Ziele? Welche Projekte werden ins Leben gerufen und umgesetzt?

Dabei sind zwei Ebenen zu unterscheiden: einerseits die Arbeit in den Projektteams, wo konkrete Handlungen und Aktivitäten geplant und auf den Weg gebracht werden, und andererseits die Absprache und Steuerung des gesamten Verantwortungspartner-Prozesses auf insgesamt drei Meilensteintreffen, zu denen die Projektteams aus ihrer Arbeitsphase auftauchen, sich untereinander besprechen und das weitere Vorgehen koordinieren, bevor sich jede Gruppe wieder in ihre Projektarbeit vertieft.

>>>> **BIRGIT RIESS** IST DIREKTORIN DER BERTELSMANN STIFTUNG UND VERANTWORTET DAS PROGRAMM «GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN». SIE ARBEITET MIT IHREM TEAM AN DEN KONZEPTIONELLEN GRUNDLAGEN EINES DEUTSCHEN PROFILS VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) UND AN UMSETZUNGSORIENTIERTEN MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON CSR IN POLITIK, UNTERNEHMEN UND ZIVILGESELLSCHAFT. SIE IST ZUDEM MITGLIED IM CSR-FORUM DER DEUTSCHEN BUNDESREGIERUNG. BIRGIT RIESS HAT WIRTSCHAFT, RECHT, UND SOZIALWISSENSCHAFTEN STUDIERT.

Das erste Meilensteintreffen sollte zeitnah auf die Auftaktveranstaltung folgen, um den anfänglichen Elan und Motivationsschwung der Beteiligten zu nutzen. Ausserdem lassen sich dadurch schnell erste Ergebnisse erbringen, die die Arbeitsgruppen anspornen sowie hilfreich bei der Akquisition weiterer Verantwortungspartner sein können und sich gut für die Öffentlichkeitsarbeit eignen. Im Anschluss an das erste Meilensteintreffen nehmen die Projektteams unverzüglich ihre Arbeit auf und setzen einen genauen Projektplan auf. Abhängig von der Projektgrösse und dem Zeitbudget der Teammitglieder muss hierfür ein etwas längerer Zeitraum eingeplant werden, bevor sich das Meilensteintreffen II daran anschliesst. Für die darauf folgende Arbeitsphase zur Projektumsetzung sollte am meisten Zeit eingeplant werden. Hier gilt es Partner zu gewinnen, Vereinbarungen zu treffen und Massnahmen umzusetzen, was erfahrungsgemäss vielfältige Absprachen und somit viel Zeit benötigt. Sobald auf dem Meilensteintreffen III offene Fragen zur Verstetigung und zur Ergebnispräsentation geklärt wurden, steht einem zeitnahen Termin für diese Veranstaltung nichts im Wege. Es muss lediglich ausreichend Zeit zur Vorbereitung dieses Treffens und zur Terminvereinbarung mit möglichen Referenten eingeplant werden. Erfahrungsgemäss sind die Motivation und die Begeisterung gross, die Früchte der etwa einjährigen Arbeit schliesslich der Öffentlichkeit zu präsentieren.

### 3. VERSTETIGUNGSPHASE

In den Regionen, die den Verantwortungspartner-Prozess modellhaft durchlaufen haben, bestand der Wunsch, die Verantwortungspartner-Methode fortzuführen und den Prozess zu verstetigen, um entstandene Netzwerke zu pflegen und das aufgebaute Vertrauenskapital zu stabilisieren. Dabei ist sowohl eine temporäre Fortführung möglich, um beispielsweise an anderen Themenstellungen zu arbeiten. Jedoch ist auch die dauerhafte Weiterführung in einem institutionalisierten Netzwerk denkbar.

#### DIE VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE IN DER PRAXIS

Bisher haben sieben Verantwortungspartnerregionen den zuvor beschriebenen Prozess erfolgreich durchlaufen. Hier einige Beispiele zu der konkreten Arbeit in den Verantwortungspartnerregionen.

In der Verantwortungspartner-Region *Saarland* haben sich 2008 über 80 Unternehmen zusammengeschlossen, um den wirtschaftsstrukturellen und demografischen Wandel aktiv mitzugestalten. Ihre Projekte stehen unter dem Titel «Jugend, Technik und Beruf» und zielen darauf ab, junge Menschen für naturwissenschaftliche und technische Themen zu begeistern. In sechs Projektteams wurden 25 konkrete Bildungsprojekte geplant und umgesetzt, die dem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken sollen.

In der Region *Heilbronn-Franken* arbeiten seit 2008 rund 100 Akteure aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung als Verantwortungspartner an den Themen demografischer Wandel und Integration. Heilbronn-Franken ist eine prosperierende Region, jedoch besteht erheblicher Bedarf arbeitnehmerfreundlichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Realisiert werden konnte hier die betrieblich unterstützte Kindertagesstätte «Kinderbunt», die qualitativ hochwertige Kinderbetreuung anbietet und sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. Darüber hinaus macht sich bereits heute ein erhöhter Fachkräftebedarf bemerkbar, dem insbesondere durch eine bessere Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund begegnet werden soll.

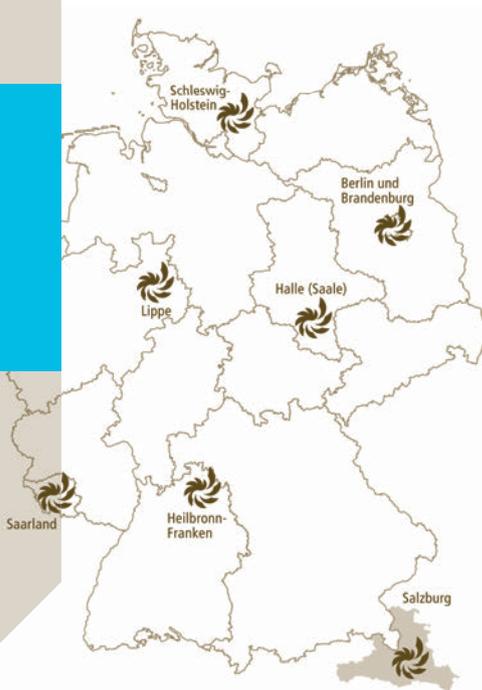


Abbildung 2:  
DIE VERANTWORTUNGSPARTNERREGIONEN

Das Motto «Bildung – Beruf – Lebensqualität» steht im Mittelpunkt der Verantwortungspartner *Lippe*. Seit 2009 setzen rund 70 Unternehmen Projekte um, die sich beispielsweise um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer kümmern. Daneben wurde eine Datenbank eingerichtet, die den Übergang von der Schule in den Beruf erleichtert.

Auch in *Halle an der Saale* stellen der demografische Wandel und die Abwanderung aus der Region die Unternehmen vor enorme Probleme. Seit Herbst 2009 bündeln rund 80 Akteure als Verantwortungspartner im Projekt «Azubi-Marktplatz» verschiedene Bildungsmassnahmen und Unterstützungsangebote, um Schulabgänger zu qualifizieren und ihnen berufliche Perspektiven in der Region aufzuzeigen.

Auf der Grundlage ihrer Erfahrungen wurde die Verantwortungspartner-Methode optimiert und weiterentwickelt. Mittlerweile bedienen sich weitere Regionen dieser Methodik, um regionale Engagementprozesse zu strukturieren. In den jährlich stattfindenden bundesweiten Netzwerktreffen steht der Erfahrungsaustausch im Vordergrund. Daneben werden vor allem gute Praxisansätze besprochen.

## DAS ENGAGEMENT VON UNTERNEHMERN KANN EINEN BEITRAG FÜR DRÄNGENDE GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN IN DEN REGIONEN DARSTELLEN.

### FAZIT

- / Das Engagement von Unternehmen kann einen Beitrag für drängende gesellschaftliche Herausforderungen in den Regionen darstellen – Themenvielfalt und Lösungsorientierung des Engagements sind beachtlich.
- / Unternehmerische Tätigkeit und gesellschaftliches Engagement sind zwei Seiten einer Medaille – Investition in die Rahmenbedingungen des eigenen unternehmerischen Erfolgs.
- / Regionale Kooperationen und Bündelung des Engagements erhöhen Wirksamkeit und Reichweite – Entwicklung intelligenter Lösungen, um Potenzial zu nutzen.
- / Die Kreativität und die Engagementbereitschaft der Unternehmensprojekte sind bemerkenswert – Schaffung von Möglichkeitsräumen, um das Engagement zu verstetigen.

### LITERATUR UND INTERNETRESSOURCEN

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.):  
*Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer.* Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.):  
*Verantwortungspartner. Gemeinsam. Erfolgreich. Beispiele des vernetzten Engagements von Unternehmen in der Region.* Gütersloh, 2010.

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.):  
*Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region.* Gütersloh, 2010.

Ergänzend:  
[www.verantwortungspartner.de/leitfaden](http://www.verantwortungspartner.de/leitfaden)

Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen (UPJ)

# RESSOURCEN SINNVOLL BÜNDELN

All business is local – wenn die soziale Kooperation zwischen bürgerschaftlich engagierten Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Einrichtungen und der öffentlichen Verwaltung zu einem Faktor regionaler Entwicklung und zum «Normalfall» werden soll, müssen deren Potenziale vor Ort entfaltet werden. Das ist gar nicht so schwer – es gibt erfolgreiche und übertragbare Konzepte, die praktische Erfahrungen vermitteln, die oben genannten Akteure in Bewegung setzen und so neue Horizonte öffnen. Darauf kommt es an.

Von Reinhard Lang

Eine wachsende Zahl guter Beispiele zeigt, wie die vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen in sozialen Kooperationen sinnvoll mit den Leistungen und Angeboten von Nonprofit-Organisationen verbunden werden können, welche Instrumente dabei eingesetzt und welcher Nutzen dabei für die Beteiligten wie für die Entwicklung der sogenannten «weichen Standortfaktoren» im Gemeinwesen insgesamt erzielt werden kann (eine praxistaugliche Systematik siehe in Dresewski, 2004). In einem nächsten Schritt wird es nun darum gehen, zwischen Wirtschaft und Gemeinwesen neue und belastbare Verbindungen zu schaffen, die weniger als bisher vom Zufall abhängen, und dafür passende Rahmenbedingungen zu entwickeln. Der Schlüssel dafür liegt auf der lokalen und regionalen Ebene: Hier gilt es, das Thema auf die Agenda zu setzen, die vielen mittleren und kleineren Unternehmen zu aktivieren und die Standortleitungen grosser Unternehmen einzubinden. Es gilt aber auch – und das wird meist übersehen – im Gemeinwesen den «Social Case» von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility (CSR) deutlich zu machen und ebenso die NPO und die Kommunen, die das Engagement von Unternehmen bisher vor allem als Spende und Sponsoring finanzieller Mittel und Teil ihres Fundraisings verstehen, für die Entwicklung fachlich sinnvoller Kooperationsprojekte zu gewinnen. Das geschieht nicht von allein und am besten aus konkreter Praxis vor Ort, die möglichst vielen Akteuren erste Erfahrungen vermittelt – und üblicherweise Appetit auf mehr macht.

Die möglichen Impulse zur Initiierung neuer sozialer Kooperationen, die – inspiriert durch Erfahrungen vor allem in Grossbritannien und den Niederlanden – in den letzten Jahren in Deutschland erprobt wurden und in schätzungsweise 80 bis 90 Kommunen aus Ost und West, Stadt und Land, klein und gross, erfolgreich funktionieren, lassen sich wie folgt systematisieren:<sup>1</sup>

- / Impulsprojekte im Gemeinwesen
- / themen- und zielgruppenorientierte Projekte
- / Kompetenztransfer und Qualitätsentwicklung
- / Netzwerke und Plattformen

<sup>1</sup> Die meisten dieser Impulsprojekte sind dokumentiert, für viele gibt es Leitfäden oder weiter-gehende Internetressourcen mit Materialien und Ansprechpartner und -partnerinnen – siehe Literaturangaben.

**PRINZIP**

- / DURCH EINFACHES GEMEINSAMES TUN VOR ORT NEUE ERFAHRUNGEN VERMITTELN
- / EINFACHE PRAKTISCHE BEISPIELE SCHAFFEN, DIE ZEIGEN, WIE UND WAS ALLES GEHT
- / JÄHRLICHE WIEDERHOLUNG, WACHSTUM
- / EINE LOKALE MARKE FÜR DIE KOMMUNIKATION ETABLIEREN
- / DIE (TRISEKTORALE) VORBEREITUNGSGRUPPE ALS PLATTFORM UND ALS KERN EINER STRUKTUR AUFBAUEN, DIE DAS THEMA WEITERTRÄGT

**IMPULSPROJEKTE IM GEMEINWESEN**

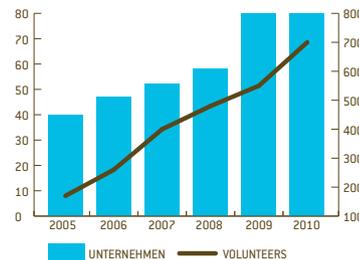
Die beiden am weitesten verbreiteten Formate für die Initiierung von Kooperationen auf der regionalen Ebene sind der «Lokale Aktionstag» und die «Marktplatzmethode»:

*Lokaler Aktionstag für Unternehmen und Gemeinnützige*

An einem Tag im Jahr gehen möglichst viele lokale Unternehmen jeder Grösse und Branche in Teams mit möglichst vielen Mitarbeitenden in möglichst viele soziale Organisationen in ihrer Stadt oder Region und arbeiten dort mit: Sie packen an in Aktivprojekten bei Renovierungs- und Bauvorhaben, sie begleiten Adressaten der Organisationen in 1:1-Projekten beispielsweise bei einem Ausflug mit Rollstuhlfahrern und -fahrerinnen, sie setzen ihr Wissen und ihre Kompetenzen ein für Bewerbungstrainings oder die Beratung ehrenamtlicher Vereinsvorstände usw.

Der Aktionstag wird von einem Komitee organisiert, in dem Personen aus gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und kommunaler Verwaltung mitwirken, die die Aktion gemeinsam planen und vorbereiten, die Teilnehmenden gewinnen und alle erforderlichen Ressourcen beschaffen. Damit ist der Aktionstag selbst schon von Anfang an ein kooperatives Projekt und gewinnt von daher seine Überzeugungskraft. Der Tag schliesst mit einer After-Work-Party ab und wird von intensiver Öffentlichkeitsarbeit begleitet.

**Abbildung 1: ENTWICKLUNG DER BETEILIGUNG VON UNTERNEHMEN (VON KNAPP 40 IM JAHR 2005 BIS ÜBER 80 IM 2010) UND DER ENGAGIERTEN MITARBEITERINNEN (2010 CA. 700), DIE 2010 IN 65 ORGANISATIONEN AKTIV WAREN, IN DER STADT WIESBADEN.**



Ein solcher Tag gemeinsam mit vielen Gleichgesinnten aus der eigenen Stadt bietet einen niedrighschwelligem und im ersten Schritt «unverbindlichen» Einstieg in neue Formen des Engagements, öffnet den Blick für dessen Potenziale, weil allen Beteiligten konkrete Erfahrungen vermittelt werden. Ein solcher Tag macht aber auch auf das unternehmerische Engagement in der Region aufmerksam, wenn es nicht bei einer einmaligen Aktion bleibt, sondern eine lokale «Marke» aufgebaut und der Aktionstag jedes Jahr erneut mit immer mehr engagierten Unternehmen und Organisationen durchgeführt wird.

*Gute Geschäfte: Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige*

Nach diesem Prinzip funktionieren auch die Marktplätze für «Gute Geschäfte» zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen: lokale Veranstaltungen für maximal zwei Stunden, bei denen einmal im Jahr in einer netten und informellen Atmosphäre konkrete gemeinsame Aktivitäten von Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen zur Verbesserung und Belebung des Gemeinwesens vereinbart – und anschliessend umgesetzt werden. Auf dem Marktplatz kommt dieses Engagement für ein besseres Zusammenleben in der Kommune zusammen, Angebot und Nachfrage finden zueinander, konkrete Vorhaben werden «gematcht».

Was der eine übrig hat oder geben möchte, können andere gut gebrauchen: helfende Hände, Wissen und Kenntnisse, Hilfsmittel und Logistik, Gelegenheiten und Kontakte. Oberste Regel: Es darf über alles gesprochen werden, nur nicht über Geld.

## DIE «72-STUNDEN-AKTION» HAT SICH ALS EINE ÖFFENTLICHKEITSWIRKSAME METHODE ERWIESEN, VOR ALLEM IM LÄNDLICHEN RAUM VEREINE, PROJEKTE, INITIATIVEN UND UNTERNEHMEN IM INTERESSE DES GEMEINWOHLS ZU AKTIVIEREN.

Unternehmen können auf dem Marktplatz engagierte Vereine, Initiativen oder Schulen aus ihrer Stadt kennen lernen und direkt ein passendes Projekt finden, das ihr spezifisches Angebot gut gebrauchen kann und ihren Interessen entspricht. Dies kann auf eine einmalige Kooperation begrenzt – oder der Beginn einer längerfristigen Beziehung sein. Vereine, Projekte und Einrichtungen können engagierte Partner in ihrem direkten Umfeld finden, mit denen ein konkretes Vorhaben möglich oder noch besser wird. Und sie können Unternehmen ebenfalls etwas bieten und wie auf einem Marktplatz gleich darüber verhandeln. Auch der Marktplatz wird von einem Vorbereitungskomitee organisiert, in dem engagierte Personen aus Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und der Stadtverwaltung mitwirken, die die Idee in ihren jeweiligen Netzwerken verbreiten – und ihren Marktplatz jährlich wiederholen.

### SOZIALER TAG UND 72-STUNDEN-AKTION

Beide Formate aktivieren vor allem Jugendliche und Unternehmen:

Am «Sozialen Tag» gehen Jugendliche bei Unternehmen (aber auch bei gemeinnützigen Organisationen oder öffentlichen Verwaltungen) arbeiten und spenden ihren Lohn an vorab auch von ihnen mitdefinierte soziale Zwecke bzw. Organisationen. Die grösste, nur von Schüler und Schülerinnen getragene Initiative «Schüler Helfen Leben», die den «Sozialen Tag» aus Norwegen übertragen und in ganz Deutschland etabliert hat, finanziert mit den jährlich gut 1,5 bis 2 Millionen Euro, die so zusammenkommen, politische Bildung und Projekte für Kinder und Jugendliche im ehemaligen Jugoslawien. Bei diesem Engagementtag «Mitmachen Ehrensache» der Jugendstiftung in Baden-Württemberg wird Geld für regionale Belange von Jugendlichen gesammelt.

Die «72-Stunden-Aktion» hat sich als eine öffentlichkeitswirksame Methode erwiesen, vor allem im ländlichen Raum Vereine, Projekte, Initiativen und Unternehmen im Interesse des Gemeinwohls zu aktivieren: Jugendgruppen bewältigen innerhalb eines festen Zeitlimits (z.B. 48 oder 72 Stunden) eine selbst gewählte oder vom Initiator der Aktion gestellte gemeinnützige Aufgabe in ihrem Heimatort, z.B. Herrichten einer Bushaltestelle, Bau eines Spielplatzes, Organisation eines interkulturellen Familienfests, Baumpflanzungs- oder Müllsammelaktionen. Lokale Unternehmen unterstützen die Aktion mit logistischer Hilfe, Sachleistungen, Materialien, Mitarbeitenden. Die «72-Stunden-Aktion» wird vom Bund der Deutschen Katholischen Jugend in ganz Südwestdeutschland durchgeführt und ist in den Kommunen ein Event, an dem im besten Falle die gesamte lokale Öffentlichkeit mitwirkt.

### PRINZIP

- / MEHRERE UNTERNEHMEN ENGA-  
GIEREN SICH FÜR EINEN DEFINIERTEN  
ZEITRAUM
- / MIT EINEM SPEZIFISCHEN BEITRAG  
BRINGEN SIE SICH AKTIV EIN – MIT  
IHREN RESSOURCEN, KOMPETENZEN,  
LOGISTIKEN, NETZWERKEN

### THEMEN- ODER ZIELGRUPPENORIENTIERTE PROJEKTE

Ein weiterer Einstieg vor Ort besteht darin, das Engagement von Unternehmen direkt mit *einem* Thema zu verbinden und durch den Beitrag, den gerade Unternehmen zu einer (innovativen) Problemlösung leisten können, Angebote sozialer Arbeit sinnvoll zu ergänzen oder einen ganz neuen Ansatz zu entwickeln – wie diese Beispiele zeigen:<sup>2</sup>

- / IT-Zugänge und -Kompetenz in einem sozialen Brennpunkt  
(Beispiel: «Webmobil»)
- / Berufsorientierung für Hauptschüler(innen) ohne Ausbildungsstelle  
(Beispiel: «Engage-Bewerbungstraining»)
- / Soziales Lernen und soziale Kompetenzen junger Menschen (Beispiel: «Mitwirkung»)
- / Bildung und Integration (Beispiel: «WiesPaten»)
- / Arbeit, Qualifizierung und Beschäftigung durch Unterstützung von Existenzgründungen arbeitsloser junger Menschen (Beispiel: «Enterprise»)
- / Fahrsicherheit junger Fahranfänger(innen) (Beispiel: «Cool ans Ziel»)

<sup>2</sup>Nähere Informationen zu den Beispielen siehe Literaturangaben.

**DAS PROJEKT «WEBMOBIL»  
IN DER STADT WIESBADEN****WEBMOBIL**

- / EIN MIT MEDIENTECHNIK AUSGESTATTETER DOPPELDECKERBUS
- / SECHS WOCHEN IN SOZIALEN BRENNPUNKTEN
- / ÜBER 30 UNTERNEHMEN DER MEDIENBRANCHE GEBEN MINI-WORKSHOPS UND STELLENEQUIPMENT
- / ELF KOOPERIERENDE EINRICHTUNGEN
- / 270 JUGENDLICHE NEHMEN TEIL
- / BEGLEITENDE PLAKATWANDAKTION DER FH WIESBADEN
- / «DANKESCHÖNFEST» ALS OFFIZIELLER ABSCHLUSS
- / VIELFÄLTIGE FOLGEPROJEKTE

**PRINZIP**

UNTERNEHMEN ENGAGIEREN SICH PRO BONO ALS

- / DIENSTLEISTER (FOKUS: AUFGABEN ERLEDIGEN – Z.B. FLYER GESTALTEN, ARBEITSVERTRÄGE PRÜFEN)
- / COACH (FOKUS: WISSEN IN DIE ORGANISATION TRANSFERIEREN – Z.B. IT-UNTERNEHMEN SCHULT, STEUERBERATERIN LERNT KASSENWART AN USW.)
- / ENTWICKLUNGSPARTNER (FOKUS: INNOVATION – Z.B. VERSICHERUNG UND PFLEGE-EINRICHTUNG ENTWICKELN FONDS FÜR DIE FINANZIERUNG DER KOORDINATION EHRENAMTLICHER ZUR ERGÄNZUNG VON PFLEGEKRÄFTEN)

<sup>3</sup>Monetäre Spenden, Sachspenden, Pro-Bono-Dienstleistungen, Infrastrukturleistungen, Zeit- und Know-how-Spenden.

<sup>4</sup>Ausbildung über Bedarf, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Beschäftigung von älteren Mitarbeitenden, Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

**PRINZIP**

- / AKTEURE VERBINDEN UND KAPAZITÄTEN BÜNDELN: FÜR EIN – WIRKUNGSVOLLES – PROGRAMM, EIN THEMA, EINE ZIELGRUPPE
- / IM ERFAHRUNGS-AUSTAUSCH EINSTEIGER EINBINDEN
- / QUALITÄT UND VIELFALT ENTWICKELN

**KOMPETENZTRANSFER UND QUALITÄTSENTWICKLUNG**

Wissen und Know-how sind wichtige Ressourcen für gemeinnützige Organisationen. Um die Erweiterung ihrer organisatorischen Kompetenzen, damit sie ihre ideellen Ziele besser erreichen, die Qualität ihrer Arbeit zu erhöhen und letztlich ihre Wirksamkeit steigern können, geht es in Projekten zum Kompetenztransfer.

Exemplarisch sind zum Beispiel

- / «Partners in Leadership»: Führungskräfte von Unternehmen coachen Schulleiter und -leiterinnen, die in der Regel als Pädagogen und Pädagoginnen ausgebildet sind, bei ihren Führungsaufgaben und erarbeiten gemeinsam Strategien und Konzepte, um die jeweils einzelne Schule zukunftsfähig zu gestalten.
- / «Kulturpaten»: Fachleute aus kleinen und mittelständischen Unternehmen gehen für eine von ihnen selbst festgelegte Zahl an Dienstleistungsstunden freiwillig in Kulturbetriebe der Stadt und leisten zeitlich befristete «Hilfe zur Selbsthilfe». In Köln können Unternehmen darüber hinaus gegen einen geringen Jahresbeitrag das Siegel «Kölner KulturPate» kaufen.

Ein Impuls für Engagement und Qualitätsentwicklung kann aber auch in Richtung Unternehmen gegeben werden: Dies zeigt das Beispiel der gemeinsam von Kommune, Kammern und der örtlichen Hochschule entwickelten «Goldenen Lilie», einer lokalen Auszeichnung für vorbildliches Engagement, die gleich in der ersten Runde an 19 Unternehmen verliehen wurde, die – gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit (Mitarbeitende, Umsatz) – ein definiertes Level an Engagement<sup>3</sup> und zusätzlichen Kriterien<sup>4</sup> überschreiten.

**NETZWERKE UND PLATTFORMEN**

Auch der Aufbau eines regionalen CSR-Netzwerks – ob nur von Unternehmen oder tri-sektoral – kann ein geeignetes «Instrument» zur Initiierung sozialer Kooperationen sein. Interessante Beispiele in Deutschland sind:

- / «Verantwortungspartner»: Regionale Netzwerke von Unternehmen, die sich in einem strukturierten Prozess von einem Jahr auf ein Thema einigen, das sie in ihrer Region gemeinsam angehen
- / «Runder Tisch Jugend und Wirtschaft» im Land Brandenburg: landesweites Praxisnetzwerk und Plattform engagierter Unternehmen, die sich seit Herbst 2003 zweimal im Jahr für einen halben Tag bei einem der mitwirkenden Unternehmen treffen und Engagementprojekte verabreden, die abschliessend gemeinsam oder alleine umgesetzt werden, und ihre Erfahrungen damit austauschen

>>>> **DR. REINHARD LANG**, GESCHÄFTSFÜHRENDER VORSTAND UPJ E.V., BERLIN. SEIT 1986 PROJEKTENTWICKLUNG – U.A. JUGENDARBEIT MIT PUNKS IN BERLIN-KREUZBERG, EXISTENZGRÜNDUNGEN ARBEITSLOSER JUGENDLICHER, FUNDRAISING-SERVICE. SEIT 1996 AUFBAU UND GESCHÄFTSFÜHRUNG VON UPJ – NETZWERK ENGAGIERTER UNTERNEHMEN UND GEMEINNÜTZIGER REGIONALER MITTLERORGANISATIONEN FÜR CORPORATE CITIZENSHIP UND CSR IN DEUTSCHLAND. PROGRAMMENTWICKLUNGEN, STUDIEN, LEHR- AUFTRÄGE, VERÖFFENTLICHUNGEN ZUR BEDEUTUNG VON ARBEIT, JUGENDHILFE, SOZIALARBEIT, FUNDRAISING, SOZIALSPONSORING, CORPORATE CITIZENSHIP.

[WWW.UPJ.DE](http://www.upj.de)

## INTERNETRESSOURCEN

*Projektinformationen in der Reihenfolge wie im Text:*

Leitfaden Lokaler Aktionstag:  
[www.upj.de/aktionstag](http://www.upj.de/aktionstag)

Servicestelle Gute Geschäfte mit Toolbox, Leitfaden, Links zu lokalen Marktplätzen:  
[www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org)

Sozialer Tag: Schüler Helfen Leben:  
[www.sozialer-tag.de](http://www.sozialer-tag.de) | Sächsische Jugendstiftung: [www.genialsozial.de](http://www.genialsozial.de) | Mitmachen Ehrensache: [www.mitmachen-ehrensache.de](http://www.mitmachen-ehrensache.de)

BDKJ-72-Stunden-Aktion in Südwestdeutschland: [www.72stunden.de](http://www.72stunden.de)  
48-Stunden-Aktion der Sächsischen Landjugend: [www.48h-sachsen.de](http://www.48h-sachsen.de)

Engage-Bewerbungstraining: [www.upj.de/GEEVA-Preistraeger-2011.189.0.html](http://www.upj.de/GEEVA-Preistraeger-2011.189.0.html)

Mitwirkung: [http://freiwilligen-agentur.de/?page\\_id=94](http://freiwilligen-agentur.de/?page_id=94)

WiesPaten: [www.wiespaten.de](http://www.wiespaten.de)

Enterprise: [www.enterprise-netz.de/](http://www.enterprise-netz.de/)

Cool ans Ziel: [www.coolansziel.de](http://www.coolansziel.de)

Partners in Leadership:  
[www.bildungscnt.de/programme/partners-in-leadership/](http://www.bildungscnt.de/programme/partners-in-leadership/)

Kulturpaten: [www.koelnerkulturpaten.de/](http://www.koelnerkulturpaten.de/)

Goldene Lilie: [www.die-goldene-lilie.de/](http://www.die-goldene-lilie.de/)

Verantwortungspartner: [www.unternehmen-fuer-die-region.de/verantwortungspartner.0.html](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/verantwortungspartner.0.html)

Runder Tisch Jugend und Wirtschaft:  
[www.upj-brandenburg.de](http://www.upj-brandenburg.de)

DIE ARNHEIMER HERAUSFORDERUNG: *Lokale RoundTables zur Entwicklung des Stadtteils.* UPJ-Arbeitspapier. Berlin, 2006.

/ «Arnheimer Herausforderung»: lokale Aktionsrunden von Unternehmen – initiiert als Herausforderung an die lokale Wirtschaft, selbst dafür zu sorgen, dass neue Soziale Kooperationen mit ganz praktischen Ergebnissen zustande kommen, um den sozialen Zusammenhalt und die Quartierentwicklung in der Stadt zu stärken. Jede dieser Aktionsrunden gehört zu einem der vier grösseren Quartiere von Arnheim und kommt viermal im Jahr zusammen. Hier wird über Vorschläge gemeinnütziger Organisationen aus dem jeweiligen Quartier entschieden, die konkrete Bedarfe an Unternehmensengagement formulieren. Ein «alter Hase» aus der Wirtschafts-Community in der Runde stellt den Kontakt zu einem passenden Unternehmen her, einer der «jungen Hunde» – eine Nachwuchsführungskraft, die ein Unternehmen in die Runde entsandt hat – bittet dort um die jeweilige Unterstützung.

CSR als Handlungsrahmen kann sicher auch ein Thema für schon bestehende thematische Netzwerke sein – wie z.B. Lokale-Agenda-Gruppen, Quartiersnetzwerke, Initiativen für Beschäftigung, lokale Bündnisse für Familie, Arbeitsgemeinschaften Schule – Wirtschaft –, die solche Impulsprojekte initiieren können.

## ERFOLGSFAKTOREN

Gemeinsam ist den vier oben genannten Impulsen:

- / Es werden viele Unternehmen angesprochen und zugleich gemeinnützige Organisation und die öffentliche Verwaltung für neue Formen des Unternehmensengagements geöffnet.
- / Alle Formate ermöglichen einen einfachen Einstieg.
- / Der Sinn von Unternehmensengagement wird erlebbar und praktische Erfahrungen im Engagement und miteinander werden vermittelt.
- / Regionale Entwicklung wird durch neues Engagement unterstützt und Beiträge zu (neuen) Problemlösungen werden entwickelt.

## ERFOLGSFAKTOR NUMMER 1: REGIONALE MITTLERORGANISATION

Im besten Falle werden im Zuge der Erfahrungen mit einem der Impulsprojekte vor Ort auch Strukturen angeregt, erprobt und verstetigt, die erforderlich sind, um die Beziehungen zu verstetigen und die Potenziale zur Entfaltung zu bringen. Denn neue und belastbare Verbindungen zwischen Wirtschaft und Gemeinwesen entstehen nicht von alleine. Es braucht vor Ort regional verankerte «Kümmerer»: Geburtshelfer, Übersetzer, Brückenbauer, Grenzgänger, Protagonisten im Gemeinwesen, die Informationen bereitstellen, die Akteure vor Ort zusammenbringen, Kooperationen initiieren und begleiten.

Diese neue Aufgabe wird wahrgenommen von einer wachsenden Zahl gemeinnütziger Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Nachbarschaftshome, Quartiersmanagement-Einrichtungen, Agendagruppen, Mehrgenerationenhäuser, Stiftungen, von freien Trägern der Jugendhilfe, regionalen Gliederungen der Wohlfahrtsverbände, aber auch von kommunalen Stellen und Netzwerken, die in den vergangenen Jahren mit viel Energie und Engagement damit begonnen haben, als Erweiterung ihrer bisherigen sozialraum-bezogenen Arbeit die Aufgabe eines regionalen Mittlers für soziale Kooperationen wahrzunehmen.

**LITERATUR**

BACKHAUS-MAUL, H. et al. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 2010 (2. Auflage).

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen.* Gütersloh, 2008.

CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY: *Partnering for Innovation. Driving Change Through Business/ NGO Partnerships.* Toronto, Kanada: CBSR, 2005.

DRESEWSKI, F.: *Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen.* Berlin: UPJ, 2004.

DRESEWSKI, F.: *Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand.* Berlin: UPJ, 2007.

HARDTKE, A. et al. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung.* Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

LANG, R.: *Ein Freund, ein guter Freund ... Die Beziehung von sozialen Organisationen und Unternehmen in Kooperationsprojekten.* In: LENZEN, E. (Hrsg.): *Berufsbild CSR-Manager. UmweltDialogWissen Bd.1.* Münster: Macondo, 2010.

LANG, R./DRESEWSKI, F.: *Zur Entwicklung des Social Case in der Partnerschaft zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen.* In: BACKHAUS-MAUL, H. et al. (Hrsg.), 2010, S. 402–422.

SMITH, C.: *Der neue Hang zu wohltätigem Handeln.* In: *Harvard Business Manager* 4/1994, S. 104–115.

**ERFOLGSFAKTOREN**

- / ANSPRECHPARTNERIN/TREIBER  
MIT «VISON», ZEIT, KONZEPT, QUALIFIKATION, VERNETZUNG
- / HANDLUNGSORIENTIERUNG
  - ANPACKEN! UND VON DEM AUSGEHEN, WAS DA IST
  - UNKOMPLIZIERTER EINSTIEG AM ANFANG
  - KLARER ABLAUF: ZIEL, ART DER BETEILIGUNG, DAUER
- / LÖSUNGS-/GEMEINWESENORIENTIERUNG
  - STATT ÜBER GELD ÜBER PROBLEMLÖSUNG SPRECHEN
  - NUTZEN (WIN-WIN, WIRKUNG, MITGESTALTUNG)
- / GESTALTUNG DER KOOPERATION
  - TRANSPARENZ, OFFENHEIT/RESPEKT, VERBINDLICHKEIT
  - ÖFFENTLICHE ANERKENNUNG
  - INVOLVEMENT (ENGAGEMENT ERFAHRBAR MACHEN)

Diese regionalen/lokalen Mittlerorganisationen erbringen dabei für Unternehmen, Organisation und Verwaltung im Wesentlichen die in Abbildung 2 dargestellten Leistungen. Diese finanzieren sie in der Regel mit einer Mischfinanzierung aus unterschiedlichsten Quellen und je nach Selbstverständnis eher in der Rolle als Dienstleister, als Entwicklungsagentur oder als Dialogplattform.

Hier braucht man einen langen Atem: Kaum eine der bestehenden Mittlerorganisationen ist gut abgesichert, nur wenige werden von der öffentlichen Hand, von Unternehmen oder den Wohlfahrtsverbänden für ihre Entwicklungs- und Gemeinwesenarbeit ausreichend bezuschusst. Das ist ein Manko. Andererseits ist damit eine gewisse unternehmerische Haltung, eine Orientierung am Bedarf und tendenziell eine gewisse Bewegungsfreiheit verbunden, die gerade in diesem Feld auch ihre Vorteile hat.

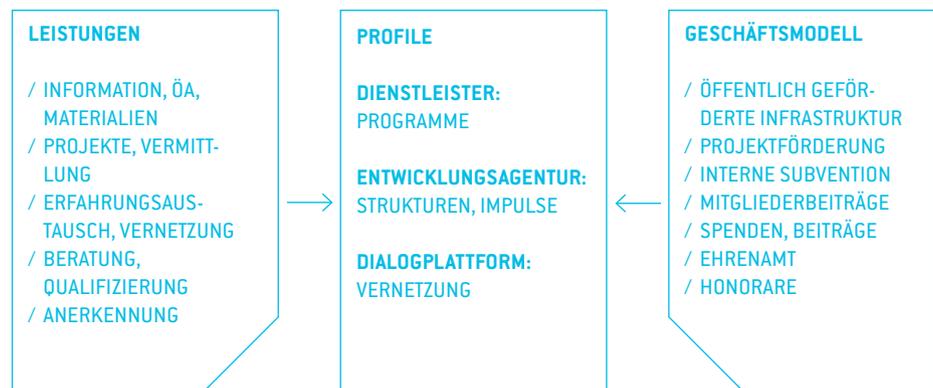


Abbildung 2: REGIONALE MITTLER: LEISTUNGEN, PROFILE, FINANZIERUNG

Hochschule Luzern/UPJ

# BAUSTEINE FÜR ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFTEN

Unternehmen, die sich im lokalen Umfeld gesellschaftlich engagieren möchten, brauchen kompetente Partner auf der Seite der gemeinnützigen Organisationen – und umgekehrt. Damit solche Partnerschaften gelingen und für beide Seiten zum Gewinn werden können, müssen sie Schritt für Schritt mit passenden Bauteilen entwickelt werden – wie bei jedem anderen Projektmanagement auch. Der folgende Artikel skizziert solche Bausteine für erfolgreiche Partnerschaft zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen.

*Von Mariana Christen Jakob und Reinhard Lang*

## UNTERSCHIEDE ALS CHANCE

Die vielfältigen Herausforderungen im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereich machen deutlich, dass Probleme nicht mehr von einem Sektor im Alleingang gelöst werden können. Diese Erkenntnis setzt sich zunehmend bei Firmen und gemeinnützigen Unternehmen gleichermaßen durch und zeigt sich beispielsweise auch beim Aufbau des Netzwerks «Unternehmen mit Verantwortung» in der Zentralschweiz (Kapitel 5). Auch auf der lokalen Ebene braucht es die verschiedenen Akteure, um Probleme gemeinsam anzugehen und erfolgreich zu lösen.

Die konkrete Zusammenarbeit lässt sich aber trotz dieser Einsicht vor allem am Anfang nicht immer so einfach gestalten: Firmen müssen sich an Renditeüberlegungen orientieren und gemeinnützige Unternehmen sind dem Gemeinwohl verpflichtet. Mitarbeitende Nonprofit-Organisationen (NPO) können Vorbehalte gegenüber der Welt des «Shareholder Values» haben und Wirtschaftsunternehmen mögen gegenüber den Eigentümern in einen Argumentationsengpass kommen, wenn sie die Ausgaben für soziale Zielsetzungen begründen müssen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor, ganz am Anfang jeder Kooperation, ist darum das Wissen um die Unterschiedlichkeit in den verschiedenen Sektoren und das respektvolle Anerkennen dieser verschiedenen Welten. Gerade diese Unterschiede mit dem entsprechenden Erfahrungshintergrund und den spezifischen Kompetenzen tragen zum Mehrwert der Zusammenarbeit bei und öffnen die Chancen für beiderseitige Lern- und Entwicklungsprozesse. Staatliche Zuwendungen können so nicht ersetzt, wohl aber sinnvoll ergänzt werden. Dadurch, dass verschiedene Partner ihr unterschiedliches Know-how in die Zusammenarbeit einbringen, können neue Erkenntnisse gewonnen und produktive Lösungsansätze gefunden werden.

## BANDBREITE VON GESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT

Während Social Corporate Responsibility (CSR) ein breites Konzept der unternehmerischen Verantwortung mit vielfältigen internen und externen Handlungsfeldern entlang der Wertschöpfungskette aufzeigt, so legen lokale Kooperationen den Fokus auf das unmittelbare Umfeld. Grundsätzlich lassen sich drei Ansatzpunkte für eine Kooperation unterscheiden (zu Ressourcen und Instrumenten siehe Dresewski 2004):

- / Finanzielle Unterstützung:* Geldgaben in Form von Spenden oder Sponsoring sind nach wie vor weit verbreitet und finden sich bei lokalen Anlässen, Vereinen oder Organisationen. Zunehmend finden sich aber Stimmen in der Wirtschaft, die ein Engagement über die rein finanzielle Unterstützung hinaus suchen.
- / Produkte und Infrastruktur:* Eine lange Tradition im lokalen Engagement von Firmen findet sich auch bei der Abgabe von ermässigten oder kostenlosen Produkten, Dienstleistungen und beim Zurverfügungstellen von Infrastrukturleistungen wie beispielsweise Räumlichkeiten, Werkzeugen, Maschinen oder Fahrzeugen.
- / Zeit und Know-how (Corporate Volunteering):* Immer häufiger ist zu beobachten, dass Mitarbeitende bei einem gemeinnützigem Engagement zum Einsatz kommen. Das kann in sehr unterschiedlichen Formen geschehen und geht vom Einsatz an einem Tag (Aktionstag, Social Day, Community Day) von Einzelpersonen, Teams oder Abteilungen bis hin zu einem kostenlosen Beratungs- und Unterstützungsangebot (Pro Bono) für eine gemeinnützige Organisation über einen längeren Zeitraum. Während bei Pro-Bono-Beratungen die Kompetenz wichtig ist, stehen bei Aktivprojekten die zeitlichen Ressourcen im Zentrum.

Worauf ein Projekt oder eine Partnerschaft auch immer fokussiert ist – wichtig ist, dass die Wahl für beide Seiten stimmt und gewinnbringend ist. Das Geben und Nehmen muss ausgeglichen sein, das Engagement des Unternehmens die Ressourcen und Kompetenzen der Organisation sinnvoll ergänzen und einen «Unterschied» machen. Dabei ist Geld nicht immer das Beste und schon gar nicht das Einzige, was eine Firma zu bieten hat.

#### **VIELFÄLTIGER NUTZEN**

Der Begriff CSR ist in der Schweiz noch wenig verankert, auch wenn in der Praxis die Verantwortung sehr wohl gelebt wird. Vor allem die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter und die Regionen liegen den Unternehmensverantwortlichen besonders am Herzen (Christen Jakob/von Passavant), das gilt insbesondere für regional ausgerichtete Unternehmen. Das Engagement von Unternehmen mit Zeit und Know-how (Corporate Volunteering) beinhaltet auf diesem Hintergrund ein grosses Potenzial. Der Nutzen dieses gesellschaftlichen Engagements kann dabei je nach Projekt und Form sehr vielfältig sein.

##### *Für das Wirtschaftsunternehmen:*

- / Stärkung als verantwortliches Unternehmen in der Region*
- / Reputation als verantwortungsbewusstes Unternehmen*
- / Attraktivität als verantwortlicher Arbeitgeber (Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden)*
- / Teamentwicklung und Stärkung der Sozialkompetenz*
- / Einblick in neue Handlungs- und Kompetenzfelder*
- / Kundenbindung und potenzielle Märkte*

##### *Für das gemeinnützige Unternehmen:*

- / Stärkung als professionelle Organisation in der Region*
- / Reputation als innovative Organisation mit Entwicklungsfeldern*
- / Attraktivität als professioneller und innovativer Arbeitgeber*
- / Kompetenzaustausch mit Wirtschaftspartnern*
- / Zusätzliche Ressourcen von Wirtschaftspartnern für Organisationsziele*
- / Sinnvolle Ergänzungen des fachlichen Angebots*
- / Unterstützung der Organisationsentwicklung*
- / Einblick in neue Handlungs- und Kompetenzfelder*

## GRUNDSÄTZLICH ERZIELEN GUTE KOOPERATIONSPROJEKTE EINEN VIERFACHEN MEHRWERT: FÜR DIE BETEILIGTEN UNTERNEHMEN, FÜR IHRE GEMEINNÜTZIGEN KOOPERATIONSPARTNER, FÜR DEREN ADRESSATEN UND FÜR DAS FUNKTIONIEREN DES GEMEINWESENS INSGESAMT.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es für beide Seiten wichtig, sich über die erwünschten Nutzendimensionen im Klaren zu sein und diese in der weiteren Planung und Entwicklung auch offen zu kommunizieren. Grundsätzlich erzielen gute Kooperationsprojekte einen vierfachen Mehrwert: für die beteiligten Unternehmen, für ihre gemeinnützigen Kooperationspartner, für deren Adressaten und für das Funktionieren des Gemeinwesens insgesamt.

### PERSONLICHER AUSTAUSCH UND EINBINDUNG DER FÜHRUNG

Menschen sind die treibende Kraft im gesellschaftlichen Engagement und die Projekte sind nur dann erfolgreich, wenn die Beteiligten auf der operativen Ebene diese «zu ihrer Sache» machen. Jede sorgfältige Planung steht und fällt mit dem verbindlichen Engagement der Mitarbeitenden aus den Firmen und den gemeinnützigen Organisationen. Es ist darum wichtig, sich an der Leitplanke der Freiwilligkeit zu orientieren und die potenziellen Mitarbeitenden möglichst frühzeitig für ein Projekt zu begeistern. Ein Corporate-Volunteering-Einsatz muss von den Personen selber gewollt werden; ein Verordnen von oben ist kontraproduktiv. Für die einen mag das Säubern eines Bachbetts im Team sinnvoll sein, für die anderen ein Einsatz in einem Seniorenheim und Dritte wiederum bevorzugen einen längerfristigen Beratungseinsatz. Hier sind die Projektverantwortlichen gefordert, mit der nötigen Offenheit auf die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und ihrer jeweiligen Organisation bzw. ihres Unternehmens einzugehen und entsprechende Lösungen zu entwickeln.

Ganz wichtig ist auch die Unterstützung durch die oberste Führung – im Unternehmen ebenso wie in der gemeinnützigen Organisation. Ein sichtbares Bekenntnis zum Engagementprojekt, klare Aussagen zu seiner Bedeutung und die Wertschätzung der Beteiligten und ihrer Leistung tragen wesentlich zur Akzeptanz solcher Aktivitäten bei. Manchmal muss im Vorfeld der grundsätzliche Sinn einer Kooperation mit einer gemeinnützigen Organisation durch den Firmeninhaber erläutert werden. Es kann auch sein, dass die öffentliche Hand oder Spender einer Organisation skeptisch auf die Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsunternehmen reagieren. Auch in diesem Fall müssen die Führungspersonen Stellung beziehen. Vorbehalte müssen ernst genommen werden und in einer ersten Phase kann es auch darum gehen, innerhalb der Unternehmung den Boden für die Kooperation vorzubereiten. Die Klarheit und das Commitment der verantwortlichen Führungskräfte sowie ein Auftrag und ein angemessenes Zeitbudget der operativ Verantwortlichen sind in diesen Prozessen von zentraler Bedeutung.

### VORGEHEN: SCHRITT FÜR SCHRITT

Die Erfahrungsberichte im Kapitel 2 zeigen eindruckliche Projekte mit beachtlichen Volumen und Wirkungskreisen. Viele der Kooperationsprojekte sind mit einem langen und nachhaltigen Zeithorizont geplant und entwickelt worden. Im lokalen Rahmen sind kleinere Projekte ebenso sinnvoll und stärken die regionale Vernetzung. Für grosse wie für kleine Projekte gilt: Erfolgreiche Kooperationen und wirkungsvolles Engagement folgen der gleichen Ernsthaftigkeit, Professionalität und systematischen Herangehensweise wie die Entscheidungen im Kerngeschäft. Dabei kann gerade am Anfang ein erster kleiner Schritt wichtig sein, der sorgfältig geplant wird und gerade dadurch weitere Perspektiven ermöglicht. Sowohl gemeinnützige wie auch wirtschaftliche Unternehmen sollten sich vor einem ersten Kontakt verschiedene Fragen überlegen:

- / Was erwarte ich von einem potenziellen Partner?
- / Welche Unterstützung, welcher Austausch, welches Projekt könnten uns einen Nutzen bringen?
- / Von welchen Ressourcen und Kompetenzen könnten wir im Hinblick auf einen gewünschten Mehrwert profitieren?

- / Welche Ressourcen und Kompetenzen könnten wir in eine Partnerschaft einbringen?
- / In welche Handlungsfelder möchten wir neu einen Einblick gewinnen?
- / Welche Handlungsfelder unserer Unternehmung könnten für einen potenziellen Partner interessant sein?
- / An welchem Punkt unserer Unternehmenskultur könnte eine Partnerschaft optimalerweise «andocken»?
- / Welche Kriterien und Rahmenbedingungen würden für uns eine Partnerschaft ausschliessen?
- / Wo liegen die Grenzen der Zusammenarbeit?

Damit Projekte und Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen langfristig erfolgreich sind, sollten diese Punkte in der Vorbereitung geklärt werden.

#### ZIELSETZUNG UND PLANUNG

Ein sinnvolles Engagement zu finden, das für das wirtschaftliche und gemeinnützige Unternehmen passt, ist eine grosse Herausforderung. Mit der Glaubwürdigkeit steht und fällt der Erfolg der Kooperation: Die tatsächliche Reichweite des Unternehmensengagements, dessen quantitative und qualitative Bedeutung für das Projekt und die eingesetzten Ressourcen müssen in einem realistischen Verhältnis zu den definierten Zielen und Massnahmen stehen. Auch kleine, aber wirksame Schritte können einen wirksamen Beitrag zu Innovation und Problemlösung im Gemeinwesen leisten.

Die Ziele der Kooperation sollten für beide Seiten klar und transparent sein und in einem ersten Planungstreffen ausgetauscht werden. Auf dieser Grundlage werden Ideen entwickelt und gemeinsame Projekte diskutiert. Gegenseitiger Respekt ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wichtige Punkte im Planungsprozess können mit der folgenden Fragen diskutiert werden:

- / Mit welchem Zeithorizont wird das Engagement geplant? Welche Etappen gibt es?
- / Wie viele und welche Leute sind im geplanten Projekt aktiv – eher Einzelpersonen, Teams oder Gruppen?
- / Welche Mittel werden im Projekt eingesetzt – Geldmittel, Sachleistungen, Zeit, Wissen, Kontakte?
- / Wer sind die Ansprechpersonen? Wie ist die Verantwortung, wie der Austausch über den Projektverlauf geregelt?
- / Wie wird die Kommunikation geregelt?

Je nach Art und Umfang des Projekts sieht die Planung anders aus. Für grosse und nachhaltig geplante Projekte empfiehlt sich die iooi-Methode im Kapitel 1, für kleinere Initiativen mögen die Checklisten in diesem Artikel hilfreich sein. Wichtig für den Erfolg ist aber in jedem Fall eine sorgfältige Vorbereitung, die alle offenen Punkte berücksichtigt. Missverständnisse und mangelnde Absprachen können schnell zu negativen Zwischentönen führen, was weitere Schritte erschwert. Insbesondere Partnerschaften über die Sektoren hinweg bauen wesentlich auf Vertrauen auf und diese Kultur muss langsam wachsen.

#### PARTNERSUCHE UND -WAHL

Genauso vielfältig wie die Felder des Engagements sind auch die möglichen Partner in der Region. Es empfiehlt sich für beide Seiten, im Vorfeld genau zu recherchieren, welches Unternehmen zu welcher Organisation passen könnte und umgekehrt. Einen Überblick über das Feld der sozialen Organisationen haben in der Regel die öffentlichen Anlaufstellen oder auch die Kommunikationsabteilung von grösseren Nonprofit-Orga-

>>>> **MARIANA CHRISTEN JAKOB** IST HERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND PROFESSORIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN MIT DEN SCHWERPUNKTEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CORPORATE PARTNERSHIP UND SOCIAL INNOVATION. SIE LEITET IN DIESEN THEMENFELDERN BACHELORMODULE, DEN STUDIENGANG CAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND DIVERSE FORSCHUNGSPROJEKTE. ALS AUTORIN ZEICHNET SIE FÜR ZAHLREICHE PUBLIKATIONEN UND ARTIKEL VERANTWORTLICH. IM WEITEREN LEITET SIE DIE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION SEF-SWISS GMBH UND IST ALS SELBSTSTÄNDIGE BERATERIN IN VERSCHIEDENEN ORGANISATIONEN UND PROJEKTEN ENGAGIERT.

>>>> **DR. REINHARD LANG**, GESCHÄFTSFÜHRENDE VORSTAND UPJ E.V., BERLIN. SEIT 1986 PROJEKTENTWICKLUNG – U.A. JUGENDARBEIT MIT PUNKS IN BERLIN-KREUZBERG, EXISTENZGRÜNDUNGEN ARBEITSLOSER JUGENDLICHER, FUNDRAISING-SERVICE. SEIT 1996 AUFBAU UND GESCHÄFTSFÜHRUNG VON UPJ – NETZWERK ENGAGierter UNTERNEHMEN UND GEMEINNÜTZIGER REGIONALER MITTLERORGANISATIONEN FÜR CORPORATE CITIZENSHIP UND CSR IN DEUTSCHLAND. PROGRAMMENTWICKLUNGEN, STUDIEN, LEHRAUFTRÄGE, VERÖFFENTLICHUNGEN ZUR BEDEUTUNG VON ARBEIT, JUGENDHILFE, SOZIALARBEIT, FUNDRAISING, SOZIALSPONSORING, CORPORATE CITIZENSHIP.

[WWW.UPJ.DE](http://WWW.UPJ.DE)

nisationen mit regionalen Niederlassungen. Im Weiteren hilft eine Recherche über das Internet in vielen Fällen weiter. Vorgängig sind folgende Fragen zu klären:

- / Gibt es bevorzugte Bereiche für ein Engagement im Gemeinwesen oder ist der Fokus völlig offen?
- / Gibt es eine bestimmte Zielgruppe oder Fragestellung für eine optimale Zusammenarbeit?
- / Welche Grösse sollte ein potenzieller Projektpartner haben?
- / Sind eher Einzelpersonen oder grössere Gruppen für eine Zusammenarbeit prädestiniert?
- / Gibt es Unternehmen oder Organisationen, die mit den eigenen Unternehmenswerten gar nicht in Übereinstimmung zu bringen sind – welche Kriterien wären das?
- / Werden die Engagementprojekte gebündelt nur mit einem Partner angegangen oder werden mehrere Optionen gesucht?
- / Wer in der Unternehmung oder der Organisation ist die geeignete Ansprechperson für einen Erstkontakt?

In Deutschland sind sogenannte Mittlerorganisationen in vielen Städten und Regionen vertreten, die auf das «Matching» der optimalen Partner spezialisiert sind (v.a. Bürgerstiftungen, Freiwilligenagenturen, Wohlfahrtsverbände, Kommunen – vgl. den Beitrag von Reinhard Lang in diesem Band und Linkliste im Anhang). Auf den Websites finden sich Unterlagen, Merkblätter und Checklisten, die die Planung unterstützen. In der Schweiz gibt es erst wenige Anlaufstellen für solche Dienstleistungen. Hier möchte die vorliegende Publikation eine erste Unterstützungshilfe sein.

## GENAUSO VIELFÄLTIG WIE DIE FELDER DES ENGAGEMENTS SIND AUCH DIE MÖGLICHEN PARTNER IN DER REGION.

### AUSWERTUNG UND WEITERENTWICKLUNG

Im Bereich des gesellschaftlichen Engagements ist es nicht immer ganz einfach, den Erfolg genau beziffern zu können. Es ist weder erstrebenswert noch machbar, alle sozialen Aktivitäten detailliert am volkswirtschaftlichen Nutzen zu messen. Trotzdem ist es im Hinblick auf die Kommunikation und Weiterentwicklung hilfreich, die Projekte möglichst genau zu beschreiben und auszuwerten. Dabei können auch einzelne qualitative Aussagen durchaus ein lebendiges Bild zeichnen, indem beispielsweise die Erfahrung bei einem Projekteinsatz mit einem Statement zusammengefasst wird. Bei regionalen und kleineren Projekten ist die umfangreiche Impactmessung der iooi-Methode (Kapitel 1) weniger angezeigt. Wie bei jeder Auswertung gilt aber in jedem Fall: Die Vorbereitungen müssen vor der Projektumsetzung geplant werden.

- / Sind die Ziele und die gewünschten Wirkungen festgelegt?
- / Wie kann das beschrieben und überprüft werden?
- / Sind eher qualitative oder quantitative Auswertungen einzuplanen – oder beides?
- / Wie lässt sich das Projekt auch visuell dokumentieren?
- / Wie können die Ergebnisse attraktiv zusammengefasst werden?
- / Wie werden die Wirkungen intern und extern kommuniziert?

Zentral ist die interne Kommunikation, die möglichst breit abgestützt sein sollte. Wichtig ist neben der Dokumentation und der aufgezeigten Wirkung vor allem auch die Wertschätzung gegenüber dem Engagement der Mitarbeitenden. Bei der externen Kommunikation von Engagementprojekten sind Firmen oftmals eher zurückhaltend. «Gutes Tun» und darüber reden stösst bei vielen Leuten auf Skepsis, insbesondere, wenn dabei auch ein Nutzen verfolgt wird. Bei genauerer Betrachtung gibt es aber wenig Grund, auf die Kommunikation von positiven Kooperationsprojekten zu verzichten. So kann gerade ein Einblick in die Erfahrungen von Mitarbeitenden an einem Aktionstag andere Unternehmen motivieren, solche Projekte zu planen.

## WICHTIG SIND DIE KOMMUNIKATION DER POSITIVEN UND KONKRETEN BEISPIELE UND DIE ÜBERPRÜFUNG DER SCHWIERIGEN ERFAHRUNGEN ALS GRUNDLAGE FÜR DIE KONSEQUENTE WEITERENTWICKLUNG.

### STOLPERSTEINE UND RISIKEN

Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen bieten viele Chancen und einiges an Potenzial. Demgegenüber gibt es aber auch Stolpersteine und Risiken, die im Vorfeld ebenso bedacht werden müssen: Zeit ist in den Firmen und den gemeinnützigen Organisationen immer knapp. Im alltäglichen Arbeitsdruck kann sich dann schnell einmal Widerstand gegen diese «Zusatzbelastung» breit machen. Mitarbeitende würden es allenfalls vorziehen, den Pendenzenberg abzuarbeiten, anstatt in neue Handlungsfelder einzutauchen, und auch in einer sozialen Organisation bringt die Kooperation mit einem Unternehmen Aufgaben mit sich, die in die Alltagsroutinen der Arbeit für die Adressaten integriert werden müssen. Hier können die Verantwortlichen gefordert sein, Rahmenbedingungen anzupassen, die Motivationsbereitschaft zu unterstützen und auf die längerfristigen Perspektiven zu verweisen.

Aufwand und Ertrag sind in den meisten Fällen schwer abzuschätzen, insbesondere bei einer ersten Durchführung. Kosten und Wirkung – für das Unternehmen, die Organisation und ihre fachlichen Ziele – sollten adäquat verteilt sein. Die richtige Balance gilt es im Laufe der Entwicklung aber erst noch zu finden. Wichtig sind die Kommunikation der positiven und konkreten Beispiele und die Überprüfung der schwierigen Erfahrungen als Grundlage für die konsequente Weiterentwicklung. Dabei ist sowohl bei der Kommunikation nach aussen wie nach innen wichtig: Authentisches Verhalten gewinnt. Kooperationsprojekte sind neu und noch wenig bekannt, möglicherweise gibt es – wie bei allen Veränderungen – auch Akzeptanzprobleme. Darüber hinaus müssen die Strukturen entwickelt und die «natürlichen» Verantwortlichen in den wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen in einer ersten Phase erst gefunden werden. Klare Absprachen und Prioritäten, kleine Arbeitsschritte, eine sorgfältige Planung und ein realistischer Zeithorizont helfen, Risiken zu minimieren. Und schliesslich: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – die frühzeitige Vereinbarung von Dokumentation und Auswertung der beidseitigen Lernerfahrungen ist der beste Einstieg ins nächste Kooperationsprojekt!

### LITERATUR

Literatur  
DRESEWSKI, F.: *Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen*. Berlin: UPJ, 2004.

CHRISTEN JAKOB, M./VON PASS-AVANT, C. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*. Frauenfeld/Zürich: Verlag Huber, 2009.

Hochschule Luzern

# KOOPERATIONS- IMPULSE IN DER ZENTRALSCHWEIZ

Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen beinhalten für alle Beteiligten ein grosses Potenzial und sind ein Gewinn für die Gesellschaft. Aber wie finden die beiden, zumindest auf den ersten Blick ungleichen Partner zueinander? Und welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit sind realisierbar? Das Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» ist ein Forum für diese Fragen und lanciert mit der Impulswoche konkrete Einstiegsmöglichkeiten.

Von Désirée Renggli und Nina Blaser

## PROJEKT MIT PIONIERGEIST

Die Impulswoche ist ein Pilotprojekt des Netzwerks «Unternehmen mit Verantwortung» in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern. Die schweizweit erste Veranstaltung dieser Art findet im Juli 2012 statt und soll ein Impuls sein für die konkrete Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen und wirtschaftlichen Unternehmen. Weitere jährlich stattfindende Impulswochen sind geplant.

Gemeinnützige Unternehmen bieten innerhalb der Impulswoche Einsatzmöglichkeiten für wirtschaftliche Unternehmen an, wobei die Projekte äusserst vielfältig sind. Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Projektarten unterscheiden:

- / *Aktivprojekte*: Körperliche Einsätze wie beispielsweise Mithilfe bei Renovations- oder Instandsetzungsarbeiten für Kindergärten, Spielplätze usw.
- / *Begegnungsprojekte*: Der Kontakt von Mensch zu Mensch steht im Zentrum; z.B. Begleitung von Seniorinnen und Senioren eines Altersheims bei einem Ausflug.
- / *Kompetenzprojekte*: Mitarbeitende von wirtschaftlichen Unternehmen stellen ihr fachliches Know-how zur Verfügung; z.B. Erstellen einer Website für eine gemeinnützige Organisation.

Die unterschiedlichen Projektarten machen deutlich, dass es sich nicht um Geldleistungen seitens der wirtschaftlichen Unternehmen handelt, sondern um Corporate Volunteering (Freiwilligeneinsätze): Mitarbeitende der Profitorganisationen arbeiten ehrenamtlich in einer gemeinnützigen Unternehmung während eines oder mehrerer Tage mit. Die wirtschaftlichen Unternehmen stellen ihren Mitarbeitenden dafür die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung und unterstützen das Projekt allenfalls mit Sachleistungen (z.B. Baumaterial usw.).

## MEHRWERT FÜR ALLE BETEILIGTEN

Dass sich wirtschaftliche Unternehmen gesellschaftlich engagieren, ist kein neues Phänomen. Trotz Interesses und guten Willens war es für sie oft nicht einfach, den optimalen Partner zu finden. Die Impulswoche soll daher als primäres Ziel Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen auf eine unkomplizierte Art und Weise ermöglichen und niederschwellig aktive Begegnungen fördern. Beide Parteien

profitieren gegenseitig von einem professionellen Partner, der ihnen mit Know-how sowie sachlichen und personellen Ressourcen zur Seite steht: Profitorganisationen fördern ihr soziales Engagement an ihrem Standort; gemeinnützige Organisationen erhalten Unterstützung in der Realisierung von Projekten sowie Anregungen aus einer privatwirtschaftlichen Sichtweise. Diese Zusammenarbeit leistet einen wertvollen Beitrag zur regionalen Weiterentwicklung. Unter diesem Aspekt wäre es äusserst wünschenswert, wenn der entstandene Dialog sowie die Kooperationen über die Impulswoche hinaus weitergeführt würden, um eine nachhaltige Partnerschaft entstehen zu lassen. Nicht zuletzt auch die einzelnen Mitarbeitenden der beteiligten Unternehmen profitieren von der Zusammenarbeit. Durch konkrete Erfahrungen erhalten sie Einblick in andere Welten. Sie begegnen neuen Situationen und fördern so ihre Sozialkompetenz sowie ihre Teamfähigkeit. Ihre Erlebnisse können sie im besten Fall in den gewohnten Arbeitsalltag einfließen lassen und dadurch einen direkten Mehrwert für das Unternehmen generieren. Dieser Mehrwert wird von wirtschaftlichen Unternehmen immer mehr geschätzt. Dies zeigt auch die Aussage von *Olivier Funk, HR Manager Works bei der Schindler AG*, auf die Frage nach der Zielsetzung der Impulswoche und deren Mehrwert:

<sup>1</sup>In einem Interview mit Studierenden der Hochschule Luzern (Viola Fauser, Andrea Roberto, Doris Rölli) im Jahr 2011.

*«Ich glaube, im Vordergrund steht der Austausch; der Austausch mit anderen wirtschaftlich und sozial engagierten Unternehmen. Dieser Austausch soll zu neuen Möglichkeiten führen, sich zu engagieren. Dabei kann eine Aktion Abwechslung in den Arbeitsalltag bringen, was sich danach auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken wird.»<sup>1</sup>*

## **DIE IMPULSWOCHESOLL ALS PRIMÄRES ZIEL KOOPERATIONEN ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHEN UND GEMEINNÜTZIGEN UNTERNEHMEN AUF EINE UNKOMPLIZIERTE ART UND WEISE ERMÖGLICHEN.**

### **VON DER IDEE ZUM EINSATZ**

Verschiedene gemeinnützige Unternehmen wurden im Vorfeld von der Koordinationsstelle der Hochschule Luzern sowie von Studierenden kontaktiert und gefragt, ob sie sich grundsätzlich vorstellen könnten, ein Projekt für die Impulswoche zu lancieren. Die Studierenden unterstützten die teilnehmenden Organisationen danach bei der Entwicklung einer Projektidee und hielten diese in einer kurzen Projektskizze fest. Die Skizze beschreibt zum einen die Nonprofit-Organisation sowie den konkreten Einsatz für die wirtschaftlichen Unternehmen. Im Weiteren ist ersichtlich, wie viele Personen am Einsatz teilnehmen können und welche Anforderungen an sie gestellt werden. Die Projekteinsätze wurden in einer Zeitung zusammengetragen und an verschiedene Wirtschaftsunternehmen verteilt. Die Adressaten der Zeitung können sich so bereits im Vorfeld Gedanken machen, bei welchen Projekten sie sich eine Mitarbeit vorstellen könnten.

An einer Projektbörse stellen die gemeinnützigen Organisationen ihre Projekte in Kurzpräsentationen vor. Im Anschluss besteht die Möglichkeit, sich mit den interessierten wirtschaftlichen Unternehmen auszutauschen und mit der Planung für die bevorstehen-

de Zusammenarbeit zu beginnen. Unternehmen, die nicht an der Projektbörse teilnehmen können, haben die Möglichkeit, sich über die Koordinationsstelle der Hochschule Luzern für einen Einsatz anzumelden. Danach können sie direkt mit der betreffenden Nonprofit-Organisation Kontakt aufnehmen und den Einsatz planen.

Aus Sicht der gemeinnützigen Unternehmen verspricht man sich durch die Kooperation einen Austausch, der für beide Seiten gewinnbringend sein soll, wie *Felix Föhn, Geschäftsleiter des Schweizerischen Arbeiterhilfswerk (SAH) Zentralschweiz*, ausführt:

*«Ich wünsche mir, dass Menschen aus der Privatwirtschaft hinter die Kulissen von sozialen Organisationen sehen. Wir möchten einen Einblick in die Welt der sozialen Anliegen ermöglichen, ohne betreute Menschen blosszustellen. Die begleiteten Kontakte sollen für alle gewinnbringend sein und Aha-Erlebnisse auslösen. Zudem erhoffe ich mir wirkungsvolle Impulse und den Austausch von Know-how.»*

<sup>2</sup>In einem Interview mit Studierenden der Hochschule Luzern (Alexandra Banzer, Selina Näf, Therese Straubhaar) im Jahr 2011.

Und welche Erwartungen haben Sie an die wirtschaftlichen Unternehmen?  
*«Grundsätzlich wünsche ich mir von ihnen eine Offenheit gegenüber sozialen Anliegen in unserer Gesellschaft. Der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens basiert auf der Zusammenarbeit zufriedener Menschen, die in einem sozialpolitisch gesunden Umfeld leben. Ich wünsche mir deshalb, dass soziale Problemstellungen nicht nur an den Staat delegiert werden, sondern dass Firmen sich ebenso für den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft einsetzen. Konkret wünsche ich mir, dass die Privatwirtschaft noch vermehrter Verantwortung übernimmt gegenüber Menschen, die beispielsweise in keinem Arbeitsverhältnis stehen und trotz Leistungsbeeinträchtigung einen Wiedereinstieg versuchen wollen.»<sup>2</sup>*

## AN EINER PROJEKTBÖRSE STELLEN DIE GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN IHRE PROJEKTE IN KURZPRÄSENTATIONEN VOR. IM ANSCHLUSS BESTEHT DIE MÖGLICHKEIT, SICH MIT DEN INTERESSIERTEN WIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN AUSZUTAUŠCHEN UND MIT DER PLANUNG FÜR DIE BEVORSTEHENDE ZUSAMMENARBEIT ZU BEGINNEN.

Dass auch wirtschaftliche Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen, ist für viele Profitunternehmen heute bereits eine Selbstverständlichkeit. Die Motivation der wirtschaftlichen Unternehmen, an der Impulswoche teilzunehmen und sich auch im Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» zu engagieren heisst aber auch, die wirtschaftlichen Aspekte einer Zusammenarbeit mit einem gemeinnützigen Unternehmen nicht aus den Augen zu lassen, wie *Olivier Funk von Schindler* weiter betonte:

<sup>3</sup>In einem Interview mit Studierenden der Hochschule Luzern (Viola Fauser, Andrea Roberto, Doris Rölli) im Jahr 2011.

*«Wie bereits erwähnt, sehen wir es als unsere Aufgabe, unsere soziale Verantwortung in der Gesellschaft wahrzunehmen. Aber natürlich müssen wir uns auch immer überlegen, wo wir wie viele Ressourcen reinstecken und was dabei herauskommt.»<sup>3</sup>*



### BEISPIELE VON PROJEKTEINSÄTZEN (V.L.N.R.)

WAHRZEICHEN FÜR DAS BABEL-QUARTIER (AKTIVPROJEKT), SPORTTAG RODTEGG (BEGEGNUNGSPROJEKT) UND «ICH SUCHE ARBEIT» VOM SCHWEIZERISCHEN ARBEITERHILFSWERK (KOMPETENZPROJEKT).

### BEISPIELE VON PROJEKTEINSÄTZEN

So unterschiedlich die beteiligten Unternehmen und Organisationen sind, so vielfältig sind auch die Projekteinsätze. Den Ideen sind kaum Grenzen gesetzt. Zusammen mit gemeinnützigen Unternehmen konnten zwölf Projekte initiiert werden. Sie bieten Einsatzmöglichkeiten für insgesamt bis zu 300 Personen.

Es wurde bereits erläutert, dass grundsätzlich zwischen drei Arten von Projekten unterschieden werden kann. Diese sollen im Folgenden anhand von Beispielen konkretisiert werden:

/ *Wahrzeichen für das BaBeL-Quartier*: Das Gebiet um die Basel-/Bernstrasse in Luzern ist ein äusserst multikulturelles Quartier, das in sich viele Herausforderungen birgt. Seit dem Jahr 2002 hat es sich der Verein BaBeL (Basel-/Bernstrasse Luzern) zur Aufgabe gemacht, das Quartier nachhaltig aufzuwerten und die bestehenden Quartierinstitutionen zu stärken. Zentral im genannten Quartier gelegen befindet sich ein Kreisel. Dieser soll nun mit einem Objekt umgestaltet werden. Ziel ist es, ein Wahrzeichen zu schaffen, das auf BaBeL aufmerksam macht und zugleich einen Identifikationspunkt für Anwohnerinnen und Anwohner bietet. Für dieses *Aktivprojekt* werden vier bis zehn Arbeitskräfte benötigt, die körperlich in der Lage sind, sich an den baulichen Vorbereitungen zu beteiligen.

/ *Sporttag Rodtegg*: Die Stiftung Rodtegg begleitet Menschen mit körperlicher Behinderung und bietet Raum zum Lernen, Wohnen und Arbeiten. Im Zweijahresrhythmus veranstaltet die Rodtegg einen Sporttag für Menschen mit physischem Handicap. Spass, Bewegungsfreude und Teamgeist stehen dabei im Vordergrund. Zur Unterstützung bei den Aufbau- und Aufräumarbeiten sowie zur Betreuung der einzelnen Posten werden zehn Personen gesucht. Betreuung heisst, die Sportler zu empfangen, die Aufgabe zu erklären, sie anzufeuern und allenfalls Hilfestellungen zu geben. Der Kontakt von Mensch zu Mensch steht bei diesem *Begegnungsprojekt* im Zentrum.

/ *«Ich suche Arbeit»*: Das Schweizerische Arbeiterhilfswerk (SAH) Zentralschweiz bietet Erwerbslosen Beratung, Bildung und Beschäftigung an und schafft so eine Basis für den Wiedereinstieg ins Berufsleben. In Kursen bekommen die Stellensuchenden wichtige Inputs zur Jobsuche. Innerhalb der Impulswoche sollen die bereits vorhandenen Kenntnisse der Erwerbslosen durch praxisnahe Tipps von Kaderpersonen aus der Wirtschaft erweitert werden. Gemeinsam werden reale Gesprächssituationen eingeübt und Verbesserungsmöglichkeiten eruiert. Gesucht werden zwei bis acht Kaderpersonen, die bereit sind, ihr Know-how im HR-Bereich in dieses *Kompetenzprojekt* einzubringen.

>>>> **DÉSIRÉE RENGGLI** STUDIERT IM 7. SEMESTER SOZIALE ARBEIT AN DER HOCHSCHULE LUZERN. SIE UNTERSTÜTZT DAS NETZWERK «UNTERNEHMEN MIT VERANTWORTUNG» BEI DEN AUFBAUARBEITEN UND IST VERANTWORTLICH FÜR DIE BERATUNG UND DIE KOMMUNIKATION. NACH IHRER ERSTAUSBILDUNG ZUR BIOMEDIZINISCHEN ANALYTIKERIN SAMMELTE SIE EINIGE JAHRE BERUFSERFahrung AM PATHOLOGISCHEN INSTITUT DES LUZERNER KANTONSSPITALS. SEIT BEGINN DES STUDIUMS IST SIE ALS SOZIALARBEITERIN IN AUSBILDUNG TÄTIG, ZUERST IM SOZIALDIENST FÜR PATIENTEN AM LUZERNER KANTONSSPITAL, SPÄTER DANN IN DER SCHULDENBERATUNG AARGAU-SOLOTHURN.

>>>> **NINA BLASER** IST MITHERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND EXTERNE ASSISTENTIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT. SIE HAT POLITIKWISSENSCHAFT UND SOZIOLOGIE AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT. DERZEIT ABSOLVIERT SIE AN DER UNIVERSITÄT BERN/KOMPETENZZENTRUM FÜR PUBLIC MANAGEMENT (KPM) EINEN MASTERSTUDIENGANG IN PUBLIC MANAGEMENT UND POLITIK. SIE ARBEITET ZUDEM IN EINEM TEILZEITPENSUM AM ZENTRUM FÜR DEMOKRATIE IN AARAU (ZDA). ZUVOR WAR NINA BLASER LANGJÄHRIG ALS RADIOJOURNALISTIN IN DEN KANTONEN BERN, AARGAU UND ZÜRICH TÄTIG.

### STUDIERENDE WIRKEN ALS KATALYSATOREN

Sowohl die Nonprofit-Organisationen als auch die wirtschaftlichen Unternehmen reagierten durchwegs positiv auf die Idee der Impulswoche. Jedoch war es für die meisten Involvierten vorerst schwierig, sich vorzustellen, wie die Projekte konkret aussehen sollten. Es stellten sich Fragen bezüglich Organisation und Realisierbarkeit. Zudem mussten sich die gemeinnützigen Unternehmen zuerst einmal darüber Gedanken machen, in welchen Bereichen sie zum aktuellen Zeitpunkt Hilfe von aussen wünschen. Es erwies sich als sehr konstruktiv, dass Gruppen von Studierenden die Ansprechpersonen der Nonprofit-Organisationen bei der Konkretisierung der Ideen unterstützten. Die Studierenden brachten bereits Kenntnisse von Projekten aus dem Ausland sowie eigene kreative Ideen mit und konnten so wertvolle Inputs in die gemeinnützigen Unternehmen einbringen. Aus dieser Zusammenarbeit sind zwölf sehr unterschiedliche und äusserst interessante Projekte entstanden, die nun in einem weiteren Schritt gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft umgesetzt werden können.

### ERFAHRUNGEN AUS DEM AUSLAND

Schweizweit gibt es zum aktuellen Zeitpunkt kaum vergleichbare Projekte, die einen Erfahrungsbericht zulassen. Der Blick über die Grenze zeigt jedoch, dass bereits ähnliche Projekte erfolgreich existieren. In der deutschen Stadt Mainz beispielsweise findet unter dem Motto «MUMM!» (Mainzer Unternehmen machen mit) seit 2007 jährlich ein Aktionstag statt. Dieser wird vom «Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen» (UPJ) sowie von weiteren lokalen Partnern organisiert. Bei der ersten Durchführung haben sich 32 Unternehmen mit 160 Mitarbeitenden am Aktionstag beteiligt. 2010 haben bereits 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 46 Unternehmen am Aktionstag mitgewirkt. Sie leisteten über 3000 Arbeitsstunden im Gesamtwert von rund 100 000 Euro. Dabei konnte jeder Einzelne für sich einen persönlichen Mehrwert generieren. Dies belegt auch die Dokumentation des ersten Aktionstags aus dem Jahr 2007. Der Verein Wendepunkt (Haus für Frauen in Wohnungsnot) beispielsweise hat in Zusammenarbeit mit dem Webradio RPR1 einen PC-Einführungskurs für wohnungslose Frauen angeboten. Am Ende des Tages war klar: «Das Ziel – Wertschätzung vermitteln und über die eigenen Grenzen hinausblicken – wurde hundertprozentig erreicht. Allgemeiner Tenor war: «Das sollten wir öfter machen.»»

### LITERATUR UND INTERNETRESSOURCEN

HOCHSCHULE LUZERN (Hrsg.):  
CSR-Zeitung: Ideen für Unternehmen mit Verantwortung. Luzern, 2011.

Dokumentation MUMM!: [www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Aktuelles/Nachrichten/mumm\\_doku\\_2007.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Aktuelles/Nachrichten/mumm_doku_2007.pdf)

«Wiesbaden engagiert!»:  
[www.wiesbaden.de/rathaus/nachrichten/rathausnachrichten/index.php?showpm=true&pmurl=http://www.wiesbaden.de/guiapplications/newsdesk/publications/Landeshauptstadt\\_Wiesbaden/141010100000096618.php](http://www.wiesbaden.de/rathaus/nachrichten/rathausnachrichten/index.php?showpm=true&pmurl=http://www.wiesbaden.de/guiapplications/newsdesk/publications/Landeshauptstadt_Wiesbaden/141010100000096618.php)

Auch die Stadt Wiesbaden kennt seit sieben Jahren einen Aktionstag: «Wiesbaden engagiert!». Er wird ebenfalls in Zusammenarbeit mit dem UPJ realisiert. 600 Helferinnen und Helfer haben dieses Jahr 65 verschiedene Projekte ermöglicht. Etwa die Hälfte der Einsätze kam Kindern und Jugendlichen zugute. Erfreulicherweise wurde die Initiative «Wiesbaden engagiert» im Rahmen des Europäischen Jahrs der Freiwilligentätigkeit 2011 mit dem «European Employee Volunteering Award» ausgezeichnet.

**FAZIT**

Die Beispiele aus Deutschland zeigen, dass vieles möglich ist – auch in der Zentralschweiz. Sehr bewusst wurde mit der ersten Impulswoche ein kleinerer Rahmen gesetzt, um dann Schritt für Schritt weiter zu wachsen und aus den Erfahrungen zu lernen. Die Tradition in der Zentralschweiz und die räumliche Nähe zwischen den verschiedenen Unternehmen haben dabei durchaus Vorteile, beispielsweise, wenn es darum geht, einmal kurzfristig einen Einsatz zu planen. Und vielleicht trägt die geografische Nähe auch zu einer speziellen Vertrauensbasis zwischen den unterschiedlichen Partnern bei.

Viele wirtschaftliche Unternehmen kennen soziale Problemstellungen in ihrer Region und sie sind auch bereit, etwas dagegen zu tun. Bis anhin war es für sie schwierig, den idealen gemeinnützigen Partner oder ein zur Unternehmung passendes Projekt zu finden. Die Impulswoche bietet eine Plattform, die Kooperationen mit Mehrwert für alle Beteiligten ermöglicht. Dies schafft die Voraussetzung zur langfristigen Zusammenarbeit und ist Grundlage für ein Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern. *Rolf Forster von der Wärbrogg Luzern* sieht durchaus Chancen, dass aus der Impulswoche eine längerfristige Zusammenarbeit entstehen kann:

<sup>4</sup>In einem Interview mit Studierenden der Hochschule Luzern (Erika Ineichen, Claude Piquerez, Mida Schürch) im Jahr 2011.

*«Ich denke, die Chancen sind relativ gut. Wenn ich aus einer oder mehreren Unternehmungen Leute hier habe und die sehen, wie wir funktionieren, dann entstehen ein gewisses Verständnis und ein erstes Vertrauen. (...) Ich hoffe auch, dass die Besucher des Aktionstags einen Multiplikator darstellen und ihren Eindruck in die Unternehmung einbringen.»<sup>4</sup>*

Bei diversen wirtschaftlichen Unternehmen in der Zentralschweiz ist das gesellschaftliche Engagement bereits seit Jahren etabliert, jedoch noch nicht unter dem Begriff Corporate Social Responsibility. Auch für diese Unternehmen birgt die Impulswoche ein grosses Potenzial. Die Freiwilligeneinsätze können einfacher koordiniert und organisiert und dem Kernthema der Unternehmung angepasst werden. Ressourcen können optimal genutzt werden, was wiederum den Output für die beteiligten Unternehmen erhöht.

**BEI DIVERSEN WIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN IN DER ZENTRALSCHWEIZ IST DAS GESELLSCHAFTLICHE ENGAGEMENT BEREITS SEIT JAHREN ETABLIERT, JEDOCH NOCH NICHT UNTER DEM BEGRIFF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. AUCH FÜR DIESE UNTERNEHMEN BIRGT DIE IMPULSWOCHEN EIN GROSSES POTENZIAL.**

04

**BEST PRACTICE**

IG Arbeit/Collano Holding AG

## WER WAGT, GEWINNT

Von Marc Pfister und Helene Sidler

Die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens, sich in seinem sozialen Umfeld zu engagieren, steht ausser Zweifel. Dieses Engagement soll über bloss finanzielle Unterstützungsleistungen hinausgehen. Gemeinnützige Unternehmen ihrerseits verstehen sich heute als Teil der wirtschaftlichen Realität und sind darauf angewiesen, Synergien mit wirtschaftlichen Unternehmen zu nutzen. Die Frage lautet nur: Wie soll das geschehen und was ist sinnvoll und zumutbar?

Eines ist klar: Im Vordergrund sollten längerfristige Kooperationsformen stehen, in denen der Erfahrung- und Wissensaustausch zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Partnern optimal zum Tragen kommen kann und damit eine nachhaltige Wirkung möglich wird. Eine Möglichkeit konkreter Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit Anbietern von geschützten Arbeitsplätzen. Arbeiten werden entweder vom Unternehmen ausgelagert und in einer Werkstatt mit geschützten Arbeitsplätzen erledigt, oder eine Arbeitskraft mit einer Beeinträchtigung wird im Unternehmen integriert. Der Klebstoffspezialist Collano beschäftigt beispielsweise seit vielen Jahren in der Produktion Mitarbeitende der Stiftung Brändi in Sursee und hat damit gute Erfahrungen gemacht. Voraussetzung für eine funktionierende Partnerschaft ist allerdings, dass auf beiden Seiten Verständnis für die Menschen und die anfänglich ungewöhnlichen Situationen vorhanden ist.

### WIE KOMMEN SOLCHE KOOPERATIONEN ZUSTANDE?

In der Regel ist es so, dass entweder Sozialbehörden oder gemeinnützige Organisationen mit einem konkreten Anliegen an die Unternehmen herantreten. Meistens geht es um Menschen, die in ein Arbeitsumfeld integriert werden sollen. Im Vordergrund steht die Notwendigkeit, einer Person wieder eine Tagesstruktur mit einer sinnstiftenden und passenden Aufgabe zu geben. Was einfach klingt, ist in der Praxis anspruchsvoll und oft unberechenbar. Dessen müssen sich beide Seiten und alle Beteiligten bewusst sein. Unverhofft entstehen im Arbeitsalltag scheinbar unüberbrückbare Hürden. Damit es nicht zu einem Abbruch des Einsatzes kommt, sind weitergehende Formen der Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen gefragt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor kann dabei die fachliche Unterstützung vor Ort durch Integrationspezialisten sein, die über das notwendige Know-how verfügen. Viele gemeinnützige Organisationen haben sich auf die Begleitung und Integration von Menschen mit Beeinträchtigung spezialisiert. Sie kennen die Stolpersteine und wissen, wie damit umzugehen ist. Die IG Arbeit in Luzern beschäftigt beispielsweise an verschiedenen geschützten Arbeitsplätzen und in Sozialfirmen Menschen mit Beeinträchtigungen. Sie hat sich auf die Integration von psychisch beeinträchtigten Menschen spezialisiert und in diesem Bereich Erfahrung und Fachwissen aufgebaut. Diese Kompetenz gilt es zu nutzen: Das Fachpersonal kann als neutrale Stelle für Beratung, aber auch für ein konkretes Begleiten oder Coachen der am Projekt beteiligten Personen beigezogen werden.

### WER WAGT, GEWINNT

Konkrete Kooperationen zwischen gemeinnützigen und wirtschaftlichen Unternehmen haben viele Facetten: Es geht immer um Menschen, Handwerk, Dienstleistung und Wissen. Die Möglichkeiten des Zusammenspiels sind grenzenlos – was mit den folgenden Best-Practice-Beispielen dieses Kapitels auf eindruckliche Weise gezeigt werden kann. Um erfolgreich zu sein, müssen wir es einfach gemeinsam versuchen und etwas Neues wagen. Jedes Projekt ist eine Erfolgsstory, auch wenn eine Kooperation scheitert, denn es geht immer um gegenseitigen Respekt und darum, von einander zu lernen. Solche konkreten Formen der Zusammenarbeit begründen ein neues gesellschaftliches Verständnis: Wirtschaft ohne Soziales und Soziales ohne Wirtschaft funktionieren nicht. Wir können deshalb nur gemeinsam beweisen, dass Integration im unternehmerischen Alltag gelebt werden kann. Wer dabei nichts wagt, kann auch nichts gewinnen.

>>>> **MARC PFISTER** IST SEIT 2009 GESCHÄFTSFÜHRER DER IG ARBEIT LUZERN. ER STUDIERT POLITIKWISSENSCHAFTEN UND BETRIEBSWIRTSCHAFT MIT SCHWERPUNKT ORGANISATIONSENTWICKLUNG. ER VERFÜGT ÜBER BERUFLICHE ERFAHRUNG SOWOHL IN DER BUNDESVERWALTUNG ALS AUCH IN DER PRIVATWIRTSCHAFT UND WAR ALS UNTERNEHMENSBERATER IM IN- UND AUSLAND TÄTIG.

>>>> **HELENE SIDLER** IST LEITERIN KOMMUNIKATION DER COLLANO HOLDING AG SOWIE INNERHALB DER COLLANO GRUPPE VERANTWORTLICH FÜR DAS BRAND MANAGEMENT DER NOLAX AG. IN DIESEN FUNKTIONEN IST SIE ZUDEM MITGLIED DER GRUPPEN- UND UNTERNEHMENSLEITUNG.

Von Nina Blaser

Wir haben in diesem Buch (Kapitel 2) bereits gesehen, dass auch die – auf den ersten Blick – unterschiedlichsten Partner erfolgreiche und gewinnbringende Kooperationen eingehen können. In diesem Kapitel stellen wir nun eine breite Palette an Partnerschaften vor, die zur Nachahmung animieren sollen. Es handelt sich um Beispiele, die – jedes auf seine eigene Art – vorbildlich umgesetzt wurden und daher als Best-Practice-Beispiel im Bereich der Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPO) bezeichnet werden können.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Die Auswahl der Best-Practice-Beispiele wurde in Zusammenarbeit mit der Stiftung Philiat (Schwerpunkt Westschweiz) erarbeitet.

Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und NPO können in ihrer Ausgestaltung sehr verschieden sein. Nicht alle Kooperationen haben die gleichen Merkmale und verlaufen nach einem starren Schema – schliesslich sind auch die Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen verschieden aufgebaut und verfolgen unterschiedliche strategische Ziele. So breit wie die Vielfalt der Firmen und Gemeinnützigen ist, genauso breit ist auch die Vielfalt der Partnerschaften. Um einen Überblick zu schaffen, haben wir uns auf eine Systematik geeinigt, die deren Eigenheiten Rechnung trägt, uns jedoch dennoch ermöglicht, die Partnerschaften bis zu einem gewissen Grad zu kategorisieren. Wir haben uns auf die zwei Dimensionen *Dauer* und *Art* geeinigt (vgl. Abbildung Seite 87). Innerhalb dieser Dimensionen unterscheiden wir zwischen kurz-, mittel-, und langfristigen Partnerschaften (*Dauer*) und Partnerschaften, die auf den Leistungen Geldspenden (*Sponsoring*), Sachspenden (dazu gehört auch die Bereitstellung von Infrastruktur) und Zeit (in Form von Corporate Volunteering, bei dem die Ressourcen Zeit und/oder Know-how zur Verfügung gestellt werden) basieren (*Art*).

Die folgende Matrix (*Abbildung 1*) zeigt deutlich, dass eine Mehrheit der Best-Practice-Partnerschaften ein langfristiges Engagement verfolgt. Dies widerspiegelt denn auch erneut den Fokus des vorliegenden Buchs, das Impulse für ein möglichst langfristiges gesellschaftliches Engagement geben will. Die Matrix zeigt weiter, dass die meisten der abgebildeten Partnerschaften auf den Ressourcen Zeit und Know-how basieren, häufig aber auch Geld- und/oder Sachspenden ergänzend in die Kooperationen einfließen.

>>>> **NINA BLASER** IST MITHERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND EXTERNE ASSISTENTIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT. SIE HAT POLITIKWISSENSCHAFT UND SOZIOLOGIE AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT. DERZEIT ABSOLVIERT SIE AN DER UNIVERSITÄT BERN/KOMPETENZZENTRUM FÜR PUBLIC MANAGEMENT (KPM) EINEN MASTERSTUDIENGANG IN PUBLIC MANAGEMENT UND POLITIK. SIE ARBEITET ZUDEM IN EINEM TEILZEITPENSUM AM ZENTRUM FÜR DEMOKRATIE IN AARAU (ZDA). ZUVOR WAR NINA BLASER LANGJÄHRIG ALS RADIOJOURNALISTIN IN DEN KANTONEN BERN, AARGAU UND ZÜRICH TÄTIG.

		ART DER KOOPERATION			
		GELDSPENDEN	SACHSPENDEN	ZEIT	KNOW-HOW
DAUER	KURZ			Seite 99	
	MITTEL	Seite 115	Seite 92	Seiten 92, 102, 104, 109, 115	Seiten 92, 102, 104, 109, 115
	LANG	Seiten 88, 89, 91, 95, 96, 103, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116	Seiten 89, 90, 92, 93, 95, 97, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117	Seiten 90, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117	Seiten 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 100, 101, 103, 104, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

Abbildung 1: SYSTEMATIK DER BEST-PRACTICE-BEISPIELE

Des Weiteren gliedern wir die Beispiele nach ihrer Verortung. Wir stellen zuerst regionale Partnerschaften vor, danach nationale und zum Schluss noch wenige Beispiele, die eine internationale Komponente aufweisen.

REGIONAL SEITEN 88–105	NATIONAL SEITEN 106–114	INTERNATIONAL SEITEN 115–117
---------------------------	----------------------------	---------------------------------

Abbildung 2: GEOGRAFISCHE VERTEILUNG

Bei der Abbildung der Best-Practice-Beispiele lag der Fokus weniger auf reinen Sponsoring-Partnerschaften (Geldspenden). Wir wollten Beispiele abbilden, die eine Interaktion zwischen den Partnern auf strategischer und praktischer Ebene beinhalten und sich durch die Zusammenarbeit der wirtschaftlichen Unternehmen und NPO auszeichnen. Wie bereits erwähnt, fällt auf, dass sich viele der Partnerschaften in Bezug auf ihre Ausgestaltung (Art) nicht nur einem Merkmal zuordnen lassen, sondern dass diese oftmals mehrere Merkmale vereinen. Beispielsweise beteiligt sich in einer abgebildeten Partnerschaft eine Mikroelektronikfirma aus der Westschweiz mit Geld-, Sachspenden und Zeit an einer Partnerschaft mit einer Institution für die Wiedereingliederung Jugendlicher ins Berufsleben.

Wir haben uns bei den Beispielen zudem auf Partnerschaften aus der Schweiz konzentriert. In einigen wenigen Fällen gibt es eine internationale Komponente. Allerdings war unser Ziel zu zeigen, dass es in unserem Land viele ausgezeichnete Partnerschaften gibt und dass jedes Unternehmen – unabhängig von der Grösse – in der Lage ist, vorbildliche Partnerschaften mit Nonprofit-Organisationen einzugehen.

Die Vielfalt der Beispiele ist beeindruckend. Lassen Sie sich von den Partnerschaften inspirieren und für einmal ist kopieren erlaubt!

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** WWF Schweiz und Zürcher Kantonalbank

**PROJEKTWEBSEITE** [www.wwf.ch/de/derwwf/zusammenarbeit/zurcher\\_kantonalbank.cfm](http://www.wwf.ch/de/derwwf/zusammenarbeit/zurcher_kantonalbank.cfm)

**PROJEKTBESCHRIEB** Die seit 2007 bestehende strategische Partnerschaft hat das Ziel, die Bevölkerung für die Auswirkungen von Bankgeschäften auf Umwelt und Gesellschaft zu sensibilisieren und die Vorteile nachhaltiger Lösungen aufzuzeigen. Sie baut dabei auf drei Pfeiler:

*Nachhaltige Produktlinie:* Gemeinsam mit dem WWF baut die ZKB ihre Palette an nachhaltigen Produkten kontinuierlich aus. Diese Produkte und die entsprechenden Unternehmen müssen umfangreichen Nachhaltigkeitskriterien und den Anforderungen von WWF Schweiz bezüglich Umweltverträglichkeit entsprechen (Kontrolle durch den WWF Schweiz).

*Kompetenztransfer (WWF Climate Group):* Dieser erlaubt es der ZKB, ein Massnahmenpaket zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu definieren.

*Finanzielle Unterstützung:* Durch die Unterstützung der ZKB (zusammen mit der Migros) kann die Teilnahme von Tausenden von Kindern an den Kinder- und Jugendprogrammen des WWF Zürich gesichert werden. Zudem kann die Revitalisierung des Limmat-Auenparks Werdhölzi weiter vorangetrieben werden.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Der WWF profitiert von der ZKB als Botschafterin ihrer Anliegen.  
/ Zudem verleiht das langfristige Engagement Planungssicherheit.  
/ Die Bank ihrerseits kann sich als glaubwürdige Anbieterin nachhaltiger Produkte positionieren und sich durch die Panda-Logo-Verwendung von der Konkurrenz abgrenzen. Zudem gewinnt sie an Kompetenz.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Gate Gourmet und Verein für Sozialpsychiatrie Zürich Unterland**PROJEKTWEBSEITE** [www.gatecatering.ch](http://www.gatecatering.ch)

**PROJEKTBESCHRIEB** «wisli gate catering» ist ein Arbeitsintegrationsprojekt, das im Juni 2008 in Zusammenarbeit zwischen der Firma Gate Gourmet und dem Verein für Sozialpsychiatrie Zürich Unterland entstanden ist. Gate Gourmet, der weltgrösste unabhängige Caterer für Fluggesellschaften, unterstützt das Projekt durch ein Inhouse-Outsourcing, indem mittlerweile 75 Menschen mit einer psychischen Erkrankung arbeiten. «wisli gate catering» wird selbsttragend im Sinne einer Sozialfirma geführt ohne Subventionen von Bund und Kanton. Für die Zukunft ist geplant, subventionierte Werkstattplätze anzubieten. Dadurch können Mitarbeitende mit einer geringen Leistungsstärke und daher umfassenderen nötigen Betreuung eingebunden werden.

Es ist das erklärte Ziel beider Partner, zu einer bestmöglichen beruflichen und sozialen Integration von Menschen mit einer psychischen Erkrankung beizutragen.

Im Jahr 2010 wurde die Partnerschaft von einer kompetenten Jury mit dem «Humagora Award 2010» ausgezeichnet.

**NUTZEN/MEHRWERT** / 50 Menschen mit IV-Rente erhalten attraktive Arbeitsplätze im freien Markt.  
/ Entwicklung beruflicher Fertigkeiten und Erwerb persönlicher und sozialer Kompetenzen  
/ Personalaustausch zwischen «wisli gate catering» und Gate Gourmet ist befruchtend.  
/ Beitrag zur Entstigmatisierung psychisch kranker Menschen

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** AOZ und Einkaufszentrum Letzipark

**PROJEKTWEBSEITE** [www.aoz.ch/introdeutsch](http://www.aoz.ch/introdeutsch)

**PROJEKTBECHRIEB** Seit Anfang 2009 ist «Deutsch im Letzipark» ein Partnerschaftsprojekt zwischen der AOZ und dem Einkaufszentrum Letzipark. Der Letzipark stellt Infrastruktur und Lokalität, die AOZ Unterricht und Beratung zur Verfügung.

Kernangebot ist ein niederschwelliger Schnupperdeutschkurs für Erwachsene, der mitten im Einkaufszentrum Letzipark in Zürich-Altstetten wöchentlich stattfindet. Interessierte können ohne Anmeldung in einem temporär aufgebauten Klassenraum während 1½ Stunden das Deutschlernen ausprobieren. Individuelle Beratungen bezüglich weiterführender Deutschkurse werden vor Ort auch angeboten. Das Angebot ist gratis und die Kinderbetreuung des Letziparks steht während des Kurses kostenlos zur Verfügung.

Mit «Deutsch im Letzipark» fördern die AOZ und der Letzipark das Sprachenlernen von Personen, die von regulären Kursangeboten nicht erreicht werden. Sie tragen damit auf innovative Art zur gesellschaftlichen Integration von sprachlich isolierten Bevölkerungskreisen bei.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Shop & Learn: Im Zürcher Einkaufszentrum Letzipark kommen Ausländer(innen) ohne Deutschkenntnisse auf den Geschmack des Sprachenlernens.
- / Jeden Mittwochmorgen besuchen 25 bis 35 Personen einen informellen Schnupperkurs.
- / Nach einer persönlichen Beratung entscheiden sich 50% der Teilnehmenden für einen weiterführenden Sprachkurs.
- / Das Aneignen der lokalen Sprache verbessert die Lebensqualität und die beruflichen Perspektiven der Beteiligten.
- / Das Medieninteresse an «Deutsch im Letzipark» bedeutet für das Einkaufszentrum einen aussergewöhnlichen Imagegewinn.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Schmid Gruppe, Schmid Unternehmerstiftung und gemeinnützige Organisationen, Einzelpersonen und Mitarbeitende

**PROJEKTWEBSEITE** [www.schmid.lu/?dom=?](http://www.schmid.lu/?dom=?)

**PROJEKTBESCHREIB** Die Sozialcharta der Schmid Gruppe wurde im Jahr 2006 vom Firmengründer Hans Schmid und dessen Sohn, Markus Schmid ins Leben gerufen. Sie entstand aus dem Wunsch und dem Ziel von Hans Schmid, Mehrwerte für möglichst viele Menschen zu schaffen und diese an den Mehrwerten teilhaben zu lassen. In der Sozialcharta werden Wertschätzung, Respekt und Dankbarkeit den Mitarbeitenden und den Mitmenschen gegenüber manifestiert. Die Schmid Gruppe verpflichtet sich in der Sozialcharta, aus dem jährlichen Reingewinn 20% weiterzugeben: 10% des Gewinns fließen in gemeinnützige Zwecke, weitere 10% werden an die Mitarbeitenden weitergegeben. Mit dem Beitrag für gemeinnützige Zwecke will die Schmid Gruppe ihre soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen. Die eigens gegründete Schmid Unternehmerstiftung unterstützt Einzelpersonen, Institutionen und Projekte aus den Bereichen Jugendarbeit, Soziales, Medizin, Bildung und minderbemittelte Privatpersonen (insbesondere Jugendliche und Kranke). Unter anderem unterstützt die Schmid Gruppe ein Projekt zur Realisierung eines Sekundarschulhauses in Kenia (Projektunterstützung), spendet für ein Ferienheim für Behinderte (Spende an Institution) oder engagiert sich im Rahmen der «LZ Weihnachtsaktion» (Hilfe an Einzelpersonen). Den Beitrag an die Mitarbeitenden gibt die Schmid Gruppe im Wissen darum weiter, dass diese zum Erfolg beigetragen haben. Die Auszahlungen basieren auf einem Modell, das für transparente und nachvollziehbare Auszahlungen sorgt: Alle Mitarbeitenden bekommen den gleichen Sockelbetrag (30 bis 50% des jährlichen Betrags), einen unterschiedlichen Betrag je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (10 bis 30% des jährlichen Betrags), einen unterschiedlichen Betrag je nach Funktion und Verantwortung (20 bis 30% des jährlichen Betrags) und eine individuelle Prämie (10 bis 30% des jährlichen Betrags).

**NUTZEN/MEHRWERT** / Die Schmid Gruppe legt durch ihre gemeinnützigen Tätigkeiten glaubhaft dar, dass sie sich für ein verantwortungsbewusstes Unternehmertum einsetzt. Die Gruppe profitiert durch dieses Corporate Social Responsibility-Engagement von einem Imagegewinn und gewinnt an Glaubwürdigkeit.  
/ Durch das Engagement für die Mitarbeitenden stellt die Schmid Gruppe eine attraktive Arbeitgeberin dar, die sich nicht nur um den wirtschaftlichen Nutzen, sondern auch um das Wohl der Mitarbeitenden kümmert. Die fixe und transparente Gewinnbeteiligung drückt zudem Wertschätzung jenen gegenüber aus, die sich für das Unternehmen tagtäglich stark machen. Dies wiederum führt zu einer grösseren Verbundenheit mit der Arbeitgeberin und zu gesteigertem wirtschaftlichem Nutzen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Bielersee-Schiffahrts-Gesellschaft AG und Netzwerk Bielersee

**PROJEKTWEBSEITE** [www.netzwerkbielersee.ch](http://www.netzwerkbielersee.ch), [www.bielersee.ch](http://www.bielersee.ch)

**PROJEKTBESCHREIB** Die Bielersee-Schiffahrts-Gesellschaft AG (BSG) ist das grösste touristische Unternehmen im Drei-Seen-Land und erschliesst den längsten schiffbaren Wasserweg der Schweiz.

Die seit einigen Jahren auch in den Wintermonaten angebotene Drei-Seen-Fahrt von Biel nach Murten und zurück dauert sieben Stunden und wird im frequenzmässig schwachen Monat Januar jeweils mit einem attraktiven Informationsangebot der regionalen Schutzorganisation Netzwerk Bielersee kombiniert.

Als gemeinnütziger Verein für Landschaft und Kultur engagiert sich das Netzwerk für eine nachhaltige Entwicklung und die Lebensqualität in der Region Bielersee. Mit konkreten Projekten und seiner Bauberatung setzt es sich unter anderem für natürliche Seeufer sowie für die Pflege und Entwicklung der ortstypischen Siedlungen und Kulturlandschaften ein.

Für den Erholungswert und die Attraktivität der Schiffahrt auf dem Bielersee sind intakte Ortsbilder und Landschaften von grundlegender Bedeutung. Aufgrund der gemeinsamen Anliegen hat sich eine produktive Zusammenarbeit ergeben, bei der beide Partner ihre Stärken einbringen können und voneinander profitieren.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Das Netzwerk Bielersee engagiert für die winterliche Drei-Seen-Fahrt jeweils einen Referenten, der während der Schiffsreise auf die breite Themenpalette des Vereins Bezug nimmt und sie mit der vorbeiziehenden Landschaft in Verbindung bringt. Die Kombination von Sachinformationen mit einer Schiffsreise bietet konkreten Anschauungsunterricht und vermittelt die Anliegen der Schutzorganisation in einer attraktiven Form. Damit werden auch Personen angesprochen, die nicht unbedingt einen klassischen Vortrag in einem Saal besuchen würden. Zudem erreicht das Angebot auch Leute, die primär wegen der Schiffsfahrt mit von der Partie sind und dadurch eher zufällig auf das Netzwerk Bielersee aufmerksam werden.

/ Die BSG kann in einer Saison mit tendenziell eher schwacher Besucherfrequenz zusätzliche Kunden gewinnen, die vor allem am Inhalt der Referate und am Netzwerk interessiert sind. Personen, die im Normalfall nicht sieben Stunden auf einem Ausflugsschiff verbringen möchten, lassen sich erst durch das Zusatzangebot für eine solche Fahrt gewinnen. Zum einen bieten ihnen die Referate und direkten Kontaktmöglichkeiten mit den Vortragenden eine gewisse Abwechslung, und zum anderen sehen sie eine bekannte Landschaft dank der vielfältigen Informationen mit neuen Augen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** CFG SA, Microsens SA und Fondation le Relais**PROJEKTWEBSEITE** [www.cfg.ch](http://www.cfg.ch), [www.microsens.ch](http://www.microsens.ch), [www.relais.ch](http://www.relais.ch)

**PROJEKTBECHRIEB** Das Ziel des Insertec-Programms besteht darin, einen Arbeitsrahmen zu bieten, der es erlaubt, Personen auf Arbeitssuche zu beobachten, zu bewerten und für ihren künftigen Beruf vorzuqualifizieren. Die Kapazität dieser Personen soll wesentlich gesteigert werden, um regional einen Job im Bereich der Mikrotechnik zu finden. Das Programm dauert sechs Wochen (siebenmal pro Jahr) und kann zwölf vom regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV), den Vollzugsbehörden und der IV-Stelle zugewiesene Personen gleichzeitig aufnehmen. Es handelt sich um ein Programm, das die interinstitutionelle Zusammenarbeit zwischen diesen drei Systemen fördert. Die Partnerschaft setzt sich wie folgt zusammen:

- / CFG SA in Morges stellt voll ausgestattete Räumlichkeiten zur Verfügung und unterstützt die Personen bei der Arbeitssuche in den Gebieten Mikromontage, Thermokleben, Produktkontrollen und Durchführung von Operationen im Labor.
- / Microsens SA erteilt Mandate für die Montage von elektrochemischer Mikrosensoren.

Ausserdem haben die Partner dem Verantwortlichen von Intersec eine Ausbildung angeboten. Einige Kunden von CFG AG haben die Produktionsverträge bereits verlängert.

- NUTZEN/MEHRWERT**
- / Begünstigung der Wiedereingliederung und der Berufsberatung einer wenig qualifizierten Zielgruppe
  - / Zurverfügungstellung von qualifiziertem Personal
  - / Innovative Massnahme, die in Zusammenarbeit mit den drei für die professionelle Wiedereingliederung in der Schweiz verantwortlichen institutionellen Hauptbeteiligten beschlossen wurde
  - / Im Jahre 2010 haben die Partner 24 Personen empfangen. Bis heute haben sieben Personen eine Beschäftigung wiedergefunden und eine Person hat eine qualifizierte Ausbildung begonnen.
  - / Für die Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen. Die Verwirklichung von Prototypen im Bereich Ausbildung führen zu mehr Flexibilität und Kostenreduktionen.
  - / Die Stiftung Relais kann durch die Partnerschaft ein wertvolles Unternehmensnetzwerk aufbauen.
  - / Aufbau von Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten im Industriesektor
  - / Zugang zu Know-how im Bereich Mikrotechnik

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Collano Gruppe und Stiftung Brändi

**PROJEKTWEBSEITE** [www.braendi.ch](http://www.braendi.ch), [www.collanogroup.com](http://www.collanogroup.com)

**PROJEKTBESCHRIEB** Soziales Engagement gehörte schon immer zur Unternehmenskultur von Collano. Eine verantwortungsvolle Haltung gegenüber Menschen, Umwelt und Kapital – mit anderen Worten: das Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung in der Wirtschaft – ist tief im Denken der Führung und der Mitarbeitenden verankert. Darin gründet auch die bereits jahrzehntelange Zusammenarbeit mit der Stiftung Brändi in Sursee.

Im Collano Werk in Sursee werden Schmelzklebstoffe für internationale Industriekunden hergestellt. Im Bereich Klebstoffverpackung, wo Klebstoffe nach der Produktion in unterschiedliche Gebinde umgepackt werden, beschäftigt Collano seit 26 Jahren Mitarbeitende aus der Stiftung Brändi. Rund zehn Jahre lang konnte Collano vier bis fünf Personen mit Behinderung beschäftigen, jetzt nur noch eine Person, weil weniger Umpackarbeiten anfallen. Der Mitarbeitende aus der Stiftung Brändi arbeitet zusammen mit den anderen Produktionsmitarbeitern im Betrieb und erfüllt eine zwar einfache, für ihn jedoch sinnvolle Arbeit, erhält eine zumutbare Verantwortung und eine geregelte Tagesstruktur in einem ganz normalen Arbeitsumfeld.

Die Luzerner Stiftung Brändi ist eine private Nonprofit-Organisation, die sich erfolgreich für die berufliche, gesellschaftliche und kulturelle Integration von behinderten Menschen engagiert. In den eigenen Werkstätten und Heimen bietet die Stiftung Ausbildungs-, Arbeits- und Wohnmöglichkeiten und somit die Grundlage für ein individuelles und selbstbestimmtes Leben.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Die Zusammenarbeit mit der Stiftung Brändi ist für beide Seiten ein Gewinn. Collano bekommt für einfache Arbeiten motivierte und pflichtbewusste Mitarbeitende, die trotz Behinderung ihre Arbeit äusserst genau erledigen. In gewisser Weise haben diese dadurch eine Vorbildfunktion für die restliche Belegschaft.  
/ Die Mitarbeitenden der Stiftung Brändi sind im Collano-Produktionsbetrieb in einen ganz normalen Arbeitsalltag integriert und müssen dadurch nicht in den eigenen Werkstätten beschäftigt werden.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

- PROJEKTPARTNER** GE Money Bank und diverse Einrichtungen für Kinder und Jugendliche (Fennergut, Neumünsterallee, Sonnenberg, Bürgerliches Waisenhaus Basel, Kindertreff Jojo Bern, Kinderheim Lattenberg Stäfa, Kinderheim Klösterli Wettingen, Kinderheim Brugg, später Young Enterprise Switzerland)
- PROJEKTWEBSEITE** [www.zkj.ch](http://www.zkj.ch), [www.memberconnections.com/olc/pub/GNL](http://www.memberconnections.com/olc/pub/GNL)

- PROJEKTBESCHRIEB** GE Money Bank hat seit mehreren Jahren eine Zusammenarbeit mit verschiedenen Kinder- und Jugendheimen in den Kantonen Aargau und Zürich sowie in Bern und Basel aufgebaut. Die Zusammenarbeit umfasst die Übergabe von selbstgebaute Spiel- und Freizeitgeräten, Weihnachtswunschaktionen oder die Ausrichtung exklusiver Strandfussball-Trainingscamps durch aktive Spieler der Schweizer Beach Soccer Nationalmannschaft (GE Money Bank ist Hauptsponsorin der Schweizer Beach Soccer Nationalmannschaft).

In einem zweiten Schritt soll den Jugendlichen, die mehrheitlich aus einem sozial benachteiligten Umfeld kommen, der Zugang zu Wirtschaftsunterricht mit Hilfe der Programme von «Young Enterprise Switzerland» ermöglicht werden. Dabei stehen der Wissenstransfer durch Berufsleute und die persönliche Unterstützung bei der Bewerbung und Stellensuche im Vordergrund.

- NUTZEN/MEHRWERT**
- / Jugendliche aus sozial benachteiligtem Umfeld haben bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt und erfahren Anerkennung und Wertschätzung.
  - / Durch die Trainingscamps mit den Beach Soccer Spielern werden Motivation, spielerische Bewegung, Vorbildfunktionen und Freude vermittelt.
  - / Die Jugendheime profitieren von der Unterstützung aus der Wirtschaft und sehen ihre eigenen Erziehungsprogramme und Freizeitaktivitäten sinnvoll ergänzt.
  - / Die Mitarbeitenden der GE Money Bank können sich unvermittelt durch Direktspenden und Freiwilligenarbeit für eine soziale Institution einsetzen. Die Sinngebung des Einsatzes ist unmittelbar.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTLERFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Brillenglasherstellerin Knecht & Müller AG und  
Stiftung Bergwaldprojekt Schweiz

**PROJEKTWEBSEITE** [www.knecht-vision.ch/de/umweltmanagement\\_nachhaltigkeit\\_68.php](http://www.knecht-vision.ch/de/umweltmanagement_nachhaltigkeit_68.php)  
[www.bergwaldprojekt.ch/de/teilnehmen/unternehmen-corporate-volunteering.php](http://www.bergwaldprojekt.ch/de/teilnehmen/unternehmen-corporate-volunteering.php)

**PROJEKTBESCHRIEB** Die Stiftung Bergwaldprojekt hat den gemeinnützigen Zweck, die Erhaltung, Pflege und den Schutz des Walds und der Kulturlandschaft im Berggebiet zu fördern, insbesondere durch Pflege- und Sanierungsarbeiten in Arbeitseinsätzen und durch die Förderung des Verständnisses der Öffentlichkeit für die Belange des Walds. Statt über den Wald zu debattieren, soll der Wald im Wald erlebt werden. Durch praktische Waldarbeiten lernen Teilnehmende den Lebensraum Bergwald sowie seine Chancen und Probleme aus der Nähe kennen. Die Arbeiten werden in enger Zusammenarbeit mit lokalen Forstdiensten verrichtet.

Freiwillige Einzelpersonen, aber auch Firmen, die sich mit ihren Mitarbeitenden freiwillig betätigen wollen (Corporate Volunteering), leisten so einen aktiven Beitrag zur Pflege der Schutzwälder. Die möglichen Arbeiten wie Wegbau, Waldpflege, Biotoppflege, Pflanzungen, Schlagräumung, Wildschutzmassnahmen, Verbauungen, Zaunbau werden durch erfahrene Projektleiter und ausgebildete Gruppenleiter angeleitet.

Mitarbeitende der Brillenglasherstellerin Knecht & Müller AG haben im Jahr 2009 während zweier Tage im graubündnerischen Lawinenschutzwald einen Freiwilligeneinsatz für die Stiftung Bergwaldprojekt absolviert. Mitarbeitende unterschiedlicher Funktionen und Abteilungen packten dabei gemeinsam an. Die Kosten für Verpflegung, Unterkunft, Werkzeuge und Projektleitung wurden von Knecht & Müller getragen. Die Freiwilligen hatten an der Arbeit grosse Freude und erlebten eine ganz neue Art der Weiterbildung. Die Firma plant deswegen, im Jahr 2011 erneut für das Bergwaldprojekt tätig zu sein.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Durch den Freiwilligeneinsatz im Bergwald konnte die Firma Knecht & Müller zeigen, dass sie Anliegen von Umwelt und Gesellschaft ernst nimmt. Mit dem Einsatz baute sie ihre bereits tief in der Firmenphilosophie verankerte Nachhaltigkeitsstrategie weiter aus.  
/ Die Mitarbeitenden der Firma Knecht & Müller konnten einen befriedigenden gemeinnützigen Einsatz leisten und dabei Kompetenzen wie Teamfähigkeit in einer völlig neuen Art der Weiterbildung erleben.  
/ Das Bergwaldprojekt setzt durch solche Arbeitseinsätze ein Zeichen zum Erhalt des Schutzwalds und vermittelt den freiwilligen Teilnehmenden das hautnahe Erlebnis des Lebensraums Bergwald.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Partage, Aligro, Coop, Manor, Migros und Procter & Gamble**PROJEKTWEBSEITE** [www.partage.ch](http://www.partage.ch)

**PROJEKTBESCHRIEB** Partage sammelt seit 2005 Lebensmittel und Hygieneartikel bei zahlreichen Geschäften des Kantons Genf wie Aligro, Coop, Manor, Migros oder Procter & Gamble ein. Die erhaltenen Artikel können von den Geschäften nicht mehr verkauft werden, sind aber noch geniess- und brauchbar. Diese Produkte werden in einem ersten Schritt sortiert, kontrolliert und inventarisiert. Danach werden sie kostenlos an karitative Organisationen und Sozialdienste verteilt. Diese Organisationen machen diese Produkte wiederum den Personen, die sie unterstützen, zugänglich. Partage erreicht so rund 3600 Personen und kann damit ungefähr die Hälfte der Grundbedürfnisse dieser Menschen in Schwierigkeiten abdecken. Insgesamt können 58 Organisationen auf die Dienstleistung von Partage bauen und so eine konkrete und regelmässige Unterstützung der Menschen garantieren.

Insgesamt beschäftigt Partage 54 Personen mit einem sogenannten Solidaritätsjob. Es handelt sich dabei um echte Jobs für Arbeitsuchende, die ausgerechnet werden. Diese Arbeitsplätze mit unbefristetem Arbeitsvertrag unterliegen dem Obligationenrecht und werden von nichtgewinnorientierten Organisationen des Kantons geschaffen. Dies erlaubt, die Aktivitäten der Organisationen und die Entwicklung neuer Projekte zu fördern und gleichzeitig die Personen dauerhaft wieder einzugliedern mit dem Endziel, dass diese auf den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren. Zielpublikum sind jene Personen, die aus diversen Gründen Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung haben. 20% der Arbeitszeit sind der Bildung und dem Kompetenzerwerb gewidmet.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Für die Unternehmen Aligro, Coop, Manor, Migros und Procter & Gamble können durch die Partnerschaft Überschüsse abgebaut und ungebrauchte Artikel sinnvoll weiterverwendet werden (88% der abgegebenen Güter werden konsumiert, der Rest kann recycelt werden). Darüber hinaus kann dadurch die Verschwendung eingedämmt werden.

/ Die Partnerschaft erlaubt Partage, ihre Rolle als «Nahrungsmittelbank» nachhaltig wahrzunehmen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Luzerner Kantonalbank AG (LUKB) und Stiftung zur Wiederbelebung von Ces

**PROJEKTWEBSEITE** [www.cesnet.ch](http://www.cesnet.ch)

**PROJEKTBSCHRIEB** Seit 2001 findet jährlich im Rahmen der Lernendenausbildung «Albatros» der Luzerner Kantonalbank (LUKB) ein Lehrlingslager in der Leventina statt. Die Teilnahme an diesem Lager ist im Rahmen der Ausbildung für die Lernenden obligatorisch. Die jungen Leute absolvieren während einer Woche in Gruppen einen Einsatz zur Wiederbelebung des Dorfs Ces. Ces ist ein ehemals verlassenes Bergdorf auf einer Hochebene im Nordtessin. Es besteht aus rund 25 Häusern und Ställen. Ein Drittel der Häuser gehört der Stiftung zur Wiederbelebung von Ces, die sich seit über 30 Jahren dafür einsetzt, dass das Dorf und seine Umgebung in der traditionellen Charakteristik erhalten bleiben. Die Leute in diesem traditionsreichen Dorf leben einfach, produzieren ihren eigenen Strom, verzichten auf viele Mechanisierungen und arbeiten dafür von Hand oder mit Tieren. Bei dieser Arbeit helfen die Lernenden der Luzerner Kantonalbank mit und betätigen sich in den Bereichen Landwirtschaft (heuen), Brennholzverarbeitung und Bauarbeiten. So haben die Nachwuchskräfte der LUKB beispielsweise mehrere Stütz- oder Grenzmauern erneuert, einen Garten frisch eingezäunt, einen Steg zum Wasserfall erstellt oder bei den Bauarbeiten eines Stalls mitgeholfen. Die Lernenden leben während dieser Woche zusammen in einem Lagerhaus der Stiftung, kochen in Gruppen und fördern durch die gemeinsamen Herausforderungen ihre Sozialkompetenzen. Durch die bescheidene und naturverbundene Lebensart sowie den bewussten Verzicht auf Konsumgüter wie Natel, MP3-Player usw. lernen die Jugendlichen zudem die eigenen Grenzen und Abhängigkeiten kennen.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Das Hauptziel des Lagers ist das Fördern der Sozialkompetenzen der Lernenden. Die jungen Erwachsenen müssen sich in einem Umfeld betätigen, das ihnen fremd ist; Flexibilität und Offenheit für Neues werden gefragt. In der Lagerwoche stehen zudem die Kameradschaft, das Teamwork und der Umgang untereinander im Mittelpunkt.  
/ Für die Stiftung zur Wiederbelebung von Ces sind solche Einsätze für den Erhalt des traditionellen Dorfs eminent wichtig. Erst durch die Freiwilligenarbeit von Einzelnen und Gruppen ist es der Stiftung möglich, ihr Engagement aufrechtzuerhalten und dafür zu sorgen, dass Ces für alternative und gemeinschaftliche Lebens- und Arbeitsformen weiterhin offensteht.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Retraites Populaires und Parc naturel régional Jura vaudois (Parc Jura vaudois)**PROJEKTWEBSEITE** [www.retraitespopulaires.ch](http://www.retraitespopulaires.ch), [www.parcjuravaudois.ch](http://www.parcjuravaudois.ch)

**PROJEKTBESCHRIEB** Das Unternehmen Retraites Populaires aus Lausanne führte am 10. September 2010 zusammen mit dem Parc Jura vaudois einen Arbeitseinsatz durch. Dafür wurde den Mitarbeitenden des Unternehmens Arbeitszeit zur Verfügung gestellt. Insgesamt standen schliesslich über 200 Mitarbeitende des Unternehmens auf freiwilliger Basis im Einsatz. Zusätzlich haben auch rund 50 Personen des Naturparks mitgearbeitet. Unter professioneller Anleitung wurden dabei folgende Arbeiten erledigt: allgemeine Unterhaltsarbeiten im Naturschutzgebiet, Schutz der Baumbestände oder auch Säuberung von Wanderwegen, Unterhaltungsarbeiten eines unter Schutz stehenden Bauernhofs.

Darüber hinaus war das Ziel ein Erfahrungsaustausch sowie eine Sensibilisierung und Erhöhung des Bekanntheitsgrads beider Partner und ihrer Anliegen.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Für das Unternehmen steht im Vordergrund, den Mitarbeitenden die Gelegenheit zu geben, sich zu engagieren, um so einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten und eine Sensibilisierung für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen.  
/ Zusätzlich soll der Einsatz die Identifikation mit dem Unternehmen steigern und den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden fördern.  
/ Letztlich möchte das Unternehmen auch sich und seine Produkte bekannter machen.  
/ Auch die Partnerorganisation möchte mit der Partnerschaft die Kohärenz, seine Glaubwürdigkeit und auch seine Bekanntheit bei den 30 umliegenden Gemeinden erhöhen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Ernst Schweizer AG und Förderverein Cocomo

**PROJEKTWEBSEITE** [www.schweizer-metallbau.ch](http://www.schweizer-metallbau.ch), [www.cocomo.ch](http://www.cocomo.ch)

**PROJEKTBESCHREIB** Als nachhaltig geführtes Unternehmen bietet die Ernst Schweizer AG rund 50 Ausbildungsplätze in verschiedenen Berufsfeldern an und nimmt damit ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahr. Mit der Zusammenarbeit von Schweizer und Cocomo werden auch anerkannte Flüchtlinge in den Berufsalltag integriert. In der Regel sind es Jugendliche, die ohne elterliche Begleitung in der Schweiz wohnen.

Ein Jugendlicher aus Eritrea nahm im Sommer 2009 über Cocomo mit dem Metallbauunternehmen Kontakt auf und absolvierte anschliessend in der Produktionsabteilung Fassadenbau eine Schnupperlehre. Sein handwerkliches Geschick und die grosse Motivation, schnell Deutsch zu lernen, waren beste Voraussetzungen für eine Vorlehre. Er hatte das Ziel, später eine Berufslehre als Metallbaupraktiker zu machen. Während der einjährigen Vorlehre lag das Hauptaugenmerk auf der Verbesserung der Deutschkenntnisse und der Integration in die Schweizer Kultur (über Sport, Theater, Spezialitäten usw.). Dank enger Begleitung durch seine Bezugsperson bei Cocomo und seinem eisernen Willen, sich einen soliden Grundstein für sein berufliches Fortkommen zu erarbeiten, kam es 2010 zum Lehrvertrag. Als angehender Mechanikpraktiker erbringt der junge Mann aus Eritrea nun seine Leistungen, besucht die fachspezifischen Weiterbildungen, lernt fleissig Deutsch und pflegt gute Kontakte zu seinen Mitlernenden. Seine Ausbildungsorte sind die Berufsschule, die Produktionsabteilung Fassaden in Hedingen und die Förderkurse von Jucomo, einem Angebot innerhalb des Fördervereins Cocomo.

Die Integration des Lehrlings ist dank der sorgfältigen Betreuung von Mitarbeitenden der Firma Schweizer und der professionellen und engagierten Begleitung durch Cocomo ein Erfolg. Der Weg für weitere Integrationswillige ist damit geebnet. Im Jahr 2011 startet ein zweiter Flüchtling seine Vorlehre. Er wird bestimmt nicht der letzte sein.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Das Ziel ist die nachhaltige berufliche Integration anerkannter Flüchtlinge, die dadurch wirtschaftlich unabhängig leben können. Die erfolgreiche Integration soll andere Flüchtlinge, Ausbildungsbetriebe und Institutionen zur Nachahmung motivieren und für die Thematik sensibilisieren. Zudem bietet das Programm den Jugendlichen eine Perspektive im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe.  
/ Integration lohnt sich für alle – die Gesellschaft, die Migrantinnen und Migranten, die Sozialwerke, die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden profitieren von einer langfristigen gegenseitigen Bereicherung.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Cardinale Peinture SA und Institution Le Repuis**PROJEKTWEBSEITE** [www.lerepuis.ch/concepts\\_formation/formation\\_partenariat\\_entreprise](http://www.lerepuis.ch/concepts_formation/formation_partenariat_entreprise)

**PROJEKTBESCHREIB** Le Repuis bietet zwei grosse Bildungskonzepte an: die duale Ausbildung im Unternehmen, kombiniert mit einer spezifischen Unterstützung eines Coachs für den Lehrling und Berufssoziologen in den Werkstätten. Diese Partnerschaft stellt ein drittes Konzept dar, das Jugendlichen die Möglichkeit bietet, die begonnene Ausbildung im Unternehmen mit der Unterstützung des Berufssoziologen von Le Repuis fortzusetzen (nach einem Jahr Erwerb von Basiskompetenzen des Handwerks in der Werkstatt). Der Übergang vom pädagogischen Konzept der Workshop-Ausbildung im Zentrum «Le Repuis» zum Konzept der dualen Ausbildung im Unternehmen ist ein zu grosser Schritt für viele Lehrlinge. Aus diesem Grund hat Le Repuis dieses Zwischenkonzept entwickelt, das die progressive Integration der Lehrlinge im Unternehmen fördern soll.

Das Projekt läuft wie folgt ab: Ein Team von Le Repuis, bestehend aus dem Berufssoziologen und fünf Lehrlingen, führen Malerarbeiten im Auftrag von Cardinale Peinture SA aus. Dieses Team wird gänzlich ins Unternehmen integriert und ihm wird das volle Vertrauen geschenkt. Die vom Team durchgeführten Arbeiten werden dem Unternehmen in Rechnung gestellt. Dieser Ertrag wird in die Ausbildung der Jugendlichen reinvestiert.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Das Projekt beweist, dass KMU eine verhältnismässig hohe Anzahl von Jugendlichen in Schwierigkeit (aus)bilden und gleichzeitig Profit machen können. Er erlaubt ausserdem eine Kostensenkung einer spezialisierten Ausbildung und entspricht einer pragmatischen und wirksamen Antwort auf die Probleme der Berufsbildung von Jugendlichen in Schwierigkeit in der Schweiz.  
/ Die Jugendlichen können ihre begonnene Ausbildung zu den gleichen Konditionen wie reguläre Jugendliche abschliessen. Dadurch erhöhen sich ihre Arbeitsmarktchancen merklich.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Heineken Switzerland und Hosang'sche Stiftung Plankis**PROJEKTWEBSEITE** [www.heinekenswitzerland.com](http://www.heinekenswitzerland.com), [www.plankis.ch](http://www.plankis.ch)**PROJEKTBESCHRIEB** Heineken Switzerland verpackt das Original Ittinger Bier, das seinen Ursprung im Kloster Ittingen hat, immer noch von Hand, da die spezielle Form der Verpackung keine maschinelle Konfektionierung zulässt. Die in Chur abgefüllten Flaschen werden in einem nahe gelegenen Lagerhaus in Domat/Ems von Hand bestückt.

Seit 2003 arbeitet Heineken Switzerland in diesem Bereich eng mit der Hosang'schen Stiftung Plankis zusammen. Plankis ist eine soziale Institution, die fürsorgliches Wohnen mit sinnstiftender Arbeit für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung verbindet. Die Stiftung ist demnach teilweise auf Firmen angewiesen, die Arbeiten an externe weitergeben und damit die soziale Institution unterstützen.

Die Mitarbeitende der Stiftung Plankis erledigen nun bereits seit acht Jahren die anfallenden Handarbeiten von Heineken Switzerland. Die rund 10 bis 15 Mitarbeitenden der Stiftung aus deren Holzwerkstattabteilung arbeiten unter Anleitung eines stiftungseigenen Betreuers bei Heineken Switzerland vor Ort. Während mehrerer Wochen pro Jahr verpacken sie Produkte, konfektionieren Displays, bestücken Kühlta-schen oder erstellen Original Ittinger Klosterbräu-Geschenkpäckchen. Im Jahr 2010 standen die Mitarbeitenden der Stiftung Plankis rund sechs Monate für Heineken Switzerland im Einsatz. Dabei haben sie rund 340 000 Verkaufseinheiten respektive 5127 Paletten verarbeitet. Unterdessen gehört die Mitarbeit der Angestellten der Stiftung Plankis zu einem festen Bestandteil in der Produktionskette des Original Ittinger Biers von Heineken Switzerland und ist aus dieser nicht mehr wegzudenken.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Die Hosang'sche Stiftung Plankis profitiert durch die Partnerschaft mit Heineken Switzerland von einem verlässlichen Partner, der der Stiftung regelmässig abwechslungsreiche und anspruchsvolle Handarbeit vermittelt und somit zu einer sinnvollen Beschäftigung der Menschen mit geistiger Behinderung beiträgt. Durch die Arbeit bei Heineken Switzerland vor Ort profitieren die Mitarbeitenden der Stiftung Plankis von Erfahrungen aus einem anderen Umfeld und von Kontakten mit anderen Mitarbeitenden. Für die Mitarbeitenden der Stiftung Plankis ist der Arbeitsortwechsel zudem eine willkommene Abwechslung zur Holzwerkstatt. Durch die Arbeit erfahren die Mitarbeitenden neue Impulse und spüren die Wertschätzung ihrer Arbeit direkt vor Ort.  
/ Heineken Switzerland positioniert sich mit dem Engagement für die soziale Stiftung Plankis gegen aussen als Firma, die sich für eine nachhaltige und soziale Unternehmensstrategie einsetzt. Die Firmenphilosophie im Bereich der Nachhaltigkeit wird damit an einem konkreten Beispiel gelebt. Heineken Switzerland kann seit acht Jahren auf die Dienste der Stiftung Plankis zählen und damit auf einen zuverlässigen Partner im Bereich der Verrichtung der oben genannten Handarbeiten.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Schindler Aufzüge AG Schweiz und verschiedene Partner aus dem gemeinnützigen Bereich (durch Sponsoring und Corporate-Volunteering-Projekte der Firma, aber auch durch die private Initiative der Mitarbeitenden)

**PROJEKTWEBSEITE** [http://ccr.schindler.com/social\\_responsibility\\_new\\_en,3097.html](http://ccr.schindler.com/social_responsibility_new_en,3097.html)

**PROJEKTBESCHREIB** *Corporate Volunteering von Lehrlingen der Schindler Berufsbildung:*  
Jedes Jahr engagieren sich die Lehranfänger der Schindler Berufsbildung zu Beginn ihrer Ausbildung in einem Lager an einem gemeinnützigen Projekt. Einmal bauen sie eine Feuerstelle mit Tischen und Bänken, in einem anderen Jahr helfen die Lehrlinge beim Verlegen von Wasserleitungen auf einem Bauernhof, beim Errichten einer Kletterwand oder arbeiten bei weiteren gemeinnützigen Projekten mit. Im Rahmen dieser Freiwilligentätigkeit lernen sich die Berufseinsteiger in einer ungewohnten Umgebung besser kennen, erweitern ihre Sozialkompetenzen und lernen, ein Projekt erfolgreich im Team zu verwirklichen.

*Freiwilligenarbeit von Mitarbeitenden der Schindler Aufzüge AG und Sponsoring:*  
Viele Mitarbeitende der Schindler Aufzüge AG engagieren sich vor allem in ihrer Freizeit ehrenamtlich. So sitzen sie beispielsweise hinter dem Steuer eines Tixi-Fahrzeugs, sind in der Jugendarbeit oder der Feuerwehr aktiv oder engagieren sich ehrenamtlich in einem politischen Amt. Das private Engagement der Mitarbeitenden wird von Schindler unterstützt. Obschon sich viele Mitarbeitende in ihrer Freizeit ehrenamtlich betätigen, werden jene, die ein öffentliches Amt ausüben, mit bis zu zehn Arbeitstagen pro Jahr entlastet. Schindler fördert auch gewisse Schindler-Vereine sowie den Firmensportklub. Zudem unterstützt die Firma gewisse soziale Organisationen wie etwa die Schweizer Tafel mit Sponsoring.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Schindler Aufzüge AG Schweiz positioniert sich mit ihrem Engagement für gemeinnützige Tätigkeiten der Mitarbeitenden, mit ihren Sponsoring-Aktivitäten und den Corporate-Volunteering-Projekten als verantwortungsbewusstes Unternehmen, das die Bedürfnisse der Gesellschaft ernst nimmt.  
/ Schindler profitiert durch das Engagement von einem Image-Gewinn, das die Firma auf dem hart umkämpften Talentemarkt als beliebten Arbeitgeber positioniert. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach einem verantwortungsbewussten Handeln des Unternehmens und einer entsprechenden Firmenphilosophie werden erfüllt und führen indirekt zu grösserem wirtschaftlichen Nutzen für die Firma.  
/ Wenn sich Mitarbeitende in der Gesellschaft engagieren, in Vereinen mitwirken und ehrenamtliche Tätigkeiten ausüben, dann lernen sie neue «Welten» kennen. Sie erlernen neue Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nicht nur ihnen persönlich etwas bringen, sondern auch für die Firma von Nutzen sind.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Adecco und Orif

**PROJEKTWEBSEITE** [www.adecco.ch](http://www.adecco.ch), [www.orif.ch](http://www.orif.ch)

**PROJEKTBESCHRIEB** 2009 hat die Organisation Orif zusammen mit dem Personaldienstleister Adecco begonnen, Synergien zu entwickeln, um Personen, die ihre Berufsausbildung an einem der neun Standorte der Orif abgeschlossen haben, die Integration in die Wirtschaft zu erleichtern.

2010 diente dabei als Versuchsphase:

- / Austausch zwischen neun Integrationsberatern von Orif und 30 Adecco-Filialen in der französischen Schweiz
- / Festlegung gemeinsamer Ziele und Massnahmen zwischen den beiden Parteien
- / Umsetzung von Arbeitsprozessen
- / Bereitstellung der Bewertungstools von Adecco für Arbeitssuchende der Orif

Ende 2010 wurde eine erste positive Bilanz gezogen, so dass die Partnerschaft durch eine neue Zielsetzung verlängert und gestärkt wurde. Ziel ist es, dass alle Personen, die bei der Orif ihre Berufsausbildung abgeschlossen und noch keinen neuen Arbeitsplatz (sei es befristet, unbefristet oder temporär) gefunden haben, in die Wirtschaft integriert werden können. Diese Partnerschaft entspricht einem Bedürfnis von IV-Bezüglern bezüglich ihrer Integration in der Wirtschaft, die ihre Ausbildung bei Orif abgeschlossen, aber noch keine Anstellung haben.

Die Partnerschaft hat 2011 den «Humagora Award 2011» gewonnen.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Adecco profitiert vom Potenzial der von Orif ausgebildeten Personen.
- / Die Mitarbeitenden werden motiviert, sich sozial zu engagieren.
- / Image- und Kommunikationsgewinn
- / Die Integrationschancen für Auszubildende von Orif werden verbessert.
- / Orif profitiert vom Netzwerk, den Tools und dem Know-how von Adecco.
- / Image- und Kommunikationsgewinn für Orif und seine Auftraggeber (IV)
- / IV-Bezüglern wird die Gelegenheit geboten, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden (im Alter von 16 bis 20 Jahren in Ausbildung) oder wieder zu finden (Erwachsene oder junge Erwachsene nach beruflicher Umschulung). So wird einerseits die mögliche Gefahr von sozialer Ausgrenzung und andererseits die Beantragung von IV-Leistungen reduziert. Es ist auch eine Chance, die sozialen und wirtschaftlichen Mittel und Kompetenzen von Orif und Adecco zur beruflichen Wiedereingliederung zu vereinigen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** HSBC Private Bank (Suisse) SA, Pro Natura Genf und andere**PROJEKTWEBSEITE** [www.hsbcpb.com](http://www.hsbcpb.com), [www.pronatura.ch/ge](http://www.pronatura.ch/ge)

**PROJEKTBESCHRIEB** Seit nunmehr sechs Jahren erhalten die Mitarbeitenden der HSBC Private Bank (Suisse) SA einen Arbeitstag Zeit zur Verfügung, um sich für die Gemeinschaft zu engagieren. Dieses Programm trägt den Namen «Team Up 4 Tomorrow». Die Einsatzgebiete umfassen den Umweltschutz und die Bildung der Kinder und Jugendlichen. Seit 2006 kollaboriert HSBC Private Bank (Suisse) SA zum Beispiel mit Pro Natura Genf, aber auch mit Pro Natura Thurgau und Tessin. So tragen die freiwilligen Helfer der Bank beispielsweise in Genf unter professioneller Anleitung in den fünf kantonalen Reservaten zur Aufrechterhaltung seltener Feuchtgebiete bei. Ohne den regelmässigen Einsatz dieser Freiwilligen würden diese Gebiete rasch vom Wald erobert. Schwere Arbeiten, die nicht von Freiwilligen durchgeführt werden, können dank der finanziellen Unterstützung von HSBC Private Bank (Suisse) SA spezialisierten Unternehmen anvertraut werden.

HSBC war weltweit die erste grosse Bank, die seit 2005 die CO<sub>2</sub>-Neutralität erreicht hat und seit 2007 ein fünfjähriges Forschungsprogramm über den Klimawandel und seine Probleme unterstützt.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Mit den Einsätzen wird die Erhaltung von schützenswerten Feuchtgebieten ermöglicht.
- / Die HSBC Private Bank (Suisse) SA kann ihre gesellschaftliche Verantwortung konkret in die Praxis umsetzen und seine Mitarbeitenden mit einbeziehen.
- / Pro Natura Genf profitiert vom Arbeitseinsatz der Freiwilligen, aber auch von der finanziellen Unterstützung und der Möglichkeit zur Öffentlichkeits- und Sensibilisierungsarbeit.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Caritas Schweiz und etliche Partner aus der Lebensmittelindustrie und dem Lebensmittelhandel (Produktelieferanten, Produktepatenschaften), der Finanzbranche und sonstigen Unternehmen (Produktepatenschaften/Sponsoring), Stiftungen (Geldspenden) und Partner aus dem Bereich Logistik (Dienstleistungssponsoren)

**PROJEKTWEBSEITE** [www.caritas-markt.ch/de/p103001028.html](http://www.caritas-markt.ch/de/p103001028.html)

**PROJEKTBESCHREIB** Seit der Ersteröffnung eines Caritas-Markts 1992 in Basel (Carisatt) sind bis heute in der Schweiz 22 Caritas-Märkte entstanden. In den Läden können Armutsbetroffene Lebensmittel und Produkte des täglichen Bedarfs zu Tiefpreisen beziehen. Das Sortiment umfasst von Grundnahrungsmitteln über Frischprodukte bis hin zu Hygieneartikel alle wichtigen Produkte des täglichen Bedarfs. Die Verkaufspreise sind dabei wesentlich tiefer als bei den Grossverteilern. Die Caritas-Märkte profitieren von Überbeständen, Produkten mit kurzen Ablaufdaten oder defekten Verpackungen sowie Sortimenten, die aus dem Verkauf genommen werden. Diese Ware wird von den Partnern kostenlos oder zu Spezialpreisen zur Verfügung gestellt. Durch diese Warenspenden – und auch durch Unterstützungsbeiträge aus der Wirtschaft – wird eine konstante Verfügbarkeit von Artikeln sichergestellt, die das Angebot in den Caritas-Märkten abwechslungsreich gestaltet. Zusätzlich werden im Rahmen des Projekts «Caritas-Markt gesund» frisches Gemüse und Früchte zu Tiefpreisen angeboten, um eine gesunde Ernährung der Kunden zu fördern. Der Caritas-Markt ist ein Projekt des nationalen Caritas-Netzes. Die Caritas-Märkte in den Regionen werden von den selbstständigen regionalen Caritas-Stellen geführt.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Ziel der Caritas-Märkte ist es, dass sich auch Armutsbetroffene gesund und ausgewogen ernähren können. Dank der Einsparungen durch die günstigeren Einkäufe erhalten diese zudem einen finanziellen Spielraum; sie können sich etwas leisten, was ihnen sonst verwehrt wäre: einen Kinobesuch, einen Ausflug oder ein neues Paar Schuhe.  
/ Durch die Caritas-Märkte werden niederschwellige Arbeitsplätze für den zweiten Arbeitsmarkt geschaffen und es entstehen Möglichkeiten für Freiwilligeneinsätze (Corporate Volunteering). Profit-Organisationen können sich gemeinnützig engagieren und damit das eigene Firmen-Image aufpolieren.  
/ Ziel ist es weiter, die Bevölkerung für das Thema Armut in der Schweiz zu sensibilisieren.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** CompiSternli-Klub und Microsoft (Schweiz) GmbH

**PROJEKTWEBSEITE** [www.compisternli.ch/sites/ueber\\_uns/konzept\\_comp.html](http://www.compisternli.ch/sites/ueber_uns/konzept_comp.html)  
[www.microsoft.com/switzerland/citizenship](http://www.microsoft.com/switzerland/citizenship)

**PROJEKTBESCHRIEB** Der CompiSternli-Klub wurde 2009 vom Verein CompiSternli und von Microsoft (Schweiz) GmbH gegründet. Das Ziel dieser Partnerschaft ist es, die CompiSternli-Kinder in ihrer freiwilligen «Aufgabe», älteren Menschen den Umgang mit Computer und Handys näherzubringen, zu unterstützen. Der CompiSternli-Klub beinhaltet verschiedene Veranstaltungen, an denen sich die jugendlichen Lehrerinnen und Lehrer weiterentwickeln, aber vor allem auch Spass haben können. Microsoft (Schweiz) GmbH unterstützt die CompiSternli zusätzlich mit finanziellen Spenden und Software. Der Start des CompiSternli-Klubs wurde 2009 mit 135 Kindern und einer Party im Technorama gefeiert. Den Senioren bereitet die Zusammenarbeit mit den Kindern grosse Freude und die Kinder können viele wertvolle Erfahrungen in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) und Sozialkompetenz sammeln – ein spannender Austausch unter Generationen entsteht!

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Jugendliche, die sich für andere Menschen und Technologie interessieren, werden in beiden Bereichen gefördert und unterstützt und können gleichzeitig ihre Sozialkompetenz, ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre IT-Kenntnisse erweitern.
- / Die Jugendlichen lernen früh Verantwortung zu übernehmen, setzen sich mit interessanten Zukunftsperspektiven auseinander und werden motiviert, Ziele in dieser Hinsicht zu entwickeln und zu realisieren.
- / Durch die Zusammenarbeit mit Microsoft Schweiz kann CompiSternli den Kindern spannende Events und Aktivitäten bieten, die das Interesse und die Motivation der Kinder wecken.
- / Durch gemeinsame Auftritte mit Microsoft Schweiz kann sich CompiSternli positionieren sowie auch von Microsofts Kontakten profitieren.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Procap Schweiz und bislang folgende Partner: Cisco, Alternative Bank Schweiz, Oracle Schweiz, SIX Group, Credit Suisse, Raiffeisen, Swisscom

**PROJEKTWEBSEITE** [www.procap.ch/Computerkurse-1-1.683.191.html](http://www.procap.ch/Computerkurse-1-1.683.191.html)

**PROJEKTBESCHREIB** Procap, die grösste Selbsthilfeorganisation von und für Menschen mit Behinderung in der Schweiz, hat mit mehreren Partnern Computerkurse für Menschen mit Behinderung ins Leben gerufen.

Es handelt sich um Kurse, die von den Teilnehmenden kostenlos besucht werden können und ihnen erlauben, in ihrem eigenen Tempo die Welt rund um den Computer kennen zu lernen. Solche Bildungsangebote bleiben Menschen mit Behinderung sonst oftmals vorenthalten oder sind für viele nicht erschwinglich.

Die Computerkurse werden von Mitarbeitenden der Projektpartner geleitet. Sie geben ihr Wissen im Rahmen von Freiwilligeneinsätzen (Corporate Volunteering) an die Menschen mit Behinderung weiter. Die Teilnehmenden haben Anspruch auf zwei Kursnachmittage. Die Arbeitgeber der Computertrainer unterstützen Procap zudem bei der Umsetzung der Trainings und bei der Bereitstellung der nötigen technischen Infrastruktur.

Alle bisherigen Trainings waren ausgebucht und es konnte jeweils eine optimale 1:1-Betreuung gewährleistet werden, so dass auch Menschen mit geistigen oder psychischen Beeinträchtigungen optimal unterrichtet werden konnten.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Die Trainings bieten eine einzigartige und nachhaltig wirkende Begegnung von Menschen mit und ohne Behinderung.
- / Computerkenntnisse öffnen Menschen mit Behinderungen, die in ihrer Mobilität eingeschränkt und deswegen stärker als andere an ihr Zuhause gebunden sind, ein wichtiges Fenster zur Welt. Der Computer ermöglicht ihnen im Internet Bestellungen zu tätigen, auf elektronischem Weg zu kommunizieren oder sich wichtige Informationen selbst zu beschaffen.
- / Für die Mitarbeitenden der Partner (Computertrainer) bieten die Freiwilligeneinsätze eine optimale Möglichkeit, sich während der offiziellen Arbeitszeit gemeinsam zu engagieren und ihre Sozialkompetenz in einem neuen Umfeld zu erweitern.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTLERFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Fondation Switcher und Kantonsschule Freudenberg**PROJEKTWEBSEITE** [www.t-schoolproject.com](http://www.t-schoolproject.com)**PROJEKTBECHRIEB** Ein Pilotprojekt der Kantonsschule Freudenberg (Zürich) steht jetzt allen Gymnasien der Schweiz als innovatives Bildungsangebot zur Verfügung. Am Beispiel der weltumspannenden Textilindustrie erfahren die Schülerinnen und Schüler, wie globale Nachhaltigkeit möglich wird – und wo die Schwierigkeiten stecken.

Switcher-Gründer Robin Cornelius und sein Team der Switcher-Stiftung haben der Kantonsschule Freudenberg Zugang zum Innenleben der textilen Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis in den Wäscheschrank verschafft. Dabei sind pädagogische Instrumente für nicht weniger als neun Fächer entstanden.

Weil lernen allein noch nicht verstehen bedeutet, hat die Freudenberger Schulleitung im Rahmen des Pilotprojekts auch der Erlebnisebene einen Platz gegeben. Die Jugendlichen haben sich namentlich für Entwicklungsprojekte in den indischen Textilhochburgen Madurai und Tirupur engagiert. Um das Ganze abzurunden, kam noch eine praktische Ebene im eigenen Schulbetrieb hinzu: Die Klasse hat T-Shirts mit einem selber entwickelten Logo hergestellt und zugunsten der Projekte in Indien verkauft.

Die Jugendlichen erleben durch das Projekt exemplarisch die Bedeutung ihrer persönlichen Handlungen. Gleichzeitig lernen sie, für sich und die Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Diese Erfahrung hin zu einem kritischen Konsumverhalten ist inzwischen auch an anderen Schulen der Gymnasialstufe mit Erfolg getestet worden. Das Angebot, mit Unterrichtsmaterialien und Onlineplattform, ist seit Herbst 2011 für die Mittel- und Sekundarstufe verfügbar.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Textilien als Unterrichtsgegenstand und innovative, interdisziplinäre Ausbildungsmethoden erweitern den Horizont der Schülerinnen und Schüler und eröffnen ihnen aussergewöhnliche und spannende Themenfelder wie Kleiderproduktion (z.B. Rohstoffgewinnung und -verarbeitung, Produktionsbedingungen, Kinderarbeit, Ökologie), Vermarktung/Konsum (z.B. Marktwirtschaft, Welthandel, Globalisierung), Design (z.B. künstlerisches Gestalten, Produktionsdesign).
- / Durch die Unterstützung von Entwicklungshilfe-Engagements erweitern die Schülerinnen und Schüler ihre Sozial- und Kommunikationskompetenzen.
- / Der Gemeinschaftssinn der Schule wird durch die Beteiligung an einem sinnstiftenden Gemeinschaftsprojekt gestärkt. Zudem wird eine Wertehaltung gefördert, die einem aufklärerisch-humanistischen Weltbild verpflichtet ist.
- / Switcher profitiert durch das Engagement von einer breiten Wahrnehmung ihrer sozialen und ökologischen Tätigkeiten durch die Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler, deren Eltern und die Medien. Dadurch erfährt das in der Gesellschaft bereits positiv beurteilte Firmen-Image eine Kommunikationsplattform gegen aussen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** SOS-Kinderdorf und Fluggesellschaft SWISS International Air Lines Ltd.

**PROJEKTWEBSEITE** [www.sos-kinderdorf.ch](http://www.sos-kinderdorf.ch), [www.swiss.com](http://www.swiss.com), [www.swiss-kinderstiftung.ch](http://www.swiss-kinderstiftung.ch),  
[www.swissair-kinderhilfe.ch](http://www.swissair-kinderhilfe.ch)

**PROJEKTBESCHREIB** *Münzsammlung*

Mit der Münzsammlung an Bord der SWISS Flugzeuge wird dem SOS Kinderdorf seit 1998 eine einzigartige und erfolgreiche Plattform zur Spendengenerierung zur Verfügung gestellt. SWISS Passagiere haben während des Flugs die Möglichkeit, ihr Restgeld von Urlaubs- oder Geschäftsreisen in Sammelkuverts abzugeben. Die Spenden werden von Freiwilligen ausgezählt, sortiert und in Franken eingewechselt. Die Beiträge der SWISS Passagiere ermöglichen jedes Jahr den Bau eines neuen SOS-Kinderdorf-Familienhauses und schenken damit Kindern in Not wieder ein liebevolles Zuhause. Die Initiative wird durch die Ausstrahlung eines Kurzfilms über das SOS-Kinderdorf im Bord-Entertainment-System sowie durch Inserate und Reportagen im Inflight-Magazin beworben.

#### *Stiftungen*

Die 1956 gegründete *Swissair Kinderstiftung* unterstützt das SOS-Kinderdorf seit 1976. Die Stiftung finanzierte mit Spenden und freiwilligen Lohnabzügen der ehemaligen Mitarbeitenden von Swissair den Bau von 19 Familienhäusern in 18 verschiedenen SOS-Kinderdörfern. Seither unterstützt sie diese Familien in den Ausgaben des täglichen Bedarfs, wie zum Beispiel bei Nahrungsmitteln und Kleidung. Die Stiftung existiert noch heute und setzt sich weiter für notleidende Kinder ein.

*Stiftung Kinderhilfe des SWISS Personals:* Die heutige Kinderstiftung ist aus der ursprünglichen Personalstiftung des Crossair-Personals hervorgegangen. Die Projekte der Stiftung werden hauptsächlich durch Mitarbeitende ermöglicht, die jeden Monat Lohnbeiträge zugunsten der Stiftung zahlen. Zusätzlich gehen immer wieder grössere Einzelspenden ein, beispielsweise auch Beiträge von SWISS-Personalanlässen. In erster Linie finanziert die Stiftung des SWISS Personals den Lebensunterhalt mehrerer Kinderdorffamilien. Ebenfalls gefördert werden humanitäre Freiwilligen-Einsätze. SWISS unterstützt die Stiftung regelmässig mit finanziellen Beiträgen.

**NUTZEN/MEHRWERT** Die Kooperation mit der SWISS bietet dem SOS-Kinderdorf eine einmalige Plattform mit einem internationalen Zielpublikum zum Generieren von Spenden. Andererseits wirken sich Bekanntheit und Image von SOS-Kinderdorf auf das Firmenimage und die Motivation der Mitarbeitenden positiv aus. Von der langjährigen und traditionsreichen Zusammenarbeit profitieren und ergänzen sich beide Partner auf verschiedenen Ebenen von Marketing und Kommunikation. SWISS und SOS-Kinderdorf evaluieren und überprüfen ihre Kooperationsbereiche laufend.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** WWF Schweiz und Coop**PROJEKTWEBSEITE** <http://wwf.ch/de/derwwf/zusammenarbeit/coop.cfm>**PROJEKTBESCHRIEB** Die seit 2006 bestehende Partnerschaft fokussiert sowohl auf die Reduktion der Umweltbelastung des Unternehmens als auch auf die Förderung von nachhaltigen Produkten. Die Partnerschaft beinhaltet folgende Pfeiler:

*Klimaschutz:* Coop verpflichtete sich im Rahmen der WWF Climate Group den eigenen CO<sub>2</sub>-Ausstoss um über 50% zu reduzieren. Zudem weitet Coop das Produktangebot, wie beispielsweise effiziente Geräte und Lampen, stetig aus. Nicht zuletzt hat sich der Detailhändler zu Reduktionen des Flugwarentransports verpflichtet. Die restlichen Flugemissionen kompensiert Coop in WWF Goldstandard-Projekten.

*Meeresschutz:* Über 80% der weltweit kommerziell genutzten Fische und Meerestiere sind bedroht oder übernutzt. Coop setzt sich im Rahmen der WWF Seafood Group für Produkte aus nachhaltig befischten Wildbeständen und umweltverträglichen Zuchten (MSC- und Bio-Produkte) ein. Mit einem Anteil von 40% (2010) ist Coop heute in diesem Bereich der führende Detailhändler. Ziel ist es, dieses Angebot weiter auszubauen. Stark bedrohte Arten nahm Coop alle aus dem Sortiment. Coop unterstützt zudem Fischereien im Süden auf dem Weg zu MSC- oder Bio-Zertifizierungen.

*Waldschutz:* Die Wälder der Erde sind nach wie vor massiv bedroht. Mit der Förderung von nachhaltigen Produkten hilft Coop mit, die Wälder zu schützen. Im Rahmen des WWF Global Forest and Trade Network steigerte Coop den Anteil an Recyclingpapier und FSC-Holzprodukten auf heute 70%. Holz aus illegalem Raubbau ist ausgeschlossen. Bei Rohstoffen wie Palmöl und Soja, deren Anbau die Waldfläche bedrohen, verpflichtete sich Coop zu Minimalkriterien (RTRS und RSPO). Diese dämmen ein weiteres Abholzen der Wälder ein.

*Sponsoring:* Coop unterstützt ein Revitalisierungsprojekt an der Bünz im Aargau und ein Süswasserdelphinprojekt in der Mekongregion (Südostasien).

**NUTZEN/MEHRWERT** / Die Umwelt profitiert von der Reduktion der Umweltbelastung durch Coop.  
/ Die gemeinsame Förderung von nachhaltigen Produkten durch WWF und Coop erhöhte deren Anteil in den letzten Jahren massiv.  
/ Coop profitiert vom Umwelt-Know-how des WWF-Netzwerks und von der Glaubwürdigkeit des WWF.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Swisscom AG und Schweizer Glückskette

**PROJEKTWEBSEITE** [www.swisscom.ch/de/ghq/verantwortung/telekommunikation-fuer-alle/partner/glueckskette.html](http://www.swisscom.ch/de/ghq/verantwortung/telekommunikation-fuer-alle/partner/glueckskette.html)

**PROJEKTBESCHRIEB** Die Zusammenarbeit zwischen der Swisscom und der Glückskette dauert bereits über 60 Jahre. In den Anfangsjahren lieferte PTT die Technologie für Sammelaktionen. Seit der Gründung der Swisscom AG im Jahr 1998 engagiert sich das grösste Telekommunikationsunternehmen der Schweiz zusätzlich als Partnerin der Glückskette. Die Glückskette ist eine Stiftung, die Spenden für humanitäre Hilfsprojekte weltweit sammelt. Die operationelle Arbeit führen 31 Schweizer Partnerhilfsorganisationen aus.

Die Swisscom unterstützt die Glückskette mit einem jährlichen Sponsoring-Betrag. Dieser Betrag ermöglicht es der Glückskette, 100% der gesammelten Spenden 1:1 an die Hilfswerke weiterzuleiten.

Der Sponsoring-Betrag wird zu einem Drittel in Sachspenden erbracht: Unter anderem ist die Swisscom Telefoniedienstleisterin für die Glückskette und die Regionalstellen, hält die Infrastruktur an den Sammelstandorten in Genf, Bern, Zürich, Basel, Chur und Lugano instand und unterstützt die Organisation in weiteren Bedürfnissen.

Für maximal fünf Glücksketten-Sammeltage pro Jahr stellt die Swisscom zudem die Gratisnummern sowie die gesamte Telekom- und Internetinfrastruktur zur Verfügung. Während der Sammelstage unterstützt die Swisscom die Projekte mit Berichterstattungen auf internen Kommunikationskanälen.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Die Glückskette genießt grosses Vertrauen in der Bevölkerung: Rund ein Drittel aller Schweizerinnen und Schweizer spendet für die Glückskette. Als Partnerin der Glückskette hat dies eine positive Wirkung auf das Firmenimage und die Emotionalisierung der Marke Swisscom.  
/ Swisscom wird bei allen Publikationen und Kommunikationsformen der Glückskette als «offizielle Partnerin» aufgelistet und, wo sinnvoll, wird während der Durchführung von Sammeltagen das Engagement von Swisscom für die Glückskette erwähnt.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

- PROJEKTPARTNER** Fünf Hauptpartner: Credit Suisse, Coop, Ernst Göhner Stiftung, Schindler, Sika. Diverse Sponsoring-Partner (McKinsey & Company, Marti Transporte, Mercedes Benz, Hainfeld Grafik u.a.). Schweizer Tafel Fundraising Verein (Unterstützung unter anderem am nationalen Suppentag), Vergabestiftungen und private Geldspender.
- PROJEKTWEBSEITE** [www.schweizertafel.ch](http://www.schweizertafel.ch)

- PROJEKTBESCHRIEB** Die Schweizer Tafel ist das Hauptprojekt der Stiftung «Hoffnung für Menschen in Not». Im Dezember 2001 wurde in Bern die erste Region erschlossen. Heute ist die Schweizer Tafel in elf Regionen der Schweiz aktiv. Die Vision der Schweizer Tafel ist, überschüssige, aber noch einwandfreie Lebensmittel in der Schweiz an armutsbetroffene Menschen zu verteilen – statt wegzuworfen. Täglich werden bei Produzenten, Grossverteilern und Detaillisten rund zwölf Tonnen Lebensmittel eingesammelt und an Obdachlosenheime, Gassenküchen, Notunterkünfte und andere Hilfswerke verteilt. Die Nahrungsmittel werden mit Hilfe von 31 Kühlfahrzeugen sowie einer Vielzahl freiwilliger Helferinnen und Helfer, Personen aus Arbeitslosenprogrammen und Zivildienstleistenden verteilt. Finanziert wird die Arbeit der Schweizer Tafel von Partnern, Stiftungen und Privatpersonen. Die Zusammenarbeit mit den Hauptpartnern (Vertrag über drei Jahre) schliesst finanzielle Unterstützung im sechsstelligen Bereich, Lebensmittelspenden und Freiwilligenarbeit ein, je nach Partner. Die diversen Dienstleistungspartner verrechnen ihre Leistungen zu Sonderkonditionen.

Mitarbeitende des Hauptpartners Credit Suisse engagieren sich beispielsweise bereits seit mehreren Jahren als Freiwillige (Corporate Volunteering) am jährlichen Suppentag der Schweizer Tafel. Zugunsten der Schweizer Tafel können Firmen zudem Charity-Anlässe organisieren und durchführen und so für das Projekt Geld sammeln. Die Engagements, die Firmen leisten können, sind vielfältig und gehen oft über reine Geldspenden hinaus.

- NUTZEN/MEHRWERT** / Von Armut betroffene Menschen in der Schweiz profitieren vom Angebot der Schweizer Tafel. Eine Unterversorgung in wichtigen Lebensbereichen (materielle und soziale Ausgrenzung) soll verhindert werden. Ein Ziel ist es auch, die Schweizer Bevölkerung für die vorhandene – aber versteckte – Armut in der Schweiz zu sensibilisieren.
- / Für Firmen ist der Einsatz/die Unterstützung für die Schweizer Tafel mehr als nur Imagepflege. Sie unterstreichen damit ihr gesellschaftliches Engagement und setzen sich für die Schwächeren in der Gesellschaft ein. Corporate-Volunteering-Einsätze ermöglichen den Mitarbeitenden von Profitfirmen den Einblick in gemeinnützige Aufgaben und fördern deren Sozialkompetenzen.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** L'Oréal Schweiz, Arabelle, Emmaus Genf, Voie F, Birke-Huus, Caritas Zürich und Lindenbaum

**PROJEKTWEBSEITE** [www.persorama.ch/de/news/aktuell/swiss-volunteering-award.aspx](http://www.persorama.ch/de/news/aktuell/swiss-volunteering-award.aspx) (Kurzbeschreibung)

**PROJEKTBESCHREIB** Das Programm ist im Oktober 2009 im Rahmen des 100-Jahr-Jubliäums von L'Oréal eingeführt worden, das im Zeichen der Solidarität stand. Ausgehend von der Feststellung, dass kosmetische Produkte einen Faktor beim Wiederaufbau des Selbstvertrauens und der Wiedereingliederung spielen können, hat sich L'Oréal Schweiz von einem sozioästhetischen Ansatz leiten lassen, um lokal Frauen in schwierigen Lebenssituationen zu unterstützen. Dabei werden Workshops mit einem Freiwilligeneinsatz kombiniert. Das Programm wendet sich an Frauen in schwierigen (sozialen oder beruflichen) Situationen, die sich aber von einer Institution begleiten lassen und sich der Wiedereingliederung verpflichtet haben.

Das Ziel des Programms ist, am Wiederaufbau der Selbstachtung und des -vertrauens mitzuwirken und so zur (beruflichen oder sozialen) Wiedereingliederung von Frauen beizutragen. Die zweigeteilten Selbstachtungsworkshops finden einmal pro Monat statt: Am Vormittag lernen die Teilnehmerinnen von einer professionellen Visagistin, sich für verschiedene Situationen angebracht zu schminken (z.B. Vorstellungsgespräch). Ein Fotoshooting, dessen Bilder z.B. für den Lebenslauf verwendet werden können, rundet den Vormittag ab. Am Nachmittag steht der Austausch mit den Mitarbeitenden von L'Oréal Schweiz im Vordergrund.

Ab Ende 2011 bietet L'Oréal Schweiz zudem Minipraktika zur Entdeckung des Unternehmens an.

Diese Partnerschaft gehörte im Jahr 2011 zu den Gewinnern des nationalen «Swiss Employee Volunteering Award» in der Kategorie «Innovation».

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Beitrag zur Wiedergewinnung der Selbstachtung und des Selbstvertrauens
- / Einführung in die Welt der Unternehmen, um zu einer festen Basis für die (soziale oder berufliche) Wiedereingliederung beizutragen
- / Der Workshop ermöglicht den Teilnehmenden, sich in die jeweils andere Situation zu versetzen und den Frauen wichtige Eckpunkte ihres Wiedereingliederungsprozesses (Pünktlichkeit, Engagement/Einsatz, Autonomie, persönliches Auftreten usw.) näherzubringen.
- / Nebst der konkreten Unterstützung eröffnet das Unternehmen den Mitarbeitenden die Möglichkeit, in einem Solidaritätsprojekt mitzuwirken und einen Einblick in lokale Organisationen zu erhalten.
- / Aufzeigen des sozialen Nutzens von Kosmetika
- / «Endramatisierung» des Wiedereingliederungsprozesses durch Kontakt mit «im Leben stehenden» Personen

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Helvetas Swiss Intercooperation und Coop-Tochter Chocolats Halba**PROJEKTWEBSEITE** [www.helvetashonduras.org](http://www.helvetashonduras.org)**PROJEKTBECHRIEB** Helvetas unterstützt Kakaokleinbäuerinnen und -bauern, ihre Produktion zu verbessern und qualitativ hochwertigen, biologischen Kakao anzubauen und gemäss Fair Trade Standards zu vermarkten; dies in enger Zusammenarbeit mit Chocolats Halba und mit finanzieller Unterstützung des Coop Nachhaltigkeitsfonds.

Helvetas ist verantwortlich für die Gesamtkoordination der Projektaktivitäten mit einem eigenen Team vor Ort. Die strategische und operationelle Planung sowie das Monitoring und die Evaluation des Projekts geschehen gemeinsam mit Chocolats Halba. Bei der Umsetzung konzentriert sich Helvetas auf die Ausbildung der Bäuerinnen und Bauern, den Aufbau von Produzentenorganisationen und die Etablierung von Kontrollsystemen für die Zertifizierung. Chocolats Halba bringt das Know-how hinsichtlich des Qualitätsmanagements der Kakaoverarbeitung ein und koordiniert den Export des Kakaos über einen eigenen lokalen Mitarbeiter.

Ein Teil des Projektbudgets fließt in einen Mikrokreditfonds (revolving fund), von dem die Kleinbauern Kleinkredite in Form von Pflanzen erhalten. Damit forsten sie Brach-, Weide- oder Ackerland mit verschiedenen Obstbäumen (z.B. Bananen, Papaya), Kakaobäumen und Edelhölzern auf. So hat die Kleinbauerfamilie bereits nach dem ersten und zweiten Jahr ein Einkommen vom Verkauf der schnell wachsenden Früchte, ab dem dritten Jahr erzielt sie ihr Einkommen durch den Verkauf des Kakaos an die Chocolats Halba. Im dritten Jahr muss der Kleinbauer den Kleinkredit in den Mikrokreditfonds zurückzahlen, wodurch ein weiterer Kakaobauer einen «Aufforstungskredit» erhalten kann. Damit wird das nachhaltige Wachstum der Aufforstungsflächen garantiert.

**NUTZEN/MEHRWERT** / Die Stärke des Projekts liegt im integralen Ansatz. Die verschiedenen Projektkomponenten wie die Aufforstungen und der Erhalt der Biodiversität, das Betreiben von rentablen Agroforstsystemen mit Kleinbauern, die biologische Landwirtschaft, der faire Handel, die Ernährungssicherheit und die Zusatzeinkommen der Bauern durch Mikrobewässerungssysteme sowie zukünftige Baum- oder CO<sub>2</sub>-Zertifikate bewirken grossen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen.

/ Für Helvetas: Langfristige Partnerschaften mit Abnehmerfirmen, die an einem fairen, transparenten und direkten Sourcing von Südprodukten interessiert sind, erweisen sich als entscheidenden Erfolgsfaktor beim Aufbau nachhaltiger Handelsketten. Diese sind wiederum wirksame Instrumente der Armutsbekämpfung.

/ Für Coop/Chocolats Halba: Das Projekt Honduras hat für das Unternehmen strategische Bedeutung. Einerseits dient das Projekt als erster Schritt der direkten Beschaffung von Kakao, andererseits sollen dort die Nachhaltigkeitsprobleme mit einem innovativen und integrierten Ansatz angegangen werden.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONAL

KURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIG

GELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW

**PROJEKTPARTNER** Chiquita, Migros, GIZ und Rainforest Alliance (ASDA ab 2012)

**PROJEKTWEBSEITE** [www.nogalnatureandcommunity.com](http://www.nogalnatureandcommunity.com)

**PROJEKTBESCHRIEB** Im Regenwaldreservat von Notal im Nordosten Costa Ricas haben Chiquita und Migros in Zusammenarbeit mit den Organisationen GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) und Rainforest Alliance 2004 das «Notal Nature and Community Project» ins Leben gerufen. Es fördert die Artenvielfalt von Tieren und Pflanzen im Regenwald – beispielsweise durch Errichtung von Schutzreservaten und Biokorridoren.

Gezielte Umweltschulungen von hunderten Besuchern führen dazu, dass die Bevölkerung sich jetzt in Sachen Umweltschutz aktiv engagiert. Ausserdem unterstützt das Projekt die lokale Bevölkerung darin, zusätzliche Einkommensquellen zu erschliessen. Heute verdienen viele etwas dazu, indem sie handgeschöpftes Papier bemalen oder aus Bananen natürliche Kosmetikprodukte herstellen. Auch die lokalen Landwirtschaftsbetriebe profitieren: Durch gezielte Ausbildung in nachhaltigen Anbaumethoden konnte nicht nur die Natur geschützt, sondern auch die Fruchtbarkeit des Bodens verbessert und Geld für Dünger und Pestizide eingespart werden.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Regenwald (im Besitz von Chiquita) konnte unter Naturschutz gestellt werden.
- / Umweltschulungen für über 6000 Personen veränderten das Umweltverhalten der Absolventen nachhaltig – wer heute die Region besucht, findet Recyclingstationen und die Strassen und Wege sind frei von Abfall.
- / Wichtige «Bio-Korridore» wurden angelegt, um Regenwaldstücke zu verbinden.
- / Instruktionen zu nachhaltigen Anbaumethoden in der Landwirtschaft wurden flächendeckend umgesetzt.
- / 46 Frauen wurden ausgebildet und arbeiten heute selbstständig in den Bereichen Papierherstellung, Flechtwerk, Lebensmittelerzeugung, Herstellung von Naturprodukten (Kosmetik usw.), sanfter Tourismus und textile Arbeiten.

REGIONAL  
NATIONAL  
INTERNATIONALKURZFRISTIG  
MITTELFRISTIG  
LANGFRISTIGGELDSPENDEN  
SACHSPENDEN  
ZEIT  
KNOW-HOW**PROJEKTPARTNER** Aquaverde und Freestudios AG**PROJEKTWEBSEITE** [www.aquaverde.org/de/freestudios.shtml](http://www.aquaverde.org/de/freestudios.shtml)**PROJEKTBESCHRIEB** Das Ziel der Partnerschaft «see&act» ist es, die breite Bevölkerung für die Problematik und die Realitäten der Ureinwohner am Amazonas zu sensibilisieren, sie entsprechend zum Handeln zu bewegen und den Kampf des Surui-Stamms zu unterstützen und zu «internationalisieren».

Seit 2004 unterstützt die mediale Produktionsfirma Freestudio SA die Arbeit von Aquaverde und des brasilianischen Surui-Stamms innerhalb deren Aufforstungsprogramms «Pamine» im Amazonasgebiet. Sie tun dies kostenlos, indem sie Dokumentarfilme und Videoclips drehen und damit ein internationales Publikum erreichen. Beispiele wie der Besuch der Sängerin und Patin der Vereinigung Aquaverde (Grace Young) können so medienwirksam dargestellt werden. Freestudio hat dazu gar ein «Aquaverde TV» für YouTube-Beiträge eingerichtet. Zudem ist ein 3-D-Film in Planung und für jede Produktion wird zusätzlich ein Baum im Amazonas gepflanzt.

**NUTZEN/MEHRWERT**

- / Den Ureinwohnern des Amazonas international eine Stimme und ein Gesicht geben – das ist Grundlage ihres Kampfs für ihre Kultur und ihren Lebensraum.
- / 2005 hat der Film «Ama-Soja» den Dokumentarfestival-Award in New York gewonnen mit dem Effekt hoher, internationaler Aufmerksamkeit.
- / Ausstrahlung diverser Dokumentarfilme auf internationalen TV-Kanälen wie BBC sowie Verbreitung durch YouTube
- / Herstellung zahlreicher Video-Clips für die Öffentlichkeitsarbeit der Vereinigung
- / Verbesserter Carbon-Footprint der Freestudio SA

05

**MITTLER-  
ORGANISATIONEN**

## UNTERSTÜTZUNG IN DER ANFANGSPHASE

Von Nina Blaser

Die Beispiele in dieser Publikation zeigen es: Wirtschaftliche Unternehmen und Nonprofit-Organisationen unterschiedlichster Art können zusammenspannen, eine erfolgreiche Kooperationspartnerschaft bilden und beidseits von deren Nutzen für das Gemeinwesen und sich selbst profitieren. Nicht selten ist dieses «Zusammenfinden» aber vor allem am Anfang ein Kräfteakt für beide Seiten. Es müssen Vorurteile abgebaut, strategische und prozessbezogene Hindernisse überwunden werden, damit eine Kooperation überhaupt zustande kommt. In diesen Phasen können sogenannte Brückenbauer (Jakob et al. 2008) helfen – Mittlerorganisationen, die zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Gemeinnützigen vermitteln.

In unserem Nachbarland Deutschland sind Mittlerorganisationen bereits viel bereiter verankert als hierzulande und sie helfen, den Ansprüchen einer erfolgreichen Kooperationspartnerschaft gerecht zu werden. In Deutschland wird zwischen vier Typen von Mittlerorganisationen unterschieden: lokale Anlaufstellen (u.a. Freiwilligenagenturen, Bürgerbüros), bundesweite und lokale Netzwerke, privatgewerbliche Anbieter und Stiftungen (Jakob et al. 2008:). In der Schweiz wird eine solche Typisierung derzeit noch nicht gemacht. Dennoch zeigen einige Anstrengungen, dass die Nachfrage nach professionellen Mittlerorganisationen auch in der Schweiz zunimmt.

Mittlerorganisationen haben schwerpunktmässig zwei Aufgaben: In ihrer intermediären Rolle vermitteln sie zwischen den verschiedenen Akteuren und vermitteln dabei Kooperationsmodelle. Als Initiatoren und Projektentwickler gehen die Mittlerorganisationen zweitens über ihre Vermittlungstätigkeit hinaus, regen selbst Projekte an und bringen neue Kooperationen in Gang. In der Öffentlichkeit werben sie zudem für neue Kooperationsmodelle (Jakob et al. 2008).

Diese Aufgabenbeschreibung gilt auch für vergleichbare Organisationen in der Schweiz. Zum einen engagiert sich in diesen Fragen die Stiftung Philius, die mit der Veranstaltung «Humagora» eine Plattform organisiert, die Kontakte zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen initiiert. In diesem Kapitel wird exemplarisch dargelegt, wie eine solche Veranstaltung abläuft und welchen Nutzen sie für die Akteure bringt. Des Weiteren baut die Hochschule Luzern derzeit das Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung» auf, das die Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen in der Zentralschweiz anregt, fördert und unterstützt. Im Stiftungsrat des Netzwerks sind Personen von wirtschaftlichen Unternehmen und Gemeinnützigen vertreten und im Rahmen einer Impulswoche im Oktober 2011 wurden bereits neue Kooperationspartnerschaften lanciert (vgl. Kapitel 3, Impulse in der Zentralschweiz). Das Netzwerk ist in seiner Art in der Schweiz einzigartig. Seine Entstehungsgeschichte, die in diesem Kapitel beleuchtet wird, zeigt, dass die Initiierung eines solchen Netzwerks nicht ohne beachtliches Engagement erfolgen kann und schliesslich ein grosses Bedürfnis befriedigt.

In diesem Kapitel gilt es jedoch den Blick nicht nur auf die Mittlerorganisationen zu richten, sondern auch aufzuzeigen, dass für den Aufbau einer erfolgreichen Kooperationspartnerschaft bereits zu einem frühen Zeitpunkt entscheidende Eckpfeiler abgesteckt werden müssen. Die Frage beispielsweise nach dem geeigneten Businessmodell muss häufig auch bei einer Partnerschaft zwischen einem wirtschaftlichen Unternehmen und einer Nonprofit-Organisation gestellt werden. Zudem ist es von Bedeutung, bestehende Partnerschaften auf ihre Wirkung zu testen. Wird durch das Engagement der gewünschten Nutzen für das Gemeinwesen und die Kooperationspartner erreicht? Schliesslich sind nur diejenigen Partnerschaften sinnvoll, die nicht nur gut gemeint sind, sondern auch die gewünschte Wirkung erzielen. Beiträge zur Wahl des passenden Businessmodells und über die Evaluation als Gestaltungs- und Bewertungsinstrument runden dieses Kapitel ab.

>>>> **NINA BLASER IST MITHERAUSGEBERIN DES VORLIEGENDEN BUCHS UND EXTERNE ASSISTENTIN AN DER HOCHSCHULE LUZERN – SOZIALE ARBEIT. SIE HAT POLITIKWISSENSCHAFT UND SOZIOLOGIE AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH STUDIERT. DERZEIT ABSOLVIERT SIE AN DER UNIVERSITÄT BERN/KOMPETENZZENTRUM FÜR PUBLIC MANAGEMENT (KPM) EINEN MASTERSTUDIENGANG IN PUBLIC MANAGEMENT UND POLITIK. SIE ARBEITET ZUDEM IN EINEM TEILZEITPENSUM AM ZENTRUM FÜR DEMOKRATIE IN AARAU (ZDA). ZUVOR WAR NINA BLASER LANGJÄHRIG ALS RADIOJOURNALISTIN IN DEN KANTONEN BERN, AARGAU UND ZÜRICH TÄTIG.**

### LITERATUR

JAKOB, G. et al.: *Hintergrund, Kontext, Perspektiven*. In: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlororganisationen*. Gütersloh, 2008.

Stiftung *Phili*as

# SICH BESSER KENNEN UND VERSTEHEN

Die Plattform «Humagora» ist eine schweizweit einzigartige Veranstaltung der Stiftung *Phili*as. In der Zwischenzeit bereits viermal in Genf durchgeführt, öffnete sie ihre Türen im März 2010 zum ersten Mal in der Deutschschweiz. Die Plattform ermöglichte Nonprofit-Organisationen und privatwirtschaftlichen Unternehmen,<sup>1</sup> sich besser kennen zu lernen, um so künftige Partnerschaften zu initiieren. Die «Humagora» möchte sich wie schon in den vergangenen Jahren weiter entwickeln und sich in Zukunft stärker an die Bedürfnisse der Deutschschweiz anpassen.

<sup>1</sup>Im vorliegenden Buch verwenden wir durchgehend den Begriff wirtschaftliche Unternehmen. *Phili*as versteht sich jedoch als Expertein von Partnerschaften zwischen Nonprofit-Organisationen und explizit privatwirtschaftlichen Unternehmen.

*Von Bettina Ferdman Guerrier, Daniel Wiener und Marco Grossmann*

Die Stiftung *Phili*as ist seit elf Jahren die Expertein in der Initiierung und Begleitung von Partnerschaften zwischen Nonprofit-Organisationen (NPO) und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Mission der Stiftung *Phili*as ist es, die soziale Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, im Speziellen Corporate Citizenship) zu fördern und Mittel und Wege zur deren Umsetzung aufzuzeigen. *Phili*as unterstützt Firmen einerseits durch die Pflege und Weiterentwicklung eines Unternehmensnetzwerks, das zurzeit aus 30 Firmen besteht und 135 000 Mitarbeitende repräsentiert. Andererseits unterstützt *Phili*as Firmen durch Beratungs- und Ausbildungsaktivitäten dabei, ihr soziales Umfeld einzuschätzen und zu verbessern. Die Netzwerk-Mitgliedsunternehmen kommen aus sehr verschiedenen Sektoren (Bank, Pharma, Nahrungsmittel, Dienstleistungen usw.), darunter sind grosse Schweizer Unternehmen sowie multinationale Konzerne. Unter ihnen befinden sich auch einige der wichtigsten Akteure der Schweizer Wirtschaft. Die *Phili*as-Mitglieder sind unter [www.phili.as.org/de/members](http://www.phili.as.org/de/members) einsehbar.

## «HUMAGORA» – EIN ERFOLGSKONZEPT AUS DER ROMANDIE EROBERT DIE DEUTSCHSCHWEIZ

Seit ihrem Bestehen stellt die Stiftung fest, dass NPO und privatwirtschaftliche Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre realen Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen. Viele privatwirtschaftliche Unternehmen sind interessiert daran, bei sozialen oder ökologischen Projekten mitzuwirken, kennen jedoch mögliche Partner und deren Bedürfnisse nicht oder nähern sich ihnen in einer unangemessenen Weise. NPO bekunden nach wie vor Mühe, mit den Unternehmen in Kontakt zu treten und trauen ihnen nicht immer. Diese Realität hat *Phili*as zur Idee verleitet, privatwirtschaftlichen Unternehmen und NPO an einem Ort zusammenzubringen, um so zu neuen und für beide Parteien gewinnbringenden Partnerschaften beizutragen. Diese Idee trägt seit der ersten Durchführung den Namen «Humagora» – eine Agora der Bürger – und erlaubt es der Stiftung, ihre Funktion als Brückenbauerin wahrzunehmen. Diese schweizweit einzigartige Plattform ermöglicht es potenziellen Partnern, sich in einem freundlichen, informellen Umfeld kennen zu lernen, um neue Partnerschaften anzugehen.



ZITATE VON BESUCHERN DER «HUMAGORA»

**«DAS AMBIENTE WAR SEHR ANGENEHM  
UND DER VERNETZUNG FÖRDERLICH.»**

**«DIE ORGANISATION WAR HERVOR-  
RAGEND UND WURDE MIT LEIDENSCHAFT  
UND PROFESSIONALITÄT ANGEANGEN.»**

**«WIR HATTEN DAS GEFÜHL, DASS PHILIAS  
DIE VERANTWORTUNG DER UNTERNEH-  
MEN UND JENE EINES JEDEN EINZELNEN  
BEWEGEN KANN.»**

Die ersten drei Ausgaben der «Humagora» fanden in Genf statt und erfreuen sich einer stetig wachsenden Beliebtheit. Im Anschluss an jede Veranstaltung wurde eine Zufriedenheitsbefragung durchgeführt, die eindrücklich darlegte, dass die Erwartungen der Mehrheit der Teilnehmenden erfüllt wurde. Diese hohe Zustimmung beweist, dass die «Humagora» einem tatsächlichen Bedürfnis entspricht und damit dazu beiträgt, die Mission der Stiftung Philias zu erfüllen. Im März 2010 öffnete die Plattform ihre Türen zum ersten Mal in der Deutschschweiz, im Volkshaus Zürich. Es ist das Ziel der Stiftung, das in der Romandie entstandene und über die Jahre weiterentwickelte Konzept in der Deutschschweiz zu etablieren. Vorerst mit geringen kulturspezifischen Anpassungen soll die «Humagora» in den nächsten Jahren sukzessive an die Bedürfnisse der Deutschschweiz angepasst werden.

#### VERBINDLICHKEIT UND LANGFRISTIGKEIT ALS ZIELE

Die Stiftung Philias verfolgt mit ihrer Plattform mehrere Ziele:

- / Verbindung von Theorie und Praxis: «Humagora» will einen theoretischen Rahmen mit konkreter Praxis im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung von privatwirtschaftlichen Unternehmen in einzigartiger Weise kombinieren.
- / Vorstellung bestehender Tools: Dadurch soll das Wissen aller Teilnehmenden ergänzt werden.
- / Aufzeigung aktueller Trends: Inputreferate und die Diskussion mit schweizerischen und internationalen Experten betten die «Humagora» in einen internationalen Kontext ein.
- / Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung: zur Erhöhung des Bewusstseins der Thematik in der breiten Bevölkerung.

Es ist das erklärte Ziel der Stiftung, mit der «Humagora» neue, fruchtbare und langfristige Kooperationen, aber auch für beide Seiten befriedigende Einzelaktionen zu initiieren und das gemeinsame Nachdenken über solche Kooperationen anzuregen. Durch die konkrete Vermittlungsarbeit der «Humagora»-Plattform konnte in der Romandie – das zeichnet sich bereits heute ab – eine erhebliche Hebelwirkung unternehmerischer, karitativer Tätigkeiten erzielt werden.

### SICH BESSER KENNEN – ERFOLGREICHERE PARTNERSCHAFTEN

Jede Edition der «Humagora» steht unter dem Slogan «sich besser kennen – sich besser verstehen» («mieux se connaître, mieux se comprendre»). Es ist die Überzeugung von Philiass, dass gute und nachhaltige Partnerschaften nur entstehen können, wenn sich die Parteien kennen und verstehen lernen.

Jedes Jahr wird ein spezifisches Thema gewählt, das als Aufhänger und Schwerpunkt der Veranstaltung dient. Bei der ersten Durchführung in Zürich war dies: «Wie kann Corporate Citizenship mit dem Kerngeschäft eines Unternehmens verbunden werden, um damit zu Innovation beitragen?»

Dieses Thema wird durch verschiedene Elemente aufgearbeitet, eingeteilt in einen theoretischen und einen praktischen Teil: Im theoretischen Block stehen Einsichten aus der Forschung und Praxis im Vordergrund, eingebracht durch Inputreferate und Diskussionen mit den Teilnehmenden. In Zürich konnten die Auftritte von folgenden nationalen und internationalen Experten verfolgt werden:

- / Theo Wehner, Professor und Leiter Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA), ETH Zürich
- / Valerie Bockstette, Senior Consultant, Foundation Strategy Group (FSG)
- / Joanna Hafenmayer, Sustainability Officer Citizenship Lead, Microsoft (Switzerland) GmbH
- / Camilla Fletcher, Freshfields Bruckhaus Deringer
- / James Daffurn, Community Investment Manager, Freshfields Bruckhaus Deringer

Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine Debatte zum Thema «Corporate Citizenship: Feigenblatt oder Kerngeschäft?» Im Jahr 2010 traten dabei auf:

- / Beat Jans, Geschäftsleitungsmitglied Pro Natura Schweiz
- / Vincent Lusser, Leiter Interne Kommunikation, Internationales Komitee des Roten Kreuzes
- / Roger Neininger, Head of Audit, KPMG AG
- / Anton Scherrer, Präsident des Verwaltungsrats Swisscom AG

Das Herzstück der «Humagora» auf der praktischen Seite bildete der sogenannte Marktplatz. An dieser thematisch gegliederten Tischmesse stellten rund 30 NPO sich und ihre Partnerschaftsideen vor. Unternehmensvertreter(innen) zirkulierten und kamen so mit den möglichen Partnern ins Gespräch.

Das zweite zentrale Element bildet die «Best Practice»-Ausstellung: Bereits bestehende Partner aus der Wirtschaft und den NPO wurden im Vorfeld gleichermassen dazu aufgerufen, ihre Partnerschaft an der «Humagora» vorzustellen. Die Eingaben, die von Philiass erarbeiteten strengen Kriterien entsprechen müssen, wurden von einer kompetenten Jury geprüft und zugelassen. Es besteht je eine Jury für die West- und für die Deutschschweiz. In Zürich waren die Mitglieder der Jury:

- / Sibyl Anwander, Leiterin Nachhaltigkeit und Qualität, Coop
- / Mirjam Ballmer, Projektleiterin Naturschutzpolitik, Pro Natura Schweiz
- / Karin Jestin, Generalsekretärin, Fondation 1796, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie
- / Thomas Kurmann, Leiter Spendenabteilung, Ärzte ohne Grenzen
- / Angela Marti, Direktorin Corporate Citizenship, Swiss Re
- / Daniel Wachter, Leiter Sektion Nachhaltige Entwicklung, ARE

Insgesamt wurden 13 herausragende Partnerschaften zugelassen. Diese Projekte wurden kurz vorgestellt und illustriert (vgl. Bild Seite 123). Damit sollten bereits etablierte gute Kooperationen die verdiente Aufmerksamkeit erhalten.

Alle Partner waren an der Veranstaltung anwesend und für den »Humagora-Award« nominiert – der Auszeichnung für die Partnerschaft mit dem höchsten Innovationsgehalt und der grössten Wirkung.



ZITATE VON BESUCHERN DER «HUMAGORA»

**««HUMAGORA» IST DER BEVORZUGTE ORT, UM ANDEREN BETEILIGTEN ZU BEGEGNEN UND EINE ÜBERSICHT ZU FRAGEN DER GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN ZU ERHALTEN. BRAVO UND DANKE.»**

**««HUMAGORA» IST DAS GEFÄSS DER ZUSAMMENKUNFT ZUM THEMA.»**

**«WIR HABEN SEHR INTERESSANTE KONTAKTE KNÜPFEN UND EBENSOWIE IDEEN FÜR NEUE PARTNERSCHAFTEN ERHALTEN KÖNNEN.»**

Der Award wurde von der Zürcher Stadtpräsidentin Corine Mauch an die Partnerschaft zwischen dem Verein für Sozialpsychiatrie Zürcher Unterland und dem Unternehmen «Gate Gourmet» überreicht.

Die «Humagora» geht aber auch online weiter ([www.philiias.org/de/humagora](http://www.philiias.org/de/humagora)): Der «Humagora Online Partnership Guide» ermöglicht es NPO, ihre Projekte aufzuschalten. Zusätzlich eröffnet das Onlineportal Zugang zu Ratschlägen von Experten aus dem sozialen, humanitären und ökologischen Bereich. Darüber hinaus stehen auch von Philiias entwickelte Dokumente zur Verfügung, die durch die langjährige Erfahrung der Stiftung zur Förderung von erfolgreichen Partnerschaften beitragen sollen.

#### EINFACHER PROZESS – GROSSE WIRKUNG

Für den Marktplatz hat die Stiftung Philiias im Vorfeld zur Veranstaltung NPO dazu eingeladen, an der «Humagora» teilzunehmen. Mit einem standardisierten Formular konnten die NPO ihre Projektideen vorstellen. Nach einer Auswahl durch die Stiftung – entlang der transparent kommunizierten Kriterien – wurde den NPO eine Ausstellungsfläche zur Verfügung gestellt.

Bei der «Best Practice»-Ausstellung hatten die privatwirtschaftlichen Unternehmen und die NPO die Gelegenheit, ihre bereits bestehenden Partnerschaften der oben beschriebenen Jury vorzulegen. Nach einem etablierten Auswahlverfahren wurde die Zu-

lassung an die Ausstellung geprüft und die Gewinner des «Humagora-Awards» wurden bestimmt.

Im Vorfeld der «Humagora» wurde ein Katalog erstellt, in dem alle eingereichten Projekte für den Marktplatz und die Ausstellung aufbereitet wurden. Zur vereinfachten Orientierung erhielten alle Teilnehmenden dieses Dokument ausgehändigt. Ein Lageplan mit der Auffindbarkeit der verschiedenen Elemente sowie dem Tagesprogramm erleichterte den Austausch zusätzlich.

#### FAZIT

Der grosse Andrang bei der «Humagora» an der ersten Durchführung in der Deutschschweiz mit insgesamt über 170 Teilnehmenden hat der Stiftung Philiias deutlich gezeigt, dass ihre Plattform auch in der Deutschschweiz einem Bedürfnis entspricht. Die dafür nötige kulturspezifische Transformation wird bereits in der nächsten Ausgabe sichtbar sein. Zentral ist für uns, ein ausgewogenes Verhältnis von Teilnehmenden aus der Wirtschaft und NPO zu erreichen. Die Erfahrung in Genf hat gezeigt, dass dies ein realistisches Ziel ist. Zudem möchten wir die Kontaktaufnahme und den Austausch weiterentwickeln. Verschiedene Formate – sowohl in der Vorbereitung als auch während des Tages selbst – werden zurzeit diskutiert.

Hochschule Luzern

# UNTERNEHMEN MIT VERANTWORTUNG

Auf dem Hintergrund eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts engagierte sich die Hochschule Luzern massgeblich beim Aufbau des Netzwerks «Unternehmen mit Verantwortung» in der Zentralschweiz. Der Artikel zeichnet die Entwicklung nach, zeigt wichtige Meilensteine auf und möchte vergleichbaren Initiativen in der Schweiz wichtige Impulse vermitteln. Stichwörter wie Partizipation und Kooperation mit einem professionellen Ansatz sind für die Hochschule Luzern keine Fremdwörter.

Von Mariana Christen Jakob und Werner Riedweg

## 1. AUSGANGSSITUATION

In der Zentralschweiz gibt es viele mittelständische und familiengeführte Unternehmen mit einem hohen sozialen Engagement für die Region. Das Know-how und die regionale Verankerung öffnen einen grossen Gestaltungsraum für das gesellschaftliche Umfeld. Ebenso sind die gemeinnützigen Unternehmen<sup>1</sup> stark von der regionalen Verankerung geprägt und kennen die gesellschaftlichen Brennpunkte in den Zentralschweizer Kantonen bestens. Vor allem durch Wissensaustausch und Partnerschaften zwischen diesen Sektoren werden neue Sichtweisen und Lösungsansätze möglich. Verschiedene Beispiele der Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Gemeinnützigen zeigen das Potenzial auf. In vielen Fällen sind die bilateralen Beziehungen aber auf ein einzelnes Thema fokussiert und der Erfahrungsaustausch im Sinne von Best-Practice-Beispielen kommt wenig zum Tragen. Hier setzte das Entwicklungs- und Forschungsprojekt der Hochschule an mit der Zielsetzung ein Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung aufzubauen. Daniel Supersaxo, Leiter Personal der Collano Services AG mit Sitz in Sempach, verdeutlicht das in einem Interview mit Studierenden an der Hochschule Luzern:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Das Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung hat sich auf die Begriffsverwendung «wirtschaftliche und gemeinnützige Unternehmen» zur Beschreibung der Kooperationspartner geeinigt. Auf die gängige Formulierung Nonprofit-Organisationen wird im Rahmen des Netzwerks verzichtet. Damit soll den Gemeinnützigen ihre profitorientierte Komponente – im sozialen Bereich – zugesprochen werden.

<sup>2</sup>Für die CSR-Zeitung «Ideen für Unternehmen mit Verantwortung» (2011) der Hochschule Luzern. Das Interview führten Isabelle Albisser, Jana Disch und Annina Rüeegger.

Herr Supersaxo, was ist die Motivation der Collano Services AG, am regionalen Projekt Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung teilzunehmen? *Für mich ist es nicht primär dieses Projekt, als vielmehr die grundsätzliche Motivation, dort zu helfen, wo es nötig ist. Durch den Entscheid der Geschäftsleitung und der Eigentümer der Collano Gruppe, an diesem Projekt mitzumachen, wurde unsere Praxis bestätigt. Wir engagieren uns bereits seit über 25 Jahren im sozialen Bereich. Die Schwierigkeit war, dass wir dies bisher im Alleingang taten.*

In welchen Bereichen hat sich die Collano Services AG bisher sozial engagiert? *Wir arbeiten zum Beispiel mit Personen der Stiftung Brändi oder mit Suchtkranken, um diesen eine Tagesstruktur zu geben oder ihnen eine Lehre zu ermöglichen. Dieses Engagement gehörte schon immer zu unserer Firmenkultur. Es ist wichtig, eine sinnvolle Beschäftigung für diese Personen zu finden und gleichzeitig unser Personal dabei nicht zu überfordern.*

Welche Zielsetzung des Netzwerks hat für Sie besondere Priorität? *Bis heute sind die Personen eher durch Zufall an uns geraten. Durch das Netzwerk erhoffen wir uns eine bessere Koordination, um sozial Schwächeren*

*zu helfen und unsere eigenen Leute zu schulen. Es würde uns allen gut tun, eine andere Seite der Gesellschaft zu sehen. Das Netzwerk kann zu diesem auch mir persönlich sehr wichtigen Anliegen einen Beitrag leisten.*

Diese Ausgangssituation mit einer hohen Bereitschaft für engagierte regionale Kooperationen und noch wenig Koordination und Erfahrungsaustausch bildete die Grundlage für das Netzwerkprojekt. Dabei standen die Fragen im Zentrum, wie ein regionales Netzwerk bezüglich Akteuren, Entwicklungsprozess, Struktur und Programm für die Zentralschweiz aufgebaut werden könnte. In Österreich und Deutschland liegen bereits konkrete Erfahrungen und erfolgreiche Ergebnisse solcher Netzwerke mit verantwortungsvollen Partnerschaften vor (vgl. Kapitel 3). Inwiefern können diese Methoden und Vorgehensweisen übernommen werden bzw. inwiefern braucht es lokale und kulturelle Anpassungen für das Umfeld in der Zentralschweiz? Diese Fragestellung war ein wichtiger Ausgangspunkt für die Netzwerkentwicklung in der Zentralschweiz. An folgenden Leitplanken hat sich das Projektteam für den Entwicklungsprozess orientiert:

/ Partizipativer Entwicklungsprozess: Die Hochschule Luzern verfügt über ein breites Know-how in Fragen der partizipativen Projektgestaltung, insbesondere in der Quartier- und Regionalentwicklung. Es war von Anfang an klar, dass dieser methodische Ansatz auch beim Aufbau des Netzwerks im Zentrum steht. Das Ziel war nie ein von oben aufgesetztes Projekt, sondern die schrittweise Entwicklung in einem mehrstufigen Prozess zu den Bedürfnissen unterschiedlicher Stakeholder.

/ Gleiche Augenhöhe: Ein weiterer wichtiger Punkt war der gleichwertige Einbezug von wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen von Beginn weg. Dies ist ein entscheidender Unterschied zu vergleichbaren Netzwerken im Ausland, bei denen zunächst einmal die Firmen im Fokus stehen. Im Projekt Unternehmen mit Verantwortung waren der Austausch und die Vertrauensbildung zwischen den verschiedenen Sektoren konstituierendes Element des Entwicklungsprozesses.

/ Hochschule in Koordinationsfunktion: Die Hochschule Luzern verfügt über vielfältige und langjährige Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützige Organisationen. Dieses Beziehungsnetz einerseits und das Wissen zu den Themen rund um die gesellschaftliche Verantwortung andererseits bildete die Grundlage für die ersten

Entwicklungsschritte. Die Hochschule hat sich in ihrer Rolle aber immer in der Unterstützungsfunktion der lokalen Akteure verstanden.

## 2. AKTEURE UND ENTWICKLUNGSPROZESS

Jedes Netzwerk ist geprägt von seinen Akteuren und weist damit typische Eigenheiten und Spezifika auf. Darum muss der Fokus zuallererst auf diese Akteure gelegt werden. Beim Beispiel Zentralschweiz wurde darum zunächst einmal der Kontakt zu wichtigen gemeinnützigen Organisationen und zu Unternehmen mit einem Bekenntnis zu gesellschaftlichem Engagement gesucht, um eine Bereitschaft für die Mitarbeit im Entwicklungsprozess des Netzwerks zu prüfen. Entscheidend dabei war die Erstkontakte auf der Ebene der Geschäftsleitung und bei den Inhabern anzusiedeln. Ebenso war es wichtig, Firmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Grössen anzusprechen, genauso wie der Einbezug der wirtschaftlichen Unternehmen und gemeinnützigen Unternehmen. Damit war eine breite Vielfalt gewährleistet und die Möglichkeit, von Organisationen mit unterschiedlichen Profilen lernen zu können. In einer schriftlichen Interessenbekundung haben sich die Akteure der ersten Runde zu einem zeitlichen und finanziellen Engagement verpflichtet. Aus dieser Gruppe wurde in einem weiteren Schritt die Kerngruppe gebildet, die der zentrale Motor im Aufbauprozess war. Über die Motivation zu diesem Engagement äussert sich Felix Föhn, Geschäftsleiter Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH Zentral-schweiz, gegenüber Studierenden der Hochschule Luzern.<sup>3</sup>

*Herr Föhn, Sie sind Mitglied der Spurguppe des Netzwerks Unternehmen mit Verantwortung. Was motiviert Sie, sich für die Gesellschaft zu engagieren? Das Zusammenleben von unterschiedlichsten Menschen mit ihren vielfältigen Interessen, Ideen und Anliegen hat mich schon immer fasziniert. Doch nicht alle Menschen in unserer Gesellschaft haben Zugang zu Ressourcen, um ein eigenständiges und eigenverantwortliches Leben führen zu können. Wenn wir jedoch sozialen Frieden in unserer Gesellschaft wollen, braucht es zwingend Kräfte, die sich für wenig privilegierte Menschen einsetzen.*

<sup>3</sup>Vgl. Fussnote 2. Das Interview führten Alexandra Banzer, Selina Näf und Therese Straubhaar.

MEILENSTEINE	TERMINE
<b>AUFBAU EINER KERNGRUPPE</b> Aufbau eines ersten Kerns von Partnerorganisationen (Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützige Organisationen)	Herbst 2009
<b>EIGENE ERFAHRUNGEN UND ERWARTUNGEN</b> Fokusgruppen mit den gemeinnützigen Organisationen zur Klärung der Erwartungen und Möglichkeiten	Mai 2010
Fokusgruppen mit den Wirtschaftsunternehmen zur Klärung der Erwartungen und Möglichkeiten	Juni 2010
<b>NETZWERKVERANSTALTUNGEN ALS PLATTFORMEN FÜR WISSENSVERMITTLUNG UND NETZWERKBILDUNG</b> 1. Netzwerkveranstaltung «Impulse für neue Partnerschaften» mit Fachreferaten, Praxisbeispielen und Kontakt- und Austausch- möglichkeiten	27. Oktober 2010
2. Netzwerkveranstaltung mit Fachreferaten, Best-Practice-Workshops und Präsentation der Netzwerkidee	30. März 2011
<b>SPURGRUPPE UND GRÜNDUNG DES NETZWERKS</b>	November 2010 – Oktober 2011
Bildung einer Spurgruppe, um das Netzwerk inhaltlich und formal zu konkretisieren	November 2010 – März 2011
Vorbereitung und Gründung des Netzwerks Unternehmen mit Verantwortung	April – Oktober 2011
<b>START DER AKTIVITÄTEN</b>	
Impulswoche 24. – 28. Oktober	Oktober 2011
Netzwerkapéros	Ab Januar 2012

Tabelle 1: PROZESSCHRITTE UND MEILENSTEINE

Welche Schritte erachten Sie als wichtig zur Vernetzung?

*Ich bin davon überzeugt, dass es notwendig ist, eine Plattform zu schaffen, die einen Austausch zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Kräften unserer Gesellschaft ermöglicht. Diese beiden Pole sollen sich besser kennen lernen, um gegenseitige Vorurteile abzubauen zu können.*

Worin besteht die Hauptaufgabe des Vereins Unternehmen mit Verantwortung?

*Er soll einen Zugang in die «andere Welt» vermitteln. Austausch scheint mir ganz wichtig, weil die genannten Pole heute wie Parallelgesellschaften funktionieren. Ich sehe die Hauptaufgabe des Vereins als Brückenbauer, um gegenseitig voneinander zu lernen. Dadurch wird die Volkswirtschaft in der Zentralschweiz insgesamt weiter gestärkt.*

Wenngleich der schrittweise und prozesshafte Aufbau des lokalen Netzwerks Unternehmen mit Verantwortung wichtig ist und die Vertrauens- und Netzbildung seine Zeit braucht, so ist gleichwohl ein übergeordnetes Gesamtkonzept erforderlich. Prozessschritte und Meilensteine müssen durch die Koordination geplant und für alle transparent aufgezeigt werden, damit die Verortung möglich und die Richtung klar sind. Folgender Rahmen wurde beim Beispiel Zentralschweiz im Zeitraum von zwei Jahren gesetzt (Tabelle 1).

### 3. ERFAHRUNGEN UND ERWARTUNGEN

In zwei Fokusgruppen mit den gemeinnützigen Unternehmen (14 Personen) und den wirtschaftlichen Unternehmen (10 Personen) wurde mit der Methode des World-Café<sup>4</sup> in drei Gesprächsrunden nach den Erfahrungen und Erwartungen gefragt. Sehr bewusst wurden die Personen verschiedener Sektoren in diesem ersten Schritt getrennt befragt, um eine klare Sichtweise auf die Herausforderungen aus der jeweiligen Perspektive zu erhalten. Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden von zwei Studierenden der Hochschule Sozialarbeit digital aufgezeichnet, transkribiert und im Rahmen einer Bachelorarbeit ausgewertet.<sup>5</sup> Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

/ Die Bilder und Vorstellungen vom jeweils anderen Sektor waren geprägt von Fremdbildern und teilweise stereotypen Elementen.

<sup>4</sup>World-Café ist eine Methode, um Meinungen in Gruppen über bestimmte Themen auszutauschen. Die Gespräche finden in einer entspannten Kaffeehausatmosphäre statt und haben das Ziel, gemeinsames Wissen sichtbar zu machen, um so neue Perspektiven und Denkweisen zu entwickeln. Damit die eingebrachten Themen und Gedanken nicht verloren gehen, sind die Tische mit weissen, beschriebenen Papiertischdecken und Stiften belegt, um so die Gedanken oder Gesagtes festzuhalten. Eine Moderatorin oder ein Moderator führt als Gastgeber(r) zu Beginn in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln hin. Im Verlauf werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinanderfolgenden Gesprächsrunden von 15 bis 30 Minuten an allen Tischen bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Das World-Café schliesst mit einer Reflexionsphase ab. Diese Methode ist geeignet, wenn es um den Einstieg in ein neues Thema geht (Sabine Bredemeyer, 2002, Das World-Café präsentiert).

<sup>5</sup>Salomé Staub, Philipp Th. Baumann, Corporate Social Responsibility, Netzwerk in der Zentralschweiz (2010)

- / In beiden Welten gibt es «sensible» Felder: Die gemeinnützigen Organisationen schätzen es gar nicht wenn sie für das Aufpolieren des guten Rufs eingespannt werden und die Firmen wehren sich gegen die einseitige Reduktion auf die Finanzierung.
- / Mehrheitlich sind die Erfahrungen gut, vor allem im Hinblick auf Sach- und Geldspenden.
- / Das Begegnen auf gleicher Augenhöhe zwischen den jeweiligen Entscheidungsträgern wurde als wichtige Voraussetzung betont.
- / Win-win-Situationen mit einer längerfristigen Perspektive werden gewünscht.
- / Eine schlanke Organisation mit einfachen Abläufen soll aufgebaut werden.
- / Aufwand und Ertrag müssen in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen.
- / Eine zentrale Koordinationsstelle mit persönlichem Engagement der Partner ist für die Entwicklung des Netzwerks erforderlich.
- / Vernetzung mit bereits bestehenden Initiativen und Netzwerken aus der Region ist voranzutreiben.
- / Intensivierung des Erfahrungsaustauschs und lernen von Best-Practice-Beispielen sind erwünscht.

Auf der Grundlage dieser Rückmeldungen wurden in der Folge zwei Netzwerkveranstaltungen im Abstand von einem halben Jahr geplant. Die Tagungen wollten:

- / Mit Fachreferaten Impulse für Kooperationen vermitteln
- / Anhand von Best-Practice-Workshops Anregungen zur Zusammenarbeit konkretisieren
- / Mit der World-Café-Methode Austauschmöglichkeiten für erste Kontakte ermöglichen
- / Durch Networking die Kommunikation zu Fachpersonen aus anderen Bereichen unterstützen

Zu der zweiten Durchführung wurden auch Fachleute aus dem angrenzenden Ausland eingeladen, um diese Erfahrungen für das Zentralschweizer Netzwerk zugänglich zu machen. Verschiedene Referate und Best-Practice-Beispiele wurden für den vorliegenden Leitfaden Partnerschaften mit Verantwortung zusammengestellt und aufbereitet.



NETZWERKVERANSTALTUNG IN LUZERN

**DAS REGIONALE NETZWERK UNTERNEHMEN MIT VERANTWORTUNG IN DER ZENTRALSCHWEIZ BETRITT PIONIERLAND. ES IST ZU HOFFEN, DASS – AUCH MIT HILFE DIESER PUBLIKATION – MEHR REGIONEN IN DER SCHWEIZ FÜR SOLCHE ENTWICKLUNGSPULSE ZU GEWINNEN SIND.**

Als Abschluss wurde das zu gründende Netzwerk durch eine Vertreterin eines Wirtschaftsunternehmens und einen Vertreter einer gemeinnützigen Organisation konkret vorgestellt. In der Zwischenzeit hatte die Spurgruppe in einem Parallelprozess die formalen und inhaltlichen Grundlagen in verschiedenen Sitzungen erarbeitet. Der persönliche Austausch und die Vertrauensbildung in der etwas mehr als halbjährigen Planung über mehrere Sitzungen hinweg war beeindruckend. Ein Wirgefühl hatte sich als tragendes Element herausgebildet. Auch die definitive Namensgebung belegte diesen Verständigungsprozess: Es gibt Unternehmen mit Gewinnorientierung und einer wirtschaftlichen Zielsetzung und es gibt Unternehmen mit der Orientierung an der Gemeinnützigkeit und mit sozialen Zielsetzungen. Beide sind mit ihrem spezifischen Profil ein Unternehmen mit Verantwortung. Partnerschaften öffnen neue Möglichkeiten. Das Netzwerk heisst darum «Unternehmen mit Verantwortung».

#### 4. STRUKTUR UND PROGRAMM

Um das Netzwerk auf eine möglichst nachhaltige Basis zu stellen, braucht es auch Überlegungen zum Geschäftsmodell und zu den formalen Strukturen. In einem Teilprojekt im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts erarbeitete die Hochschule Luzern die entsprechenden Grundlagen, die für die Entscheidungsfindung unterstützend waren. Am Beispiel des zentralschweizerischen Netzwerks fiel der Entscheid eindeutig zugunsten eines Vereins. Aus einfache Grundlagen und ein möglichst schlanker und flexibler Rahmen wurden entwickelt und in der Spurgruppe verabschiedet.

Der Verein bezweckt:

- / Die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Organisationen im Sozial- und im Umweltbereich
- / Die Bewusstseinsbildung von CSR-Engagement im Raum Zentralschweiz bei einer breiteren Öffentlichkeit

- / Die Sensibilisierung für das Potenzial neuer gesellschaftlicher Kooperationen zwischen Wirtschaftlicher Kooperationen zwischen Wirtschaft und gemeinnützigen Organisationen im Sozial- und im Umweltbereich
- / Die Unterstützung bei der Planung, Initiierung und Professionalisierung von Kooperationsprojekten und bei der Umsetzung von Kooperationsprojekten
- / Die gegenseitige Unterstützung der Vereinsmitglieder beim verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern, natürlichen Ressourcen, Geschäftspartnern und dem gesellschaftlichen Umfeld

Die Aktivitäten und das Programm des Netzwerks werden in Rücksprache mit dem Vorstand und in enger Anlehnung an die regionalen Bedürfnisse aufgebaut und entwickelt. Für 2012 sind drei attraktive Netzwerk-Apéros bei Unternehmenspartnern geplant. Im Oktober 2011 steht die Impulswoche als Initialzündung für regelmässige Aktionswochen in der Zentralschweiz (vgl. Kapitel 3, Impulse in der Zentralschweiz) auf dem Programm. Mit diesen Aktivitäten soll der erste Meilenstein für nachhaltige Entwicklungsimpulse gelegt werden. Eine klare Zielsetzung und ein Nutzenverständnis in einem umfassend wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Verständnis steht dabei Pate, die Jochen Gnädinger, Mitglied der Geschäftsleitung Technopark Luzern und designiertes Vorstandmitglied des Netzwerks, in einem Gespräch mit Studierenden der Hochschule Luzern wie folgt zusammenfasste:<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Vgl. Fussnote 2. Das Interview führten Giuseppe Eggimann, Andreas Müller und Désirée Renggli.

*«Es gibt viele Unternehmen, die die sozialen Problematiken kennen, jedoch nicht wissen, wie diese anzupacken sind. Durch die Plattform bekommen sie eine professionelle Nonprofit-Organisation zur Seite gestellt. Durch die Zusammenarbeit kann mit dem eingesetzten Kapital eine grösstmögliche Wirkung erzielt werden. Gemeint ist nicht etwa die PR-Wirkung, sondern die Wirkung im sozialen Bereich. Lieber heute etwas anpacken, das morgen mehr kostet. Es geht dabei nicht darum, einfach irgendwohin etwas zu spenden, sondern mit Herzblut und Kopf zu spenden. Für die Zukunft erwarte ich eine grössere Transparenz des regionalen Bedarfs und eine tiefere Einstiegsbarriere für diejenigen, die sich mit sozialen Thematiken aktiv auseinandersetzen möchten.»*

Das regionale Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung in der Zentralschweiz betritt Pionierland. Es ist zu hoffen, dass – auch mit Hilfe dieser Publikation – mehr Regionen in der Schweiz für solche Entwicklungsimpulse zu gewinnen sind. In Deutschland erstellt die Bertelsmann Stiftung eine Engagementkarte, die das oft nicht gegen aussen dargestellte Engagement transparent macht (vgl. Kapitel 3, Investition in die Region). Es wäre zu wünschen, dass solche Entwicklungen auch in der Schweiz zum Tragen kommen würden und die grosse unternehmerische Verantwortung von Firmen bei gesellschaftlichen Fragestellungen und die volkswirtschaftlichen Leistungen von gemeinnützigen Unternehmen im Hinblick auf die messbaren sozialen Wirkungen für alle Interessierten sichtbar würden.

Aufgrund der Erfahrungen in der Zentralschweiz lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für regionale Netzwerke zusammenfassen:

- / Keine Parallelstrukturen aufbauen, regionale Netzwerke einbeziehen und nutzen
- / Partner aus verschiedenen Sektoren, Branchen und Grössen integrieren
- / Wichtige Schlüsselpersonen und Persönlichkeiten für die Projektidee involvieren
- / Längerfristiger, offener und ehrlicher Erfahrungsaustausch im Hinblick auf Vertrauensbildung;
- / Netzwerkkoordination mit professionellem Know-how und Fokus auf Support gewinnen
- / Orientierung an zeitverantwortlichen Veranstaltungsdesigns
- / Optimale Planung über einen längeren Zeitraum mit verbindlichen Meilensteinen
- / Ansetzen an beruflichen Alltagsproblem (inklusive Sprachgebrauch) bei den regionalen Partnern
- / Fokus der regionalen Wertschöpfung und Problemlösung im Blick behalten

Das Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung in der Zentralschweiz macht seine ersten vorsichtigen Schritte, hofft aber, weitere Nachahmer in der Schweiz zu finden. Der Bedarf an Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen ist im Hinblick auf die Vielfalt der Möglichkeiten und das grosse Potenzial mehr als wünschenswert.

## LITERATUR

HOCHSCHULE LUZERN (Hrsg.):  
CSR-Zeitung: Ideen für Unternehmen mit  
Verantwortung. Luzern, 2011.

Hochschule Luzern

# DAS PASSENDE BUSINESSMODELL

Um gesellschaftliche Kooperationen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zu initiieren und finanziell nachhaltig zu gestalten, müssen folgende drei Fragen beantwortet werden: Wie sieht das passende Businessmodell aus? Welche Organisationsform und welches Finanzierungsmodell machen Sinn? Welches ist die geeignete rechtliche Trägerschaftsform? Der vorliegende Artikel soll helfen, diese und weitere Fragen zu beantworten.

Von Jürg Kruppenacher

Mit der Entstehung des Internets haben Businessmodelle einen grossen Aufschwung erlebt. Businessmodelle stellen den Versuch dar, die Wirklichkeit eines Unternehmens abzubilden. Sie wollen Antworten auf folgende Fragen geben

- / Wer sind die Kundinnen und Kunden?
- / Wie werden Umsatz und Gewinn erzielt?
- / Wie müssen die zentralen Prozesse gestaltet sein, damit Kundenbedürfnisse zu angemessenen Kosten befriedigt werden können?

Das Ziel von Businessmodellen ist es, Führungskräfte darin zu unterstützen, die Logik ihrer Organisation besser zu verstehen, zu analysieren, zu verändern und nach aussen zu kommunizieren. Dazu dient oft auch die visuelle Darstellung der Strukturen einer Organisation.

## VISUELLE DARSTELLUNG

Osterwalder & Pigneur haben eine solche visuelle Darstellung im Jahr 2009 in einem Handbuch veröffentlicht. In ihrem «Business Model Canvas» haben die Autoren die Geschäftslogik einer Organisation anhand von folgenden neun Elementen dargestellt (Abbildung 1).

Im Rahmen dieses Modells sollen die folgenden Fragen beantwortet werden:

- / Kundensegmente: Für wen soll Wert geschaffen werden? Wer sind die wichtigsten Kundinnen und Kunden?
- / Nutzenversprechen: Welcher Nutzen wird den Kunden vermittelt? Welche Kundenbedürfnisse sollen befriedigt werden? Welche Produkte und Dienstleistungen werden den Kundinnen und Kunden angeboten?
- / Kommunikations- und Vertriebskanäle: Über welche Kanäle sollen die Kundensegmente erreicht werden? Wie sind diese Kanäle miteinander vernetzt? Welche funktionieren am besten? Welche sind am kosteneffizientesten?
- / Kundenbeziehung: Welche Art von Beziehung erwarten die verschiedenen Kundensegmente? Welche Art von Beziehungen wurde etabliert?
- / Finanzierungsströme: Für welche Leistungen sind die Kundinnen und Kunden bereit zu zahlen? Wofür bezahlen sie zurzeit? Wie sehen die Finanzierungsströme aus? Welchen Beitrag an den Gesamtertrag leisten die jeweiligen Finanzierungen?
- / Schlüsselressourcen: Welche Schlüsselressourcen werden benötigt, um das Nutzenversprechen einzulösen?



Abbildung 1: BUSINESSMODELL CANVAS (Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2009)

- / Hauptaktivitäten: Welches sind die Hauptaktivitäten der Organisation, damit das Nutzenversprechen erreicht wird? Im Bereich der Kommunikations- und Vertriebskanäle? In den Kundenbeziehungen? In den Finanzierungsströmen?
- / Schlüsselpartnerschaften: Welches sind die Schlüsselpartner der Organisation? Die Schlüssellieferanten? Über welche Schlüsselressourcen verfügen die Partner? Welches sind die Hauptaktivitäten der Partner?
- / Kostenstruktur: Welches sind die wichtigsten Kosten? Welche Schlüsselressourcen und Hauptaktivitäten sind am teuersten?

### MÖGLICHE ORGANISATIONSFORMEN UND FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Um gesellschaftliche Kooperationen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zu initiieren und finanziell nachhaltig zu sichern, sind verschiedene Organisationsformen und Finanzierungsmodelle denkbar. Im Folgenden werden die wichtigsten Modelle dargestellt (Tabelle 1). In der Praxis bestehen jedoch auch viele Mischformen.

#### ORGANISATIONSFORM

##### GEWERBLICHE AGENTUREN (REINE DIENSTLEISTER)

Gewerbliche Mittler unterstützen und beraten gesellschaftlich engagierte Unternehmen u.a. in den folgenden Bereichen:

- / Konzept- und Projektentwicklung
- / Projektmanagement
- / Entwicklung einer Corporate-Citizenship-Engagementstrategie
- / Einbindung von Mitarbeiterengagement
- / Integration bzw. Nutzung von Corporate-Volunteering-Aktivitäten für die Unternehmens-, Organisations- oder Personalentwicklung
- / Begleitung und Realisierung von Pilotprojekten
- / Koordinierte Partner- und Projektgewinnung

##### FREIWILLIGENAGENTUREN

Freiwilligenagenturen als Mittlerorganisationen erfüllen insbesondere folgende Aufgaben:

- / Information und Beratung von interessierten Bürgerinnen und Bürgern über Möglichkeiten des Engagements vor Ort
- / Vermittlung von Bürgerinnen und Bürgern in gemeinnützige Einrichtungen und Nonprofit-Organisationen
- / Kooperation mit Nonprofit-Organisationen
- / Entwicklung von Projekten, in denen neue Formen des Engagements erprobt werden

##### ENTWICKLUNGSAGENTUREN

Entwicklungsagenturen übertragen bereits bestehende nationale und internationale Programme und Instrumente auf neue lokale Verhältnisse. Sie entwerfen Projekte, bauen Strukturen auf und starten vernetzende Aktivitäten.

##### DIALOGPLATTFORMEN

Im Rahmen von Dialogplattformen werden unter der Beteiligung und Mitwirkung der Unternehmen gemeinsame lokale Strategien zur Engagementförderung entwickelt.

##### ANLAUFSTELLEN IN DER KOMMUNALVERWALTUNG

Anlaufstellen in der Kommunalverwaltung zur Engagementförderung sind Ansprechpartner für NPO und Unternehmen. Sie realisieren zudem Aktivitäten im Auftrag der Gemeinden.

#### FINANZIERUNGSMODELL

Honorare; Auftragspauschalen

Mitgliederbeiträge; Zuwendungen von Stiftungen und der öffentlichen Hand; Spenden

Öffentliche Projektförderung; interne Quersubventionierungen; Mitgliederbeiträge; Spenden; Ehrenamt; Honorare

Mitgliederbeiträge; Zuwendungen von Stiftungen und der öffentlichen Hand; Spenden

Staatliche Beiträge der öffentlichen Hand

Tabelle 1: ORGANISATIONSFORMEN UND FINANZIERUNGSMODELLE

### MÖGLICHE TRÄGERSCHAFTSFORMEN

Neben der Frage nach dem Businessmodell, der Organisationsform und dem Finanzierungsmodell stellt sich auch die Frage nach der rechtlichen Trägerschaftsform.

*Das schweizerische Recht kennt folgende Trägerschaftsformen:*

1. Kapitalgesellschaften (Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung) und Genossenschaften
2. Übrige juristische Personen (Vereine und Stiftungen; öffentlich-rechtliche Körperschaften und Anstalten sowie Anlagefonds mit direktem Grundbesitz)
3. Personengesellschaften (einfache Gesellschaften, Kommandit- und Kollektivgesellschaften)

Im Bereich der nichtgewinnorientierten Organisationen sind die Formen Stiftung, Genossenschaft und insbesondere die Form des Vereins am meisten verbreitet. Die Beliebtheit der Vereinsform erklärt sich durch die hohe Flexibilität, die grosse Regelungsfreiheit, die unkomplizierte Gründung und Auflösung sowie durch die Frage der Haftung, die auf das Vereinsvermögen beschränkt ist.

### LITERATUR UND INTERNETRESSOURCEN

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) *Mittlerorganisationen für Corporate Volunteering*. Treffen und Diskussion der Autorinnen und Autoren der Publikation «Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure». Gütersloh, 2007. [www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-EAEC477B-5D955B34/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_23250\\_29812\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-EAEC477B-5D955B34/bst/xcms_bst_dms_23250_29812_2.pdf)

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region*. Gütersloh, 2010.

JAKOB, G.: *Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen*. In: OLK, T. et al. (Hrsg.): *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. Wiesbaden: VS Verlag, 2010, S. 233–259.

JAKOB, G./JANNING, H.: *Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen*. *Wirtschaftspsychologie* (1)/(2007), S. 14–22.

MAGRETTA, J.: *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review, 2002.

NAGL, A.: *Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen; mit Checklisten und Fallbeispielen* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

OSTERWALDER, A./PIGNEUR, Y.: *Business Model Generation*. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2009.

SCHÖFFMANN, D.: *Corporate Volunteering: Beratung und Vermittlung mit Gewinnorientierung*. In: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen*. Gütersloh, 2008, S. 109–112.

SCHWANINGER, M./WALTER-BUSCH, E.: *Andere Modelle*. In: DUBS, R. et al. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre. Pilotversion*. Bern: Haupt, 2002.

STÄHLER, P.: *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Unveröffentlichte Dissertation der Universität St. Gallen. Lohmar: Josef Eul Verlag, 2002.

VON SCHNUBERIN, G.: *Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick. Daten, Tätigkeiten und Recht*. Basel: Centre for Philanthropy Studies, 2009.

ETH Zürich

# GESTALTUNG UND BEWERTUNG

Eine wesentliche Grundlage für das Gelingen von Kooperationsvorhaben besteht darin, die Erwartungen der Kooperationspartner im Vorfeld zu klären und Zielsetzungen der Kooperation gemeinsam zu formulieren. Neben einer gestaltenden Evaluation in frühen Phasen der Kooperation tritt zu fortgeschritteneren Zeitpunkten zusehends die bewertende Evaluation in den Vordergrund: Konnten die gesetzten Ziele erreicht werden? Das hier vorgestellte Evaluationsinstrument, das Formative Analyse Tool (FAT), bietet die Möglichkeit Zielsetzungen und Nutzenaspekte von Kooperationen zu bewerten und Hinweise für die weitere Gestaltung zu geben.

*Von Sarah Seyr und Theo Wehner*

## EVALUATION VON KOOPERATIONSVORHABEN

Evaluationen sind gekennzeichnet von einer Form der ziel- und zweckorientierten Bewertung, die systematisch erfolgt. Das Ziel einer Evaluation ist es, nützliche Informationen bereitzustellen, beispielsweise als Grundlage für Entscheidungen oder zur Verbesserung des Evaluationsgegenstands. Dabei lassen sich zwei Hauptformen unterscheiden: die formative und die summative Evaluation. Die formative Evaluation begleitet ein Vorhaben während seiner Laufzeit. Evaluationsergebnisse dienen der Optimierung des Vorhabens. Die summative Evaluation wird nach Abschluss eines Vorhabens durchgeführt und bewertet dieses anhand bestimmter Erfolgskriterien. Diese Form der Evaluation dient häufig der Legitimation nach aussen (Friedrich, 2007).

Im Kontext von Kooperationsvorhaben zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPO) sind beide Evaluationsformen relevant. In frühen Phasen der Kooperation stehen die Zieldefinition bzw. -abstimmung der Kooperationspartner und damit der formative Aspekt im Vordergrund. Laut Thomas (1992) sind Kooperationsvorhaben durch zwei wesentliche Eigenschaften der Kooperationspartner geprägt, zum einen durch den Willen zur Durchset-

zung eigener Interessen, zum anderen durch die Kooperation. In Abhängigkeit davon, inwieweit sich die Kooperationspartner für die Realisierung eigener Ziele vs. Projektziele des Partners einsetzen, ergeben sich verschiedene Konfliktmanagementsziele: Vermeidung, Anpassung, Kompromiss, Konkurrenz und Kooperation. Das Erreichen einer kooperativen, sogenannte Win-win-Situation stellt dabei den integrativsten Anspruch dar.

Ein erster Schritt hin zum Erreichen dieses Vorhabens bei Kooperationsprojekten zwischen NPO und Wirtschaftsunternehmen besteht in einer gemeinsamen Aushandlung der Zielsetzung. Hier setzt das vorzustellende Analyseinstrument an: Die Kooperationspartner sollen partizipativ Ziele ihres Kooperationsvorhabens und damit die später zu evaluierenden Inhalte generieren. In einem zweiten Schritt wird die Erreichung der gesetzten Ziele bewertet. Die Bewertung gibt Hinweise auf die weitere Gestaltung der Kooperation. Konkrete Massnahmen sollen wiederum partizipativ abgeleitet werden. Auch die gesetzten Ziele selbst können dabei angepasst werden. Während in frühen Phasen der Kooperation eher formative Aspekte überwiegen, wird in späteren Phasen die summative Evaluation hin zu einer abschliessenden Bewertung des Kooperationsvorhabens zentral.

### FORMATIVES ANALYSE TOOL (FAT)

Das Evaluationsinstrument FAT wurde von der ETH Zürich in Anlehnung an Deitmer et al. (2003) (weiter)entwickelt. Das FAT legt den Fokus auf prozedurale, formbare und interventionsbezogene, sogenannte formative Aspekte der Kooperation, anstatt die Erreichung zuvor festgelegter Zielsetzungen lediglich abschliessend summativ zu prüfen. Es beinhaltet somit bewertende und gestaltende Elemente. Daher wird empfohlen, das Tool von Beginn an in Kooperationsvorhaben zu verwenden. Mit der initialen Kooperationsvereinbarung bzw. der Zielentwicklung und der Zieldefinition werden die relevanten Inhalte festgelegt. Die Wichtigkeit und Erfüllung dieser Inhalte gilt es dann zu bewerten. Aus der Bewertung resultieren Gestaltungsmassnahmen für die weitere Zielentwicklung bzw. den weiteren Kooperationsprozess (vgl. *Abbildung 1*).



**Abbildung 1:**  
**ABLAUFSHEMA**  
**DES FORMATIVEN**  
**ANALYSE TOOLS**

Die Inhalte und Ziele der Kooperation und damit die Evaluationskriterien sollen von den Kooperationspartnern partizipativ erhoben und ausformuliert werden. Dazu empfehlen sich Gruppengespräche in Form von Fokusgruppen oder Gruppendiskussionen. Auch können die Inhalte von Dritten in Interviews gesammelt und schliesslich integriert werden. Die Auflistung der Inhalte erfolgt sortiert nach Haupt- und Unterkategorien (vgl. *Abbildung 2*). Es empfiehlt sich, fünf bis sieben Themenschwerpunkte (Hauptkategorien) zu definieren. Den jeweiligen Hauptkategorien werden die dazugehörigen Inhalte als Unterkategorien (zwischen drei und fünf) zugeordnet. Die Kategorien werden jeweils als Stichwörter, Aussagen oder Fragen formuliert, die es zu beurteilen gilt. Die Bewertungsschritte beinhalten eine Gewichtung, also eine Angabe zur persönlichen Relevanz der Inhalte, und eine Bewertung, also eine Beurteilung, inwieweit die Inhalte erfolgreich umgesetzt sind.

### FAT ALS INTERNES PLANUNGSINSTRUMENT AM BEISPIEL EINER KOOPERATION ZWISCHEN PROFIT- UND NONPROFIT-ORGANISATIONEN

Im Rahmen eines Forschungsprojekts der ETH Zürich (Samuel, Gentile, Lorenz und Pries) wurde ein Kooperationsprojekt zwischen einem Unternehmen und einer NPO exemplarisch mit dem FAT evaluiert. Schon seit mehreren Jahren führten Mitarbeitende des Unternehmens Freiwilligeneinsätze mit Bewohnenden einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung durch. Das Ziel der Evaluation war die Abstimmung der Bedürfnisse sowohl der Bewohnenden sowie der Freiwilligen als auch der dahinter stehenden Profit- und Nonprofit-Organisationen.

Gemeinsam mit Vertretern der Organisationen wurden Inhalte gesammelt, die für die Kooperationspartner und Beteiligten von Bedeutung sind, und schliesslich in Haupt- und Unterkategorien ausformuliert. Da es sich um eine enge und kontinuierliche Zusammenarbeit handelte, sind neben den kurzfristigen positiven Erlebnissen der Beteiligten auch zugrundeliegende geteilte Wertorientierungen relevant für die Evaluation.

#### Hauptkategorien:

1. Berücksichtigung der Werte und Visionen des jeweiligen Partners bei Kooperationsprojekten
2. Gewährleistung einer guten Organisation
3. Erreichung der Ziele der beteiligten Partner der Kooperationen
4. Die positiven Effekte der Kooperation

#### Unterkategorien am Beispiel der Hauptkategorie Werte und Visionen:

1. Die Teilnehmenden erfahren Anerkennung.
2. Die Partner achten sich gegenseitig.
3. Die Organisationskulturen decken sich.
4. Der Einsatz ist authentisch.

In den Planungs- und Gestaltungsphasen von Kooperationen empfiehlt sich der Einsatz des FAT in gemeinsamen Workshops bzw. unter ausführlicher Anleitung. Dabei werden zuerst die Hauptkategorien zur Bewertung präsentiert, dann die jeweiligen Unterkategorien. Die zu beurteilenden Aussagen werden als umfangreicher Bearbeitungsbogen mit detaillierten Instruktionen in Papierformat umgesetzt. Die Bearbeitung erfolgte unter ausführlicher Anleitung.

KATEGORIEN	ANTWORTSKALA WICHTIGKEIT		ANTWORTSKALA ERFÜLLUNGSGRAD		
	ANGABEN IN % VON INSGESAMT 100		UNTER- ERFÜLLT	ERFÜLLT	ÜBER- ERFÜLLT
HAUPTKATEGORIE 1	5%				
HAUPTKATEGORIE 2	40%				
HAUPTKATEGORIE 3	5%				
HAUPTKATEGORIE 4	25%				
HAUPTKATEGORIE 5	5%				
	SUMME: 100%				
UNTERKATEGORIE 1/1	20%				
UNTERKATEGORIE 1/2	30%				
UNTERKATEGORIE 1/3	50%				
	SUMME: 100%				

Abbildung 2: BEARBEITUNGSSCHEMA DES FORMATIVEN ANALYSE-TOOLS

Für die Gewichtung der Hauptkategorien und der jeweiligen Unterkategorien werden von den Teilnehmern Prozentangaben verlangt. Die Teilnehmer sollen insgesamt 100% auf alle Hauptkategorien verteilen. Dies gilt auch für die Unterkategorien, wobei je Hauptkategorie wiederum insgesamt 100% zur Verfügung stehen. So ergibt sich ein Bild der relativen Wichtigkeit von Themen. Die abschliessende Beurteilung der Umsetzung erfolgt je Kategorie anhand einer Skala von «untererfüllt» über «erfüllt» bis «übererfüllt» (vgl. Abbildung 2).

Die Auswertung der Angaben erfolgt zusammenfassend über alle Teilnehmer hinweg unter Angabe der Durchschnittswerte und der Streuung. Neben einer Gesamtauswertung der Aussagen kann auch die Organisationsperspektive unterschieden werden, wenn beispielsweise Teilnehmende aus Wirtschaftsorganisationen und Teilnehmende aus NPO befragt wurden.

Die relative Wichtigkeit von Kategorien in Verbindung mit dem Erfüllungsgrad zeigt auf, welche Themen für die weitere Gestaltung der Kooperation vorrangig behandelt werden sollen. Besondere Aufmerksamkeit gilt jenen Kategorien, die als wichtig beurteilt wurden, aber den Grad der Erfüllung nicht erreichten. Generell gilt die Aufmerksamkeit jenen Kategorien, bei denen der Wert auf der Wichtigkeitsskala höher ausfällt als der Wert bei der Erfüllung.

Die Ergebnisse im Anwendungsbeispiel zeigten zum einen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der befragten Bewohner und der Freiwilligen, zum anderen Stärken und Schwächen des Kooperationsvorhabens. Beispielsweise waren die geteilten Werte und Visionen den Vertretern der sozialen Organisation besonders wichtig, während für die Freiwilligen aus dem Unternehmen die Zielerreichung im Vordergrund stand. Die Organisation und

Kommunikation im Projekt wurde gut bewertet, bei den Nutzenaspekten zeigten sich Unterschiede. Die Ergebnisse wurden gemeinsam mit den Kooperationspartnern diskutiert und in eine strategische Planung der Aktivitäten mit gezielter Ausrichtung überführt.

#### FAT-EINSATZ ALS BREIT ANGELEGTES EVALUATIONSTRUMENT AM BEISPIEL EINER EVALUATION VON KOOPERATIONSVERANSTALTUNGEN

Zusätzlich zur formativen Analyse unter ausführlicher Anleitung kann es sinnvoll sein, zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt in Kooperationsprojekten eine breitere Evaluation durchzuführen. Neben den Kooperationspartnern selbst können so beispielsweise auch Teilnehmer einer Veranstaltung befragt werden. Um Vorhaben von einer grösseren Zielgruppe evaluieren zu lassen, empfiehlt es sich, das FAT zu vereinfachen. Besonders die Beurteilung der Wichtigkeit in Prozent bedarf detaillierter Instruktion. An dieser Stelle empfiehlt es sich daher, eine dreistufige Antwortskala ähnlich jener beim Erfüllungsgrad zu entwickeln (vgl. Abbildung 3).

In dieser Form bedarf es weniger Instruktionaufwands; sie kann leicht als Fragebogen (auch online) umgesetzt werden und erleichtert damit das individuelle Ausfüllen. Die Aussagen zur Wichtigkeit der präsentierten Kategorien in der vereinfachten Form werden allerdings weniger differenziert erhoben. Die Zusammenfassung der Aussagen aller Teilnehmer in Durchschnittswerten in Bezug auf die Wichtigkeit und die Erfüllung je Kategorie und schliesslich die Gegenüberstellung der Werte lässt dennoch auf Antriebe Erfolge und Schwachstellen einer Kooperation erkennen. Auch hier gilt die Aufmerksamkeit wiederum jenen Kategorien mit einer negativen Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Erfüllung.

KATEGORIEN	ANTWORTSKALA WICHTIGKEIT			ANTWORTSKALA ERFÜLLUNGSGRAD		
	WENIGER WICHTIG	WICHTIG	SEHR WICHTIG	UNTER-ERFÜLLT	ERFÜLLT	ÜBER-ERFÜLLT

Abbildung 3: BEARBEITUNGSSCHEMA DES VEREINFACHTEN FORMATIVEN ANALYSE TOOLS

Im Rahmen eines Forschungsprojekts (Seyr Samuel 2011a; 2011b) wurden insgesamt drei Kooperations- bzw. Netzwerkveranstaltungen von den Autoren mittels FAT evaluiert. Die Veranstaltungen richteten sich an Vertreter aus Wirtschafts- und gemeinnützigen Unternehmen, aber auch Mittlerorganisationen und Vertreterinnen und Vertretern aus der Regionalpolitik. Ziel der Veranstaltung war der Austausch unter den Teilnehmenden bis hin zur konkreten Kooperationsanbahnung und die Gründung bzw. Weiterentwicklung eines Kooperationsnetzwerks.

Im ersten Schritt wurden Interviews mit den Veranstalter durchgeführt, um die Ziele und Nutzenerwartungen im Detail zu erfassen. Neben den genannten Nutzenerwartungen waren sich die Veranstalter einig, dass weitere Kriterien wesentlich sind für eine gelungene Umsetzung. Schliesslich wurden acht Themenfelder zusammengetragen und als zu beurteilende Aussagen (Hauptkategorien) formuliert. Jeder Hauptkategorie wurden weitere Themen (Unterkategorien) zugeordnet und ebenfalls als zu beurteilende Aussagen formuliert.

#### Hauptkategorien:

1. Die Veranstaltung war professionell organisiert.
2. Die einzelnen Veranstaltungselemente waren aufeinander abgestimmt und ergaben ein inhaltlich vollständiges Programm.
3. Die Veranstaltung hat mein Wissen zum Thema erweitert.
4. Die Veranstaltung bot die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Teilnehmenden.

5. Während der Veranstaltung wurden Kooperationsmöglichkeiten geschaffen.
6. Der Auftritt der Veranstalter war ihrer Rolle entsprechend.
7. Meine Erwartungen an die Veranstaltung wurden erfüllt.
8. Ich konnte aus der Veranstaltung einen Nutzen ziehen.

#### Unterkategorien am Beispiel der Hauptkategorie fünf: «Kooperationsmöglichkeiten»:

1. Ich hatte die Gelegenheit, meine Organisation zu präsentieren.
2. Die Qualität der Kooperationspartner und -projekte war ansprechend.
3. Ich hatte die Möglichkeit, mit potenziellen Partnern Kontakte zu knüpfen.
4. Ich konnte an der Veranstaltung eine konkrete Kooperation vereinbaren.

Die Aussagen wurden den Teilnehmenden der Veranstaltungen jeweils im Anschluss der Veranstaltung als Onlinefragebogen zugesandt. Jede Aussage sollte nach Wichtigkeit und Erfüllung bewertet werden.

Die Ergebnisse gaben Hinweise auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmenden und auf die Stärken und Schwächen der Veranstaltungen. Beispielsweise zeigte sich, dass die Möglichkeit zum Austausch und die Schaffung von Kooperationsmöglichkeiten den Teilnehmenden am wichtigsten waren. Daneben war aber auch die professionelle Organisation einer Veranstaltung wesentlich. Weniger wichtig war den Teilnehmenden die Wissenserweiterung. Zu den Stärken der Veranstaltungen gehörte z.B. die Organisation und Professionalität der Veranstalter selbst. Schwächen zeigten sich bei der Teilnehmerzusammensetzung, Nonprofit-Organisationen waren über-, Profitorganisationen hingegen weit unterrepräsentiert; dies galt für alle evaluierten Veranstaltungen. Dieses Ergebnisse floss selbstverständlich in die Gestaltung der Nachfolgeveranstaltungen ein – als gezielte Teilnehmerwerbung –, zeigt aber auch, dass es den Veranstaltern nicht wirklich

gelingen ist, formativ in den Prozess einzugreifen, da das Hauptkriterium auch nach der Folgeveranstaltung als «wichtig» (mit einem Durchschnittswert von 2,5), aber gleichzeitig als «untererfüllt» bewertet wurde (der Durchschnittswert lag bei den 21 Auskunftspersonen auf der dreistufigen Skala nur knapp über 1; Seyr Samuel 2011b).

Das Anwendungsbeispiel gab über die inhaltlichen Evaluationsergebnisse hinaus auch Aufschluss über die Güte des FAT, da eine der drei Veranstaltungen zuvor mit einem herkömmlichen Fragebogen evaluiert wurde. Die Inhalte in diesem Bewertungsbogen waren ähnlich jener im FAT. Beispielsweise wurden die einzelnen Veranstaltungselemente, die Kooperationsmöglichkeiten und die Organisation der Veranstaltung berücksichtigt. Das Antwortformat entsprach einer Beurteilung in Form von gängigen Skalen von «sehr gut» bis «sehr schlecht». Im Vergleich zur Evaluation mit dem FAT fielen die Ergebnisse hier deutlich positiver aus. Nur wenige Elemente der Veranstaltung erhielten eine schlechte Bewertung. Die Veranstaltung zeigte so gut wie keine wesentlichen Schwachstellen. Das differenzierte Antwortformat im FAT zeichnete ein anderes Bild: Durch die Berücksichtigung der subjektiven Wichtigkeit von Elementen für die Teilnehmer vs. den tatsächlichen Erfüllungsgrad an der Veranstaltung konnten relevante Gestaltungsfelder identifiziert werden. Damit liegen die Vorzüge des FAT gegenüber herkömmlichen Befragungen in seiner Differenziertheit und Aussagekraft.

## FAZIT

- / Erwartungen von NPO und Wirtschaftsunternehmen an Kooperationen können variieren und sind daher zu explizieren, zu bewerten und ihr Erfüllungsgrad ist zu messen.
- / Das Formative Analyse Tool (FAT) ermöglicht die partizipative Erfassung der Zielsetzungen, die individuelle Gewichtung und deren Evaluation.
- / Im ersten Schritt werden Zielkriterien formuliert, danach werden diese nach Bedeutung/Wichtigkeit und Erreichung/Erfüllung gewichtet.
- / Von den Ergebnissen werden Massnahmen bzw. Gestaltungskriterien abgeleitet, die zur weiteren Zielentwicklung herangezogen werden können.
- / Die Anwendung des FAT kann je nach Kooperationsphase und Zielgruppe in gemeinsamen Workshops oder als Fragebogen erfolgen.

## LITERATUR UND INTERNETRESSOURCEN

DEITMER, L./DAVOINE, E./FLOREN, H./HEINEMANN, L./HOFMATER, B./JAMES, C. et al.: *Final report: Improving the European Knowledge Base through formative and participative Evaluation of Science-Industry Liaisons and Public-Private Partnerships (ppp) in R&D*. COVOSECO thematic network project, EU STRATA 5th framework program, University of Bremen, ITB; COVOSECO thematic network project, EU STRATA 5th Framework program, University of Bremen, ITB, 2003.  
[www.itb.uni-bremen.de/projekte/covoseco/index](http://www.itb.uni-bremen.de/projekte/covoseco/index)  
*European Governance of Innovation*.

FRIEDRICH, V.: *Ein Ansatz für die Evaluation komplexer Programme*. In: FRIEDRICH, V. et al. (Hrsg.): *Hochschule im infrastrukturellen Wandel. Erwartungen, Wirkungen und Bewertungen am Beispiel von ETH World*. Zürich: vdf Hochschulverlag, 2007, S. 105–122.

SAMUEL, O. et al.: *(Eigen-)Evaluation einer CV-Kooperation*. In: WEHNER, T./GENTILE, G.-C. (Hrsg.): *Organisierte Freiwilligkeit. Der Unternehmensbürger als integrativer Ansatz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft?* Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S. 218–239.

SEYR, S./SAMUEL, O.: *Evaluation der Veranstaltungen A\* und B\* anhand des Formativen Analyse Tools*. Interner Bericht im KTI-Projekt: Plattformen für neue gesellschaftliche Kooperationen. ETH Zürich, 2011a. \*anonymisiert

SEYR, S./SAMUEL, O.: *Evaluation der Veranstaltung B\* anhand des Formativen Analyse Tools*. Interner Bericht im KTI-Projekt: Plattformen für neue gesellschaftliche Kooperationen. ETH Zürich, 2011b. \*anonymisiert

THOMAS, K.W.: *Conflict and Negotiation Processes in Organizations*. In: DUNNETTE, M.D./HOUGH, L.M. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992, S. 651–717.

06

**AUSBLICK**

Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG  
**UND DIE ROLLE DES STAATS?**

Von Jean-Daniel Gerber

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der vorliegenden Publikation ziehen? Kein Zweifel, die verschiedenen Artikel und Praxisbeispiele von Kooperationen zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zeigen, dass dieses Thema heute nicht mehr umgangen werden kann. Die Palette der Themen ist breit: von einfachen Partnerschaften, bei denen Unternehmen Projekte von NPO finanzieren und damit ihre Reputation verbessern können, bis hin zu grossen Projekten zwischen der Finanzindustrie und gemeinnützigen Organisationen, die mit nachhaltigen Investitionen gesellschaftliche Herausforderungen gemeinsam einer Lösung näherbringen wollen. Beispiele wie das Problem Jugendarbeitslosigkeit, der verantwortliche Umgang von Kindern und Jugendlichen mit Geld oder die Integration des unternehmerischen Denkens in die Bildung zeigen, in welche Richtung die Zusammenarbeit und die neuen Partnerschaft zwischen Unternehmen und NPO heute und geht in Zukunft gehen wird.

Ebenso hat das klassische Fundraising – Geben ohne klar definierten Zweck – an Bedeutung verloren. Bevorzugt werden strategisch relevante Projekte. Beredete Beispiele finden sich im globalen Kontext: In der Kaffee-, Kakao- oder Baumwollbranche stehen die nachhaltige Gestaltung der Wertschöpfungsketten, eine angemessene Bezahlung, die Beachtung der Menschenrechte und das Verbot der Kinderarbeit im Vordergrund der Zusammenarbeitsbestrebungen.

Besonders hilfreich für die Praxis sind die Hinweise, wie mit gemeinsamen Projekten die Expertise der NPO in die Welt der Unternehmen integriert werden kann und wie dank der Beteiligung an Initiativen Unternehmen und NPO gesellschaftliche Probleme gemeinsam in der jeweiligen Region einer Lösung näher bringen können.

Was steht hinter diesen Veränderungen zugunsten einer vermehrten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NPO? Ein wichtiger Grund liegt in der veränderten Balance zwischen Politik und Wirtschaft als Resultat der Globalisierung. Multinationale Unternehmen agieren global, die Regulierung von Staaten beschränkt sich aber auf den nationalen Rahmen. Den Unternehmen steht im globalen Kontext oftmals kein oder nur ein schwaches politisches Pendant gegenüber. Versuche, diese Lücke wenigstens teilweise durch einen engeren Einbezug der NPO zu überbrücken, machen deshalb Sinn.

Doch auch umgekehrt: Internationale Organisationen, so das Internationale Rote Kreuz, entdecken die Bedeutung der Partnerschaften mit Unternehmen. In besonders konfliktreichen Gegenden wenden sich diese manchmal nicht an die Regierungen, sondern an lokal anwesende multinationale Unternehmen. Unter schwierigen Bedingungen versuchen sie, zusammen ein Mindestmass an Ordnung und Stabilität zu gewährleisten.

Wie sieht nun aber die Rolle der Politik und der öffentlichen Hand bei den nationalen und regionalen Partnerschaften aus? Auf den ersten Blick spricht Corporate Social Responsibility (CSR) die wirtschaftliche Unternehmenswelt an. Um erfolgreich zu sein, muss jedoch auf eine dauerhafte Zusammenarbeit von Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Staat hingearbeitet werden, damit die Zukunftsaufgaben für alle Akteure und Anspruchsgruppen in ihrer ganzen Komplexität angegangen werden können. Nur so können die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden, nur dann werden sich die erarbeiteten Lösungen als nachhaltig erweisen.

Der Politik kommt die Aufgabe zu, den Rahmen für diese Aktivitäten zu setzen, Anreize zu schaffen, Unterstützung zu bieten und Ressourcen bereitzustellen. In Deutschland ist diese Diskussion angestossen, in der Schweiz stehen wir am Anfang. Die politischen Akteure sind aufgerufen, positive Impulse zu setzen, damit die doppelte Zielsetzung eines unternehmerischen und gesellschaftlichen Gewinns durch Partnerschaften noch stärker eingelöst werden kann. Wenn dieses Buch dazu beiträgt, hat es sein Ziel erfüllt

>>>> **JEAN-DANIEL GERBER** IST GEGENWÄRTIG PRÄSIDENT DER SCHWEIZERISCHEN GEMEINNÜTZIGEN GESELLSCHAFT SGG. ER FÜHRT AUCH DEN VORSITZ DES VERWALTUNGSRATS DER SIFEM (SWISS INVESTMENT FUND FOR EMERGING MARKETS). DIE SIFEM IST EINE ENTWICKLUNGSPOLITISCHE ORGANISATION, DIE INVESTITIONEN IN KMU IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN TÄTIGT. BIS IM FRÜHJAHR 2011 FÜHRTE JEAN-DANIEL GERBER DAS STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT UND ZWISCHEN 1997 UND 2003 DAS HEUTIGE BUNDESAMT FÜR MIGRATION.

# WEITERFÜHRENDE LITERATUR

## MONOGRAFIEN UND AUFSÄTZE IN SAMMELBÄNDEN

ARAS, G./CROWTHER, D.: *NGOs and social responsibility*. Bingley: Emerald, 2010.

CHRISTEN JAKOB, M./VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*. Frauenfeld/Zürich: Verlag Huber, 2009.

FUCHS-GAMBÖCK, K.: *Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Heidelberg, München, Landsberg, Berlin: Economica Verlagsguppe, 2006.

HARDTKE, A., KLEINFELD, A. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

HUIJSTEE van, M.M.: *Business and NGOs in interaction: a quest for corporate social responsibility*. Utrecht: Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap, 2010.

JONKER, J.: *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2011.

KLEIN, S., SIEGMUND, K. (Hrsg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

KÖRTING, C.: *Public Private Partnerships III*. In: HABISCH, A. et al. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2008.

LIEBIG, B. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in der Schweiz: Massnahmen und Wirkungen*. Bern: Haupt Verlag, 2010.

LUKAS, K./HUTTER, F.-J.: *Menschenrechte und Wirtschaft*. Wien: NWV, Neuer Wissenschaftlicher Verlag, 2009.

RABE VON PAPPENHEIM, J.: *Das Prinzip Verantwortung: die 9 Bausteine nachhaltiger Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

RAUPP, J. et al. (Hrsg.): *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

RIETH, L.: *Global Governance und Corporate Social Responsibility: welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze auf das CSR-Engagement deutscher Unternehmen?* Opladen: Budrich UniPress Ltd., 2009.

SCHEWE, G. et al.: *Corporate Volunteering – eine Bestandsanalyse für Deutschland*. Arbeitspapier des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; Nr. 74. Münster, 2010.

SCHWALBACH, J. (Hrsg.): *Corporate social responsibility and stakeholder dynamics*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

WALTER, B.: *Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren: Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

WARNER, M., SULLIVAN, R.: *Putting Partnerships to Work. Strategic alliances for development between government, the private sector and civil society*. Sheffield UK, Greenleaf Publishing Limited, 2004.

SIEGMUND, K.: *Corporate Volunteering in Partnerschaften: zur Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels aus NPO-Sicht*. In: KLEIN, S./ SIEGMUND, K. (Hrsg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 61–69.

## ARTIKEL IN FACHZEITSCHRIFTEN

BINGGELI, U.: *Corporate Volunteering – wenn Wirtschaft und Nonprofit-Organisationen gemeinsame Sache machen, auf Partnersuche im Sozialbereich*. In: Sozial Aktuell 41(9)/2009, S. 8–11.

**Abstract:** Noch ist er für sie Neuland, der Sozialbereich. Doch zunehmend engagieren sich Firmen im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility nicht nur mit Spenden, sondern auch mit Manpower. Während sich in Deutschland Unternehmen und NPO bereits mit «Speeddatings» finden, geht es in der Schweiz noch ein bisschen zögerlich zu und her.

JACKSON, G./APOSTOLAKOU, A.: *Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?* In: Journal of Business Ethics 94(3)/2010, S. 371–394.

**Abstract:** Der Artikel vergleicht den Einfluss verschiedener institutioneller Gegebenheiten im Umfeld einer Firma auf deren Corporate Social Responsibility-Tätigkeiten. Betrachtet werden verschiedene Unternehmen in Kontinentaleuropa. Die Forscher zeigen, dass Firmen in einem mehrheitlich liberalen Markt (Anglo-Saxon Countries) höhere Werte auf den meisten CSR-Dimensionen aufweisen, als Firmen in einem stärker regulierten Markt (CMEs).

MUTHURI, J. et al.: *Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility*. In: British Journal of Management 1(3)/2009, S. 75–89.

**Abstract:** Freiwilligeneinsätze von Firmenmitarbeitenden nehmen stetig zu und werden als bedeutend für die Gemeinschaft innerhalb der Firma und die Beziehungen zwischen Firma und Mitarbeitenden verstanden. Die Autoren des Artikels untersuchten die Wirkung von Corporate Volunteering (CV), insbesondere ob und wie sich CV auf das soziale Kapital auswirkt. Dazu untersuchten sie die Dynamiken von Freiwilligeneinsätzen in drei britischen Unternehmen.

SEITANIDI, M. M. et al.: *Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships*. In: Journal of Business Ethics 94 (Supplement 1)/2010, S. 139–161.

**Abstract:** Die Autoren präsentieren ein Analysemodell, um «cross sector social partnerships» zu betrachten und zu verstehen, warum wirtschaftliche und gemeinnützige Unternehmen immer häufiger Kooperationspartnerschaften für soziale Zwecke eingehen. Sie können zudem erklären, weshalb die drei Faktoren transformative capacity, transformative intention und transformative experience für die Bildung solcher Kooperationspartnerschaften eine bedeutende Rolle spielen.

TURKO, L./CELESTE, C.: *The field of security. Public private partnerships*. In: SIAC-Journal 6(2)/2009, S. 62–67.

**Abstract:** Wie werden Public private partnerships (PPPs) definiert? Welches sind die Vorteile von PPPs, wo stoßen PPPs an Grenzen? Der Artikel gibt einen allgemeinen Überblick zum Thema, stellt verschiedene Typen von PPPs vor und versucht, eine eindeutige Definition zu finden.

# WEITERFÜHRENDE LINKS

## SCHWEIZ

### *Actares*

Ist ein Verein, der sich der Unterstützung und Förderung verantwortungsbewusster Aktionäre und Aktionärinnen verschrieben hat. Actares mit den Geschäftsstellen in Bern und Genf leistet Beiträge zur Entwicklung einer Wirtschaft, die mit Menschen und Umwelt achtsam umgeht.

[www.actares.ch](http://www.actares.ch)

### *Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen*

Das IWE zählt international zu den bedeutendsten Forschungseinrichtungen im Fachgebiet der Wirtschaftsethik. Unter anderem organisiert es die St. Galler CSR-Tage und bietet ein Weiterbildungsangebot, Zertifikatskurs (CSR-HSG), für Praktiker und Praktikerinnen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, internationalen Organisationen und Politik an.

[www.iwe.unisg.ch](http://www.iwe.unisg.ch)

### *KMU Social Kit*

Bietet einen Instrumentenkoffer der SANU – Bildung für nachhaltige Entwicklung; darunter einen Leitfaden für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen, umzusetzen und zu evaluieren.

[www.kmusocialkit.ch](http://www.kmusocialkit.ch)

### *Netzwerk «Unternehmen mit Verantwortung»*

In der Zentralschweiz hat sich eine Gruppe von wirtschaftlichen und gemeinnützigen Unternehmen zusammengefunden und das Netzwerk aufgebaut. Dieses bietet Unterstützung sowie Begleitung bei der Initiierung von nachhaltigen Kooperationsprojekten.

[www.verantwortung.lu](http://www.verantwortung.lu)

### *NSW-RSE*

«Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft» Der Verein verbindet Menschen, Organisationen und Unternehmen, die sich für die soziale Verantwortung der Wirtschaft engagieren, und organisiert regelmässig Podiumsgespräche und Debatten zu sozialem Handel.

[www.nsw-rse.ch](http://www.nsw-rse.ch)

### *Öbu*

Ist ein Think-Tank für Umwelt-, Sozial- und Management-Themen. Sie realisiert Projekte in Wirtschaft und Politik und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern. Sie setzt sich für politische Rahmenbedingungen ein, welche die Anstrengungen der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit rentabel machen.

[www.oebu.ch](http://www.oebu.ch)

### *Sozial engagiert*

Die virtuelle Plattform für Information, Vernetzung und Austausch fördert und unterstützt soziale Partnerschaften zwischen dem ersten und dem dritten Sektor.

[www.sozialengagiert.ch](http://www.sozialengagiert.ch)

### *Sustainability Performance*

BHP – Brugger und Partner AG ist eine auf Strategieentwicklung und Nachhaltigkeitsfragen spezialisierte Beratungsfirma mit Sitz in Zürich. Sie bietet Organisations-, Strategie- und Prozesscoaching für private Firmen und öffentliche Institutionen auf nationaler und internationaler Ebene an. Sie ist Mitgründerin des Sustainability Forum Zürich.

[www.bruggerconsulting.ch](http://www.bruggerconsulting.ch)

### *The Sustainability Forum Zurich*

Ist eine unabhängige Nonprofit-Organisation, die von führenden Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und dem öffentlichen Sektor gegründet wurde. Sie organisiert unter anderem das jährliche International Sustainability Leadership Symposium.

[www.sustainability-zurich.org](http://www.sustainability-zurich.org)

### *UN Global Compact Network Switzerland*

Lernplattform für Schweizer KMU. Im März 2006 haben die Schweizer Unterzeichnerfirmen des UN Global Compact beschlossen, ihre gemeinsamen Aktivitäten offiziell als lokales Teilnetzwerk zu entwickeln.

[www.unglobalcompact.ch](http://www.unglobalcompact.ch)

INTERNATIONAL<sup>1</sup>*CCCD*

Das Centrum für Corporate Citizenship Deutschland arbeitet – gemeinsam mit gesellschaftlich engagierten Unternehmen und Partnern aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik – als Denk- und Kompetenzzentrum für Corporate Citizenship.  
[www.cccdeutschland.org](http://www.cccdeutschland.org)

*COSORE*

Cosore (Corporate Social Responsibility) ist ein von der EU-Kommission finanziertes Projekt der Siemens AG mit Partnern aus Deutschland, Italien, Belgien und Portugal, mit dem ein Modell zur Förderung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen mittels einer Balanced Scorecard entwickelt und erprobt wurde.  
[www.cosore.com](http://www.cosore.com)

*CSR Germany*

Internetportal der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen.  
[www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de)

*CSR-Initiative der Bertelsmann-Stiftung*

Internetseite der Bertelsmann Stiftung zum Projekt «Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen» mit Informationen zu verschiedenen Unterprojekten und zahlreichen Downloads.  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

*CSR News*

Portal mit News und Artikeln und zum Thema Corporate Social Responsibility. Für Nonprofit-Organisationen ist die Einstellung von Meldungen kostenfrei.  
[www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)

*CSR WeltWeit*

Mit dem Ziel, das gesellschaftliche Engagement deutscher Unternehmen im Ausland zu fördern und sichtbar zu machen, ist auf Initiative des Auswärtigen Amtes und der Bertelsmann Stiftung das Informationsportal CSR WeltWeit entstanden.  
[www.csr-weltweit.de](http://www.csr-weltweit.de)

*Europäisches Netz für CSR*

Ist das führende europäische Netzwerk für CSR mit rund 70 multinationalen Körperschaften und 29 nationalen Partnerorganisationen als Mitglieder.  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

*London Benchmarking Group (LBG)*

Über 300 Unternehmen weltweit nutzen das LBG-System, um ihre Leistungen für das Gemeinwesen im Bereich Corporate Citizenship zu organisieren, zu messen und zu vergleichen. Die international tätigen Corporate Responsibility-Unternehmensberatungen der LBG sind in London und New York stationiert.  
[www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net)

*respACT*

Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen. Der Verein bezeichnet sich als führende Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltige Entwicklung in Österreich.  
[www.respect.at](http://www.respect.at)

*The Partnering Initiative UK*

Die Londoner Partnering Initiative arbeitet mit Einzelpersonen, Organisationen und Systemen zusammen, um nachhaltige Entwicklungs-Partnerschaften zwischen der Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu entwickeln und zu fördern (Cross-Sektor-Partnerschaften).  
[www.thepartneringinitiative.org](http://www.thepartneringinitiative.org)

*Verantwortliche Unternehmensführung*

Kampagne des Netzwerks engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland UPJ mit einem Leitfaden für den Einstieg von Unternehmen in CSR-Themen.  
[www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de](http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de)

<sup>1</sup>Der internationale Teil der Linkssammlung basiert unter anderem auf der umfassenden Linkssammlung des Netzwerks engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland UPJ ([www.upj.de](http://www.upj.de)).

## IMPRESSUM

Diese Publikation wurde gefördert durch die Hochschule Luzern und die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft

### HERAUSGEBERINNEN

Mariana Christen Jakob, Nina Blaser

### GESTALTUNG

Blyss Kommunikationsdesign, 8008 Zürich  
www.blyss.ch

### KORREKTORAT UND DRUCK

Neidhart + Schön AG, 8037 Zürich  
Diese Publikation wurde klimaneutral gedruckt.

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2011 interact Luzern  
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
www.hslu.ch/interact

ISBN 978-3-906413-85-3

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

FH Zentralschweiz



Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft  
Société suisse d'utilité publique  
Società svizzera di utilità pubblica

## PARTNERSCHAFTEN MIT VERANTWORTUNG

Die Publikation führt in das Thema Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPO) ein und skizziert eine Palette von Möglichkeiten für konkrete Umsetzungen.

In Zusammenarbeit mit einem Netz von Fachleuten aus der Wirtschaft und den NPO werden grössere und kleinere Praxisprojekte vorgestellt, die einen guten Einblick in den Entstehungskontext und den Hintergrund geben. Auffallend ist dabei, dass sich eine Verschiebung von reinen Geldspenden hin zu einem stärkeren Fokus auf den Inhalt abzeichnet, eine Entwicklung hin zu einem «neuen» Verständnis von Partnerschaften zwischen den unterschiedlichen Sektoren.

Weitere Artikel von Experten und Expertinnen aus dem In- und Ausland zeigen die bisherigen Erfahrungen mit Kooperationen auf und vermitteln wertvolle Anregungen, Modelle und Checklisten zur Planung, Umsetzung und Auswertung der verschiedenen Formen von gesellschaftlichem Engagement.

Ziel dieser Publikation ist es, die bisherigen Initiativen und Aktivitäten vorzustellen und damit Mut zu machen, bisherige Sektorengrenzen zu überwinden. Gesellschaftliche Verantwortung geht uns alle an und wird für die Zukunft an Bedeutung gewinnen.