



**Brücken bauen**<sup>®</sup>  
Unternehmen: Partner der Jugend

## **Unternehmenskooperation, Soziales Kapital und regionale Entwicklung**

### **Unternehmenskooperation auf regionaler Ebene initiieren**

UPJ-Arbeitspapier, Berlin, April 2008  
"Servicestelle Soziale Kooperation" ([www.soziale-kooperation.de](http://www.soziale-kooperation.de))

Die Servicestelle Soziale Kooperation ist ein Projekt von

UPJ e.V.

Linienstr. 214, D-10119 Berlin

T: 030 27874060 F: 030 2787406-19

[www.upj-online.de](http://www.upj-online.de) | [www.soziale-kooperation.de](http://www.soziale-kooperation.de)

Die Servicestelle Soziale  
Kooperation wird gefördert  
durch



All business is local - das gilt auch für die Verbreitung von Kooperationsbeziehungen zwischen bürgerschaftlich engagierten Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen und Einrichtungen. Sie entwickeln sich am besten aus konkreter Praxis und Erfahrung vor Ort. Wenn eine Vielzahl von Kooperations-Beziehungen zwischen möglichst vielen Trägern und möglichst vielen Unternehmen in einer Region bestehen und dies zum "Normalfall" wird, können für die Träger neue Beziehungen zu wichtigen Akteuren und Zugänge zu Netzwerken im Umfeld entstehen, die sie für ihre Adressaten aktivieren und damit neue Zugänge gesellschaftlicher Teilhabe eröffnen können.

Um solche Beziehungen zu initiieren, haben sich einfache und niedrigschwellige Programme als ein erfolgreicher Einstieg erwiesen. Hier werden zwar zunächst oft „nur“ „einmalige und kurzfristige Kooperationen initiiert, aber dabei entstehen

- a. Einblicke in das, was Unternehmen und Organisationen über das traditionelle Spenden und Sponsern hinaus miteinander anfangen können und
- b. Einsichten, dass dabei etwas Sinnvolles für das gemeinsame Umfeld entstehen kann.

Wenn es gelingt, systematisch am Thema Unternehmenskooperation dranzubleiben, kann dieser Impuls zu weiteren längerfristigeren und vielgestaltigen Kooperationsprojekten vor Ort führen.

Unternehmenskooperation aktiv zu verfolgen, ist also auch für soziale Organisationen sinnvoll und eröffnet für die Organisationen, ihre Arbeit mit den Adressaten und für die Gemeinwesenentwicklung insgesamt neue fachliche Perspektiven, die weit über die Fundraisingperspektive hinaus gehen. Dies soll mit dem Arbeitspapier verdeutlicht werden. Entsprechend ist das Arbeitspapier zweistufig aufgebaut:

1. Als erstes geben wir einen kurzen Überblick zu den Schnittstellen von „Sozialem Kapital“, Unternehmenskooperation und regionaler Entwicklung.
2. Im zweiten Schritt folgen ausgewählte praxiserprobte Programme, die Kooperations-Beziehungen zwischen möglichst vielen Trägern und möglichst vielen Unternehmen in einer Region befördern.

# Soziales Kapital, Unternehmenskooperation und Regionale Entwicklung

Kaum ein sozialwissenschaftlicher Ansatz hat so schnell Eingang in Politik und deren Handlungsempfehlungen gefunden wie „Soziales Kapital“. Und die mit dem Konzept verbundenen Hoffnungen sind groß: „Soziales Kapital“ soll Wirtschaftswachstum und Beschäftigung unterstützen, die Integration von Benachteiligten und Migranten befördern oder den sozialen Zusammenhalt fördern. Viele wissenschaftliche Arbeiten, gut ausgestattete EU-Programme wie etwa „Lokales Kapital für soziale Zwecke“, der Appell an die „Bürgergesellschaft“ und Kampagnen zur Beförderung des Engagements von Unternehmen sind Indizien für die Bedeutung, die dem Sozialkapital-Ansatz aktuell beigemessen wird. Was also verbirgt sich hinter dem Konzept?

## Ein Begriff - und seine Geschichte

Die Geschichte des Begriffs reicht zwar bis in das 19. Jahrhundert zurück, als halbwegs geschlossene Theorie ist „Soziales Kapital“ allerdings noch sehr jung. Die maßgeblichen Impulse kamen in den 1990er Jahren aus der nordamerikanischen Soziologie. Zu nennen sind hier vor allem James S. Coleman, Nan Lin und Robert D. Putnam. In Deutschland spielte das Konzept z. B. in den Diskussionen und Empfehlungen der Enquête-Kommission zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements eine entscheidende Rolle.<sup>12</sup>

Ausgangspunkt Putnams in seinem 1993 veröffentlichten Buch „Making Democracy Work“ ist eine Untersuchung der italienischen Verwaltungsreformen auf regionaler Ebene in den 70er Jahren. Während sich der Norden Italiens durch effiziente und effektiv arbeitende Verwaltungen auszeichnete, traf dies im Süden nicht zu. Der Autor führte das jedoch nicht auf das bis dato gängige Erklärungsmuster vom fortschrittlichen Norden und zurückgebliebenen Süden des Landes zurück. Vielmehr konstatierte er für den prosperierenden Norden ein Vorhandensein, für den stagnierenden Süden dagegen einen Mangel an so genanntem „Sozialem Kapital“. Die auffällig gut funktionierende Verwaltung sowie die Demokratieakzeptanz in den nördlichen Regionen sind, so Putnams Überzeugung, positive Nebeneffekte der hohen Dichte an sozialen Netzwerken. Gemeint sind freiwillige Vereinigungen und Clubs, die er im Rahmen der Studie auch zahlenmäßig erfasste. Putnams saloppe Feststellung: „Eine gute Regierung bzw. Verwaltung in Italien ist Nebenprodukt von Singkreisen und Fußballklubs“.

## Soziales Kapital - und wie es entsteht

Es herrscht Konsens darüber, dass „Soziales Kapital“ etwas zwischen Individuen und Organisationen bezeichnet. Dieses „etwas“ beruht auf sozialen Netzwerken, und „es“ entsteht aus Beziehungen der in den Netzwerken handelnden Menschen.

Laut Jansen sind Netzwerke „eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen diesen verlaufenden so genannten Kanten“.<sup>3</sup> D. h., dass die Akteure durch die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen miteinander verbunden sind. Innerhalb eines Netzwerks handelt der Akteur also nicht mehr nur aus purem Eigeninteresse, sondern bezogen auf einen sozialen Zusammenhang. Durch diesen sozialen Kontext produzieren Netzwerke für die darin agierenden Akteure einen Gewinn.

Soziale Netzwerke haben für die darin assoziierten Mitglieder also einen Wert und rufen Wirkungen hervor. Der Grund dafür liegt darin, dass intensive soziale Interaktion quasi "nebenher" zur Entstehung von Normen beitragen kann sowie vertrauensvolles Verhalten und Handeln zum gegenseitigen Nutzen begünstigt. Die Vorteile sind insbesondere:

---

<sup>1</sup> vgl. Ostrom, E.: Soziales Kapital und kollektives Handeln. Gutachten für die Enquête-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, in: Enquête-Kommission (Hg.), Materialien, Opladen 2002.

<sup>2</sup> vgl. Habisch, André: Soziales Kapital, Bürgerschaftliches Engagement und Initiativen regionaler Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Sondervotum, in: Bericht "Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft", Hrsg.: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages, Bd. 4, Verlag Leske + Budrich, Opladen 2002, S. 729-741.

<sup>3</sup> siehe Jansen, Dorothea: Einführung in die Netzwerkanalyse - Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, Opladen 2003, S. 58

- der schnelle und effektive Informationsaustausch sowie die Bereitstellung von Informationen, die Außenstehenden nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen,
- die Ermöglichung von Einflussnahme, d. h., dass ein Mitglied desselben Netzwerks ein gutes Wort einlegen kann, um einen gewünschten Effekt zu erzielen,
- die individuelle Erfahrung von sozialer Unterstützung und Bestätigung.

Die Netzwerke können vielgestaltig sein: die Familie, der Freundeskreis, das Arbeitskollektiv aber auch der Jugendverband, die Kommune, landes- oder bundesweite Interessenvertretungen. Je nach Perspektive sind auch die Akteure vielfältig: angefangen vom einzelnen Bürger über informelle Gruppen und Vereine bis hin zu öffentlichen Körperschaften und dem mittelständischen Unternehmen um die Ecke.

Doch egal welcher Rahmen, „Soziales Kapital“ lässt sich durch die Akteure im Sinne einer Ressource mobilisieren, nutzen und vermehren, was im Übrigen den Begriff des Kapitals rechtfertigt. Denn es wächst mit seinem Gebrauch.

„Soziales Kapital“ hat wie beschrieben mit Vertrauen, gegenseitigem Verständnis und Aktivitäten auf Basis gemeinsamer Werte und Normen zu tun. Es entspringt einem Grundbedürfnis menschlichen Zusammenlebens, nämlich dem nach Kooperation, und es ist, wenn nicht mühe-, so doch kostenlos zu haben.

Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Kassen und der damit verbundenen schwindenden staatlichen Regulierung wird auch die eingangs erwähnte politische Bedeutung des Ansatzes erklärlich. Denn für die Gesellschaft verringern sich soziale Transaktionskosten in dem Maße, wie Hilfeleistungen und Unterstützung über oben beschriebene lokale oder regionale Netzwerke erbracht werden können. Umgekehrt herrscht in Gegenden mit schwach ausgeprägtem „Sozialem Kapital“ ein erhöhter Bedarf an kostenintensiver ordnungs- und steuerungspolitischer Einflussnahme.

## Verbindendes und brückenbildendes Soziales Kapital - Konsequenzen für Unternehmenskooperationen

Narajan unterscheidet zwischen „bonding“, also verbindendem Kapital, und „bridging“, d.h. brückenbildendem „Sozialem Kapital“:<sup>4</sup>

- „Bonding social capital“ meint die Tatsache, dass soziale Beziehungen die Identität und Verantwortung innerhalb eines Gemeinwesens oder einer Interessengemeinschaft stärken können. Es ist sozusagen der *Kitt*, der eine Gemeinschaft zusammenhält.
- „Bridging social capital“ dagegen entsteht, wenn die Akteure außerhalb der unmittelbaren Interessengemeinschaft Verbindungen zu anderen Menschen oder Organisationen herstellen. Das ist gewissermaßen das *Gleitmittel*, das den Zugang zu anderen Ressourcen erleichtert und maßgeblich hilft, um Dinge, z. B. ein wichtiges Projekt, gemeinschaftlich voranzubringen.

Im Bemühen um Kooperationen zwischen sozialen Initiativen und Unternehmen wird der Wert des brückenbildenden Kapitals sichtbar. Das Zusammentreffen solch unterschiedlicher Netzwerke bewirkt eine enorme Erweiterung des Horizontes und der sozialen Beziehungen als Voraussetzungen für wichtige Entwicklungsprozesse. Dabei gehen die je eigenen Interessen der beteiligten Seiten Hand in Hand mit dem Interesse an der Stärkung des lokalen oder regionalen Gemeinwesens.

Um die Bereitschaft zu Bildung und Nutzung brückenbildenden Kapitals herzustellen, bedarf es einiger Voraussetzungen. Dazu zählen vor allem:

- die Initiierung sozialer Netzwerke auf lokaler und regionaler Ebene, besonders in benachteiligten Gegenden, wo „Soziales Kapital“ nur schwach ausgeprägt ist,
- Bereitstellung von geschützten Interaktionsräumen, wo verschiedene Akteure miteinander ins Gespräch kommen, gemeinsam planen und Ansätze entwickeln können, um wichtige lokale Angelegenheiten zu klären,

---

<sup>4</sup> siehe Narayan, Deepa (1999). Bonds and Bridges. Social Capital and Poverty. Policy Research Working Paper 2167. Washington, D.C.: World Bank

- Konzeption und Organisation geeigneter und nachhaltiger Veranstaltungsformen, bei denen sich die Akteure auf gleicher Augenhöhe treffen, denn dies erleichtert Austausch, Dialog und das Voneinanderlernen.

## **Aktivierung Sozialen Kapitals - neue Ansätze in der Regionalentwicklung**

Die Protagonisten moderner Stadt- und Regionalentwicklung haben längst den Wert „Sozialen Kapitals“ erkannt, (siehe z. B. die „Metropol-Regionen“ wie Rhein-Neckar). Neben den wirtschaftlichen, demografischen und infrastrukturellen Herausforderungen führen sie zwei weitere Gründe ins Feld, die dafür sprechen, gemeinschaftlich tätig zu werden: die Finanznot der Kommunen sowie die Überzeugung, dass Investitionen und öffentliche Fördermittel (z. B. der EU) bevorzugt in Regionen fließen, die durch vernetzte Strukturen Erfolg versprechen, und zwar über alle Akteursebenen hinweg. Gegen den Standort*marketing*-Schwerpunkt in der traditionellen Regionalentwicklung setzt z. B. die Metropolregion Rhein-Neckar auf die gezielte Aktivierung „Sozialen Kapitals“ durch den Schulterschluss von Unternehmen, Politik, Wissenschaft, Verwaltung und Kultur.

Auch auf der 2006 veranstalteten Fachkonferenz „Berlin-Brandenburg in Europa“ diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neue Wege in der Planung der Hauptstadt-Region. So hieß es z. B. im Impulsreferat des Leiters des Fachgebiets Raumordnung und Landesplanung an der Universität Dortmund, dass es einer „ausgeprägten Kooperationskultur“ bedarf, damit die Region zusammenfindet. Als Schlüsselakteure machte er dabei Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Organisationen der Zivilgesellschaft aus. Weiter heißt es: „In diesem Akteursdreieck ist keine Gruppe allein stark genug, um etwas nachhaltig zu bewegen. Die Erfahrungen aus anderen Metropol-Regionen, z. B. aus den Niederlanden, zeigen, dass nur eine enge Kooperation aller drei Gruppen einen wirksamen Prozess in Gang bringen kann<sup>5</sup>.“

## **Zusammenfassend**

Unternehmenskooperation kann demnach im Rahmen regionaler Entwicklung ein Faktor für die Bildung „Sozialen Kapitals“ sein, indem dabei neue Beziehungen zwischen in der Regel weit voneinander entfernten Akteuren entstehen, die damit auch als „Kitt“ wie als „Gleitmittel“ für die Adressaten der beteiligten Organisationen aktiviert werden können. Neben den Ressourcen und Kompetenzen, die in Kooperationsprojekte von engagierten Unternehmen eingebracht werden, wäre der Aufbau stabiler neuer Netzwerk-Beziehungen also ein regional aber auch *fachlich* bedeutsames Ziel bei der Anbahnung von Unternehmenskooperationen auf der regionalen Ebene.

---

<sup>5</sup> vgl. Hans Heinrich Blotevogel: „Die Bedeutung der Metropolregionen in Europa“, Impulsreferat auf der Fachkonferenz „Berlin-Brandenburg in Europa“, Berlin, 2 März 2006

## Ausgewählte Programme zur Initiierung von Unternehmenskooperationen auf regionaler Ebene

Im Folgenden werden ausgewählte Programme vorgestellt und mit Praxisbeispielen veranschaulicht, wie Unternehmenskooperationen auf regionaler Ebene initiiert werden können. All diese Programme sind als Einstieg ins Thema und als praktischer Impuls zu verstehen, aus dem sich weitere Kooperationsprojekte ergeben oder entwickeln lassen.



### Lokale Aktionstage

An solchen „Freiwilligentagen“ für Unternehmen gehen Teams von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vieler lokaler Unternehmen aller Größen und Branchen an einem festgelegten Tag in gemeinnützige Organisationen und Einrichtungen in ihrer Stadt und arbeiten dort ehrenamtlich mit. Sie renovieren Kindergärten, geben Seminare, beraten das Jugendzentrum in betriebswirtschaftlichen Fragen oder begleiten Rollstuhlfahrer/innen bei einem Ausflug.

Ein solcher Aktionstag wird regelmäßig einmal pro Jahr unter einem einprägsamen Label als öffentlichkeitswirksamer Event durchgeführt, macht das unternehmerische Engagement in der Region öffentlich bekannt, zeigt, was über das traditionelle Spenden und Sponsern hinaus alles möglich und sinnvoll ist und ist oft der Beginn längerfristiger Kooperationen zwischen den beteiligten Unternehmen und Organisationen.

Vor dem Aktionstag werden interessierte Unternehmen und soziale Organisationen in getrennten Info-Veranstaltungen über den "Event" informiert, etwas später findet eine Projektbörse statt, bei der die Organisationen ihre Projekte vorstellen, die an dem Tag realisiert werden sollen, und die Unternehmens-Teams sich einen Einsatz aussuchen. Anschließend werden die Einsätze jeweils von der Organisation und dem engagierten Unternehmen gemeinsam geplant und organisatorisch vorbereitet.

Der Tag wird beendet mit einer "After-Work-Party" aller Beteiligten aus Organisationen und Unternehmen und begleitet von aktiver Öffentlichkeitsarbeit. Organisiert werden solche Aktionstage entweder von einer gemeinnützigen Mittlerorganisation oder von einer Vorbereitungsgruppe, in der engagierte Personen aus Unternehmen und Mittlerorganisation (und Stadtverwaltung) mitwirken und alle erforderlichen Ressourcen zusammen bringen.

#### Praxisbeispiel „Wiesbaden engagiert“

In Wiesbaden findet der Aktionstag unter dem Motto "Wiesbaden Engagiert!" statt. Eine Plakataktion mit Statements der beteiligten Unternehmen, ein Banner und ein eigens gestalteter Bus machen schon im Vorfeld in ganz Wiesbaden auf die Veranstaltung aufmerksam, die 2008 bereits ins vierte Jahr geht. Initiator und Organisator ist das Amt für Soziale Arbeit, unterstützt von Studierenden des Fachbereichs Soziale Arbeit.

[www.upj-online.de/index/68541](http://www.upj-online.de/index/68541),

#### Praxisbeispiel „Brücken bauen - Unternehmen engagieren sich“

Vorbild für den Aktionstag, der zugleich in Braunschweig, Gifhorn und Salzgitter einmal

jährlich stattfindet, ist „Wiesbaden engagiert“. Anders als dort wird Brücken bauen von mehreren Gemeinnützigen und Unternehmen aus der Region organisiert.

[www.bruecken-bauen-online.de](http://www.bruecken-bauen-online.de)

#### **Praxisbeispiel „MUMM - Mainzer Unternehmen machen mit“**

Auch MUMM wurde von Wiesbaden unterstützt und hat aus dem Stand beim ersten Mal die meisten Beteiligten und Projekte zustande gebracht. Organisiert wird MUMM vom BDKJ in Mainz, unterstützt durch Unternehmen und Studierende.

[www.mumm-mainz.de](http://www.mumm-mainz.de)

#### **Praxisbeispiel „Sozial gewinnt“ in Düsseldorf**

Hier ist die Freiwilligenagentur des Diakonischen Werkes Initiator und Organisator, unterstützt durch KPMG. Anders als in den anderen Städten finden Unternehmen ihre Einsatzstellen nicht bei einer Projektbörse sondern die Vermittlung erfolgt durch die Freiwilligenagentur. Und der Aktionstag findet über zwei Tage hinweg statt.

[www.freiwilligenzentrale.info](http://www.freiwilligenzentrale.info)

#### **Praxisbeispiel „KFT - Kölner Freiwilligentag“**

Der älteste Aktionstag für Unternehmen war mit der Vermittlung über die Freiwilligenagentur und der Durchführung an zwei Tagen das Vorbild für Düsseldorf. Anders als in den meisten anderen Städten bezahlen Unternehmen für die Organisation ihrer Mitwirkung in Köln einen Beitrag. Nachdem solche Einsätze mittlerweile auch von vielen einzelnen Unternehmen durchgeführt werden, wird der KFT nun zu mehreren Zeiten im Jahr angeboten.

[www.koeln-freiwillig.de/5\\_freiwilltag.html](http://www.koeln-freiwillig.de/5_freiwilltag.html)

#### **Praxisbeispiel „Social Day“ der Malteser**

Nach mehreren erfolgreichen Aktionstagen in Frankfurt am Main organisiert der Malteser Hilfsdienst den Social Day mittlerweile auch in Bonn, Düsseldorf, Hamburg und Köln. Auch hier findet die Vermittlung über den Mittler (Malteser) statt, auch hier bezahlen Unternehmen für die Organisation ihrer Mitwirkung.

[www.malteser.de/80.SocialDay/Der\\_Social\\_Day.htm](http://www.malteser.de/80.SocialDay/Der_Social_Day.htm)

#### **Praxisbeispiel „TAT - Trier: Aktiv im Team“**

Auch die Entwicklung des Aktionstages in Trier wurde von Wiesbaden umfangreich unterstützt, bis sich das AgendaBüro, Bitburger, die Freiwilligenagentur, und die Kommunikationsagentur mach+schopp gefunden und die Organisation in die Hand genommen haben.

[www.tat-trier.de/](http://www.tat-trier.de/)

## **Engagement-Marktplätze**

Die Marktplatz-Methode stammt aus den Niederlanden. Eine dortige Freiwilligenagentur hat das Logo, Leitfaden und Konzept für ein Projekt der Bertelsmann Stiftung zur Übertragung nach Deutschland freigegeben. Inzwischen hat sich die Methode herumgesprochen, immer mehr Kommunen und Mittlerorganisationen haben bereits Marktplätze durchgeführt oder planen, dies zu tun.

Das Prinzip ist denkbar einfach: Ein „Marktplatz“ bringt gemeinnützige Organisationen, Projekte, Initiativen, öffentliche Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen aller Branchen und Größen in der Kommune oder der Region für 2 Stunden an einem Ort zusammen. Auf der Nachfrageseite suchen gemeinnützige Organisationen nach Unternehmen, die auf der Angebotsseite willens und in der Lage sind, gemeinwesenorientierte Projekte zu unterstützen, was direkt vor Ort vereinbart und anschließend zeitnah umgesetzt wird. Dabei darf über alles gesprochen werden - nur nicht über Geld.

Um die Orientierung und das so genannte „Matching“ von Anbietern und Nachfragern zu erleichtern, gibt es Themenecken im Raum, wo sich diejenigen Organisationen und Unternehmen treffen, die zu diesem Thema etwas gemeinsam tun wollen. Bei der von UPJ und dem "Runden Tisch Jugend und Wirtschaft" initiierten Marktplatz-Kampagne im Land Brandenburg "Gewinn für alle!" werden z. B. folgende Themenecken vorgeschlagen:

- **Helfende Hände** - gesucht wird z. B. tatkräftige Hilfe bei der Gestaltung einer Außenfläche für eine ortsansässige Kita oder bei der Begleitung eines Ausflugs gehbehinderter Senioren,
- **Wissen und Kenntnisse** - die Suchtberatungsinitiative benötigt z.B. ein professionelles Layout für das aktuelle Faltblatt, das autonome Jugendzentrum braucht dringend steuerliche Beratung, und die Beschäftigungsgesellschaft sucht Know-How bei der Einrichtung eines neuen PC-Servers,
- **Hilfsmittel und Logistik** - für die Erneuerung des Volleyballfeldes des Sportvereins werden ein Bagger und einer Fuhre Sand benötigt, und der Jugendclub wünscht sich funktionsfähige Sanitäreinrichtungen in seinen Räumlichkeiten,
- **Gelegenheiten und Kontakte** - die Volkstanzgruppe sucht z. B. einen Proberaum, die Theater-AG neue Auftrittsmöglichkeiten und für die Musikschule wäre es ein Riesenglück, das neue Projekt einmal bei einem Rotary- oder Lionsclubtreffen zu präsentieren.

Bei den anvisierten Kooperationen geht es darum, Zeit, Wissen und Know-How, Material, Produkte, Leistungen, Logistik, Gelegenheiten, Kontakte, Zugänge zu Netzwerken und Kreativität für die Entwicklung des gemeinsamen Umfeldes zu aktivieren.

Die Effekte sind enorm. Fülle, Vielfalt, Gemeinwohlnutzen und Reichweite der in kurzer Zeit eingegangenen Unternehmenskooperationen überraschen nicht selten die Beteiligten. Man lernt sich kennen, knüpft neue, oft auch vorher nicht geahnte Kontakte, die zudem über den konkreten Zeitraum des gemeinsamen Projektes hinaus Bestand haben können.

#### **Praxisbeispiel „Gute Geschäfte - Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige“**

Die Bertelsmann Stiftung hat die niederländische Idee als erste auf deutsche Verhältnisse übertragen. Die Pilotphase lief im Jahr 2006 in Jena, Kassel und Frankfurt/Main. Auf der u. g. Internetseite hat die Stiftung einen Leitfaden zu Planung, Organisation und Durchführung eines Marktplatzes zum Download bereitgestellt. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Links zu lokalen Initiativen, die die Methode bereits in die Praxis umgesetzt haben, oder Marktplätze planen.

 [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org)

#### **Praxisbeispiel „Gewinn für alle! - Engagement-Marktplätze in Brandenburg“**

Die Initiierung von Marktplätzen in brandenburgischen Kommunen ist ein Ergebnis des von UPJ koordinierten „Runden Tisches Jugend und Wirtschaft“. Der Runde Tisch ist ein Praxisnetzwerk engagierter Brandenburger Unternehmen, die mit eigenen exemplarischen Kooperationsprojekten und Initiativen in ihrem jeweiligen Umfeld Impulse für neue Problemlösungen geben und Unternehmen und junge Menschen aktivieren, gemeinsam etwas für sich zu tun. Der erste Marktplatz fand im Januar 2007 in Brandenburg an der Havel statt, der zweite im Juni 2007 in Potsdam. Mit über 150 neuen Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisationen waren die Veranstaltungen sehr erfolgreich, so dass mittlerweile weitere Marktplätze in Brandenburg vorbereitet werden.

 [www.upj-brandenburg.de](http://www.upj-brandenburg.de)

## **Kompetenzspenden**

Soziales Engagement von Unternehmen muss nicht immer die altbekannte Geldspende sein. Auch Wissen und Know-How sind wichtige Ressourcen für gemeinnützige Organisationen. Hier setzt ein Konzept an, das von UPJ in Berlin unter dem Titel „Aktion Kompetenzspende“ in einem Pilotprojekt erprobt wird, oder als "KulturPaten"-Modell zur Unterstützung der lokalen kulturellen Infrastruktur in Köln, Hamburg und Göppingen entwickelt wurde:

Firmen entsenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine festgelegte Zeit in gemeinnützige Organisationen, wo sie unentgeltlich Leistungen erbringen und ihre unternehmerischen Kernkompetenzen einsetzen, die die Organisation für ihre Entwicklung braucht. Die Werbe-Agentur etwa schickt eine Angestellte, die dem örtlichen Jugend-Kultur-Zentrum bei der PR-Strategieplanung hilft, das Rechtsanwaltsbüro stellt einen Mitarbeiter frei, der das nahe gelegene Seniorenzentrum in Vereinsrechtsfragen pro bono fortbildet. Dabei gilt der Grundsatz, dass diese Leistungen von derselben Qualität (Gewährleistungspflicht, Einhalten von Deadlines, etc.) sind, wie bei vergleichbaren kommerziellen Projekten für reguläre Kunden.

Praktischerweise ist es eine regional verankerte Mittlerorganisation, die die Einsätze der Unternehmen und das „Makeln“ passender Projekte gemeinnütziger Organisationen plant und begleitet. Üblicherweise wird eine bestimmte Anzahl von so genannten "Tageswerken" vereinbart, die die Unternehmen am Stück oder über einen längeren Zeitraum verteilt pro bono zur Verfügung stellen.

#### **Praxisbeispiel „Aktion Kompetenzspende“**

Die Pilotphase in Berlin wird von UPJ zusammen mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband Berlin sowie einigen Unternehmen in einer Steuerungsgruppe durchgeführt. Bis Ende 2007 werden 10 Kooperationsprojekte initiiert, Bausteine und Abläufe evaluiert.

#### **Praxisbeispiel „KulturPaten“**

Fachleute aus Unternehmen gehen in Kulturbetriebe der Stadt. Ziel ist es, durch zeitlich befristete „Hilfe zur Selbsthilfe“ möglichst dauerhaft die wirtschaftliche Existenz der Kulturbetriebe verbessern und sichern zu helfen. In Köln können teilnehmende Unternehmen gegen einen geringen Jahresbeitrag das Siegel „Kölner KulturPate“ kaufen und für eigene Werbezwecke nutzen.

In Hamburg folgt das Konzept dem Kölner Vorbild. Zwischen Organisation und Unternehmen werden bis zu 5 Beratungstermine vereinbart. Jedem Paten steht es jedoch frei, mehr Zeit einzubringen.

In Göppingen geht das Projekt auf eine Initiative der Wirtschaftsunioren zurück, die ihrerseits Gefallen an dem Kölner KulturPaten-Projekt gefunden hatten. Besonders ist hier, dass Junioren aktiv an der Vermittlung beteiligt sind und ihre exklusiven Kontakte in die Seniorbereiche der Wirtschaft nutzen.

[www.koelnerkulturpaten.de](http://www.koelnerkulturpaten.de) [www.hk24.de](http://www.hk24.de) [www.wj-goepingen.de/kulturpaten](http://www.wj-goepingen.de/kulturpaten)

## **Runde Tische und Netzwerke**

Runde Tische sind populär und insbesondere da ein probates Mittel zur Initiierung auch von Unternehmenskooperationen, wo die Akteure eines Gemeinwesens ein mittel- oder langfristiges Problem bzw. Handlungsbedarf ausgemacht haben und nach gemeinschaftlichen Lösungen suchen. Diese informellen Gruppen finden sich meist in regelmäßigen Abständen zusammen, unterschiedlich ist die Beteiligung von Funktionen und Ebenen der beteiligten Akteure (Führungskräfte, Umsetzung, mit/ohne Politik, Verwaltung, etc.) und der Grad der Handlungsorientierung (Problemanalyse, Lösungsvorschläge, Umsetzung, Einbindung weiterer Akteure).

#### **Praxisbeispiel „Runder Tisch Jugend und Wirtschaft“ im Land Brandenburg**

Der "Runde Tisch Jugend und Wirtschaft" ist ein Praxisnetzwerk engagierter Brandenburger Unternehmen, die mit eigenen exemplarischen Kooperationsprojekten und Initiativen in ihrem jeweiligen Umfeld Impulse für neue Problemlösungen geben und Unternehmen und junge Menschen aktivieren, gemeinsam etwas für sich zu tun. Die etwa 25 beteiligten Unternehmen treffen sich zwei Mal im Jahr für einen halben Tag bei einem der mitwirkenden Unternehmen und verabreden konkrete Aktivitäten, über die beim folgenden Treffen berichtet wird. Die Koordination des Runden Tisches und die Unterstützung der Aktivitäten von Mitgliedern erfolgt durch UPJ Berlin-Brandenburg.

[www.upj-brandenburg.de](http://www.upj-brandenburg.de)

#### **Praxisbeispiel „The Arnhem Challenge“**

Eine von der Kommune Arnhem in den Niederlanden finanzierte Halbtagskraft im örtlichen Nachbarschaftszentrum koordiniert mehrere in den Stadtteilen verankerte "Community RoundTables", an denen jeweils 8 Vertreter/innen von großen oder mittelständischen Unternehmen aus dem jeweiligen Stadtteil über Unterstützungs-„Anträge“ von Organisationen aus diesem Stadtteil entscheiden und diese Unterstützung ggf. bei weiteren Unternehmen im Stadtteil persönlich einwerben. Die Runden Tische treffen sich viermal im Jahr für einen halben Tag innerhalb der Arbeitszeit. Realisiert werden mindestens 20 Unterstützungsprojekte pro Treffen, d. h. 80 Projekte im Jahr pro Runde.

[www.rijnstad.nl](http://www.rijnstad.nl)

#### **Praxisbeispiel „Perspektive-Netzwerkstellen“**

Um Perspektiven für junge Menschen im ländlichen Raum zu schaffen, fördern die Stiftung Demokratische Jugend und das Bundesprogramm „Civitas“ die Arbeit der Perspektive-Netzwerkstellen. Diese sollen vorhandene lokale Ressourcen aktivieren und bündeln, mit den Akteuren vor Ort stabile Verantwortungsgemeinschaften schaffen, zusammen mit

Engagierten aus Initiativen und Verbänden, Jugendarbeit, Schule, Kommunalpolitik, Wirtschaft und Kirche regionale Handlungskonzepte entwickeln und so bürgerschaftliches Engagement initiieren und stärken und eine demokratische Gemeinwesenkultur fördern. Die Perspektive-Netzwerkstellen knüpfen immer an die spezifischen Bedingungen vor Ort an und entwickeln als Kompetenznetzwerke bedarfsgerechte (neue) Lösungen für aktuelle Probleme vor Ort.

 [www.jugendstiftung-perspektiven.org](http://www.jugendstiftung-perspektiven.org)

## Soziale Tage

Soziale Tage erfreuen sich bundesweit aber auch landes- und regionalbezogen großer Beliebtheit. Die größte, nur von Schüler/innen getragene Initiative „Schüler Helfen Leben“ hat den Sozialen Tag als ein öffentlichkeitswirksames Instrument auch für die Initiierung sozialer Kooperationen in Deutschland eingeführt und bekannt gemacht:

Jugendliche gehen an einem Tag bei Unternehmen, bei ihren Eltern, in gemeinnützigen Organisationen oder in kommunalen Einrichtungen und öffentlichen Verwaltungen arbeiten und spenden ihren Lohn an vorab auch von ihnen mit definierte soziale Zwecke bzw. Organisationen. „Schüler Helfen Leben“ finanziert so politische Bildung und Projekte für Kinder und Jugendliche im ehemaligen Jugoslawien, die „Aktion Tagwerk“ unterstützt mit den Einnahmen des Sozialen Tages Hilfsprojekte in Afrika, die „Sächsische Jugendstiftung“ sammelt Geld für Kinder- und Jugend-Projekte in Rumänien und in Sachsen, bei „Mitmachen Ehrensache“ der Jugendstiftung in Baden-Württemberg wird Geld für regionale Belange von Jugendlichen, die die Aktion tragen, gesammelt. Alle Jugendlichen, die sich ehrenamtlich an einem dieser Sozialen Tage beteiligen, bekommen an diesem Tag schulfrei. Unternehmen können die Aktion ganz einfach und direkt unterstützen, in dem sie gut bezahlte Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, Geschäftspartner motivieren, ebenfalls mitzumachen, einen Link auf die eigene Homepage legen und indem sie Auszubildende zum Mitmachen motivieren.

### Schüler Helfen Leben

 [www.sozialer-tag.de](http://www.sozialer-tag.de)

### Aktion Tagwerk

 [www.aktion-tagwerk.de](http://www.aktion-tagwerk.de)

### Sächsische Jugendstiftung

 [www.genialsozial.de](http://www.genialsozial.de)

### Mitmachen Ehrensache

 [www.mitmachen-ehrensache.de](http://www.mitmachen-ehrensache.de)

## Gemeinwesen Aktionen

Als eine sehr öffentlichkeitswirksame Methode, soziale Organisationen, Projekte, Initiativen, Einrichtungen und Unternehmen im Interesse des Gemeinwohls im ländlichen Raum zu aktivieren und zusammen zu bringen, haben sich Gemeinwesen-Aktionen erwiesen:

Jugendgruppen bewältigen innerhalb eines festen Zeitlimits (z. B. 48h oder 72h) eine selbst gewählte oder vom Initiator der Aktion gestellte gemeinnützige Aufgabe in ihrem Heimatort, z. B. Herrichten einer Bushaltestelle, Restaurieren eines alten Parkpavillons, Bau eines Sport- oder Spielplatzes oder einer interkulturellen Skulptur auf dem Marktplatz, Organisation eines Familienfestes, Baumpflanzungs- oder Müllsammelaktionen, und noch vieles mehr. An der Aktion nehmen viele Jugendgruppen in der Region teil, die als „48- oder 72-Stunden-Aktion“ seit einigen Jahren vom Bund der Katholischen Jugend (BDKJ) in ganz Südwestdeutschland und von der Landjugend in Sachsen und Brandenburg durchgeführt wird (die 72-Stunden-Aktion ist ursprünglich von der niedersächsischen Landjugend initiiert worden). Die Aktion wird als „Event“ aufgezogen, an dem im besten Falle die gesamte lokale Öffentlichkeit mitwirkt. Lokale Unternehmen unterstützen die Aktion mit logistischer Hilfe, Sachleistungen, Materialien, Mitarbeiter/innen.

### BDKJ-72-Stunden-Aktion in Südwestdeutschland

 [www.72stunden.de](http://www.72stunden.de)

## 48-Stunden-Aktion der Sächsische Landjugend

[www.48h-sachsen.de](http://www.48h-sachsen.de)

## 48-Stunden-Aktion der Brandenburgischen Landjugend

[www.bbl-online.com/48h/2007/index.shtml](http://www.bbl-online.com/48h/2007/index.shtml)

## Sozialbörsen

Die Form des Matchings zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zur Förderung der sozialen Zusammenarbeit durch Börsen im Internet werden immer wieder erprobt, wenn auch ihr Erfolg in starkem Maße abhängig ist von kontinuierlicher Öffentlichkeitsarbeit und einer Mittlerorganisation, die Beteiligung motiviert, die auf der Plattform veröffentlichten Unterstützungsbedarfe und -angebote nach transparenten Kriterien prüft, Kooperationen begleitet, besondere Aktionen initiiert und Erfolge kommuniziert.

Das Hamburger Spendenparlament hat einen anderen Weg entwickelt: Hier wird das Engagement von Individuen und Unternehmen UNKLAR WAS MIT gepoolt IST und die Entscheidung über die Unterstützung von Organisationen und Projekten in die Hand der Unterstützerversammlung aller Engagierten gelegt, die mehrmals im Jahr zusammen kommen und unabhängig vom Umfang ihres Engagement mit je einer Stimme über Anträge entscheiden.

### Praxisbeispiel „Hamburger Sozialbörse“

Die Hamburger Handelskammer hat sich für das Projekt mit der Hamburgischen „Brücke“ einen fachkundigen Partner aus dem dritten Sektor an die Seite geholt, der die eingestellten Projekte auf Seriosität, finanzielle und soziale Bedürftigkeit prüft.

[www.hk24.de](http://www.hk24.de)

[www.hamburgische-bruecke.de](http://www.hamburgische-bruecke.de)

### Praxisbeispiel „Sponsoren für Hamburg“

Der Verein „Sponsoren für Hamburg“ hilft ausgesuchten Hamburger Projekten direkt oder indirekt bei der Mittelbeschaffung, in dem sich die Projekte auf der Internetseite [www.sponsoren-fuer-hamburg.de](http://www.sponsoren-fuer-hamburg.de) kostenlos vorstellen können. Interessierte Sponsoren und Spender können sich mit dem Verein, oder direkt mit dem Projektträger, in Verbindung setzen.

[www.sponsoren-fuer-hamburg.de](http://www.sponsoren-fuer-hamburg.de)

### Praxisbeispiel "Hamburger Spendenparlament"

Das Hamburger Spendenparlament fördert mit Spenden gemeinnützige Vereine, Initiativen und Gruppen, die in der Hansestadt Hamburg gegen Armut, Obdachlosigkeit und Einsamkeit aktiv sind. Die über 3500 Mitglieder entscheiden dabei in Parlamentssitzungen über die Verwendung ihrer Spenden.

[www.spendenparlament.de](http://www.spendenparlament.de)

[www.spendenparlament.de/andere.php](http://www.spendenparlament.de/andere.php) (Weitere Spendenparlamente)

### Praxisbeispiel Projektbörse von „JES Connection“

JES connection ist eine Agentur für gesellschaftliches Engagement von Jugendlichen und Unternehmen in Südbaden. Ziel ist es, Partnerschaften zwischen Unternehmen und Jugendlichen zu vermitteln und zu koordinieren. Neben Beratungsleistungen, Moderation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und der Qualifizierung und Vermittlung von Mentoren/innen pflegt JES connection auch eine eigene Online-Projektbörse. Hier haben Unternehmen Gelegenheit, ihre Angebote zu offerieren. Soziale Initiativen stellen ihre Projekte vor, für die sie noch Partner suchen. Matching, Beratung und Begleitung der erfolgen über die Agentur.

[www.jes-connection.de](http://www.jes-connection.de)

## Wettbewerbe

### Praxisbeispiel „startsocial“

Im Mittelpunkt des bundesweiten Wettbewerbs startsocial steht nicht die einmalige finanzielle Förderung einzelner Projekte, sondern der systematische Wissenstransfer aus der Wirtschaft in die soziale Projektarbeit hinein. Coaches und Experten v. a. aus Unternehmen unterstützen in einer ersten Runde ausgewählte Projekte durch professionelle Beratung und

Hilfestellung bei der Umsetzung oder Weiterentwicklung ihres spezifischen Vorhabens, das sie bei startsocial eingereicht haben. Aus diesen Projekten werden in der End-Ausscheidung die 7 Bundessieger ausgewählt, die zusätzlich einen Geldpreis erhalten. Teilnehmen können alle, die sich mit einem Projekt für die Lösung eines sozialen Problems einsetzen. Dabei kann es sich um eine neue Idee oder ein bereits laufendes Projekt handeln, die Lösung eines sozialen Problems muss jedoch im Mittelpunkt stehen, und das Projekt im Schwerpunkt ehrenamtlich getragen sein.

[www.startsocial.de](http://www.startsocial.de)

#### **Praxisbeispiel „Aktie e“**

AKTIE e zeichnet bürgerschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar öffentlich aus und stellt vorbildliche Corporate-Citizenship-Projekte vor. Unternehmen und Betriebe in der Metropolregion können sich initiativ für die Auszeichnung mit einem aktuellen Engagement-Projekt bewerben. AKTIE e ist zugleich der Name der Gesamtkampagne, die drei Jahre in der Metropolregion Rhein-Neckar zum Thema „Unternehmen bürgerschaftlich engagiert!“ durchgeführt wird. Das Modellprojekt wurde vom Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Baden-Württemberg initiiert und wird aus Mitteln der Landessstiftung Baden-Württemberg gefördert.

[www.aktie-e.de](http://www.aktie-e.de)

#### **Praxisbeispiel „LEA - Mittelstandspreis für Soziale Verantwortung“**

Ausgezeichnet werden Projekte kleiner und mittlerer Unternehmen, die über die reine Geschäftstätigkeit hinausgehen und in Partnerschaft mit Wohlfahrtsverbänden, sozialen Organisationen, Initiativen oder Einrichtungen zur Lösung sozialer und gesellschaftlicher Probleme beitragen. Veranstalter sind der Caritasverband und das Wirtschaftsministerium in Baden-Württemberg, die damit gesellschaftliche Anerkennung und Würdigung für besondere Leistungen im Engagement von mittelständischen Unternehmen organisieren wollen (LEA steht für Leistung, Engagement, Anerkennung).

[www.mittelstandspreis-bw.de](http://www.mittelstandspreis-bw.de)

#### **Praxisbeispiel „Engagiertes Unternehmen“**

In Hessen ansässige kleine und große Unternehmen können sich um diesen Award bewerben, wenn sie Geld spenden, ihre Dienstleistung kostenlos anbieten oder ihre Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen, um damit soziale und kulturelle Projekte in ihrer Stadt zu unterstützen. Der Wettbewerb ist ein Projekt der Hessischen Landesregierung, die auch die Preise vergibt, und zwar monatlich in 3 Kategorien, die sich nach der Größe des Unternehmens richten. Die Besten jeder Kategorie dürfen sich in Wisconsin (USA) persönlich über das bürgerschaftliche Engagement dortiger Unternehmen informieren. Daneben werden die nominierten Unternehmen mit ihren Initiativen und Projekten in einer Wettbewerbsbroschüre und auf der Internetseite ausführlich dargestellt.

[www.engagiertes-unternehmen.de](http://www.engagiertes-unternehmen.de)

## Impressum

Das Arbeitspapier wurde mit maßgeblicher Mitwirkung von Jens Andres und Felix Dresewski erstellt.

Über Feedback zu diesem Arbeitspapier freuen wir uns. Bitte wenden Sie sich an:  
[reinhard.lang@upj-online.de](mailto:reinhard.lang@upj-online.de) | [peter.kromminga@upj-online.de](mailto:peter.kromminga@upj-online.de)

Die Servicestelle Soziale Kooperation ist ein Projekt von  
UPJ e.V.  
Linienstr. 214, D-10119 Berlin  
T: 030 27874060 F: 030 2787406-19  
[www.upj-online.de](http://www.upj-online.de) | [www.soziale-kooperation.de](http://www.soziale-kooperation.de)

Die Servicestelle Soziale Kooperation wird gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.