

Simone Klein · Karin Siegmund (Hrsg.)

Partnerschaften von NGOs und Unternehmen

Simone Klein
Karin Siegmund (Hrsg.)

Partnerschaften von NGOs und Unternehmen

Chancen und
Herausforderungen



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.

Dieses Buch entstand auf Initiative von Save the Children Deutschland e.V.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Dorothee Koch / Sabine Schöller

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17099-2

Inhalt

Vorwort.....	9
--------------	---

I. Einleitung

Simone Klein, Karin Siegmund

Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen – Eine Innenbetrachtung.....	13
--	----

II. Fokus – Beziehungen im Wandel

Susanne Lang

Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft.....	19
---	----

Norbert Taubken

Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen.....	43
---	----

Simone Klein

Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs	52
--	----

Karin Siegmund

Corporate Volunteering in Partnerschaften – Zur Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels aus NPO-Sicht	61
---	----

III. Fokus – Identität und Positionierung

Thomas Marschall

Advocate, Stakeholder, Fundraiser – Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising.....	73
--	----

<i>Thomas Kurmann</i> Ideologische Diskussion und pragmatische „Lösung“ – Corporate Fundraising bei Ärzte ohne Grenzen e. V.	85
<i>Brigitte Behrens</i> Verantwortung im Kerngeschäft als Basis einer Zusammenarbeit – Die Forderungen von Greenpeace an Unternehmen	93
<i>Peter von Blomberg</i> Unternehmen als korporative Mitglieder bei Transparency International Deutschland e. V.	98
<i>Nicola Oppermann, Bernward Geier</i> Von der Nische in den Mainstream – Der gemeinsame Weg der Rainforest Alliance und Kraft Foods.....	110

IV. Fokus – Internationale Zusammenarbeit und Wettbewerb

<i>Sabine Nold</i> Erfolg und Verantwortung als untrennbares Paar – Vorreiterrolle und Meilensteine des Engagements von IKEA.....	125
<i>Jochen Jütte-Overmeyer</i> Erfahrungen einer gewachsenen Partnerschaft – C&A und terre des hommes gegen Kinderarbeit in der Textilindustrie	129
<i>Michael Anthony</i> Risikoauflärung mit Bollywood – Die Mikroversicherungen von Allianz und CARE in Indien.....	139
<i>Kathrin Mohr, Chris Weeks</i> Gemeinsamer Einsatz in der Katastrophenhilfe – Deutsche Post DHL und die Vereinten Nationen formen ein Hilfsbündnis.....	148

<i>Gerhard Prätorius, Michael Scholing-Darby</i> Engagement aus Tradition und Verantwortung – Der Volkswagen Konzern	158
V. Fokus – Organisation und Region	
<i>Gerd Placke</i> „Gute Geschäfte“ zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen – Die Marktplatz-Methode	171
<i>Christine Weyrich</i> Gemeinsam stark – über das Zusammenspiel von Unternehmensstiftungen, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen am Beispiel der Siemens Stiftung	193
<i>Christine Pehl, Andreas Podeswik</i> Nachhaltigkeit mit Herz und Verstand – betapharm und Bunter Kreis.....	206
<i>Sascha Stolzenburg</i> Die Stärke gemeinsamer Visionen – Die Johanniter-Unfall-Hilfe und ihre Zusammenarbeit mit Unternehmen.....	214
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	221

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Save the Children, die älteste Kinderrechtsorganisation der Welt, arbeitet seit vielen Jahren erfolgreich mit Unternehmen zusammen. Im Laufe dieser Partnerschaften haben wir eine Menge über „die andere Seite“ gelernt: Wir haben unterschiedliche Gründe, eine Partnerschaft einzugehen, wir haben andere Erfahrungen und Herangehensweisen, auch verschiedene Tempi bei der Lösung von Aufgaben, und wir kommunizieren anders. Aber eines stimmt bei unseren Partnern und uns immer überein: wir wollen den Ärmsten dieser Welt, den Kindern, zu ihren Rechten verhelfen.

Dieses Buch soll dazu beitragen, in Deutschland noch viel stärker über Partnerschaften ins Gespräch zu kommen. Es sollen nicht, wie bisher üblich, die Unternehmen mit den Unternehmen reden und die NGOs mit den NGOs, sondern alle miteinander über die Sektorengrenzen hinweg. In den meisten der vorgestellten Partnerschaften wird den NGOs dabei der längst überfällige Stellenwert als gleichberechtigte Partner der Unternehmen eingeräumt.

Aus unserer Erfahrung wird die Verständigung oft durch scheinbare Hürden behindert. Nicht zuletzt deshalb soll das Buch die Diskussion über unterschiedliche Wahrnehmungen und auch Kontroversen anstoßen. Viele gute Beispiele werden vorgestellt, aber es wird auch nicht verschwiegen, wie schwierig die Zusammenarbeit mitunter sein kann.

Wir haben diesen Sammelband initiiert, weil wir überzeugt sind, dass es noch viel mehr Partnerschaften aller gesellschaftlichen Kräfte in Deutschland bedarf, um den anstehenden sozialen Herausforderungen hier und in den Entwicklungsländern zu begegnen. Statt alte Vorurteile zu pflegen, gilt es das Verbindende zu suchen und Allianzen zu schmieden. Manche Autoren benennen ihre Zweifel oder haben die Auseinandersetzungen vor Augen, die in einer Partnerschaft auftreten können. Aber trifft nicht auf jede Partnerschaft zu, dass man die Bedingungen immer wieder miteinander aushandeln muss?

Ich möchte Sie zum gemeinsamen Nachdenken darüber einladen, wie wir unsere Kräfte zugunsten der notwendigen Aufgaben bündeln können. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre

Kathrin Wieland
Geschäftsführerin Save the Children Deutschland e. V.

I. Einleitung

Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen – Eine Innenbetrachtung

Simone Klein und Karin Siegmund

Seit einigen Jahren findet im deutschsprachigen Raum eine rege Diskussion darüber statt, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen können und sollen. Themenfelder wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship (CC) gewinnen für Akteure im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Alltag zunehmend an Bedeutung. Dieser sektorübergreifende Diskurs wird durch die sozialen und ökologischen Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung verstärkt.

Eine Reaktion auf diese Diskussion ist die zunehmende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen als wichtige Akteure in diesem Prozess. Auf beiden Seiten werden gemeinsame Projekte verkündet und geplant. Die Art und Weise der Zusammenarbeit nimmt dabei vielfältige Formen an. So gibt es beispielsweise gemeinsame Cause-Related-Marketing-Aktionen, Aktionstage für Unternehmensmitarbeiter im Rahmen eines Corporate-Volunteering-Programms oder eine Zusammenarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung. In diversen Publikationen¹ werden Kooperationen zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen als Instrument zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung dargestellt.

Doch wie diese Partnerschaften strategisch angelegt und operativ in der Praxis umgesetzt werden, bleibt bislang weitestgehend unklar. Häufig wird hier für beide Partner eine Win-win-Situation postuliert, ohne dass näher auf mögliche Erfolgsfaktoren eingegangen wird. Allein die Übereinstimmung über das Eingehen einer Partnerschaft bedeutet auch noch keine erfolgreiche Umsetzung. Eine Vielzahl an Faktoren und Rahmenbedingungen müssen vor und während einer Zusammenarbeit beachtet werden, um die unterschiedlichen Ziele beider Partner zu erfüllen. Wie bei jeder Partnerschaft sind auch diesen Kooperationen kritische Momente inhärent und sorgen für Konfliktpotenzial, das für eine funktionierende Partnerschaft gelöst werden muss. Ferner stellt diese Partnerkonstellation für viele Beteiligte oftmals ein Novum dar, denn Beziehungen zwischen Unternehmen und NGOs waren bisher eher von Konflikt und Konfrontation als von Kooperation geprägt. Darüber hinaus haben beide Partner zwar innerhalb

¹ Vgl. hierzu beispielsweise Bendell (2000), Winston (2002), Doh/Teegen (2003), Crane/Matten (2007), Prinzhorn (2008) und Peloza/Falkenberg (2009).

ihres Sektors Erfahrungen mit Kooperationen, die bisektorale Zusammenarbeit zwischen den Akteuren aus dem Sektor Wirtschaft (Unternehmen) und dem Dritten Sektor (Nichtregierungsorganisationen) hingegen befindet sich noch an ihrem Anfang.

Neben einer Zunahme dieser Partnerkonstellation entwickeln sich diese „neuen“ Partnerschaften tendenziell weg von einer rein finanziellen Geber-Nehmer-Beziehung hin zu integrierten und nachhaltigen Formen der Zusammenarbeit. So rückt die gemeinsame inhaltliche Arbeit in den Fokus der Kooperation. Die Vertiefung der gemeinsamen Aktivitäten erfordert eine Weiterentwicklung des Partnerschaftsverständnisses und stellt in der konkreten Umsetzung eine Herausforderung für beide Akteure dar. So müssen sich sowohl Unternehmen als auch Nichtregierungsorganisationen mit kritischen Positionen auseinandersetzen und ihre jeweiligen Aktivitäten vor dem Hintergrund der eigenen Position internen und externen Diskussionen stellen.

Gestaltung und Überblick

Partnerschaften zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen stellen für beide Partner eine wichtige Managementaufgabe dar. Welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen eine erfolgreiche Umsetzung möglich machen und welche Instrumentarien in der Praxis geeignet sind, soll in diesem Band diskutiert werden. Hierzu werden bisherige Erkenntnisse und erlebte Erfahrungen zusammengetragen und Ansatzpunkte für weitere Kooperationsformen und ein erfolgreiches Management dieser Partnerschaften geliefert. Um der Zielsetzung des Buches gerecht zu werden, wurde die übliche Trennung der einzelnen Perspektiven (NGOs, Unternehmen, Berater und Wissenschaft) durchbrochen. Die Beiträge wurden nicht ihren vermeintlichen „Seiten“ zugeordnet und gegenübergestellt, sondern anhand ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung in vier Themenbereiche eingeordnet. Dadurch wird die vorschnelle Einsortierung in Akteurskategorien und feste Fronten überwunden, und eine thematisch getriebene Betrachtung des Themas Partnerschaften ermöglicht.

Im ersten Teil steht übergreifend der *Wandel in den Beziehungen* zwischen NGOs und Unternehmen im Zentrum. Susanne Lang beschreibt in ihrem Artikel die Annäherung zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und erläutert das daraus entstehende Nutzenpotenzial für Wirtschaft und Gesellschaft. Norbert Taubken geht auf die Wandlung des Unternehmensengagements ein und skizziert verschiedene Trends für das „neue“ gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Partnerschaften als Ort des Lernens für Unter-

nehmen und Nichtregierungsorganisationen bilden den Fokus des Beitrags von Simone Klein. Karin Siegmund diskutiert, welche Rahmenbedingungen und Erwartungshaltungen die Zusammenarbeit von Unternehmen und NPOs im Bereich des Corporate Volunteering bestimmen.

Der zweite Schwerpunkt – *Identität und Positionierung* – beschäftigt sich mit der Innenperspektive der Akteure. Insbesondere das Selbstverständnis von Nichtregierungsorganisationen ist von der Zusammenarbeit mit Unternehmen betroffen. In seinem Eingangsartikel analysiert Thomas Marschall, welche internen Definitions- und Entscheidungsprozesse Partnerschaften bei NGOs hervorrufen. Der Beitrag von Thomas Kurmann vertieft den Blick auf die interne Diskussion in NGOs und zeigt Lösungswege im Umgang mit der Identitätsfrage auf. Das Eingehen einer glaubwürdigen Partnerschaft ist für beide Seiten mit Voraussetzungen verbunden. Brigitte Behrens benennt hierzu Anforderungen an Unternehmen und diskutiert, unter welchen Bedingungen Partnerschaften möglich sind. Unternehmen können selbst korporative Mitglieder zivilgesellschaftlicher Organisationen sein. Wie dies evolutionär in der eigenen Organisation umgesetzt werden kann und welche internen Instrumente dies möglich machen, erläutert Peter von Blomberg. Der abschließende Interviewbeitrag mit Nicola Oppermann und Bernward Geier gibt einen Einblick in die jeweilige Identität der Partner und die Möglichkeiten einer gemeinsamen Positionierung.

Der dritte Fokus – *Internationale Zusammenarbeit und Wettbewerb* – richtet sich auf die Auslöser von Partnerschaften und die Umsetzungsmöglichkeiten. Oftmals sind die Absicherung der Lieferkette und die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition aufseiten der Unternehmen Triebkräfte für die Zusammenarbeit. Die vorgestellten Projekte sind inzwischen weit über die ökonomischen Ursprünge hinausgewachsen. Wie Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit NGOs konsequent wirksame internationale Strategien entwickeln und umsetzen, beschreibt Sabine Nold. Der Beitrag von Jochen Jütte-Overmeyer schildert, wie aus einem Konflikt eine internationale Zusammenarbeit entstehen und die Entwicklung einer ganzen Branche beeinflussen kann. Michael Anthony zeigt in seiner Darstellung, wie Unternehmen und NGOs in Partnerschaften gemeinsam neue Geschäftsfelder entwickeln können. Der Beitrag von Kathrin Mohr und Chris Weeks macht deutlich, wie originäre Unternehmensaufgaben mit gesellschaftlichem Engagement verbunden werden können. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung betrifft alle Bereiche und alle Standorte eines internationalen Unternehmens. Gerhard Prätorius und Michael Scholing-Darby erläutern die operative Umsetzung einer konzernweiten Strategie in internationalen Projekten.

Im vierten Teil – *Organisation und Region* – rücken Organisationen und Unternehmen in den Fokus, die strukturell zur Entwicklung des Partnerschaftsgedankens in Deutschland beitragen und hier erfolgreich Pionierarbeit leisten. Der Beitrag von Gerd Placke beschreibt die Marktplatz-Methode als ein Instrument zur Anbahnung von Partnerschaften. Christine Weyrich erläutert die Steuerung der Zusammenarbeit verschiedener Organisationen und Institutionen durch Stiftungen. Die Autoren Christine Pehl und Andreas Podeswik zeigen die Entwicklung, die ein regionales Konzept nehmen kann und stellen die dazu notwendigen Strukturen und Rahmenbedingungen vor. Sascha Stolzenburg skizziert abschließend Varianten von Partnerschaften im regionalen Umfeld von Organisation und Unternehmen.

Dieser Sammelband bietet einen Überblick über das Spektrum von Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert von beiden Partnern Mut, Geduld, Vertrauen und die Bereitschaft zu lernen. Partnerschaften entwickeln sich im Zeitverlauf, an der Beziehung muss sowohl auf beiden Seiten intern wie auch gemeinsam gearbeitet werden. Welche Herausforderungen gelöst und welches Potenzial aus Partnerschaften generiert werden können, zeigen die Beiträge in diesem Buch.

Literatur

- Bendell, Jem (2000): Terms for endearment business, NGOs and sustainable development. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Crane, Andrew/Matten, Dirk (2007): Business Ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Doh, Jonathan P./Teegen, Hildy (2003): Globalization and NGOs. Transforming Business, Government, and Society. Westport: Praeger Publishers.
- Müller, Martin/Schaltegger, Stefan.(Hrsg.) (2007): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?. München: Oekom Verlag.
- Prinzhorn, Jens (2008): Civil Private Partnership als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – Voraussetzung für eine nachhaltige Zusammenarbeit aus der Perspektive von Nonprofitorganisationen. In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.) (2007): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?. München: Oekom Verlag, S. 125–141.
- Pelozo, Johan/Falkenberg, Loren (2009): The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives. In: California Management Review, Vol. 51, Nr. 3, Spring, S. 95–113.
- Winston, M. (2002): NGO - Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility. In: Ethics and International Affairs, Vol. 16, Nr. 1, S. 71–87.

II. Fokus – Beziehungen im Wandel

Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Susanne Lang

Zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen liegt noch immer viel unwegsames Terrain, auf das sich nur mutige Partnerschaftspioniere wagen. Direkte Beziehungen pflegt man überwiegend in Form von Spenden und Sponsoring. Im Übrigen zeigt man Berührungszögern und kultiviert die gegenseitigen Vorbehalte. Die Londoner *Partnering Initiative*, eine 2004 gegründete Organisation, die sich weltweit der Förderung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen widmet, hat eine ganze Liste gegenseitiger Vorurteile zusammengetragen:¹

Unternehmen

- stehen unter dem Zeitdiktat – „Zeit ist Geld“,
- denken zu kurzfristig,
- sind abgebrüht und rücksichtslos,
- orientieren sich nur an ihren Shareholdern,
- geht es nur um den Profit,
- sind weit weg vom wirklichen Leben

– so jedenfalls die Sicht der Bürgergesellschaft auf die Unternehmen.

Anders herum sieht es nicht freundlicher aus. Aus der Sicht der Unternehmen ist die Zivilgesellschaft

- unprofessionell,
- unrealistisch,
- engstirnig („narrowly focused“),
- unverantwortlich („lacking accountability“),
- uninformiert.

1 Vgl. The Partnering Initiative (2003: S. 5f.). Weitere Informationen zur Partnering Initiative online unter www.thepartneringinitiative.org.

Alles in allem pflegt man also kein wirklich attraktives Bild vom jeweiligen Gegenüber.² Aber vielleicht ja ein angemessenes? Betrachtet man diese Stereotypen genauer, dann wird schnell deutlich, dass sie beinahe zwangsläufig den verschiedenen Wertsphären und Perspektiven entspringen, die in der Bürgergesellschaft einerseits und in der Wirtschaft andererseits vorherrschen.

In typologischer Perspektive gehören Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen verschiedenen Welten und Bezugssystemen an. Die Welt der Wirtschaft, deren Prinzipien die Handlungs- und Denkweisen von Unternehmen prägen, ist bestimmt von den Gesetzen des Marktes, von Wettbewerb und dem Prinzip der Gewinnmaximierung. Die Zivilgesellschaft hingegen ist – je nach Perspektive und Schwerpunktsetzung – die Sphäre der freiwilligen Vereinigungen, der Vereine, der Bürgerinitiativen und der Non-Profit-Organisationen, die Welt der engagierten Bürgerinnen und Bürger, die freiwillig, gemeinwohlorientiert und unentgeltlich gesellschaftliche Lebenszusammenhänge mitgestalten, und eine gesellschaftliche Lebensform, in der zivile Werte wie Solidarität, Selbstbestimmung oder Respekt gelten (sollen), die oft genug in Konflikt zu den Imperativen des Marktes oder der Staatsmacht geraten.³ Kurz: Die Zivilgesellschaft ist bevölkert von Organisationen, Akteuren und normativen Orientierungen, die genau das Gegenteil von Marktlogik und Gewinnstreben verkörpern. Wie also sollten diese beiden Welten und ihre Bewohner anders als konfliktträchtig miteinander umgehen können?

Und dennoch: es gibt diese ganz anderen Erfahrungen und Wahrnehmungen der Partnerschaftspioniere, die gezeigt haben, dass Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen viel miteinander bewirken und voneinander lernen können. Man erlebt immer mehr Unternehmen, die sich ganz anders verhalten, als man es von rast- und rücksichtslosen Profitmaximierern erwarten sollte. Pharmaunternehmen arbeiten mit Selbsthilfeorganisationen zusammen, ein IT-Konzern schickt EDV-Experten in Schulen, um gemeinsam mit Schüler/innen und Lehrer/innen IT-Lösungen für besseren Unterricht zu entwickeln, ein Spirituosenhersteller legt Kampagnen für den verantwortlichen Umgang mit Alkohol auf. Dabei engagieren sie sich, oft gemeinsam mit Partnern aus der Zivilgesellschaft, für Gemeinwohlbelange wie Bildung, Gesundheit oder Kultur.

Was treibt diese Unternehmen und ihre zivilgesellschaftlichen Partner an? Erleben wir hier strukturelle Verwerfungen an den Sektorengrenzen zwischen

2 Um das Bild zu vervollständigen: Der Staat kommt auch nicht besser weg. Er ist in den Augen anderer Sektoren: bürokratisch, verschwenderisch, dogmatisch, fixiert auf Wahltermine, hierarchisch strukturiert (vgl. The Partnering Initiative 2003: S. 5f.).

3 Zu dieser Trias von organisierter Bürgergesellschaft, engagierter Bürgergesellschaft und Bürgergesellschaft als Leitbild, die sich von den Definitionen der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ leiten lässt, siehe Embacher/Lang (2008: bes. S. 19ff).

Wirtschaft und Zivilgesellschaft? Eine neue gesellschaftliche Rolle und Verantwortung für Unternehmen? Was geschieht da an den Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft: neue Partnerschaften, Kampf der Kulturen oder feindliche Übernahme? Sind die Grenzgänger, die sich im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft tummeln, vereinzelte Irrläufer oder die Vorboten einer neuen gesellschaftlichen Arbeits- und Verantwortungsteilung? Jedenfalls werden es mehr, diese Grenzgänger, die neugierig das fremde Terrain erkunden – übrigens in beide Richtungen: Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren und in diesem Sinne wie zivilgesellschaftliche Akteure handeln, haben ein Pendant in zivilgesellschaftlichen Organisationen, die als „Social Entrepreneurs“ das Potenzial unternehmerischen Handelns für sich und ihre gemeinnützigen Aufgaben entdecken.⁴

Ich werde in meinem Beitrag zum einen der Frage nachgehen, was diese ungleichen Gefährten zusammenbringt, und zum anderen den Möglichkeiten, den Grenzen und den Bedingungen der sogenannten „Win-win-Konstellation“ nachgehen, die wir so gerne in diesen Partnerschaften sehen.

Kooperationsformen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen⁵

Partnerschaften zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen gehören rund um den Globus zu den wichtigsten und interessantesten Instrumenten im Corporate-Citizenship-Repertoire.⁶ In Deutschland hingegen bildet es für zivilgesellschaftliche Organisationen ebenso wie für Unternehmen noch immer eher die Ausnahme von der staatszentrierten Regel, wenn sie mit Partnern aus dem jeweils anderen Sektor zusammenarbeiten. Mit einer rund zehnjährigen „Verspätung“ im Vergleich zu Ländern wie den USA oder Großbritannien hat sich inzwischen jedoch auch hierzulande das Grenzgebiet zwi-

4 Der populäre Ausdruck Social Entrepreneurship ist selbst wiederum uneindeutig. Als Definitionsangebot möge an dieser Stelle genügen, dass ein unternehmerischer Zugang zu gesellschaftlichen Aufgaben gewählt wird, der sich bei der Lösung jedoch nicht von Gewinnstreben, sondern primär von Gemeinwohlinteressen leiten lässt. Für Ansatz und Beispiele siehe etwa Elkington/Hartigan 2008, Bornstein 2005, die Schwab Foundation (www.schwabfound.org) und die Fellows von Ashoka (www.ashoka.org). Ferner für einen Überblick über verschiedene Definitionsangebote sowie eine kritische Diskussion der Stärken und der Grenzen dieses Ansatzes Edwards (2008: S. 15ff).

5 Zum Folgenden siehe auch Embacher/Lang (2008: bes. S. 327ff. und S. 342ff.), Crane/Matten (2007: bes. S. 434ff).

6 Siehe etwa die Arbeiten von Jane Nelson und Simon Zadek mit dem Copenhagen Institute (Nelson/Zadek 2001), Tennyson (1998), The Partnering Initiative (2003) oder Business Partners for Development (2002).

schen Zivilgesellschaft und Wirtschaft merklich belebt: Es gibt mittlerweile strategischeres und effektiveres gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, es gibt neue Kooperationsformen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen, und auch die Einflussmöglichkeiten der Zivilgesellschaften auf das Handeln von Unternehmen steigen.

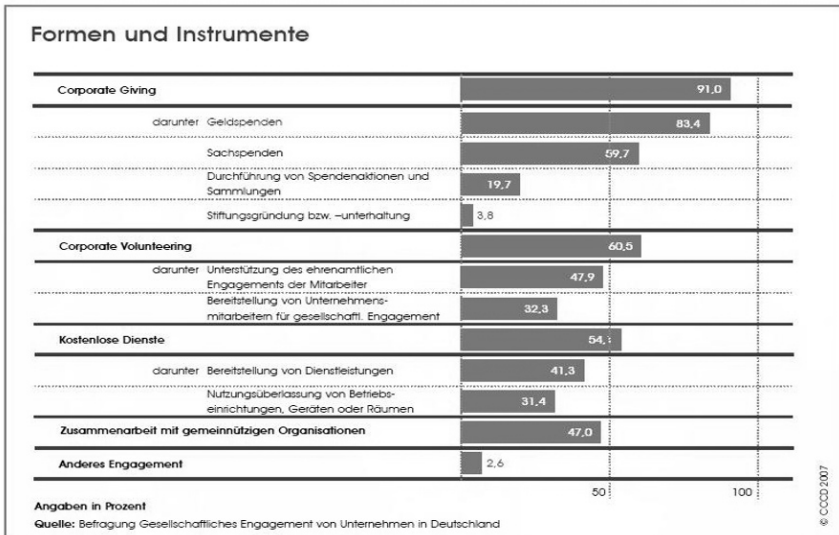


Abbildung 1: Formen und Instrumente von Corporate Citizenship (Quelle: CCD 2007: S. 15)

Diese Übersicht über die Formen und Instrumente von Corporate Citizenship (Abbildung 1) zeigt, dass sektorenübergreifende Partnerschaften nicht die typische Form von Corporate Citizenship sind. In Deutschland arbeiten nur 47 Prozent der gesellschaftlich engagierten Unternehmen mit Partnern aus der Zivilgesellschaft zusammen. Ungleich verbreiteter sind die verschiedenen Formen der Philanthropie: Unternehmen unterstützen gemeinnützige Organisationen durch Geld- und Sachspenden oder auch durch die Entsendung von Freiwilligen, den sogenannten *Corporate Volunteers*.

Dieses Engagement kann durch rein philanthropische Motive bestimmt sein oder auch strategischen Nutzenerwägungen im Sinne von „strategischer Philanthropie“ (Porter/Kramer 2002) folgen: dem Interesse eines gesellschaftlich engagierten Unternehmens an Reputationsgewinn, Positionierung der Marke,

Mitarbeiterbindung sowie Marktentwicklung. Das gesellschaftliche Engagement der „strategischen Philanthropen“ dient auch betrieblichen Zielen. Charakteristisch ist jedoch für die karitative ebenso wie für die strategische Philanthropie, dass wir es im Grunde mit einer asymmetrischen Beziehung zu tun haben: Philanthropie wirkt einseitig als Unterstützung von Unternehmen für die Zivilgesellschaft. Die Stärke, die allen Formen der Philanthropie innewohnt, ist die Mobilisierung von Ressourcen für die Zivilgesellschaft. Allerdings haben die Empfänger in aller Regel wenig Gelegenheit, auf die Agenda und das Verhalten der Gebenden Einfluss zu nehmen. Es handelt sich eher um eine „Einbahnstraße“, die aus der Unternehmenswelt in die Zivilgesellschaft führt und dort mal mehr, mal weniger dankbar aufgenommen wird.

Just in dieser Struktur liegt der entscheidende Unterschied zwischen Philanthropie und Partnerschaften, die in einem charakteristischen Sinne keine Philanthropie sind. Partnerschaften sind ihrer Struktur nach reziprok, eine auf Gegenseitigkeit angelegte Beziehung: Die Partner aus verschiedenen Sektoren stellen sich *gemeinsam* einer Aufgabe, wobei jeder die ihm eigenen Kompetenzen und Ressourcen einbringt.

„Partnerschaft“ ist bei näherer Betrachtung also ein durchaus anspruchsvoller Begriff. Im Alltagsgebrauch der sektorenübergreifenden Kooperationen wird der Ausdruck inzwischen inflationär verwendet und bezeichnet häufig bereits die einseitige Unterstützung oder die einmalige Zusammenarbeit. In der konzeptionell ausgereiften Verwendung, der theoretischen Diskussion und in der Praxis indes ist Partnerschaft eine komplexe, auf Gegenseitigkeit und gemeinsame Wirkung angelegte Aufgabe:

Für die Londoner *Partnering Initiative* etwa ist Partnerschaft eine „sektorenübergreifende Allianz, in der Individuen, Gruppen oder Organisationen verabreden, gemeinsam eine Verpflichtung oder eine spezifische Aufgabe zu erfüllen, dabei sowohl die Risiken als auch den Nutzen miteinander zu teilen, ihre Beziehung regelmäßig zu überprüfen und ihre Übereinkunft nach Bedarf zu revidieren“ (Tennyson 1998: S. 8; meine Übersetzung, S.L.). Das *Copenhagen Centre for Corporate Responsibility* wiederum, das in den späten 1990er-Jahren wichtige Forschungen zu diesem Thema unternommen hat, definiert Partnerschaften als „Menschen und Organisationen, die sich in sektorenübergreifender Kooperation von öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren engagieren in freiwilligen, innovativen und auf gegenseitigen Nutzen ausgerichteten Verbindungen, um gemeinsam gesellschaftliche Ziele zu verwirklichen, und dabei sowohl ihre Ressourcen als auch ihre Kompetenzen zusammenbringen“ (Nelson/Zadek 2001: S. 254). Die Copenhagen-Centre-Definition konzentriert sich stärker auf den Aspekt der Wirkung, die Partnering Initiative legt demgegenüber größeren Wert auf die

Beziehungsdimension und -qualität. Die beiden Definitionsangebote stehen damit für die beiden Säulen von Partnerschaften: *Projekt* und *Beziehung*. Gemeinsam aber sind diesen Definitionen die folgenden Charakteristika des Partnerschafts-Konzepts:

Entscheidend ist, dass

- die Partnerschaft ein gesellschaftliches Problem behandelt und in diesem Sinne gesellschaftlichen Nutzen bringt bzw. bringen kann,
- die Partnerschaft zudem auch beiden Partnern nutzt,
- beide Partner ihre jeweils spezifischen Kompetenzen und Ressourcen einbringen und
- beide Partner sich für die Ergebnisse und den Erfolg der Partnerschaft verantwortlich fühlen.

Die Partnering Initiative bietet ein Phasenmodell von Partnerschaften, das die komplexen Anforderungen des Partnerschafts-Managements in ein Nacheinander gliedert und als Prozess handhabbar macht (Abbildung 2).⁷

⁷ Bei der Partnering Initiative sind ausgezeichnete Unterlagen zum Management von Partnerschaften abrufbar: www.thepartneringinitiative.org. Ein Onlinetool zur Evaluation von Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen steht in Kürze beim CCCD zur Verfügung: www.cccdeutschland.org.

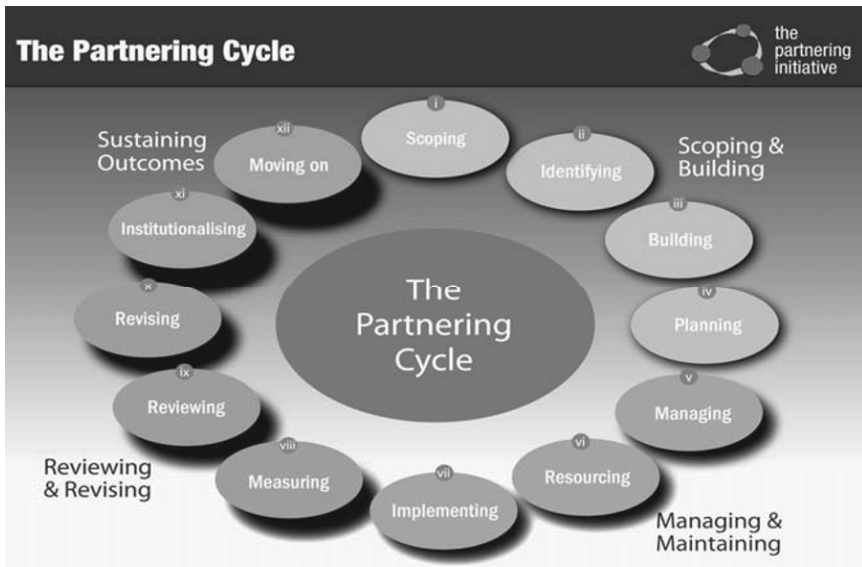


Abbildung 2: The Partnering Cycle, (Quelle: The Partnering Initiative 2003: S. 4)

„Die Ära der Partnerschaft“ – was bringt und was hält die ungleichen Gefährten zusammen?

Von Simon Zadek stammt die Formulierung: “We have entered the ‘era of partnership’” (Zadek 2004a: S. 254). Den historischen Auftakt zu dieser „Ära der Partnerschaft“ markierte die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992 in Rio de Janeiro. Es handelte sich um die erste UN-Weltkonferenz, die den Auslöser bildete zu mehreren Folgekonferenzen über Themen wie Bevölkerungsentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit, Verstädterung usw. und die in mehrerlei Hinsicht Geschichte gemacht hat: als die erste Konferenz auf weltpolitischer Ebene, bei der das Erscheinungsbild, die Agenda und auch die Ergebnisse maßgeblich von zivilgesellschaftlichen Organisationen bestimmt waren; als diejenige Konferenz, mit der das Thema Nachhaltigkeit ein für allemal auf der internationalen Agenda etabliert wurde und nicht zuletzt als diejenige Konferenz, die den Partnerschafts-Ansatz als neues Paradigma nachhaltiger Entwicklung präsentierte. Einzig durch sektorenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, in die die jeweiligen

Akteure ihre spezifischen Stärken und Kompetenzen einbringen, lassen sich, so der Ansatz für die in Rio ausgerufenen *Agenda 21*, nachhaltige Fortschritte in der gesellschaftlichen Entwicklung erzielen.

Fünfzehn Jahre nach Rio, mehrere Weltkonferenzen und ungezählte Partnerschafts-Erfahrungen später ist man natürlich etwas ernüchtert: Partnerschaften mögen der Königsweg zur nachhaltigen Entwicklung sein, sind aber in sich so anspruchsvoll, dass daraus ganz eigene Herausforderungen und Risiken folgen. Laut *Business Partners for Development*, einer von der Weltbank von 1998 bis 2001 geförderten Initiative, hatten zwar einige Partnerschaften positive Effekte für die betroffenen Menschen und brachten wirkliche Verbesserungen ihrer Lebenssituation. Andere aber nahmen eine ganz andere Wendung und führten etwa zur Kommerzialisierung und künstlichen Verknappung öffentlicher Güter wie Wasser oder Gesundheitsversorgung (Business Partners for Development 2002). Zu ähnlich kritischen Ergebnissen kommt auch eine Evaluation von sektorenübergreifenden Partnerschaften im südlichen Afrika (Rein et al. 2005). Die Londoner *Partnering Initiative* wiederum mahnt, dass Partnerschaften hohen Einsatz von allen Beteiligten verlangen. Besonders der Aufbau guter Arbeitsbeziehungen nehme so viel Zeit und Energie in Anspruch, dass das Risiko bestehe, die gesellschaftliche Aufgabenstellung aus den Augen zu verlieren. „Remember: Partnering is a mechanism for sustainable social, environmental and/or economic development – it is not an end in itself“ (The Partnering Initiative 2003: S. 7).

Eine Untersuchung von sektorenübergreifenden Partnerschaften in zehn europäischen Ländern schließlich macht deutlich, dass die Zielgruppen, denen die Partnerschaft eigentlich dienen soll, wenig bis gar keine Einfluss- und Mitsprachemöglichkeiten haben. Damit droht doch noch die Gefahr der Zwangsbeglückung, allerdings weniger für die zivilgesellschaftlichen Organisationen, die dieses argwöhnen mögen, als vielmehr für die betroffenen Dritten, denen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlicher Organisation eigentlich dienen soll (ACN/Fondaca 2006). Kurzum, die Ratgeber, Handbücher und Gebrauchsanweisungen sind voll von durchaus berechtigten Warnungen.

Andererseits aber gibt es Triebkräfte, die den anhaltenden Trend zu Partnerschaften befördern (Crane/Matten 2007: S. 438). Seitens der zivilgesellschaftlichen Organisationen liegt es nahe, eine maßgebliche Triebfeder für die Zusammenarbeit mit Unternehmen im Zugang zu Ressourcen zu sehen. Diese Vermutung hält jedoch einer Überprüfung nur bedingt stand, denn das materielle Interesse reicht nicht viel weiter als bis zum traditionellen Spenden. Wie verhält es sich jedoch mit anderen, moderneren Formen des Corporate Citizenship, bei denen die Unternehmen sich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und/oder

mit Kenntnissen und Fähigkeiten einbringen und bei denen sie längerfristige Verpflichtungen eingehen? Welches Interesse können bzw. sollten zivilgesellschaftliche Organisationen daran haben? Ein Befund aus der bereits genannten europäischen Untersuchung über Partnerschaften (ACN/Fondaca 2006) gibt Hinweise auf möglichen weitergehenden Nutzen für die Zivilgesellschaft. Demzufolge ist die Ressourcenfrage nur eines von mehreren Motiven, und nicht einmal das vorrangige. In erster Linie erhofft man sich von der Zusammenarbeit mit einem Partner, der über andere Fertigkeiten und über anderes Wissen verfügt, mehr Wirkungsmöglichkeiten bei der Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben. Man erwartet also vom Partnerunternehmen einen spezifischen Beitrag zur Lösung der gemeinsamen Aufgabe, der von der gemeinnützigen Organisation nicht oder nicht in derselben Weise erbracht werden kann (ACN/Fondaca 2006: S. 53).

Unternehmen wiederum versprechen sich darüber hinaus von einer Partnerschaft mit einer zivilgesellschaftlichen Organisation einen Image- und Glaubwürdigkeitstransfer: NGOs genießen in der globalisierten Öffentlichkeit eine deutlich höhere Glaubwürdigkeit als Unternehmen, bei Themen wie Umwelt oder Menschenrechte sind die Glaubwürdigkeitswerte sogar um ein Vielfaches höher (Crane/Matten 2007: S. 411, siehe auch Globescan 2005). Die Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Organisation bedeutet damit für ein Unternehmen eine Art „geliehene Glaubwürdigkeit“. Die Zivilgesellschaft wiederum hat die wachsende Bedeutung von Märkten und Marktakteuren anerkannt und reagiert durch gestiegene Aufmerksamkeit und Wachsamkeit, aber auch durch steigendes Interesse an einer Zusammenarbeit. Ein wichtiger Faktor ist auch die Ernüchterung über die Problemlösungsstrategien und -fähigkeiten öffentlicher Akteure: Je weniger sozialstaatliche und andere administrative Lösungen überzeugen, um so mehr engagieren sich NGOs und Unternehmen in Bereichen wie Bildung, Gesundheit oder Kultur. Nicht zuletzt versprechen sich sowohl zivilgesellschaftliche Akteure als auch Unternehmen von der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wechselseitige Anregungen und Lernmöglichkeiten sowie vor allem höhere Wirksamkeit für ihr Engagement (Crane/Matten 2007: S. 438).

Last but not least sind sektorenübergreifende Partnerschaften einer der wichtigsten Schauplätze und Lernorte für eine reflektierte Praxis des Corporate Citizenship: Unternehmen können sich strategisch bedeutsame Informationsressourcen erschließen, zivilgesellschaftliche Organisationen wiederum erhalten besondere Einflusschancen auf strategische Entscheidungen in Unternehmen.