

# Gute Geschäfte

## Wenn Unternehmen mit Verantwortung handeln, gewinnen alle

■ Birgit Riess und Gerd Placke

*Die Bertelsmann Stiftung unterstützt insbesondere durch zwei Ansätze das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland. Die Initiative »Unternehmen für die Region« will die bereits existierenden Projekte mit einer »Landkarte des Engagements« sichtbar machen und mit der »Marktplatz-Methode« werden engagementwillige Unternehmen und gemeinnützige Organisationen, die konkrete Hilfe brauchen, zusammen gebracht.*

Was treibt gesellschaftlichen Fortschritt voran? Die Herausforderungen sind vielfältig und komplexer Natur. Die Rückwirkungen der Globalisierung auf nationale Kontexte, der demografische Wandel und technologische Entwicklungen stellen vor allem »reife« Industriestaaten wie Deutschland vor Probleme, die nicht mehr mit dem vertrauten Instrumentarium gesellschaftlicher Problemlösung bewältigt werden können, die bisher gültig und adäquat waren. Es bedarf zukünftig der Einbindung aller gesellschaftlichen Akteure, um zukunftsfähige Gesellschaftsarchitekturen zu gestalten. Benötigt werden Arrangements, in denen sich Politik, Wirtschaft und zivilgesellschaftliche Akteure einbringen, neue Formen der Zusammenarbeit finden und Kompetenzen und Ressourcen bündeln.

In diesem Beitrag soll die Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels aus einer neuen Perspektive – der aus der Wirtschaft – betrachtet werden. Er basiert auf den Ergebnissen, die im Rahmen des Programms »Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen« der Bertelsmann Stiftung erarbeitet wurden. Insbesondere zwei Ansätze haben sich als wirkungsvoll erwiesen, um unternehmerisches Engagement auf dezentraler Ebene für gesellschaftliche Problemlösung zu aktivieren: die Initiative »Unternehmen für die Region« sowie die Marktplatz-Methode. Beide Initiativen zielen ebenfalls darauf ab, die Kooperationsfähigkeit aller gesellschaftlichen Akteure zu stärken.

### »Unternehmen für die Region«

Unternehmen haben nie außerhalb der Gesellschaft gestanden. Es mag wie ein Gemeinplatz klingen, aber erfolgreiche Unternehmen brauchen eine gesunde Gesellschaft. Ausbildung, medizinische Versorgung und Chancengleichheit sind wichtig für eine produktive Mitarbeiterschaft. Ein vernünftiger Umgang mit den natürlichen Ressourcen ist die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmenssicherung. Gute Infrastruktur und verlässliche Regelungen erhalten die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig braucht eine gesunde Gesellschaft wettbewerbsfähige und erfolgreiche Unternehmen, die in der Lage sind, Arbeit und Wohlstand zu schaffen. Indem Unternehmen einen Beitrag dazu leisten, Teilhabedefizite zu adressieren, sichern sie ihre gesellschaftliche Akzeptanz und ihre ökonomische Grundlage.

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen zunehmend mit gesellschaftlichen Veränderungen auseinandersetzen, die ihr Regulierungs- und Wettbewerbsumfeld meist langfristig, oft aber auch kurzfristig verändern. Unternehmerische Tätigkeit und Verantwortung für das Gemeinwesen sind für viele Unternehmer in Deutschland zwei Seiten derselben Medaille. Gesellschaftliches Engagement ist für eine überwältigende Mehrheit von Unternehmen Ausdruck ihrer Unternehmenskultur – dies hat eine repräsentative Umfrage der Bertelsmann Stiftung gezeigt. (1) Eine solche Unternehmenskultur basiert auf der Überzeugung, dass ein verantwortungsvoller, partnerschaftlicher Umgang der Beteiligten im Unternehmen und mit den Menschen im Umfeld die Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens ist.

Ohne diese unternehmerische Initiative wäre es um viele Regionen in Deutschland schlecht bestellt. Gleichwohl ist dieses Engagement kaum bekannt. Mit der Initiative »Unternehmen für die Region«

---

*Birgit Riess* leitet das Programm »Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen« der Bertelsmann Stiftung. *Dr. Gerd Placke* ist zuständig für die zivilgesellschaftlichen Fragestellungen in diesem Programm.  
E-Mail [birgit.riess@bertelsmann.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann.de)

hat sich die Bertelsmann Stiftung zum Ziel gesetzt, das vielfältige Engagement von Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit bekanntzumachen. Einmal, um zu einem positiveren Unternehmensbild in Deutschland beizutragen. Zum anderen, um durch gute Beispiele und Vorbilder Lernprozesse zu ermöglichen, die andere zur Nachahmung anregen.

Die Initiative »Unternehmen für die Region« wurde von Liz Mohn, der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann Stiftung, im März 2007 ins Leben gerufen. (2) Mit Unterstützung von 22 namhaften Unternehmern aus mittelständischen Betrieben, die selber mit Erfolg in ihrem Umfeld aktiv sind, wurden bundesweit mittelständische Unternehmen aufgerufen, ihr regionales Engagement auf der »Landkarte des Engagements« einzutragen. Diese Landkarte ist das Herzstück der internetbasierten Informationsplattform [www.unternehmen-fuer-die-region.de](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de). Die eingehenden Bewerbungen werden in eine Datenbank eingespeist, mit Unterstützung von Experten bewertet und dann in der »Landkarte des Engagements« dokumentiert. Eine breite Suchfunktion erleichtert die Recherche nach guten Unternehmensbeispielen.

Mehr als 800 Projekte von engagierten Unternehmen wurden inzwischen ausgewertet, davon wurden fast 600 nach Prüfung für die Landkarte des Engagements freigegeben. Die folgenden, speziell auf den Mittelstand zugeschnittenen Kriterien wurden bei jeder Bewerbung überprüft:

- **Kontextkriterium:** Das Engagement sollte im Umfeld verwurzelt sein, also auf Themen- und Akteurskonstellationen vor Ort eingehen.
- **Kooperationskriterium:** Das Engagement sollte partnerschaftlich oder vernetzt organisiert sein, um durch Mitwirkung der Kommune, anderen Unternehmen oder sozialen Organisationen höhere Wirkung erzielen zu können.
- **Integrationskriterium:** Das Engagement sollte über einen rein finanziellen Beitrag hinaus gehen, also Know-how, Sachmittel und Personaleinsatz beinhalten.

In den Themen, die Unternehmen mit ihrem Engagement aufgreifen, zeigt sich eine breite Vielfalt (vgl. Grafik Seite 208). Der Schwerpunkt liegt im Bildungsbe-

reich. 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 sonst durch alle Roste fallen. Aber auch das Engagement für behinderte Menschen, für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder für den Umweltschutz nimmt einen großen Stellenwert ein.

Neben der Themenvielfalt fällt bei der Analyse der eingereichten Projekte ein weiterer Punkt auf: Erfolgreiches Engagement ist unabhängig von der Unternehmensgröße oder dem investierten Finanzvolumen. Es finden sich viele Beispiele kleiner Betriebe, die sehr wirkungsvoll sind. So hat der Schreinermeister Rupert Voss in Taufkirchen bei München ein Projekt zur Integration junger Straftäter ins Leben gerufen. Gemeinsam mit der Agentur für Arbeit, der Stadt München und dem Kreissozialamt gründet er 2003 die »Work and Box Company« – eine berufsbezogene Jugendhilfemaßnahme für gewaltbereite junge Männer im Alter von 16 bis 21 Jahren. Mithilfe einer intensiven sozialtherapeutischen Betreuung, Boxtraining und durch einfache Arbeiten lernen die jungen Männer, im Laufe von neun Monaten mit ihren Kräften umzugehen. Haben sich die Teilnehmer weitgehend stabilisiert, leisten sie mehrwöchige Berufspraktika in der freien Wirtschaft ab. Dabei können sie und der jeweilige Betrieb ihre Motivation und Eignung für diesen Beruf überprüfen. Ist das Praktikum für beide Seiten positiv verlaufen, folgt in der Regel ein Ausbildungs- oder Arbeitsvertrag. Der Erfolg des Projektes gibt Rupert Voss recht: In den ersten drei Jahren hat er bislang 41 von 45 ehemaligen Serienstraftätern erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt gebracht. Mittlerweile arbeitet er daran, das Projekt im Sinne eines Sozialunternehmers auch in anderen deutschen Städten zu etablieren.

Ein wesentliches Anliegen der Initiative »Unternehmen für die Region« ist es zu zeigen, dass insbesondere durch Partnerschaften zwischen Unternehmen, öffentlicher Hand und sozialen Organisationen deutlicher Mehrwert für die Gesellschaft entstehen kann. Ein gelungenes Beispiel für eine solche Partnerschaft ist das Projekt »Nascha Kwartihra – Unsere Wohnung« der GAG Immobilien AG in Köln.

(3) Auf Initiative der Diakonie in Köln richtet das Immobilienunternehmen 2006 eine Wohngemeinschaft für russischstämmige demenzkranke Menschen ein, die speziell auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe ausgerichtet ist. Die Quintessenz des Konzepts besteht darin, dass die Familienangehörigen der Demenzkranken sich in eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) zusammenschließen, welche eine entsprechende Wohnung anmietet. Die Pflege und Betreuung übernimmt die Diakonie gGmbH. Hierfür stellt die Diakonie zusätzlich russischsprachiges Personal ein und schult sie für den Umgang mit den demenzkranken Menschen. Die Angehörigen kochen für die Bewohner, organisieren Aktivitäten und sind Ansprechpartner vor Ort – ohne ihren Einsatz würde die Wohngemeinschaft nicht funktionieren. Sie erfahren andererseits aber wieder Entlastung, da sie auf die professionelle Pflege zurückgreifen können, die rund um die Uhr gewährleistet ist. Die Wohngruppe bietet die Möglichkeit einer würdevollen Unterkunft gekoppelt mit optimaler Versorgung und verkraftbarem Betreuungsaufwand für die Angehörigen. Das Grundmodell »Nascha Kwartihra« stößt zunehmend auf Interesse: Mittlerweile gibt es über 30 Nachfolgeprojekte von Sonderwohnformen für spezielle Bedarfsgruppen.

Dass mittelständische Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement auch als Form der strategischen Unternehmensentwicklung begreifen, wird an der großen Zahl der Projekte deutlich, die sich mit dem Übergang von der Schule in den Beruf befassen. Gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen fällt es oft schwer, geeignete Auszubildende zu finden. Zum einen fehlt es nicht selten an fachlichen und sozialen Kompetenzen der Schulabgänger. Zum anderen konkurrieren mittelständische Betriebe gerade in Ballungsräumen mit den großen und bekannten Unternehmen um die besten Auszubildenden. Die Bandbreite der Initiativen, mit denen Mittelständler hier ansetzen, ist enorm:

- In dem Projekt »Zielpunkt – Die Bewegung für Dich!« kooperieren eine Ballettschule und eine Nürnberger Hauptschule mit dem Ziel, durch wöchentlichen Ballettunterricht Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Sozialkompetenz und Selbstbewusstsein der Jugendlichen zu verbessern. ▶

- Das Projekt »Klasse machen« eines westfälischen Mittelständlers setzt darauf, Schülern schon frühzeitig das Berufsleben näher zu bringen. In Kooperation mit einer Realschule begleitet das Unternehmen eine Schulklasse von der siebten Klasse bis zum Abschluss in der zehnten Jahrgangsstufe. Dabei ist das gesamte Unternehmen eingebunden, von der Geschäftsführung bis hin zu den Auszubildenden, die die Hausaufgabenbetreuung übernehmen.
- Die »Strahlemann-Initiative« im südhessischen Reichelsheim bündelt die Kompetenzen verschiedener regionaler Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Politikern, um Hauptschüler in Ausbildung zu vermitteln. Mentoren und Vermittlungshilfe haben dazu geführt, dass allen Teilnehmern des Programms eine Perspektive eröffnet werden konnte.

Dieser kleine Ausschnitt macht deutlich, dass sich diese Art des Engagements deutlich abhebt von der Welle der Sponsoringaktivitäten, die zunehmend über die Schullandschaft hinwegflutet. Die Projekte sind auf Kontinuität angelegt, thematisch fokussiert und bedeuten Mehrwert für die Gesellschaft und das Unternehmen gleichermaßen. Problemlagen, die im unternehmerischen Umfeld

das gesellschaftliche und unternehmerische Fortkommen behindern, werden mit kompetenten Partnern gelöst. Das steigert die Kooperationsfähigkeit und hilft, soziales Kapital im regionalen Umfeld zu bilden.

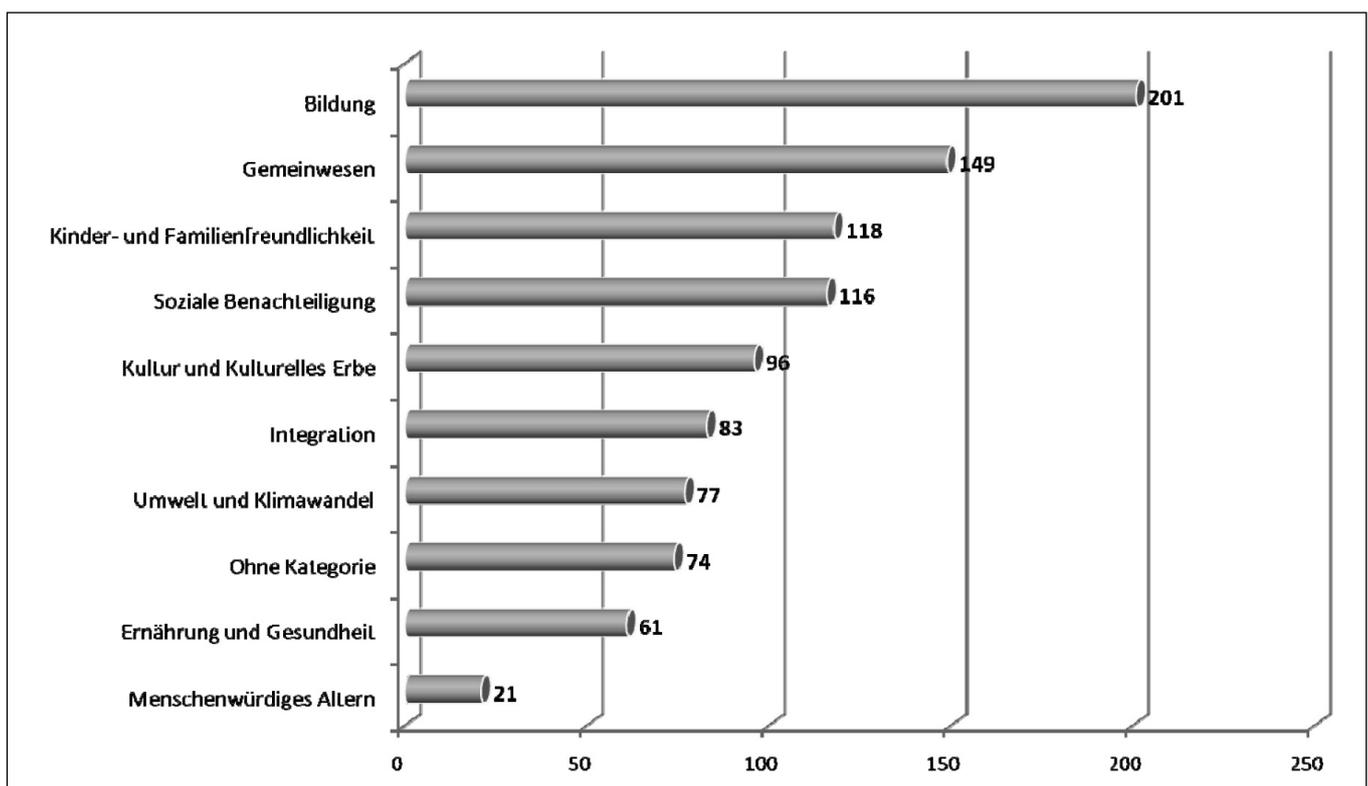
## »Marktplätze für Engagement«

Aber wie kann man gerade für kleine und mittelständische Unternehmen einen Einstieg in gesellschaftliches Engagement vermitteln? Wie kann ein methodischer Ansatz aussehen, der systematisch Partnerschaften zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren zustande bringt jenseits von zufälligen Begegnungen?

Man stelle sich folgendes Szenario vor: Vertreter von jeweils vierzig gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen kommen zusammen, um an einer Veranstaltung der etwas ungewöhnlichen Art teilzunehmen. An einem späten Nachmittag sollen – wie auf einem Markt – Anbieter und Nachfrager zusammen kommen. Aber anders als beim Wochenmarkt werden keine handfesten Produkte feilgeboten sondern »Engagementangebote« und »ungewöhnliche Einsichten in Not-for-Profit-Organisationen«. Angeregt durch den lebhaften

Moderator gibt es viele lebendige neue Begegnungen, prüfen die Anwesenden wechselseitig Unterstützungsangebote und Unterstützungsnachfragen, treffen Vereinbarungen unterschiedlicher Art. Insgesamt zwei Stunden lang bleiben die Vertreter in dieser dynamischen Atmosphäre zusammen. Zum Marktplatzschluss wird ein monetäres Engagementvolumen in einem äquivalenten Geldwert als Ergebnis verkündet. Es ist die Grundlage geschaffen für verschiedene langfristig angelegte Engagementpartnerschaften zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen – zum Wohle der Beteiligten und des Gemeinwesens.

Noch ist in Deutschland ein solches Szenario für die Anbahnung von Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Initiativen ungewöhnlich, denn das gegenwärtige Zustandekommen von lokalen Partnerschaften ist eher von Zufälligkeiten geprägt. Hinzu kommt, dass viele lokale Bündnisse zwar gut gemeint, aber nicht gut gemacht sind. Wir benötigen demnach gute Rahmenbedingungen für gesellschaftlichen Austausch, insbesondere Gelegenheiten zum Zusammentreffen und ein effizientes Projektmanagement, die den Nährboden für den flächendeckenden Erhalt und den robusten Ausbau



Die Themenpalette, die Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Engagement aufgreifen, ist vielfältig.

gemeinsam übernommener Verantwortung schaffen.

Getragen von der Idee, dass solche Partnerschaften in Deutschland keine Alternative zu sozialstaatlichen Leistungsangeboten darstellen, aber eine unverzichtbare Ergänzung sind, wenn wir alle gesellschaftlichen Möglichkeiten für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft nutzen wollen, will die Bertelsmann Stiftung mit der Übertragung der in den Niederlanden mit viel Erfolg durchgeführten Marktplatz-Methode (4) zeigen, wie in Deutschland Impulse zu einem Aufbau sozialen Kapitals gewinnbringend gesetzt werden können.

Der Charme der Methode, die die Bertelsmann Stiftung mit dem Motto »Gute Geschäfte« (5) versehen hat, besteht darin, dass den Formen und Inhalten des vereinbarten Engagements keine Grenzen gesetzt werden. Unternehmen können mit Sachleistungen (Räumlichkeiten, Fahrzeugen, Werkzeugen etc.), mit Personalzeit (unentgeltlicher Einsatz von Mitarbeitern) und mit ihrer Kompetenz (unentgeltliche fachliche Dienstleistungen) Unterstützung liefern. Alles ist möglich – mit der einen Ausnahme: Geld ist tabu. Es geht nicht um Spenden und Sponsoring, sondern um – bislang – ungewöhnliche Konstellationen zur Lösung konkreter gesellschaftlicher Angelegenheiten im lokalen Umfeld. Einige praktische Erfahrungen zeigen die Bandbreite der Kooperationsmöglichkeiten:

- Der lokale Erste-Hilfe-Club sucht Trainingsräume. Ein Unternehmen stellt für diesen Zweck Räume zur Verfügung. Dafür erhalten drei seiner Mitarbeiter unentgeltlich ein Erste-Hilfe-Training.
- Ein Sportverein will einen neuen Umkleideraum bauen und findet einen Architekten, der die Planung übernimmt und ein Unternehmen, das (überzähliges) Baumaterial zur Verfügung stellt sowie ein Team von Mitarbeitern, die sich einen halben Arbeitstag an den Bauarbeiten beteiligen. Im Gegenzug wird von dem Verein ein Sommersportfest für die Unternehmen organisiert.
- Ein Unternehmen, das seine PCs gegen Neue austauscht, spendet seine nicht mehr benötigten Computer einem Nachbarschaftszentrum, das diese noch gut verwenden kann.
- Eine Schule erhält Unterstützung bei der Suche nach Praktikumsplätzen für

ihre Schüler durch eine Zeitarbeitsfirma, die hierdurch neue Kontakte zu Unternehmen knüpfen kann.

- Eine Kommunikationsagentur hilft einer Patientenorganisation bei der Neugestaltung ihres Mitgliedermagazins.
- Ein Sportverein mit finanziellen Problemen findet einen Schatzmeister, der ihm bei der Organisation seiner Buchführung hilft. Dies gibt dem jungen Buchhalter erste exzellente Praxiserfahrungen.

Was haben Unternehmen davon, sich gesellschaftlich zu engagieren und an einem Marktplatz zu beteiligen? Für engagierte Unternehmen geht es auf einem Marktplatz um mehr als Wohltätigkeit. Es geht darum, gesellschaftliche und Unternehmensziele gleichermaßen zu erreichen. Aktives Engagement im eigenen lokalen Umfeld kann Unternehmen helfen:

- neue Märkte zu erschließen und neue Kunden zu finden
- die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu erhöhen
- Kontakte in die Politik und zu anderen Unternehmen zu knüpfen
- den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern.

Für gemeinnützige Organisationen kann die aktive Zusammenarbeit mit Unternehmen eine Investition in die Zukunft bedeuten – und zwar in mehrfacher Hinsicht. Gut vorbereitet kann diese Zusammenarbeit gemeinnützigen Organisationen helfen

- das eigene Netzwerk zu vergrößern
- zusätzliche Ressourcen zu gewinnen, die es ermöglichen, die eigenen Ziele besser zu erreichen und von staatlichen Leistungen unabhängiger zu werden
- von Unternehmen zu lernen und die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erweitern
- das Selbstbewusstsein der Organisation zu steigern.

Mittlerweile haben auf der Basis der erarbeiteten Methodik in über 20 Städten in Deutschland Marktplätze stattgefunden, zum Teil bereits zum zweiten Mal.

## Ausblick

Der Charakter des gesellschaftlichen Engagements verändert sich derzeit tiefgreifend. Es ist heute längst mehr als das traditionelle Mäzenatentum oder Sponso-

ring. Viele Unternehmer setzen sich mit ihrem Umfeld intensiv auseinander, greifen soziale Probleme und Missstände auf und entwickeln kreative Lösungen. Dabei setzen sie auf Kompetenzen, die sie auch als Unternehmer erfolgreich gemacht haben.

Soll dieses Engagement größtmögliche Wirkung erzielen, ist es notwendig, die Kompetenzen und Erfahrungen beispielsweise von gemeinnützigen Organisationen einzubinden. Durch diese Kooperationen entstehen insbesondere auf der lokalen und regionalen Ebene belastbare Netzwerke, die letztlich das soziale Kapital des Gemeinwesens ausmachen.

Kooperationsbeziehungen stellen allerdings an alle Beteiligten hohe Ansprüche. Unternehmen und soziale Organisationen repräsentieren unterschiedliche soziale Welten, zwischen denen in der Vergangenheit nur selten Kontakte und Kooperationen bestanden. Unterschiedliche Organisationskulturen, Entscheidungsstrukturen und Handlungslogiken verhindern oft, dass sich die Partner auf Antrieb »verstehen« – im wahrsten Sinne des Wortes.

Es braucht niedrigschwellige Angebote wie die Marktplätze, um Kontakte zwischen der Unternehmenswelt und der Welt der sozialen Organisationen zu knüpfen und strategisch zu entwickeln. Und es braucht ebenso längerfristige Projekte zur regionalen Umfeldentwicklung, um sektorübergreifendes Lernen zu ermöglichen und zu langfristig tragfähigen Kooperationsbeziehungen zu kommen.

## Anmerkungen

- (1) Bertelsmann Stiftung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Gütersloh 2005.
- (2) Ausführliche Fallstudie in: Riess, Welzel, Lüth: Mit Verantwortung handeln, Wiesbaden 2008 und unter [www.hand-in.de](http://www.hand-in.de).
- (3) Ausführliche Fallstudie ebenda; weitere Informationen unter: [www.naschakwartihra.de](http://www.naschakwartihra.de).
- (4) Mehr Informationen unter [www.bearsvloer.com](http://www.bearsvloer.com). Übersetzt heißt »Bearsvloer« Börsenparkett.
- (5) Mehr Informationen unter [www.gutesgeschaefte.org](http://www.gutesgeschaefte.org). ♦