

**David Halley**

# **Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen**

**Corporate Community Investment: Die Programme von  
Business in The Community in Großbritannien**

Eröffnungsvortrag zum bundesweiten Kongress  
„Unternehmen: Zukunft der Jugend“  
am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg

Dokumentation des Bundesweiten Kongresses  
„Unternehmen: Zukunft der Jugend - Hamburger Ratschlag“:  
„Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship“

**Arbeitspapier  
der Bundesinitiative  
„Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“**



Die Herstellung dieses Arbeitspapiers wurde u.a. gefördert durch das



Wir bedanken uns außerdem bei vielen weiteren  
Unterstützerinnen und Unterstützern, insbesondere bei:

- Edmund Siemers-Stiftung (Hamburg)
- Club of Rome
- Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V.
- Paritätische Bundesakademie

---

## IMPRESSUM

**David Halley: "Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen. Corporate Community Investment: Die Programme von Business in The Community in Großbritannien"**

Arbeitspapier der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)"

Im Selbstverlag hrsg. von  
"Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)"

©Hamburg 2000

Dieses Arbeitspapier kann gegen eine Schutzgebühr von  
Euro 3,00 zzgl. Versandkosten bestellt werden bei:

Unternehmen: Partner der Jugend  
Amandastr. 60  
20357 Hamburg  
Fon: +49 40 434274  
Fax: +49 40 434284  
Mail: [info@upj-online.de](mailto:info@upj-online.de)  
Web: [www.upj-online.de](http://www.upj-online.de)



## Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen

### Corporate Community Investment: Die Programme von Business in The Community in Großbritannien

Ich möchte Ihnen zunächst Business in The Community vorstellen und Ihnen ein wenig über unsere Arbeit berichten. Dabei werde ich Ihnen auch ein Beispiel für die Marktanalysen vorstellen, die wir durchführen und die das Interesse der Unternehmen an einem Engagement im Gemeinwesen unterstützen. Und ich werde einige unserer Kampagnen beschreiben und dann mein Augenmerk auf zwei besondere Kampagnen richten: Die eine wird "Cause Related Marketing" genannt, die andere – "Employee Community Involvement" (Engagement von Beschäftigten für das Gemeinwesen) - hat mit Zeit und Qualifikationen zu tun. Diese Kampagne ist diejenige mit der ich am meisten verbunden bin, seit ich bei IBM aufgehört habe und in den Sektor der Freiwilligenarbeit wechselte.

Ich sollte Ihnen erzählen, wie ich das gemacht habe: Ich war 25 Jahre bei IBM beschäftigt und habe in den 80er Jahren IBM's Computergeschäft in der Region London gemanaged. IBM hatte ein sehr gutes Programm für eine 1-2-jährige „Ausleihe“ von dienstälteren Geschäftsführern an Gemeindeorganisationen oder Bildungsinstitutionen – gedacht als Auffrischung zur Karriere-Halbzeit. Als für mich ein anderer Job bei IBM, weg von der regionalen Verantwortung, anstand, dachte ich, bevor ich damit anfangen mache ich erst mal einen von den "Geschäftsführer-Verleih-Jobs", wie wir sie nannten, und werde Erfahrungen im Gemeinwesen sammeln. Meine Kollegen, die das bereits gemacht hatten, sagten, es sei sehr aufregend. Ich ging dann zum "Action Resource Centre" und arbeitete dort zwei Jahre. Als der Zeitpunkt kam, zu dem ich wieder zu IBM zurückkehren sollte, stellte ich fest, dass ich nach 25 Jahren bei IBM einfach nicht wieder zurück wollte. Mir machte die Arbeit bei der Gemeindeorganisation so viel Spaß, dass ich IBM verließ. Ich arbeitete zunächst ein wenig bei Digital Van und ging dann als Marketingdirektor zurück zu der Gemeindeorganisation, und 1995 fusionierten wir mit Business in The Community.

#### 1 Was ist Business in The Community?

Zuerst ist Business in The Community eine Idee: die Idee, dass die Wirtschaft in Bereiche sozialer und wirtschaftlicher Regeneration mit einbezogen werden sollte. Die Wirtschaft hat eine Verantwortung, dies zu tun. Unternehmen verfügen über Qualifikationen und Mittel, die sie in das Gemeinwesen einbringen können, und sollten das als natürlichen Bestandteil ihrer Unternehmenstätigkeit einbringen – und zwar so, dass es nicht nur eine wohltätige Spende, sondern fundamentaler Bestandteil ihres unternehmerischen Handels ist. Das ist die Idee.

Zweitens ist Business in The Community eine richtige Organisation. Wir sind eine eingetragene Wohltätigkeitsorganisation (in der Form einer GmbH) mit jetzt ungefähr 300 MitarbeiterInnen, und wir haben Büros überall im Land, in Wales und Nordirland.

Drittens – und das ist besonders wichtig – sind wir eine Mitgliederorganisation: Unsere Mitglieder sind Unternehmen, und sie zahlen uns eine jährliche Spende von 5.000 Pfund, um Mitglieder zu werden. Für die anderen Dienste, die wir ihnen anbieten, zahlen sie Beratungsgebühren an uns (wir sind eine Wohltätigkeitsorganisation und auch wir müssen Geld verdienen). Bis zum Ende des Jahres werden wir etwa 600 Unternehmen als Mitglieder haben. Das heißt, dass die Idee, dass sich ein Unternehmen im Gemeinwesen engagieren sollte, mittlerweile bei den großen und mittelständischen Unternehmen in Großbritannien sehr akzeptiert ist. Unser Budget wird im kommenden Jahr ungefähr sieben Millionen Pfund betragen. Der Prince of Wales ist unser Präsident – ein sehr positiver Aspekt. Er ist ein sehr aktiver Präsident und engagiert sich sehr für das Gemeinwesen.

#### **Business in The Community**

gegründet 1982

aktuell ca. 300 MitarbeiterInnen in England, Wales und Nordirland

Die Mitgliederliste umfaßt 450 Unternehmen, dazu gehören 75% der Top 100 der "Times"-Liste

Präsident: Prince of Wales

Budget 1997/98: 3,4 Millionen £

Firmensitz in London + 13 Regionalbüros

#### **Mission**

Unternehmen dazu anregen, die Qualität und das Ausmaß ihres Beitrages zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung/Erneuerung zu verbessern, indem sie soziale Verantwortung innerhalb des Unternehmens zu einem essentiellen Teil ihres Qualitätsmanagements machen.

Abb.1



Bevor ich fortfahre, lassen Sie mich kurz eins der Programme des Prince of Wales nennen: Er fragte: "Warum nehmen wir nicht einige Wirtschaftsführer mit auf eine Busfahrt und zeigen ihnen ein Gemeinwesenprojekt, an dem sich andere Unternehmen schon beteiligt haben? Und wenn sie gesehen haben, was im Gemeinwesen erreicht werden kann, werden wir sie herausfordern, etwas in ihrem eigenen Unternehmen zu tun und sich auch persönlich zu engagieren." Dieses Programm heißt "Seeing is believing". Also nehmen wir einen Bus und fahren sie zu einem Gemeinwesenprojekt. Sie bezahlen für diesen Tag – schließlich ist es ja auf Einladung des Prince of Wales - und schauen sich das Projekt an. Wir sagen dann: "Jetzt sollte Ihr Unternehmen aktiv werden." Alle stimmen zu, kehren zurück in ihre Unternehmen, und einige von ihnen werden aktiv. Die anderen vergessen alles bald wieder. Aber sechs Monate nach der "Seeing-is-believing"-Fahrt bekommen alle TeilnehmerInnen einen weiteren Brief vom Prince of Wales. In diesem Brief steht: „Kommen Sie, essen Sie mit mir und erzählen Sie mir, was Ihr Unternehmen getan hat, seit Sie an 'Seeing is believing' teilgenommen haben.“ Nun, da will natürlich niemand mit leeren Händen dastehen.

Das ist Business in The Community. Wir sind jetzt eine der größten Organisationen, die zwischen der Wirtschaft und dem Gemeinwesen vermittelt. Unser Ziel ist es, Unternehmen anzuregen, die soziale Verantwortung zum essentiellen Bestandteil des Qualitätsmanagements zu machen. Wichtig dabei ist das Wort „anregen“: Wir wollen die Unternehmen durch praktische Beispiele darauf hinweisen, was sie tun können.

## 2 Wie arbeitet Business in The Community?

Zusätzlich zur Arbeit der Regionalbüros, wo die eigentlichen Akteure sitzen, führen wir einige übergreifende Kampagnen durch. Die Kampagnen konzentrieren sich auf bestimmte Bereiche des Engagements im Gemeinwesens, für die wir Unternehmen gewinnen können:

*"Business in the Environment"* ist eine Kampagne "von Unternehmen für Unternehmen", die ihren Schwerpunkt auf Umweltverhalten und Umweltschutz legt. Natürlich können auch hier Beschäftigte mit einbezogen werden, aber es geht hauptsächlich um Ölfirmen, Wasserfirmen, Firmen zur Gewinnung von Naturprodukten etc., die ein Augenmerk auf ihre Umweltschutzmaßnahmen haben und darauf, wie sie die Umwelt beeinflussen. Die Kampagne sucht im Benchmarking-Vergleich mit guten Beispielen nach Best-Practice-Projekten.

*"Business in The Education"* ist zu einem großen Programm für uns geworden. Bis zum Ende des Jahres werden wir 3.000 dienstältere Geschäftsleute als Mentoren für Schulleitenden finden müssen. Der Grund liegt darin, dass Schulen in Großbritannien jetzt für das Management ihres eigenen Budgets, für ihr Personalmanagement sowie für das Management aller Verbindungen mit dem Gemeinwesen verantwortlich sind. Die Verantwortung dafür liegt bei den Rektoren. Rektoren sind aber als Lehrer ausgebildet worden, nicht als Organisationsmanager. Also versuchen wir jetzt, Organisationsmanagement-Wissen durch Mentoren aus Unternehmen in den Erziehungsbereich zu bringen. Zur Zeit wenden wir das gleiche Programm – für das ich verantwortlich bin – auch für Leute an, die Gemeinwesen- oder Wohltätigkeitsorganisationen leiten. Das nennen wir "Executive Twinning". Ich werde später noch darauf zurückkommen.

*"Economic Regeneration"* hat hauptsächlich mit der Bildung von Partnerschaften in den Zentren der Städte Großbritanniens mit industriellem Niedergang und hoher Arbeitslosigkeit - gerade auch bei ethnischen Minderheiten - zu tun. Dazu kommt ein wachsendes Problem mit Flüchtlingen, zuziehenden Gruppen von Leuten, die kein Englisch sprechen und keine entsprechende Ausbildung haben. Es geht bei Economic Regeneration darum, Partnerschaften zwischen Gemeinwesenorganisationen, Lokalverwaltungen, der Regierung und den Unternehmen im Gemeinwesen zu schaffen. Uns kommt dabei die Rolle zu, diese Partnerschaften zu initiieren und in Bewegung zu bringen.

*"Diversity"* ist das Wort des Jahres für „Chancengleichheit“. Wir haben zwei Chancengleichheitsprogramme: Eins bezieht sich auf Frauen in Unternehmen und ermutigt unsere Mitgliedsunternehmen, mehr Frauen einzustellen, auszubilden und zu fördern und über die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen zur Chancengleichheit hinaus mehr zu tun, als das Gesetz festlegt. Unser zweites Chancengleichheitsprogramm nennt sich "Race for Opportunity". Dabei geht es darum, Unternehmen zu ermutigen, Menschen ethnischer Minderheiten einzustellen, sie auszubilden und zu fördern, aber auch Firmen, die im Besitz von Mitgliedern ethnischer Minderheiten sind, als Zulieferbetriebe zu engagieren (anstatt weiterhin bei der gleichen alten weißen Mittelklasse-Firma einzukaufen).

*"Employee Community Involvement"* (Engagement von Beschäftigten für das Gemeinwesen) – darüber werde ich später ausführlicher berichten.

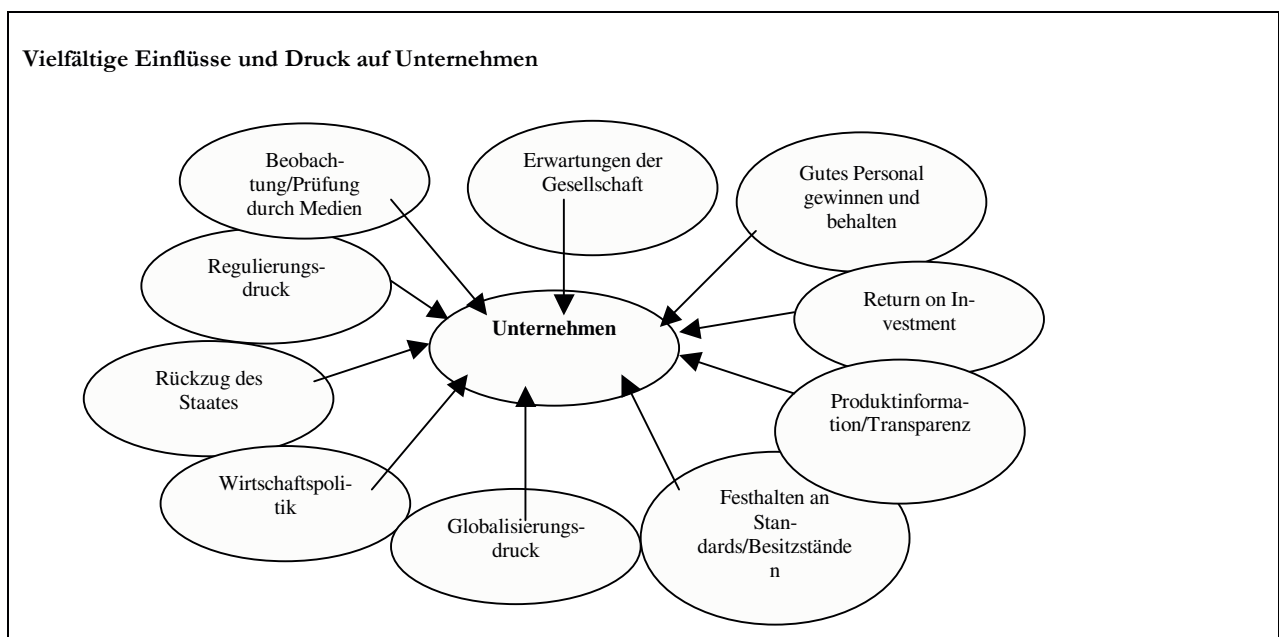


"Cause Related Marketing" ist ein sehr interessantes Programm, das uns besonders gefällt, denn die Marketingbudgets sind groß, und die Budgets für Gemeinwesenangelegenheiten sind nicht so groß. Wenn wir es also schaffen, in die Marketingbudgets der Unternehmen hineinzukommen und sie in Cause Related Marketing mit einzubeziehen, dann können wir mehr leisten. Das funktioniert so, dass wir bei der Werbung für ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Gemeinwesen-aufgabe oder ein Gemeinweseenthema an das Produkt „ankoppeln“, und ein Teil des mit dem Produkt erzielten Gewinnes dann dieser Aufgabe zukommt. Es gibt in England eine Reihe von Beispielen für dieses Programm, und man interessiert sich in ganz Europa dafür. Ich werde Ihnen gleich ein praktisches Beispiel vorstellen, das großen Einfluß darauf hatte.

Zu guter letzt: wir haben vor kurzem ein Programm gestartet, das "Business Action on Homelessness" heißt. Obdachlosigkeit – noch vor zwei Jahren im Rückgang begriffen – nimmt jetzt wieder zu. Das Programm bringt Unternehmen zusammen, um zu versuchen, etwas dagegen zu tun.

### 3 Warum engagieren sich Unternehmen im Gemeinwesen?

Abb. 2 zeigt eine Folie, die für Shell International nach dem Brent Spar Zwischenfall und nach der Hinrichtung von Ken Saro Wiwa in Nigeria, womit Shell in Verbindung gebracht wurde, entwickelt wurde. Shell beauftragte eine große Beratungs-firma, weltweit ihr Firmenverhalten dem Gemeinwesen gegenüber zu untersuchen und Programme zu entwickeln (der „Shell Community Report“ ist wahrscheinlich überall erhältlich, da er in die meisten europäischen Sprachen übersetzt worden ist). Abb. 2 zeigt den vielfältigen Druck von außen, dem sich mittlere und große Unternehmen ausgesetzt sehen. In Großbritannien stürzt sich die Presse auf all das, was ein Unternehmen tut und das als schlecht für das Gemeinwesen oder schlecht für die Beschäftigten angesehen wird - und die Presse kann in Großbritannien sehr brutal sein. Also müssen Unternehmen sehr vorsichtig mit dem sein, was sie tun.



**Abb. 2**

Es ist außerdem mittlerweile deutlich - und die Unternehmen sind sich dessen bewußt - dass die besten AbsolventInnen unserer Schulen und Universitäten nicht nur eine geeignete Karriere, eine gute Ausbildung, gute Gehälter suchen. Sie erwarten auch, dass die Unternehmen über ein Aktionsprogramm für das Gemeinwesen verfügen. Unternehmen, die so etwas nicht haben, haben zunehmend Schwierigkeiten, die Besten zu rekrutieren. Auch die Beschäftigten in den Unternehmen fragen ihre Arbeitgeber nach dem, was aus Verantwortung dem Gemeinwesen gegenüber getan wird. Das ist ein Phänomen, das wir v.a. in den letzten zwei Jahren beobachten konnten.



Als letztes möchte ich auf Produktinformation und Transparenz und den Wert für die Aktionäre hinweisen. Vor ungefähr einem Jahr wurden in Großbritannien gentechnisch veränderte Lebensmittel in Frage gestellt. Und die Supermarktketten in Großbritannien fingen eine nach der anderen an, gentechnisch veränderte Lebensmittel aus den Regalen zu nehmen. Diese Bewegung hat sich über ganz Europa ausgebreitet. Jetzt, glaube ich, ist sie auch in den Vereinigten Staaten an einem Punkt angelangt, wo der Aktienwert des Hauptproduzenten Monsanto aufgrund des unglaublichen Augenmerks auf gentechnisch veränderte Lebensmittel um 40 Prozent gefallen ist. Meine persönliche Meinung ist, dass dies allein auf die VerbraucherInnen zurückzuführen ist, besonders auf Mütter, die nicht wollten, dass ihre Kinder solches Zeug essen. Und die Supermärkte mußten nachgeben.

Marktforschung: Seit 1996 arbeiten wir mit einer Marktforschungsfirma zusammen. Gemeinsam haben wir versucht, die Haltung von Verbrauchern und Beschäftigten gegenüber Sozialprogrammen von Unternehmen zu verstehen. Wir haben eine Untersuchung durchgeführt, die sich über zwei Jahre mit einer Gruppe von 2.000 Personen beschäftigte, die die allgemeine Öffentlichkeit, Wirtschaftsjournalisten, Geschäftsführer von Unternehmen, Mitglieder des englischen und des europäischen Parlaments umfaßte. Das Ergebnis ist, dass die Öffentlichkeit bei der Wahl eines Produkts oder einer Dienstleistung im allgemeinen daran interessiert ist, etwas über die Gemeinwesenprogramme einer Firma zu erfahren, und dass - wenn Leute über das allgemeine Sozialverhalten einer Firma Bescheid wissen - sie auch bereit sind, die Marke zu wechseln, wenn der Preis derselbe bleibt.

Aus einer anderen Perspektive: Was nützt es den Unternehmen, wenn sie wissen, wie sie von Geschäftsleuten und der Allgemeinheit gesehen werden? Nun, Wohlwollen bei den Kunden herzustellen, interessiert Unternehmen sehr. Besonders große Handelsgruppen wie Marks&Spencer, Tesco, Sainsbury's sind diesen Statistiken gegenüber sehr sensibel. Sie haben erkannt, dass ihre guten Taten für das Gemeinwesen Wohlwollen bei den Kunden schafft und sie an Profil gewinnen (siehe Abb.3).

<b>Wirtschaftliche Vorteile durch die Unterstützung des Gemeinwesens</b>		
▪ Goodwill bei VerbraucherInnen		44 %
▪ Profilierung		41 %
▪ Steigerung der Arbeitsmoral		33 %
▪ Schaffung von Wohlwollen auf lokaler Ebene	19 %	
▪ Aufbau von Ansehen		15 %
▪ Verbindung mit guten Taten		15 %

**Abb. 3**

Und schließlich die Wirkung auf die Beschäftigten: Es ist offensichtlich, dass ein Engagement im Gemeinwesen dazu beiträgt, die Arbeitsmoral der Beschäftigten zu verbessern. Das kann besonders für diejenigen großen Firmen wichtig sein, die die Zahl ihrer Beschäftigten abbauen: Die verbleibenden MitarbeiterInnen brauchen Unterstützung bei der Erhaltung ihrer Arbeitsmoral. Abb. 4 zeigt die Wirkung von Gemeinwesenprogrammen auf die Einstellung von Beschäftigten ihrem Unternehmen gegenüber: Über 65% von ihnen sagen: "Es wird unsere positive Wahrnehmung der Firma verbessern." Wir haben ein Mitgliedsunternehmen namens F-I Group. Es ist die viertgrößte Beratungsfirma für Informationstechnologie, und sie haben sehr wirksame Gemeinwesenprogramme. Sie geben kein Geld, sie geben Zeit, Wissen, Maschinen - und sie beziehen ihre Beschäftigten mit ein. F-I Group führte im letzten Jahr eine Meinungsumfrage unter den Angestellten durch und fragte sie, was sie von der Firma und deren Gemeinwesenprogramm hielten. 74% der Beschäftigten sagten: "Wir fühlen uns sehr wohl bei F-I Group, gerade wegen ihrer Gemeinwesenprogramme, und wir wollen bei dem Unternehmen bleiben." Es ist eine Firma, die sehr gut ausgebildete MitarbeiterInnen braucht, und wie alle Informationstechnologie-Firmen konkurriert sie um die besten Leute.

<b>Wirkung von Gemeinwesenprogrammen auf die Einstellung von Beschäftigten</b>		
▪ starke Verbesserung		24 %
▪ Verbesserung		41 %
▪ kein Unterschied		33 %
▪ schwacher Rückgang	2 %	

**Abb. 4**



Vor diesem Hintergrund ist es die Rolle von Business in The Community zu Unternehmen zu sagen: "Wenn Sie ihr Engagement ernst nehmen, dann müssen Sie es so handhaben, wie Sie alle ihre Geschäfte handhaben, und dann müssen Sie es als Investition der Firma in das Gemeinwesen (Corporate Community Investment) ansehen. Sie sollten die Idee akzeptieren, im Gemeinwesen aktiv zu sein und Verantwortung zu übernehmen und ein entsprechendes Programm entwickeln." Es ist unsere Aufgabe, den Firmen dabei zu helfen, ein entsprechendes Projekt im Gemeinwesen zu finden, mit ihnen zu planen, was sie machen werden, die Beschäftigten entsprechend zu qualifizieren, die Gemeinwesenorganisation auf die Kooperation mit einem Unternehmen vorzubereiten usw. Ich möchte betonen, dass unsere Rolle die eines Vermittlers, eines Projektmanagers ist. Die wirklich wichtigen Akteure sind das Gemeinwesen und das Unternehmen. Wirklich wichtig bei unserer Aufgabe ist es, langfristige Kooperationen sicherzustellen und zu messen, was wir tun: Welchen Einfluss hat das Programm auf das Gemeinwesen? Kann man belegen, dass es zur Verbesserung der Firmengeschäfte beiträgt? Wir investieren momentan eine Menge Arbeit in das Messen solcher Wirkungen.

Das ist meine Definition - die aber allenthalben akzeptiert zu sein scheint - von Corporate Community Investment. Nun zu einigen praktischen Dingen, die wir tun.

#### **4 Cause Related Marketing**

Sie werden bemerkt haben, dass die Programme und Kampagnen von Business in The Community alle ganz nette Namen haben – unsere Werbeleute haben ihre Hirne ziemlich strapaziert, um gute „Marken“ zu entwickeln.

Das Programm "Computer in Schools" von Tesco ist wahrscheinlich das erfolgreichste Beispiel, das wir in Großbritannien für Cause Related Marketing haben. Tesco ist die größte Supermarktkette in Großbritannien; ihr Programm läuft in Schulen, aber es könnte genauso gut in Gemeinwesenorganisationen ablaufen, die sich um junge Leute kümmern. Wie funktioniert es? Wenn Verbraucher bei Tesco einkaufen gehen, bekommen sie für jede zehn Pfund (Das sind, glaube ich, ungefähr 30 Mark.), die sie für Waren ausgeben, einen Gutschein. Wenn sie ungefähr 150 Gutscheine gesammelt haben - für gewöhnlich tun sich einige Freunde oder Eltern zusammen - bekommen sie von Tesco einen Computer mit Drucker, Software usw. für eine Schule ihrer Wahl.

Dieses Programm läuft seit 1992 und es hat zu einem deutlichen Geschäftserfolg für Tesco geführt: Allein im Jahr 1997 nahmen 12.000 Schulen teil. 3.000 Computer und umfangreiche Ausstattungen an Informationstechnologie und Equipment gingen an die Schulen, 850 Lehrer wurden - als Bestandteil dieses Prozesses – daran ausgebildet. Das sparte dem Erziehungsministerium eine Menge Geld. Insgesamt gingen von 1992-1997 Ausstattungen im Wert von 34 Million Pfund - circa 100 Millionen DM - an Schulen im ganzen Land. 250 Präsentationen von "Computer in Schools" für die örtlichen Abgeordneten haben stattgefunden, damit sie verstehen, was passiert.

Was bedeutet das für Tesco (1)? Sie sagen, dass es die Aufmerksamkeit der Kunden deutlich verbessert hat, aber ihre Statistiken sind vertraulich. Sie sagen uns nur, dass 65% der vergebenen Gutscheine zurück kommen und für die PCs eingesetzt werden. Das ist ein sehr hoher Anteil. Tesco sagt, dass das Programm ihr Firmenimage verbessert und ihnen die Anerkennung als innovative Einzelhändler gebracht hat. Es hat die Loyalität der

Kunden verbessert und Tesco selbst dazu gebracht, darüber nachzudenken, dass sie etwas für die Loyalität ihrer Kunden tun müssen. Deshalb haben sie die erste Karte für Kundenloyalität in Großbritannien herausgebracht: jeder Kunde bei Tesco bekommt eine solche Karte, die ihm Vorteile, Rabatte usw. bringt. Auch das ist ein Resultat des "Computer in Schools"-Programms. Tesco sagt auch, dass es die Verkaufszahlen verbessert hat, aber diese Zahlen bleiben für uns geheim. Also: Nutzen für die Sache und Nutzen für Tesco. (1)

#### **5 Employee Community Involvement**

Anders als beim Cause Related Marketing, wo es ganz klar um Geld und Sachmittel geht, geht es beim Employee Community Involvement darum, dass die Unternehmen die Zeit und die Fähigkeiten ihrer Angestellten/Beschäftigten in das Gemeinwesen einbringen. 55% der Beschäftigten in Großbritannien leisten Freiwilligenarbeit in irgendeiner Form, entweder im Sportclub, einer Wohltätigkeitsorganisation, in der Kirche - wo auch immer. Von den anderen 50% würde die Hälfte auch gern freiwillig helfen, aber sie wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Ihre Unternehmen können sie mit freier Zeit unterstützen, mit der Nutzung der Firmenräume, des Kopiergerätes und einer Finanzhilfe. Oder die Unternehmen ermutigen ihre Beschäftigten darin, Kuratoriumsmitglied einer Wohltätigkeitsorganisation oder Verwaltungsratsmitglied einer Schule zu werden.



Einigen dieser Möglichkeiten, wie sich Beschäftigte mit Unterstützung ihrer Unternehmen im Gemeinwesen engagieren können, haben wir ebenfalls „Markennamen“ gegeben. Aber darüber hinaus gibt es noch viele andere, neue Wege, die Unternehmen dabei einschlagen können. Egal wie ein Beschäftigter sich im Gemeinwesen engagieren will, wir finden eine Möglichkeit. (2)

#### Nutzen von Employee Community Involvement für Unternehmen

- Entwicklung von Fähigkeiten
- Verbesserung von Teamwork
- Schaffung von Perspektiven
- Unterstützung der Fähigkeit, mit Veränderungen zurecht zu kommen
- Innovationsbereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit
- Verbesserung von Moral und Motivation

Abb. 5

Bei *"Team challenges"* geht es um Gruppen von MitarbeiterInnen einer Firma, die gemeinsam etwas Praktisches außerhalb der Firma tun – in einer Schule, einer Ge-

meindeorganisation, im Gemeinwesen. Einerseits tun sie etwas, was wirklich nützlich ist, aber gleichzeitig entwickeln sie ihre Fähigkeit, im Team zu arbeiten (3).

*"Transition secondments"* sind Programme, wie das, an dem ich bei IBM teilgenommen habe: die Arbeit bei einer (Wohltätigkeits-)Organisation für einen bestimmten Zeitraum. Der Beschäftigte bleibt bei seiner Firma angestellt, arbeitet aber für die Organisation. Dieses Programm ist besonders interessant für Unternehmen, die ihre Belegschaft verkleinern.

Beim *"Mentoring"* geht es immer um eine 1:1-Beziehung. KPMG – eine große internationale Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsfirma – waren die Pioniere eines auf unterschiedliche Ebenen des Erziehungssektors abzielenden Mentorenprogramms. Das Programm *"Partners in Leadership"*, bei dem dienstältere ManagerInnen MentorInnen für SchuldirektorInnen werden, habe ich schon erwähnt. KPMG haben das als erste gemacht. In einem anderen Mentorenprogramm bekommen junge Leute zwischen 14 und 16 Jahren - ob sie nun in Schulen, Obdachlosenheimen oder sonst wo sind - eine/n Mentor/in aus einer Firma zugeteilt (und viele Firmen beteiligen sich), die/der mit ihnen wenigstens für ein Jahr arbeitet, um mit ihnen über Arbeitsgewohnheiten, über das Lernen, über Berufsaussichten, über die Notwendigkeit des Schulbesuchs zu reden. Dies stellte sich als ein sehr gutes Programm heraus: In einer Schule in Süd-London, wo es einen hohen Anteil von Kindern gibt, für die Englisch nicht ihre Muttersprache ist, wo es hohe Durchfallraten bei Prüfungen gibt, einen hohen Anteil von SchulschwänzerInnen, haben wir einen Test mit Kindern bis zu 16 Jahren durchgeführt (Mit 16 macht man in Großbritannien das erste allgemeine Examen, das „General Certificate of Secondary Education“). Wir haben über drei Jahre erst eine Gruppe begleitet, die MentorInnen hatte, und dann für einen Untersuchungszeitraum Kinder, die keine/n Mentor/in hatten. Die Prüfungsergebnisse der Kinder mit MentorInnen waren zu 25% besser als die der Kinder, die keine/n Mentor/in hatten. Auf einer dritten Ebene des Erziehungsmentoring – wir nennen es *"Reading Assistance"* – können Beschäftigte einige Zeit in der Woche mit GrundschülerInnen verbringen und sie beim Lesen unterstützen. Auch dies ist ein sehr wichtiges Programm für Kinder, die aus Familien kommen, in denen kein Englisch gesprochen wird, besonders für Kinder aus Flüchtlingsfamilien.

*"Development assignments"*: Marks & Spencer führt ein Programm durch, in dem die jüngere und mittlere Führungsebene als Teil ihrer Personalentwicklung ein 100-Stunden-Projekt in einer Gemeinwesenorganisation durchführt. Das sind richtige Projekte, Arbeit, die getan werden muss, die den Marks & Spencer-Leuten aber auch etwas für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten bringt:

Persönlichkeitsentwicklung, Selbstvertrauen, ihre Fähigkeiten mit ihrer Zeit zu haushalten, Entscheidungen zu treffen, Projektmanagement, Team- und Kommunikationsfähigkeit usw. Dieses Programm findet während der Arbeitszeit statt, es sind also 100 Stunden von Marks & Spencers Firmenzeit. In der Praxis bedeutet das, dass die Beschäftigten für gewöhnlich einen Tag pro Woche über einen Zeitraum von zwölf Wochen „draußen“ ihr Gemeinwesenprojekt durchführen - und dabei gleichzeitig ihre persönlichen Fähigkeiten entwickelt werden. Das gibt Marks & Spencer auch die Gelegenheit, andere MitarbeiterInnen während dieser Abwesenheit - z.B. des Abteilungsleiters - weiter zu entwickeln. Jemand anderes muss ja die Abteilung in dieser Zeit leiten. Jedes Jahr beteiligen sich ungefähr 200 ihrer Führungskräfte an dem *"Development assignments"*-Programm.



Das Programm "*Career Change*" der Barclay's Bank ist am anderen Ende des Karrierespektrums angesiedelt. Barclay's ermöglicht Mitarbeitern im Alter von 50 Jahren, die Bank mit einer Pension zu verlassen. Aber wenn eine Führungskraft im Alter von 48 oder 49 keine richtige Aufgabe mehr hat, wird er oder sie die Firma nicht verlassen, bevor er/sie 50 ist – obwohl es keine richtige Arbeit gibt. Also sagt Barclay's: "Wir werden Sie unterstützen, wenn Sie von jetzt bis zum Alter von 50 an eine Gemeinwesenorganisation ausgeliehen oder versetzt werden wollen. Sie bleiben beschäftigt – mit Gehalt, Vergünstigungen usw. – aber sie müssen sich einverstanden erklären, die Firma mit 50 zu verlassen." Wir haben ungefähr 200 Barclay's-Manager, die im Gemeinwesen tätig sind. Wir haben sogar zehn bei Business in The Community. Sie leisten tolle Arbeit, weil sie erfahrene Leute sind, sie haben Management-, Finanz- und Planungsfähigkeiten. Auf der anderen Seite ist das Programm sehr gut für ihre eigene Moral. Sie sind am Ende ihrer Karriere angekommen, kein Job, die Bank baut ab, und jetzt haben sie eine neue Möglichkeit, können neue Fähigkeiten entwickeln, und einige bleiben als leitende Mitarbeiter bei den Gemeinwesenorganisationen.

Whitbread – eine große Freizeitfirma, ihr gehören auch die Marriot Hotels – ermutigt mit ihrem "*Volunteering*"-Programm alle Angestellten, sich freiwillig (als Ehrenamtliche) im Gemeinwesen zu engagieren, allerdings in ihrer Freizeit. Whitbread unterstützt sie dabei, Freiwilligenkomitees ins Leben zu rufen, stellt Firmenräume zur Verfügung etc. Wenn beispielsweise die Marriot Hotels neue Möbel bekommen, dann stellen sie die alten für ein Obdachlosenasyl oder eine Wohltätigkeitsorganisation zur Verfügung, so dass alles für das Gemeinwesen wiederverwendet werden kann. Es ist ein großes Programm. Whitbread war das erste Unternehmen, das so ein Programm durchgeführt hat, und sie nehmen es sehr ernst. Jedes Jahr verleihen sie mehrere „Community Awards“ an die Freiwilligen der Firma, die etwas besonders Spektakuläres und Innovatives erreicht haben.

Allen & Overy ist eine große Rechtsberatungsfirma, die sich – wie eine ganze Reihe von Rechtsberatungsfirmen - am Programm "*Pro Help*" beteiligt. Diese Firmen stellen dem Gemeinwesen eine Anzahl von Arbeitsstunden zur Verfügung. Wenn eine Wohltätigkeitsorganisation eine Rechtsberatung oder Hilfe von einem Architekten oder Hilfe bei der Buchhaltung braucht, gehen sie zu "Pro Help", die dann sagen: "Ihnen stehen 16 Arbeitsstunden zur Verfügung. Kostenlos. Wir werden sie Ihnen nicht in Rechnung stellen, aber wir werden sie zusammenrechnen."

Diageo schließlich - die Holdingfirma von Burger King, Johnny Walker und Guinness – ermutigt im Programm "*Executive Twinning*" die dienstälteren Geschäftsführer, „Zwilling“ eines Geschäftsführer einer Freiwilligen-

Organisation zu werden. Das Programm ist viel kleiner als das "Partners in Leadership"-Programm für Schuldirektoren, über das ich gesprochen habe, aber es wächst. Es ist sehr gut, weil es einen zweiseitigen Nutzen hat: Jeder lernt von dem Prozess.

Mit all diesen Beispielen wollte ich Ihnen einen Eindruck vermitteln von den praktischen Dingen, die wir tun. Ich arbeite jetzt weniger in Großbritannien, dafür mehr in Europa. Wir haben ein Netzwerk von Partnern in Europa geschaffen, die mit dem Unternehmenssektor und dem Gemeinwesen arbeiten können und das teilweise von einigen der Unternehmen in England und teilweise von der Europäischen Kommission finanziert wird. Es soll ein Netzwerk entstehen, um die Art von Programme, die wir in Großbritannien entwickelt haben - natürlich dem lokalen kulturellen Kontext angepasst - "rüberzubringen". Sie sehen, es gibt in diesem Bereich noch eine Menge zu tun - vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

### **Anmerkungen:**

1) Anmerkung RL: In Deutschland zieht das Wettbewerbsrecht dem Cause Related Marketing enge Grenzen – siehe Hollerbach, Tobias/ Kapp, Thomas: "Fehlentwicklungen der wettbewerbsrechtlichen Rechtsprechung zum Social Sponsoring", in: *Der Betrieb* 30/1998, S.1501-1505

2) Anmerkung RL: Die Robert Bosch Stiftung hat im letzten Jahr eine Broschüre veröffentlicht, die mehrere Beispiele solchen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen aus Europa und den USA be-

schreibt: Janning, Heinz/ Bartjes, Heinz: "Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Beiträge zum Ehrenamt 2", Robert Bosch Stiftung, Stuttgart 1999

3) Anmerkung RL: In der Dokumentation der Hamburger UPJ-Konferenz wird z.B. die komplette Renovierung eines Abenteuerspielplatzes in München durch die 100köpfige Belegschaft der Siemens-Unternehmensberatung vorgestellt.

