

05

# Debatte

## EIN ANGEBOT ODER EIN ANGRIFF?

Wie der Non-Profit-Sektor auf das zunehmende soziale Engagement von Unternehmen reagieren kann

Bea Bocalandro

herausgegeben vom  
CCCD  
Centrum für Corporate Citizenship Deutschland

## Über die Autorin:

**Bea Bocalandro** gehört zur Fakultät des Boston Center for Corporate Citizenship (USA), einem Institut mit rund 350 Mitgliedsunternehmen. Sie ist Präsidentin von *Vera Works*, einer internationalen Beratungsagentur, die Unternehmen hilft, Programme für gesellschaftliches Engagement zu entwerfen, umzusetzen und zu evaluieren.

Bea Bocalandro hat zahlreiche global tätige Unternehmen wie Bank of America, Levi Strauss, Aetna und Walt Disney Company bei der Entwicklung ihrer Corporate-Citizenship-Programme unterstützt. Sie war Leiterin eines umfangreichen Volunteering-Forschungsprojekts bei Fortune-500-Unternehmen und hat die Ergebnisse unter dem Titel veröffentlicht: „Mapping Success in Employee Volunteering – The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs“.

## Über das CCCD:

Das CCCD ist eine gemeinnützige Organisation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In Kooperation mit führenden Unternehmen, wissenschaftlichen Instituten und zivilgesellschaftlichen Organisationen im In- und Ausland arbeitet das CCCD als Think Space und Kompetenzzentrum sowie als Dialogplattform, Impuls- und Gastgeber für Good Corporate Citizens und diejenigen, die es werden wollen. So organisiert das CCCD Foren für den fachlichen Austausch zwischen Corporate Citizens sowie zwischen Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Bürgergesellschaft, fördert und betreibt anwendungsorientierte Forschung, ermöglicht Lernprozesse durch Diskussions- und Fortbildungsangebote und unterstützt die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Partnern aus Bürgergesellschaft, Wissenschaft und/oder Politik. Mit Workshops, Publikationen und öffentlichen Veranstaltungen gibt das CCCD darüber hinaus gezielte Impulse für den Diskurs zu Corporate Citizenship in Deutschland sowie für die Praxis gesellschaftlich engagierter Unternehmen.

Das CCCD ist der deutsche Partner des Boston College Center für Corporate Citizenship, USA, Teil des GERN – Global Education and Research Network und des CSR 360-Global Partner Network von Business in the Community, UK.



### Kontakt:

CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland  
Kollwitzstr. 73  
D-10435 Berlin  
+49 (0)30 – 41 71 72 21  
info@cccdeutschland.org  
www.cccdeutschland.org

# Inhalt

<b>Editorial</b> .....	<b>5</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>I. ZUM IGNORIEREN ZU GUT</b> .....	<b>7</b>
• Das neue Geschäft der Geschäftswelt	7
• Non-Profit und Profit	7
• Warum sich mit Unternehmern einlassen?	8
<b>II. STRATEGIEN FÜR ERFOLGREICHE ALLIANZEN MIT UNTERNEHMEN</b> .....	<b>11</b>
• Dem Unternehmen nützen	11
• Auf Geld verzichten	14
• Führungsqualitäten beweisen	15
• Effektiv managen	15
• Sich selbst treu bleiben	16
<b>III. SCHLUSSFOLGERUNGEN</b> .....	<b>18</b>



## Editorial

Leben Unternehmen und gemeinnützige Organisationen wirklich in ein und derselben Welt? Die Welt der Unternehmen ist bestimmt von den Gesetzen des Marktes, von hartem Wettbewerb, von scharf kalkulierendem Gewinnstreben, von Aktienmärkten und Quartalszahlen. Die gemeinnützigen Organisationen hingegen gehören in eine Sphäre, die geprägt ist - oder jedenfalls sein sollte? - von zivilgesellschaftlichen Orientierungen wie Solidarität und Respekt, Selbstbestimmung und Selbstorganisation.

Beim gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und in sektorenübergreifenden Partnerschaften zwischen Non- und For-Profit-Organisationen treffen die Sphären aufeinander. Um zu lernen, dass die stereotypen Vorurteile über die "anderen" nicht zutreffen und auch nicht weiterhelfen. Und um zu erfahren, dass man miteinander mehr bewirken kann als allein und obendrein viel voneinander lernen kann. Schon 2005 haben wir im Rahmen einer europaweiten Untersuchung über Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits herausgefunden, dass neben dem Interesse an Reputationsgewinn seitens der Unternehmen und materieller Ressourcenausstattung seitens der zivilgesellschaftlichen Organisationen ein gleichrangiges, gemeinsames Motiv bestimmend war: die Überzeugung, gemeinsam mit dem Partner aus der "anderen Welt" die selbst gesetzte Aufgabe besser erfüllen zu können als allein. Der "Nebeneffekt" ist eine Umgebung für soziales Lernen und Innovationen eigener Art, die beide Seiten aus ihrer *Comfort Zone* herausführt: Sektorenübergreifende Partnerschaften sind immer auch ein Ringen um die beste Lösung, ein Prozess des Interessenausgleichs und des Verhandels zwischen Parteien, die häufig nicht dieselbe Sprache sprechen. Auch und gerade aus dieser Reibung entstehen Energie und Innovation.

Bea Boccalandro beschreibt in ihrem Beitrag für die CCCDebatte, illustriert durch zahlreiche Beispiele, wie sich die Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen in den USA in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben: von der traditionellen Scheckbuch-Philanthropie zu strategischen Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGO's. "Wenn Unternehmen vor


100 Jahren so etwas wie Erbtanten für gemeinnützige Organisationen waren, dann sind sie heute mehr etwas wie Ehepartner – zumindest manche von ihnen". Damit ist freilich nicht gesagt, dass es sich um *glückliche* Ehen handelt. Wichtig ist jedoch eine neue Qualität von Nähe zwischen den Akteuren und damit auch zwischen den Sektoren. Die Möglichkeiten, die in Partnerschaften liegen, sind enorm und sollten genutzt werden. Und es gibt Strategien und Regeln, die zum Erfolg führen oder ihn jedenfalls befördern.

Dabei schreibt Bea Boccalandro als ebenso renommierte wie erfahrene Expertin für Corporate Citizenship vor allem aus der Perspektive gesellschaftlich engagierter Unternehmen. Was sie beschreibt, wird sich jedoch für beide Seiten, Unternehmen wie Zivilgesellschaft (und auch für den bislang oft übersehenen Dritten: den Staat) als hilfreich und nützlich erweisen: Wichtig bei der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist, darauf zu achten, was allen Partnern nützt, sich nicht allein auf Geld zu fixieren, *Leadership* zu zeigen und sich bei aller Kooperationsbereitschaft selbst treu zu bleiben.

Wie immer ist die CCCDebatte zugleich ein Beitrag und eine Einladung zur Diskussion: über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und über die Chancen und Risiken sektorenübergreifender Partnerschaften. Für diejenigen, die sich mit eigenen Gedanken und Erfahrungen in die Debatte über Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen einmischen möchten, gibt es auf [www.cccdeutschland.org/cccdebatte](http://www.cccdeutschland.org/cccdebatte) Raum und Gelegenheit für eigene Beiträge.

Lesen Sie selbst und teilen Sie Ihre Gedanken mit uns!

Ihre



- geschäftsführendes Vorstandsmitglied -

## Executive Summary

In the past few generations, corporate involvement in the social sector has gone from fantastical, imprudent and – in many countries – illegal, to ubiquitous, strategic and expected. Businesses' new interest in the public good represents an opportunity to direct immense resources, including some very sophisticated resources, toward alleviating drug addiction, poverty, child abuse, obesity and all other social ills we face. The power of businesses dwarfs all efforts we have, thus far, dedicated to promoting the social good. Unfortunately, most nonprofit managers are not engaging businesses productively and, thus, this opportunity for greatly augmented social sector progress remains largely untapped.

Because nonprofit managers are unaccustomed to a corporate presence, nonprofit-business partnerships remain notoriously difficult. Still, there is no question that there are ways to succeed and that success often takes nonprofits to previously unimagined levels of impact. Indeed, there are enough successes (and failures) to identify five strategies that help ensure, not only that partnerships will not fall apart, but that they truly magnify the social sector impact:

- **Serve the Business.** Nonprofits will serve their interests better by pursuing win-win partnerships where companies "do well by doing good." Partnerships can help companies increase employee morale, learn about new markets or strengthen the corporate brand, for example.
- **Spare the Cash.** Nonprofits with highly effective business partnerships do not request cash donations. These nonprofits focus on helping businesses leverage their full complement of resources – from employee skills to transportation fleets to technology platforms – toward accomplishing the nonprofit's social agenda.
- **Lead the Way.** Business leaders are as uncomfortable as nonprofit leaders with the convergence of the business and nonprofit sectors. A clear vision and firm direction from the nonprofit partner will facilitate a high-impact nonprofit-business partnership.
- **Manage Impeccably Well.** Philosophical divisions or clashes of values don't typically undermine nonprofit-business partnerships. Instead, research finds that the most common culprits of failed partnerships are mundane project management weaknesses, such as lack

of shared goals, unclear roles and responsibilities, miscommunications and parties not having the capacity to deliver what they committed. As trite as it might sound, strong project management is one of the keys to fully tapping into the benefits of corporate involvement in the social sector.

- **Stay True.** Successful nonprofit-business partnerships generate an unequivocal net positive public good. It is the responsibility of nonprofit managers to be stewards of this public good. Because businesses can be a force for harm almost as easily as they can be a force for good, this stewardship role includes thorny decisions that have both efficiency and ethical dimensions.

A handful of nonprofit leaders, including Billy Shore from Share Our Strength, Alan Khazei from City Year and Fred Krupp from Environmental Defense Fund, have applied the above strategies and revealed the tantalizing possibility that business partnerships might multiply the good that the nonprofit sector does several times over.

It's not surprising that many other nonprofit managers, however, are torn between resisting or accepting businesses' entrance into their territory. They are unsure if it's a hijacking or a helping hand. Indeed, the jury is still out on the social value of corporate community involvement and the debate will, and should, rage on.

What many nonprofit managers don't realize, however, is that their individual actions matter and that their collective actions will likely define the future of corporate community involvement. Whether or not corporate community involvement ends up elevating the collective lot of humanity is likely up to the leadership that nonprofit managers exert in this area in this generation.

If the past is any indication, in time, the global nonprofit sector will steer corporate involvement in the community on to a path that is unquestionably productive for the public good. After all, this is the sector that Harvard's Rosabeth Moss Kanter labeled "the beta site of innovation." This is the sector that time and time again has seized opportunities to make a difference, from eradicating diseases to preserving culture. Certainly, the nonprofit sector can and will find a way to serve humanity better than ever, possibly better than we dare imagine, by harnessing the greatest man-made force to date: capitalism.

## I. ZUM IGNORIEREN ZU GUT

### Das neue Geschäft der Geschäftswelt

Das erfolgreiche Unternehmen Old Colony Railroad spendete im Jahr 1881 einen bescheidenen gemeinnützigen Betrag an das "World's Peace Jubilee and International Music Festival". Die Folge war ein Gerichtsprozess gegen das Unternehmen.<sup>1</sup> Gemeinnützige Spenden, so dachte man damals, würden den Interessen der Aktionäre zuwiderlaufen.

Und heute? Probieren Sie einmal, am Müsli-Regal ihres Supermarkts vorbeizulaufen, ohne dabei auf Corporate Charity zu stoßen. Versuchen Sie, ein einziges Unternehmen in der Fortune-Liste der 500 umsatzstärksten Firmen zu finden, das sich nicht gemeinnützig engagiert. Die Diagnose der Wissenschaft verwundert also nicht, wonach sich kaum eine andere institutionelle Praxis derart rasant verändert hat wie die karitativen Bestrebungen von Unternehmen.<sup>2</sup>

Studien zufolge erkennen neun von zehn Wirtschaftsführern eine unternehmerische Verantwortung, dass erwirtschaftete Renditen auch dem Gemeinwohl zugute kommen.<sup>3</sup> Ähnlich das Ergebnis einer Befragung des *Economist*: Nur vier Prozent der weltweit befragten Wirtschaftsführer teilen heute jene Ansicht, die noch vor 40 Jahren vorherrschte und die der Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman 1970 in einem Artikel für das *New York Times Magazine* prominent vertrat: dass nämlich das Verhalten von Unternehmen allein auf das Streben nach Gewinnen ausgerichtet sein soll.<sup>4</sup>

Binnen dreier Generationen hat sich das Verständnis vom unternehmerischen Engagement im sozialen Sektor grundlegend verändert – von skurril, unklug und illegal hin zu allgegenwärtig, strategisch wichtig und von der Gesellschaft erwartet. Eine Analyse der Hauptfaktoren für diesen drastischen Wandel des gesellschaftlichen Konsenses liegt jenseits des Rahmens für diesen Artikel (Interessierte finden ausgezeichnetes Material zu diesem Thema<sup>5</sup>). Ich will mit diesem Beitrag vielmehr darauf hinweisen, dass jene Kräfte, welche die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft verändert haben, immer noch wirken und immer noch benötigt werden. Ein Abklingen des unternehmerischen Engagements im Non-Profit-Sektor ist nicht in Sicht.

Unternehmen haben heute eine neue Verantwortung in Sachen Gemeinwohl – egal, ob man sie nun Corporate Social Responsibility, Unternehmensverantwortung, Corporate Citizenship, nachhaltiges Wirtschaften oder ganz anders nennt. Was früher allein Angelegenheit der staatlichen Institutionen und Non-Profit-Organisationen war, fin-

det man heute im Müsli-Regal, an den Fließbändern und in den Vorstandsetagen. Tatsächlich übertreffen Unternehmen einander heute gegenseitig in einer früher in den USA und vielen anderen Ländern illegalen Tätigkeit: dem Engagement für gemeinnützige Zwecke.

Der Aufstieg von Corporate Citizenship hat naturgemäß zu Bündnissen zwischen Unternehmen und dem Non-Profit-Bereich geführt. Firmen brauchen gemeinnützige Organisationen, um ihr bürgerschaftliches Engagement wirksam werden zu lassen. Das Boston College Center for Corporate Citizenship zählt Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern, bei denen die Stakeholder meist Non-Profit-Partner sind, sogar zu den sieben definierenden Merkmalen von Corporate Citizenship.<sup>6</sup> Das bedeutet mit anderen Worten, dass die Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen für Corporate Citizenship wesentlich ist und dass Corporate Citizenship für die Unternehmen mehr und mehr zu einem wesentlichen Faktor wird. Daraus folgt, dass auch die Partnerschaft mit Non-Profit-Organisationen für die Unternehmen zu einem wesentlichen Faktor wird.

### Non-Profit und Profit

Ob einem nun wohl bei dem Gedanken ist oder nicht: Firmen sind im Bereich des Non-Profit-Sektors angelangt. Und die Non-Profits selbst befinden sich längst im Bereich von Unternehmen. Die gewinnorientierte Unternehmenswelt gehört zum Tätigkeitsfeld eines Non-Profit-Managers im frühen 21. Jahrhundert. Und wenn das heute noch merkwürdig klingt, dann ist das kaum überraschend. Denn es handelt sich um eine neue, ziemlich radikale Wende in den üblichen Zuständigkeiten von Non-Profit-Managern. Clara Barton hat sich nicht um das unternehmerische Amerika gekümmert, als sie 1881 das Amerikanische Rote Kreuz gegründet hat; Ernest Coulter hätte es als lächerlich abgetan, dem privaten Sektor eine Rolle in der Entwicklung seiner Idee einzuräumen, aus der sich später das Mentorenprogramm *Big Brothers Big Sisters of America* entwickelte; und Tom Richards hätte es vielleicht für ketzerisch gehalten, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten,

1 Sharfman, Mark. "Changing Institutional Rules: The Evolution of Corporate." *Business Society* 1994; 33; 233; S. 243-244

2 Ebd.; S. 237f.

3 Blowfield, Michael, and Bradley K. Googins. "Step Up: A Call for Business Leadership in Society" Chestnut Hill, MA: Boston College Center for Corporate Citizenship, 2006; McKinsey, 2006. "Global Survey of Business Executives." McKinsey.

4 Economist Intelligence. "Global Business Barometer." [www.economist.com](http://www.economist.com), 2008

5 Googins, Bradley K., Philip H Mirvis and Steven A. Rochlin. *Beyond Good Company*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

6 Vgl. ebd.

als er im Jahr 1965 Präsident der Naturschutzorganisation *The Nature Conservancy* wurde.

In der amerikanischen Geschichte hat es sehr lange Zeit keine regelmäßige Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen gegeben. Jene wenigen Non-Profit-Organisationen, die Unternehmen als „Partner“ hatten, sahen in ihnen eher so etwas wie das institutionelle Äquivalent zu einer spendablen Großtante. Die Unternehmen wurden selten angesprochen, und wenn, dann ging es nur um einen Scheck für die Finanzierung eines speziellen Events. Für das Tagesgeschäft von Non-Profits waren kommerzielle Firmen völlig irrelevant.

Das war einmal. Jene Organisationen, die Barton, Coulter und Richards geleitet haben, ohne sich groß um die Unternehmen in ihrer Umgebung zu kümmern, haben heute substantielle Beziehungen mit Firmen. Das Amerikanische Rote Kreuz unterhält Partnerschaften mit hunderten Unternehmen, darunter ein Lizenzabkommen mit Produzenten und Händlern von Rot-Kreuz-Markenprodukten wie Notfunkgeräten oder Latexhandschuhen. Dieses Abkommen ermöglicht es dem Roten Kreuz, Konsumenten mit den Produkten und den mit der Organisation verbundenen Botschaften zu erreichen. *Big Brothers Big Sisters of America* unterhält mehr als ein dutzend Unternehmenspartnerschaften, darunter eine Kooperation mit dem Magazin *Glamour*, die der gemeinnützigen Organisation eine Spende von einem Dollar garantiert, wann immer einer der *Glamour Reel Moment-Kurzfilme* heruntergeladen wird. Mit diesem Projekt versucht *Glamour*, die Karrieren von angehenden Regisseurinnen durch Promotion für ihre Kurzfilme zu unterstützen. Auch *The Nature Conservancy* unterhält solide Partnerschaften mit Firmen, darunter die *Bank of America*, welche den Waldnaturschutz unterstützt, indem sie einen Dollar für jeden Kunden spendet, der Online-Kontoauszüge statt der Papiervariante nutzt.

Die Bündnisse zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen haben sich so rasant entwickelt, dass es heute geradezu nach „Engagement *light*“ klingt, wohl-tätige Zwecke bloß mit dem Scheckbuch zu unterstützen. Ein gutes Beispiel ist *Girls, Inc.* eine gemeinnützige amerikanische Jugendorganisation, die Mädchen dabei hilft, „stark, klug und mutig“ zu sein. *Girls, Inc.* veranstaltet ein Sommerlager, das ohne das Kosmetikunternehmen Lancôme nicht funktionieren würde. Das Unternehmenscamp bringt die Mädchen mit dem betrieblichen Umfeld von Lancôme in Kontakt. Die Teilnehmerinnen, meist aus unterprivilegierten Alleinerziehenden-Haushalten, hätten ohne diese Camps womöglich niemals die Möglichkeiten kennen gelernt, die sich für Frauen in diesem Geschäftsfeld bieten. Sie hätten sich nie an etwas wie Produktentwicklung versuchen können, hätten nie Unterstützung und

Beratung von weiblichen Führungskräften bekommen. Lancôme und *Girls, Inc.* haben zudem eine Partnerschaft geschlossen, die ein spezielles Lipgloss-Produkt betrifft. Lancôme bewirbt es mit einer Benefiz-Kampagne, in der *Girls, Inc.* eine Rolle spielt und spendet 20 Prozent des Gewinns an *Girls, Inc.*

*Girls, Inc.* und Lancôme sind ein Art von Bündnis eingegangen, die James Austin, Professor an der Harvard Business School als „integrativ“ beschrieben hat, weil die beiden Organisationen nah genug zusammenarbeiten, um sich gegenseitig in gewissen Aspekten entscheidend zu beeinflussen. Wenn Lancôme oder *Girls, Inc.* je in einen Skandal verwickelt sein sollten, würde das automatisch auf die jeweils andere Organisation durchschlagen. Solche Partnerschaften zeichnen sich durch hohes Engagement, einen großen Umfang gemeinsamer Tätigkeiten, strategische Relevanz und eine starke Verbindung zum eigenen Auftrag aus. Das gilt sowohl für das Unternehmen als auch für die gemeinnützige Organisation.<sup>7</sup>

Wenn Unternehmen vor hundert Jahren so etwas wie Großtanten für gemeinnützige Organisationen waren, dann sind sie heute mehr etwas wie Ehepartner – zumindest manche von ihnen. Allein die Aussicht auf eine relevante und ernstzunehmende Partnerschaft mit einem Unternehmen bringt jedes Non-Profit-Management in die Situation, sich auf die Standards unternehmerischen Managements einlassen zu müssen. Wenn Sie im Moment nicht über Unternehmenspartnerschaften nachdenken, wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis ein Vorstandsmitglied, ein Unternehmen oder ein anderer wichtiger Stakeholder Sie dazu bringt, darüber nachzudenken. Lancôme könnte Sie heute anrufen, genau wie es das 2001 bei *Girls, Inc.* tat. Hätten Sie eine Antwort parat?

### Warum sich mit Unternehmen einlassen?

Warum kann man den Trend hin zu Unternehmenspartnerschaften mit Non-Profits nicht getrost ignorieren? Warum nicht einfach „Nein, danke“ sagen, wenn Lancôme anruft? Schließlich hat der Non-Profit-Sektor lange Zeit ohne das gesteigerte Interesse der Unternehmen überlebt. Man konnte unabhängig von den Firmen seiner Arbeit nachgehen.

Der Hauptgrund dafür, Unternehmenspartnerschaften in Erwägung zu ziehen, lässt sich mit einem Wort zusammenfassen: Einfluss. Es steht nicht weniger auf dem Spiel als das Ausmaß des Nutzens, den der Non-Profit-Sektor erbringen kann. Das derzeitige Engagement von Unternehmen im sozialen Bereich ist nur ein kleines Rinnsal an Unterstützung aus einem gewaltigen Fluss. Wenn der Non-Profit-

<sup>7</sup> Austin, James. *The Collaboration Challenge: How Non-Profits a Business-Ses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey Bass, 2000.

Sektor diesen reißenden Strom aus Energie und Ressourcen, der den Unternehmen zur Verfügung steht, nur richtig anzapft, könnte der Einfluss verhundertfacht, ja vielleicht vertausendfacht werden. Er könnte Millionen Menschen mehr dienen, könnte Gesellschaften verändern und Leistungen bringen, die derzeit noch ins Reich der Fantasie gehören.

Vielleicht klingt es naiv, solche unbändigen Hoffnungen in Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits zu setzen. Aber es ergibt sich schon aus der Arithmetik: Selbst ein kleiner prozentualer Zuwachs kann bei einer riesigen Zahl einen sehr großen realen Zuwachs bedeuten. Und der Unternehmenssektor ist kolossal. Jener der USA ist drei bis fünf mal so groß wie der gesamte Non-Profit-Sektor – einschließlich sämtlicher Verwaltungsbehörden auf Gemeinde-, Bundesstaats- und nationaler Ebene. Der Unternehmenssektor beherrscht die Weltwirtschaft, er ist in praktisch jedem Land ein substantieller Faktor. Und dieser kolossal große Bereich könnte viel mehr für Non-Profit-Zwecke aufbringen, als er das derzeit tut. Amerikanische Unternehmen spenden nur den Bruchteil eines Prozents ihrer Gesamtumsätze für gemeinnützige Zwecke. Beim Gewinn vor Steuern ist es etwa ein Prozent.<sup>8</sup> Die Unternehmen teilen auch nur wenige zahlungsunwirksame Ressourcen wie Sach- oder Personalleistungen mit dem sozialen Sektor. Ihre Angestellten, ihre Gebäude, Fahrzeuge und die Fülle an anderen Ressourcen arbeiten zum Großteil ausschließlich für die Unternehmensziele.

Es gibt ein Projekt, welches das enorme Potenzial von unternehmerischem Engagement im sozialen Sektor besonders gut illustriert. Ein einziges Unternehmen, IBM, hat zu seiner Entstehung beigetragen: Das *World Community Grid* erschafft das weltweit größte Netz für Verteiltes Rechnen, um Projekte zum Nutzen des Gemeinwohls voranzubringen, die hohe Rechenleistungen benötigen. Das *World Community Grid* baut auf Privatpersonen und Unternehmen, welche die überschüssige Rechenleistung ihrer Computer zur Verfügung stellen, während sie etwa gerade den Arbeitsplatz verlassen um sich eine Tasse Kaffee zu holen. Von dem so geschaffenen Gemeinschafts-Computer profitieren etwa Projekte zur Krebs- oder AIDS-Forschung oder zur Steigerung der Reisernteerträge. Vielleicht wäre das *World Community Grid* auch ohne IBM möglich gewesen, doch der durchschlagende Erfolg des Projekts wäre nur schwer denkbar ohne einen internationalen Konzern, der die nötigen Server einrichtet, die Hard- und Software zur Verfügung stellt, für die technische Wartung und Expertise sorgt, seine globalen Marketingkanäle gezielt dafür einsetzt, Spender zu werben und der auf tausende Mitarbeiter als Fürsprecher des Projekts zurückgreifen kann. All das tat IBM, ohne die Sorge haben zu müssen, sich damit zu übernehmen. Und das *World Community Grid* ist nur eines in einer ganzen Reihe von großen gemeinnützigen Projekten, für die IBM sich engagiert.

Ein ähnliches Beispiel liefert das Kosmetikunternehmen Avon. Das Thema Brustkrebs lag völlig im Dunkeln, es war tabuisiert und die Forschung darüber grob unterfinanziert, bevor sich Avon der Sache in den Achtziger Jahren annahm. Heute fällt es schwer, sich den Kampf gegen Brustkrebs ohne Avon und die zahlreichen späteren Partner vorzustellen, mit all ihren pinkfarbenen Produkten, von den Socken bis zum Stabmixer.

Leiter von Non-Profit-Organisationen erkennen zunehmend die schlummernde Kraft, die Partnerschaften mit Unternehmen innewohnt. Bill Shore hat eine der größten Hungerhilfe-Organisationen der USA gegründet und aufgebaut: *Share Our Strength* (SOS). Shore hat sich nie mit dem – wie er es ausdrückte – *Rest des Reichturns*<sup>9</sup> zufrieden gegeben, jenem winzigen Anteil aus dem unternehmerischen Universum, der damals für gemeinnützige Projekte zur Verfügung stand. Er erkannte, dass ein Bemühen um Spenden von Unternehmen (aus denen sich 90 Prozent der gesamten Non-Profit-Mittel speisen) nur dazu führen würde, dass das von ihm gesammelte Geld einem anderen, bereits existierenden Non-Profit fehlen würde. Der tatsächliche Effekt auf den Hunger wäre unerheblich. Shore wusste außerdem um die zahlreichen brachliegenden Ressourcen – viele davon in den Unternehmen – die nur darauf warteten, erschlossen zu werden. Einer von Shores Erfolgen ist es, dass er in den frühen Neunziger Jahren American Express für das „Charge Against Hunger“-Programm angeworben hat – zu einer Zeit also, zu der Benefizmarketing noch nicht allgegenwärtig war und von der Gesellschaft erwartet wurde. American Express spendete für jede Kreditkartentransaktion drei Cent an SOS. Eine weitere Möglichkeit, die Ressourcen von Unternehmen zu erschließen, fand SOS in der Aktion „Great American Dine Out“: Die teilnehmenden Restaurants spenden einen Anteil ihres Umsatzes an SOS, den sie in einer vorher festgelegten „Dine Out-Woche“ erzielen.

Aktuelle Studien stützen die Annahme, dass Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen den Einfluss der Non-Profits beträchtlich steigern. Eine aktuelle Untersuchung zu den einflussreichsten Non-Profits in den USA definiert eine der sechs Methoden, die bei den untersuchten Organisationen zum Erfolg geführt haben wie folgt: Die Non-Profits haben Wege gefunden, gemeinsam mit und mit Hilfe der Unternehmen zu arbeiten, um mehr sozialen Einfluss zu gewinnen.<sup>10</sup>

8 Committee to Encourage Corporate Philanthropy. *Giving in Numbers*. New York, NY: Committee to Encourage Corporate Philanthropy, 2007.

9 Originalzitat: "settling for that tiny margin of the financial universe that consists of leftover wealth"; aus: Shore, Bill. *Revolution of the Heart*. New York, NY: Riverhead Books, 1995. S. 77.

10 Originalzitat: "found ways to work with, and through, business to achieve more social impact"; aus: Cruthfield, Leslie and Heather McLeod Grant. *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Non-Profits*. San Francisco, CA: Josse-Bass, 2008.

Die schiere Macht der Unternehmen stellt die gesamte Macht unserer Anstrengungen in den Schatten, mit denen wir versuchen, unsere gemeinnützigen Ziele voranzubringen. Es wäre aberwitzig, dies nicht für den guten Zweck nutzen zu wollen. Es erscheint engstirnig, den Kampf gegen Verbrechen, Drogenabhängigkeit, Armut, Kindesmissbrauch, Fettleibigkeit und die ernüchternd lange Liste an anderen Übeln fortzusetzen – und dabei nur ein Viertel

jener Kraft einzusetzen, die uns gemeinsam zur Verfügung stünde. Eben das tun aber jene Non-Profit-Organisationen, die lediglich auf einzelne Spenden von Einzelpersonen, Stiftungen oder der Regierung warten. Die derzeitigen Strategien, mit denen versucht wird, die verfügbaren Ressourcen zu nutzen, um die drängendsten Probleme unserer Gesellschaft zu lösen, sind grob ineffizient.

## II. STRATEGIEN FÜR ERFOLGREICHE ALLIANZEN MIT UNTERNEHMEN

Dass Unternehmen im sozialen Sektor präsent sind, kann immer noch als einschneidende gesellschaftliche Veränderung gesehen werden. Daher scheint es wenig überraschend, dass es in den Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits notorische Schwierigkeiten gibt. Eine von der Hitachi-Stiftung finanzierte Studie kommt zu dem Schluss, dass diese „neuen Ventures besonders herausfordernd“ sind. Die Studie nennt sie sogar „hazardous“, also riskant, geradezu gefährlich.<sup>11</sup> Viele der Unternehmensvertreter, die am Boston College Center for Corporate Citizenship das Seminar über Partnerschaften mit Non-Profits belegen, bringen Geschichten über Enttäuschungen mit. Gleichzeitig haben auch viele meiner Non-Profit-Leadership-Studenten an der Georgetown University frustrierende Erfahrungen mit Unternehmenspartnern gemacht. Steckengebliebene Projekte, negativer Einfluss auf die Reputation oder unrentable Investments gehören zu den Risiken dieser Partnerschaften.

Es gibt aber auch Strategien, die zum Erfolg führen, auch wenn sie noch nirgendwo festgeschrieben wurden. Oftmals bringen diese Erfolge für die Non-Profits Einflussmöglichkeiten neuer Qualität mit sich, die davor undenkbar gewesen wären. Ein Beispiel ist das Jugend-Leadership-Programm *City Year*: Ohne seine Partnerschaften mit Unternehmen könnte es nur ein Schatten des erfolgreichen, preisgekrönten Projektes sein, das es heute darstellt. Das Schuh- und Bekleidungsunternehmen Timberland stellt nicht nur Kleidung zur Verfügung, sondern auch die freiwillige Arbeitskraft seiner Angestellten und Führungs-Know-How in Form des Timberland-CEO als Vertreter im City-Year-Board. Mehrere Krebsforschungsinstitute und Kliniken würden vielleicht nicht einmal existieren, wenn nicht das Unternehmen Avon sich nicht an Aufklärungskampagnen, Events oder der Finanzierung beteiligt hätte.

Inzwischen hat es genügend Erfolge (und Fehlschläge) gegeben, um fünf Strategien auszumachen, die einerseits sicherstellen können, dass Partnerschaften mit Unternehmen nicht fehlschlagen, und andererseits den Einfluss des sozialen Sektors tatsächlich vergrößern:

- Dem Unternehmen nützen
- Auf Geld verzichten
- Führungsqualitäten beweisen
- Effektiv managen
- Sich selbst treu bleiben

### Dem Unternehmen nützen

Unternehmen verfügen – wie oben ausgeführt – über zahlreiche Ressourcen. Natürlich kann man der Auffassung sein, dass diese Ressourcen für Non-Profit-Unterneh-

men nicht erreichbar sind. Schließlich nutzen die Firmen ihre Ressourcen beispielweise dazu, Mitarbeiter zu bezahlen, Produkte herzustellen, Anlagen anzuschaffen und ihre Geschäfte zu betreiben. Viele haben vielleicht die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen nur schwer zu Spenden zu bewegen sind.

Diese Auffassung hat sich – historisch gesehen – als korrekt erwiesen. Wohltätiges Engagement von Firmen war und ist häufig darauf beschränkt, dass Unternehmen Geld aus der Hand geben, das Sie „nicht brauchen“. Spenden für gemeinnützige Zwecke haben in wirtschaftlich profitablen Jahren zugenommen – wenn mehr Geld herumliegt, das „nicht gebraucht“ wird, steigt das Spendenaufkommen. So lange wir jedoch die Spendenbereitschaft von Unternehmen so behandeln, als sei sie von deren überschüssigen Gewinnen abhängig, werden die Ressourcen der Unternehmen außerhalb des Einflusses der Non-Profits bleiben.

Wenn Non-Profit-Manager die Ressourcen von Unternehmen sinnvoll anzapfen wollen, müssen sie damit aufhören, um Barmherzigkeit zu bitten. Fragen Sie Unternehmensvertreter nicht, ob sie Ihnen bei einer dringenden Sache aushelfen, einer schlimmen Situation oder einer herzerreißenden Tragödie. Präsentieren Sie ihnen stattdessen ein Konzept, das ihren ureigenen Geschäftsinteressen entgegenkommt; etwas, das ihre Sensibilität fürs Gemeinwohl anspricht. Anders gesagt: Sorgen Sie dafür, dass die Unterstützung eines Unternehmen für ein gemeinnütziges Projekt gleichzeitig dem Unternehmen selbst nützt.

Obwohl das Konzept des unternehmerischen Einsatzes für das Gemeinwesen zum Nutzen beider Seiten erst wenige Jahrzehnte alt ist, genießt es mittlerweile den Respekt einiger der größten ökonomischen Denker, wie etwa den von Michael Porter, Wirtschaftsprofessor an der Harvard Business School und Experte für strategisches Management. Porter meint, dass gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR) viel mehr sein kann als nur Kosten, Einschränkungen, gemeinnützige Handlungen – es kann eine Quelle für Möglichkeiten, Innovation und Wettbewerbsvorteile sein.<sup>12</sup>

11 The Center for Youth and Communities, Heller School for Social Policy and Management, Brandeis University. Learning from Business-Community Partnerships: A Cluster Evaluation Report. Waltham, MA: Brandeis University.

12 Porter, Michael and Mark Kramer. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" in Harvard Business Review, December, 2002 sowie Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." Harvard Business Review. December, 2006. Reprint R0612D. S. 1

Nachstehend zähle ich fünf einfache Möglichkeiten auf, wie Unternehmen von der Unterstützung gemeinwohlorientierter Zwecke profitieren können.

### 1. Moral und Engagement der Mitarbeiter

Unterstützung für einen gemeinnützigen Zweck kann die Arbeitsplatzkultur verbessern – besonders dann, wenn sich viele Mitarbeiter daran beteiligen. Sie kann dazu führen, dass Mitarbeiter ein größeres Interesse an ihrer Arbeit entwickeln, dass sie mehr Gefallen an ihrer Tätigkeit finden und stärker an ihr Unternehmen gebunden werden. Mehrere Studien bestätigen das. Eine davon, an der das Unternehmen Deloitte beteiligt war, ergab, dass 62 Prozent der Befragten einen Arbeitgeber bevorzugen, der seinen Angestellten die Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zugunsten von gemeinnützigen Organisationen einzusetzen.<sup>13</sup> Ähnlich das Ergebnis einer Studie unter angehenden Absolventen der führenden Wirtschaftshochschulen: 97 Prozent würden finanzielle Abstriche in Kauf nehmen, um für ein Unternehmen zu arbeiten, das verantwortlich handelt.<sup>14</sup> Mehrere Unternehmen, darunter Aetna und Bank of America, haben außerdem eine statistisch signifikante Korrelation festgestellt zwischen der Beteiligung (und dem Bewusstsein) der Mitarbeiter am gesellschaftlichen Engagement ihres Unternehmens und einem gut ausgebauten, intern entwickelten Maß an Moral.

### 2. Kompetenzgewinn

Corporate-Community-Engagement ist eine gute Möglichkeit für ein Unternehmen, Expertise zu entwickeln. Es erlaubt den Firmen Tätigkeiten, die sie sonst nie entfaltet hätten – daraus entstehen Kompetenzen, die ansonsten nicht entstanden wären.

Mehrere Management-Experten haben darauf hingewiesen, dass Unternehmen durch das Engagement in Non-Profit-Belangen wichtige Kernkompetenzen wie Innovation oder Beweglichkeit entwickeln können.<sup>15</sup> Zum Beispiel haben die Partnerschaften von IBM mit Schulen im Rahmen der Initiative „Reinventing Education“ dem Unternehmen geholfen, bahnbrechende technische Lösungen zu entwickeln.

Die Umwelt-NGO *Environmental Defense Fund* baut auf ihre Fähigkeit, Unternehmen beim Kompetenzaufbau zu helfen. Sie unterstützt Firmen dabei, ökologisch nachhaltig zu wirtschaften und gleichzeitig Kosten zu senken und sich Marketing-Vorteile zu erschließen. Im Gegenzug behält der *Environmental Defense Fund* die Rechte an den gemeinsam entwickelten Technologien und versucht, sie auch bei anderen Unternehmen zu verbreiten. Das Resultat besteht darin, dass die Unternehmen neue Kompetenzen für nachhaltiges, kostensenkendes und imageförderndes Wirt-

schaften gewinnen, vom Gewinn für den Planeten einmal ganz abgesehen.

Die Unterstützung von Non-Profits durch Wissen und Erfahrung, also durch fachlich qualifizierte ehrenamtliche Arbeit, ist für Unternehmen der direkteste Weg, Kompetenzen durch soziales Engagement zu gewinnen.

Eine Umfrage bei Personalmanagern ergab, dass 91 Prozent die fachlich qualifizierte ehrenamtliche Arbeit als Aufwertung für die Aus- und Weiterbildung sehen – sie fördere Wirtschafts- und Führungskompetenz.<sup>16</sup> Immer mehr Firmen, darunter Ernst & Young, UPS und Wells Fargo bieten ihren Angestellten Sabbaticals, bei denen gute Nachwuchskräfte Führungskompetenzen entwickeln, indem sie mehrere Wochen oder Monate freiwillig für eine gemeinnützige Sache arbeiten – während ihr Gehalt weiterhin bezahlt wird. Ganz ähnlich bei Aetna: Auch bei der Firma Aetna gehört ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern als Teil der Personalentwicklungsplanung zur Taktik des Kompetenzgewinns für das Unternehmen. Aetna-Mitarbeiter, die für ihr Unternehmen Führungskompetenzen ausbauen möchten, bekommen das Angebot, dies mittels einer ehrenamtlichen Position zu tun. Der vielleicht überzeugendste Beweis dafür, dass fachlich qualifizierte Freiwilligenarbeit im Mainstream angekommen ist, liegt in einer Erwähnung im *Wall Street Journal* als wünschenswerte Praxis.<sup>17</sup> Fazit: Der Aufbau von eigenen Kompetenzen ist ein verlockender Grund für Unternehmen, sich mit Non-Profits zu verpartnern.

### 3. Wettbewerb

Die Partnerschaft mit einem Non-Profit kann die äußeren Umstände verändern, unter denen Unternehmen arbeiten – und kann eine Firma konkurrenzfähiger machen. Ein naheliegendes Beispiel: Ein Unternehmen unterstützt die Ausbildung von Arbeitskräften, um sicherzustellen, dass adäquate Leute zur Verfügung stehen. Exxon-Mobile etwa unterstützt die mathematische und wissenschaftliche Ausbildung, um das zukünftige Arbeitsmarktangebot an Ingenieuren und Wissenschaftlern sicherzustellen. Der Pharmakonzern

13 Deloitte. "2007 Volunteer IMPACT Survey." 2007. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

14 Montgomery, David B. and Catherine A. Ramus? "Calibrating MBA Job Preferences," working paper, 2008.

15 Kanter, Rosabeth Moss. "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation". *Harvard Business Review*. May 1, 1999; Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*. December, 2006. Reprint R0612D. p.

16 Deloitte. "2008 Deloitte Volunteer IMPACT Survey." 2008. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

17 Needleman, Sarah E. "The Latest Office Perk: Getting Paid to Volunteer" *The Wall Street Journal*. April 29, 2008.

Aetna stärkt sein wirtschaftliches Umfeld in anderer Weise: Er unterstützt massiv die lokale Kunstszene, um den eigenen Standort in Hartford für künftige Angestellte attraktiver zu machen.

#### 4. Verkauf

Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits können die Verkaufszahlen eines Unternehmens direkt verbessern, und zwar auf zwei verschiedenen Wegen. Der erste ist das Benefizmarketing: Ein kommerzielles Produkt wird in Verbindung mit der Unterstützung für einen gemeinnützigen Zweck beworben. American Express initiierte 1987 den Trend zum Benefizmarketing, indem es anbot, für jede Benutzung einer American-Express-Kreditkarte eine Spende für die Renovierung der Freiheitsstatue zu leisten. Die Zahl der Kreditkartentransaktionen stieg daraufhin um 30 Prozent, und die Freiheitsstatue erhielt dadurch dringend benötigte Mittel. Das Benefizmarketing ist seither die am schnellsten wachsende Werbeform.

Die zweite Möglichkeit, mit der Unternehmen ihre Verkaufszahlen durch Non-Profit-Partnerschaften steigern können, ist der Vorstoß in unerschlossene Märkte. Als zum Beispiel die NGO *Share our Strength Restaurants* dazu eingeladen hat, bei den *Taste of the Nation-Events* Essen zu servieren, hat es damit für diese Restaurants eine neue Kundenschicht erschlossen, zu der sie sonst vielleicht nie Zugang gehabt hätten.

#### 5. Reputation

Studien zeigen, dass 87 Prozent der Amerikaner bei gleicher Qualität und gleichem Preis Produkte einer Marke bevorzugen würden, wenn diese mit einem guten Zweck in Zusammenhang steht (eine Steigerung von 31 Prozent seit 1993). Außerdem schätzen es 92 Prozent, wenn Firmen soziale Angelegenheiten unterstützen – 83 Prozent sagen, dass Unternehmen die Pflicht dazu haben.<sup>18</sup>

Fairerweise muss gesagt werden, dass das soziale Engagement eines Unternehmens im Vergleich zu Preis und Qualität der Produkte eine untergeordnete Rolle für die Kaufentscheidung der Kunden spielt. Doch es trägt immerhin zur Kaufentscheidung bei – und in einem wettbewerbsintensiven Umfeld kann schon ein kleiner Vorteil unterm Strich einen großen Unterschied machen. Forscher haben zum Beispiel herausgefunden, dass Firmen mit starkem Engagement für soziale Zwecke – selbst wenn sie Schwächen bei Produktinnovationen zeigen – in ihrer Gesamtleistung besser abschneiden als ihre Konkurrenten mit schwachem Engagement für soziale Zwecke.<sup>19</sup>

Avon und seine Verbindung mit dem Thema Brustkrebs illustrieren den starken Effekt, den gesellschaftliche

Unternehmensverantwortung (CSR) auf eine Marke haben kann. Ein ähnliches Beispiel: Einer der Gründe, warum *Girls, Inc.* so gut zu Lancôme passt, liegt darin, dass die Partnerschaft der Firma hilft, sich als Unterstützer der Stärkung von Frauen zu positionieren.

Eine Stärkung der Reputation und der eigenen Marke sind jene Vorteile der CSR, die von der Publikumspresse am häufigsten angepriesen werden. Wenn es um den Aufbau einer sinnvollen Partnerschaft mit großer Wirkung geht, sind sie jedoch die schwächsten Vorteile. Eine Zusammenarbeit mit einem Non-Profit, nur aus dem Grund, weil es den Ruf verbessert? Eine auf diese Art geschlossene Partnerschaft kann nur oberflächlich sein; der dadurch erzielte Effekt ist fragwürdig; und dass die Strategie fehlschlägt, ist wahrscheinlich. Eine solche Partnerschaft ist oberflächlich, weil sie wahrscheinlich zu jener fruchtlosen Situation führt, die einmal als „faustischer Handel“ beschrieben wurde, bei dem die Unternehmen Geld spenden, ohne darauf zu achten, dass gesellschaftliche Probleme gelöst werden, und die Non-Profits die Großzügigkeit der Geldgeber schätzen, ohne auf deren Geschäfte einzuwirken.<sup>20</sup> Der Effekt einer solchen Partnerschaft ist deswegen fragwürdig, weil sie von den Unternehmen nichts anderes verlangt als einen Scheck. Und die Strategie, CSR alleine auf der Reputation aufzubauen, wird deswegen fehlschlagen, weil sie in letzter Konsequenz nur auf die Maximierung der eigenen Sichtbarkeit abzielt und nicht etwa auf das Erreichen von sozialen Zielen. Das führt direkt in die Situation, in der sich einst Phillip Morris befand, als ihn mehrere Wirtschaftsaufsichtsorganisationen dafür kritisierten, dass seine Firma mehr Geld für die PR-Kampagne über ihr gemeinnütziges Engagement ausgibt als für das Engagement selbst.<sup>21</sup>

Der Chef eines in der *Fortune-500-Liste* vertretenen Unternehmens hat mir einmal gesagt, dass eine gute Reputation nie ein Ziel der gemeinnützigen Anstrengungen seiner Firma war. Er sah in der PR etwas, das passiert, wenn die wahren Ziele bereits erreicht sind – wie etwa das Verschwinden der Obdachlosigkeit oder das Bewusstsein der eigenen Mitarbeiter, Teil der

18 Conc, Inc. 2007 Cone Cause Evolution & Environmental Survey. Boston, MA: Cone, Inc., 2007. P. 7

19 Hull, Clyde Eirikur and Sandra Rothernberg. "Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation." *Strategic Management Journal*. 29, 2008.

20 Originalzitat: "a Faustian bargain in which companies donate money without demanding that social problems be solved, and Non-Profits honor corporations for their generosity without interfering in their businesses"; aus: Kramer, Mark and John Kania. "Changing the Game: Leading corporations switch from defense to offense in solving global problems." *Stanford Social Innovation Review*. Spring, 2006. P. 24.

21 Join Together. "Critics: Philip Morris Spends More on PR than Charity" November 28, 2000. <http://www.jointogether.org/news/headlines/inthe-news/2000/critics-philip-morris-spends.html>

Lösung zu sein. Das ist die Sichtweise eines Menschen, der die Grenzen einer reinen Fokussierung der gemeinnützigen Unternehmenstätigkeiten auf die PR erkannt hat – und es ist zugleich ein guter Ratschlag.

Aus der Perspektive eines Non-Profit-Partners betrachtet ist es ein kluger Zug, dem Unternehmen dabei zu helfen, die Partnerschaft für PR-Zwecke zu nutzen. Aber es ist idealerweise ein Bonus, und nicht der Grund für die Zusammenarbeit. Die stärksten und dauerhaftesten Gründe, sich mit Unternehmen zu verbünden, sind bereits genannt worden.

Anders ausgedrückt ist der ‚Sweet Spot‘ für engagierte Unternehmen nichts anderes als aufgeklärtes Eigeninteresse. Jene Non-Profit-Manager, die erfolgreich Unternehmen in ihre Sache einbinden, sind Meister darin, diesen hohen moralischen Weg zum Eigeninteresse aufzuzeigen und die Unternehmen auf ihm zu begleiten.

Betrachten wir den Fall von *Operation Hope*, einer Organisation zum Kampf gegen die Armut. Als die Union Bank of California ankündigte, in einer einkommensschwachen Gegend ein so genanntes „Check Cashing Office“ zu eröffnen, war *Operation Hope* darüber unglücklich und besorgt – die umstrittenen Check-Cashing-Angebote befördern den Armutskreislauf. *Operation Hope* hat nicht gegen die Bank of California demonstriert, sie hat nicht versucht, den Präsidenten der Bank anzuschwärzen, weil er nicht aus purer Nächstenliebe heraus agierte. Stattdessen hat *Operation Hope* eine Alternative präsentiert, mit welcher die Bank Teil der Lösung des Armutproblems sein konnte und die gleichzeitig ihren Geschäftsinteressen entgegen kam. Heute bietet dieselbe Bankfiliale das gesamte Spektrum an Leistungen an – trotz der ursprünglichen Analyse, wonach dies finanziell unrentabel wäre. Und *Operation Hope* verfügt über ein Vor-Ort-Büro, um den Anwohnern finanzielle Grundbildung zu vermitteln. Das bekämpft die Armut und bringt den Anwohnern bei, mit Spar- und Anlagekonten umzugehen – welche die Bank of California zunächst gar nicht erst anbieten wollte. Und es sorgt für Laufkundschaft in der Bank.

Die Übereinstimmung des Engagements mit den eigenen kommerziellen Interessen befreit die Unternehmensvertreter von den Grenzen der „offiziellen“ Wohltätigkeits-Budgets. Es erlaubt ihnen, die wirklich großen Budgets zu erschließen – wie etwa für Corporate Communications oder Personal. Manche Non-Profit-Partner von Unternehmen, wie etwa *Habitat for Humanity*, Partner von Kaboom!, das Spielplätze baut, haben diese Lektion gelernt. Sie wissen, wie man ein Unternehmen unterstützt bis in die kleinsten Details – indem man etwa dafür Sorge trägt, dass die eigenen Freiwilligen-Programme tatsächlich die Teamfähigkeit der Unternehmensmitarbeiter fördern, oder indem man Pressemitteilungen für den Partner schreibt.

Fazit: Der Win-Win-Ansatz bei Partnerschaften zwischen Firmen und Non-Profits, der darauf abzielt, dass es den Unternehmen „gut geht, weil sie Gutes tun“, macht die unternehmerischen Ressourcen, von denen oben die Rede war, für Non-Profit-Projekte erst zugänglich.

### Auf Geld verzichten

Normalerweise sieht die Beziehung zwischen Unternehmen und Non-Profits etwa so aus: Unternehmen machen Geld, sie spenden Geld an die Non-Profits, die wiederum dieses Geld in Personal, Ausstattung oder ähnliches umwandeln – wodurch sie ein kleines Stück mehr von der eigenen Mission erreichen.

Das ist ein guter Weg, um schwache Ergebnisse zu erzielen. Er ist mit zwei Problemen verbunden. Erstens setzt er voraus, dass Unternehmen jene Ressource abgeben, die sie am nötigsten haben: Geld. Eine Firma kann Geld in fast all das umwandeln, was sie braucht: mehr Büroräume, höhere Arbeitsmoral, zufriedener Aktionäre, bessere Ausstattung. Zu glauben, das gemeinnützige Engagement würde über all dem stehen, wäre vermessen. Das erklärt, warum es so gut wie kein Unternehmen gibt, das mehr als fünf Prozent seines Gewinns vor Steuern spendet. Während Geld also immer gebraucht wird, kann es durchaus sein, dass die Lastwägen an einem Wochenende ohnehin still stehen, dass die Parkplätze vor der Firmenzentrale halbleer sind, dass die Innenrevisoren auch mal eine eher ruhige Phase erleben, dass in der Cafeteria überschüssiges Essen liegen bleibt. Die Liste verfügbarer Ressourcen ist geradezu atemberaubend. Diese Ressourcen könnten so viel Gutes bewirken, und die Unternehmen könnten sich problemlos von ihnen trennen.

Die Heilsarmee von Milwaukee hat vor einigen Jahren erlebt, dass viele Unternährte nicht an den für sie entwickelten Essensprogrammen teilnahmen – sie fanden die angebotene Cafeteria nicht attraktiv, weil sie lieber mit ihren Enkelkindern, mit ihrer Familie, mit ihren Freunden essen wollten. Die Heilsarmee hat daraufhin nicht bei Unternehmen um mehr Geld für eine bessere Cafeteria gebettelt. Man besann sich auf die Frage, die hinter dem Finanziellen liegt: Was brauchen wir wirklich? Die Verantwortlichen erkannten, dass sie Partner brauchten, die mithalfen, die Zielgruppe zu ernähren. Die Lösung war eine Partnerschaft mit *Bill's Restaurant*: Gemeinsam stellten die neuen Partner ein Menü aus gesunden Produkten zusammen, das die betroffene Gruppe gratis bestellen konnte, um anschließend ein Essen in Restaurant-Qualität mit Familien und Freunden zu genießen.

Eine andere Strategie verfolgt der *Environmental Defense Fund*: Auch diese NGO scheut davor zurück, reine Geldspenden von Unternehmen entgegenzunehmen. Um die Umwelt zu schützen, bittet sie Firmen nicht um Unterstüt-

zung in Form von gemeinnützigen Gagen. Stattdessen fragt der Fund die Unternehmen, ob er ihnen dabei helfen darf, die Betriebsprozesse ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Dabei behält die NGO die Rechte auf alle Innovationen, die entwickelt werden und trägt diese wiederum zu anderen Firmen. Auf diese Weise hat der Fund das Verpackungsmaterial bei McDonalds reduziert, die FedEx-Flotte umweltfreundlicher gemacht und Wegmans dabei geholfen, umweltfreundlich gezüchtete Meeressalmoniden ins Sortiment aufzunehmen.

Mit den Strategien der Heilsarmee und des *Environmental Defense Fund* lassen sich die Unternehmens-Ressourcen besser und effizienter nutzen als mit der Taktik, von den Unternehmen Geld zu holen und damit zu versuchen, den ersehnten Wandel herbeizuführen. Mit Geld allein hätten die Geschäftspartner in beiden Beispielen niemals das auslösen können, was sie mit geldloser Unterstützung geschafft haben.

Das hergebrachte System, von den Unternehmen Geld zu besorgen und es für den eigenen gemeinnützigen Zweck einzusetzen, hat noch ein zweites Problem: Der Berührungspunkt zwischen den Partnern ist sehr oberflächlich. Ein Unternehmensvertreter, der einen Scheck ausstellt, tut sehr wenig dafür, dass die Menschen im Unternehmen sich mit dem gemeinnützigen Anliegen identifizieren. Dieses System prolongiert nur die Großtantsituation, in der Menschenfreundlichkeit der Unternehmen mit dem Scheckbuch demonstriert wird – daraus entstehen keine Synergien zwischen Unternehmen und Non-Profits.

Fazit: In effizienten Partnerschaften dürfen die Non-Profits ihre Unternehmenspartner nicht mehr nach Spenden fragen, sie müssen damit anfangen, die Unternehmen mitzureißen, damit diese ihre Ressourcen nutzen, um die Projekte des Non-Profits voranzubringen.

### **Führungsqualitäten beweisen**

Die Firmenchefs brauchen Hilfe. Eine weltweite Studie unter Wirtschaftsführern ergab, dass diese oft unsicher, verwirrt und ängstlich sind, wenn es um das Engagement für soziale Zwecke außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs geht.<sup>22</sup> Angesichts ihrer wenig beneidenswerten Situation überrascht dieser Zustand kaum. Die Gesellschaft erwartet von Unternehmen mehr denn je, dass sie sozial verantwortlich handeln, und sie bestraft hin und wieder jene, die es nicht tun. Firmenchefs wissen außerdem, dass soziales Engagement, welches sich „unterm Strich“ nicht positiv auswirkt, gleichbedeutend ist mit Geldverschwendung. Sie werden dafür bezahlt, Quoten zu erfüllen, Kosten zu reduzieren, Produkte zu verkaufen und das Ergebnis eines Unternehmens zu verbessern. In einer Zeit, in der schon kleinste Fehler vom wettbewerbsintensiven globalen Markt bestraft werden, können unproduktive

CSR-Maßnahmen im großen Stil geradezu fatal sein.

Dass kein Konsens darüber besteht, was CSR ist oder was die Unternehmensverantwortlichen in diesem Bereich tun sollen, macht die Sache noch komplizierter – gerade angesichts des Rummels, der um CSR-Themen herrscht. Wie bereits viele festgestellt haben, ist Corporate Social Responsibility weniger eine Disziplin als vielmehr ein gemeinsames Herantasten an ein Ideal.<sup>23</sup>

Das Forschungsergebnis des *Boston College Center for Corporate Citizenship* überrascht daher nicht: Es verlangt schierem Mut von den Firmenchefs, ihre Unternehmen tatsächlich auf Ziele des sozialen Sektors zu verpflichten.<sup>24</sup> Anstatt wesentliche Ressourcen in ihrem Unternehmen für das Erreichen dieser Ziele zu verwenden, basteln die meisten Firmenchefs an den Rändern herum: Sie haben Angst, wegen Untätigkeit angegriffen zu werden, aber ihnen ist auch nicht wohl dabei, einen mutigen Schritt zu setzen. Also betreiben sie soziales Engagement als preiswerte Schaufensterdekoration. Das macht die Firmen zwar zu einem winzig kleinen Teil der Lösung, allerdings kaum zu einem wesentlichen, und schon gar nicht zu einer Kraft zum Wohl der Gesellschaft, die sie eigentlich sein könnten.

Führungsqualität bedeutet in einer Partnerschaft nicht etwa, überzeugende Argumente zu liefern warum eine Spende an eine Organisation der guten Sache dient. Das ist nur die Hälfte des Jobs, die einfache Hälfte. Führungsqualität in einer Partnerschaft bedeutet vor allem, dem Unternehmen zu zeigen, wie sein Engagement den eigenen Zwecken dient. Das hat Bill Shore von *Share Our Strength* getan, um die Unterstützung von American Express zu bekommen; Alan Khazei von *City Year* hat es getan, um die Timberland-Unterstützung zu bekommen; Viele andere Non-Profit-Manager könnten genau das tun, um das Beste in Unternehmen zu wecken.

### **Effektiv managen**

Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits benötigen mehr Aufmerksamkeit im Management als andere Unterfangen. Solche Partnerschaften sind bestens geeignet, die besten Manager aus der Fassung zu bringen. So gut wie alles daran ist schwierig. Sie sind eine Neuheit – das macht sie unbehaglich. Sie sind bereichsübergreifend, organisationsübergreifend, multi-program-

22 Blowfield, Michael, and Bradley K. Googins. "Step Up: A Call for Business Leadership in Society." Chestnut Hill, MA: Boston College Center for Corporate Citizenship, 2006, p. 30

23 Davis, Gerald F., Marina V.N. Whitman and Mayer N. Zald. "The responsibility Paradox!" in *Stanford Social Innovation Review*.

24 Blowfield, Michael, and Bradley K. Googins. "Step Up: A Call for Business Leadership in Society." Chestnut Hill, MA: Boston College Center for Corporate Citizenship, 2006, p. 30

matisch – das schafft Kommunikationsprobleme. Dass sich oftmals ein so großer Teil der Macht auf den geschäftlichen Partner konzentriert, führt zu merkwürdigen Beziehungen.

Jedoch ist keine der genannten Herausforderungen unüberwindlich. Im Gegenteil: Starkes, bedachtes Projektmanagement überwindet alle Probleme! Die meisten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass gescheiterte Partnerschaften auf simple Schwächen im Projektmanagement zurückzuführen sind, wie etwa das Fehlen gemeinsamer Ziele, Unklarheiten in der Rollen- und Verantwortungsverteilung, Fehlkommunikation und Partner, die nicht die Kapazitäten haben, das Vereinbarte zu erbringen.<sup>25</sup>

Anders gesagt: Es sind keine außergewöhnlichen Aktivitäten notwendig, eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und Non-Profits zu managen. Die naturgemäßen Schwierigkeiten an ihrem Ausgangspunkt führen lediglich dazu, dass sie außerordentlich anfällig auf die kleinsten Managementfehler sind. Ein paar Fehlstritte, und diese Allianzen können sich augenblicklich auflösen – oft zur Verblüffung aller Beteiligten.

Der Weg zum Erfolg in Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits führt über ein sorgsam ausgearbeitetes effektives Projektmanagement. Die Belohnung für diesen Zusatzaufwand ist groß. Ein Beispiel: Die meisten Unternehmen haben sich lange Zeit geweigert, überschüssige Nahrungsmittel zu spenden, weil nicht klargestellt war, dass sachgerecht mit der Nahrung umgegangen wird. Sie hatten Angst vor Gerichtsprozessen, davor, dass die vergebene Nahrung danach am kommerziellen Markt weiterverkauft wird, vor PR-Desastern, falls die Nahrungsmittel nicht korrekt gelagert oder transportiert würden. Anders gesagt: Eine großartige unternehmerische Ressource konnte nur deshalb ein soziales Problem nicht lindern, weil es am entsprechenden Management-System fehlte. Dann kam *Feeding America* (früher: *America's Second Harvest – The Nation's Food Bank Network*) ins Spiel. Einer der größten Erfolge der Organisation war es, klare Abmachungen zu schaffen, ein Netz aus Nahrungsmittel-Banken aufzubauen und andere Bausteine für ein angemessenes Management dieser Unternehmensbeiträge zu entwickeln. Das Ergebnis ist, dass heute mehr als 25 Millionen Menschen in Not Unterstützung durch Nahrungsmittel erhalten.<sup>26</sup>

Es gibt zahlreiche Assets im Umfeld des Unternehmenssektors: Cafeterias, die warme Mahlzeiten an Obdachlose ausgeben können; klimatisierte Gebäude, die älteren Menschen als Rückzugsraum bei großer Hitze dienen können; Security-Personal, das Sicherheitsschulungen geben kann. Diese Liste könnte endlos fortgesetzt werden. Wie viele dieser Ressourcen könnten zugänglich gemacht werden, wenn Non-Profits ein System entwickeln würden,

ihren Einsatz für gemeinnützige Zwecke effektiv zu managen? So abgedroschen es auch klingen mag: Schlechtes Projektmanagement ist wahrscheinlich eine der größten Hürden dafür, all die Vorteile zu erschließen, die einer Beteiligung der Unternehmen im sozialen Sektor innewohnen.

### Sich selbst treu bleiben

Der Grund, sich in Partnerschaften mit Unternehmen zu engagieren, muss eigentlich darin liegen, die Arbeit der eigenen Non-Profit-Organisation voranzubringen. Sich von diesem Zweck zu entfernen ist kontraproduktiv. Das mag zwar naheliegender klingen. Dennoch bringen Unternehmenspartnerschaften die Non-Profits oft von ihrer guten Arbeit ab und behindern sie in ihrer Mission.

Erstens: Für Non-Profits ist es oftmals verlockend, Aktivitäten abseits der eigenen Mission zu entfalten, um alle Vorteile der unternehmerischen Unterstützung einzustreichen. Zum Beispiel könnte sich ein Kunstmuseum plötzlich in der Situation finden, auf Wunsch eines Unternehmens ein öffentlichkeitswirksames Event für ehrenamtliche Mitarbeiter zum Thema Gesundheit zu organisieren, und zwar aus Anlass des Gründungsjubiläums des Unternehmens. Solche Anstrengungen abseits des eigentlichen Organisationszwecks zu unternehmen, ist zunächst einmal inkonsequent. Es kann aber auch zu einer kostenintensiven Ablenkung werden, welche die Effektivität der eigenen Organisation entscheidend schwächt. Diese Anstrengungen liegen nicht im Kompetenzbereich des Non-Profits, viel wahrscheinlicher führen sie zu Schwierigkeiten und gefährden jene Allianz, die sie eigentlich stärken sollten. Durch eine geschwächte Allianz entsteht wahrscheinlich mehr Schaden als durch eine Absage an organisationsferne Projekte.

Anders gesagt: Den Wünschen eines Unternehmens zuzustimmen, nur um nicht „in die Hand zu beißen, die einen füttert“, ist auf lange Sicht keine produktive Strategie. Im Gegenteil scheinen die anspruchsvollsten Non-Profits gleichzeitig die Effektivsten im Sammeln von unternehmerischer Unterstützung zu sein. *City Year*, eine Organisation, die jedes Jahr Millionen Dollar an unternehmerischer Unterstützung erhält, hat ein Angebot von T-Mobile für ein gemeinsames Projekt ablehnt, weil *City Year* zu der Überzeugung gelangte, das Projekt würde die Jugend im Rahmen des eigenen Programms nicht effektiv genug fördern. Diese Ablehnung schien die langfristige Partnerschaft der beiden nicht zu behindern – denn *City Year* ist

25 Boston College Center for Corporate Citizenship, 2002, "Enduring Partnerships: Resilience, Innovation, Success." Chestnut Hill, MA: Boston College Center for Corporate Citizenship, 2002.

26 Cruthfield, Leslie and Heather McLeod Grant. *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Non-Profits*. San Francisco, CA: Josse-Bass, 2008. Pp. 65-67.

einer von zwei landesweiten Non-Profit-Partnern von T-Mobile.

Auch *Girls, Inc.* war skeptisch gegenüber dem Kosmetikunternehmen Lancôme und überhäufte es mit Fragen, bevor man bei *Girls, Inc.* überhaupt darüber nachdachte, eine Partnerschaft einzugehen. Zuerst musste klargestellt sein, dass die Allianz tatsächlich dem Motto der Organisation entsprach, dass „Mädchen das Recht dazu haben, sich auf interessante Arbeitsmöglichkeiten und wirtschaftliche Unabhängigkeit vorzubereiten“. Glücklicherweise bestand Lancôme den Test – wegen seiner großen Zahl an weiblichen Führungskräften, seiner Grundsätze am Arbeitsplatz und seiner Bereitschaft, die Werte von *Girls, Inc.* ernst zu nehmen.

Der zweite Grund, warum Unternehmensallianzen Non-Profits dazu bringen können, abseits oder sogar gegen die eigene Mission zu arbeiten, ist noch tückischer: Es ist das unbeabsichtigte Befördern einer unternehmerischen Agenda, die dem angestrebten sozialen Zweck zuwiderläuft. So zuversichtlich wir gegenüber Corporate Citizenship auch sind, die Fälle von Enron, Arthur Anderson, Tyco und unzähligen anderen lassen keinen Zweifel daran, dass Wohlwollen nicht immer zur Agenda der Konzerne gehört. Das geht soweit, dass die Partnerschaft mit einem Non-Profit für Unternehmen eine Möglichkeit sein kann, die eigenen Gewinne zu maximieren, ohne auf die sozialen Ziele zu achten.

Dass auch das Best-Practice-Modell einer Partnerschaft zu geschäftlichen Vorteilen für die Unternehmen führt, mag in diesem Zusammenhang verwirrend klingen. Wenn die Unternehmen aber Vorteile aus einer Partnerschaft mit einem Non-Profit ziehen sollen, kann es ihnen nicht angelastet werden, wenn sie ihre Verkaufszahlen oder ihr Image durch die Allianz steigern. Die wirklich wichtige Frage ist, ob die Allianz ihrem primären Zweck dient: die soziale Sache voranzubringen. Wenn das der Fall ist, sind die Vorteile für die Unternehmen nebensächlich.

Doch es ist natürlich nicht einfach, den positiven Nettoeffekt einer Partnerschaft zu bestimmen. Das Aufwiegen des Nützlichen gegen das Schädliche ist voll von Komplikationen und Widersprüchen. Nehmen wir nur den Fall des Columbus Children's Hospital. Als das Krankenhaus

zustimmte, als Gegenleistung für eine 10-Millionen-Dollar-Spende eine neue Notfallstation und ein Trauma-Zentrum nach dem regionalen Einzelhändler Abercrombie & Fitch zu benennen, wurde es von vielen Seiten kritisiert. Es wurde argumentiert, dass die Benennung des Zentrums nach Abercrombie & Fitch – bekannt für sein sexualisiertes Marketing, das auf Teenager und Pre-Teens ausgerichtet ist – eine völlig falsche Botschaft aussenden würde. Die Frage lautet, was den langfristigen Interessen der Kinder mehr dient: Die neue Notfallstation oder der Schutz vor negativem Marketing? Diese Faktoren gegeneinander aufzurechnen ist unmöglich. Ein grundsätzlicher Einwand verkompliziert die Sache noch: Viele sind aus ethischen Gründen dagegen, einem „bösen“ Unternehmen irgendwie zu helfen, egal, wie viel Gutes für die Gesellschaft aus einer Allianz entsteht.

Fazit: Aufgabe der Non-Profit-Manager ist es, Allianzen zu wählen und zu managen, die der sozialen Sache so gut wie möglich dienen. Manche Organisationen, wie etwa der *Environmental Defense Fund*, gehen bei der Akquise von Unternehmensspenden sehr überlegt und selektiv vor, um sicherzustellen, dass sie nur Rat und Fürsprache anbieten, „die man mit Geld nicht kaufen kann“. Der Fund akzeptiert keine Spenden von jenen Unternehmen, die er selbst ökologisch berät, und er beschränkt die Unternehmensspenden auf drei Prozent seines Budgets. Andere Organisationen, wie etwa *Campaign for a Commercial-Free Childhood*, die sich für die Begrenzung des Einflusses der Kommerzkultur auf Kinder einsetzt, verzichten auf jegliche unternehmerische Unterstützung. Wieder andere, wie die *American Heart Association*, kooperiert mit jedem Unternehmen, auch mit solchen, deren Produkte eher schädlich für das menschliche Herz sind, wenn sie der Organisation nur erlauben, die Herzgesundheit der eigenen Angestellten zu verbessern.

Der Kern einer erfolgreichen Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einem Non-Profit ist die Unterstützung eines sozialen Zwecks. Dieser soziale Zweck muss im Zentrum der Arbeit des Non-Profit-Managers stehen. Da es eine offene Frage ist, ob die Macht eines Unternehmens tatsächlich im Sinne eines gesellschaftlichen Gewinns agiert, ist die Arbeit des Non-Profit-Managers oft mit schwierigen Entscheidungen verbunden, die sowohl wirtschaftliche als auch ethische Dimensionen haben.

### III. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Über die Zeiten hinweg hat die Gesellschaft die Interpretation von Gemeinwohlorientierung immer wieder verändert. Lange Zeit oblag es dem Adel und den Kirchen, die Kranken zu pflegen, die Kultur zu erhalten, die Humanität zu schützen und sich um das Allgemeinwohl zu kümmern. Erst in den vergangenen Jahrhunderten haben moderne Regierungen und der neu entstandene Non-Profit-Sektor diese Aufgaben übernommen und große Fortschritte darin gemacht, die Wohlfahrt in der Gesellschaft zu steigern.

Dass nun auch Unternehmen im sozialen Sektor ankommen, markiert den Beginn einer weiteren weitreichenden Transformation in der Gestaltung des Gemeinwohls. Einige findige Leiter von Non-Profit-Organisationen haben bereits die Möglichkeiten erkannt, die in dieser Entwicklung liegen. Sie sind ausgezeichnete Beispiele dafür, was die Anthropologin Margaret Mead mit ihrer Bemerkung meinte, dass eine kleine Gruppe umsichtiger und engagierter Bürger die Welt verändern könne.

Eine kleine Gruppe von Non-Profit-Repräsentanten, etwa Billy Shore von *Share Our Strength*, Alan Khazei von *City Year* und Fred Krupp vom *Environmental Defense Fund* haben das sich abzeichnende Verständnis von Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profits geformt. Was sie begonnen haben, ist vielversprechend. In Zusammenarbeit mit couragierten Wirtschaftsführern haben sie aufgezeigt, dass Unternehmen in völlig neuartiger Weise für die Lösung gesellschaftlicher Probleme arbeiten können. Sie haben uns die Möglichkeit gezeigt, dass die Einbeziehung von Unternehmen die positiven Effekte vervielfachen kann, die der soziale Sektor täglich produziert.

Dennoch bleiben wichtige Fragen offen. Besonders herausfordernd ist die folgende: Wie können Non-Profit-Manager unternehmerische Ressourcen für das Gemein-

wohl nutzen, ohne dass Unternehmen gemeinwohlorientierte Projekte für ihre eigenen, kommerziellen Ziele instrumentalisieren? Kein Wunder, dass viele Non-Profits hin und her gerissen sind zwischen Widerstand und Akzeptanz gegenüber dem Eintritt von Unternehmen in den sozialen Sektor. Sie sind noch unsicher, ob es sich um einen Angriff oder ein Angebot handelt.

Das letzte Wort ist noch nicht gesprochen – die Debatte wird weitergehen. Ob Corporate Citizenship letzten Endes als gute Sache stehen bleibt, wird sich zeigen. Doch das heißt nicht, dass wir die Zeit bis dahin mit Abwarten verbringen müssen – ich sehe darin vielmehr eine Chance zur Gestaltung. Ob Corporate Citizenship am Ende dazu beiträgt, die Welt ein Stück menschlicher zu gestalten, liegt wahrscheinlich in den Händen der Non-Profit-Manager und an ihrem Geschick.

Ich bin davon überzeugt, dass der weltweite Non-Profit-Sektor Corporate Citizenship auf einen für das Gemeinwohl produktiven Weg führen wird. Es ist schließlich jener Sektor, den die Harvard-Professorin Rosabeth Moss Kanter als "die Beta-Site der Innovation" beschrieben hat.<sup>27</sup> Es ist jener Sektor, der es ermöglicht hat, dass jeder, der irgendwo in den Vereinigten Staaten einen medizinischen Notfall erleidet, durch den 911-Notruf Zugang zu schneller Hilfe hat; der jedem Kind in den USA durch öffentliche Bibliotheken Zugang zur Literatur verschafft hat; der dafür gesorgt hat, dass sicheres Autofahren heute auch nüchternes Autofahren bedeutet. Es ist jener Sektor, der immer wieder Möglichkeiten für gesellschaftliche Veränderung aufgezeigt hat. Sicherlich wird der Non-Profit-Sektor immer wieder neue Wege zu Humanität und Wohlfahrt erschließen; vielleicht besser, als wir uns das heute vorzustellen wagen; vielleicht dadurch, dass er die größte menschengemachte Kraft für seine Zwecke einspannt: den Kapitalismus.

27 Kanter, Rosabeth Moss. "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation". *Harvard Business Review*. May 1, 1999.





**Verantwortlich**

CCCD - Centrum für Corporate Citizenship Deutschland  
Kollwitzstr. 73  
10435 Berlin

**Lektorat:** Serge Embacher

**Übersetzung aus dem Englischen:** Wolfgang Luef

**Gestaltung**

Nepenthes Digital Media Services  
[www.nepenthes.biz](http://www.nepenthes.biz)

**Auflage:** 1.500

Berlin 2010

gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend