



Diethelm Damm/Reinhard Lang

Zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation

aus: Diethelm Damm/Reinhard Lang
"Handbuch Unternehmenskooperation.
Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland"

UPJ-Arbeitspapier

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



IMPRESSUM

Diethelm Damm/Reinhard Lang: Zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation

Arbeitspapier der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e.V.

Im Selbstverlag hrsg. von UPJ e.V.

© Berlin 2004

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

UPJ e.V.

Linienstr. 214 | 10119 Berlin

Fon: +49 30 27874060

Fax: +49 30 2787406-19

Mail: info@upj-online.de

Web: www.upj-online.de

Zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation

Nach den Erfahrungen mit den von UPJ ausgewerteten Kooperationsprojekten war für deren Erfolg vor allem Dreierlei wichtig:

- erstens, dass Kooperationsvorhaben gefunden wurden, die gemäß dem win-win-Prinzip den Interessen und Bedarfen aller Beteiligten entsprachen und gemeinsam definierte Probleme lösten,
- zweitens, dass die VertreterInnen der unterschiedlichen Partner „miteinander konnten“ und
- drittens, dass es Motoren, ModeratorInnen und/oder MentorInnen für den Verständigungsprozess zwischen den ungleichen und bisher noch ungewöhnlichen Partnern gab.

Demzufolge sollte eine Kinder- bzw. Jugendinitiative, die mit einem Unternehmen kooperieren will,

- erstens sowohl die eigenen wie auch die Interessen, Probleme und Bedarfe möglicher Unternehmenspartner klären,
- zweitens sich in einen Interessen-, Problem- und Bedarfsaushandlungsprozess mit diesen begeben, um gemeinsame Vorhaben und Umsetzungsmöglichkeiten herauszufinden und
- drittens mit diesem Aushandlungsprozess Menschen betrauen, die dafür motiviert und qualifiziert sind.

Das Vorgehen im einzelnen lässt sich in zehn Arbeitsschritte gliedern:

1. Die Kooperation planen

Mit Planung ist kein wochenlanger aufwändiger Prozeß gemeint, in dem jeder Schritt genau vorbedacht wird. Insbesondere bei größeren Vorhaben mit mehreren Beteiligten hat sich jedoch die schriftliche Fixierung eines Ziel- und Maßnahmeplans bewährt, um zu verhindern, dass dabei Wichtiges vergessen wird, und um gegebenenfalls nötige Absprachen im Team zu vereinfachen und stets transparent zu halten.

1.1.Grundsatzziele formulieren

In diesem Plan werden langfristig angestrebte Ziele als Grundsatzziele (GZ) formuliert, z.B.

- GZ 1 Entwicklung einer auf mindestens drei Jahre angelegten Unternehmenskooperation zu Aufbau und Unterhaltung eines Internetcafés für ... Jugendliche im Alter von ... bis ... in ...
- GZ 2 Aufbau einer Lobby von Jugendhilfeträgern, Unternehmen, Schulen ... für Kinder- und Jugendarbeit im Stadtteil .../ in der Gemeinde...

zur gemeinsamen Verständigung über Kinder- und Jugendprobleme, über konkrete Maßnahmen zu deren Lösung und über gemeinsame Möglichkeiten der Umsetzung und Ressourcenbündelung.

1.2.Einzelziele benennen

Diese Grundsatzziele werden im nächsten Schritt in Einzelzielen (EZ) konkretisiert, z.B. entlang den in diesem Kapitel ausgeführten Schritten zur Unternehmenskooperation (GZ 1):

- EZ 1 Konzept des Internetcafés in Verbindung mit dem Profil des Trägers erarbeiten
- EZ 2 Vorerfahrungen, besondere Chancen und Probleme der Unternehmenskooperation reflektieren
- EZ 3 Profil der InitiativenvertreterInnen klären
- EZ 4 Kooperationsbedarfe und -möglichkeiten benennen
- EZ 5 Passende Kooperationspartner suchen
- EZ 6 Kooperationsnutzen für Unternehmen formulieren
- EZ 7 Das Internetcafé in Kooperation mit Unternehmenspartnern realisieren

1.3.Arbeitsschritte, Zeitpläne und Verantwortliche festlegen

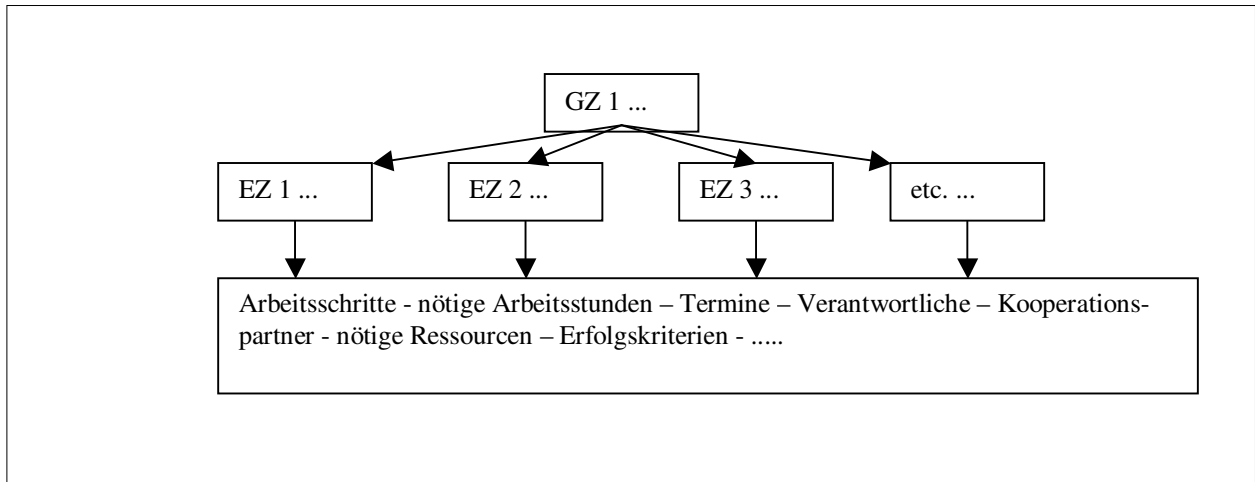
Im dritten Schritt werden jedem Einzelziel die Arbeitsschritte zugeordnet, die nötig sind, um das jeweilige Ziel zu erreichen. Außerdem sollte der dafür nötige zeitliche Aufwand geschätzt und festgelegt werden, wann und wer die jeweiligen Aufträge übernimmt und bis wann abschließt. Schließlich sollten Kooperationspartner in und außerhalb der jeweiligen Initiative benannt, sowie die Verantwortlichkeiten und die nötigen Ressourcen (wie z.B. Zeitbudget, eventuell nötige Literatur-, Reise-, Beratungs-, Material- oder Fortbildungskosten etc.) festgelegt werden. Insbesondere für die oben benannten Einzelziele 3, 5 und 7 lohnt es sich, auch Qualitätsstandards und Erfolgskriterien zu benennen.

Wenn dann die so festgelegten Ziele, Arbeitsschritte und Zeitpläne jedem Beteiligten schriftlich ausgehändigt, auf den PC gespielt oder auf großer Wandzeitung im Besprechungsraum aufgehängt werden, können Planung und Umsetzung stets von allen verfolgt werden.

Natürlich muss nicht jeder Schritt zur Unternehmenskooperation genau geplant und natürlich kann und muss auch spontan gehandelt werden. Jugendliche werden es

lockerer angehen als Hauptamtliche, Alleinagierende haben geringeren Abstimmungsbedarf als Teams, Personen, die besonders produktiv sind, wenn sie „aus dem Bauch heraus“ Interaktionsprozesse gestalten können,

werden weniger zu Planungsinstrumenten greifen als stark strukturierte. Insofern muss jede und jeder den für sie bzw. ihn passenden Zugang finden.



Bei komplexen und langfristigen Vorhaben mit mehreren Beteiligten hat es sich jedoch als sehr förderlich erwiesen, zumindest die wichtigsten Eckpunkte gemeinsam festzulegen und festzuhalten. Mehrtägige Seminare zur gemeinsamen Entwicklung von Grundsätzen, Zielen und Arbeitsschritten waren dabei in der Regel hilfreicher als die Verständigung im Arbeitsalltag.

Gibt es große Meinungsunterschiede im Team und/oder steht wenig Zeit zur Klärung zur Verfügung, empfiehlt sich die Einschaltung externer Moderation. Um das eigene Profil, die Bedarfe und den möglichen Unternehmensnutzen unternehmensorientiert auf den Punkt zu bringen, war für mehrere UPJ-Initiativen die Kooperation mit UnternehmensberaterInnen, PR-Profis oder anderen einschlägigen UnternehmensvertreterInnen sehr hilfreich. Oftmals war dies die erste Unternehmenskooperation zur Vorbereitung von Unternehmenskooperation.

Wichtig ist nicht, den Plan genau oder gar stur einzuhalten. Vielmehr muss er in der Regel ständig neuen Entwicklungen angepasst und fortgeschrieben werden. Das besonders Hilfreiche solcher Pläne besteht darin, dass damit ein für alle Beteiligten transparenter Reflektionsrahmen entwickelt wird, der sowohl die inhaltliche Diskussion als auch die Zeitplanung wie die nötigen Arbeitsschritte und –mittel wie auch das Controlling strukturiert und vereinfacht.

2. Das eigene Profil der Organisation herausarbeiten

Dazu sollten kurz und präzise die folgenden W-Fragen beantwortet werden:

- Wer bin und was will ich? (Ziele, Werte, Vereinsphilosophie)
- Was tue ich? (Arbeitsschwerpunkte, Vorhaben)
- Mit wem arbeite ich? (Zielgruppen, MitarbeiterInnen, KooperationspartnerInnen, Förderer)
- Wo arbeite ich? (lokal, regional, international)
- Was kann ich? (besondere Erfahrungen, Ressourcen, Stärken)
- Welchen Nutzen bewirke ich? (Erfolge, Erfolgskriterien, Qualitätsstandards)

Dabei geht es darum, z.B. in einem Flyer, einem Brief oder Gespräch überzeugend und verständlich, also ohne Fachchinesisch, darzulegen, welchen gesellschaftlichen Nutzen die Jugend- oder Sozialarbeitsinitiative stiftet oder stiften will und weshalb sie für das Unternehmen einen interessanten und besonderen Partner darstellt.

Weiterhin geht es darum zu überlegen, welche Selbstdarstellungs- und andere Materialien ausgewählt bzw. erstellt werden sollten, um potentiellen Unternehmenspartnern möglichst kurz, präzise und einprägsam das eigene Profil nahe zu bringen. Neben Selbstdarstellungsflyern eignen sich dazu z.B. Medienberichte über die eigene Arbeit, positive Stellungnahmen glaubwürdiger „GutachterInnen“ (Landrat, Sozialdezernentin ...) oder auch mit Kindern bzw. Jugendlichen erstellte Arbeitsergebnisse.

3. Zugänge zu Unternehmenskooperation klären

Unternehmen zählen bisher nicht zu den traditionellen Kooperationspartnern der Jugend- und Sozialarbeit. Deshalb ist es sinnvoll, zu Beginn entsprechender Ko-

operationsbemühungen zwischen den handelnden Personen im MitarbeiterInnen-Team und mit den Entscheidungsträgern die Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen einer Zusammenarbeit zu reflektieren:

- Welche Ziele will ich durch Unternehmenskooperation erreichen? Geht es „nur“ um Geld, Sach- oder Zeitspenden für ein begrenztes Vorhaben, oder um langfristige Kooperation z.B. zur Integration benachteiligter Jugendlicher, zur Regionalentwicklung, zur Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter/innen, für die Öffentlichkeits- oder Lobbyarbeit ...?
- Welche Vorerfahrungen mit Unternehmenskooperation gibt es in der eigenen Organisation und in der Region? Gab es bereits Zusammenarbeit mit Unternehmen im eigenen Verein oder Umfeld? Was lässt sich daraus lernen?
- Über welche besonderen Chancen und Anknüpfungsmöglichkeiten für Unternehmenskooperation verfüge ich? So können z.B. für Firmen besonders interessant sein: bestimmte Zielgruppen (etwa Kinder in Not) oder Arbeitsfelder (etwa Jugendkulturarbeit oder Jugendberufshilfe) oder Themen (z.B. Entwicklung sozialer Schlüsselqualifikationen oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf) oder Methoden (z.B. Beteiligung oder Beratung) oder bestimmte MitarbeiterInnen-Kompetenzen (z.B. als MediatorInnen oder als ErlebnispädagogInnen) oder für Unternehmensevents oder Betriebsfeste gut geeignete Jugendarbeitsräume oder spezielle Vereinsausstattung (etwa ein Spielmobil). Oder Eltern von TeilnehmerInnen sind UnternehmerInnen, MitarbeiterInnen eines Unternehmens oder verfügen über gute Unternehmenskontakte. Um solche besonderen Chancen erkennen und nutzen zu können, empfiehlt sich eine eingehende Analyse der eigenen Ressourcen gemeinsam mit möglichst vielen MitstreiterInnen sowie der Erfahrungen anderer Organisationen, die bereits mit Unternehmen kooperieren.
- Welche Probleme bzw. Hemmnisse stehen Unternehmenskooperation entgegen? Dabei kann es sich sowohl um den Mangel an Zeit oder Fähigkeiten, um unklare Zuständigkeiten und Handlungsvollmachten, fehlende Sachmittel (etwa zur Herstellung geeigneter Selbstdarstellungsmaterialien) oder auch um Vorbehalte handeln.

Da diese Hemmnisse zentrale Stolpersteine für Unternehmenskooperation darstellen, soll darauf näher eingegangen werden:

Hemmnis Qualifikation: vgl. dazu Kap. 3.3.

Hemmnis Zeit: Zeit ist in der Jugend- und Sozialarbeit chronisch knapp, nicht zuletzt auch aufgrund der Häufung von Aufgaben für MitarbeiterInnen, für die sie oft nicht hinreichend qualifiziert und motiviert sind: Neben der „eigentlichen“ Jugend- und Sozialarbeit z.B. Gremienarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyarbeit, Netz-

werarbeit, Mittelakquisition etc., und nun also auch noch Unternehmenskooperation.

Allerdings zeigt ein Vergleich von Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen, die mit Unternehmen kooperieren, und solchen, die dies ausblenden, nicht, dass erstere über mehr Zeit verfügen. Vielmehr wird dabei deutlich, dass es sich vor allem um eine Frage der Prioritätensetzung des Trägers und/oder der MitarbeiterInnen handelt. Insofern ist jeweils die eigentliche Frage: Wie wichtig sind uns neue Ressourcen, neue Problemlösungsmöglichkeiten, neue BündnispartnerInnen etc., und wieviel Zeit wollen wir dafür investieren? Sollen langfristig tragfähige Beziehungen aufgebaut werden, muss dabei klar sein, daß ein regelmäßiges Zeitbudget eingeplant werden muss.

Mit der Frage der Zeit ist oft eng verbunden die nach dem Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Dieses ist, bevor Unternehmenskooperation erprobt wurde, kaum zu kalkulieren. Die im Anhang dokumentierten Kooperationsprojekte zeigen einen materiellen Ertrag in der Spannweite von wenigen hundert bis mehreren hunderttausend Mark pro Jahr und ein entsprechend unterschiedliches Kosten-Nutzen-Verhältnis. Allerdings sollte sich auch in dieser Frage der Blick nicht ausschließlich auf die Frage des Geldes verengen. So fielen etwa zahlreichen Projekten im Verlauf ihrer Unternehmenskooperation noch viele weitere Vorteile auf, z.B.:

- Die lokalen Medien berichten über das Projekt – und damit auch über den Träger oder über ein bestimmtes Problem (von Jugendlichen) im Gemeinwesen.
- Die Verwaltung wird aufmerksamer - und dies wird bei zukünftigen Förderentscheidungen eine Rolle spielen.
- Die beteiligten MitarbeiterInnen sind zufriedener, weil sie hier einmal mit ganz anderen Personen, Verfahren und Anforderungen konfrontiert werden, oder weil sich zusätzliche fachliche Möglichkeiten ergeben.
- Auch bei Jugendlichen ist eine Zunahme von Selbstbewusstsein und eine Aufwertung in der Öffentlichkeit zu beobachten, wenn sich einmal nicht nur LehrerInnen und SozialarbeiterInnen mit ihnen auseinandersetzen.
- Die Kooperation stellt Anforderungen an Abläufe und Strukturen in der Organisation, die eigentlich schon lange bearbeitet werden sollten.
- Der mit dem gegenseitigen Kennenlernen zwangsläufig verbundene Austausch über die jeweiligen Interessen im Gemeinwesen erhöht die Chance, „ganzheitlichere“ Lösungen zu finden und Bedürfnisse von Jugendlichen umfassender zur Geltung zu bringen u.v.a.m.

Hemmnis Strukturen: Für jede erfolgreiche Jugendarbeit im Rahmen einer Organisation sind klare Organisations- und Entscheidungsstrukturen, Zuständigkeits-, Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen nötig, so auch für Unternehmenskooperation. Entsprechend sollten die

Ziele, Reichweiten, Grenzen, Handlungsbefugnisse etc. der handelnden Personen und welche Entscheidungen ggf. mit wem rückgekoppelt werden müssen, vor Beginn der Unternehmenskooperation festgelegt werden.

Hemmnis Sachmittel: Eine alte Regel lautet: Wer neue Ressourcen, Problemlösungen etc. mobilisieren will, muss zunächst einmal investieren, zumindest Zeit. Wenn absolut keine Mittel vorhanden sind, muss zunächst in Eigenqualifizierung durch Beratung und Fortbildung investiert werden, z.B. auch in Form von Gesprächen mit Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen, die bereits über Erfahrungen mit Unternehmenskooperation verfügen, durch den Besuch von UPJ-Fachtagungen, mit Unterstützung der kommunalen Jugendförderung, durch Lektüre von UPJ-Literatur (vgl. Anhang und www.upj-online.de). Einzelne Initiativen haben ihre ersten Schritte auch mit Unterstützung von Selbständigen aus dem Bekanntenkreis oder aus Service-Clubs organisiert, die sich dem Dienst für das Gemeinwesen verpflichtet haben (vgl. Anhang).

Hemmnis Vorbehalte: Zu den wichtigsten Befürchtungen zählen hier wohl Ängste vor Abhängigkeiten von Unternehmensinteressen, von „Fremdzeiten“ vereinnahmt zu werden, Kinder- und Jugendarbeit kommerziellen Zwecken unterzuordnen, Werbung für zweifelhafte Produkte und Dienstleistungen betreiben zu müssen oder einem Rückzug des Staates aus der Finanzierung sozialer Arbeit Vorschub zu leisten.

Auch in Unternehmen stehen die Türen nicht automatisch offen. Vielmehr werden auch dort kritische Fragen gestellt: Ich bezahle Steuern, damit sich Staat und Kommunen um die Jugendarbeit kümmern; für so etwas ist im Unternehmen keine Zeit; welchen Nutzen bringt Jugend- und Sozialarbeit, und wie effizient sind sie? Soziale Probleme müssen ganz anders als so „soft“ angegangen werden; da wird immer nur geredet statt gehandelt

Hintergrund dieser Befürchtungen und negativen Urteile ist zum einen die Tatsache, dass sich Kinder- und Jugendarbeit im letzten Jahrhundert in Deutschland überwiegend als Aufgabe von Milieuorganisationen sowie von Staat und Kommunen entwickelte und zwischen Kinder- und Jugendarbeit auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite kaum Berührungspunkte existieren. Zum anderen schlossen sich die im Wirtschafts- bzw. im Sozialbereich vertretenen Werte oft aus. Beides verändert sich erst seit wenigen Jahren, allerdings in rasanter Weise.

So haben sich viele Firmen inzwischen z.B. in Fragen der Ökologie, der Geschlechtergleichstellung, des Antirassismus, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der MitarbeiterInnenbeteiligung, der Ausbildungsziele und -methoden etc. etc. den in der Jugendhilfe überwiegend vertretenen Werten angenähert. Über viele Probleme, die früher nur konfrontativ behandelt werden konnten, kann heute konstruktiv verhandelt werden, andere stel-

len sich Jugend- und Sozialarbeit sowie Unternehmen ganz ähnlich.

Allerdings existieren noch große Unterschiede zwischen verschiedenen Regionen und Branchen, alter und neuer Ökonomie etc. Deutlich ist allerdings, dass inzwischen vieles möglich ist, was vorher als ausgeschlossen galt und dass wir erst am Anfang einer Neujustierung der Beziehungen zwischen Jugendarbeit und Unternehmen stehen. Dabei müssen die oben genannten Befürchtungen und Negativbilder ernst genommen und thematisiert werden.

Für die Unternehmenspartnersuche von Jugendarbeitsinitiativen bedeutet das, sich zu überlegen, wie MitarbeiterInnen, Mitglieder, Zielgruppen, Eltern, Förderer etc. voraussichtlich zur Unternehmenskooperation stehen und welche positiven bzw. negativen Erwartungen sie damit verknüpfen werden.

Nach den vorliegenden UPJ-Erfahrungen sind entsprechende Akzeptanzprobleme inzwischen relativ gering, in den alten Bundesländern größer als in den neuen, bei älteren MitarbeiterInnen höher als bei jüngeren. Bei Eltern, Jugendlichen, Politik, Verwaltung und Medien überwiegt deutlich eine positive Grundhaltung. Unternehmenskooperation gilt hier eher als modern und innovativ denn als bedenklich.

Bezogen auf das Verhältnis von öffentlicher Förderung und Unternehmenskooperation gibt es allerdings durchaus Erfahrungen, dass von Jugendämtern eingeworbene Mittel nicht Jugendarbeitszwecken zugute kamen, sondern im allgemeinen städtischen Haushalt verschwanden. Auch einzelnen freien Trägern wurden bei öffentlicher Fehlbedarfsfinanzierung Unternehmenszuwendungen abgezogen. Dies ist eine Folge eines antiquierten Haushaltsrechts und -denkens, das Eigeninitiative bestraft, statt belohnt, und bei Kooperationsprojekten im Vorhinein bedacht werden muß.

Zum einen werden sich diese Probleme jedoch mit der fortschreitenden Modernisierung des Haushaltsrechts, wie etwa der Budgetierung öffentlicher Mittel, erledigen. Zum anderen weisen die Erfahrungen der UPJ-Bundesinitiative darauf hin, daß erfolgreiche Unternehmenskooperation die Chancen von Jugend- und Sozialarbeitsträgern auf öffentliche Mittel in der Regel eher erhöhen als mindern. Neue Formen der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft steigern offenbar das Ansehen und Standing der freien Träger und damit auch den Zugang zu öffentlichen Mitteln. Nach unseren Untersuchungsergebnissen traten zudem Unternehmen oftmals auch als Lobby für ihre Kooperationspartner auf, forderten das gleichzeitige Engagement von Staat und/oder Kommunen für die von ihnen mit unterstützten Anliegen ein und ließen sich nur selten als Ausfallbürgen öffentlicher Mittel missbrauchen.

Gibt es Akzeptanzprobleme, sollten diese nicht auf der Ebene allgemeiner (Vor-)Urteile und Werte (z.B.: Ist Unternehmenskooperation gut oder böse?), sondern

möglichst konkret diskutiert werden (z.B.: Was soll bei Unternehmenskooperation nicht passieren?). Außerdem sollten Ausschlusskriterien für Kooperationspartner und ggf. Kooperationsformen festgelegt werden, z.B.: keine Kooperation mit Suchtmittelproduzenten (Alkohol, Zigaretten etc.) oder mit Firmen, die Sozialdumping betreiben, oder: keine Produkt- oder Firmenwerbung auf MitarbeiterInnenbekleidung etc. Sollte es sich um verfestigte „Feindbilder“ handeln, so sind diese erfahrungsgemäß am besten durch persönliche Begegnung und Erprobung zu korrigieren.

Allerdings ist darauf zu achten, dass die Werte der Kooperationspartner sich nicht ausschließen – etwa Drogenpräventionsprojekte vs. Drogenproduzenten, Ökologieinitiativen vs. Umweltverschmutzer, Friedensinitiativen vs. Rüstungsfirmen etc. Andernfalls können nicht nur Imageschäden für beide Partner die Folge sein. Ohnehin geht es nicht um Unternehmenskooperation um jeden Preis. Wenn die Ziele, Werte, Interessen oder Kooperationsanforderungen von Jugend- bzw. Sozialarbeit und Unternehmen nicht zueinander passen, tun sich beide keinen Gefallen damit, trotzdem gemeinsame Projekte umzusetzen. Auf jeden Fall sollten Differenzen offen angesprochen und ausgetragen werden. Das führt dann entweder zur Vereinbarung einer „stimmigeren“ Kooperationsbasis, zur Beendigung der Zusammenarbeit oder zu deren Vertagung auf einen Zeitpunkt, zu dem passendere Voraussetzungen vorliegen.

4. Das Profil der Personen verdeutlichen, die die Organisation repräsentieren

Die Aufgabe, Kooperationsvorhaben auszuhandeln, setzt kommunikative Kompetenz voraus. Dazu zählen sowohl die Fähigkeit zuzuhören und sich in die Situation eines Unternehmers hineinzuversetzen als auch die Fähigkeit und die Motivation, die eigene Initiative (wie unter 3.1. angedeutet) überzeugend vorzustellen und potentielle Partner mit Kooperationsideen „anzustecken“. Für die Auswahl des „Verhandlungsführers“ ist also nicht ausschlaggebend, wer gerade Zeit hat oder „eigentlich zuständig“ ist, sondern wer dafür geeignet, motiviert und ggf. bereit ist, sich für diese Aufgabe fortzubilden.

Bei den im Anhang vorgestellten Kooperationsprojekten haben sowohl aktive Jugendliche und junge Ehrenamtliche wie Professionelle und erwachsene Mentor/innen erfolgreich Vermittlungsrollen für Kinder-, Jugend- und andere soziale Initiativen übernommen. Wichtig für den Erfolg waren nicht allein professionelles Auftreten und gute Konzepte, sondern auch

- *eine positive Rollendefinition* – nicht als BettlerIn oder jemand, der sich „ganz klein vorkommt“; auch nicht als „Abzocker“, der auszieht, jemanden über den Tisch zu ziehen, sondern als RepräsentantIn einer Initiative, die wichtige gesellschaftliche Aufgaben realisiert und Unternehmen als Partner zumindest teildentischer Interessen „etwas zu bieten“ hat;
- *eine positive Einstellung*; wer skeptisch ist, ob Unternehmen als Kooperationspartner überhaupt in Frage kommen; meint, dass eigentlich die öffentlichen Hände für alles aufkommen müssten oder insgeheim davon überzeugt ist, dass es „eh nix gibt“, wird in der Regel wenig Erfolg haben. Erst die Überzeugung, dass für Unternehmen und soziale Arbeit spannende gemeinsame Aufgaben existieren, und die Motivation herauszufinden, auf welchen Feldern und Wegen sie umgesetzt werden können, ermöglicht auch eine überzeugende Kommunikation;
- *Pionier- und Erfindergeist*; wirkliche Kooperation zwischen sozialer Arbeit und Unternehmen, die über einmalige Spenden hinausgeht, ist in Deutschland noch relativ neu. Was alles möglich ist, gilt es zum Teil erst noch herauszufinden und auszuprobieren. Ein entsprechend kreativer, „experimenteller“ und „erfinderischer“ Zugang gerade auch gegenüber Problemen und Barrieren hat sich oft als wichtig erwiesen;
- *die Bereitschaft und Fähigkeit zu unternehmerorientierter Kommunikation*; UnternehmerInnen interessieren sich in der Regel nicht für langatmige soziologische oder pädagogische Analysen oder für Klagen über Finanzrestriktionen. Sie denken stark leistungs-, nutzen- und ergebnisorientiert. Insofern gilt es, präzise, engagiert, überzeugend und fachlich fundiert darzustellen, was das Problem, die Lösung und der Bedarf sind und worin für alle Beteiligten der Nutzen besteht - in verständlicher Sprache und in vertretbarer Zeit. Und es gilt, offen zu sein für neue Ideen zur Problemlösung, die Unternehmenspartner ggf. einbringen und die unter fachlichen Gesichtspunkten gemeinsam zu bewerten sind. Außerdem gilt es, die jeweiligen GesprächspartnerInnen nicht nur in ihrer Funktion, sondern auch als Person zu gewinnen.
- *Win-win-Orientierung*; dabei besteht die wichtigste Kommunikationsaufgabe bei UPJ-Vorhaben nicht darin, erfolgreich um Geld oder andere Unterstützung zu bitten, wie oft im Fundraising gelehrt wird, sondern darin, eine win-win-Beziehung zu gestalten, d.h. gemeinsam mit potenziellen Partnern herauszufinden, wie unter der Prämisse des Kindes-, Jugend- und Gemeinwohls ein Maximum an Synergieeffekten und Nutzen für alle Beteiligten erzielt werden kann.
- *ein klares Mandat*; bevor ein/e VertreterIn sozialer Arbeit sich mit UnternehmerInnen in Verbindung zu setzen beginnt, sollten Auftrag, Entscheidungskompetenz, Rückkopplung an die Gruppe bzw. die Vereinsgremien, eventuelle Ausschlusskriterien, mögliche „Gegenleistungen“ etc. klar definiert und abgesprochen sein, um ein effizientes und ergebnisorientiertes Arbeiten zu sichern, auf das Unternehmen Wert legen. Bei Absprachen mit Unternehmen gilt es darauf zu achten, nur solche fest zu vereinbaren, die sowohl inhaltlich wie zeitlich wirklich eingehalten und von der Organisation bzw. den jeweils

handelnden Personen tatsächlich realisiert werden können.

5. Kooperationsbedarfe und -möglichkeiten benennen

Häufig wollen Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen von Unternehmen nur das Eine, nämlich Geld. Unternehmen sind an entsprechende Anfragen gewöhnt. 50% spenden regelmäßig und nur 10% nie. Es gibt jedoch gute Gründe, Unternehmen nicht in erster Linie und nicht nur nach Geld zu fragen:

1. Was man gewohnt ist, macht einen bald nicht mehr an. Spendenanfragen sind heute inflationär. In Deutschland gibt es ca. 300.000 Nonprofit-Organisationen. Ca. 10% davon sammeln professionell und mit erheblichem Aufwand Spenden. Lokale und regionale Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen, die das Spendensammeln meist nur „ambulant“ organisieren, können damit oft nicht mithalten und haben als der/die hundertste AnfragerIn oft schlechte Karten. Es sei denn, sie spielen ihre spezifischen Stärken aus, z.B. regionale Bekanntheit, persönliche Kontakte oder besonderes Image, etwa als ehrenamtliche Initiative, die sich regionalen Problemen widmet. Generell erzeugt aber die Frage „Haste mal ne Mark?“ nur mäßige Aufmerksamkeit und Unterstützungsbereitschaft.

Der Chef eines Spielwarenunternehmens: „In unserer Stadt gibt es allein 80 Kindertagesstätten. Ein großer Teil von ihnen tritt zweimal im Jahr an mich wegen Spenden heran. Und dann sind da noch Dutzende von Vereinen bis hin zu den Kleintierzüchtern. Wie soll ich die alle bedienen?“

2. Die Fixierung auf Geld und auf die Einmalspende verstellt den Blick auf sehr viel weitergehende Unterstützungsmöglichkeiten, über die gerade Unternehmen verfügen, wie z.B. Know-how, Zeit-, Sach- oder Dienstleistungsspenden, das zur Verfügung stellen von Räumen, Produktionsmitteln, Werbemöglichkeiten oder Vertriebswegen, die Mobilisierung von Kontakten und Connections und vor allem die langfristige Kooperation (vgl. Kap.2.2. und Abb.12).

Nur wer allein sehr begrenzte Jugendarbeitsangebote durchführen will, zum Beispiel Basteln mit Holz, dem reichen wenige Finanziers, die den Raum, das Material und das Personal bezahlen oder mit Sachspenden helfen. Wer sich umfassender auf die Bedürfnisse und Probleme von Kindern und Jugendlichen beziehen will, der benötigt Kooperationspartner, die mit Rat und Tat, Kontakten, Praktikumsstellen, Ausbildungsplätzen und vielfältigen anderen Unterstützungsmöglichkeiten an der Lösung immer komplexerer und komplizierterer Bedürfnisse und Probleme mitwirken.

Zudem bietet die Frage nach Kooperationsmöglichkeiten zur Lösung konkret benannter Probleme einem Unternehmer wesentlich mehr Optionen und Handlungsalternativen als die nach Geld. Letztere eröffnet nur zwei: Entweder nein oder ja, wieviel, wofür. Sie „passiviert“ und vermittelt keinen Impuls, eigene Ideen oder Beteiligungsmöglichkeiten einzubringen.

Die Frage nach der Beteiligung an Problemlösungen aktiviert und kann beantwortet werden sowohl mit Geld- oder Sachspenden als auch mit dem Angebot einer Unterstützung durch FirmenmitarbeiterInnen oder auch durch Freunde und Bekannte, das Öffnen von Türen zu einer Stiftung, einem Lions- oder Zonta-Club, zu anderen Unternehmen, Medien oder einem Richter, der Bußgelder vergibt, aber auch mit weiterführenden, ggf. auch alternativen Ideen für die Problemlösung. Die besondere Chance von Partnerschaftsprojekten besteht im Unterschied zu EinmalspenderInnen gerade darin, dass sie nicht nur Geld- oder Sachmittel für definierte Vorhaben geben, sondern sich auch mit eigenen Ideen und eigener Kreativität engagieren. Oft steigt ihre Geld-, Sach- und Zeitspendenbereitschaft in dem Maße, in dem sie gerade nicht nach Ressourcen, sondern nach eigenen Vorschlägen zur Problemlösung gefragt und zu eigenem Engagement angeregt werden. UnternehmerInnen sind häufig handlungsorientierte Persönlichkeiten. Bei diesen erhöht gerade die Möglichkeit, selbst aktiv eingreifen zu können, die Identifikation und die Motivation zu „investieren“. Zudem werden durch dieses gesteigerte „Involvement“ oft nicht nur quantitativ mehr Unternehmensleistungen mobilisiert, sondern auch qualitativ bessere Problemlösungen erzielt.

Das setzt allerdings auf Seiten der Jugend- und SozialarbeiterInnen die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, UnternehmerInnen nicht nur als UnterstützerInnen vorgegebener Vorstellungen, sondern als PartnerInnen für gemeinsame Problemlösungen anzusprechen und die eigenen Konzepte zur Diskussion zu stellen. Erfahrungsgemäß sind die von Jugendhilfe-MitarbeiterInnen manchmal geäußerten Befürchtungen, dann von UnternehmerInnen „überfahren“ zu werden, eher gering, da diese das ExpertInnenwissen von SozialarbeiterInnen durchaus schätzen und auch für die Optimierung ihrer Ziele zu nutzen suchen.

Ein Beispiel: Das hessische UPJ-Regionalbüro suchte Unternehmen zur Unterstützung des Antirassismusbewerbs eines städtischen Schuldezernats. Dieses wollte Sponsoren für Geld-Trostpreise gewinnen. Das UPJ-Regionalbüro favorisierte längerfristige Schulpartnerschaften von Unternehmen zur Durchführung gemeinsamer Antirassismusprojekte. Der zur Unternehmensansprache eingeschaltete UPJ-Mentor, ein Unternehmer, fand die Geldpreis-Vergabe an die „Trostpreis-Schulen“ zu uninteressant, die Perspektive langfristiger Partnerschaften für die Unternehmen, die er ansprechen wollte, eher unrealistisch. Er entwickelte die Idee, dass

die ihm bekannte Anne-Frank-Jugendbegegnungsstätte (JBS) aktivierende Veranstaltungen zum Wettbewerbsthema mit den Schulen organisieren könnte. Der befrag-

te JBS-Mitarbeiter regte daraufhin, an von Unternehmen geförderte Zivilcourage-Trainings für die o. g. Schulen durchzuführen.

Möglicher Kooperationsnutzen auf Trägerseite	
Ressourcen:	Geld, Sachmittel, Logistik, Räume, Know-how, Zeit, Kontakte, Lobby Zugang zu Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten für AdressatInnen
Projekt:	Umsetzung, Verbesserung, Absicherung direkter (materieller) Nutzen für Adressat/innen
„Markt“:	Erweiterung des Handlungsfeldes Erschließung neuer Zielgruppen konzeptionelle Innovation im Arbeitsfeld Zugänge zu kostengünstigen Beschaffungs- und Vertriebswegen Erhöhung der Flexibilität
Kommunikation:	Entwicklung und/oder Vertrieb von kommerziellen Produkten neue Kontakte bzw. Zugänge zu wichtigen Austauschpartnern Profilierung ggb. Öffentlichkeit/Politik/Verwaltung /AdressatInnen/potentiellen MitarbeiterInnen
Organisation:	Plazierung bzw. Transport der jugend- bzw. sozialpolitischen Botschaft zusätzliches Know-how Personalentwicklung Mitarbeiterbindung Erweiterung der Methodenkompetenz Professionalisierung der Organisation
Region:	Erweiterung der Problemlösungskompetenz zusätzliche Ressourcen für Jugend- und Sozialarbeit Regionalentwicklung Investorenpflege

Dieses Umsetzungsangebot für die Mentoren-Idee fand die Zustimmung aller Beteiligten, motivierte den UPJ-Mentor zu intensiverer und erfolgreicher Unternehmensansprache, gab dem Wettbewerb eine über die Preisverleihung hinausgehende Perspektive und bot Ansatzpunkte für eine langfristige Kooperation von Schulen, JBS und Unternehmen. So wird Kooperation oft erst tragfähig, wenn sie sowohl allen Beteiligten Nutzen bringt, als auch alle Beteiligten in die Entwicklung von Problemlösungen einbezieht.

Wieso also einfältig statt vielfältig vorgehen, mögliche aktive Partner nur als passive Finanziere ansprechen? Die Erfahrung zeigt: Viele, die auf Anfragen nach Geldspenden nur müde abwinkten, entwickelten als UPJ-Botschafter- und MultiplikatorInnen erstaunliche Aktivitäten. Zur Beantwortung der dritten Kernfrage ist also nicht zu errechnen, wieviel Geld die soziale Initiative benötigt, um ein einzelnes Problem selbst lösen zu können. Vielmehr geht es darum die zu lösenden Probleme und die dafür hilfreichen Unterstützungsmöglichkeiten zu benennen und dies möglichst konkret.

Die Geldfrage lautet z.B.: Wir benötigen 40.000 DM für die Einrichtung des Jugendraumes und verschiedene Beratungsangebote. Unternehmensantwort: „Ich gebe nix“, oder „Ich gebe so viel“. Ende. Wie wäre es statt dessen mit der Ressourcenfrage, z.B.: Wir wollen einen Jugendraum einrichten und benötigen dazu einen Elektriker,

der ..., einen Maler, der ..., ehrenamtliche MitarbeiterInnen z.B. SeniorInnen, die ..., folgende Einrichtungsgegenstände ... Zudem benötigen wir Kontakte zu folgenden Geschäften und auch zu Mäzenen und Stiftungen, zu Soroptimisten, Bußgeldern ... Für die Beratung von Lehrstellensuchenden fehlen uns UnternehmerInnen, Personalchefs und ähnliche Personen, die vier mal in acht Wochen Feedback bei simulierten Vorstellungsgesprächen geben, erklären, worauf es bei Bewerbungsschreiben ankommt und die Türen zu Unternehmen öffnen. Schließlich suchen wir Erwachsene, die Jugendliche bei der Entwicklung ihrer Berufsperspektive und -rolle coachen.

Und wie wäre es schließlich mit der Problemlösungsfrage, z.B.: Im Stadtteil beobachten wir ein Ansteigen der Jugendgewalt. Diese gefährdet Kinder und Jugendliche, die Lebensqualität aller AnwohnerInnen und den Wirtschaftsstandort. Wie beurteilen Sie die Situation? Was können wir ggf. gemeinsam mit welchen weiteren Partnern dagegen tun? Welchem Unternehmer fiele dazu gar nichts ein? So könnte Kooperation beginnen und zu weiteren gemeinsamen Ideen führen.

6. KooperationspartnerInnen suchen

Ist sowohl das eigene Profil klar als auch das der Probleme, die gelöst werden sollen sowie der entsprechende

Kooperationsbedarf, gilt die nächste Frage den dazu passenden KooperationspartnerInnen. Nach den Erfahrungen der UPJ-Bundesinitiative scheinen in nahezu allen Branchen Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und Jugendarbeit möglich zu sein, weil es eine Vielzahl sowohl unternehmens- wie unternehmerInnen-bezogene Kooperationsmotive gibt (vgl. Kap. 2). Ausschlaggebend dafür, welcher Partner „passt“, ist vor allem,

- dass sich Initiativen- und Unternehmenswerte und -leitbilder nicht ausschließen,
- dass von dem Unternehmen eine Unterstützung bezogen auf den in Arbeitsschritt 3.5. herausgearbeiteten Bedarf und Interesse an den in Arbeitsschritt 3.2. dargestellten Initiativenstärken und -angeboten gemäß 3.7. erwartet werden kann,
- und dass die mit der Partnersuche betrauten Personen der sozialen Initiativen den Eindruck haben, mit den dafür zuständigen VertreterInnen der in Frage kommenden Unternehmen produktiv kooperieren zu können.

Die Ermittlung möglicher Unternehmenspartner hängt entsprechend ab von

- dem konkretisierten eigenen Profil der Initiativen und RepräsentantInnen,

- dem benannten Kooperationsbedarf,
- dem möglichen Angebot an und Nutzen für Unternehmen und
- den vorstellbaren Kooperationsprojekten.

Aufgrund dieser Festlegung lassen sich dann die Fragen genauer beantworten:

- Wer passt zu diesem Profil, diesen Bedarfen, diesen Angeboten?
- Wen könnten sie besonders interessieren?
- Wem könnten sie besonders nutzen?

Entsprechend gilt es, nicht nur jugend- bzw. sozialarbeitszentrierte und auf den eigenen Bedarf fixierte Überlegungen anzustellen. Vielmehr sollten kooperations-suchende Initiativen und Institutionen mindestens ebenso intensiv über mögliche UnternehmerInnen- und Unternehmensbedarfe nachdenken, die sie vielleicht befriedigen könnten. Auch diese Frage ist ein wichtiger Zugang, um passende KooperationspartnerInnen, passende „Gegenleistungen“ für Unterstützung und passende gemeinsame Schnittpunkte in Form von Kooperationsprojekten zu finden.

Überdurchschnittlich kooperationsbereite Unternehmen

Eine überdurchschnittliche Kooperationsbereitschaft haben die UPJ-Bundesinitiative und die deutsch-niederländische Agentur Community Partnership Consultants bei folgenden Firmentypen festgestellt (vgl. auch Kap. 2.2.1.):

- Wohnungsbauunternehmen,
- Lebensmittelhändler,
- Baumärkte,
- stark regional verankerte Unternehmen und UnternehmerInnen mit entsprechenden persönlichen Bezügen zu regionalen Vereinen, Kirchen, Politik ...,
- traditionell wohlwärtige Unternehmen mit sozialem Profil und Unternehmensleitbild,
- Firmen, deren Produkte und Dienstleistungen sich kaum voneinander unterscheiden und die durch Kooperation mit Jugendarbeit ein besonderes Profil entwickeln können: z.B. Banken, Versicherungen, Krankenkassen, Finanzdienstleister ...,
- angelsächsische und asiatische Firmen, die aus ihren Herkunftsländern eine Tradition des Engagements im Gemeinwesen mitbringen,
- Firmen, die sich neu ansiedeln und entweder für ihre Produkte und Dienstleistungen oder für ihre zugezogenen MitarbeiterInnen einen Zugang zur Region suchen,
- Unternehmen, die sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen insbesondere auf Kinder, Jugendliche oder deren Eltern beziehen oder diese neu ansprechen wollen,
- Unternehmen, in denen viel Geld verdient aber wenig Sinn produziert wird,
- Unternehmen mit abstrakten Produkten und Dienstleistungen, wie z.B. des IT-Bereichs,
- Kopfarbeitsfirmen,
- Firmen, die stark vom kommunalen Umfeld abhängig sind,
- Berufsgruppen mit sozialer Mittlerfunktion, wie etwa Notare ...

Aber es gilt nicht nur, nach dem Unternehmenstypus, sondern auch nach der Person zu fragen:

Kooperationsbereite UnternehmerInnen

So zeigten sich für UPJ-Kooperationsprojekte z.B. solche UnternehmerInnen besonders aufgeschlossen, die

- früher, sei es als Teilnehmer- oder MitarbeiterInnen, selbst positive Erfahrungen z.B. in der Jugend-, Sozial- oder Kulturarbeit gesammelt hatten;
- als Eltern, Großeltern oder nahe Verwandte eine besondere Nähe zu Kindern oder Jugendlichen hatten, vor allem in persönlich besonders intensiv erlebten Phasen – wie etwa bei der Geburt des ersten Kindes/Enkelkinds oder mit Kindern mit besonderen Problemen;
- als sozial, politisch, religiös, philosophisch oder ökologisch Engagierte sich stark für Fragen der Sozialisation und der sozialen Integration interessierten;
- in die Region zugezogen waren und Kontakte suchten;

Quantitativ sind in Kooperationsprojekte wesentlich mehr kleine und mittelständische Unternehmen einbezogen als Großbetriebe. Das liegt vor allem daran, dass der persönliche Zugang hier leichter fällt, mehr „natürliche“ Brücken zwischen der Welt der Jugend- und Sozialarbeit und der dieser Unternehmen existieren und der Zusammenhang zwischen Jugend- und Sozialarbeitsbe-

darfen und unternehmerischen Unterstützungsmöglichkeiten oft auf der Hand liegt, wie z.B. bei Bau-, Einrichtungs-, EDV-, Kfz- oder vielen Beratungsfragen. Generell zeigen allerdings die bisher vorliegenden Erfahrungen, dass für das Gelingen insbesondere langfristiger Kooperationen oft persönliche und lokale Faktoren ausschlaggebender waren als systematische.

Checkliste zur Partnersuche

- 1) Wer kennt wen? Welches Vereinsmitglied, welche/r Ehemalige, welche/r ehren- oder hauptamtliche MitarbeiterIn, welche Jugendlichen, Eltern, Bekannten, Verwandten, FreundInnen, KooperationspartnerInnen, PolitikerIn etc. könnten persönliche Kontakte zu Unternehmen herstellen und Türen öffnen? Wer ässt sich als UPJ-MentorIn gewinnen?
- 2) Zu welchen Unternehmen gibt es bereits Beziehungen, an denen angeknüpft werden kann? Zu denken ist etwa an ehemalige Mitarbeiter- oder auch TeilnehmerInnen, Väter, Mütter von MitarbeiterInnen oder Jugendlichen, Nachbarn, GeschäftspartnerInnen (Vereinsbank, VermieterInnen, LieferantInnen, KundInnen ...).
- 3) Welche Unternehmen passen in besonderer Weise zu unserem speziellen Profil gemäß 3.2. und 3.4. (Ziele, Arbeitsschwerpunkte, Zielgruppen, besondere Stärken)?
- 4) Welche Unternehmen passen in besonderer Weise zu unseren speziellen Bedarfen (gemäß 3.5.) und Angeboten (gemäß 3.7.)?
- 5) Welche Unternehmenstypen gemäß Abb.13 und 14 gibt es und welche davon kommen als KooperationspartnerInnen in Frage?

6.1. Wege zu passenden PartnerInnen

Um potentielle KooperationspartnerInnen zu identifizieren, haben Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen u.a.

- die gelben Seiten im regionalen Telefonbuch durchgeschaut,
- die Internetdatenbank www.firmendatenbank.de durchforstet, die Daten über 150.000 Unternehmen enthält,
- Unternehmensadressen nach selbst vorgegebenem Raster gekauft,
- sich von IHK, Handwerkskammer, Gewerbeverein, Innung, kommunaler Wirtschaftsförderung, Banken oder Sparkassen Informationen über potentielle UnternehmenspartnerInnen besorgt,
- über die Auswertung der Archive und der aktuellen Berichterstattung von Regionalzeitungen Unternehmen identifiziert, die als Spender, Förderer oder anderweitig sozial engagiert „aufgefallen“ waren,
- über eine Stadtteilbegehung Unternehmen erkundet, die sich in der Umgebung der jeweiligen Einrichtung befanden,

- durch die Befragung alteingesessener regionaler Schlüsselpersonen sich Unternehmen empfehlen lassen. Zu solchen Schlüsselpersonen zählen beispielsweise Vorstandsmitglieder von Kammern, Gewerbevereinen und anderen regionalen Wirtschaftsvereinigungen, Wirtschaftsunioren, Arbeitskreis Schule und Wirtschaft, von Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüssen, die dem jeweiligen Jugend- und Sozialarbeitsmilieu nahe stehen (z.B. konfessionelle Unternehmensverbände, genossenschaftliche, selbstverwaltete, parteinahe Organisationen oder Unternehmenszusammenschlüsse von Frauen, von jungen UnternehmerInnen...) oder auch MilieupräsentantInnen (Pfarrer, Pfarrgemeinderäte, Kirchenvorstände, VertreterInnen von Bürgerinitiativen, PolitikerInnen, GewerkschafterInnen...), Mitglieder von Serviceclubs und anderen Wohltätigkeitsvereinigungen (wie z.B. Lions, Leo, Rotary, Zonta, Soroptimisten, vgl. dazu Anhang), UnternehmensberaterInnen, LokalredakteurInnen, Landräte, BürgermeisterInnen, ParlamentarierInnen, Betriebsräte oder Mitglieder von Freimaurerlogen,
- durch Auswertung der eigenen Vereinsakten die Unternehmen ermittelt, mit denen bereits Kunden-, Dienstleistungs- oder andere Beziehungen bestehen,
- durch Befragen von Mitgliedern, MitarbeiterInnen, Eltern, Förderern, Freunden, Bekannten und anderen Personen und Institutionen aus dem eigenen Umfeld in Frage kommende Unternehmen erkundet ...

Bei all diesen Aktivitäten gilt es nicht nur, Adressen und - ganz wichtig - persönliche AnsprechpartnerInnen in Erfahrung zu bringen, sondern auch möglichst viele Informationen über die Unternehmen und UnternehmerInnen, die für die Entwicklung von Kooperationsprojekten interessant sein könnten.

Fasst man die Erfahrungen der UPJ-Initiativen mit den o. g. Zugängen zu Unternehmen zusammen, so lassen sich daraus vor allem zwei Empfehlungen ableiten:

- nicht auf quantitative, sondern auf qualitative Zugänge zu setzen, also nicht möglichst viele relativ unspezifische Adressen z.B. in Telefonbüchern oder Datenbanken zu sammeln, sondern eher eine überschaubare Anzahl von solchen, die bereits eine Nähe zum eigenen Anliegen vermuten lassen (räumlich, vom Milieubezug her, bezogen auf die eigenen Bedürfnisse und Gegenleistungen etc.);
- sich im ersten Schritt auf solche Unternehmen zu konzentrieren, zu denen persönliche Zugänge genutzt werden können, sei es aufgrund bereits existierender Kontakte oder weil persönliche „Türöffner“ und Gewährspersonen vorhanden sind.

Entsprechend erwiesen sich insbesondere die drei letzten der oben genannten Zugänge als besonders erfolgreich und die drei erstgenannten Zugänge als am wenig-

sten erfolgreich. Warum das so ist, wird im nächsten Abschnitt deutlich.

6.2. Kontaktaufnahme

Um einen ersten Kontakt zu Unternehmen aufzubauen, wurden von UPJ-Initiativen und -Institutionen vor allem folgende Wege beschritten:

1. Anschreiben von einer großen Anzahl von Unternehmen durch Mailings mit schriftlicher Vorstellung der Jugend- bzw. Sozialarbeitsorganisation und ihres Kooperationswunsches;
2. telefonische Kurzkontakte mit verschiedenen Unternehmen mit mündlicher Kurzpräsentation der Initiative und ihres Kooperationswunsches;
3. persönliche Gespräche;
4. „Auftragsvergabe“ an Dritte (vgl. dazu Kap.4);
5. lokale oder regionale UPJ-Foren (vgl. dazu Kap.4);

Dabei wurden folgende Erfahrungen gesammelt:

Mailings

Durch Mailings haben nach unseren Erhebungen nur wenige Initiativen langfristige UnternehmenspartnerInnen gewonnen. Das verwundert nicht. Wer viele ansprechen will, kann kaum den besonderen Nutzen des Projekts für bestimmte Unternehmen verdeutlichen. Zudem landen solche Massensendungen schnell wie Werbung im Papierkorb, weil Unternehmen davon viele erhalten und sich kaum direkt angesprochen fühlen. Selbst sehr originell aufgemachte Schreiben mit Brandflecken und Lagerfeuerduft erzielten kaum Reaktionen. Professionell gestaltete und mehrfach wiederholte mailings sind eher zur Spendenwerbung geeignet, müssen sich dann allerdings der Konkurrenz von Tausenden professionellen Spenden sammelnden Organisationen stellen.

Telefonische Kurzkontakte

Telefonische Kurzkontakte zu vielen Unternehmen haben sich entweder zur Abklärung von Kooperationsinteressen oder zum „Verkauf“ begrenzter Ansinnen bewährt – wie etwa bei der Akquisition von PraktikantInnen- und/oder von Ausbildungsplätzen. Bei beidem wurden bei positivem Verlauf anschließend in der Regel ausführliche persönliche Gespräche nötig.

Für solche Vorhaben erwiesen sich vorbereitende Trainings für die Durchführenden als sehr hilfreich. So entwickelten z.B. Mitarbeiter einer Telefonmarketing-Agentur mit Jugendlichen, die für andere Jugendliche Praktikumsplätze einwerben wollten, einen präzisen Gesprächsleitfaden, trainierten die Gespräche in Rollenspielen und vermittelten den Jugendlichen damit die nötige Sicherheit für erfolgreiche Akquisition.

Dabei sollte die KISS-Regel beachtet werden, also möglichst einfache und eingängige Argumentationen zu entwickeln: KISS = Keep It Simple and Stupid.

Persönliche Gespräche

AnsprechpartnerInnen für Kooperationsvorhaben sind bei klein- und mittelständischen Betrieben stets die Cheffinnen, bei Großbetrieben die LeiterInnen der Öffent-

lichkeitsarbeits- oder der Marketing- oder auch der Personalabteilung; letzteres, wenn sich das geplante Kooperationsprojekt auf den Bereich der Personalentwicklung beziehen soll.

Gesprächsleitfaden

Als roter Faden für persönliche Gespräche mit Unternehmen kann die Gliederung des vorangegangenen Kapitels dienen:

- Das Profil der Kinder- und Jugendinitiative darstellen,
- das Ziel der Unternehmenskooperation und die win-win-Situation: den Nutzen für Kinder, Jugendliche, Gemeinwesen und Unternehmen,
- das eigene persönliche Profil,
- die Unterstützungs- und Kooperationsbedarfe,
- warum gerade das angesprochene Unternehmen bzw. der angesprochene Unternehmer ausgesucht wurde,
- vorstellbare Kooperationsvorhaben,
- Kooperationsmotive und -vorstellungen des Unternehmers, Nutzenerwartungen, Beteiligungsmöglichkeiten, gemeinsamen Schnittflächen herausfinden,
- möglichst konkrete Vereinbarungen treffen

6.3. Acht Gesprächsregeln

Für solche Gespräche gilt als *erste Regel*: Unternehmen mögen es normalerweise möglichst kurz, präzise, faktenreich und Ergebnis bezogen. Deshalb empfiehlt es sich, zu Beginn des Gesprächs abzustimmen, wieviel Zeit für die Besprechung zur Verfügung steht, ob man selbst kurz die eigenen Ideen vortragen soll oder ob der Gesprächspartner gleich Fragen stellen will. Man sollte sich dann darauf vorbereiten die eigenen Kernbotschaften binnen 5 bis 10 Minuten übermitteln zu können. Gegebenenfalls sollte man das im Rollenspiel mit KollegInnen oder vor dem Spiegel ausprobieren.

Zweite Regel: sich eine möglichst begrenzte Zahl von Diskussionspunkten vornehmen und versuchen diese zu klären oder zumindest Vereinbarungen zu treffen, wie sie zukünftig geklärt werden können; z.B.: 1. eigenes Profil, 2. Unternehmens- und UnternehmerInnenprofil, 3. eigene Kooperationsvorstellungen, 4. Kooperationsvorstellungen des Unternehmens, 5. mögliche gemeinsame Projekte, 6. Absprachen, wie es weitergeht.

Dritte Regel: darauf vorbereitet sein, dass sich Gespräche oft ganz anders entwickeln als selbst geplant. Wer das von vornherein einkalkuliert, wird nicht aus dem Konzept gebracht und kann sich bereits vorher überlegen, wie er trotzdem die wichtigsten Fragen im Sinn behalten kann.

Vierte Regel: gute Argumente gegen vorhersehbare Gesprächsblocker (wir tun schon soviel, keine Zeit, kein Budget, passt nicht zu uns etc.) vorbereiten.

Fünfte Regel: Der/die GesprächspartnerIn muss als UnternehmerIn und als Mensch, inhaltlich und persönlich gewonnen werden. Es bedarf also eines sowohl thematischen wie beziehungsmaßigen Brückenschlags. In der Vorbereitung ist zu überlegen, wer dazu warum am geeignetsten ist.

Sechste Regel: PartnerInnen statt Finanziers suchen, Möglichkeiten gemeinsamer Problemlösungen statt Geld thematisieren, nicht nur die eigenen Probleme und Bedarfe, sondern auch die des Partners im Auge haben (win-win-Prinzip), diesen nicht als alleinigen Löser aller Probleme ansprechen, sondern auch als Multiplikator, der Türen zu anderen Unternehmen, Stiftungen, Politik, Medien etc. öffnen kann.

Siebente Regel: Gemeinsamkeiten sollten gemeinsam entwickelt werden. Ein entsprechendes Gespräch basiert also auf einer gemeinsamen Suchbewegung, in der das gemeinsame Dritte, das Kooperationsvorhaben, herausgearbeitet wird. Dazu müssen beide Partner die jeweils eigenen Werte, Ziele, Probleme, Bedarfe, Nutzenerwartungen und vorstellbaren Kooperationsprojekte kommunizieren und die des anderen verstehen – also präzise informieren und genau zuhören, um dann etwas für beide Interessantes finden zu können.

Achte Regel: Das Gespräch sollte enden mit einem kurzen Feedback und einer möglichst konkreten Vereinbarung. Beim Feedback sollte ein persönlicher Eindruck über den Verlauf des Gesprächs, über positive Überraschungen oder auch Irritationen formuliert werden und gegebenenfalls auch, was man besonders festhalten möchte. Wenn man die GesprächspartnerInnen nach ihrem persönlichen Eindruck fragt, wird man gegebenenfalls wich-

tige Hinweise für die Gestaltung weiterer Kontakte erhalten und „bindet“ das Gespräch persönlich „ab“. Was die Vereinbarungen anbetrifft, so wird man kaum im ersten Gespräch schon ein klares Kooperationsvorhaben mit Ziel, Maßnahmen- und Zeitplan definieren können. Aber am Schluss des Gespräches sollte noch einmal kurz der Stand zusammengefasst und abgestimmt werden, wie es nun weiter geht und wer wann was tut und wie man sich weiter verständigt.

Wenn bisher UPJ-Kooperationsvereinbarungen getroffen wurden, so fand dies in den meisten Fällen mündlich statt. Schriftliche Vereinbarungen werden i.d.R. bei Sponsoringverträgen getroffen, in denen einklagbare und z.B. auch vom Finanzamt nachprüfbare Leistungen und Gegenleistungen festgelegt werden. Dem Charakter von partnerschaftlichen Beziehungen scheint bislang überwiegend eine Kultur des Handschlags zu entsprechen, der allerdings häufig öffentlich vor der Presse, in der MitarbeiterInnenzeitschrift oder auch in Briefwechseln bekräftigt wurde.

Gleichwohl hat es sich für Jugend- und Sozialarbeitsträger als sinnvoll erwiesen, die wichtigsten Absprachen jeweils schriftlich zusammen zu fassen und dem Unternehmenspartner in Form einer Protokollnotiz oder eines Briefs zukommen zu lassen; zum einen, um immer mögliche Missverständnisse zu minimieren und zum anderen, um ein Stück „gemeinsames Gedächtnis“ zu schaffen, auf das alle Beteiligten stets zurückgreifen können. Trägerintern können damit zugleich die Gremien, KollegInnen etc. auf dem Laufenden gehalten werden.

Zudem ist es sinnvoll, bei Kooperationsabsprachen mit dem Unternehmenspartner auch festzulegen, wie die Zusammenarbeit dokumentiert und kommuniziert werden soll. Das reicht dann von einer nur intern verwendeten Protokollnotiz über Berichte in der Mitglieder- bzw. Unternehmenszeitschrift, eine gemeinsam verfasste Presseerklärung bis hin zu einer feierlich und öffentlich inszenierten Unterzeichnung eines Partnerschaftsvertrags.

Dabei haben eine Reihe von Jugend- und Sozialarbeitsträgern verdrutzt zur Kenntnis genommen, dass manche Unternehmen zunächst keine Öffentlichkeitsarbeit wünschten. Gerade bei neuen Kooperationsformen mit unbekanntem Partnern und mit einer für diese Unternehmen nicht genau einschätzbaren Wirkung auf die Öffentlichkeit oder auf die eigenen MitarbeiterInnen sammeln Unternehmen gerne erst einmal Erfahrungen, ehe sie an die Öffentlichkeit gehen.

Wenn Jugendliche oder SozialarbeiterInnen zum ersten Mal Gespräche mit Unternehmen führten, fanden es viele wichtig, zumindest zu zweit aufzutreten. Zum einen wirkt das i.d.R. ermutigend, zum anderen kann man sich ergänzen und nachher auch besser die Eindrücke austauschen und Optimierungsstrategien entwickeln. Dabei macht es Sinn, ein differenziertes personales Angebot zu präsentieren, z.B. weibliche und männliche GesprächspartnerInnen. Wie bereits erwähnt, ist für die Auswahl

der Jugend- bzw. SozialarbeiterInnen die Kommunikationskompetenz ausschlaggebend, nicht formale Zuständigkeiten oder wer gerade Zeit hat.

7. Angebote der Organisation an Unternehmenspartner formulieren

Zur Frage, was Jugend- und Sozialarbeit Unternehmen bieten kann, fielen lange Zeit in der Fachdiskussion nur wenige Begriffe – vor allem „ein gutes Gewissen“ und „Imagetransfer“. Auch im Unternehmensbereich kam nur wenigen in den Sinn, dass soziale Organisationen nicht nur Nehmer-, sondern auch Geberqualitäten haben könnten.

Was diese Unternehmen bieten können, ergibt sich aus ihrem Profil, das heißt aus den Antworten auf die in Kapitel 3.2. behandelten Fragen. Entsprechend ist zu überlegen, welche Elemente des Organisationsprofils für welche Unternehmen und UnternehmerInnen attraktiv sind. So könnten z.B. werteorientierte UnternehmerInnen – religiös, politisch, ökologisch, oder sozial engagierte – an werteorientierten Vereinszielen und Vorhaben interessiert sein. Hier finden sich insbesondere in ländlichen Regionen mit noch funktionierenden (z.B. kirchlichen) Milieus zahlreiche Anknüpfungspunkte. Für auf werbliche Wirkung bedachte Unternehmen könnte das gute Image eines Vereins in der Region, die PR-Wirkung bestimmter Vorhaben und die Zugangsmöglichkeit zu für das Unternehmen wichtigen Zielgruppen interessant sein.

Zu letzteren zählen etwa bei Jugendverbänden und –initiativen nicht nur die Kinder und Jugendlichen, sondern auch deren Familien, Politik und Verwaltung, Medien und das sonstige Umfeld des Vereins. Für andere Unternehmen könnten die Räume, die Medienkompetenz, die Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder die guten Connections der Initiative zur Politik attraktiv sein; für wieder andere die Aussicht auf Vermittlung von jugendlichen Aushilfskräften, Auszubildenden, Computerkids, Bands oder das Funmobil für einen Unternehmensevent; für wieder andere könnte eine Klettertour, ein Musikprojekt oder ein Kreativitätstraining für eine Auszubildendengruppe oder die Ausrichtung eines ungewöhnlichen Betriebsausflugs durch einen Verein reizvoll sein; für wieder andere Möglichkeiten freiwilligen Engagements für betriebliche VorrühständlerInnen, um neue Perspektiven nach dem Arbeitsleben zu eröffnen.

Für UnternehmerInnen, die selbst Eltern oder Großeltern sind, sind natürlich auch attraktive Angebote für die eigenen Kindern oder Enkel oder fachlicher Rat in Erziehungsfragen oder Vermittlungshilfe zu einem Auslandspraktikum etc. hilfreich. Und schließlich zeigen eine Reihe von UPJ-Erfahrungen, dass eine Vielzahl von UnternehmerInnen sich einfach auch von selbst aktiven Jugendlichen, kreativen Geistern, glaubwürdig engagierten Professionellen und überzeugenden ProblemlöserInnen persönlich überzeugen und „anstecken“ lassen.

Mögliche Angebote von sozialen Organisationen an Unternehmenspartner

- gutes Gefühl
- Image/Profilierung/positive Haltung in der Öffentlichkeit
- (Mit-)Gestaltungsmöglichkeit im Gemeinwesen
Regionalentwicklung
Steigerung der Attraktivität des Standortes
- Personalentwicklung
Vermittlung sozialer Kompetenzen
Teambuilding
- MitarbeiterInnenmotivation/MitarbeiterInnenbindung
Betätigungsfeld für engagierte UnternehmensmitarbeiterInnen
Zugänge zur Region für zugezogene MitarbeiterInnen
- Zugänge zu Kindern/Jugendlichen/Familien/Politik/Verwaltung/Medien/MitarbeiterInnen/Mitgliedern/(regionaler) Öffentlichkeit
Verankerung im Gemeinwesen
- fachliche Leistung
Know-how
Dienstleistungen
- Räume (mit spezifischer Atmosphäre)
- Anregungen für jugendgemäße Produkte/Marketingstrategien
- Absatzmöglichkeit
Produktuntersuchungen und -tests durch Kinder und Jugendliche
- werbliche Gegenleistungen mit Vertrag (Sponsoring)

Da jedes soziale Projekt über spezielle Kompetenzen, Stärken und besondere Ressourcen verfügen dürfte, hat auch jede Initiative Unternehmen etwas zu bieten (vgl. Abb.17). Wichtige Unternehmensmotive, auf die sich Jugend- und Sozialarbeitsangebote beziehen können, wurden in Kap.2 genauer dargestellt. Betrachten wir einige der dort aus der Unternehmensperspektive analysierten Kooperationsinteressen hier noch einmal aus der Perspektive der Jugendarbeit:

Legitimation und Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung

Mit diesem Unternehmensmotiv lassen sich die meisten Jugendhilfeträger und Jugendhilfeaktivitäten verbinden, zumindest immer dann, wenn ihr gemeinwohlorientierter Charakter deutlich ist, es dabei also z.B. nicht allein um die Partialinteressen einer gesellschaftlich umstrittenen Erwachsenenorganisation etwa zur Nachwuchsrekrutierung geht. Insofern Jugendhilfe einen wichtigen Beitrag zu Fragen der Sozialisation, Partizipation, Selbstorganisation oder gesellschaftlichen Integration der nächsten Generation leistet, kann die Unterstützung dieser Leistung durch Unternehmen auch als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kommuniziert werden.

Je nach Unternehmens- und/oder UnternehmerInnenprofil ist dann allenfalls noch die Frage, ob sich Unternehmen lieber mit Themen wie z.B. „Kinder in Not“ oder „Jugendliche in Berufsnot“ oder mit Mädchen- oder Jugendkulturarbeit verbinden wollen. Weiter ist bedeutsam, ob das Unternehmensengagement auch bei für die Firma relevanten Öffentlichkeiten hinreichend bekannt wird. Für letzteres sind nicht immer hohe „Einschaltquoten“ entscheidend. Es können auch die eigenen MitarbeiterInnen oder einige wenige (potenzielle) KundInnen sein. Was für das Unternehmen jeweils wichtig ist, muss im Gespräch herausgefunden und geklärt werden, ob durch das jeweilige Kooperationsprojekt und die Art seiner Kommunikation das Unternehmensziel erreicht werden kann.

Die Tatsache, dass fast mit jeder gemeinnützigen Aktivität das Unternehmensziel „Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung“ erreicht werden kann, weist darauf hin, daß die Konkurrenz und Beliebigkeit hier hoch ist und insofern versucht werden sollte, nach zusätzlichen Anknüpfungspunkten zu suchen.

Profilierung und Eröffnung spezieller Zugänge zu Jugendlichen und Familien

Jugendarbeit kann Unternehmen einen speziellen Zugang zu Kindern, Jugendlichen und Familien eröffnen,

- zum einen als Berater und Trendscout für Probleme und Bedürfnisse von Jugendlichen und Jugendarbeit,
- zum anderen als Türöffner zu Kindern, Jugendlichen und Familien als Kunden,
- schließlich als Vermittler zu Jugendlichen als PraktikantInnen, Auszubildenden, Aushilfs- oder Arbeitskräften.

Die beiden ersten „Leistungen“ sind insbesondere für Unternehmen interessant, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen speziell diese Zielgruppen ansprechen, aber auch für solche, die auf Innovation und neue Trends aus sind und entsprechende Anregungen suchen. Dabei geht es nicht darum, Kinder und Jugendliche an Unternehmen zu „verkaufen“, also z.B. reine Produktwerbung zu betreiben. Vielmehr geht es, wie generell bei der Unternehmenskooperation darum, win-win-Prozesse zu organisieren in Projekten, die den Interessen aller Partner dienen.

Zugänge zu Jugendlichen und Jugendarbeitsproblemen und -bedarfen sowie zu entsprechenden Anregungen lassen sich z.B. finden durch persönliche Begegnungen zwischen Jugendlichen und Unternehmen (S 2), durch den zeitweisen „Seitenwechsel“ von UnternehmensmitarbeiterInnen in Jugendeinrichtungen (H 12, H 18), durch Tests von Unternehmensprodukten, Dienstleistungen oder auch Werbeideen durch Jugendliche (H 13, Nds 2), durch die gemeinsame Entwicklung von Produkten (H 14, S 11) oder auch durch die Arbeit an gemeinsamen Projekten (S 1, Nds 5, H 2, S 8).

Sozialsponsoring, die vertraglich fixierte Unterstützung werblicher Maßnahmen durch Jugendarbeitsinitiativen als Gegenleistung für Unternehmensförderung, findet im Bereich der Jugendarbeit vor allem da statt, wo sich solche Investitionen betriebswirtschaftlich rechnen. Deshalb eignet sich dieses Angebot vor allem für öffentlichkeitswirksame Aktivitäten, wie Großveranstaltungen oder Publikationen mit hohem Verbreitungsgrad. Entsprechend liegen die Schwerpunkte des Jugendarbeitssponsorings auch im Bereich der Jugendkultur-, Jugendmedien- und sportlichen Arbeit sowie bei PR-starken Events (vgl. etwa RP 1 und 2, H 13 oder Nds 7).

Um dafür Unternehmen zu gewinnen, sind sowohl ausgefeiltere Jugend- wie Öffentlichkeitsarbeitskonzepte nötig und da Sponsoring vom Finanzamt als wirtschaftliche Tätigkeit gewertet wird, gilt es auch mögliche steuerliche Probleme abzuklären. Dass Sponsoring als vertraglich fixierte Geschäftsbeziehung für Unternehmen allerdings nur eine von vielen Facetten darstellt, um positive Kontakte zu Kindern, Jugendlichen und ihren Familien herzustellen, zeigen die in den Punkten a und c genannten zahlreichen weiteren Möglichkeiten.

Angesichts struktureller Massenarbeitslosigkeit und Lehrstellennot wird oft nicht bedacht, dass es trotzdem viele Firmen gibt, die ihre Ausbildungs- und Arbeitsplätze nicht besetzen können. Das gilt nicht nur für den Bereich der Informationstechnologie, sondern auch für viele Handwerksbetriebe. Hier können nicht nur Projekte der Jugendberufshilfe sowohl für Jugendliche wie Unternehmen interessante neue Zugänge eröffnen, wie etwa die Kooperationsprojekte in H 6, Nds 10 oder Nds 1 zeigen. Vor allem im Bereich der Integration von benachteiligten Jugendlichen in Ausbildung und Arbeit haben sich dabei vielfältige Verbundmodelle zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendarbeit und Jugendberufshilfe und Unternehmen bewährt. Dabei begleiten erstere vor allem die Phasen der Berufsorientierung, der Berufsvorbereitung, der Motivierung, des Ausgleichs von Defiziten, der sozialpädagogischen Begleitung und ausbildungsbegleitenden Hilfen oder übernehmen auch Teile der Ausbildung (vgl. z.B. H 2, H 6, H 11, BW 5, BW 7 oder H 19).

Unternehmenskultur

Kooperationsprojekte von Jugendhilfe und Wirtschaft können offenbar wesentlich dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen und KundInnen eines Unternehmens zufriedener sind, dass sie sich für ein Unternehmen interessieren und sich mit ihm identifizieren. Sie können zudem die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen, die zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung sowie die Verankerung des Unternehmens in der Region verbessern. Deshalb mehren sich Patenschaften und Pro-bono-Projekte, „Days of Caring“ und Teamentwicklungsmaßnahmen gemeinsam mit Jugendhilfeträgern.

Entsprechend sanierte die Siemens-Unternehmensberatung als Maßnahme zur Teamentwicklung mit 100 Unternehmensberater/innen einen Abenteuerspielplatz in einem sozialen Brennpunkt (Bay 1). Die Frankfurter Rabobank ließ in sozialen Einrichtungen 100 ControllerInnen, AnalystInnen und andere FinanzexpertInnen mit Hand anlegen, um deren Horizont zu erweitern und ihre sozialen Kompetenzen zu verbessern (H 12). Und die Frankfurter Chase Manhattan Bank bestärkt seit 1998 Dutzende von Freiwilligen – von der Sachbearbeiterin bis zum Vorstandsmitglied – darin, an jährlichen „Global Days of Service“ teilzunehmen, bei denen z.B. der Spielplatz einer Kindertagesstätte oder eines Bildungszentrums renoviert wurden (H 18). Auch die Patenschaft des Frankfurter Sheraton Hotels für eine Initiative, die sich für behinderte Kinder einsetzt (H 20), oder die Patenschaften verschiedener Lufthansa-Botschafter für Waisenkinder (H 21) sind Bestandteil einer Unternehmenskultur, die sich an Unternehmen als guten Bürgern orientiert.

Andere Firmen, wie etwa die Merck KGaA in Darmstadt (H 22), unterstützen das freiwillige soziale Engagement ihrer MitarbeiterInnen außerhalb der Arbeitszeit mit Firmenressourcen (Firmenprodukten, Telefon, Ko-

pierer, Firmenmaschinen und Werkzeugen ...) und Firmenlob, weil sie die positive Wirkung des außerbetrieblichen Engagements für die Kompetenzentwicklung schätzen und dieses für die Unternehmensidentifikation nutzen wollen.

Dass bei diesem Typ der Unternehmenskooperation Probleme von Jugendlichen und Jugendarbeitsprojekten gelöst werden, ist z.T. fast ein Randeffekt. Im Vordergrund steht für die Unternehmen die Lösung der o. g. Probleme. Allerdings hat die Jugendhilfe dafür Entscheidendes beizusteuern, nämlich sinn- und reizvolle Aufgaben, sowie Kooperations- und Kommunikationsanforderungen in einem für Unternehmensbeschäftigte interessanten sozialen Kontext.

Personalentwicklung

Waren in den in Kap. 3.6.3. genannten Beispielen die Kinder- und Jugendeinrichtungen mehrfach vor allem die Austragungsorte etwa für Teamentwicklungsprogramme von Unternehmen, so übernehmen in einem anderen Typ von Kooperationsprojekten Jugendhilfeträger aktive Qualifizierungsaufgaben im Bereich ihrer jeweiligen Kernkompetenzen, etwa bei der Vermittlung sozialer und kreativer Qualifikationen oder im Beratungsbereich. Dabei können die vielfältigen Jugendarbeitserfahrungen mit Projektarbeit, Drogenprävention, Kreativitätstrainings, Mediation, in erlebnis-, spiel-, medien-, sport- oder kulturpädagogischen Bereichen sowohl für die Qualifizierung von Auszubildenden wie die von Führungskräften interessant sein.

So führt etwa der Jugendhof Steinkimmen im Auftrag der EADS medienpädagogische Seminare mit den Auszubildenden dieses Unternehmens durch, um außerschulisch und außerbetrieblich soziale Schlüsselqualifikationen zu entwickeln (Nds 11).

Das Projekt „Soziales Lernen“ der Stiftung Mehrwert vermittelt Auszubildenden unterschiedlicher Firmen Sozialkompetenz im Rahmen von Kooperationsprojekten mit Behinderteneinrichtungen (BW 1, 2, 3, 4).

Das Handelsunternehmen dm-drogerie markt suchte im Dezember 2000 die Kooperation mit Theaterpädagogen, „um jährlich rund 50 Theater-Workshops im Rahmen der Lehrlingsausbildung durchführen zu können ... Neben der Wissensvermittlung in der Berufsschule und dem praktischen Teil der Ausbildung im Unternehmen soll ‚Abenteuer Kultur‘ einen dritten Ausbildungsschwerpunkt bilden ..., um so die Initiativkraft zu entwickeln und diese im Unternehmen und im sozialen Umfeld entfalten zu können“ (Ausschreibung in der ZEIT vom 14.12. 2000).

Auf diese Weise nutzen immer mehr Firmen das sozial- und kulturpädagogische Sonderleistungskönnen von Jugendarbeitsträgern und eröffnen sich dadurch Zugänge zu neuen Qualifizierungsmöglichkeiten. Die Jugendarbeitsträger eröffnen sich dadurch Zugänge nicht nur zu

neuen Ressourcen, sondern auch zu neuen Zielgruppen und Wirkungsmöglichkeiten.

Entwicklung weicher Standortfaktoren

Jugendarbeit leistet oft einen Beitrag zur Entwicklung „weicher Standortfaktoren“, wie etwa zu Bildung, Qualifizierung, Partizipation, Prävention, einem positiven sozialen Klima, z.B. durch

- die Umsetzung ethischer Verpflichtung, ideeller Unternehmenswerte und Leitbilder im Gemeinwesen durch entsprechende Wertevermittlung in der Jugendarbeit etwa zu Humanität, Toleranz, Chancengleichheit,
- die Entwicklung von sozialen, kreativen und anderen Schlüsselqualifikationen bei Kindern, Jugendlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, die für Unternehmen zunehmend bedeutsam werden, von Schule und anderen Bildungsinstitutionen jedoch zu wenig vermittelt werden, wie etwa Selbstorganisationskompetenz, Teamfähigkeit, Kreativität, Eigeninitiative oder Eigenverantwortung,
- die Entwicklung von jugendkulturellen Aktivitäten, Gelegenheitsstrukturen, Werten und Szenen, die gesundheits-, drogen-, gewalt- und kriminalitätspräventiv wirken, soziale Integration und gelingende Gemeinwesen fördern.

Die Verbindung zwischen diesem jugendarbeiterischen „Kerngeschäft“ und Unternehmen ist nicht konstruiert. Vielmehr profitieren Unternehmen von qualifizierten und motivierten Kindern und Jugendlichen und von funktionierenden Gemeinwesen. Von den Grundstücks- und Immobilienpreisen, den Kosten für Sicherheitsinvestitionen oder betrieblicher Nachqualifizierung über die Attraktivität einer Region für MitarbeiterInnen und KundInnen bis hin zur Senkung des Krankenstandes oder der Erhöhung der Arbeitsproduktivität gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen florierenden Gemeinwesen mit intakter sozialer Infrastruktur und florierenden Unternehmen (vgl. z.B. B 5, H 8, HH 3, S 13).

Entsprechend förderte etwa die Synergie Projektträger GmbH die Jugendinitiative „Critica“ und andere eigeninitiative Jugendprojekte durch Geldspenden, Beratung, kostengünstige Mieten und Kontakte, um durch die Entwicklung eines lebendigen und familienfreundlichen Stadtteils die eigenen Immobilien aufzuwerten und für KäuferInnen und MieterInnen attraktiv zu machen (T 5). So unterstützen zahlreiche kleine ortsansässige Firmen die Kinder- und Jugendarbeit der Sportgemeinschaft Bornheim, auch weil sie geschäftsschädigenden sozialen Desintegrationsprozessen im Stadtteil vorbeugen wollen (H 4). Ähnlich helfen viele Unternehmen in Dreieich der Kinder- und Jugendfarm der „Dreieichhörnchen“ mit Geld-, Sach- und Zeitspenden, auch weil sie es besser finden, wenn die Kinder und Jugendlichen dort ein erlebnisreiches Angebot wahrnehmen können, statt die Einkaufsstrassen und Geschäfte zu Abenteuerspielplätzen umzufunktionieren (H 10).

Gemeinsame Ressourcennutzung

Auch andere Jugendarbeitsressourcen können für Unternehmen interessant sein: so etwa Jugendarbeitsräumlichkeiten mit ungewöhnlichem Flair, etwa für Betriebsfeste, Produktpräsentationen oder andere betriebliche Events; Spiel-, Fun- oder Ökomobile, Großzelte, Boote, Medien, Technik oder gar ein komplettes Veranstaltungsmanagement etc. für Unternehmenstage der offenen Tür, Produktpräsentationen etc.; entsprechend qualifizierte MitarbeiterInnen für Kinderbetreuung und/oder -animation bei Messen oder anderen betrieblichen Gelegenheiten. Auch nicht ständig genutzte Räume für Seminare, Bildungsveranstaltungen oder Festivitäten bieten sich zur Doppelnutzung an. Entsprechend haben Partner-Unternehmen Jugendarbeitsinitiativen mehrfach z.B. ein Funmobil, Medien oder Räume finanziert und im Gegenzug Unterstützung bei betrieblichen Veranstaltungen erhalten (vgl. etwa Nds 2 oder S 14).

Dienstleistungen

Nicht zuletzt können Jugendarbeitsinitiativen Unternehmen als Gegenleistung für Förderung eine Vielzahl von Dienstleistungen anbieten – z.B. das Einsammeln von Lauggut für eine Laugerei gegen Kommission (H 5), Sommeraktivitäten für Kinder aus Siedlungen einer Wohnungsbaugesellschaft (B 4), soziokulturelle Aktivitäten für Kinder und Jugendliche, die Einkaufszentren bevölkern (S 5), Auftritte von Jugendkulturprojekten bei Unternehmensevents (B 8, BB 5, T 6, H 17), Umzugshilfen (S 4) oder die Erstellung von Firmenhomepages für Unternehmen (Nds 8). Auch das zeitweise zur Verfügungstellen einer finanziellen Vereinsrücklage als Darlehen knapp unter Dispositionszinssatz kann eine für beide Partner gewinnbringende Leistung darstellen. Dem Jugendarbeitsträger verschafft dies erheblich höhere Zinsinnahmen als übliche Anlagen. Das Unternehmen spart trotzdem Zinsen und erhöht seine Bonität gegenüber seinen Banken.

Jugendhilfeinitiativen und -institutionen können Unternehmen also Angebote auf dem Hintergrund einer breiten Palette von Nutzendimensionen unterbreiten (vgl. auch Abb.17) und sollten dabei auch die in Abb. 6 dargestellten personenbezogenen Motive von Unternehmen einbeziehen. Im Konkreten kommt es natürlich auf das jeweilige Initiativenprofil an, welche der oben thematisierten Jugendarbeitsstärken in welcher Weise in Unternehmenskooperation einzubringen sind.

Normalerweise wird zu Beginn einer Kooperation auch noch nicht die gesamte mögliche Breite der Leistungen und Gegenleistungen verhandelt. Vielmehr werden meist zunächst einmal in ausgewählten Bereichen Erfahrungen miteinander gesammelt. Entwickeln sich diese vielsprechend, wächst auf beiden Seiten die Motivation und Neugier immer weitere Kooperationsebenen zu erproben. Entsprechend findet sich bei vielen langfristigen Kooperationsprojekten in der Regel sowohl auf Unter-

nehmensseite ein Unterstützungsmix etwa aus Geld-, Sach-, Kontakt- oder Zeitspenden als auch auf der Seite der Jugendarbeit ein Gegenleistungsmix etwa aus persönlichen, werblichen, personalentwicklungs-, dienstleistungs- oder steuerlichem Nutzen. Je größer und breiter der Nutzen aller Beteiligten ist, desto besser sind die Bedingungen für langfristige Kooperation.

8. Gemeinsame Kooperationsprojekte entwickeln

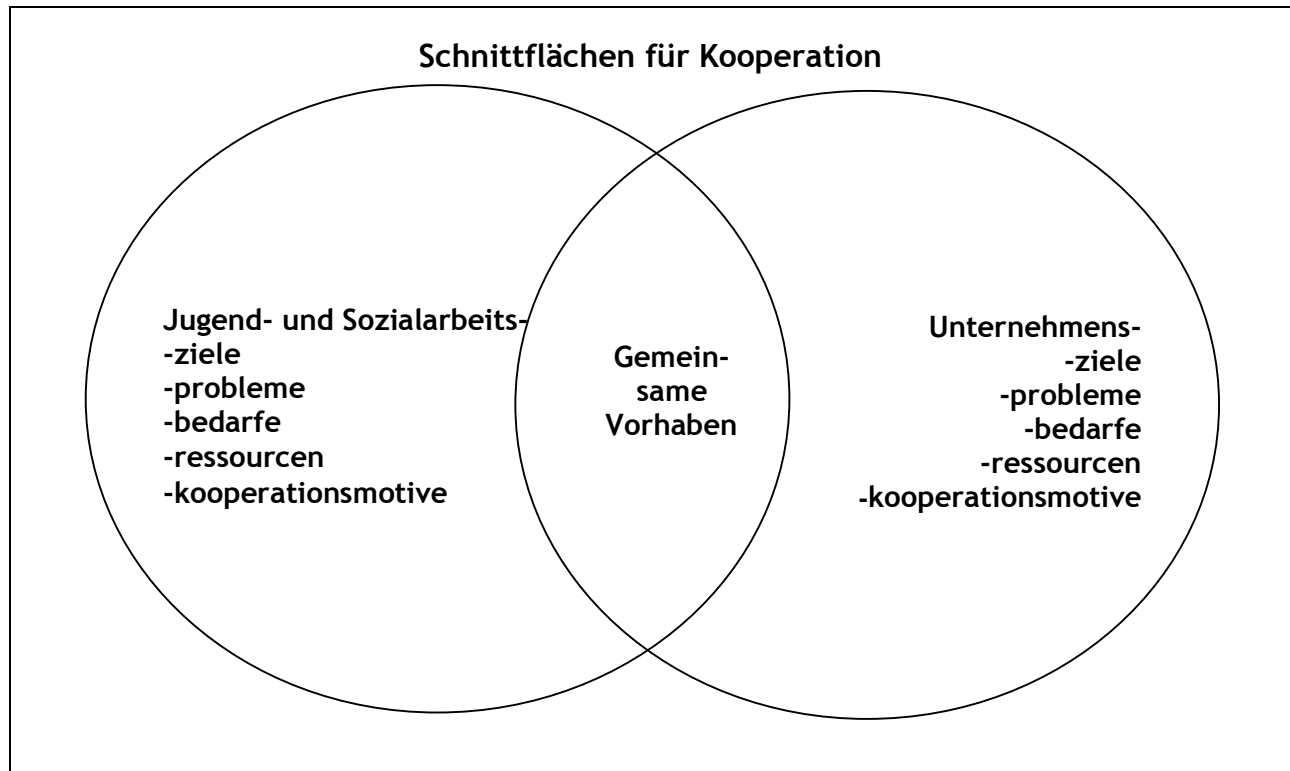
Die konkrete Gestalt der Kooperationsprojekte zwischen sozialer Arbeit und Unternehmen ergibt sich aus dem Aushandlungsprozess der in den vorangegangenen Arbeitsschritten herausgearbeiteten

- Ziele, Probleme, Bedarfe, Ressourcen und Kooperationsmotive der Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen mit den
- Zielen, Problemen, Bedarfen, Ressourcen und Kooperationsmotiven der Unternehmen.

Für diese sind das Engagement, der Einfallsreichtum, die kommunikative und Umsetzungskompetenz sowie auch die Motive der auf beiden Seiten handelnden Personen von zentraler Bedeutung sowie die Dynamik, die die jeweiligen Vorhaben im Prozess ihrer Realisierung entfalten.

Die wichtigste Frage dabei lautet: Wie können Jugend- und Sozialarbeitsinitiativen und Unternehmen gemeinsam möglichst weitreichende und nachhaltige Lösungen für soziale Probleme realisieren und zugleich die Interessen der Kooperationspartner fördern? Dazu ist es nötig, offen die wechselseitigen Ziele, Werte, Motive, persönlichen und Organisationsinteressen auszutauschen und zu klären, welche gemeinsamen Vorhaben von daher für alle Beteiligten hinreichend attraktiv und in welcher Weise sie umzusetzen sind. Zudem gilt es, Regeln für die Kooperation abzusprechen, auch was dabei nicht geschehen sollte, welche Erfolgskriterien gelten und wie die Zusammenarbeit in der sozialen Organisation, im Unternehmen und in der Öffentlichkeit kommuniziert werden soll.

Für diese öffentliche Kommunikation gilt es, Formen zu finden, die sowohl für die Unternehmen wie die sozialen Träger angemessen sind. So führt beispielsweise Produktwerbung etwa im Jugendhaus oder auf der Kleidung von JugendarbeitsmitarbeiterInnen oder Jugendlichen leicht zu Ärger mit Eltern oder UnterstützerInnen, kann für werbliche Absichten also eher kontraproduktiv sein. Eine öffentliche Darstellung, warum ein Unternehmen eine UPJ-Partnerschaft mit einem Jugendprojekt eingeht und wie es dieses fördert, z.B. im Rahmen einer Benefizaktion des Unternehmens zugunsten der Jugendinitiative, könnte die werblichen Interessen der Partner besser realisieren.



Die Zusammenarbeit bezieht sich in der Regel immer nur auf wenige Handlungsfelder, Probleme und Bedarfe der beiden Partner. Je größer die gemeinsamen Schnittflächen und je bedeutsamer die dabei erzielten Lösungen sowohl für die Sache wie für die Partner sind, desto bedeutungsvoller wird die Kooperation und desto größer wird die Bereitschaft den Ressourceneinsatz (von Zeit, Geld, Engagement etc.) zu erhöhen.

Zur Beurteilung dieser Bedeutung sind nicht nur materielle Indikatoren heranzuziehen, wie z.B. die Höhe zusätzlicher Mittel für die Jugendarbeit oder die Zahl neuer Kunden für Unternehmen, sondern auch ideelle und persönliche, wie etwa der Beitrag der Kooperation für die positive Entwicklung der Initiativen- bzw. Unternehmenskultur, des Images der Partner in der Region bzw. bei bestimmten Zielgruppen, die Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation und vieles andere mehr.

Allerdings werden beide KooperationspartnerInnen kontinuierlich überprüfen, ob materieller und immaterieller Aufwand und Kosten der Kooperation in angemessenem Verhältnis zum Erfolg stehen. Dazu ist es wiederum Voraussetzung, zu Beginn der Zusammenarbeit Erfolgskriterien zu entwickeln, die sich auf alle oben genannten Ebenen beziehen und realistisch sein sollten.

Zu Beginn jeder Verhandlung über die Frage, was Jugend- und Sozialarbeit und Unternehmen gemeinsam tun können, wird eine Ziel-, Problem- oder Bedarfsdefinition eines Partners stehen. Wenn daraus mehr als eine einmalige Unterstützung oder Dienstleistung werden soll, gilt es, über mehr als „Ein-Punkt-Anfragen“ und über mehr als Geld zu reden und zumindest einige der in Arbeitsschritt 3.5. und 3.7. behandelten Möglichkeiten ins Gespräch zu bringen. Die breite Palette der in der Anlage dargestellten Kooperationserfahrungen enthält für Konkretisierungsüberlegungen zahlreiche Anregungen.

Checkliste für die Entwicklung von UPJ-Kooperationsprojekten

- Die Jugendinitiative oder das Unternehmen entwickelt ein oder mehrere Vorschläge für Kooperationsprojekte
- Klärung des Projektnutzens für Kinder/Jugendliche, Gemeinwesen
- Was kann der Jugendarbeitsträger tun? (z.B.: Einsatz von Personal, Sach-, Geldmitteln, Öffentlichkeitsarbeit, Kontakten ...)
- Was kann das Unternehmen tun (Sach-, Zeit-, Know-how-, Geldspenden, Beteiligung von UnternehmensmitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, Öffentlichkeits- oder Lobbyarbeit ...)
- Welche weiteren Kooperationspartner werden ggf. benötigt? Wer kann wen ansprechen?
- Welchen Nutzen strebt das Unternehmen an? (z.B.: Vandalismus-, Gewalt- oder Kriminalprävention, Belebung des Stadtteils, Kommunikation des sozialen Engagements, Ansprache bestimmter Zielgruppen als KundInnen, für Produkttests, als potentielle Auszubildende oder Beschäftigte, MitarbeiterInnenmotivation, MitarbeiterInnenbindung, MitarbeiterInnenqualifikation, Teamentwicklung, Integration zugezogener MitarbeiterInnen in die Region, Nutzung bestimmter Jugendarbeitsressourcen etwa für Unternehmensprobleme oder -Events (z.B. Kinderbetreuung bei Messen oder Produktpräsentationen, außergewöhnliche Räume oder Angebote für Betriebsfeste) (vgl. Abb. 17)
- Wie kann der Unternehmensnutzen angemessen mit dem Jugendarbeitsnutzen verbunden werden?
- Kooperationsregeln und Erfolgskriterien absprechen; was sollte nicht passieren? Wie wird die Kooperation im Bereich der Jugendarbeit, im Unternehmen, in der Öffentlichkeit kommuniziert?
- Möglichst konkrete Absprachen zur Projektrealisierung treffen: Wer tut was wann mit welchen Mitteln?

9. Die Kooperation erproben

Insbesondere bei Partnern, die sich kaum kennen und noch nicht genau einschätzen können, folgt der Kontaktpphase noch nicht die Umsetzungs-, sondern zunächst einmal eine Art Erprobungsphase. In dieser wird zwar gegebenenfalls bereits mit der Umsetzung oder mit deren Vorbereitung begonnen, jedoch noch unter einem i.d.R. nicht ausgesprochenen Vorbehalt. Oft werden auch definitive, vor allem langfristige Festlegungen, noch vermieden und eigentlich nur auf Probe gehandelt. Diese wird um so länger dauern, je unsicherer sich der Unternehmenspartner ist, je mehr auf dem Spiel steht und je irritierender der Jugend- bzw. Sozialarbeitspartner auftritt.

In dieser Phase geht es also für das Unternehmen darum herauszufinden, ob der Partner sozialer Arbeit verlässlich und loyal ist, getroffene Vereinbarungen einhält, sowohl in den vom Unternehmen unterstützten Projekten als auch bei den vereinbarten Gegenleistungen den versprochenen Nutzenbeweis erbringt, auch wenn letzteres gerade am Anfang einer Kooperation nur ansatzweise der Fall sein dürfte. Wesentlich ist auch das Feedback zum Kooperationsvorhaben, das das Unternehmen durch MitarbeiterInnen, KundInnen, Medien etc. und auch durch den Kooperationspartner erhält und ob die „Chemie“ zwischen den kooperierenden Personen stimmt.

Deshalb ist es gerade in dieser Anfangsphase wichtig, sich möglichst genau mit dem Unternehmenspartner zu verständigen, sich auf gemeinsame Erfolgskriterien zu einigen, nichts zu versprechen, was man nicht einhalten kann, was abgesprochen wurde, auch umzusetzen, Pan-

nen zu vermeiden und eine tragfähige Beziehung zu entwickeln, zu der vor allem wechselseitiges Vertrauen gehört. Wenn Probleme im Projekt oder in der Kommunikation auftreten, sollten diese möglichst rasch und offen thematisiert werden, gegebenenfalls auch unter Einschaltung von UPJ-MentorInnen oder anderen Mittlern.

Man kann, insbesondere bei komplexen, komplizierten und für beide Seiten wenig einschätzbaren Kooperationsvorhaben, diesen „heimlichen Lehrplan“ auch von Anfang an veröffentlichen und direkt eine gemeinsame Probephase vereinbaren mit möglichst deutlichen Zeitmarken und Kriterien, wie, wann, woran und von wem der „Probelauf“ beurteilt wird und wie man sich möglichst zeitnah über die Erfahrungen miteinander verständigt.

In der Erprobungsphase geht es also vor allem darum,

- eine tragfähige Beziehung aufzubauen,
- eine möglichst gemeinsame Wahrnehmung von den Interessen und Problemen des Partners zu entwickeln und diesem eine entsprechende Wahrnehmung der eigenen Interessen und Probleme zu ermöglichen,
- Vereinbarungen genau auszuhandeln und einzuhalten,
- den Nutzenbeweis zu erbringen
- Probleme wie Erfolge offen zu kommunizieren
- und das Feedback und den Dank nicht zu vergessen.

10. Die Kooperation konsolidieren

Sind gemeinsame Kooperationsprojekte identifiziert und die Zusammenarbeit eine Zeit lang erprobt worden, gilt es, die Partnerschaft zu konsolidieren, zu qualifizieren, wo möglich zu intensivieren, aber auch zu kontrollieren und zu evaluieren.

Ist die Kooperation langfristig angelegt, gilt es, bei den Planungen aller PartnerInnen die Interessen des oder der jeweils anderen mitzudenken und zu überlegen, wie für alle möglichst große Synergieeffekte erzielt und der Kooperationsnutzen auf möglichst viele der in Kap. 3.7

ausgeführten Ebenen ausgedehnt werden kann.

Anders als in der Erprobungsphase, in der das i.d.R. noch nicht ansteht, können nun die Unternehmenspartner auch als MultiplikatorInnen angesprochen werden, um – wie mehrfach beschrieben – ihre MitarbeiterInnen, KundInnen, die LieferantInnen, andere Unternehmen, Stiftungen etc. für die Unterstützung der gemeinsamen oder auch anderer Kooperationsprojekte anzusprechen. Dabei ist über die bereits genannten Punkte hinaus wichtig,

- den bzw. die Unternehmenspartner regelmäßig nicht nur über die Entwicklung der gemeinsamen Vorhaben, sondern auch über wichtige andere Vorhaben des Jugend- bzw. Sozialarbeitsträgers zu informieren, zu Tagen der offenen Tür und anderen öffentlichen oder auch zu für die Unternehmenspartner geeigneten bzw. eigens für sie geschaffenen internen Anlässen einzuladen und auch dabei die Kooperation zu kommunizieren (wenn dies gewünscht wird),
- immer genauer die unternehmerischen und persönlichen Interessen, Bedarfe und Ressourcen der Kooperationspartner kennenzulernen, um daraus zusätzliche Leistungen und Gegenleistungen zu entwickeln,
- den Nutzen und die Wirkung der Arbeit des Trägers im allgemeinen und des Kooperationsvorhabens im besonderen sowohl für Kinder, Jugendliche und Gesellschaft als auch für die Partnerunternehmen unter Beweis zu stellen und sowohl kontinuierlich öffentlich als auch den Partnern gegenüber zu kommunizieren.
- Aber es gilt auch, regelmäßig zu überprüfen, ob die Kooperation sich den zu Beginn festgelegten Zielen entsprechend entwickelt, den Initiativenwerten entspricht, die Kosten-Nutzen-Relation stimmt, ob sich Probleme abzeichnen und wie diesen frühzeitig begegnet werden kann.

In der Kooperation solch ungleicher Partner, wie es Unternehmen und soziale Arbeit sind, können leicht Irritationen auftreten, sei es weil die UnternehmensvertreterInnen ergebnis- und die VertreterInnen sozialer Arbeit eher prozessorientiert denken oder weil das jeweilige Hauptaugenmerk auf ganz unterschiedliche Aspekte der Kooperationsvorhaben gerichtet ist, Erziehungs- und

Fragen sozialer Integration unterschiedlich beurteilt werden oder weil sich hier einfach verschiedene Kulturen begegnen.

Weil solche Differenzen voraussehbar sind und ihre gemeinsame Thematisierung einen Zusatznutzen der Kooperation für alle Beteiligten darstellen kann, kann – vielleicht nicht mit klassischen HandwerkerInnen, jedoch z.B. mit VertreterInnen moderner Industrien und neuer Dienstleister - überlegt werden, ob und wie dieser

Zusatznutzen realisiert werden soll. In einer sich immer mehr differenzierenden Welt mit immer mehr Teilwelten und Spezialsprachen kann es sowohl für Jugend- und SozialarbeiterInnen sehr anregend sein, sich stärker mit betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Denk- und Handlungsweisen auseinanderzusetzen, als auch für UnternehmerInnen, die Vorstellungen ihrer Kinder, Enkel, jungen KundInnen oder auch der SozialpädagogInnen kennenzulernen. Das kann dann für die jeweiligen „Kerngeschäfte“ beider Partner durchaus berufliche Anregung statt persönliche Aufregung bieten.

Auf jeden Fall sollte vereinbart und auch realisiert werden, Irritationen oder spezielle Wünsche an den Partner möglichst zeitnah und offen zu besprechen. Und schließlich: Den Dank nicht vergessen – sowohl als Würdigung des Unternehmensengagements z.B. durch Verleihung des UPJ-Logos als auch des Einsatzes der jeweils handelnden Personen!