

PARTNERSCHAFTEN

ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN

Gelingensbedingungen und Perspektiven

Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen gehören zu den interessantesten und auch den anspruchsvollsten Instrumenten im Corporate Citizenship Repertoire. Sie führen über die eigenen Grenzen und die eigene Begrenztheit hinaus – und haben damit ein hohes Wirkungs- und Innovationspotenzial, stellen aber zugleich hohe Anforderungen an die Lern- und Experimentierbereitschaft der Beteiligten. Was macht diese Partnerschaften aus? Wie können sie für beide Partner gelingen und worin kann ihr spezifischer Gemeinwohlbeitrag liegen?

VON SUSANNE LANG

PARTNERSCHAFT: WAS IST DAS EIGENTLICH? EIN KLÄRUNGSVERSUCH

Der Ausdruck „Partnerschaft“ hat Konjunktur und wird weidlich inflationär verwendet: Im Diskurs der sektorenübergreifenden Kooperation wird häufig schon die einseitige Unterstützung oder die punktuelle Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen als „Partnerschaft“ bezeichnet. Bei genauerer Betrachtung indes ist Partnerschaft eine weitaus komplexere Handlungsform. Im Kern geht es darum, dass (mindestens) zwei Akteure sich gemeinsam eine Aufgabe stellen und dabei spezifische, eigene Kompetenzen und Ressourcen einbringen. Partnerschaften sind also auf Gegenseitigkeit angelegt sowie auf ein gemeinsames Ziel, das die Partner nicht ohne den/die jeweils anderen erreichen können. Sie umfassen sowohl eine sachliche, auf gesellschaftliche Wirkung zielende Ebene, als auch eine Beziehungsebene, die gesonderter Aufmerksamkeit und besonderen Managements bedarf.

Entscheidend ist, dass

- » Partnerschaften eine gesellschaftliche Aufgabe adressieren (also kein Selbstzweck sind!) und in diesem Sinne gesellschaftlichen Nutzen schaffen können,
- » Partnerschaften auch den beteiligten Partnern nutzen,
- » alle Partner jeweils spezifische Kompetenzen und Ressourcen einbringen und
- » alle Partner sich für die Ergebnisse und den Erfolg der Partnerschaft verantwortlich fühlen.

DAS WIN-WIN-POTENZIAL IN PARTNERSCHAFTEN

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen birgt beträchtliches Potenzial. Die Fachwelt hat dafür durchaus verheißungsvolle Namen gefunden, von der „Win-Win-Konstellation“ für Unternehmen und Bürgergesellschaft bis zum neuen, von Michael Porter geprägten Begriff „shared value“. Um beurteilen zu können, ob und unter welchen Bedingungen eine Partnerschaft einen Gewinn bzw. einen Wert für alle Beteiligten darstellt, muss man sich darüber klar werden, was „gewinnen“ in diesem Zusammenhang überhaupt bedeutet. Die Spieltheorie, der die Rede von „Win-Win“ entlehnt ist, unterstellt eine Eindeutigkeit, die wir in zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen nicht ohne weiteres voraussetzen sollten. Alle Beteiligten müssen sich ihrer Bedürfnisse und Interessen bewusst sein, einen Nutzen für sich erkennen und diesen Nutzen definieren können. Und das klingt einfacher, als es ist.

Mein Eindruck ist, dass hinsichtlich der Klarheit und Deutlichkeit der jeweiligen Nutzenerwartungen und -interessen eine durchaus sensible

Asymmetrie zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen besteht. Die Unternehmen haben ihre grundsätzliche Antwort: Gesellschaftliches Engagement muss gut fürs Geschäft sein, es muss einen Business Case geben.

Eine vergleichbar klare, kohärente und systematisch überzeugende Antwort seitens der Zivilgesellschaft aber steht bis heute aus. Eine gemeinnützige Organisation, die die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen strategisch angeht, wird für sich ihren „Non-Profit Business Case“ definieren: Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen, die das Partnerunternehmen bietet; mehr Öffentlichkeit für die Organisation und ihre Mission; mehr Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit bei Zielgruppen in Staat, Medien und/oder Wirtschaft; bessere Dienstleistungsangebote usw.

Diese Klarheit bezüglich der eigenen Interessen und die Bereitschaft, sie auch zu vertreten, ist übrigens das entscheidende Mittel gegen die Gefahr der Vereinnahmung durch den Partner – für beide Seiten! Nur dadurch, dass die gemeinnützigen Organisationen ihre eigenen Interessen formulieren und vertreten, werden sie das diffuse Unbehagen überwinden können, das sich in dem allgegenwärtigen Vorbehalt „instrumentalisiert zu werden“, artikuliert.

ERFOLGSFAKTOREN GELINGENDER PARTNERSCHAFT

Der richtige Partner

- ✓ Die Partner müssen zusammenpassen: in ihrer Philosophie, ihrer Zielsetzung und ihren Kompetenzen ebenso wie in der Persönlichkeit der Verantwortlichen;

Management

- ✓ die Definition von klaren Zielen, die von beiden Partnern verstanden und akzeptiert sein müssen;
- ✓ die Verabredung von beiderseitig akzeptierten Zuständigkeiten und Verfahrensregeln: Wer entscheidet was? Wer berichtet was, wann, wem? Wer kommuniziert was, wann?
- ✓ Die Festlegung von Zeitplan, Meilensteinen und Erfolgskriterien: Was soll wann erreicht sein?
- ✓ Verabredete und konsenterte Sanktionen.

Kommunikation und Transparenz

- ✓ Partnerschaft braucht Ernsthaftigkeit, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft.
- ✓ Alle Partner formulieren ihre Interessen an der Partnerschaft und legen sie offen.
- ✓ Interne Einigung kommt vor externer Kommunikation.

Partnerschaft braucht Zeit

- ✓ Wer vor allem auf schnelle Ergebnisse aus ist, wird andere Instrumente geeigneter finden.

WIN-WIN IST NICHT GENUG

So weit, so gut: Die Partner wissen, was sie von- und miteinander wollen. In zivilgesellschaftlicher, dem Gemeinwohl verpflichteter Perspektive aber ist es nicht genug, wenn die unmittelbar Beteiligten ihr jeweiliges „Win“ für sich definieren und realisieren können. Vielmehr muss es einen gesellschaftlichen Mehrwert geben, der gewissermaßen ein drittes „Win“ darstellt. Jenseits des „(Non- bzw. For-Profit-) Business Case“ bedarf es eines Nutzens für die Lösung der gesellschaftlichen Aufgabe,



WAS IST...

CORPORATE CITIZENSHIP?

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON UNTERNEHMEN. Im Kern geht es um die systematische Verknüpfung von Geschäftszielen und Gemeinwohlinteressen. Es handelt sich also – jedenfalls bei strategischem Corporate Citizenship – nicht um „Wohtätigkeit“, sondern um „Win-Win“-Strategien für Unternehmen und Gesellschaft. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen handeln nicht philanthropisch, sondern nehmen neue Rollen, Pflichten und Chancen wahr. Die quantitativ vorherrschende Handlungsform sind noch immer Spenden und bestimmte Formen von Sponsoring. Allerdings hat sich der „Baukasten“ entscheidend erweitert um Aktivitäten wie die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Mitarbeiter_innen (Corporate Volunteering), eigene, oft langjährige Projekte und Programme sowie Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen. S. L.

SPONSORING?

LEISTUNG UND GEGENLEISTUNG

Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien, unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen. Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung grenzt Sponsoring von anderen Formen der Unternehmensförderung, wie z. B. Mäzenatentum und Spendenwesen, ab.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sponsoring.html>

KOOPERATION?

Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen. Kooperationspartner können dabei sowohl Wettbewerber, d. h. Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe als auch Unternehmen einer anderen Wirtschaftsstufe sein.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>



WAS IST...

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) – UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG?

CSR oder CR bezeichnet die Verantwortung von Unternehmen für Gesellschaft, Umwelt und Menschen. Der Begriff wird häufig synonym mit Nachhaltigkeit, „triple bottom line“, Business Ethics u. ä. verwendet und ist nicht klar. So gibt es keine weltweit verbindliche Definition. Jede Wirtschaftskultur und jeder Wirtschaftszweig muss eine eigene Antwort auf die Frage nach der Rolle, den Rechten und den Pflichten von Unternehmen in der Gesellschaft finden. Im Mittelpunkt steht, Nutzen für die Gesellschaft zu mehr und Schaden für Umwelt und Menschen zu verringern. Außerdem gibt es weltweit geltende Kernelemente von CSR, wie faire Arbeitsbedingungen, Schutz der Umwelt, Transparenz und Korruptionsbekämpfung, Verantwortung für die Wertschöpfungskette (Zulieferer, Marktverhalten) sowie gesellschaftliches Engagement.

Die EU hat 2011 eine neue Definition gewählt:

„The responsibility of enterprises for their impacts on society“ und empfiehlt: Unternehmen „should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders“ (Quelle: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>). S. L.

CSR AUF ÖSTERREICHISCHER EBENE?

Zurzeit wird ein österreichischer CSR-Aktionsplan durch eine „Steuergruppe“ bestehend aus dem Sozialministerium, dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend erarbeitet.

Quellen: www.sozialministerium.at

„Citizen Day“ bei der Firma L’Oreal: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halfen dem Naturschutzbund NÖ schon zum dritten Mal bei der Biotoppflege der Eigengründe und übernahmen die Patenschaft für ein Gebiet.

Foto: Gabriele Pfundner



Text: Dr. Susanne Lang, geschäftsführende Gesellschafterin, CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH
susanne.lang@cccdeutschland.org
www.cccdeutschland.org

der sich die Partnerschaft stellt, mit anderen Worten: eines Social Case. Ich lege außerdem noch ein drittes Kriterium an, an dem sich der Gemeinwohlbeitrag dieser Partnerschaften entscheidet: den Civic Case. Oder anders gewendet: die Frage, ob die Partnerschaft die Bürgergesellschaft stärkt.

Der Social Case kommt dem Civic Case zwar nahe, ist aber nicht mit ihm identisch – ein Bildungsprojekt etwa, das den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht an Schulen verbessert, hat fraglos gesellschaftlichen Nutzen. Ob die Partnerschaft jedoch auch einen bürgergesellschaftlichen Nutzen hat, entscheidet sich daran, ob die Kinder zu eigenem Engagement und zu Verantwortungsübernahme befähigt werden, etwa dadurch, dass die besseren Schüler die schlechteren unterstützen oder dass Experimente in Gruppenarbeit durchgeführt werden, in denen die Kinder Sozialverhalten einüben; kurz: nach Parametern, die bürgergesellschaftliche Orientierungen wie Solidarität, Respekt, Eigenverantwortung und Selbstorganisation, Beteiligung und Inklusion in den Blick nehmen.

Nicht zuletzt entscheidet sich der bürgergesellschaftliche Nutzen einer Partnerschaft daran, ob sie deliberative, „beratende“ Öffentlichkeit schafft, in der unterschiedlichste Akteure ihre Vorstellungen, Gestaltungs- und Lösungsvorschläge einbringen und aushandeln können. In Zeiten funktionaler Entdifferenzierung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, in denen die gesellschaftliche Arbeitsteilung durcheinandergeraten und ihre Akzeptanz brüchig ist, ist diese Kultur der Aushandlung noch entscheidender. Partnerschaften sind ein hervorragendes Experimentierfeld für die Kooperationsformate von heute und die Lebensformen von morgen.

Dieser Artikel ist zuerst im Mai 2013 im Kampagnenmagazin der Woche des bürgerschaftlichen Engagements www.engagement-macht-stark.de erschienen.



Mehr Fotos auf www.noel-naturschutzbund.at (unter „Fotos“), mehr zu Gebietspatenschaften unter Projekte/Eigengründe („Werden Sie Grundstückspate“).

Susanne Lang ist Politikwissenschaftlerin und leitet das CCCD. Sie ist auch Mitbegründerin des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Aktivieren der Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung. Darüberhinaus arbeitet sie als freiberufliche Autorin und Politikberaterin an der Schnittstelle zwischen Politik und Wissenschaft im In- und Ausland.

Ausgewählte Qualitätssiegel:

CRADLE-TO-CRADLE (C2C) AUF- STATT WIEDERVERWERTEN

Sinngemäß bedeutet es „von der Wiege zur Wiege“. Michael Braungart erdachte vor einigen Jahren zusammen mit seinem amerikanischen Kollegen William McDonough das Cradle-to-Cradle-Konzept (C2C): Produkte sollen so konzipiert werden, dass sie niemals zu Müll werden, sondern vollständig in neue Produkte umgewandelt werden können. Und im besten Fall auch aufgewertet. Dieses Konzept ist eine Form der Ressourcennutzung und Produktion, in der alle Materialströme bewusst in umwelt-sichere und gesunde Kreisläufe eingebunden werden. Design und Erzeugung von zertifizierten Produkten sollen u. a. so gestaltet werden, dass schädliche Chemikalien vermieden, Materialien recycelt und Arbeitskräfte gut behandelt werden. Das Zertifikationsprogramm wird vom gemeinnützigen „Cradle-to-Cradle Products Innovation Institute“ verwaltet. Mittlerweile zählt das C2C zu den CSR-Standards und Zertifizierungen. Derzeit gibt es weltweit etwa 1.000 zertifizierte Produkte von mehr als 100 verschiedenen Herstellern (darunter drei österreichische).

www.c2ccertified.org | www.cradletocradle.at
www.c2c-centre.com/products

Was bedeutet eigentlich „FAIR TRADE“?

Wörtlich übersetzt bedeutet „Fair Trade“ ganz einfach „fairer Handel“ – und bezieht sich damit auf eine gerechte Entlohnung aller an der Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung beteiligten Instanzen. Der Fokus der meisten Fair Trade-Organisationen liegt traditionell auf einem gerechten Handel mit Waren wie Kaffee, Tee, Gewürzen, Handarbeiten, Nüssen, Säften oder Reis aus der Dritten Welt. Doch auch Dienstleistungen wie fairer Tourismus oder regionale Produkte rücken immer häufiger im Zusammenhang mit „fairem Handel“ ins öffentliche Interesse.

Wichtigste Prinzipien. Neben dem „fairen“ Preis, der (optimalerweise) zu einem großen Teil den benachteiligten Produzenten der Fair Trade-Güter zu Gute kommt, spielen weitere soziale, ökonomische und ökologische Zielsetzungen eine wichtige Rolle beim Fair Trade. So sollen u.a. Kinder- und Zwangsarbeit sowie Sklaverei bekämpft, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen gefördert

„Verschwendet! Aber richtig. Zum Beispiel die Sonne. Seid wie die Ameisen! Konsumiert. Aber macht keinen Müll.“, Michael Braungart

BUCHTIPP

Intelligente Verschwendung *The Upcycle: Auf dem Weg in eine neue Überflusgesellschaft*

Abfall war gestern, ab sofort gibt es nur noch Nährstoffe. Alle Produkte verbleiben in einem steten Kreislauf, eingesetzt werden nur noch gesunde, unbedenkliche Materialien. Was wie eine Vision aus einer fernen Zukunft klingt, ist vielerorts bereits Realität, und das Konzept hat einen Namen: Cradle-to-Cradle. In ihrem Buch wagen sich die beiden Autoren an einen neuen Gesellschaftsentwurf: Wie baut man ein Haus, wie schafft man einen Arbeitsplatz, wie entwirft man eine Industrie oder sogar eine ganze Stadt nach den C2C-Prinzipien? Sie gehen noch einen Schritt weiter: Im Fokus steht nicht mehr nur das kluge Design einzelner Produkte, beim „Upcycling“ geht es um die Vervollkommnung unseres Lebensstils – um gesundes Wohnen, freudvolles Arbeiten und die Errichtung zukunftsfähiger Städte. Ein zutiefst positiver Zukunftsentwurf, eine überzeugende Einladung, Teil der „Aufwärtsspirale des Lebens“ zu werden.



Michael Braungart,
William McDonough. oekom verlag München,
2013, 208 Seiten,
ISBN-13: 978-3-86581-316-9,
17,95 €

und die Versammlungs- und Gewerkschaftsfreiheit von Bauern, Fabrik- und Plantagenarbeitern garantiert werden. Ein wichtiges Ziel ist zudem die Verbesserung der allgemeinen Arbeits-, Lebens- und Gesundheitsbedingungen der Menschen in der dritten Welt.

Alles „bio“? Die Frage, inwiefern sich Fair Trade mit den Prinzipien und Zielen eines nachhaltigen und ökologischen Umgangs mit den natürlichen Ressourcen verträgt, ist nicht ohne Grund immer wieder umstritten. Denn eines ist klar: Beim Fair Trade stehen traditionell sozialpolitische Ziele im Vordergrund. Umweltschutz, Nachhaltigkeit und biologische Landwirtschaft spielen lediglich eine untergeordnete Rolle. Doch auch hier tut sich etwas: Um beide Zielsetzungen miteinander besser in Einklang zu bringen, unterstützen immer mehr Fair Trade-Organisationen ihre Produzenten mit Zusatzprämien und Know-How bei der Umstellung auf eine nachhaltige, umwelt- und ressourcenschonende Produktion.

Text: www.coss-moss.delfairer-handel (gekürzt)
Link: www.fairtrade.at | www.fairtrade.net

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Natur und Land \(vormals Blätter für Naturkunde und Naturschutz\)](#)

Jahr/Year: 2014

Band/Volume: [2014_4](#)

Autor(en)/Author(s): Lang Susanne

Artikel/Article: [Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationsen 32-35](#)