

Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen – Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen

Erschienen in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2008

Von Gisela Jakob, Heinz Janning, Gerd Placke

Neue Kooperationen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen stellen hohe Ansprüche an alle Beteiligten. Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützige Organisationen aus den Bereichen Soziales, Kultur, Umwelt und Bildung repräsentieren gesellschaftliche Bereiche, die sich in Aufgaben, Handlungslogiken und Entscheidungsprozeduren unterscheiden und verschiedene Organisationskulturen verkörpern. Dies erschwert Kontakte und Partnerschaftlichkeit, wenn es um eine Zusammenarbeit beim bürgerschaftlichen Engagement geht. Lokale Anlaufstellen der Engagementförderung wie Freiwilligenagenturen, Bürgerbüros, lokale Netzwerke oder auch privatgewerbliche Unternehmens- und Organisationsberatungen haben in den letzten Jahren verstärkt die Rolle als Mittlerorganisationen im Bereich von Corporate Citizenship übernommen. Sie leiten Kontakte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ein, bieten neue Aktivitäten wie Freiwilligentage oder die Marktplatz-Methode¹ an und entwickeln passgenaue Projekte, die Möglichkeiten zum Austausch eröffnen und im Gemeinwesen sichtbar werden. Die erfolgreiche Vermittlungstätigkeit durch solche intermediären Organisationen hat den Vorteil, dass der Aufbau neuer Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen professionell betrieben und systematisch angelegt werden kann. Dies zeigen die Erfahrungen in Ländern wie den USA, Großbritannien und den Niederlanden, in denen es bereits seit längerem eine Tradition solcher intermediärer Akteure im Bereich von Corporate Citizenship gibt. Die Entwicklung in Deutschland befindet sich dagegen noch am Anfang.

Solche Kooperationen und Projekte kommen nur zustande, wenn alle Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen, wenn dabei auch das Gemeinwesen und das soziale Um-

feld vor Ort gewinnen und wenn es entsprechende Rahmenbedingungen in den verschiedenen Organisationen gibt. Darüber hinaus stellen solche Partnerschaften neue Anforderungen an die Beteiligten: an Unternehmen und gemeinnützige Organisationen ebenso wie an Kommunalpolitik und –verwaltung und an die Mittlerorganisationen. Wenn diese intersektoralen Prozesse erfolgreich verlaufen, verändern sie das Verhältnis zwischen den Akteuren, stellen eingefahrene Wege der Zusammenarbeit z.B. zwischen öffentlichen und freien Trägern in Frage und bringen neue Formen der Zusammenarbeit aber möglicherweise auch neue Verwerfungen und Konflikte hervor. Ähnlich wie bei der Engagementförderung insgesamt bedarf es förderlicher Rahmenbedingungen und Gelegenheiten, um solche neuen Kooperationen zu erproben. Dabei können die Mittlerorganisationen eine besondere Rolle übernehmen, da sie als intermediäre Akteure über Wissen und Können aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und ihren Organisationen verfügen. Im Idealfall übernehmen sie Aufgaben als Initiatoren, Projektentwickler, Vermittler und Berater.

Mit dem vorliegenden Autorenband geht es darum, die Anfänge erfolgreicher Vermittlungstätigkeiten und gute Beispiele zu dokumentieren und eine Diskussion anzustoßen, die sich mit Fragen der Infrastruktur zur Anbahnung von sektorübergreifenden Kooperationsprozessen in Deutschland befasst. Der abschließende Beitrag stellt sich der Aufgabe, einige im Band dargestellte Entwicklungen zusammenzufassen, Herausforderungen zu markieren und Perspektiven zu skizzieren. Im Folgenden werden die Voraussetzungen für gelingende Vermittlungsaktivitäten herausgearbeitet, damit verbundene Anforderungen an Wissen und Können der ‚Profis‘ in den Mittlerorganisationen skizziert und auf notwendige Rahmenbedingungen wie eine angemessene Ressourcenausstattung und die Einbindung in kommunale Prozesse verwiesen.

1 Über „Gute Geschäfte“ - die Marktplatz-Methode - informieren wir im Teil III der Publikation

I.2.1 Erste Verständigungen und offene Fragen – Zur Debatte um das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen

Dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und als Spender und Stifter tätig werden, ist keineswegs ein neues Phänomen, sondern beruht auf langen Traditionen philanthropisch motivierten Handelns einzelner Unternehmer und Unternehmensfamilien oder ist der guten Einbindung von Handwerksbetrieben und klein- und mittelständischen Unternehmen in das lokale Gemeinwesen geschuldet (vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002, S. 467 ff.). Das Neue an der aktuellen Debatte um die Verantwortungsübernahme von Unternehmen und neue Kooperationen mit lokalen Partnern resultiert allerdings aus einer Neubewertung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen, die sich sowohl aus Anforderungen in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit als auch aus gesellschaftlichen Veränderungen speist. Anforderungen globalen Wirtschaftens und ein damit verbundener hochflexibler Einsatz von Mitarbeitern in international tätigen Unternehmen erfordern neue Maßnahmen zur Personalentwicklung ebenso wie zusätzliche Aktivitäten der Unternehmen, um in dem jeweiligen lokalen Gemeinwesen sichtbar zu werden (vgl. Riess 2006). Die Entwicklung bei den Unternehmen korrespondiert und wird befördert durch Verschiebungen im Verhältnis zwischen (Sozial-)Staat, Markt und Zivilgesellschaft, wie sie sich seit einiger Zeit in Deutschland beobachten lassen. Politische und gesellschaftliche Akteure richten dabei ihren Blick stärker als bislang auf Wirtschaftsunternehmen und erwarten von ihnen vermehrt Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und Anforderungen.

Eine solche neue gesellschaftliche Rolle von Unternehmen lässt sich nicht mit zufälligen, philanthropisch motivierten Beiträgen wie einzelnen Spenden umsetzen, sondern erfordert systematische und auf Wirkung angelegte Aktivitäten unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements. Demzufolge kristallisiert sich in der Debatte ein Verständnis von Corporate Citizenship als „das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“ heraus (Westebbe / Logan 1995, S. 7). Unternehmen integrieren damit neue Aktivitäten, und stellen Ressourcen in Form von Geld, Personal, Wissen und Sachmitteln bereit, um damit gesellschaftliche Probleme zu bearbeiten. Dies tun sie allerdings nicht selbstlos und

ihr Engagement ist keineswegs nur moralisch begründet, sondern verbindet sich bei strategisch verstandenen Projekten mit konkreten Unternehmenszielen und trägt dann auch zum geschäftlichen Nutzen bei, weil es Interessen des engeren Geschäftsfelds berücksichtigt und das Know-how des Unternehmens einfließen kann. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung wird auf diese Weise Teil der Geschäftsstrategie (vgl. Lang / Solms Nebelung o.J., Schöffmann 2001). Die Nutzenerwartungen können ganz unterschiedliche sein und von Zielsetzungen für die Personalentwicklung bis hin zu Wettbewerbsvorteilen beim Absatz von Produkten und Dienstleistungen reichen. Die Verbindung des gesellschaftlichen Engagements mit Unternehmenszielen soll sicherstellen, dass dabei die Ressourcen des jeweiligen Unternehmens in Form von Wissen und Kompetenzen gesellschaftlich fruchtbar werden und dazu beitragen, dass ein kontinuierliches Engagement und länger dauernde Kooperationsbeziehungen zustande kommen.

Diese Struktur einer engen Verknüpfung mit den geschäftlichen Interessen der Unternehmen kann aber auch zu Spannungen führen. Die Unternehmen ebenso wie die beteiligten Partner wie Non-Profit-Organisationen sind gefordert, gemeinwohlbezogene und unternehmensbezogene Zielsetzungen bei den Aktivitäten immer wieder aufs Neue auszubalancieren. Dies erfordert eine sorgfältige Entwicklung von Projekten sowie Aushandlungs- und Verständigungsprozesse der beteiligten Akteure.

Aktivitäten unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements sind auf die Zusammenarbeit mit Akteuren aus gemeinnützigen Organisationen, aus öffentlichen Einrichtungen, aus Politik und Verwaltung angewiesen. Zugleich werden durch derartige Maßnahmen und Projekte neue Kooperationen zwischen Akteuren gestiftet, die bislang kaum Berührungspunkte hatten. Dies wird als besondere Stärke und Win-Situation für alle Beteiligten gesehen, weil darin das Potenzial für ein gemeinsames Verständnis gesellschaftlicher Probleme und deren Bearbeitung angelegt ist (vgl. Lang 2003, Jakob/Janning 2007). Unternehmen werden dabei in der Öffentlichkeit nicht nur als wirtschaftliche Akteure wahrgenommen, die auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, sondern erhalten die Gelegenheit, sich auch als gesellschaftlich verantwortungsvolle Akteure zu präsentieren. Die Rolle von gemeinnützigen Organisationen wie soziale und kulturelle Einrichtungen und Verbände verändert sich, weil sie nicht nur als Bittsteller um Spenden und Empfänger öffentlicher Fördermittel gesehen, sondern als Anbieter konkreter Offerten und Leistungen für die Unternehmen interessant werden.

Die neuen Kooperationen können die Möglichkeit eröffnen, Barrieren zwischen gesellschaftlichen Bereichen, deren Akteure sich häufig gleichgültig oder sogar vorurteilsbehaftet begegnen, aufzuheben und zumindest punktuell gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten.

Nach unserem Überblick besteht bezüglich dieser begrifflichen Bestimmung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in der noch jungen Debatte in Deutschland weitgehend Einigkeit. Dies bedeutet allerdings nicht unbedingt, dass ein solches Selbstverständnis einer systematischen, mit den Geschäftszielen und der Unternehmenskultur verbundenen und auf gleichberechtigte Partnerschaften ausgerichteten gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme auch in der Praxis stringent umgesetzt wird. Zwar hat sich in Deutschland in den letzten Jahren eine vielfältige Praxis mit Projekten und Aktivitäten entwickelt, mit denen Unternehmen, klein- und mittelständische Betriebe ebenso wie große und global agierende Unternehmen, neue Programme zur Unterstützung des Engagements ihrer Mitarbeiter aufgelegt haben, sich an Aktivitäten wie Freiwilligentagen und Mentorenprojekten beteiligen oder in lokalen Arbeitskreisen aktiv sind, in denen es darum geht, die Kindertagesbetreuung und die Lebensbedingungen von Familien vor Ort zu verbessern oder zur Stadtentwicklung beizutragen (vgl. Riess / Placke 2005). Allerdings kann keineswegs davon ausgegangen werden, dass Corporate Citizenship eine Selbstverständlichkeit ist. Die Aktivitäten beschränken sich bislang auf herausgehobene Unternehmen, die in dem Bereich besonders aktiv sind. Darüber hinaus ist das soziale Engagement der Unternehmen nur selten integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie, sondern die Praxis ist vielfach von Zufälligkeiten, Spontaneität und gutem Willen geprägt und zeugt noch nicht von einem neuen Rollenverständnis von Unternehmen (vgl. Backhaus-Maul 2006, Habisch 2003, Heuberger / Oppen / Reimer 2004). Ihr gesellschaftliches Engagement erscheint für die Öffentlichkeit bisweilen unkoordiniert und daher ineffektiv, und einigen Aktivitäten mangelt es auch an Transparenz und Flexibilität (Pohl 2005).

Hinzu kommt, dass die Spielräume für ein gesellschaftliches Engagement von Unternehmen aufgrund sozialstaatlicher Regelungen in Deutschland andere sind als in Ländern wie den USA oder Großbritannien. Aktivitäten wie die Einrichtung einer Krankenversicherung für die Beschäftigten, die in den USA als vorbildliches Engagement von Unternehmen gelten, sind in Deutschland aufgrund gesetzlicher Regelungen selbstverständliche Arbeitnehmerrechte. Was für die gesellschaftliche Verantwortung

von Unternehmen insgesamt gilt, betrifft auch Aktivitäten im Rahmen von Corporate Citizenship. Themen und Gegenstände müssen entsprechend der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Handlungsbedarfe spezifisch für Deutschland entwickelt werden.

Für die zögerliche Entwicklung von Corporate Citizenship in Deutschland gibt es noch weitere Gründe: In den gemeinnützigen Organisationen, Kommunen und Verwaltungen bestehen nach wie vor Vorbehalte gegenüber einem stärkeren bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen, und die Organisationen und Einrichtungen sind keineswegs auf neue Kooperationen mit marktwirtschaftlichen Partnern vorbereitet. Bislang gibt es keine breite öffentliche Debatte und deshalb auch keine Verständigung über eine neue gesellschaftliche Rolle von Unternehmen. Dementsprechend bleiben sowohl die Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen als auch die Grenzen ungeklärt.

I.2.2 Mittlerorganisationen als „Brückenbauer“ zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen

Die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern für Corporate Citizenship-Projekte ist eine anspruchsvolle Angelegenheit. Unternehmen können sich im Angesicht von unzähligen lokalen Vereinen, Initiativen und Selbsthilfegruppen kaum einen Überblick über das äußerlich unübersichtliche Bild der gemeinnützigen Organisationen verschaffen. Sie können daher auch nur schwer einschätzen, wer als Projektpartner vertrauenswürdig und geeignet ist und wer zu ihnen ‚passt‘. Umgekehrt verfügen die gemeinnützigen Organisationen ebenfalls nur über ein zumeist sehr eingeschränktes Wissen über Unternehmensabläufe und die Zielsetzungen privatwirtschaftlicher Akteure. Zudem sind sie aufgrund ihrer knappen finanziellen Ressourcen bei der Kooperation mit Unternehmen stark auf monetäre Unterstützung fixiert und wissen oft nicht, welche spezifischen Qualitäten sie Unternehmen anbieten können, von denen diese profitieren können.

Intermediäre Organisationen aus dem Bereich der Engagementförderung haben die Aufgabe übernommen, im lokalen Raum zwischen den verschiedenen beteiligten Ak-

teuren zu vermitteln, Kontakte anzubahnen und passgenaue Projekte gemeinsam mit den Unternehmen und den gemeinnützigen Organisationen zu entwickeln. Nach unserem Überblick sind es in Deutschland vor allem vier Typen von Mittlerorganisationen, die im Bereich von Corporate Citizenship aktiv sind:

- lokale Anlaufstellen der Engagementförderung wie Freiwilligenagenturen, Bürgerbüros und -zentren sowie vergleichbare Einrichtungen, die nicht nur einzelne Bürger und gemeinnützige Einrichtungen in Sachen Engagement beraten, sondern auch Corporate-Citizenship-Projekte entwickeln und durchführen. Sie basieren auf unterschiedlichen Trägermodellen, die von der Trägerschaft durch einen einzelnen Wohlfahrtsverband, über verbandliche Zusammenschlüsse bis hin zu unabhängigen Vereinen reichen. Auch einzelne Stiftungen und Kommunen können Träger dieser lokalen Anlaufstellen sein (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 312f);
- bundesweite und lokale Netzwerke wie der Zusammenschluss „Unternehmen: Partner der Jugend“ auf Bundesebene oder verschiedene lokale Zusammenschlüsse, die in Kooperation mit anderen Akteuren Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen vor Ort befördern;
- privatgewerbliche Anbieter wie Unternehmens- und Organisationsberatungen, die sich mit Aktivitäten im Bereich von Corporate Citizenship ein neues Geschäftsfeld schaffen und damit dazu beitragen, dass sich der Bereich weiterentwickelt;
- Stiftungen - insbesondere unternehmensnahe Stiftungen - sowie auch die vergleichsweise jungen Bürgerstiftungen. Den unternehmensnahen Stiftungen geht es darum, durch zeitlich begrenzte Projekte Entwicklungen anzustoßen, so dass sich Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen langfristig etablieren können. Als Akteure in der bundesweiten Debatte zielen sie darauf, durch Tagungen, Publikationen und einschlägige Untersuchungen die Entwicklung zu befördern.

Die in den letzten Jahren entstandenen Bürgerstiftungen sind wie im Fall des Engagements der Genossenschaftsbanken Ausdruck von Corporate Citizenship (vgl. Nährlich 2005). Einzelne Bürgerstiftungen sind darüber hinaus selbst damit befasst, Aktivitäten unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements anzuregen.

Die in diesem Band zusammengetragenen Beiträge geben einen Einblick in die Vielzahl von Aktivitäten und Projekten, die von Mittlerorganisationen vor Ort in Kooperation mit Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen, Kommunen und Verwaltungen umgesetzt werden. Dies reicht von einzelnen Aktionen wie Freiwilligentagen oder dem Einsatz der „Marktplatz-Methode“ bis hin zu regelmäßigen Formen der Zusammenarbeit in Arbeitskreisen und Stadtteilrunden, in denen es um die Suche nach neuen Problemlösungen und gemeinsamen Aktivitäten zur Bearbeitung drängender sozialer Probleme geht.

Den Mittlerorganisationen kommen vor Ort insbesondere zwei zentrale Aufgaben zu. Als Mittler übernehmen sie eine intermediäre Rolle, indem sie zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren und ihren unterschiedlichen Handlungslogiken vermitteln und dabei tragfähige Kooperationsmodelle entwickeln. Dies setzt bei den Mitarbeitern eine zumindest zeitweise Distanz zur eigenen Welt voraus und erfordert Fähigkeiten zur Perspektivenübernahme, indem die Zielsetzungen und Vorstellungen der anderen Beteiligten antizipiert werden. Egon Endres spricht in dem Zusammenhang von „Grenzgänger-Management“, bei dem die Grenzen der jeweiligen Profession und der beteiligten Organisationen im Rahmen des jeweiligen Projektes überschritten werden (vgl. den Beitrag von Endres in diesem Band).

Als Initiatoren und Projektentwickler gehen die Mittlerorganisationen über eine ‚neutrale‘ Vermittlungstätigkeit hinaus, regen selbst Projekte an, bringen neue Kooperationen mit in Gang, bauen übergreifende Netzwerke auf und werben in der Öffentlichkeit für neue Kooperationsmodelle. Sie können für Unternehmen Transparenz und Übersichtlichkeit über den gemeinnützigen Bereich herstellen und die gemeinnützigen Organisationen auf die weitgehend nicht-monetäre Zusammenarbeit mit Unternehmen vorbereiten. Sie tragen dadurch dazu bei, dass sich im Gemeinwesen eine engagementfreundliche Atmosphäre entwickelt und verlässliche Rahmenbedingungen für die Kooperation zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen oder auch öffentlichen Einrichtungen wie Schulen und Kindertageseinrichtungen entstehen.

Wenn die komplexe Arbeit von Mittlerorganisationen gut gelingt, hat sie erhebliche Auswirkungen auf die Partner: Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Handlungsroutinen von Individuen und Organisationen verändern sich. Das berufliche und organisatorische Selbstverständnis wandelt sich und Themen und Aufgaben, die zunächst

nicht der eigenen Organisation zugeordnet wurden, erhalten durch die Auseinandersetzung mit fremden Lebenswelten Bedeutung (vgl. Wetzel 2004, S. 115 - 118).

I.2.3 Anforderungen und Perspektiven

Der Ausbau von Corporate Citizenship-Aktivitäten, mit denen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und die einen Beitrag zur Gemeinwesenentwicklung leisten, ist ein anspruchsvolles Projekt, das an alle Akteure, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und öffentliche Einrichtungen, aber auch Kommunalpolitik und –verwaltung sowie Mittlerorganisationen hohe Anforderungen stellt. Eine tragfähige gemeinwesenbezogene Engagementförderung erfordert auch die Unterstützung durch die Kommunalpolitik und eine bürgerorientierte Kommunalverwaltung (vgl. Christner / Würz / Vandamme 2007). Deren Ansprechpartner sind nun nicht mehr nur einzelne Bürger und Bürgergruppen oder Vereine und Verbände, sondern auch Unternehmen, die sich in einer neuen Rolle als Mitgestalter des Gemeinwesens präsentieren. Dies lässt sich bereits heute gut am Beispiel der Kindertagesbetreuung nachvollziehen. Unternehmen gehen auf die Kommunen zu und fordern, die Kindertagesbetreuung auszubauen, um Eltern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern und damit zugleich Frauen als Beschäftigte zu binden. Die Unternehmen sind dabei zugleich bereit, in Kooperation mit öffentlichen und freien Trägern auch einen eigenen Beitrag zu leisten.

Wenn das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen ausgeweitet wird, verändert dies eingefahrene und ‚bewährte‘ Strukturen, in denen bislang soziale Dienste und Angebote erbracht wurden. In Jahrzehnten gewachsene und eingefahrene korporative Strukturen, die das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern bei der Erbringungen sozialer Dienstleistungen bestimmen, werden zumindest in Teilbereichen in Frage gestellt, und neue Verfahrensweisen der Auftragsvergabe müssen entwickelt werden. Dabei kann es nicht darum gehen, neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen und die dabei entstehenden Leistungen als Alternative zu sozialstaatlichen Leistungsangeboten zu konzipieren. Projekte, in denen sich Mitarbeiter in einer sozialen oder kulturellen Einrichtung freiwillig enga-

gieren, oder auch das Spenden von Sach- und Geldmitteln durch Unternehmen können das Angebot der jeweiligen Einrichtung bislang lediglich ergänzen und erweitern. Darüber hinaus geht es mit neuen Kooperationsmodellen zukünftig um eine neue Qualität bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, die sich aus einer Kultur von Aushandlungsprozessen und einem Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung aller beteiligten Akteure bei der Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme speist. Die Arbeit von Mittlerorganisationen kann sich in diesem Sinne als richtungweisend herausstellen, weil sie im dialogischen Prozess zwischen lokaler Politik und Verwaltung, Wirtschaft und gemeinnützigen Organisationen Vertrauen aufbauen und neue Kooperationsmodelle erproben.

Um die Position von Mittlerorganisationen beim Ausbau von intersektoralen Kooperationen zu stärken und ihre Ressourcen nutzbar zu machen und weiterzuentwickeln, sehen wir vor allem folgende Anforderungen:

I.2.3.1 Von sporadischen Projekten zu verlässlichen Kooperationen

Bislang sind die neueren Aktivitäten im Bereich des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements dadurch gekennzeichnet, dass es zumeist einzelne Aktionen und besondere Projekte sind. Nur vereinzelt lässt sich in den Kommunen eine Entwicklung beobachten, nach der Aktivitäten wie Freiwilligentage oder Seitenwechsel-Projekte wiederholt werden und sich als Einrichtungen langsam etablieren. Aus der Perspektive einer Zivilgesellschaft muss es darum gehen, Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen zu verstetigen und verlässliche Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren zu schaffen. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Unternehmen dazu beitragen können, an der Bewältigung sozialer Probleme vor Ort mitzuwirken, dass Unternehmensmitarbeiter die Gelegenheit erhalten, sich längerfristig zu engagieren, und dass sich eine Kultur für eine gemeinsame Bearbeitung sozialer Probleme im Gemeinwesen herausbilden kann.

Die Aufgabe der Mittlerorganisationen besteht darin, derartige Prozesse für ein nachhaltiges bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen anzuregen und zu befördern. Die Beiträge des vorliegenden Bandes zeigen auf eindrucksvolle Weise, dass

die darin vorgestellten Mittlerorganisationen in den letzten Jahren erfolgreich neue Projekte initiiert und durchgeführt haben. Allerdings dürfen die Möglichkeiten der Mittlerorganisationen auch nicht überschätzt werden. Bislang haben sie kaum Einfluss darauf, wie Unternehmen ihr Engagement nach innen und außen kommunizieren und sich im Gemeinwesen präsentieren. Die Mittlerorganisationen können zu einer nachhaltigen Entwicklung dadurch beitragen, dass sie begonnene Projekte professionell durchführen, dass sie ein verlässliches Angebot zur Vermittlung von Projekten bereithalten und dass durch gelungene Veranstaltungen Traditionen und Kontinuitäten entstehen. Des Weiteren leisten einige Mittlerorganisationen einen Beitrag zur Verstärkung von Corporate Citizenship-Aktivitäten dadurch, dass sie Akteure und Organisationen vor Ort zusammenbringen, Diskursarenen etablieren, Netzwerke anregen und das Thema in die Öffentlichkeit bringen. Insbesondere dieses Marketing könnte in Zukunft noch ausgeweitet und für Mittlerorganisationen ein lohnendes Feld in der Prozessbegleitung werden, indem sie für – oder in Kooperation mit – Unternehmen die Kommunikation solcher Veranstaltungen übernehmen und aufgrund ihrer Nähe zum gemeinnützigen Bereich für eine authentische Darstellung sorgen (vgl. Janning / Placke 2002). Die Auswertung von Projekten in umfassenden Evaluationen kann dazu beitragen, dass eine fundierte Ergebnissicherung erfolgt und damit letztendlich die Qualität der durchgeführten Aktivitäten gesteigert wird.

Die in diesem Band vorgestellten Mittlerorganisationen repräsentieren eine kleine Zahl von Einrichtungen, die Aktivitäten im Bereich von Corporate Citizenship entfaltet haben und denen damit eine Art Vorreiterfunktion in der ‚Szene‘ zukommt. Diesen Anspruch darf man aber keineswegs an alle lokalen Anlaufstellen zur Engagementförderung stellen. Nur ein Teil dieser Organisationen verfügt über ein breites Aufgabenspektrum und eine noch geringere Anzahl, die sich allerdings nicht genau angeben lässt, arbeitet mit Unternehmen zusammen. Dies hängt mit dem Selbstverständnis der Einrichtungen, den personellen Ressourcen und häufig auch mit den ungesicherten finanziellen Ressourcen zusammen. Die prekäre finanzielle Situation vor allem der Freiwilligenagenturen erschwert es, die eigene Einrichtung und deren Aufgabenprofil weiter zu entwickeln (vgl. Jakob 2005). Um die Rolle von Mittlerorganisationen zu stärken, bedarf es daher sowohl einer angemessenen Ressourcenausstattung als auch einer Erweiterung des konzeptionellen Selbstverständnisses und eines Professionalisierungsschubes bei den Mitarbeitern.

Allerdings wird es auch in der Zukunft so sein, dass der Organisationstypus „Mittlerorganisation“ in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit vielfältig und diffus bleiben wird. Dies ist im Sinne eines fest organisierten Geschäftsfelds sicherlich von Nachteil. Aber es kann durchaus wünschenswert sein, dass die Zunahme an Kooperationsmöglichkeiten im lokalen und regionalen Umfeld zu einer stärkeren Ausdifferenzierung im Bereich der Mittlerorganisationen führt. So zeichnet sich ab, dass z.B. Stadtteilbüros im Rahmen von Quartiersmanagement und ähnlich ausgerichtete Organisationen im Kontext des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf: Soziale Stadt“ das Thema für sich entdecken. Denkbar wäre auch, dass Lokale Agenda 21 Büros ihr bisweilen skeptisches Unternehmensbild in Hinsicht auf gesellschaftliche Verantwortungsübernahme relativieren und sich als Netzwerke für neue Kooperationen im Sinne der Idee einer nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung profilieren. Auch Fachdienste zur Integration von benachteiligten Personen ins Berufsleben sind prädestiniert für solche Mittlertätigkeiten, da sie sowohl über Einsichten in die Arbeitswelt und Betriebsabläufe als auch über Wissen im Umgang mit sozialen Problemen verfügen. Für etablierte Agenturen im gemeinnützigen Bereich kommt erschwerend hinzu, dass zunehmend private Anbieter auf den Plan treten, die entweder Prozessbegleitungen als Weiterbildung von sozial aktiven Unternehmensmitarbeitern mit einem entsprechenden Service anbieten oder aber mittlere und große Kommunikations- und Beratungsagenturen sich des Themas annehmen. Im Angesicht dieser absehbaren Entwicklung wäre es wünschenswert, dass diese unübersichtliche Anbieterstruktur durch lokale und regionale Kooperationen zwischen den Mittlerorganisationen kompensiert wird und unterschiedliche Anbieter sich für konkrete Projekte verbinden und ihre jeweiligen Stärken einbringen.

I.2.3.2 Mittlertätigkeiten erfordern angemessene Ressourcen

Kennzeichnend für die finanzielle Situation der Mittlerorganisationen sind komplexe Modelle von Mischfinanzierungen, die sich aus unterschiedlichen Quellen wie Bundesprogramme, Landesgelder, kommunale Mittel, Beiträge von Stiftungen oder auch Entgelte für erbrachte Leistungen z.B. von Unternehmen speisen (vgl. Ebert et. al.

2002). Nur ein Teil der Organisationen verfügt dabei über eine zumindest mittelfristig gesicherte Finanzierung. Ein großer Teil der Mittler insbesondere bei den Freiwilligenagenturen befindet sich dagegen in einer ungesicherten finanziellen Lage und ist in seiner Existenz gefährdet. Für die Freiwilligen-Zentren im Trägerverbund des Deutschen Caritasverbandes lässt sich konstatieren: „Es gibt zwar offensichtlich auf der lokalen Politikebene eine wachsende Wertschätzung für die Zentren, denen eine gute Arbeit bescheinigt wird, aber diese schlägt sich bisher nicht in einer auch finanziellen Anerkennung wieder.“ (Evers / Riedel 2004, S. 18) Dieses Missverhältnis von öffentlicher Anerkennung und mangelnder Finanzierungsbereitschaft bestimmt die Situation in vielen Freiwilligenagenturen und vergleichbaren Einrichtungen. Nur ein Teil der Kommunen ist bereit, Finanzressourcen für eigenständige Einrichtungen zur Engagementförderung oder auch Personal für Anlaufstellen, die in der Kommunalverwaltung angesiedelt sind, bereitzustellen.

Die Beiträge des vorliegenden Bandes zeigen zugleich, dass Aktivitäten im Bereich von Corporate Citizenship in Deutschland – und übrigens auch in Ländern wie den Niederlanden – auf eine öffentliche Teilförderung angewiesen sind. Damit neue Projekte entwickelt werden können, mit denen die Mittlerorganisationen in Vorleistung treten, müssen sie auf finanzielle Ressourcen zurückgreifen, die zumeist aus öffentlichen Haushalten stammen. Auch die Umsetzung von Freiwilligentagen für Unternehmensmitarbeiter oder die Bereitstellung von Mentorenprojekten setzt voraus, dass die durchführende Mittlerorganisation dabei öffentliche Mittel in Form von Personalkosten, Sach- und Finanzmitteln einsetzt, denn die Einnahmen für die erbrachten Dienstleistungen, die von den Unternehmen an die Mittlerorganisationen gezahlt werden, sind zumeist nicht kostendeckend. Anders als in den USA, wo die lokalen City Cares Organisationen ihre Dienstleistungen auf der Basis von marktgerechten Preisen erbringen, ist eine solche Praxis in Deutschland bislang nicht etabliert. Allerdings bleibt dies eine zentrale Herausforderung für die Zukunft: Die angemessene Bezahlung von Seiten der Wirtschaft für Beratungsleistungen und Projektbegleitungen sollte wie in ihren anderen unternehmerischen Geschäftsbereichen eine Selbstverständlichkeit werden, denn eine gut gemanagte Zusammenarbeit mit einer sozialen Einrichtung trägt zu wirtschaftlichen Vorteilen des Unternehmens bei und ist keineswegs eine „Charity“-Aktivität.

Eine verbesserte Ressourcenausstattung ist also eine unabdingbare Voraussetzung, damit die Mittlerorganisationen professionell arbeiten und innovativ tätig werden können. Wenn dabei auf öffentliche Mittel zurückgegriffen wird, geht es keineswegs um eine Vollfinanzierung durch öffentliche Gelder. Notwendig sind vielmehr komplexe Varianten von Mischfinanzierungen, die sich entsprechend der laufenden Projekte verändern und von den Einrichtungen immer wieder neu gestaltet werden müssen. Eine essentielle Anforderung an die Mittlerorganisationen besteht darin, durch ein entsprechendes Portfolio zusätzliche Mittel aus verschiedenen Quellen zu akquirieren.

I.2.3.3 Anforderungen an Wissen und Können der ‚Profis‘ in den Mittlerorganisationen

Eine angemessene Ressourcenausstattung ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für Professionalisierungsprozesse in den Mittlerorganisationen. Um neue Kooperationen mit Unternehmen aufzubauen und Aktivitäten im Bereich von Corporate Citizenship zu entwickeln, benötigt man professionelle Mitarbeiter. Erfahrungen mit erfolgreichen Projekten in dem Bereich zeigen, welchen Wert Unternehmen auf professionelle, vertrauenswürdige und verlässliche Mittler legen, bei denen die verantwortlichen Akteure innerhalb der Unternehmen sicher sein können, dass die Projekte sowohl in der Außendarstellung als auch innerhalb des Unternehmens zufriedenstellend verlaufen. Auch hier gilt allerdings ähnlich wie bei der Ressourcenausstattung: Bislang werden Organisationen wie lokale Anlaufstellen zur Engagementförderung von den Unternehmen häufig nicht als solche professionelle Organisationen wahrgenommen, die über die entsprechenden personellen Ressourcen verfügen, um sachkundig und erfolgreich Projekte in dem Bereich durchzuführen (vgl. LandesEhrenamtsagentur Hessen / Institut für Organisationskommunikation 2005). Daraus resultiert für die Mittlerorganisationen die Anforderung, auch im Bereich von Corporate Citizenship Wissen und Können zu erwerben und ein professionelles Profil zu entwickeln.

Die Mitarbeiter in den Mittlerorganisationen müssen über Wissensbestände aus den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen verfügen. D. h., sie müssen zumindest ein grundlegendes Verständnis von Abläufen, Handlungslogiken und Organisations-

strukturen in Unternehmen haben. Zugleich müssen sie aber auch wissen, wie Non-Profit-Organisationen in den klassischen Bereichen von Wohlfahrtspflege, Bildung, Kultur und Umwelt, aber auch in den stärker selbstorganisierten Initiativen und Gruppen, funktionieren. Und sie müssen in der Lage sein, sich in den verschiedenen Organisationen zu bewegen und die ‚Sprache der jeweiligen Akteure zu sprechen‘. Dies erfordert ausgeprägte soziale und kommunikative Kompetenzen. Des Weiteren sind unternehmerische Fähigkeiten gefragt. Diese erschöpfen sich allerdings nicht in betriebswirtschaftlichem Wissen und sind auch nicht mit der Anforderung zur Gründung eines Unternehmens verbunden. Anknüpfend an die internationale Debatte um „social entrepreneurs“ bedeutet unternehmerisch zu denken vielmehr, dass es dabei um eine problemlösungsorientierte „Unternehmung“ geht, mit der ein gesellschaftlicher Mangel behoben wird (Bornstein 2005, S. 3 - 22). Dabei wird vor allem auf Kompetenzen des Projektmanagements gesetzt. ‚Profis‘ in den Mittlerorganisationen müssen demnach über Fähigkeiten verfügen, Handlungsbedarfe zu identifizieren, Problemlösungen zu entwerfen, Akteure für deren Umsetzung zu gewinnen und Finanzierungsmöglichkeiten aufzutun.

Aus dem Anspruch zur Projektentwicklung ergibt sich eine weitere Anforderung: die Fähigkeit, prozessorientiert zu arbeiten. Projekte sind dadurch gekennzeichnet, dass ihr Verlauf ungewiss und ihr Ausgang offen ist. Dies erfordert die Bereitschaft, in offenen Settings zu arbeiten, auf veränderte Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren und neue Ideen und Vorstellungen zu integrieren. Als letzten Aspekt eines Kompetenzprofils für Mitarbeiter in Mittlerorganisationen möchten wir noch auf Aufgaben des Moderierens und Aushandelns verweisen. Neue Partnerschaften mit Akteuren, die sich auf ‚gleicher Augenhöhe‘ begegnen und freiwillig kooperieren, können nicht verordnet oder erzwungen werden. Es kann vielmehr nur darum gehen, die verschiedenen Partner für solche neuen Kooperationsmodelle zu gewinnen und sie zum Mitmachen zu motivieren. Dies erfordert von den Mittlerorganisationen Wissen und Können, um Settings für gleichberechtigte Aushandlungsprozesse zu schaffen und Prozesse zu moderieren.

I.2.3.4 Die Kommunen: wichtige Kooperationspartner im Bereich von Corporate Citizenship

Die Rolle der Kommunen und dabei vor allem der Akteure in Kommunalpolitik und -verwaltung ist in der derzeitigen Corporate Citizenship-Debatte unterbelichtet (vgl. Jakob 2007). Einer der wenigen Versuche, die Diskussion darüber in Gang zu bringen, war eine Tagung im Deutschen Institut für Urbanistik mit Verwaltungsmitarbeitern und Kommunalpolitikern, die davon ausging, dass Städte „die geborenen Handlungspartner für bürgerschaftlich engagierte Unternehmen“ sind (vgl. Backhaus-Maul / Brühl 2003, S. 12). Die Kommunen sind zwar bislang keine innovativen Akteure beim Thema Corporate Citizenship, sondern die Anregungen für neue Aktivitäten gehen von Mittlerorganisationen, Unternehmensnetzwerken und einzelnen Unternehmen aus. Allerdings sind die Kommunen und das lokale Gemeinwesen der zentrale Ort, an dem bürgerschaftliches Engagement stattfindet. Zugleich werden durch Kommunalpolitik und -verwaltung Rahmenbedingungen für die Engagementförderung geschaffen. Aus den Erfahrungen erfolgreicher lokaler Engagementförderung ist bekannt, dass kommunalpolitische Akteure wie Bürgermeister und einzelne Dezernenten eine Schlüsselrolle spielen, wenn es darum geht, das bürgerschaftliche Engagement zu unterstützen und engagementfreundliche Rahmenbedingungen vor Ort zu schaffen (vgl. Bogumil / Vogel 1999, Roß / Klie 2002). Auch die Erfahrungen in ausgewählten Kommunen im Rahmen des Civitas-Projektes bestätigen die wichtige Rolle der Kommunen für eine nachhaltige Engagementförderung, die ihre Spuren im Gemeinwesen hinterlässt (vgl. Pröhl / Sinning / Nährlich 2002). Dies verweist darauf, dass die Kommunen wichtige Partner sind, damit neue Kooperationen und Aktivitäten zustande kommen. Ein nachhaltiges Unternehmensengagement, mit dem die Unternehmen ihre gesellschaftliche Rolle neu definieren, setzt voraus, dass die Aktivitäten in die kommunale Entwicklung integriert sind und zumindest von zentralen Akteuren in Kommunalpolitik und -verwaltung unterstützt werden. Auch wenn bislang Abstimmungsprozesse zwischen Kommunen, lokal ansässigen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen mühsam sind und nur vereinzelt stattfinden, bleibt die Anregung neuer intersektoraler Kooperationen unter Beteiligung der Kommune eine zentrale Anforderung, die es in Zukunft zu gestalten gilt. Bereits heute könnten Kommunalpolitik und -verwaltung mehr dazu beitragen, dass es vor Ort ein offenes und förderliches ‚Klima‘ für Aktivitäten der Unternehmen im Bereich bürgerschaftlichen Engagements gibt, dass entsprechende Projekte unterstützt werden und Unternehmen in der lokalen Öffentlichkeit dafür Aufmerksamkeit erfahren. Dies setzt allerdings ein Selbstverständnis und eine

Praxis kommunalen Handelns voraus, in dem nicht obrigkeitsstaatliches Denken dominiert, sondern das sich an einer bürgerorientierten Haltung und partnerschaftlichen Kooperation orientiert.

Der Nutzen für die Kommune aus Corporate Citizenship-Aktivitäten kann vielfältig sein: Unternehmen beteiligen sich damit vor Ort an der Bearbeitung sozialer Probleme und tragen z.B. zur Verbesserung der Lebensqualität in einem Stadtteil bei oder erweitern damit das Bildungsangebot in der Kindertagesbetreuung. Dabei werden Leistungen erbracht, die von der Kommune und anderen Trägern allein nicht in der Weise bereitgestellt werden können. Analog zur Unterstützung des Engagements der Bürgerinnen und Bürger gilt aber auch beim Engagement der Unternehmen, dass es nicht darum gehen kann, die Akteure als ‚Lückenbüßer‘ und ‚Ausfallbürge‘ zu instrumentalisieren. Corporate Citizenship taugt nicht, um die Finanzknappheit der Kommunen und dadurch verursachte wegfallende öffentliche Leistungen zu kompensieren. Der Nutzen neuer Kooperationen besteht vielmehr darin, dass aufgrund der Beiträge aus verschiedenen Handlungsbereichen Leistungen hervorgebracht werden, welche die einzelnen Akteure allein nicht hätten erbringen können.

I.2.3.5 Neue intersektorale Kooperationen im Diskurs

Die Debatte um die Möglichkeiten, aber auch um die Grenzen unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements steht bislang in Deutschland noch am Anfang. Dies gilt sowohl für die politische Diskussion als auch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Befürworter neuer Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen in Politik und Mittlerorganisationen, die damit befasst sind, das Thema und entsprechende Projekte voranzubringen, tendieren dazu, in erster Linie die damit eröffneten Möglichkeiten und Gestaltungsoptionen wahrzunehmen. Auch der vorliegende Band betont die Vorteile und ‚Gewinne‘ neuer Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen und verbindet damit die Erwartung, auf diese Weise die Entwicklung zu befördern. Erste wissenschaftliche Analysen, die mit dem Blick von außen und aus der Beobachterperspektive die Prozesse betrachten, verweisen jedoch auch auf Konfliktpotenziale und Antago-

nismen, die z.B. in der Konstruktion von sektorübergreifenden Kooperationen angelegt sind. Derartige Kooperations- und Tauschbeziehungen basieren auf einem Verständnis von Akteuren, die nach rationalen Kriterien handeln, die über ein hohes Maß an Autonomie verfügen und die Bedürfnisse und Ansprüche so formulieren, dass diese nicht in unauflöslicher Konkurrenz zueinander stehen (vgl. Sack 2005, S. 196). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Akteure, die nicht in das Setting ‚passen‘ und keine geeigneten Kooperationspartner darstellen, ausgeschlossen sind. Damit werden Fragen nach der Reichweite von Corporate Citizenship-Aktivitäten und nach der Gewährleistung von sozialer Gerechtigkeit aufgeworfen.

Des Weiteren provoziert die Anforderung gleichberechtigter Kooperationsbeziehungen von Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Welten eine Diskussion, ob die damit verbundenen Erwartungen von Zusammenarbeit, gemeinsamen Zielsetzungen und Aushandlungsprozessen wirklich eingelöst werden können. Oder sind nicht auch Konstellationen unauflösbarer Differenzen vorstellbar, weil die Vorstellungen und Deutungen der beteiligten Akteure unvereinbar sind?

Nach wie vor steht eine gesellschaftspolitische Diskussion aus, in der es darum geht, wie sich zukünftig das Verhältnis von (Sozial-)Staat, Markt und Zivilgesellschaft gestalten sollte und welche neue Rolle dabei den Unternehmen zukommt. Dabei müsste auch verhandelt werden, welche Einflussmöglichkeiten Unternehmen auf die gesellschaftliche Entwicklung in Bereichen erhalten möchten und – aus der Perspektive der Gesellschaft – sollten, in denen sie bislang nur wenig präsent waren. Ein solcher Diskurs, den starke Mittlerorganisationen vor Ort initiieren und mitgestalten könnten, ist nicht nur Voraussetzung dafür, um neue Kooperationsmodelle zu befördern, sondern auch um bei einzelnen Projekten Grenzen zu ziehen.

Literatur:

Backhaus-Maul, Holger 2006: *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 12/2006 vom 20. März 2006, S. 32 – 38

Backhaus-Maul, Holger / Brühl, Hasso (Hrsg.) 2003: *Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen*. Berlin

- Bornstein, David 2005: Die Welt verändern. *Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen*. Stuttgart
- Christner, Agnes / Würz, Stephan, Vandamme, Ralf 2007: Freiwilliges Engagement fördern. Ein neues Aufgabenprofil für kommunale Fachkräfte. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 20. Jg., H. 2, S. 153 – 160
- Ebert, Olaf / Hartnuß, Birger / Rahn, Erik / Schaaf-Derichs, Carola 2002: *Freiwilligenagenturen in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa)*. Stuttgart
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag 2002: *Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen
- Evers, Adalbert / Riedel, Birgit: *Engagementförderung mit eigenem Profil. Der Verbund Freiwilligen-Zentren im Deutschen Caritasverband*. Hrsg.: Deutscher Caritasverband e.V. et. al. Freiburg 2004
- Habisch, André: *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin 2003
- Heuberger, Frank / Oppen, Maria / Reimer, Sabine 2004: *Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen*. Hrsg.: Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn
- Jakob, Gisela: *Infrastruktureinrichtungen zur lokalen Engagementförderung 2005*. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 36. Jg., H. 4, S. 76 – 86
- Jakob, Gisela 2007: *Kommunen im Welfare-Mix – Eindrücke aus einem Gesprächsforum*. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 20. Jg., H. 2, S. 134 – 140
- Jakob, Gisela / Janning, Heinz 2007: *Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, Heft 1, S. 14– 22
- Janning, Heinz / Placke, Gerd 2002: *Ein Bericht über das Hannoveraner Projekt: Altera – die andere Seite. Transfermöglichkeiten eines Corporate Volunteering Einsatzes*. Niedersächsische Staatskanzlei

- LandesEhrenamtsagentur / Institut für Organisationskommunikation (IFOK) 2005: *Nachhaltige Finanzierungsmodelle für Freiwilligenagenturen*. Unveröffentlichtes Manuskript, o.O.
- Lang, Reinhard 2003: *Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ)*. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Opladen, S. 219 – 248
- Lang, Susanne / Solms Nebelung, Frank o.J.: *Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Care*. Reihe *betrifft: Bürgergesellschaft 14* der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn
- Nährlich, Stefan 2005: *Bürgerstiftungen als Ausdruck modernen Corporate Citizenships*. In: Nährlich, Stefan et.al. (Hrsg.): *Bürgerstiftungen in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden, S. 53 – 65
- Pohl, Manfred 2005: *Die unterschätzte Unternehmenskultur. Das Zusammenleben in der globalisierten Arbeitswelt bringt eine Vielzahl von Herausforderungen*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 8. August 2005
- Riess, Birgit (Hrsg.) 2006: *Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch*. Gütersloh
- Riess, Birgit / Placke, Gerd 2005: *Corporate Citizenship Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt*. In: www.bertelsmannstiftung.de/CSR/Downloads (Zugriff: 6. August 2007)
- Roß, Paul-Stefan / Klie, Thomas 2002: *„Mehr Demokratie wagen“ – Bürgerschaftliches Engagement und Soziale Kommunalpolitik*. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, H. 4, S. 119 – 126
- Sack, Detlef 2005: *Profession, Partnerschaft und doppelter Gewinn – Zur Gouvernamentalität von Corporate Citizenship*. In: Adloff, Frank / Birsl, Ursula / Schwertmann, Philipp (Hg.): *Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Perspektiven*. Wiesbaden, S. 175 – 198
- Schöffmann, Dieter (Hrsg.): *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg 2001

Westebbe, Achim / Logan, David: *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden 1995

Wetzel, Ralf 2004: *Mit Unternehmen kooperieren. Einsichten in wirtschaftliches Denken für Integrationsberater und soziale Berufe*. München und Mering