

Dörthe Prestel

**Die Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen
für die soziale Arbeit aus der Perspektive
von sozialen Organisationen**

Diplomarbeit zur Erlangung des Grades
einer Diplom-Sozialarbeiterin / Sozialpädagogin
an der
Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik
„Alice Salomon“

eingereicht im Sommersemester 2003
am 29. April 2003

Projektseminar:
Sozialmanagement in internationaler Perspektive als
Grundlage für moderne Sozialarbeit

Erstgutachter: Herr Ph. D. David Kramer
Zweitgutachter: Herr Dr. Reinhard Lang

Danksagung

Ich möchte mich bei Herrn Ph.D. Kramer und Herrn Liewald bedanken, die mir als Projektleiter in der Anfangsphase durch viele Gespräche geholfen haben, mich meinem Thema Stück für Stück zu nähern.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Lang, der mir wertvolle Einsichten vermittelt hat und mich immer wieder aufs Neue neugierig gemacht hat.

Ich danke Herrn Köckenberger vom *Cabuwazi* Kinder- und Jugendzirkus, Frau Berndt, Frau Baer und Frau Rau vom *Gangway* e.V., Herrn Abé vom Jugendamt Treptow – Köpenick, Frau Bartsch von der Agentur *MehrWert* und Herrn Menninger vom Paritätischen Wohlfahrtsverband, die sich mir für die Interviews zur Verfügung gestellt haben.

Ansprechpartner

Erstgutachter

Herr Ph.D. David Kramer

Tel.: 030/99245-405

E-Mail : kramer@sonett.asfh-berlin.de

Alice Salomon Fachhochschule

Alice-Salomon-Platz 5

12627 Berlin

Zweitgutachter

Herr Dr. Reinhard Lang

Tel.: 030/280495-107

E-Mail : lang@akademie.org

Paritätische Bundesakademie

Tucholskyastraße 11

10117 Berlin

Diplomandin

Frau Dörthe Prestel

Tel.: 030/54708535

E-Mail : dprestel@yahoo.com

Spatenweg 5

12683 Berlin

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	6
2	Methoden.....	8
	2.1 Die qualitative Forschungsmethode.....	8
	2.2 Die Datenerhebung	10
	2.3 Die Auswertung	13
3	Die Veränderung des Selbstverständnisses der sozialen Organisationen – Ressourcenorientierung, Finanzierungsstrategien	14
	3.1 Die Entwicklung der Sozialpolitik im Kontext von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft	14
	3.2 Von der traditionellen Sozialeinrichtung zum betriebswirtschaftlich orientierten Sozialbetrieb	15
4	Fundraising, der Prozess der Mittelbeschaffung.....	21
5	Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen	23
	5.1 Unternehmenskooperationen.....	24
	5.1.1 Ziele des Unternehmens	26
	5.1.2 Ziele der sozialen Organisation	27
	5.1.3 Ziele der Adressaten	29
	5.2 Formen des Engagements der Unternehmen im Gemeinwesen.....	29
6	Die Bedeutung von Unternehmenskooperationen	35
	6.1 Die Auswahl der Projekte	35
	6.1.1 Cabuwazi	35
	6.1.2 Gangway	36
	6.1.3 Das Jugendamt	37
	6.2 Das Ergebnis	39
	6.2.1 Die Bedeutung der Unternehmenskooperation	48
7	Fazit.....	51
8	Literaturverzeichnis.....	54
Anlage A:	Erklärung	58

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Fundraising.....	22
-------------------------------	----

1 Einleitung

Als Studentin der Sozialarbeit/Sozialpädagogik habe ich im Sommersemester 2002 in den USA, Seattle, in einer Nonprofit-Organisation ein Praktikum absolviert. Den Praktikumsplatz habe ich mir selbst ausgewählt. Mein Ziel war es, ein anderes Sozialsystem kennen zu lernen und Ideen und Erfahrungen für eine zukünftige Berufstätigkeit zu sammeln.

Ich habe einen Einblick bekommen, wie im Bundesstaat Washington soziale Projekte organisiert, finanziert und realisiert werden. Die Anforderungen an soziale Organisationen sind sehr vielschichtig, da die staatliche Förderung nur sehr gering ist und die soziale Absicherung, wie sie es in Deutschland zurzeit gibt, noch nie gab. Im Gegensatz zu meinen bisherigen Erfahrungen mit sozialen Einrichtungen in Deutschland, hatte ich den Eindruck, dass die Arbeit im sozialen Bereich dort von mehr Entscheidungsfreiheit und Kreativität bestimmt wird.

In den USA steht den sozialen Organisationen durch ein anders organisiertes Sozialsystem schon seit jeher ein wesentlich geringeres Sozialbudget zur Verfügung als in Deutschland. Das führte in den USA im sozialen Bereich schon sehr früh dazu, nach anderen Formen der Mittelbeschaffung für den sozialen Sektor zu suchen. Insofern sind die Vereinigten Staaten von Amerika und andere europäische Länder (z.B. Italien, Frankreich, Großbritannien) Vorreiter für Deutschland im Zusammenhang mit Erfahrungen bei der Drittmittelakquise im sozialen Bereich und der Kooperation mit Unternehmen.

Aufgrund unterschiedlicher gesellschaftlicher Traditionen sind das freiwillige Engagement und das Spendensystem in den USA stärker verbreitet als in Deutschland. Eigenverantwortung ist in den USA von historischer Bedeutung. Es stellt dort eine wesentliche Grundlage für das Funktionieren der Sozialarbeit dar. Unternehmenskooperationen, wie sie in dieser Diplomarbeit von Interesse sind existieren dort auf einer anderen Ebene. Hilfen werden zum größten Teil über Unternehmensstiftungen realisiert.

Aus den Erfahrungen des Praktikums habe ich mir folgende Fragen gestellt, die sich auf die Wahl meines Diplomarbeitsthemas stark ausgewirkt haben:

- ◆ Wie können soziale Organisationen in Deutschland trotz zunehmender Vernachlässigung durch die öffentliche Hand und gleichzeitig steigender Ansprüche an die Qualität ihrer Arbeit auch in Zukunft ihrem Ziel, hilfebedürftigen Menschen zu helfen, gerecht werden?
- ◆ Wie hat sich das Bild der sozialen Organisationen in Deutschland in den vergangenen Jahren verändert?
- ◆ Was hat sich verändert und warum?
- ◆ Wie reagieren die sozialen Organisationen auf die Veränderungen?

Über Herrn Ph.D. Kramer habe ich Kontakt zu Herrn Dr. Lang erhalten. In mehreren Gesprächen haben Herr Lang und ich erörtert, wo meine Hauptinteressen für die Diplomarbeit liegen. Beim weiteren Einkreisen meiner Interessen ist das Thema Unternehmenskooperation aufgekommen. Warum ist Unternehmenskooperation wichtig für die soziale Arbeit? Welche Bedeutung hat es für die soziale Arbeit? Der Staat zieht sich nach und nach aus seiner Verantwortung gegenüber sozial schwachen Mitbürgern zurück und kommt oft nur noch für Grundkosten auf.

Das Thema Unternehmenskooperation wird in Gesellschaft und Unternehmen bereits häufig diskutiert. Im Sozialbereich selbst ist die Auseinandersetzung mit diesem Thema jedoch eher mager.

Die Perspektive sozialer Organisationen wurde bei der Betrachtung von Unternehmenskooperationen in bisherigen Forschungen noch nicht betrachtet. Sie ist jedoch meiner Meinung nach sehr wichtig, um herauszufinden was soziale Träger dazu bewegt Kooperationsprojekte durchzuführen und was es für ihre Arbeit bedeutet.

In der vorliegenden Arbeit sollen verschiedene Unternehmenskooperationen dargestellt und ihre Bedeutung aus Sicht der sozialen Organisationen betrachtet werden. Meines Erachtens stellen Unternehmenskooperationen für den sozialen Sektor eine große Ressource dar. Sie eröffnen neue Möglichkeiten und Formen der Unterstützung für den sozialen Bereich.

An Hand von Beispielen werden mehrere ausgewählte Unternehmenskooperationen vorgestellt. Ich habe ansprechende Projekte gefunden und mit interessierten und aufgeschlossenen Interviewpartnern die Bedeutung von Unternehmenskooperationen aus der Perspektive sozialer Organisationen betrachtet.

Das Ziel der Arbeit ist es, Hypothesen zum Forschungsgegenstand zu entwickeln, um für weitere, auch qualitative Forschungen, einen Ansatzpunkt zu bieten. Die Arbeit soll dabei als Vorstudie in der Erforschung eines neuen Forschungsfeldes betrachtet werden.

Diese Diplomarbeit richtet sich vor allem an die Menschen, die im sozialen Bereich tätig sind und Interesse daran haben, dass der soziale Bereich in Deutschland, angesichts seiner immerwährenden und zunehmenden Bedeutung für unsere Gesellschaft, aus dem Schattendasein des bloßen Helfenden austritt. Der dritte Sektor soll nicht der „letzte“ Sektor unseres Systems sein, sondern zusammen mit Politik und Wirtschaft das Puzzle einer sozialverantwortlichen Gesellschaft bilden. Um das zu verwirklichen bedarf es vieler Komponenten, vor allem Zeit und Engagement, nicht nur aus dem dritten Sektor selbst!

Kooperationsprojekte, vor allem die zwischen Wirtschafts- und Sozialssektor, sollten es bald nicht mehr nötig haben, nach ihrer Bedeutung untersucht zu werden, sie sollten zum Leben dazugehören, wie das tägliche Zeitungslernen. Sie dürfen jedoch nicht als gegeben hingenommen werden. Es muss ständig daran gearbeitet werden, damit sie nicht an Effektivität, Inhalt und Attraktivität einbüßen.

2 Methoden

Es gibt zwei Forschungsmethoden im Sozialbereich. Die quantitative und die qualitative Methode.

Durch die Auseinandersetzung mit der Fragestellung dieser Diplomarbeit scheint die Beantwortung durch die qualitative Forschung am sinnvollsten. Der Begriff „qualitative Forschung“ ist ein Sammelbegriff für sehr unterschiedliche theoretische und methodische Herangehensweisen zur Erforschung der sozialen Wirklichkeit.

„Anders als bei quantitativer Forschung wird bei qualitativen Methoden die Kommunikation des Forschers mit dem jeweiligen Feld und den Beteiligten zum expliziten Bestandteil der Erkenntnis.“ Erkenntnis hat ein Forscher dann, wenn er weiß, wo die wichtigen Punkte in seiner Forschung liegen. Dazu gehört z.B. auch, dem Interviewten ausreichend Raum einzuräumen, um eventuell Erkenntnisse zu erhalten, von denen man vorher noch nichts wusste. Forschungsergebnisse hängen also stark davon ab, wie Interviews vom Forscher gestaltet und durchgeführt werden und wie der Interviewte und der Forscher miteinander kommunizieren können.

2.1 Die qualitative Forschungsmethode

Jede Methode und jede Herangehensweise erfordert ein bestimmtes Verständnis des Forschungsgegenstandes und wird in spezieller Weise für den Forschungsprozess angewendet. Für die Vorgehensweise im Rahmen dieser Diplomarbeit ist eine gewisse Offenheit in der Methodik angebracht. An einigen Punkten ist das Einhalten einer konkreten Methodik zum Wohle der Wahrheit nicht möglich. Es wäre zum Beispiel nicht korrekt die Interviewpartner der drei sozialen Projekte als Experten auf dem Gebiet der Unternehmenskooperation zu bezeichnen. Oft haben sie sich aufgrund starken persönlichen Engagements einer bestimmten Aufgabe angenommen. Erst im Verlauf dieser Tätigkeit haben sie sich, durch die Erfahrungen die sie gesammelt haben, zu Experten in ihrem speziellen Kooperationsprojekt entwickelt.

Angesichts der zunehmenden Pluralisierung der Lebenswelten in der modernen Gesellschaft, der Individualisierung von Lebenslagen und Biografiemustern, gewinnt insbesondere die qualitative Forschung an Aktualität für die Untersuchung sozialer Zusammenhänge. Sie macht eine besondere Sensibilität für empirisch zu untersuchende Gegenstände erforderlich, insbesondere wenn es darum geht ein geeignetes Vorgehen zu finden, um ein neues Feld zu betrachten. Dafür ist es grundlegend zu erfahren, wie viele verschiedene Aspekte es eigentlich in diesem Forschungsfeld gibt, was wiederum wichtig ist, um verschiedene gesellschaftliche Phänomene zu erforschen.

Die qualitative Forschung eröffnet die Möglichkeiten neue und unverhoffte Erkenntnisse zu erlangen, was insbesondere in neu zu erforschenden Bereichen ein großer Vorteil gegenüber den quantitativen Forschungsmethoden ist. Es ermöglicht einen vielfältigen Einblick in das zu erforschende Feld. Das Ergebnis meiner Recherchen habe ich zusammengefasst.

Aus meinen Erkenntnissen werde ich im Fazit Hypothesen zum Forschungsgegenstand entwickeln, als Vorstufe für weitere Forschungen in diesem Bereich.

Qualitative Forschung ist zu einem wichtigen Bestandteil sozialwissenschaftlicher Forschung geworden. Inzwischen steht eine ganze Reihe von speziellen Methoden für die qualitative Forschung zur Verfügung, die von verschiedenen Positionen ausgehen und unterschiedliche Ziele verfolgen. Es kann zum Beispiel die Sicht des zu erforschenden „Subjekts“ im Vordergrund stehen, die Beschreibung vorhandener sozialer Milieus, oder die Ansicht, eine soziale Ordnung herstellen zu wollen. Erforscht man zum Beispiel die Jugendarbeitslosigkeit, so kann man das aus dem Beweggrund tun, herauszufinden wo die Gründe dafür liegen und wie man dieses Phänomen und seine Folgeerscheinungen verhindern kann, um eine gewisse soziale Ordnung herstellen zu können. Das das ein Wunschtraum ist, ist mir bewusst. Hier geht es in erster Linie darum Schlimmeres zu verhindern und, dort wo man noch etwas bewirken kann, einzugreifen.

Uwe Flick fasst die Merkmale der Qualitativen Forschung wie folgt zusammen: „Qualitative Forschung ist von anderen Leitgedanken als die quantitative Forschung bestimmt. Wesentliche Kennzeichen sind dabei die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven sowie die Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis.“ Gegenstandsangemessenheit meint, ob eine Fragestellung überhaupt empirisch realisiert werden kann.

Der schnelle soziale Wandel und die daraus resultierende Individualisierung von Lebenswelten konfrontieren Sozialforscher zunehmend mit sozialen Kontexten und Perspektiven, an denen Methoden der quantitativen Forschung schlichtweg vorbeiziehen. Das liegt daran, dass sie nicht darauf ausgerichtet sind und nicht die Notwendigkeit in Betracht ziehen, unterschiedliche und vielfältige Aspekte der Forschungsfelder zu betrachten.

Im Gegensatz zur qualitativen Forschung versucht der Forscher in der quantitativen Forschung durch eine repräsentative Datenerhebung eine bereits vorhandene Theorie zu einem bestimmten Forschungsinhalt zu falsifizieren oder zu verifizieren. Statt von Theorien und ihrer Überprüfung auszugehen, werden bei der qualitativen Forschung zunächst Daten im Feld erhoben, um dann eine These daraus abzuleiten. Das bedeutet, dass der Forscher über ein bestimmtes Wissen von Gegenstand und Methode der zu erforschenden Fragestellung verfügen muss. Dieses Grundwissen besteht aus dem Alltags-, oder Allgemeinwissen eines jeden Forschers und kann somit unterschiedlich sein. Auf Grundlage dieser bereits vorhandenen Erkenntnisse und dem intensiven Auseinandersetzen mit dem sozialen Feld, wird dann das Konzept für die qualitative Datenerhebung erstellt.

Theorien stellen empirische Zusammenhänge dar, sie stellen bestimmte Versionen der Welt dar. Diese Versionen unterliegen einer kontinuierlichen Analyse, Überprüfung, Konstruktion und Rekonstruktion. Theorien sind also nicht Abbildungen gegebener Fakten, sondern Ideen oder Perspektiven, in denen die Welt gesehen wird.

Daher sollte das Vorverständnis über eine zu untersuchende Gegebenheit als vorläufig angesehen und mit neuen, nicht übereinstimmenden Informationen aktualisiert werden.

2.2 Die Datenerhebung

„Qualitative Forschung arbeitet im wesentlichen mit zwei Gruppen von Daten: Verbale Daten werden in Leitfaden-Interviews oder als Erzählungen erhoben, wobei verschiedene Gruppenverfahren (Gruppeninterviews, Gruppendiskussionen, gemeinsames Erzählen) verwendet werden. [...] Als zweite große Gruppe kommen visuelle Daten durch Anwendung verschiedener Beobachtungsverfahren zustande [...] Verbale oder visuelle Daten werden im nächsten Schritt durch Dokumentation und Transkription in Texte verwandelt.“¹ Aus dem Text werden anschließend, durch Zuhilfenahme eines Interpretationsverfahrens, theoretische Konzepte entwickelt.

Die Ausgangsfragestellung einer Arbeit ist wichtig für das Ergebnis der Forschung. Gerade für eine Diplomarbeit ist es daher sehr wichtig, die Fragestellung sehr konkret zu stellen, damit der Arbeitsauftrag überschaubar ist und den Rahmen der Arbeit nicht sprengt.

Flick erklärt die Rolle der Fragestellung für das Forschungsergebnis folgendermaßen: „Fragestellungen sind so etwas wie die Tür zum untersuchten Forschungsfeld. Von ihrer Formulierung hängt ab, ob die empirische Vorgehensweisen Antworten produzieren oder nicht. [...] Insbesondere bei der Entscheidung für die Methode(n) der Datenerhebung, bei der Konzeption von Interviewleitfäden [...] sind die Reflexion, aber auch die Reformulierung der Fragestellung ein wesentlicher Bezugspunkt zur Beurteilung der Angemessenheit der getroffenen Entscheidung. [...] Entscheidend ist, dass der Forscher eine klare Vorstellung über seine Fragestellung entwickelt und dabei auch noch offen bleibt für neue und im besten Fall überraschende Erkenntnisse.“²

Im Rahmen dieser Diplomarbeit werden durch Leitfaden-Interviews verbale Daten erhoben. Ziel ist es, einen ersten Eindruck über die Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen aus Perspektive der sozialen Organisationen zu erhalten. Dieses Gebiet ist noch nicht erforscht und erfordert deshalb zunächst eine Eruiierung des Feldes. Das bedeutet, dass man sich zunächst Vorstellungen von dem zu erforschenden Gebiet macht, indem man sich z.B. beliest und mit anderen kompetenten Personen darüber spricht. Mit diesen Vorstellungen werden dann erste Daten im Feld erhoben. Der erste Feldkontakt wird ausgewertet und interpretiert, um etwaige offene Fragen und Unklarheiten durch einen weiteren Feldkontakt zu klären. Der letzte und für die Auswertung wichtigste Schritt ist es, anhand eines weiteren Feldkontakts, Personen zu konsultieren, deren Überblick zum Forschungsthema die Fakten schlüssig machen. Mit Hilfe dieser zusätzlichen Fakten sollte es gelingen, allgemeingültige Aussagen zu erarbeiten.

¹ Vgl.: Flick: Qualitative Sozialforschung, S.28/29 (Nr. 20)

² Vgl.: Flick: Qualitative Sozialforschung, S.76/77 (Nr. 20)

Die Auswahl verschiedener Interviewpartner für die Nachforschungen im Rahmen der Diplomarbeit trägt dazu bei, dass eine Vielfalt an Kooperationsprojekten und Kooperationserfahrungen sowie die Vielschichtigkeit von Perspektiven der Beteiligten vorgestellt werden kann. Die begrenzte Auswahl an Trägern hängt damit zusammen, dass die vorliegende Arbeit den Rahmen einer Diplomarbeit hat und eine ausführlichere Darstellung diesen Rahmen gesprengt hätte. Die vorliegende Arbeit soll dabei ausdrücklich als Ausgangspunkt und Motivation für weitere Explorationen in diesem Feld gesehen werden.

Es wurden Organisationen ausgewählt, die bereits seit längerem Unternehmenskooperationen unterhalten. Für die Interviews sind Personen ausgesucht worden, die sich in dem jeweiligen Kooperationsprojekt ihres Trägers sehr gut auskennen: eine Geschäftsführerin, eine Sozialarbeiterin, ein ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender und ein Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung.

Die Interviewpartner haben auf Fragen zur Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen für soziale Organisationen geantwortet.

Durch die Interviews sollen erste Anhaltspunkte für eine wissenschaftlich fundierte Annäherung an das vorliegende Forschungsgebiet gegeben werden.

Meine Ausgangsvorstellung über die Bedeutung der Unternehmenskooperation für soziale Organisationen war, dass sie für die Organisationen wichtig sind, vielleicht sogar existentiell wichtig. Ich hatte nur vage Vorstellungen darüber, wie Kooperationsprojekte ablaufen und in welchem Maße sie die Organisationen/Träger unterstützen. Durch die Interviews bin ich jedoch zu Erkenntnissen gelangt, die von meiner Ausgangsvorstellung abwichen.

Um zu aufschlussreichen Aussagen zu kommen, habe ich mich entschieden, die Datenerhebung auf Interviews mit Experten des jeweiligen Kooperationsprojektes zu beschränken. Experten waren für mich in dieser Hinsicht Personen, die sich mit dem jeweiligen Kooperationsprojekt am besten auskennen, also auch zum Teil nicht Experten im herkömmlichen Sinne sind.

Der Weg von der Forschungsfrage der Arbeit bis hin zum Leitfaden der Interviews war davon geprägt, zuerst etwas über die Einrichtung und ihr Kooperationsprojekt zu erfahren. Mit jeder Frage habe ich mich zunehmend näher an die Bedeutung der Kooperation für die einzelnen Einrichtungen herangetastet. Zu Beginn wollte ich etwas über die Entstehung und Durchführung des Kooperationsprojektes selbst erfahren. Ich empfand es als wichtig, die Einflüsse einer Kooperation auf die Beteiligten (die Einrichtung selbst und deren Adressaten/Klienten) und die Probleme und Nachteile der Kooperation zu erörtern, um dann später eventuell eine Erklärung für den Grad der Bedeutung einer Unternehmenskooperation für die einzelnen Träger herleiten zu können. Die direkte Frage nach der Bedeutung des Kooperationsprojektes für die Einrichtung wurde an die Frage nach der Perspektive der Kooperation mit den/dem Unternehmen gekoppelt, um dadurch eine gewisse Grundstimmung für die Zukunft solcher Art von Unterstützung durch Unternehmen erkennen zu können.

Meuser und Nagel haben in ihrem Buch über Experteninterviews die Bedeutung des Leitfadens für den Forschungsprozess folgendermaßen erklärt. „Die in der Entwicklung eines Leitfadens eingehende Arbeit schließt aus, dass sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. [...] Die Orientierung an einem Leitfaden schließt auch aus, dass sich das Gespräch in Themen verliert, die nichts zur Sache tun, und erlaubt zugleich dem Experten, seine Sache und Sicht der Dinge [aus dem Stehgreif klar zu machen].“ Daraus ergeben sich für Leitfadeninterviews in diesem Arbeitsfeld aber auch verschiedene Probleme. Dazu gehören verstärkt Steuerungsprobleme, da der Interviewte weniger als Person denn in seiner Eigenschaft als Experte interessant ist. „Die Notwendigkeit für den Interviewer, im Interview zu verdeutlichen, dass auch er mit der Thematik vertraut ist, ist [...] Bedingung für einen erfolgreichen Interviewverlauf. Die Auswertung der Experteninterviews richtet sich vor allem auf Analyse und Vergleich der Inhalte des Expertenwissens.“³

Vor Durchführung des ersten Interviews⁴ habe ich einen Leitfaden mit acht zentralen Fragen erstellt. Der Leitfaden wurde abhängig vom Kooperationsprojekt um einige Fragen ergänzt oder verkürzt. Das Grundgerüst zog sich jedoch durch alle Interviews durch, um im nachhinein, bei der Auswertung und Interpretation der Antworten eine Vergleichsebene zu haben. Für die weitere Datenerhebung hat es sich als hilfreich erwiesen, den Leitfaden Schritt für Schritt zu optimieren. Es ergaben sich immer wieder kleinere Umformulierungen in den Fragestellungen, damit das Gegenüber die Fragen letztendlich genauso verstand, wie der Fragende sie gemeint hat.

Der Leitfaden für die Fragen ist in drei Gruppen einteilt:

- ◆ Informationen über das Kooperationsprojekt,
- ◆ Auswirkungen der Kooperation und
- ◆ Folgen der Kooperation.

Der Interviewleitfaden sieht wie folgt aus:

- ◆ Warum wurde der Schritt zur Unternehmenskooperation gegangen?
- ◆ Wie kamen die Kontakte mit dem/den Unternehmen zustande?
- ◆ Wie funktioniert die Unternehmenskooperation aus Sicht der Befragten?
- ◆ Welchen Einfluss hat die Kooperation auf die fachliche Arbeit der Einrichtung?
- ◆ Welchen Einfluss hat die Kooperation auf die Nutzer/Adressaten/Klienten der Einrichtung?
- ◆ Gibt es Probleme oder Nachteile bei der Kooperation?
- ◆ Welche Bedeutung hat die Unternehmenskooperation für die Organisation?
- ◆ Wie sieht die Perspektive für das Kooperationsprojekt aus?

³ Vgl.: Flick: Qualitative Forschung, S.139/140 (Nr. 20)

⁴ Die Interviews wurden mitgeschrieben, oder auf Tonband aufgezeichnet. Nachfragen wurden in der Regel per e-mail kommuniziert.

Das Durchführen der Interviews nach einem festgelegten Interviewleitfaden erlaubt es die Interviews inhaltlich besser vergleichen und auswerten zu können. Der ursprüngliche Interviewleitfaden wurde, abhängig vom Interviewpartner, um spezifische Fragen ergänzt, um dadurch die Individualität der verschiedenen Projekte nicht zu vernachlässigen.

2.3 Die Auswertung

Die Auswertung der Interviews⁵ folgt im Aufbau dem o.g. Interviewleitfaden und wird im Gliederungspunkt 6.2 behandelt. Aussagen, die sich darüber hinaus als themenrelevant darstellten, sind mit in die Auswertung einbezogen worden.

Schwerpunkt der Auswertung war es einen Einblick in die Perspektive sozialer Organisationen bezüglich der Bedeutung der Kooperationen für die Einrichtungen zu erhalten. Dabei wurden verschiedene bedeutsame Ansichten näher erklärt und begründet.

Im Anschluss an die Auswertung der Interviews werden Thesen erarbeitet, die die Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen für den sozialen Sektor möglichst allgemeingültig darstellen. Diese Thesen werden mit zwei Experten (Frau Bartsch von der Agentur MehrWert und Herrn Menninger vom Paritätischen Wohlfahrtsverband) in einem Interview geprüft. Mit ihrer Hilfe wird die Güte der erhobenen Daten kontrolliert. Die Güte ist wichtig, um eine Grundlage zu haben, von der man allgemeingültige Aussagen ableiten kann, durch welche weitere, an diese Diplomarbeit anschließende, Nachforschungen in diesem Forschungsgebiet ermöglicht werden. Ihre Aussagen sollen die erhaltenen Fakten der vorherigen Interviews stärken, bestätigen und allgemeiner beleuchten. Die Kommentare werden, analog zu den entsprechenden Fragen des Interviewleitfadens, in den Ergebnisteil einfließen und erarbeitete Thesen im Fazit der Arbeit stützen.

Letztendlich ist es wichtig, sich neben der Forschung selbst, auch Gedanken über die potentiellen Leser zu machen. Die Adressaten dieser Arbeit sind bereits in der Einleitung angesprochen worden. Das folgende Zitat von Uwe Flick gibt einen Einblick in Fragen die man sich beim Verfassen so einer Arbeit durchdenken muss, um das Interesse des zukünftigen Lesers im Auge zu behalten. „Einen Text klarer und verständlicher zu machen, heißt Erwägungen über seine potentiellen Leser anzustellen. Wer ist es, der ihn besser verstehen soll? Wer liest ihn überhaupt? Was müssen Leser wissen, um das nicht Gesagte miss zu verstehen? Man wird für verschiedene Personengruppen unterschiedlich schreiben.“⁶

⁵ Die Interviewniederschriften liegen in Schriftform vor und sind bei Interesse beim Autor dieser Arbeit nachzulesen.

⁶ Vgl.: Flick: Qualitative Forschung, S. 351 (Nr. 20)

3 Die Veränderung des Selbstverständnisses der sozialen Organisationen – Ressourcenorientierung, Finanzierungsstrategien

3.1 Die Entwicklung der Sozialpolitik im Kontext von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

In allen Industrienationen ist der Anteil der Sozialpolitik am Staatshaushalt so groß, dass die sich daraus ergebenden Wechselwirkungen in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung berücksichtigt werden müssen.

Wenn man die Bedeutung des Nonprofit Sektors an der Volkswirtschaft in Zahlen ausdrückt sieht das folgendermaßen aus: 1995 hatte der Nonprofit Sektor Betriebsausgaben im Wert von ca. 94 Mrd. €, das sind 3,9% des Bruttoinlandprodukts. Hinter diesen Ausgaben verbergen sich ca. 1,44 Mio. Vollzeitarbeitskräfte. Das sind fast 5% der nicht in der Landwirtschaft Beschäftigten, fast 12% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor und 30,4% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Zum Vergleich, Deutschlands größtes Privatunternehmen, *Siemens*, beschäftigt 355 000 Vollzeitkräfte.⁷

Einnahmen und Ausgaben, Konjunktur und Wachstumspolitik sind voneinander abhängig und ständig miteinander abzuwägen. Die Entscheidungen darüber werden in Politik und Wirtschaft getroffen.

Anzeichen für eine krisenhafte ökonomische Entwicklung im Wohlfahrtsstaat Deutschland finden sich bereits in den 70er Jahren. Das Ansteigen des Ölpreises und die Abschwächung der konjunkturellen Lage setzte sich in den 80er Jahren fort. In den 90er Jahren wird der ökonomische Einbruch auch im Sozialbereich offensichtlich. Durch das Missverhältnis der Konjunktur und des Wachstums ist der Staatshaushalt mit seinen Einnahmen und Ausgaben nicht mehr im Gleichgewicht. Die Kennzeichen sind ein drastisches Ansteigen der Arbeitslosigkeit, steigende Sozialausgaben und geringer werdende Einnahmen.

Der Wandel in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat in den letzten Jahren in Deutschland zu einer starken Änderung im Aufgabenbereich und Selbstverständnis sozialer Organisationen geführt.

Insbesondere die stringenten Veränderungen in der Sozialpolitik Deutschlands, haben in der letzten Zeit die über Jahre angestauten Probleme zum Ausbruch gebracht.

Die Sozialpolitik aller Industrienationen ist die Gesamtheit der Maßnahmen zur Verbesserung der Stellung bestimmter sozialer Gruppen in der Gesellschaft und wird nach der Trägerschaft unterschieden.

⁷ Vgl.: <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/books/gcs/pdf/germany.pdf> (Nr. 54) Die Daten wurden 1995 erhoben. Aktuellere Daten lagen dem Autor nicht vor.

Es gibt:

- ◆ staatliche Sozialpolitik,
- ◆ betriebliche Sozialpolitik,
- ◆ soziale Selbsthilfe.

Die staatliche Sozialpolitik umfasst Leistungen, die durch den Gesetzgeber zugunsten bestimmter Personengruppen permanent oder vorübergehend ausgegeben werden. Dazu gehört u.a. die Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe, Kindergeld.

Die betriebliche Sozialpolitik umfasst alle Maßnahmen die darauf gerichtet sind Unternehmensangehörigen soziale Leistungen zu gewähren. Neben finanziellen und materiellen Leistungen gehört dazu zum Beispiel auch die Altersversorgung u.ä.

Die soziale Selbsthilfe wird von bestimmten Interessengruppen ergriffen. Die in den 70er Jahren bekannt gewordenen Kinderläden gehören zum Beispiel dazu.

Der Staat kann seinen sozialstaatlichen Leistungen in zunehmenden Maße nicht mehr, bzw. nur unzureichend gerecht werden und die notwendigen Mittel für die Grundziele in der Sozialarbeit zur Verfügung stellen. Die Grundziele in der Sozialarbeit, Prävention, Beratung und Hilfe sind gefährdet, die Folgen für die Gesellschaft sind nicht absehbar. Die Frage nach der Effizienz und der Effektivität der sozialen Arbeit wird immer mehr hinterfragt.

3.2 Von der traditionellen Sozialeinrichtung zum betriebswirtschaftlich orientierten Sozialbetrieb

Durch die Verschärfung sozialer Problemlagen, den gleichzeitigen Abbau individueller sozialstaatlicher Sicherungen und der zunehmenden Betonung des Wirtschaftlichkeitsaspekts im sozialen Bereich werden nicht nur die Weichen für die Umgestaltung des Sozialstaats und den zukünftigen Level sozialer Sicherung gestellt. Es werden auch alle sozialen Organisationen unter Druck gesetzt, sich zu verändern.

Die Veränderung verlangt Outputorientierung, Leistungsverträge, Qualitätsstandards, Budgetierung, Kosten- und Leistungsabrechnung, etc.

Der Wandel verlangt den sozialen Organisationen eine gänzliche Veränderung ihrer Organisations- und Finanzierungsstruktur ab und eine neue Anforderung an ihr Selbstverständnis.

Bisher wurde die Arbeit der gemeinnützigen sozialen Träger zum Teil (freie Träger), bzw. voll staatlich finanziert (öffentliche Träger). Die Aufgabe der Organisationen war es lediglich die erhaltenen Mittel zu verwalten und auszugeben. Jetzt müssen neben dem Staat, der zwar existenzielle Kosten, wie Personal- und Standortkosten abdeckt, weitere Finanzierungsquellen erschlossen werden, um insbesondere die inhaltlich, fachliche Arbeit absichern zu können. Sonstige Kosten, wie z.B. Instandsetzungskosten, werden an dieser Stelle nicht betrachtet, stellen jedoch viele Einrichtungen ebenfalls vor große Probleme.

Der eigentliche Beweggrund, Menschen in Not, fachgerecht zu helfen, kann nicht mehr hinreichend vom Staat abgesichert werden. Für die Gesellschaft hat das tiefgreifende Folgen.

Die Jugendarbeitslosigkeit und Jugendarmut steigen rapide an. Insbesondere benachteiligte Jugendliche können nicht mehr ausreichend beim Einstieg ins Berufsleben gefördert werden. Beispielsweise bietet der Träger Bildungswerk e.V. berufsvorbereitende Programme für benachteiligte Jugendliche an. Der Wirtschaft gehen motivierte und durchaus leistungsfähige Nachwuchskräfte und potentielle Kunden verloren. Das Sozialsystem wird noch mehr belastet, um diesen Jugendlichen wenigsten die Grundversorgung, oft über Jahre hinweg, zu sichern.

Können wir in einigen Jahren, ähnlich wie in vielen anderen Städten z.B. im russischen Sprachraum, ältere Mitbürger auf den Strassen betteln sehen, weil sie kaum noch für sich sorgen können, sich den Luxus einer Pflegekraft oder eines Seniorenheimplatzes nicht leisten können und die Kosten für die Behandlung von im Alter häufiger auftretende Erkrankungen nicht bezahlen können?

Mit Beginn der neunziger Jahre wurde in Deutschland, besonders unter den Fachkräften der verschiedenen sozialen Bereiche und in den Wohlfahrtsverbänden verstärkt darüber diskutiert, wie auf die gravierenden Veränderungen, die u.a. durch das zunehmende Wegfallen öffentlicher Mittel im sozialen Bereich ausgelöst wurden, eingegangen werden muss. Die Erkenntnis war, dass neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Staat als Kooperationspartner sozialer Organisationen gefunden werden müssen.

Die sozialen Organisationen und die soziale Arbeit erfahren durch die Veränderungen zunehmend eine neue Identität. Die ursprüngliche Idee „nur“ bedarfsdeckend, wohlätig und verwaltend zu handeln muss überdacht werden. Der Fakt, mit immer weniger Mitteln anspruchsvolle soziale Arbeit durchzuführen, erfordert es, bisherige Handlungs- und Arbeitsweisen zu überdenken und durch effizientere Planung besser zu gestalten. Die sozialen Einrichtungen müssen ihr Erscheinungsbild nach außen ändern, bzw. überhaupt ein einheitliches Erscheinungsbild herstellen, um für potentielle Unterstützer attraktiver zu werden und zu signalisieren, dass sie gewillt sind, mit anderen Gesellschaftsbereichen zusammenzuarbeiten, zu kooperieren.

Der Fachbegriff für das einheitliche Erscheinungsbild ist „Corporate Identity“. „Es beschreibt das Bild, das sich Außenstehende von einer Firma oder Organisation machen, kommuniziert durch Produkte, Dienstleistungen, den werblichen Auftritt am Markt [...], aber auch geprägt durch Verhalten und Einstellung der Mitarbeiter, durch die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit, dem Standort, der Umwelt, seiner Informationspolitik usw.“⁸

⁸ Vgl.: Bortoluzzi Dubach, Elisa; Frey, Hansrudolf: Sponsoring, Der Leitfaden für die Praxis. Verlag Paul Haupt. Wien: 1997, S. 225 (Nr. 4)

Die bereits erwähnten Aspekte, wie Budgetierung, Erfolgskontrolle, Qualitätskontrolle, erhöhter Bedarf und neue Finanzierungsmodelle bestimmen diese neue Identität und sind eine Herausforderung in der Arbeit der freien und öffentlichen gemeinnützigen sozialen Träger. Auf diesem Weg findet schrittweise ein Übergang von der traditionellen Sozialeinrichtung zum betriebswirtschaftlich und marktorientiertem Sozialbetrieb statt.

Neue Wege für die Beschaffung von Mitteln im dritten Sektor⁹ müssen gefunden werden, um die sozialstaatlichen Leistungen zu ergänzen und die Sozialarbeit in Deutschland vor allem qualitativ zu fördern. Der Bedarf an Sozialleistungen in Deutschland hat sich nicht verringert, im Gegenteil, er hat sich erhöht. Um auf die veränderten Bedürfnisse und Lebenslagen in einem sich beschleunigendem gesellschaftlichen Wandel angemessen reagieren zu können, ist Drittmittelfinanzierung von großer Bedeutung. Um zusätzliche Quellen für die Beschaffung von Finanz-, Sach- und anderen Mitteln zu finden bedarf es vor allem viel Kreativität, Durchsetzungs- und Anpassungsvermögen, einer Menge Geduld, aber auch Glück, um zur richtigen Zeit die richtigen Kontakte zu finden.

Heute, im Jahr 2003, weiß man längst, dass sich die kontinuierliche und systematische Mittelbeschaffung durch soziale Organisationen als eine anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe darstellt.

Anspruchsvolle Kommunikation bedeutet, dass die Prozesse der Mittelbeschaffung oft länger dauern, als erwartet. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Organisationen die Relevanz der Unterstützung für ihr Projekt nach außen zu kommunizieren. Es erfordert seitens der sozialen Organisationen viel Engagement, Neuerlernen von Kompetenzen, eine gewisse Kapazität hinsichtlich des Personals, um solche Aufgaben überhaupt bewältigen zu können und die Fähigkeit, sich sowohl auf Kooperationspartner einstellen zu können, als auch die Interessen und Bedürfnisse der Einrichtung nach außen hin angemessen darzustellen.

Im Zusammenhang mit der Lösung dieser anspruchsvollen Aufgaben, wird deshalb zunehmend das Prinzip des beziehungsorientierten Marketings benutzt.

„Beziehungsorientiertes Marketing ist eine zentrale Arbeitsweise für soziale Organisationen, um Mittel strategisch einzutreiben und längerfristig orientierte Kontakte zu Unternehmen zu erhalten.

Marketing bedeutet hier konsequent auf den Markt gerichtetes Denken und Handeln. Die eigenen Aktivitäten werden dabei aus der Perspektive bestimmter Zielgruppen betrachtet und entsprechend gestaltet und in die Entwicklungsstrategien einer Organisation integriert.“¹⁰

Das setzt voraus zu wissen, welches Unternehmen als potentieller Partner in Frage kommt und welche Zielgruppen mit der Kooperation angesprochen werden sollen. Um Zielgruppen ansprechen zu können, muss der Vertreter der Organisation wissen, welches Ziel für eine Kooperation mit einem Unternehmen angestrebt wird und ob es sinnvoll ist.

⁹ siehe dazu Punkt 5.1.2 Ziele der sozialen Organisationen

¹⁰ Vgl.: Luthe: Fundraising, S. 89 (Nr. 15)

Anders ausgedrückt kann man beziehungsorientiertes Marketing als das „zielgerichtete Herstellen und Gestalten von beiderseits nutzbringenden Austauschbeziehungen“¹¹ bezeichnen, also eine win-win Beziehung. Auf die Beweggründe der Unternehmen sich auf Unternehmenskooperationen einzulassen wird im Punkt 5.1 „Unternehmenskooperationen“ etwas näher eingegangen.

Die Bedeutung des Marketings nimmt angesichts zunehmender Konkurrenz zwischen den sozialen Organisationen und der Ressourcenverknappung im Sozialbereich mehr und mehr zu.

Eine wichtige Rolle im „neuen Selbstverständnis“ sozialer Organisationen ist die Fähigkeit mögliche Ressourcen im unmittelbaren Standortumfeld lokalisieren zu können. Dazu gehört auch das Wissen, dass in der Gesellschaft soziales Kapital vorhanden ist. Das setzt sich immerhin aus den ca. 81 Millionen Einwohnern dieses Landes zusammen! Beziehungen zwischen Menschen, gegenseitiges Vertrauen und Bindungsfähigkeiten in sozialen und politischen Netzwerken die durch die Gemeinschaft erbracht werden können sind das soziale Kapital. Wenn es nicht ständig aktiviert und gepflegt wird, kann es verkümmern.

Soziale Organisationen sind heute mehr als je zuvor in der Pflicht, diese nicht ökonomischen Funktionen und Ressourcen zu pflegen, um das Kooperations- und Solidarverhalten der Gesellschaft kontinuierlich zu fördern.

Soziales Engagement von Unternehmen ist abhängig von der wirtschaftlichen Lage und der „Erziehung“ durch den Staat. Das bedeutet, dass der Staat soziales Engagement unterstützen oder vereiteln kann. Ein Beispiel wie soziales Engagement von Unternehmen vereitelt werden kann, war in der Diskussion um die Spendenabzugsfähigkeit für Unternehmen Ende 2002, zu spüren.

Das soziale Engagement ist ein großer Reichtum für die Arbeit sozialer Einrichtungen und muss deshalb neu belebt werden und mit neuen Inhalten erfüllt werden. Durch vielfältige Formen der Unternehmenskooperation werden verschiedenartige Ideen von außen in die sozialen Organisationen hereingetragen. Die Durchmischung bewährter Arbeitsweisen und neuer Arbeits- und Organisationsmethoden belebt die Arbeit und bewegt die Mitarbeiter dazu ihre bisherige Arbeit zu reflektieren und neue Inhalte in ihre Arbeit einfließen zu lassen.

Es ist notwendig das Verständnis für soziale Kompetenz und Verantwortungsgefühl in den Unternehmen zu fördern.

Das Anstreben von Austauschbeziehungen insbesondere zwischen Sozialbereich und Wirtschaft ist ein wichtiger Bestandteil des neuen Selbstverständnisses sozialer Organisationen.

Vertreter sozialer Organisationen müssen zunehmend eigenständig die Fähigkeiten beherrschen lernen, auf Unternehmen zuzugehen.

Auf Seite der Unternehmen steht die Unternehmensführung in der Verantwortung; insbesondere ehrenamtliches Engagement zum Alltag werden zu lassen.

¹¹ Vgl.: Luthe: Fundraising, s. 89 (Nr. 15)

Die Umsetzung des sozialen Engagements in Projekten lässt sich allerdings nicht von heute auf morgen, mit ein paar Handgriffen und voraussagbarem Erfolg realisieren. In der Jugendarbeit und Sozialarbeit braucht es Vertrauen, Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und Risikobereitschaft.

Um ein Kooperationsprojekt möglichst effektiv durchführen zu können ist es wichtig, dass sich die Vertreter der jeweiligen Kooperationspartner über Ziele und Inhalte des Projektes verständigen.

Die Person, die ein Kooperationsprojekt ihres Unternehmens betreut, wird in ihrem eigenen Umfeld mit diesem Projekt identifiziert, muss es legitimieren und dazu stehen. Deshalb ist insbesondere am Anfang der Beziehung eindeutig zu definieren, welches die beiderseitigen Motive und Interessen sind. Regelmäßige interne und externe Kommunikation ist unerlässlich, um gegenseitiges Vertrauen immer wieder zu erneuern und die Beziehung auch für andere Beteiligte transparent zu gestalten. Durch regelmäßiges Reflektieren wird beiderseitig kontrolliert, ob die angestrebten Ziele mit der aktuellen Vorgehensweise zu erreichen sind oder die Vorgehensweise gegebenenfalls überarbeitet werden muss.

Ein Wandel bezüglich der Anforderungen an kommunikative und soziale Kompetenzen wird sowohl von sozialen Organisationen, als auch von den Verantwortlichen der Unternehmen gefordert.

Ein Projekt zur Förderung solcher Qualitäten wurde z.B. von der *Siemens AG* ins Leben gerufen. Das Projekt heißt "*Switch - die andere Seite*" und wurde zusammen mit dem Sozialreferat der Stadt München entwickelt.

Für eine Woche gehen die Mitarbeiter (vorrangig Führungskräfte) in soziale Einrichtungen, arbeiten dort mit Drogenabhängigen, Obdachlosen, Behinderten oder psychisch Kranken. Ähnlich wie *Switch*, ist das Programm *SeitenWechsel* ein spezielles Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte.

Switch zielt vor allem auf den persönlichen Lerngewinn der Führungskräfte und weniger auf die Unterstützung der gemeinnützigen Organisationen. Doch genau wie bei *Switch* bleibt auch beim *SeitenWechsel* ein Großteil der Teilnehmer nach Ablauf der Woche mit "ihren" sozialen Einrichtungen in Kontakt und unterstützen diese in verschiedener Art und Weise.

Diese Projekte tragen unter anderem dazu bei, dass vor allem Führungskräfte der Wirtschaft ihre Führungsaufgaben menschlich kompetenter wahrnehmen können. Führungskräfte wollen und müssen soziale Kompetenzen erlernen, um auch den neuen Anforderungen an die Wirtschaft nach mehr sozialer Kompetenz und Einfühlungsvermögen gerecht zu werden. Zum neuen Selbstverständnis der sozialen Organisationen gehört deshalb auch, das erwachende Interesse der Wirtschaft an sozialem Engagement zu erkennen und zutage zu fördern.

Hinter jedem Kooperationsprojekt steckt die beiderseitige Überzeugung, dass die alte Zweiteilung - der Staat ist zuständig für das Soziale, die Wirtschaft für den Markt - aufgebrochen werden muss. Die Einsicht wächst, dass gesellschaftliche Probleme nur gemeinsam gelöst werden können.

Der Wandel im Selbstverständnis der sozialen Organisationen ist wichtig für die Weiterentwicklung des sozialen Bereichs. Es stellt sich nicht die Frage, ob betriebswirtschaftliche Steuerung nötig ist, oder nicht. Die Frage ist viel mehr, an welchen Punkten lässt sich eine personenbezogene Dienstleistung wirtschaftlich organisieren und vor allem, wie lässt sie sich bewerten. Die Qualität einer sozial-pädagogischen Hilfe und deren Erfolg wird nicht nur vom Leistungserbringer allein beeinflusst, sondern auch von der Mitarbeit der Adressaten und der Art der Leistung und dem jeweiligen Kontext in dem die Hilfe erbracht wird. Es muss also gerade mit Begriffen, wie z.B. Outputorientierung oder Erfolgsrate sehr differenziert umgegangen werden, weil soziale Arbeit nicht vorhersagbar ist und der Erfolg von Sozialarbeit nicht im herkömmlichen Sinne messbar ist.

Viele soziale Organisationen zeigen sich gegenwärtig bereits in einer neuen Rolle. Sie sind nicht mehr nur die Kostenverursacher, sondern haben sich zu kompetenten und professionell arbeitenden Organisationen entwickelt.

4 Fundraising, der Prozess der Mittelbeschaffung

Das Beschaffen von Mitteln ist im neuen Selbstverständnis sozialer Einrichtungen fest verankert. Es betrifft alle Bereiche der Arbeit einer sozialen Organisation.

Fundraising kommt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet wörtlich Geldbeschaffung oder Kapitalbeschaffung.

Unter dem Begriff Fundraising wird das Management der Public Relations, der Organisationsentwicklung und aller anderen Funktionsbereiche einer Organisation erfasst, die der Verwirklichung der Ziele der Organisation dienen. In dem Buch „Handbuch Fundraising“ beschreibt Marita Haibach das Fundraising als besondere Form des Beschaffungsmarketings. Um auf dem Absatzmarkt Leistungen ohne bzw. ohne kostendeckendes Entgelt anbieten zu können, müssen Nonprofit-Organisationen¹² Förderer finden, die bereit und in der Lage sind, ihre Arbeit zu unterstützen. Die Förderer sind im Austausch für ihre Leistungen jedoch nicht NutzniesserInnen der eigentlichen Produkte, sondern tragen durch die Spende an eine Nonprofit-Organisation dazu bei, Menschen in Not zu helfen, die Zukunft in ihrem Sinne zu gestalten oder durch Sponsoring ihr eigenes Image zu verbessern.

„Fundraising findet in der Regel Verwendung im Zusammenhang mit Geldspenden, die von Einzelpersonen, Unternehmen und Stiftungen für die Zwecke von Nonprofit-Organisationen erbracht werden.“¹³

Es geht vor allem darum, eine Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar insbesondere für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen, zu erstellen.

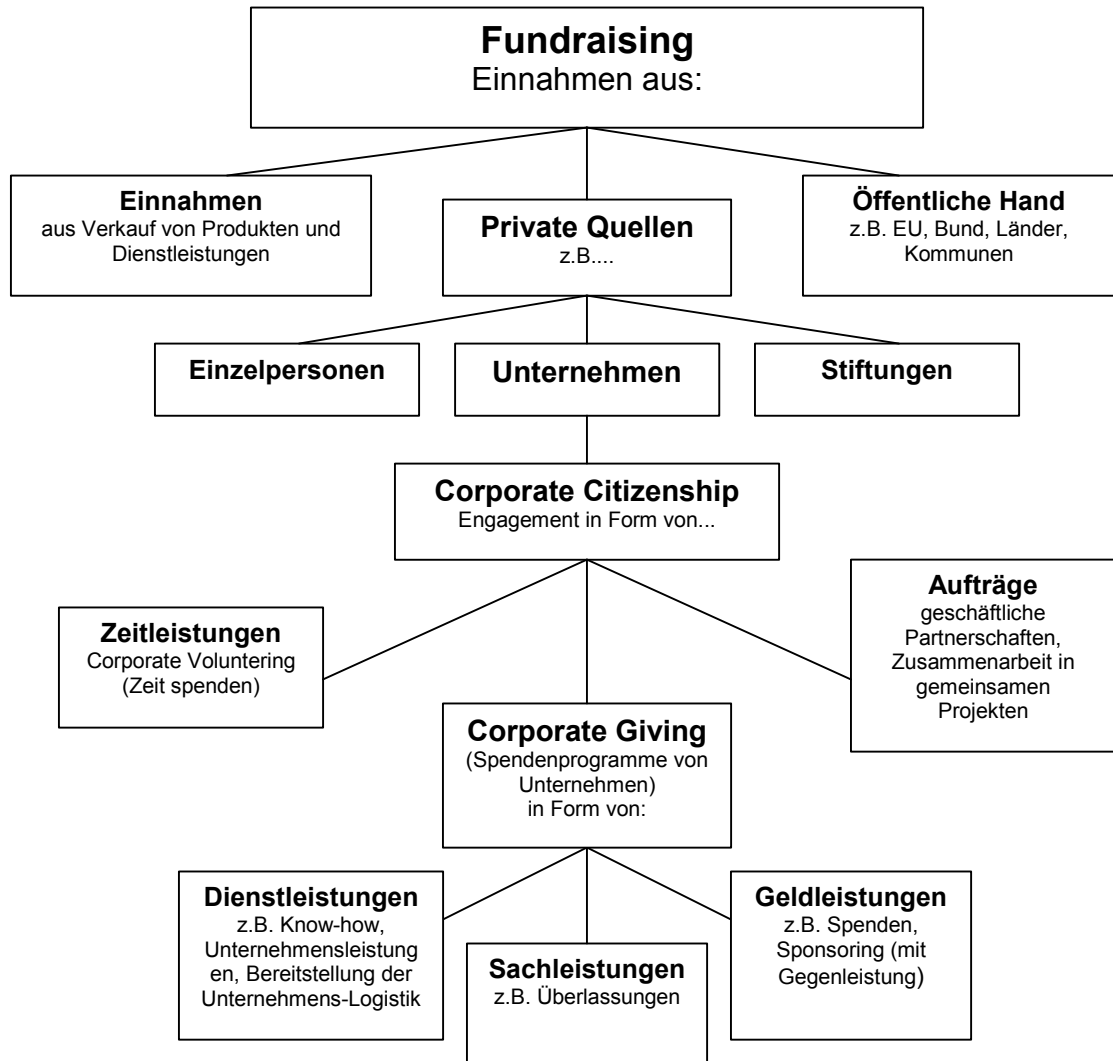
Die Gewinnung von Kooperationspartnern ist eine Fundraisingaufgabe für Unternehmen, wie auch für soziale Organisationen. Ohne die strategische Gewinnung von Partnern können sich Unternehmen nicht als corporate citizen im Gemeinwesen engagieren und soziale Organisationen keine Unterstützung aus der Privatwirtschaft erwarten.

In der folgenden Grafik wird dargestellt aus welchen Quellen Mittel akquiriert werden können und welche Formen der Zusammenarbeit unter dem Begriff Fundraising zu verstehen sind. Darin sind Begriffe erwähnt, auf die im Kapitel 5.2 näher eingegangen wird.

¹² siehe dazu Punkt 5.1.2 Ziele der Organisationen

¹³ Vgl.: Luthe. Fundraising. S.30 (Nr. 15)

Abbildung 1: Fundraising



Die eindeutige Zuordnung eines Kooperationsprojektes zu einer bestimmten Kooperationsform ist nicht immer auf den ersten Blick möglich. Für die Zuordnung ist die jeweilige Zielstellung eines Kooperationsprojektes entscheidend.

5 Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen

Die Kategorisierung verschiedener Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit kann dabei helfen, zu verdeutlichen, wie Unternehmen ihr Engagement im Gemeinwesen¹⁴ gestalten können und welche Rolle ihren Kooperationspartnern dabei zukommen. Den sozialen Organisationen hilft es dabei, die Rolle von Unternehmen in ihren eigenen Kooperationskonzepten zu beschreiben und Anfragen an Unternehmen dementsprechend auszurichten.

Die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen wird im wesentlichen von den verschiedenen Zielen der Kooperationspartner bestimmt. Im Handbuch Unternehmenskooperation, von Reinhard Lang und Diethelm Damm werden vier Kooperationsziele beschrieben:

- ◆ vorrangig kommerzielles/organisationsbezogenes Interesse des Unternehmens/der Organisation,
- ◆ Entwicklungsaufgaben des Unternehmens/der Organisation,
- ◆ Entwicklung des Gemeinwesens,
- ◆ wohlwütiges Engagement, ideelle Ziele.

Bei diesen pauschalisierten Zielstellungen muss immer im Auge behalten werden, dass rein selbstlose Ziele eher selten sind, ein gewisses eigennütziges Kalkül hingegen immer vorhanden sein wird. Diese Tatsache findet Niederschlag in der Art und Weise der Zusammenarbeit.

Den Zielen entsprechen unterschiedliche Formen des Austauschs zwischen den Kooperationspartnern:

- ◆ Dienstleistungsbeziehungen (das Nutzen der jeweiligen austauschbaren Ressourcen),
- ◆ „Joint Venture“ (spezifische Zusammenarbeit von Unternehmen und sozialen Projekten, bei denen sich beide im Rahmen ihrer jeweiligen Unternehmens-/Organisationsentwicklung etwas versprechen),
- ◆ aktive Partnerschaft (problemlöseorientierte Partnerschaft),
- ◆ Hilfebeziehung (eher altruistisch geprägt).

Kooperationen lassen sich nicht immer eindeutig kategorisieren und auf die genannten Typen festlegen.

Die Darstellung von Kooperationsformen und Zielen ist als eine Möglichkeit der Kategorisierung zu verstehen und nicht auf jedes Projekt anwendbar.

¹⁴ siehe dazu Punkt 5.2 Formen des Engagements der Unternehmen im Gemeinwesen

5.1 Unternehmenskooperationen

In einer Unternehmenskooperation ist die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern definiert, im sozialen Bereich in der Regel zwischen einem Unternehmen und einem sozialen Träger.

Die Ziele einer Unternehmenskooperation kann man aus verschiedenen Perspektiven betrachten, der Sichtweise:

- ◆ des Unternehmens,
- ◆ der sozialen Organisation,
- ◆ der Adressaten einer sozialen Organisation und
- ◆ der Sichtweise der Verwaltung.

„Die Basis jedes tragfähigen Kooperationsprojektes zwischen einem Träger und einem Unternehmen ist die vertrauensvolle Beziehung der beiden Partner. Anders als bei der Beziehung zur öffentlichen Verwaltung gibt es hier keine Rechtsansprüche, die Beziehung ist freiwillig und muss deshalb aktiv hergestellt und gestaltet werden.

Die Kooperation entwickelt sich also erst dann, wenn das Problem, die Problemlösung, die einzusetzenden Mittel und die Rolle der Kooperationspartner gemeinsam geklärt und dabei die Interessen der Partner fair beachtet und in allen Kooperationsphasen beachtet werden.“¹⁵

Die Beziehung zwischen den beiden Partnern muss langfristig angelegt sein, wenn das Ziel von Kooperationsprojekten nicht in einmaligen öffentlichkeitswirksamen Aktionen und der Überreichung eines Schecks bestehen soll. Unternehmen als „Bürger“ im Gemeinwesen¹⁶ haben den Anspruch in die Bearbeitung sozialer Probleme einbezogen zu werden. „Es ist eine Herausforderung für beide Partner eine Kooperationsbeziehung langfristig zu erhalten, weil sich Ziele und Inhalte der Kooperation über einen längeren Zeitraum verändern können.“¹⁷

Ein Unternehmen bleibt ein Unternehmen und wird deshalb auch immer seine wirtschaftlichen Ziele in einem Projekt mit einfließen lassen. Währenddessen der Träger seine vor allem qualitativ-fachlichen Ziele anstrebt. Diese Ziele müssen zwischen den Kooperationspartnern frühzeitig konkretisiert werden und aufeinander abgestimmt werden. Ein Unternehmen möchte seine Unterstützung an der richtigen Stelle eingesetzt wissen.

„Bei Unternehmenskooperation geht es also weder ‚nur‘ um Wohltätigkeit, noch allein um die (ergänzende) Unterstützung von Trägern oder sozialarbeiterischen Initiativen mit Geld gegen Werbeleistung. Vielmehr geht es um Partnerschaften mit Firmen, die mit ihrem Engagement dazu beitragen können, dass Gelegenheiten und Strukturen geschaffen und/oder gefestigt werden, die für die Belange der verschiedenen Gruppen und ihr Miteinander im Gemeinwesen¹⁸ förderlich sind.

¹⁵ Vgl.: R. Lang: Ein Freund ein guter Freund. (Literaturliste Nr. 10)

¹⁶ siehe dazu Punkt 5.2. Formen des Engagements der Unternehmen im Gemeinwesen

¹⁷ Vgl.: R. Lang: Ein Freund ein guter Freund. (Nr. 12)

¹⁸ siehe dazu Punkt 5.2 Formen des Engagements der Unternehmen im Gemeinwesen

Kooperation basiert auf Kontakten zwischen einander ‚fremden Welten‘ sozial und ökonomisch tätiger Mitglieder des Gemeinwesens, die über die bislang starren Grenzen von Markt, Staat und drittem Sektor¹⁹ hinausgehen.“²⁰

„Eine Kooperationsbeziehung, in der die Unternehmen als Akteure im Gemeinwesen betrachtet werden (und agieren sollen) geht über eine reine Geschäftsbeziehung hinaus: es werden gemeinsame gemeinwesenbezogene Ziele definiert, Kompetenzen und Ressourcen zusammengeführt und gemeinsam Aktivitäten geplant und (mit verteilten Zuständigkeiten) durchgeführt.“²¹

Der Nutzen für die Unternehmen besteht im allgemeinen in der Verbesserung ihres Bildes in der Gesellschaft, als „guter Bürger des Gemeinwesens“.

Für das Gemeinwesen liegt der Nutzen in der Hauptsache darin, durch zusätzliche Sach-, Finanz- und andere Mittel das soziale Angebot inhaltsreicher für die Empfänger gestalten zu können, vorausgesetzt die Grundversorgung der Einrichtung (Personal- und Standortkosten) ist gesichert. Mitarbeiter von Sozialeinrichtungen erfahren durch Kooperationsprojekte mit Unternehmen eine Professionalisierung in Umgang und Durchführung von Mittelakquise. Sie erhalten Kontakte zu Kontaktpersonen in den Unternehmen und können sich auf diesem Weg ein Netzwerk aufbauen, das es ihnen erlaubt, bei Bedarf auf bestimmte Kontakte zurückzugreifen. Dieser Prozess führt dazu, dass sich das bisherige Bild „binnenorientierter“ (Oswald Menninger) Sozialeinrichtungen ändert. Die Einrichtungen öffnen und orientieren sich nach außen, nicht nur weil sie es brauchen, sondern weil sie es wollen.

Eine Kooperationsbeziehung hängt oft sehr stark vom Engagement einzelner Personen der sozialen Organisationen ab, von dem Willen, neue Wege zu gehen und dafür viel Zeit und Mühe zu investieren.

Kooperationsprojekte können die Wahrnehmung, die Flexibilität und die Leistungsfähigkeit im Gemeinwesen²², auf bestimmte Probleme zu reagieren, erhöhen. Solche Probleme würden ansonsten möglicherweise nicht erkannt, eine Zeit lang übergangen oder an die öffentliche Verwaltung delegiert werden. Die mögliche Folge wäre, dass eine Reaktion erst sehr spät, nur in begrenztem Umfang oder gar nicht erfolgt.

Die Einrichtungen profitieren in vielerlei Hinsicht von der Kooperation. Sie können ihren Adressaten trotz knapper werdenden öffentlichen Mitteln weiterhin eine angemessene fachliche Hilfe bieten. Sie erreichen einen zunehmenden Grad an Professionalisierung im Bereich der Mittelakquise und sie erarbeiten sich durch neue Herausforderungen neue Qualitäten in ihrer Organisationsstruktur, die wiederum für moderne soziale Einrichtungen unverzichtbar sind.

¹⁹ siehe dazu Punkt 5.1.2 Ziele der sozialen Organisationen

²⁰ Vgl.: Diethelm Damm, Reinhard Lang (UPL-Bundesinitiative): Handbuch Unternehmenskooperation – Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Hrg. Stiftung Mitarbeit. Bonn/Hamburg: 2001 (Nr. 7)

²¹ Vgl.: Lang: Ein Freund ein guter Freund (Nr. 12)

²² siehe dazu Punkt 5.2 Formen des Engagements der Unternehmen im Gemeinwesen

Der Nutzen für die Adressaten der Einrichtung ist ähnlich dem der Einrichtung selbst. Durch die zusätzlichen Mittel können insbesondere Jugendlichen und Familien interessantere Angebote geboten werden, die mit den sonst zur Verfügung stehenden Mitteln in der Regel nicht durchgeführt werden können.

Aus der Perspektive der öffentlichen Verwaltung sieht das, am Beispiel „Sachmittel-Pool Jugendamt Treptow“ betrachtet, folgendermaßen aus:

Die öffentliche Verwaltung stellt Kontakte zu Unternehmen her, die im Bezirk ansässige soziale Träger unterstützen. Der Nutzen für die öffentliche Verwaltung liegt darin, dass durch die „Erziehung“ der sozialen Einrichtungen diese dann den weiteren Kontakt mit den Unternehmen selbst unterhalten. Damit initiiert die öffentliche Verwaltung den Kontakt zur Wirtschaft und gibt dann Verantwortung an die soziale Einrichtung ab. Die öffentliche Verwaltung legt insbesondere Wert auf die Qualität bei der Durchführung der inhaltlich-fachlichen Arbeit bei dem Träger, sie kommt damit gleichzeitig ihrer rechtlichen Verpflichtung nach, die öffentlichen und freien sozialen Träger in ihrer Arbeit zu fördern und zu stärken. So kann im Bezirk eine vielfältige und anspruchsvolle Sozialarbeit angeboten werden.

Das Jugendamt Treptow-Köpenick ist derzeit noch ein Vorzeigemodell dafür, wie zukünftig in der öffentlichen Verwaltung zukunfts- und ressourcenorientiert gearbeitet werden soll.

5.1.1 Ziele des Unternehmens

Unternehmenskooperationen die von Unternehmen initiiert werden haben zwei wesentliche Ziele, die Verbesserung der Außenwirkung des Unternehmens am Markt und die Verbesserung der Innenwirkung.

Nach innen wirkende Faktoren sind die:

- ◆ Veränderung der Unternehmenskultur,
- ◆ Mitarbeiterzufriedenheit,
- ◆ Mitarbeiterbindung,
- ◆ Personalentwicklung,
- ◆ Teamentwicklung,
- ◆ Kompetenzentwicklung.

Nach außen wirkende Faktoren sind:

- ◆ ein intaktes Umfeld,
- ◆ Zugänge zu Kunden, Geschäftspartnern, Politik, Verwaltung und Gesellschaft,
- ◆ Einblicke in Märkte,
- ◆ frühzeitiger Kontakt zu gesellschaftlichen, kulturellen, politischen Entwicklungen,
- ◆ Image, Legitimation,
- ◆ gute Bewertung durch Anleger.²³

Ein Unternehmen kann also eine Kooperation mit einer sozialen Organisation aus den verschiedensten Gründen und Zielstellungen eingehen. Es werden durch bestimmte Handlungen Informationen an eine bestimmte Zielgruppe herangetragen. Das kann zum Beispiel so aussehen, dass sich das soziale Engagement eines Unternehmens bei einem bestimmten Teil potentieller Kunden werbewirksamer auswirkt, als herkömmliche Werbestrategien. Es kann aber auch eine Vorbildfunktion von der Unternehmenskooperation ausgehen, die dem Unternehmen auf diese Weise den Zugang zu einer neuen Generation potentieller Mitarbeiter und Kunden verschaffen kann. Durch das Engagement selbst nimmt das Unternehmen Einfluss auf das soziale Unternehmensumfeld. Mitarbeiter können durch die Mitarbeit in einem Kooperationsprojekt Selbsterfahrungen machen, die ihre eigene soziale Kompetenz im privaten und beruflichen Bereich stärkt.

Ein Kooperationsprojekt das sich mit dem Ziel der eigenen Personalentwicklung befasst ist zum Beispiel das Projekt von *Nike Town* Berlin und *Gangway*, einem Berliner Verein für Straßensozialarbeit. Mitarbeiter von Nike Town werden für einige Stunden im Monat von ihren Arbeitspflichten freigestellt und bieten stattdessen offene Sportgruppen für die Jugendlichen von *Gangway* an. Das Projekt wird im Punkt 6.1.2 detaillierter vorgestellt.

Ein wichtiger Aspekt ist bei vielen Unternehmen auch das sich kümmern um soziale Belange und Missstände. Ein Marketingeffekt ist natürlich erwünscht, um das Image des Unternehmens, sich sozial zu engagieren, an die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Kooperationen mit der Wirtschaft, gleich welcher Ausprägung, können sozialstaatliche Leistungen jedoch nicht ersetzen. Sie können die vorhandenen Angebote aber quantitativ und qualitativ hochwertig ergänzen.

5.1.2 Ziele der sozialen Organisation

„Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ ist abgeleitet von dem amerikanischen Begriff ‚Third Sector‘ und bezeichnet den gesellschaftlichen Bereich, in dem Nonprofit-Organisationen [in der Regel soziale Organisationen] agieren. Dieser Begriff hat sich Ende der 80-er Jahre in Deutschland etabliert.

²³ Vgl. Damm, Lang: Handbuch Unternehmenskooperation, Seite: 29 (Nr. 7)

Er beruht auf der amerikanischen Zählweise für drei gesellschaftliche Bereiche:

- ◆ business',
- ◆ government und
- ◆ nonprofit'.²⁴

In Deutschland wird er mit der Zählweise

- ◆ Wirtschaft → 1.Sektor,
- ◆ Staat → 2.Sektor und
- ◆ Zivilgesellschaft → 3.Sektor in Verbindung gebracht.

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind in der Regel private, nicht staatliche Einrichtungen, die nicht privatwirtschaftlich kommerziell ausgerichtet sind.

Nonprofit-Organisationen funktionieren selten nach dem Prinzip, dass der Kunde als Gegenleistung für eine erbrachte Dienstleistung oder Produkt bezahlt. Im Bereich der sozialen Arbeit begründen NPO ihre Existenz anders als kommerzielle For-Profit-Organisationen. Nicht kommerzielle Organisationen unterliegen latent prekären Existenzbedingungen, die in Zeiten von öffentlichen Mittelkürzungen schnell in manifeste Existenzbedrohungen umschlagen können.

Bei sozialen Organisationen liegen, so die vorherrschende Meinung, die Hauptziele einer Kooperation in der Unterstützung durch private Finanz- und Sachmittel, in der Unterstützung durch Know-how beim Aufbau, bei der Durchführung und Erhaltung sozialer Projekte und in der Möglichkeit den Adressaten attraktivere Angebote machen zu können für die vorher keine Möglichkeiten gegeben waren.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Nachforschungen haben genau diese Meinung bestätigt. Allerdings sind die entstehenden Kooperationsprojekte auch oft Resultate spontaner, notgedrungener Entscheidungen, dass „jetzt“ eine Hilfe gebraucht wird. Viele Kooperationsprojekte, gerade die mit kleineren Unternehmen, entstehen häufig eher zufällig, weil gerade die richtigen Personen, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zusammengetroffen sind.

Ein weiteres Ziel ist begründet im Wandlungsprozess der sozialen Einrichtungen. Es gibt zahlreiche Wettbewerber auf dem Mittelbeschaffungsmarkt. Die Qualifizierung für diesen Aspekt der Arbeit sozialer Organisationen geschieht im Rahmen einer Unternehmenskooperation als von den Organisationen sehr wohl gewünschte Nebenfolge. Sie sind gezwungen ihre Arbeitskonzepte regelmäßig zu reflektieren, um somit Unsicherheiten nach innen und außen zu beseitigen. Um Drittmittel zu akquirieren ist es wichtig, als soziale Organisation genau zu wissen, was ist das Ziel, wie kann das Ziel erreicht werden und welchen Nutzen soll das Projekt haben.

Dafür ist es notwendig sich selbst, als Organisation, über seine Aufgabe klar zu sein und diese nach außen hin eindeutig zu formulieren und einheitlich zu kommunizieren.

²⁴ Vgl.: Detlef Luthe. Fundraising, (Nr. 15)

Die Form der einheitlichen Selbstdarstellung einer Organisation nach innen und außen wird mit dem Begriff Corporate Identity beschrieben. Die Corporate Identity ist gekennzeichnet vom einheitlichen Verhalten, einheitlicher Kommunikation und einheitlichen Erscheinungsbild. Durch dieses abgestimmte Erscheinungsbild entsteht das Image der Organisation, dass sich im Bewusstsein der Öffentlichkeit festsetzt.

Eine Corporate Identity trägt u.a. dazu bei, dass sich das Bild des dritten Sektors in der Öffentlichkeit verändert. Der dritte Sektor erhält in der Gesellschaft eine bessere Lobby, die Arbeit sozialer Einrichtungen wird für Außenstehende transparenter und für Unternehmen stellen sie sich zunehmend als interessantes Investitionsgebiet dar.

Durch Unternehmenskooperationen haben soziale Einrichtungen die Möglichkeit, gegenüber staatlichen Geldgebern eine größere Autonomie zu erreichen. Die eingetriebenen Mittel können in der Regel flexibler eingesetzt werden, als bei einer ausschließlichen Finanzierung aus Zuwendungen der öffentlichen Hand

5.1.3 Ziele der Adressaten

Die Adressaten einer Einrichtung sind die Klienten. Die Klienten sind die Voraussetzung für die Arbeit des Trägers, sie sind seine Existenzberechtigung.

Das bedeutet, dass neben den eigentlichen organisatorischen Zielen einer Einrichtung auch die Ziele und Interessen der Klienten Beachtung finden müssen. Sie sind diejenigen, die in der Regel wählen können, welche Dienstleistung sie wo in Anspruch nehmen, abhängig davon wie sie die „Qualität“ der Arbeit einschätzen.

Die Klienten wollen erstgenommen werden. Dazu gehört u.a., dass eine soziale Organisation, insbesondere in der offenen Sozialarbeit, altersentsprechende Angebote bieten kann, um die entsprechende Zielgruppe für eine gezielte sozialpädagogische Arbeit gewinnen zu können. Es verlangt außerdem eine gewisse Transparenz in der Arbeit der Einrichtungen, denn die Adressaten identifizieren sich mit „ihrer“ Einrichtung. Klienten wollen nicht als Ware behandelt werden, sie wollen und sollen die Arbeitsinhalte in einem gewissen Grad mitbestimmen können. Mitzuentscheiden, mit welchen Unternehmen warum, weshalb kooperiert wird, hat aus diesem Grund auch etwas mit den Zielen der Adressaten zu tun.

5.2 Formen des Engagements der Unternehmen im Gemeinwesen

Im folgenden Kapitel werden die in der Grafik unter Punkt 4 bereits erwähnten Kooperationsformen näher erklärt.

Zunächst wird jedoch der Begriff Gemeinwesen, so wie er in der vorliegenden Arbeit verwendet wird, definiert.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Gemeinwesen als territoriale Einheit, als Stadtviertel o.ä. verstanden.

„Bei dem Versuch, ein funktionales Gemeinwesen zu erklären, bleiben alle Verfasser unscharf und allgemein. [...] Problematisch bleibt der Begriff ‚Gemeinwesen‘ deshalb, weil er undifferenziert die unterschiedlichen Qualitäten von Gemeinwesen bezeichnet.“

So können Staat und Gesellschaft der BRD ebenso gemeint sein, wie eine Landgemeinde, d.h. der Begriff sagt nichts über die Qualität des Zielsystems aus. Auch die Zusätze territorial, kategorial und funktional heben nur jeweils einen besonderen Aspekt der Betrachtung und Eigenart der Gemeinwesen hervor, weil er keine Trennschärfe besitzt, um zu bestimmen, wo jeweils das Gemeinwesen beginnt und aufhört, im Unterschied etwa zum soziologischen Begriff des Quartiers für ein räumliches, städtisches Gebilde mit bestimmten historischen, sozialen, infrastrukturellen und räumlichen Merkmalen und Qualitäten oder auch dem Institutionsbegriff.“²⁵

Corporate Citizenship

„Corporate Citizenship [CC] ist die Bündelung aller über die eigentliche Geschäftsfähigkeit hinausgehenden gesellschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens und deren strategische Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele im Austausch mit der gesellschaftlichen Umwelt.“²⁶

„Der unübersetzbare Begriff ‚Corporate Citizenship‘ umfasst alle freiwilligen Leistungen eines Unternehmens zugunsten des Gemeinwohls in Form von Geld-, Sach- und Dienstleistungen. CC beschreibt die Rolle des Unternehmens als guten Staatsbürger, corporate citizen, im Gemeinwesen, dessen ‚bürgerschaftliches‘ Engagement strategisch in die Unternehmensentwicklung eingebunden ist.“²⁷

Man kann auch die im folgenden von Dr. Ulrich Bopp dargestellte Ansicht haben. „Die Abgrenzung zum inzwischen halb eingedeutschten Begriffes ‚Sponsoring‘ von den gemeinnützigen Aktivitäten der Unternehmen ist hier sehr wichtig. Eine gemeinnützige Spende oder Aktivität wird steuerlich und sachlich als gemeinnütziges Handeln angesehen. Während Sponsoring nicht als Ausdruck von Corporate Citizenship angesehen werden kann, sind gemeinnützige Unternehmensstiftungen, die aus Anlass von Firmenjubiläen o.ä. geschaffen werden, ein klarer Ausdruck der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die damit auch zum guten Bild des Unternehmens in den Medien beitragen.“²⁸

„So wollte Ford am Standort Köln ‚ein guter Bürger‘ sein und stellt seine Mitarbeiter seit Mai 2000 für den Community Service frei. Sechzehn Arbeitsstunden pro Jahr können sich Freiwillige in vom Unternehmen ausgewählten sozialen und Umweltschutzprojekten engagieren. Bei *Timberland* in München bekommt jeder Mitarbeiter vier Tage im Jahr frei, an denen er in einem Kinderheim in der Nähe der Firma seinen gemeinnützigen Dienst tut: die Fahrräder der Kinder repariert, beim Umzug hilft, Computerkurse gibt.

²⁵ Vgl.: Oelschlaegel, Seite 153 (Nr. 16)

²⁶ Vgl.: Marita Haibach: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Campus Verlag. Frankfurt/New York 1998 (Nr.9)

²⁷ Vgl.: Damm, Lang: Handbuch Unternehmenskooperation, S. 19 (Nr. 7)

²⁸ Vgl.: Dr. Ulrich Bopp „Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement“, Impulsreferat zum gleichnamigen Kongress der SPD-Bundestagsfraktion im Berliner Reichstag am 23.11.2000, erschienen im „Arbeitspapier der Bundesinitiative“ Unternehmen (Nr. 3)

Auch deutsche Großunternehmen entdecken ‚bürgerschaftliches Engagement‘. Henkel zum Beispiel mit seinem Projekt ‚Miteinander im Team‘. Vereine, Initiativen, Selbsthilfegruppen, für die Mitarbeiter in ihrer Freizeit ehrenamtlich arbeiten, unterstützt der Chemiekonzern mit Geld und Expertenrat.“²⁹

Corporate Volunteering

Corporate Volunteering bezeichnet das Spenden von Zeit für bürgerschaftliches Engagement durch Unternehmen. Corporate Volunteering gibt es im Rahmen von Personalentwicklung (z.B. das unter Punkt 6.1.2 beschriebene Projekt zwischen *Nike Town* Berlin und *Gangway e.V.*), Teamentwicklung (*Siemens*), Entwicklung der Unternehmenskultur oder im Rahmen eines organisierten Projektevents (wenn Mitarbeiter eines Unternehmens z.B. einen Spielplatz für einen Kindergarten erbauen).

„From individual employee efforts to coordinated group projects, corporate volunteer programs are an increasingly important resource for meeting community needs and solving serious social problems.“³⁰

Die Gemeinschaft erhält durch Volunteer Programme Freiwillige (volunteers), die spezielles Fachwissen haben. Der Zusammenhang der Gemeinschaft wird von innen gestärkt.

Die Unternehmensmitarbeiter/die Freiwilligen profitieren durch zusätzliche persönliche Erfahrungen, dadurch dass sie bedürftigen Menschen helfen. Sie erlernen Fähigkeiten die ihre Entscheidungs- und/oder Führungsaufgaben positiv beeinflussen.

Durch das Engagement des Unternehmens verbessert sich die Lebensqualität der Gemeinschaft, wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert und das öffentliche Ansehen des Unternehmens verbessert.

In Deutschland ist Corporate Volunteering noch nicht so verbreitet wie es zum Beispiel in den USA ist. Diese Entwicklung hängt sehr stark von der Mentalität und der bereits erwähnten „Erziehung“ des Staates ab. Engagementformen, wie zum Beispiel das Corporate Volunteering, werden deshalb vor allem durch us-amerikanische Unternehmen, wie z.B. *Coca-Cola*, *Microsoft*, *Ford* und *Timberland* in Deutschland populär gemacht.

Corporate Giving

Corporate Giving bezeichnet Spendenprogramme von Unternehmen an soziale Einrichtungen. Ein Teil davon wird durch Unternehmensstiftungen aufgebracht. Der Vorteil dabei ist, dass in den Stiftungen Rücklagen gebildet werden können, sodass auch in Zeiten geringerer Einnahmen, Spenden im gleichen Umfang fließen können.

Unter Corporate Giving wird zum einen die Unterstützung durch finanzielle Mittel, aber auch durch Dienstleistungen, Know-how und Sachleistungen zusammengefasst. Es ist eine Möglichkeit für Unternehmen sich als corporate citizen im Gemeinwesen zu engagieren.

²⁹ Vgl.: http://www.zeit.de/2000/39/Hochschule/200039_c-ehrenamt.html (Nr. 50)

³⁰ Vgl.: <http://www.volunteerfresno.org/beta/corporate.html> (Nr. 51)

Sponsoring

Eine andere Beziehung zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen stellt das Sponsoring dar.

Beim Sponsoring handelt es sich um ein vertraglich geregeltes Geschäft auf Gegenseitigkeit, das zwischen Sponsor und Gesponserten abgeschlossen wird. In einem Sponsoringvertrag werden Vereinbarungen über die Leistungen des Sponsors und die Gegenleistungen des Gesponserten festgelegt. Fehlt eine dieser Vereinbarungen, so liegt kein Sponsoringvertrag vor.

„Sponsoren erbringen Leistungen in Form von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen, um vom Gesponserten Gegenleistungen zu erhalten, die dazu beitragen den Bekanntheitsgrad des jeweiligen Unternehmens zu steigern und/oder dessen Image positiv zu beeinflussen. Mögliche Gegenleistungen sind: Überlassung der Nutzungsrechte des Logos an den Sponsor für seine Werbeaktivitäten, Erwähnung der Sponsoren in der Pressearbeit, Nennung der Sponsoren auf Veranstaltungen, schriftliche Erwähnung (Logo, Schriftzug) auf Informationsmaterialien, in Zeitschriften oder Programmheften, etc.. Ziel ist die öffentliche Kommunikation der Sponsoringmaßnahme.“³¹

Sozial-Sponsoring

„Beim Sozial-Sponsoring geht es um die Beschaffung von Mitteln, die nicht nach klaren Förderkriterien auf der Grundlage des Sozialstaatsgebots bei staatlichen Zuwendungsgebern beantragt werden [...]“³²

„Bei den im Sozial-Sponsoring Gesponserten kann es sich grundsätzlich um unabhängige Institutionen sowie Einzelpersonen handeln, die ausschließlich und nicht – kommerziell humanitäre Probleme von Individuen, Gruppen und/oder der Gesellschaft angehen, thematisieren und/oder lösen.“³³

Eine sehr ausgefeilte Form von Sozial-Sponsoring betreibt der Verein Sozial-Sponsoring Wuppertal.³⁴ Der Sozial Sponsor Wuppertal ist der Zusammenschluss sieben verschiedener gemeinnütziger Vereine. Ziel dieser freien sozialen Träger ist es, angesichts knapper öffentlicher Kassen, gemeinsam aktiv neue Wege der Mittelakquise zu beschreiten.

Die Geschäftsidee von Sozial Sponsoring Wuppertal ist das Sichtbarmachen des sozialen Engagements der Sponsoren durch ein Symbol. Der Trägerverbund vermietet sein Logo "Sozialsponsor in Wuppertal".

Mit dem Emblem für soziales Engagement wird ein neuer Kreis von Unternehmen zur Unterstützung lokaler Beratungs- und Hilfseinrichtungen gewonnen.

³¹ Vgl.: Haibach: Handbuch Fundraising, S. 186 (Nr. 9)

³² Vgl.: Lang, Reinhard; Haunert, Friedrich: Handbuch Sozial-Sponsoring. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen. Beltz: 1995; Seite 29 (Nr. 14)

³³ Vgl.: Hermanns, Arnold: Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. völlig überarb. und erw. Auflage, München: Vahlen, 1997 (Nr. 10)

³⁴ Nähere Informationen dazu, siehe: <http://www.sozialsponsoring.wtal.de/frame.htm> (Nr. 41)

Sozial engagierte Firmen werden am Zeichen erkannt und honoriert. Gleichzeitig gewinnen die Mitgliedsorganisationen ein neues Finanzierungsinstrument für ihre professionelle soziale Arbeit vor Ort.

Sozial Sponsoring Wuppertal basiert auf den Erfahrungen von Sozialsponsoring Aachen, die dieses Markenzeichen für soziales Engagement entwickelt haben und schon seit 1993 vermieten.

Spenden

Für den Sozialbereich kommt Sponsoring als Finanzierungsquelle für Regelaufgaben nicht in Frage. Gemeinnützige Organisationen, die nach Geldgebern für die Absicherung ihres Alltagsgeschäftes suchen, müssen sich auf Spenden aus dem Unternehmensbereich konzentrieren.

„Spenden sind freiwillig in eine NPO eingebrachte Ressourcen, wie Geld, Waren und Dienste, denen keine äquivalente materielle bzw. monetäre Gegenleistung gegenübersteht. In diesem Sinne umfasst der Spendenbegriff beispielsweise auch das ehrenamtliche Engagement.“³⁵

Jede Organisation hat ein eigenes Universum potentieller Spender/innen, die jedoch nur dann spenden, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Zu den Voraussetzungen gehören insbesondere Aspekte wie Leistungsfähigkeit, ein stimmiges Image (siehe auch Corporate Identity) der Organisation, personelle Ausstattung für Fundraisingaufgaben und Zeit und evtl. Geld, um größere Fundraisingkampagnen vorzufinanzieren.

Das „Universum“ setzt sich zum einen aus Stiftungen und Unternehmen zusammen, zum anderen aus dem direkten Umfeld der Organisationen. Dazu gehören:

- ◆ Mitarbeiter und Freiwillige, deren Freunde und Familien,
- ◆ Aufsichtsrat und Klientel, deren Freunde und Familien.

Diese beiden Gruppen sind die Grundlage zur Bildung eines weitläufigen Fundraisingnetzwerks. Dieses Netzwerk ist essentiell, um an Unternehmensspenden heranzukommen und muss gepflegt werden. „Die Kommunikation mit dem Spender/innenkreis ist das A und O des Spendensammelns. Eine gute Kommunikation und die gleichzeitige Orientierung an den Zielen und Leitbildern der Organisation, sind für den Fundraiser wichtig, um das Fundraising als produktiven und gestaltbaren Faktor zu nutzen.“³⁶ Im Idealfall nützt das Beiden, dem Spender und dem Spendenempfänger.

„Bei den Empfängern von Unternehmensspenden – sofern sie steuerlich geltend gemacht werden sollen – darf es sich ausschließlich um gemeinnützige Organisationen handeln. Spenden liegt das Prinzip der Freiwilligkeit zu Grunde. Es darf daher kein schriftlicher Vertrag über eine vom Empfänger zu erfüllende Gegenleistung vorliegen. Spenden dürfen also kein Entgelt für eine bestimmte Leistung des Empfängers sein, noch im Zusammenhang mit dessen Leistungen stehen.“

³⁵ Vgl.: Urselmann, Michael: Gegenleistung für Spende?. BSM-Newsletter(3). 1994. S. 22-24 (Nr. 30)

³⁶ Vgl.: Haibach: Handbuch Fundraising. S. 196 (Nr. 9)

Es ist jedoch nicht verboten Spenden der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Oft verlangen Unternehmen auch bei einer Spende eine mündlich verabredete Gegenleistung, z.B. eine gemeinsame Pressekonferenz bei der Scheckübergabe.“³⁷

Verschiedenen Formen der Zusammenarbeit schließen sich nicht aus, wenn es um die Lösung humanitärer Probleme in unserer Gesellschaft geht. Es ist durchaus möglich, zunächst auf der Basis einer Geschäftsbeziehung und/oder einer Sponsoringpartnerschaft zusammenzuarbeiten, aus der sich dann langsam eine Kooperationsbeziehung entwickeln kann. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, um welche Form der Zusammenarbeit es gerade geht und wer welche Ziele und Interessen verfolgt, um keine unangemessenen Ansprüche und Missverständnisse aufkommen zu lassen und um die Beziehung evaluieren zu können.

„Durch eine Unternehmenskooperation können nichtwerblichen Motiven und Beweggründen in der Beziehung Träger – Unternehmen mehr Raum gegeben werden und die Beziehung kann wesentlich kreativer gestaltet werden als z.B. bei einer Sponsoringbeziehung. Es kann durch den sozialen Träger beispielsweise ein sinnvolles Betätigungsfeld für engagierte Unternehmensmitarbeiter/innen geschaffen werden, dem Unternehmen können (Mit)Gestaltungsmöglichkeiten im Gemeinwesen geboten werden, es können Räumlichkeiten gemeinsam genutzt werden, etc.“³⁸

Das Nachdenken über eine Unternehmenskooperation beginnt oft erst aus der Not heraus, kaum Mittel zu Verfügung zu haben und schnell eine Lösung der Probleme zu finden. Dabei geraten oft die vielen Möglichkeiten, die eine Unternehmenskooperation, neben der finanziellen Hilfe, eröffnen kann aus dem Gesichtsfeld. Zu diesen Möglichkeiten gehören Beiträge durch Zeitspenden, Kontakte, Wissen/Know-how, verbilligte oder kostenlose Unternehmensleitungen, Zeit und Leistungen der Unternehmensmitarbeiter/innen, Vermittlung weiterer Ressourcengeber, etc.. Solche Leistungen sind, wenn man sie in monetäre Einheiten umrechnet, meistens mehr Wert, als eine Geldspende oder Sponsoringsumme. Diese Möglichkeiten erlauben es vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen, denen häufig nicht so viel Geld zur Verfügung steht, sich im Gemeinwesen zu engagieren.

Die Möglichkeiten einer Austauschbeziehung sind vielfältig. Die Vertreter der sozialen Organisationen müssen sich dieser Vielfalt bewusst sein, um in der Lage zu sein, gemeinsam mit dem Partner die passende Unterstützungs- und Nutzenleistung, bedarfsgerecht auszuarbeiten.

³⁷ Vgl.: Haibach: Handbuch Fundraising. S. 198 (Nr. 9)

³⁸ Vgl. Damm, Lang: Handbuch Unternehmenkooperation. (Nr. 7)

6 Die Bedeutung von Unternehmenskooperationen

In Punkt 3 wurde ausführlich beschrieben, was sich wie und wodurch am Selbstverständnis der sozialen Organisationen verändert hat und weiterhin verändern wird. Im kommenden Abschnitt wird auf einige spezielle Kooperationsprojekte eingegangen. Es soll die Bedeutung von Unternehmenskooperationen für soziale Träger anhand von Interviews mit Vertretern ausgewählter Projekte dargestellt werden.

6.1 Die Auswahl der Projekte

Für die Interviews wurden Repräsentanten für die Kooperationsprojekte von drei Trägern ausgewählt.

Alle vorgestellten Träger sind in Berlin, im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit tätig und unterhalten Unternehmenskooperationen unterschiedlicher Inhalte und Erscheinungsformen. Bei den Trägern handelt es sich um den *Cabuwazi* Kinder- und Jugendzirkus, dem Verein für Kinder- und Jugendsozialarbeit *Gangway* e.V. und das Jugendamt Treptow-Köpenick.

Die Träger haben unterschiedliche Kooperationsformen mit den Unternehmen und decken dadurch unterschiedliche Bereiche des Themas ab. Trotz der geringen Anzahl von insgesamt vier Interviews wird so ein verhältnismäßig weites Feld betrachtet. Es gewährt unterschiedliche Einblicke und Meinungen zur Bedeutung, zu Problemen und Perspektiven von Unternehmenskooperationen in sozialen Einrichtungen.

Um diese Informationen zu bekommen, wurden diejenigen befragt, die am besten über das Zustandekommen, die Inhalte und Ziele des Kooperationsprojektes der jeweiligen Einrichtung informiert waren. Herr Köckenberger, Vorstandsvorsitzender vom *Cabuwazi* Kinder- und Jugendzirkus, die Geschäftsführerin von *Gangway* e.V., Frau Berndt und zwei ihrer Mitarbeiterinnen, Frau Rau und Frau Baer, und Herr Abé vom Jugendamt Treptow-Köpenick.

6.1.1 Cabuwazi

Cabuwazi (ChAotisch- BUnter- WAnde- rZirkus) ist ein sozialpädagogischer Jugendkulturbetrieb. Er wendet sich an die so genannten "Lückekinder" in Berlin, im Alter zwischen 10 und 17 Jahren, für die nur wenige Freizeitangebote existieren. *Cabuwazi* bietet Kindern und Jugendlichen sowie Schulen an vier Zirkusstandorten in Berlin ein differenziertes Programm an Artistikworkshops, Projektwochen, Aufführungen von Kindern und Jugendlichen und Ferienprogrammen. Viele dieser Programme werden vor dem Hintergrund der integrativen und multikulturellen Arbeit durchgeführt.

Cabuwazi ist ein niedrighschwelliges Angebot der Kinder- und Jugendarbeit, d.h. die Kinder und Jugendlichen gehen dort freiwillig hin.

Der Zirkus mit ca. 600 – 700 regelmäßig trainierenden Kindern und Jugendlichen pro Woche, Europas größter Kinder- und Jugendzirkus. Insgesamt 2000 bis 3000 Kinder durchlaufen den Zirkus jährlich.

Zu den dringendsten Aufgaben gehört die finanzielle Sicherung der zukünftigen Projektarbeit. Wie überall ist die Finanzierung eine Mischung aus allen Möglichkeiten. Personalstellen werden beispielsweise über die Arbeits- und Bezirksämter finanziert.

Speziell die *Bewag* AG unterstützt das Projekt seit mehreren Jahren finanziell oder mit Sachleistungen und Know-how. Die Form der Unterstützung ist ein Spenden-Sponsoring-Mix.

6.1.2 Gangway

„Die Jugendlichen, mit denen wir es zu tun haben, fallen auf.

Man sagt auch:

- ◆ Sie sind auffällig
- ◆ Sie haben Kraft und wollen sie zeigen
- ◆ Sie sind gewaltbereit
- ◆ Sie haben Probleme
- ◆ Sie machen Probleme
- ◆ Sie werden ausgegrenzt.
- ◆ Sie grenzen sich selber aus.“

Meist stimmt beides.“(Elvira Berndt, Geschäftsführerin)³⁹

Gangway startete 1990 mit zwei Streetworkerteams. Heute arbeitet *Gangway* mit 45 Streetworkern, in 14 Teams, in 9 Berliner Bezirken. In jedem Team arbeiten drei bis vier Streetworker beiderlei Geschlechts und in den Bezirken, in denen mit jugendlichen Migranten gearbeitet wird, sind die Teams bi- oder trinational besetzt.

Gangway ist dort, wo die Jugendlichen leben und den größten Teil ihrer Zeit verbringen. Aus diesem Grund sind die Teams beweglich und können überall in der Stadt zu den Jugendlichen Kontakt aufnehmen und sie in ihrem Freizeitverhalten begleiten.

Die Streetworker begegnen den Jugendlichen an ihren Treffpunkten im öffentlichen Raum. Sie gehen auf die Jugendlichen ein und nehmen sie ernst. Ziel ihrer Arbeit ist es Bewegung in die Gruppenstrukturen zu bringen, anstatt sie aufzulösen. Sie unterstützen die Jugendlichen dabei, ihre Interessen auf eine Art und Weise durchzusetzen, die nicht ihrem sonstigen Alltagsverhalten entspricht. Regelmäßiger Alltag sind z.B. die Interessenvertretung und das Suchen nach Konfliktlösungen mit Wohnungsbaugesellschaften, Behörden, öffentlichen Einrichtungen, Anwohnern usw..

Die Vermittleragentur Agens27 stellt Kontakte zwischen sozialen Trägern und Unternehmen, im Rahmen von public-private-partnership, her. Sie werben Unternehmen, die sich als corporate citizen in sozialen Organisationen engagieren wollen. 1999 eröffnete *NikeTown*, eine Geschäftsstelle des Unternehmens Nike in Berlin. Im darauf folgenden Jahr wurde in Zusammenarbeit mit Agens27 und verschiedenen Berliner sozialen Trägern ein Freiwilligenprogramm ins Leben gerufen.

³⁹Vgl.: <http://212.87.36.244/asp/user.asp?client=gangway&cat1id=1> (Nr. 42)

Seit 2000 besteht zwischen *NikeTown* und *Gangway* ein Kooperationsprojekt. Das Unternehmen stellt dafür acht Mitarbeiter/innen für eine bestimmte Wochenstundenzahl (in der Regel 2h/Woche) von ihrer Arbeit, unter Beibehaltung ihrer Bezüge, frei. Sie bieten stattdessen gemeinsam mit Sozialarbeitern von *Gangway* Volleyball-, Basketball- oder Fußballkurse für Jugendliche in benachteiligten Stadtquartieren an. Die Kurse sind jeweils auf Wunsch der Jugendlichen initiiert worden. Jeweils zwei Unternehmensmitarbeiter leiten die Gruppen als Trainer. Die Sozialarbeiter sind für die sozialpädagogische Begleitung ihrer Gruppen zuständig. Zusammen mit den Leitern der einzelnen Projekte, den Freiwilligen und mit Unterstützung durch die Agens27 GmbH wurden Arbeitsumfang, Zeit, Ziele und sonstige Konditionen schriftlich festgelegt.

Bei diesem Projekt handelt es sich um eine Corporate Volunteering Maßnahme. Die Besonderheit der Kooperation zwischen *Gangway* und Nike sieht Frau Berndt so: „Es ist eine Form von längerfristiger Kooperation die schon rausfällt aus dem was in Deutschland üblich ist, auch in Unternehmensstrategien. Die Form von längerfristigem Einsatz ist schon etwas Besonderes, man muss es nur nicht über bewerten. Es sind ganz kleine Pflänzchen, die hier nichts ersetzen können..., die hier nicht einmal eine große Perspektive haben im Sinne einer wachsenden Kooperation. Also, dass sich aufgrund dieser Kooperation ein neues Projekt entwickelt oder dergleichen.“

6.1.3 Das Jugendamt

Herr Abé ist verantwortlich für die sportorientierte Jugendarbeit im Bezirk und ist in dieser Tätigkeit u.a. auch verantwortlich für die Planung von Veranstaltungen und die Drittmittelakquise. Die Idee, akquirierte Mittel möglichst verschiedenartig zu nutzen, führte zu der Projektidee „Sachmittel-Pool Jugendamt Treptow“.

Die Hauptaufgaben des Jugendamtes können in drei Worten beschrieben werden, Prävention, Beratung und Intervention.

Die Frage nach Auftrag und Ziel der Jugendhilfe beantwortet das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), das am 1.1.1990 in Kraft getreten ist. Nachfolgend sind die Paragraphen 1 bis 4 aus den allgemeinen Vorschriften des KJHG auszugsweise aufgeführt.

§ 1 - Recht auf Erziehung, Elternverantwortung, Jugendhilfe

(1) Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. [...]

(3) Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Absatz 1 insbesondere

1. junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,
2. Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,
3. Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,
4. dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

§ 2 - Aufgaben der Jugendhilfe

(1) Die Jugendhilfe umfasst Leistungen und andere Aufgaben zugunsten junger Menschen und Familien. [...]

§ 3 - Freie und öffentliche Jugendhilfe

(1) Die Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch die Vielfalt von Trägern unterschiedlicher Wertorientierungen und die Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen.

(2) Leistungen der Jugendhilfe werden von Trägern der freien Jugendhilfe und von Trägern der öffentlichen Jugendhilfe erbracht. Leistungsverpflichtungen, die durch dieses Buch begründet werden, richten sich an die Träger der öffentlichen Jugendhilfe.

(3) Andere Aufgaben der Jugendhilfe werden von Trägern der öffentlichen Jugendhilfe wahrgenommen. Soweit dies ausdrücklich bestimmt ist, können Träger der freien Jugendhilfe diese Aufgaben wahrnehmen oder mit ihrer Ausführung betraut werden.

§ 4 - Zusammenarbeit der öffentlichen Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe

(1) Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien partnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie hat dabei die Selbständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten.

(2) Soweit geeignete Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe betrieben werden oder rechtzeitig geschaffen werden können, soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen.

(3) Die öffentliche Jugendhilfe soll die freie Jugendhilfe nach Maßgabe dieses Buches fördern und dabei die verschiedenen Formen der Selbsthilfe stärken.

Seit 1998 gibt es das Projekt des Sachmittelpools vom Jugendamt Treptow von Berlin. Dafür stellen bezirksansässige und inzwischen auch überregionale Unternehmen kontinuierlich Sachmittel, in geringem Maß auch Unternehmensleistungen und finanzielle Mittel, für Einrichtungen der öffentlichen und freien Träger der Jugendarbeit im Bezirk, sowie für die Durchführung besonderer Jugendveranstaltungen zur Verfügung. Die Leistungen der Unternehmen fließen als Spende oder Sponsoringleistung.

Die Besonderheit an diesem Projekt ist, dass für die Kontaktierung der Unternehmen, die Verteilung der Sachmittel und die Organisation der Veranstaltungen ein Mitarbeiter des Jugendamtes zuständig ist, der dabei eng mit den Einrichtungen kooperiert. Durch die Einbindung in diese Aktivitäten haben sich die meisten Einrichtungen bzw. Träger so weit qualifiziert, dass sie mehr und mehr eigene Fundraisinganstrengungen unternehmen. Aufgrund des Erfolges der Abteilung Jugend wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet. In der Arbeitsgruppe befindet sich ein Ansprechpartner aus jeder Abteilung des Bezirksamtes (u.a. Umwelt, Familie, Senioren) der Fundraising Aktivitäten für seine Abteilung durchführt.

Zu den unterstützenden Unternehmen gehören zum Beispiel das *Park Center* Treptow und der *Coca-Cola* Konzern.

6.2 Das Ergebnis

Die Ausgangspunkte für die Kooperationsprojekte sind so unterschiedlich wie die Projekte selbst. Sie bieten aufgrund dessen verschiedene Perspektiven, die bei der Bearbeitung der Fragestellung wichtig sind.

Nachdem die sozialen Organisationen, bzw. das Jugendamt als öffentlicher Träger, im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurden, werden nachfolgend ihre verschiedenen Herangehensweisen an die Kooperationsprojekte vorgestellt.

Warum wurde der Schritt zur Unternehmenskooperation gegangen?

Wie kamen die Kontakte mit dem/den Unternehmen zustande?

Wie funktioniert die Unternehmenskooperation bei den Befragten?

Die Kontakte zwischen *Cabuwazi* und den Unternehmen *Bewag* und *Krupp Stahlbau Berlin* ⁴⁰ gingen maßgeblich auf das Jugendamt des Bezirks Treptow-Köpenick sowie auf den früheren Vorsitzenden des Betriebsrates der *Krupp Stahlbau Berlin* und derzeitigen ehrenamtlichen Vorstandsvorsitzenden von *Cabuwazi*, Herrn Köckenberger, zurück. In Treptow befindet sich seit 1995 der neue Sitz der *Bewag*. Mit dem Umzug des Verwaltungssitzes nach Treptow hat die *Bewag* zunächst über eine Agentur nach Projekten gesucht, die sie unterstützen könnte. Gleichzeitig haben Herr Stahr, der Jugendstadtrat von Treptow und Herr Köckenberger, als Vertreter von *Cabuwazi*, an der Herstellung von Kooperationskontakten gearbeitet. 1996 trafen sich die drei Parteien, um gemeinsame Ziele zu definieren.

Neben dem Kooperationsprojekt mit der *Bewag* gibt es noch andere Partner, die den Zirkus unterstützen. Durch Stiftungsgelder werden u.a. Gelder für Außenanlagen, Zirkuswagen, Container, konkrete Projekte zur Verfügung gestellt. Bei *Cabuwazi* gibt es einen Fundraisingbeauftragten, der für die Mittelbeschaffung zuständig ist.

Weiterhin werden Mittel durch Eintrittsgelder, Restauration und Auftritte bei Sponsoren erwirtschaftet.

Elvira Berndt, Geschäftsführerin von *Gangway e.V.* sagte: „Entstanden ist das [Kooperationsprojekt] als Zufallsprodukt, weil... Ich glaube das unser Team Mitte, also in der City, was unter anderem rund um den Alexanderplatz arbeitet, dort mit Jugendlichen ein Beachvolleyballfeld und diverse Angebote, als Belebung des öffentlichen Raums aufgebaut hat und bei Nike, glaube ich, angefragt hat wegen Sponsoring oder Spenden oder so. Über diesen Kontakt zu Nike, die gerade dabei waren über Agens27 dieses Projekt zu initiieren, ist dieser Kontakt entstanden und die Frage gestellt worden, ob wir ein potentieller Träger wären, der Einsatzgebiete für diese Voluntäre anbietet.“ ⁴¹

⁴⁰ *Krupp Stahlbau Berlin* ist im März 2002 vom *ThyssenKrupp* Konzern geschlossen worden. Die Kooperation mit *Cabuwazi* endete mit der Schließung.

⁴¹ Vgl. Interview mit Frau Berndt

Das Kooperationsprojekt mit Nike ist eines von mehreren die *Gangway* unterhält. „Wir machen ganz viel Unternehmenskooperation, aber auf einer anderen Ebene. [...] Wenn wir Veranstaltungen machen mit Jugendlichen, wenn Jugendliche Musik machen [...], dann haben wir natürlich ein, zwei Firmen mit denen wir kooperieren die nicht danach fragen, was es kostet, wenn sie z.B. die ‚Bandnacht‘ mitgestalten, unsere Technik lagern und pflegen und da sind, wenn wir sie brauchen und die Jugendlichen mit einbeziehen... Das sind ganz normale Arbeitsbestandteile. In dem Bereich in dem wir zu tun haben sind das meistens Technikfirmen, Künstler, die Bar um die Ecke in der die Jugendlichen auflegen dürfen. Das sind eher kleinere Firmen – Menschen die dahinter stehen. Das machen die Kollegen in den Teams auch selbst. Wir haben für alles mögliche irgendwelche Partner. Die Skateboardfirma die eine Halfpipe mitbaut [...] Clubs, Partyveranstalter, wo die Jugendlichen dann, wenn sie richtig gut sind – die, die uns am Anfang noch den Teppich versengt haben – wenn sie richtig was können, dann dort eine Perspektive haben im ganz normalen Leben auflegen zu können. [...]die Vorstellung, dass das das große Geld ist, ist falsch. Was aber wächst ist der Bewegungsspielraum. [...] Wenn man Glück hat kommt da auch mal viel Geld aber das ist ein nicht planbarer Prozess [...]“ (Berndt)

Der Sachmittelpool des Jugendamtes wurde im Jahr 1998 eingerichtet. „Im Prinzip habe ich damit jedoch schon vorher angefangen“, sagte Herr Abé „Es hat mich gereizt neben der normalen Jugendarbeit auch mal Trendgeschichten zu machen. Ob das jetzt Streetball ist oder das Skaten oder auch andere Projekte die den Jugendlichen einfach mal was anderes bieten als das ‚Normale‘. Und um das dann durchführen zu können habe ich mich umgeschaut, wie das umzusetzen ginge. [...] Die bereitstehenden Töpfe reichen natürlich für solche Sachen nicht mehr aus und je attraktiver das ganze werden, soll um so mehr Mittel brauche ich. Ich habe dann überlegt, wen kann man ansprechen, wen kann man dafür gewinnen und in welcher Form. Dann habe ich mir überlegt, wie kann man weitere Mittel für die Jugendarbeit akquirieren. Das fing damit an, zu überlegen, wen kann ich in der Umgebung der Jugendeinrichtung ansprechen. Damit habe ich dann begonnen.“⁴²

Als öffentliche Behörde nimmt das Jugendamt in dieser Fragestellung eine Sonderstellung ein, weil es nicht im herkömmlichen Sinne eine soziale Organisation ist, sondern Teil der öffentlichen Verwaltung. Durch das Projekt des Sachmittelpools werden verschiedene öffentliche und freie Träger des Bezirkes unterstützt. Was will das Jugendamt mit so einem Projekt überhaupt erreichen? Hat es davon einen Nutzen?

„Es wird immer aktueller und es wird immer wichtiger werden Drittmittelakquise zu betreiben, weil einfach immer weniger Mittel da sind. [...] Es ist natürlich nicht möglich eine Jugendeinrichtung durch Drittmittelakquise total zu erhalten, aber ich kann die aktuelle inhaltliche Arbeit erhalten und unterstützen. [...] Es kamen natürlich zunächst viele freie Träger die nach Unterstützung gefragt hatten, weil die freien Träger natürlich immer in der Situation sind, dass sie sich irgendwie erhalten müssen und bei den öffentlichen Träger die Mittel immer aus einem großen Topf kamen, aber auch das wird ja immer weniger.“

⁴² Vgl. Interview mit Herrn Abé

Das Ziel ist es also, wie schaffe ich es inhaltlich interessante Sachen zu machen, obwohl es wenig Geld gibt.“, sagte Herr Abé. Hier wird deutlich, dass auch staatliche Stellen verstärkt Interesse daran haben, entweder selber Mittel aus bisher ungenutzten Quellen zu akquirieren, oder Nonprofit-Organisationen dabei zu unterstützen. Im Hintergrund steht die Absicht, eine langfristige Eigeninitiative der Nonprofit-Organisationen zur Kompensation von knapp bemessenen öffentlichen Haushaltsmitteln zu stärken und somit die soziale Arbeit in den Bezirken zu erhalten.

Die Gründe für eine Unternehmenskooperation von Seiten der sozialen Einrichtungen sind nicht nur eindimensional. Einerseits geht es um die Ressourcenbeschaffung (Geld, Arbeitskraft, etc.), um die ideellen Ziele der sozialen Organisationen zu verwirklichen, vor dem Hintergrund der Abnahme, bzw. Stagnation der öffentlichen Mittel. Andererseits erhalten die Organisationen durch die Kooperation nach außen die Chance ihre Arbeit reflektieren zu können, was sie unter anderen Umständen nicht zwingend tun würden. Ein weiterer Grund, sich auf Kooperationen einzulassen ist, insbesondere in der Jugendsozialarbeit der Aspekt der Aufwertung der Klientel. Sie fühlen sich besonders anerkannt, weil sich jemand anders – als nur die Sozialarbeiter – um ihre Belange kümmert (siehe dazu Kooperation zwischen Nike und *Gangway*).

Die Kontakte zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen kommen auf unterschiedlichste Weise zustande. Zum einen gibt es spezifische Dienstleister (Agenturen), die versuchen erfolgreiche Muster aus der Wirtschaft in den sozialen Bereich zu übertragen. Andererseits sind solche Kontakte auch für Unternehmen interessant. Das zeigt sich zum Beispiel an Projekten, wie *Switch*, denn soziale Kompetenzen werden in der Wirtschaft immer wichtiger.

Soziale Organisationen gehen aber auch selbst auf die Suche nach Unterstützern, insbesondere bei Unternehmen die sich im direkten Umfeld der Organisation befinden. Dabei handelt es sich in der Regel um kleine und mittelständische Unternehmen. Am erfolgreichsten ist es aber, seitens des Trägers Angebote zu bieten, die sich mit den Interessen der Unternehmen decken und es für die Unternehmen attraktiv machen, sie zu unterstützen. Manchmal hat eine bestimmte Gruppe potentieller Unterstützer aus irgendeinem Grund eine bestimmte Affinität zum sozialen Bereich und ein Kontakt kommt daher zustande. Leider fallen dabei Projekte die sich mit gesellschaftlichen Randgruppen beschäftigen häufig unter den Tisch.

Welchen Einfluss hat die Kooperation auf die fachliche Arbeit der Einrichtung und ihre Nutzer?

Aufgrund vieler, zum Teil berechtigter, Vorurteile gegenüber Unternehmen hinsichtlich Profitorientiertheit, stellt sich die Frage, ob sich die interviewten Personen in ihrer pädagogischen Arbeit mit den Jugendlichen durch die kooperierenden Unternehmen beeinflusst sehen.

Kooperationsprojekte geben Impulse für eingeschliffene Arbeitsabläufe, die durch ständige Kommunikation mit Außenstehenden ausgelöst werden. Durch die Wertschätzung von unternehmerischer Sicht, wirkt sich die Kooperation positiv auf das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter sozialer Einrichtungen aus.

„Wir müssen uns stärker hinterfragen, da wir andere [die Mitarbeiter von *NikeTown*] anleiten halbpädagogische Arbeit zu machen. Daher müssen wir auch unsere eigenen Ziele und Inhalte stärker hinterfragen, um die mit den anderen auch diskutieren zu können. Gerade vor dem Hintergrund der langen Berufserfahrung einiger Mitarbeiter kann das nicht verkehrt sein, mal einen anderen Blick auf seine Arbeit zu werfen.“, sagte Frau Rau, eine Sozialarbeiterin von *Gangway*. An dieser Stelle wird deutlich, dass eine Unternehmenskooperation die Träger im gewissen Sinne dazu drängt sich in ihrer Arbeit zu reflektieren. Diese Reflektion ist nicht nur wichtig für die Kooperation, sondern auch für die Weiterentwicklung der Arbeitsweise des Trägers in einer Weise, die ohne das Kooperationsprojekt wahrscheinlich nicht stattfinden würde. Dazu gehört auch, dass sie dafür aufgeschlossen sind, die fachliche Qualität ihrer Arbeit darzustellen, zu prüfen und zu sichern.

Eine zentrale Rolle in der Durchführung einer Unternehmenskooperation spielen die Klienten einer Organisation. Es geht darum sie zu fördern, ihnen zu helfen und ihnen ein interessantes Angebot zu bieten, da sie sich sonst nach anderen Angeboten umsehen. Das spielt insbesondere in der Jugendarbeit eine wichtige Rolle, um Kindern und Jugendlichen das Gefühl zu geben, dass sie willkommen sind, dass man sich um ihre Interessen kümmert.

Das von den *NikeTown* Berlin Mitarbeitern initiierte Sportangebot ist bei den Jugendlichen von *Gangway* sehr positiv aufgenommen worden. Es bewirkt „vor allem eine gewisse Motivationssteigerung“, erklärte Frau Rau. „Sie wissen da kommen Experten, die wirklich was sind. [...]“ Sie fühlen sich aufgrund der Anleitung dieser speziellen Trainer und durch das Engagement von Nike ernstgenommen und anerkannt. „Das hebt das Selbstbewusstsein ungeheuer“, sagte Frau Rau. Das Angebot scheint die Jugendlichen anzuregen und einige denken sogar über eine mögliche eigene berufliche Perspektive nach.

Kooperationen wirken sich auf die Adressaten in aller Regel belebend und motivierend aus, schrieb Frau Bartsch, am 25.03.03 per e-mail zu dieser Fragestellung.

Herr Köckenberger, Vorstandsvorsitzender von *Cabuwazi*, sieht die Bedeutung der Kooperation für die Kinder und Jugendlichen in der finanziellen Sicherung der zukünftigen Projektarbeit. Nach dem Motto „Ich kann was, ich bin was!“, geht es darum durch das Kooperationsprojekt die Individualität, die Persönlichkeit und das Selbstbewusstsein der Jugendlichen zu fördern. Mit Hilfe der *Bewag* wird ein bedarfsgerechtes Angebot gefördert. Die Bedeutung für Jugendliche und Träger zielt in eine Richtung ab, die Erhaltung des Projektes.

Bei dem Projekt des Jugendamtes lässt sich der Bedeutung der verschiedenen Kooperationsprojekte auf die Jugendlichen in erster Linie dadurch beschreiben, dass die im Bezirk befindlichen Jugendeinrichtungen, trotz der kritischen finanziellen Haushaltslage die Attraktivität ihrer Angebote verbessern können. Dadurch kann die bezirkliche Jugendarbeit als Ganzes attraktiver und wettbewerbsfähiger gestaltet werden.

Kooperationen stärken und verbessern die fachliche Arbeit, weil die Mitarbeiter der Einrichtung gezwungen sind, ihre fachliche Arbeit zu reflektieren, um sie Außenstehenden zu erklären.

Sie müssen selbstkritisch sein, um nicht an Glaubwürdigkeit nach innen und außen einzubüßen, meinte Herr Menninger in einem Telefoninterview, am 1. April 2003, zu diesem Thema.⁴³

Gibt es Probleme oder Nachteile bei der Kooperation?

Neben den vielen Vorteilen die Unternehmenskooperationen für die Einrichtungen haben, können Kooperationsprojekte auch Probleme mit sich bringen.

Eine Unternehmenskooperation ist solange vorteilhaft, wie man sich auf die kooperierenden Unternehmen verlassen kann. Aufgrund der heutigen wirtschaftlichen Verhältnisse können sich bewährte Strukturen jedoch abrupt ändern. So wie zum Beispiel bei *Cabuwazi*. Die Kooperation mit dem alteingesessenen Berliner Stahlbauunternehmen Krupp endete zu Beginn des Jahres 2002 abrupt, weil das Unternehmen vom *ThyssenKrupp* Konzern geschlossen wurde. „Durch die Wettbewerbssituation am Markt kann jederzeit die *Bewag* oder ein anderer potentieller Sponsor in der Wirtschaft nicht mehr zum Sponsoring oder Spenden bereit sein. Die private Finanzierung ist in keiner Weise als Ersatz zur staatlichen Finanzierung zu sehen. Nur von der Finanzierung der *Bewag* allein kann sich *Cabuwazi* nicht tragen.“⁴⁴

Aussagen über Nachteile bzw. Probleme in der Kooperation mit Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Sie können zum einen abhängig davon sein, was für eine Bedeutung eine Kooperation für den gesamten Träger hat und zum anderen abhängen von Erfahrungen, die mit Kooperationsprojekten bereits gemacht wurden.

„Wenn plötzlich jemand wegbleiben würde von den Nike Mitarbeitern, ohne dass eine Ablösung gefunden wurde, dann wäre das schwierig. Wir haben aber da bisher keine schlechten Erfahrungen gemacht.“, sagte Frau Berndt.

„Die *Bewag* wie auch andere Unterstützer finanzieren keine Personalstellen; diese sind aber nötig - kurzfristig wie auch langfristig - als Stammpersonal.“, erklärte Herr Köckenberger.

Für Herrn Abé liegen die Probleme etwas anders. „Das Problem im öffentlichen Dienst generell ist die Korruption. In dem Moment wo ich auf die Unternehmen zugehe werde ich dann auch gefragt: ‚Na, was bekommst du denn vom Unternehmen – bekommst Du denn da was geschenkt?‘. Ich bin an bestimmte Abläufe der öffentlichen Verwaltung gebunden und das Jugendamt fordert von mir zusätzliche Leistungen ein, die mich viel Zeit kosten. Ich bin dadurch nicht immer so schnell handlungsfähig wie ein Fundraiser der freien Wirtschaft. Das behindert meine Arbeit ungemein.“

⁴³ Das Interview wurde vom Autor sinngemäß protokolliert.

⁴⁴ Vgl. Interview mit Herrn Köckenberger

Ein Aspekt, den Herr Menninger in einem Telefoninterview zu dieser Fragestellung erwähnt, ist der Imageeffekt den Kooperationen bei Unternehmen erreichen. Dieser Effekt ist kritisch zu betrachten. Es kann zum Beispiel dazu führen, dass Projekte, die sich mit spezifischen Zielgruppen beschäftigen (z.B. mit Drogenabhängigen), Schwierigkeiten haben, Unternehmenspartner zu finden. Es sind zumeist kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) die Einrichtungen unterstützen, die sich um sogenannte schwierige Zielgruppen kümmern. Sie haben zu diesen Einrichtungen einen anderen Bezug als Großunternehmen, weil diese sich meistens in deren unmittelbaren Unternehmensumfeld befinden. Die Anerkennung der Öffentlichkeit für das Engagement ist bei diesen Projekten oft ein treibender Gedanke, aber auch die Bestrebung das Unternehmensumfeld positiv zu gestalten.

Welche Bedeutung hat die Unternehmenskooperation für die Organisation?

Für *Cabuwazi* bedeutet die Kooperation mit der *Bewag* die Absicherung des Projektes bzw. wichtiger Aktivitäten. „Die *Bewag* unterstützt uns auch teilweise mit Beratung/ Know-how und finanzierte uns z.B. eine PR-Agentur für unseren neuen Auftritt⁴⁵, d.h. unser neues Erscheinungsbild (Logo, etc.). Außerdem unterstützte uns die *Bewag* zweimal mit „Subotniks“, d.h. freiwilligen Einsätzen von Mitarbeitern bei uns.“ Sagte Herr Köckenberger. Im Rahmen dessen werden zum Beispiel Wartungsarbeiten am Zirkusinventar (Zirkuswagen, Zirkuszelte, etc.) durchgeführt.

Frau Berndt meinte „der entscheidende Punkt ist eher die Output-Orientierung, was kommt also für die konkreten Jugendlichen dabei heraus. [...] Diese Vorbildfunktion und die andere Motivationsebene sind gerade im Sport das Entscheidende. Das Jugendliche innerhalb von einem halben Jahr die ersten Turniere gewonnen haben, die vorher ein chaotischer Haufen waren. [...] Die Vorstellung, dass zwei Stunden in der Woche Kontakt zu einer anderen Person deren Leben jedoch grundlegend verändert, wäre außerhalb von dem was überhaupt leistbar ist. Wenn die Jugendlichen eine größere Motivation bekommen, an einer Sache dranbleiben – wenigstens an dieser Sache, wenn sie schon sonst an nicht vielen Sachen dranbleiben – [...] aber deswegen werden sie trotzdem noch ab und zu noch mit der Polizei oder Justiz kollidieren und deswegen bekommen sie auch nicht unbedingt ihren Lebensweg auf die Reihe, dazu braucht es viel mehr Komponenten und Kompetenzen.“ Frau Berndt betonte insbesondere die Art der Herangehensweise von Nike, über Agens27. Daran gefiel ihr, dass Nike nicht irgendein Angebot gemacht hat, „was dann irgendwann verpufft, sondern, dass durch die enge Kooperation zwischen den Sozialarbeitern vor Ort und den Mitarbeitern von Nike einfach ein Prozess zustande kommt, der sich [mit dem pädagogischen Angebot] verzahnt.“

Es werden durch die Kooperation zwar auch die Kosten von Honorarkräften eingespart, aber viel mehr wird ein bedarfsgerechtes und attraktives Angebot ermöglicht, was weder durch die Sozialarbeiter allein, noch durch irgendwelche Profis realisiert werden kann, sondern nur durch die Mitarbeiter von *NikeTown*.

⁴⁵ „Wir werden mit der PR-Agentur auch eine neue Webpage bekommen.“ (Köckenberger) Die jetzige Webpage wurde von den Mitarbeitern selbst eingerichtet und wird von einem Jugendlichen gepflegt

Durch die Kooperation mit den Unternehmen werden für die Jugendarbeit im Bezirk zusätzliche Ressourcen geschaffen. Trotzdem schätzt Frau Berndt die Gesamtbedeutung des Kooperationsprojektes für *Gangway* als eher gering ein. Das soll nicht zu Missverständnissen führen. "Vielleicht muss man erst einmal einordnen, dass das Kooperationsprojekt im Rahmen unserer Arbeit ein ganz kleines Projekt ist. Wir sind ein Träger für momentan 15 Streetworkerteams in der Stadt. Und im Rahmen der Arbeit von zwei Teams gibt es ein spezielles Gruppenangebot, das in Kooperation mit Nike läuft.", ergänzte Frau Berndt.

Durch die Verzahnung in der Leistungserbringung, wie zum Beispiel zwischen *Gangway*, als sozialer Organisation, und *NikeTown*, wird ein besonderer Zugang zu den Unternehmen geschaffen. Beide Partner, das Unternehmen und die soziale Organisation, unterliegen dem ständigen Veränderungsprozess, der einen hohen Anpassungsdruck, vor allem auf die sozialen Organisationen ausübt. Die Organisationen müssen sich von der bisher ausschließlichen Fixierung auf staatliche Förderung lösen und sind aufgefordert, sich eigenständig neue Ressourcen für ihre Arbeit zu erschließen. Damit ändert sich das Erscheinungsbild sozialer Organisationen. Ihre Arbeit erfährt in der Öffentlichkeit eine Aufwertung. Image und Öffentlichkeitsarbeit werden immer wichtiger.

Am Beispiel vom Projekt des Jugendamtes Treptow-Köpenick wird die Unternehmenskooperation aus der Perspektive des öffentlichen Trägers betrachtet.

Das Jugendamt beschafft Sach-, Finanz- und sonstige Mittel für soziale Projekte des Stadtbezirks und verteilt diese nach Bedarf und Anfrage. Das Jugendamt übernimmt, in diesem Fall Herr Abé als Vertreter des Amtes, die Aufgabe der Koordination der Hilfen, als auch die Aufgabe die Verantwortlichen der Einrichtungen darin zu schulen, wie sie Mittel eintreiben können und wie sie Kontakte zu den Unternehmen pflegen. Die Nachfrage, ob er damit zur Professionalisierung der Einrichtungen im Feld der Mittelakquise beitragen konnte beantwortete Herr Abé mit „Ja“. Er hat die Verbindung zu den Unternehmen hergestellt und jetzt läuft es unter Regie der sozialen Organisationen weiter. So wurde es zum Beispiel auch bei *Cabuwazi* realisiert. Herr Abé gibt also den Impuls für die Organisationen sich letztendlich selbst um Kooperationspartner zu bemühen und die Kooperationsbeziehungen zu unterhalten und zu pflegen. Das Interesse an der Professionalisierung der Träger ist auch darin begründet, die Kontakte zu den Unternehmen nicht durch „Unprofessionalität“ aufs Spiel zu setzen.

„Es gibt zum einen Projekte die innerhalb bezirklicher Großveranstaltungen laufen, wie zum Beispiel den Treptower Festtagen, oder dem *Köpenicker Sommer* und dann gibt es Projekte die gewünscht werden von öffentlichen oder freien Trägern, die also dann auf mich zu kommen und sagen, ‚wir möchten gerne ein Projekt machen, wir brauchen dazu bestimmte Partner, kannst du die für uns akquirieren oder hast du einen aus Deinem Pool zur Verfügung?‘.“, meinte Herr Abé.

Herr Abé stehen zur Zeit 125 Kooperationspartner deutschlandweit zur Verfügung, auf die er bei Bedarf zugreifen kann und die er um Unterstützung bitten kann.

Es kann also in Anbetracht der Situation der öffentlichen Hand auch in der öffentlichen Verwaltung, ebenso wie in anderen sozialen Organisationen, mehr dazu übergegangen werden, durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen zusätzliche Mittel für die Sozial- und Jugendarbeit einzuwerben.

Nur so kann das Jugendamt auch in Zukunft seiner Verpflichtung über die Zuständigkeit für Planung, Anregung, Förderung und Durchführung von Modellvorhaben zur Weiterentwicklung der Jugendhilfe (öffentlicher und freier Träger) gerecht werden. Diese Verpflichtung ist im KJHG §11 verankert.⁴⁶ Die Unterstützung der freien Träger ist in §4 KJHG festgelegt. Das Jugendamt Treptow-Köpenick ist die erste Behörde, die diesen Schritt gewagt hat und die damit zusätzliche Mittel im Wert von 100 000 bis 150 000€ pro Jahr für die Jugendhilfe des Bezirks beschaffen kann.

„Als Mitarbeiter des Jugendamtes geht es mir darum eine attraktive Jugendarbeit zu gestalten, offen zu sein für Trends. Mit den Kindern und Jugendlichen Ideen aufzunehmen, Projekte zu entwickeln, Veranstaltungen, Events, diese Ideen in Konzepte einzubauen und Kooperationspartner dafür zu begeistern. Es gilt alle Möglichkeiten abzuklopfen, ob finanzielle, Sachmittel oder andere Möglichkeiten des Unternehmens zu nutzen sind. Dem Kooperationspartner Chancen zu geben, seine ganzen Möglichkeiten selbst zu prüfen und neue Ideen einbringen zu können, kurz-, mittel- und langfristig zu planen und Strategien und Konzepte zu entwickeln.“, ergänzte Herr Abé.

Die Bedeutung der Kooperation, für das Jugendamt, als öffentlicher Träger, und die freien sozialen Trägern sind sich soweit ähnlich, dass beide anstreben, durch zusätzliche Mittel die Qualität der sozialen Arbeit, trotz abnehmender öffentlicher Zuwendungen, zu verbessern und die Attraktivität der Einrichtungen zu steigern.

Wie sieht die Perspektive für das Kooperationsprojekt aus?

Die Kooperation zwischen Wirtschaft und Sozialbereich wird nach Meinung von Herrn Menninger in Zukunft eher zunehmen. Die Gesellschaft und das Bild der Sozialarbeit haben sich seit den 70er Jahren stark verändert. Die Welt ist heute viel differenzierter und offener für Verbesserungen, besonders im gesellschaftlichen Bereich. Zwei unterschiedliche Welten (die Wirtschaft und der dritte Sektor) brechen auf und öffnen sich zunehmend einander.

Es gibt jedoch ein Problem, was die Perspektive solcher Kooperationsprojekte trübt, der allgemeine wirtschaftliche Niedergang in Deutschland. Es ist kaum noch Luft da, sich sozial zu engagieren, das Überleben ist wichtiger, insbesondere in Berlin. Erst wenn sich das ändert und die Wirtschaft in Deutschland wieder floriert kann es eine wirkliche Perspektive geben. Dazu bedarf es einer engagierten Reformpolitik.

Die Meinungen über die Perspektive der Kooperationsprojekte in den drei vorgestellten Berliner Kooperationsprojekten sehen sehr unterschiedlich aus. Der eine sieht die Zukunft als eher unsicher an, der andere sieht sie mit viel Arbeit verbunden und ein dritter wiederum sieht sie eher optimistisch.

Frau Berndt beschreibt die Perspektive der Kooperation mit Nike als unsicher, „Ich kenne die Perspektiven von Nike nicht so genau, ob sie das auf Dauer machen wollen.“

⁴⁶ KJHG: Kinder- und Jugendhilfegesetz, im achten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB)

Auch so eine Firma ändert sich in ihren Strategien gelegentlich.“ Frau Rau ergänzt: „Intern von *Nike Town* besteht seitens der Mitarbeiter ein sehr großes Interesse so eine Arbeit zu machen und es werden weiterhin Nachrücker bestimmt. Aber direkt festgelegt - wir machen das jetzt soundsoviel Jahre - ist es nicht“.

Herr Köckenberger sieht die Perspektive des Kooperationsprojektes mit der *Bewag* so, dass zunächst mit Hilfe der *Bewag* weitere Unterstützer gefunden werden sollen, um den Fortbestand des Projektes zu gewährleisten, auch über einen wirtschaftlichen Wandel hinaus. Eine systematische Finanzplanung wird von Herrn Köckenberger zwiespältig betrachtet.

Einerseits ist er optimistisch: „denn wir bauen weiter unsere verschiedenen Finanzstandbeine aus und analysieren ständig unsere Finanzsituation“. Andererseits sieht er die Zukunft als vom Glück bestimmt „weil wir abhängig sind“.

Bei allen Wirren könne sich *Cabuwazi* am ehesten auf sich selbst verlassen, auf die gute Arbeit der Kinder, Jugendlichen und der Mitarbeiter. „Trotz aller Finanzstandbeine ist *Cabuwazi* wie jeder andere Betrieb nicht langfristig gesichert, vor allem durch die Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln.“, sagte Herr Köckenberger.

Herr Abé sieht die Perspektive des Sachmittelpools vom Jugendamt Treptow-Köpenick recht optimistisch. „Dadurch, dass es [das Projekt des Sachmittelpools] öffentlich gemacht worden ist und immer weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen eine attraktive Jugendarbeit zu machen, muss dieses Arbeitsgebiet mehr ausgebaut werden. Eine Perspektive wäre dann nicht mehr vorhanden, wenn der Senat die Jugendarbeit so weit zurückfahren würde, dass es keine Einrichtungen mehr zu unterstützen gibt. Dadurch, dass das Jugendamt Treptow-Köpenick das bisher einzige Jugendamt ist, das so einen Service anbietet und dieser auch sehr gut läuft, mache ich mir um das Fortbestehen des Projektes nicht so viele Sorgen. Wir sind als Jugendamt gemäß §11 KJHG gesetzlich verpflichtet, die öffentliche Jugendhilfe, auch freie Träger (§4 KJHG) zu unterstützen.“

Ein eher optimistisches Statement zur Perspektive von Kooperationsprojekten zwischen Wirtschaft und drittem Sektor machte auch Frau Bartsch. „Wenn soziale Organisationen und Wirtschaft miteinander kooperieren entstehen bleibende Kontakte, die wieder weitere Kontakte und Kooperationen nach sich ziehen.“

Wie schätzen Sie die Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen für den dritten Sektor als Ganzes ein?

Die Bedeutung einer Unternehmenskooperation sieht Herr Menninger vor allem darin, dass sich gesellschaftlich fremde Bereiche besser kennen lernen und sie gemeinsam mit dem Wettbewerb leben lernen und dabei voneinander lernen. Die Unternehmen lernen, dass Profit nicht mehr der einzige Sinn des „Geschäftemachens“ ist, sondern auch die soziale Stabilität in der Gesellschaft wichtig ist für das Geschäft und wichtig für die Gesellschaft. Diese sogenannten weichen Standortfaktoren üben einen zunehmend stärkeren Einfluss auf ein Unternehmen aus.

Durch die Zusammenarbeit mit den Unternehmen lernen die Organisationen über ihren Tellerrand hinauszusehen. Sie erfahren neue Ideen und Denkrichtungen. Sie lernen, ihre Leistungen zu verkaufen, sich nach außen darzustellen, um interessant zu werden für Unternehmen und an Mittel jeglicher Art heranzukommen. Diese Fähigkeiten sind heute zunehmend notwendige Voraussetzungen, um den Wettbewerbsbedingungen standzuhalten. Soziale Organisationen waren bisher sehr „binnenorientiert“ (insbesondere die Verwaltung), um alles weitere hat sich der Staat gekümmert. Zwar befinden sich Einrichtungen heute nach wie vor überwiegend in staatlichen Zuständigkeiten, jedoch besteht zwischen den Anbietern sozialer Dienstleistungen ein Wettbewerb. Heute müssen sie sich fragen, wer ist an ihrer Arbeit interessiert? Sie müssen sich nach außen orientieren.

Die Öffnung gegenüber der Wirtschaft hat eine stärkere Ausrichtung der Organisationen als Wettbewerbsunternehmen zur Folge und ist ein wesentlicher Schritt im Modernisierungsprozess des sozialen Sektors, so Menninger.

Frau Berndt stellt ihre Sicht zur Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen für den dritten Sektor sehr deutlich dar. Die Bedeutung ist: „Gering. Äußerst gering. Das hat aber auch etwas mit deutscher Kultur zu tun. Diese Form von bürgerschaftlichem oder gemeinwesenorientiertem Engagement ist in Deutschland bisher weniger üblich. Es sind eher amerikanische Firmen die jetzt hier ihre Standorte haben und diesen Gedanken überhaupt mit einbringen. Unternehmenskooperation gibt es nur an ganz wenigen Punkten. Die Unternehmen beziehen sich in der Regel nicht so sehr auf den sozialen Bereich, sondern auf das was Werbung bringt, Kultur und Sport. Alles andere sind gute Kontakte und Spenden an der richtigen Stelle, aber wenig langfristige Kooperationen.“ Die Organisationen wollen sich nicht als Werbetafeln der Unternehmen sehen, das ist ein häufiger Diskussionspunkt in den Organisationen, wenn es um Unternehmenskooperationen geht. Was ist wichtiger, das Weiterbestehen der Organisationen zu gefährden, oder im Rahmen der Erhaltung der Einrichtung als Werbeträger zu dienen?

„Die Gedanken der Wirtschaftsunternehmen Unternehmenskooperation zu betreiben muss wachsen. Die Frage dabei ist, wie kann man Manager dafür interessieren? Dafür ist eine andere Art von Managern von Nöten. Jedoch müssen auch die Unternehmen weiterhin darüber nachdenken, was bringen die Mitarbeiter nach solchen Einsätzen an Kompetenzen wieder, die der Unternehmensstrategie von Nutzen sind. [...] Bei der Unternehmenskooperation trifft das reale Leben auf den realen Markt. Genau diese Schnittstelle wollen wir für unsere Jugendlichen. Wir wollen, dass sie auf dem ersten Arbeitsmarkt unterkommen und dazu brauchen sie Kontakte dorthin. Die können wir ihnen bieten. Die Jugendlichen sollen nicht von *Gangway* abhängig werden.“, resümierte Frau Berndt.

6.2.1 Die Bedeutung der Unternehmenskooperation

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass die Bedeutung von Unternehmenskooperationen für soziale Organisationen sehr vielfältig sind. Es geht dabei nicht, wie oft vermutet wird nur um die Beschaffung von Geldmitteln. Geld spielt in den meisten Kooperationsbeziehungen sogar eine eher untergeordnete Rolle.

Die Bedeutung der Kooperationen für soziale Organisationen lässt sich in zwei Kategorien zusammenfassen, die Wirkung nach außen und die Wirkung nach innen.

Unternehmenskooperationen spielen für soziale Organisationen, insbesondere im Zuge des Wandels des Selbstverständnisses, eine wichtige Rolle, weil dadurch eine Außenwirkung erzielt wird, die sich vom bisher klischeehaften Schattendasein des Sozialbereichs abgrenzt.

Ein Unternehmen, das eine soziale Organisation unterstützt tut das, weil es der Meinung ist, dass es Sinn macht und weil es sich mit der Arbeitsweise der Organisation identifizieren kann, sie versteht und sie für angemessen empfindet. Indem es diese Organisation unterstützt legitimiert es deren Arbeit in der Öffentlichkeit.

Unternehmenskooperationen verlangen besonders von sozialen Organisationen einen zunehmenden Grad an Professionalisierung. Es ist wichtig die Kontakte zu den Unternehmen zu pflegen und zusammen mit den Unternehmen den Inhalt und die Durchführung der Kooperationen regelmäßig zu evaluieren, um die gestellten Ziele nicht zu verfehlen. Außerdem müssen sich die sozialen Organisationen spezifische Marketing- und Managementfähigkeiten aneignen, um neue Arbeits- und Steuerungskonzepte umsetzen zu können. Das erlernen sie häufig während der Kooperation selbst, durch Kontakte mit den Unternehmen und durch Fehler und Rückschläge die sie erleben.

Durch die Kooperationen werden soziale Einrichtungen über die unterstützenden Unternehmen von der Öffentlichkeit mehr wahrgenommen und anerkannt. Große und ortsansässige kleine und mittelständische Unternehmen, wie zum Beispiel Brauereien, oder der regionale Stromanbieter, sind der Allgemeinheit zumeist bekannter als der nächste Verein für Straßensozialarbeit.

Die Kooperationsprojekte und die damit verbundenen Ziele, die jeder Partner erreichen möchte, führen dazu, dass sich gesellschaftlich fremde Bereiche – Privatwirtschaft, Sozialbereich und Staat – besser kennen lernen und von einander lernen können. Die Unternehmensmitarbeiter erlernen soziale Kompetenzen und die sozialen Organisationen u.a. Managementfähigkeiten.

Die soeben beschriebene Außenwirkung kann ohne eine entsprechende Wirkung nach innen nicht entstehen. Die Innenwirkung hat immer auch einen Einfluss auf die Mitarbeiter, die fachliche Arbeit und die Adressaten der Einrichtung.

Von Bedeutung ist es daher, dass Unternehmenskooperationen soziale Organisationen dazu herausfordern, ihre fachliche Arbeit zu reflektieren, um sie Außenstehenden zu erklären und um sie transparenter zu machen. Sie stärken und verbessern ihre fachlichen Kompetenzen durch neue Einsichten in ihr Arbeitsfeld.

Unternehmenskooperationen bedeuten für soziale Organisationen mehr Bewegungsspielraum, wenn es darum geht, den Adressaten bedarfsgerechte und attraktive Angebote zu ermöglichen. Es erlaubt ihnen, so wie es Herr Abé formuliert hat: „auch mal Trendgeschichten zu machen“. Die Adressaten fühlen sich durch Kooperationsformen, wie zum Beispiel Corporate Volunteering ernstgenommen und anerkannt. Es sind nicht immer „nur“ die Sozialarbeiter, die ihren „Job“ machen, sondern es engagieren sich fremde Menschen für sie.

Letztendlich bedeutet Unternehmenskooperation für viele soziale Organisationen und natürlich auch für die Adressaten, dass sie weiter bestehen können. Das heißt, dass die anspruchsvolle Durchführung ihrer Arbeit weiterhin möglich ist und damit die Adressaten nicht zu anderen Einrichtungen abwandern. Die Existenz vieler Organisationen kann nur mit der Finanzierung ihrer Standort- und Personalkosten durch den Staat nicht gewährleistet werden.

Unternehmenskooperation soll ausdrücklich nicht als Ersatz staatlicher Leistungen betrachtet werden, denn „die Vorstellung, dass das das große Geld ist, ist falsch“ [...] Wenn man Glück hat kommt da auch mal viel Geld“ (Berndt), aber das ist eher selten.

7 Fazit

Das Ziel meiner Diplomarbeit war es, die Bedeutung von Unternehmenskooperationen für die soziale Arbeit aus Perspektive sozialer Organisationen zu betrachten. Was ich dabei herausgefunden habe, hat mich zum Teil überrascht, weil es nicht mit meinen anfänglichen Vorstellungen über die Bedeutung von Unternehmenskooperationen übereinstimmte.

Ich habe festgestellt, dass Unternehmenskooperationen für soziale Organisationen heute, in Zeiten rigoroser Mittelkürzungen der öffentlichen Hand, eine immer wichtigere Rolle spielen. In Ihrer Vielfalt ermöglichen sie eine qualitativ anspruchsvolle sozialpädagogische Arbeit. Bei allen vorgestellten Kooperationsprojekten gibt es mehr als nur eine Kooperation mit Unternehmen. Viele dieser „kleineren“ Kooperationen sind eher unspektakulär, aber trotzdem nicht minder wichtig, weil sie vielfältige Formen von Unterstützung bieten.

Gerade im Hinblick auf die kritische wirtschaftliche Lage in Deutschland, besonders in Berlin, sind mehrere Kooperationen wichtig, falls einzelne Unterstützer wirtschaftsbedingt ausfallen. Davor sind auch große Unternehmen nicht gefeit, was am Beispiel von *Cabuwazi* deutlich geworden ist. Nach der Schließung der *Krupp Stahlbau* Berlin, war die *Bewag* als zweiter großer Unterstützer ein Rettungsanker für den Zirkus.

Jede Unternehmenskooperation ist für eine soziale Einrichtung in erster Linie eine enorme Herausforderung, bevor sich ein erster Erfolg einstellt. Das „Heranwachsen“ sozialer Organisationen zu sozialen Unternehmen ist ein langwieriger und manchmal kräftezehrender, aber sehr interessanter Prozess. Wurde einmal der Kontakt zu einem Unternehmen hergestellt, entstehen in der Regel schnell neue Kontakte und weitere Kooperationsideen.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und sozialen Einrichtungen bewirkt das schrittweise Aufbrechen der vormals verhärteten Fronten zwischen Wirtschaft und Sozialbereich. Es ermöglicht beiden Partnern voneinander zu lernen. Soziale Organisationen erlernen betriebswirtschaftliche Kompetenzen, müssen ihre bisherige Arbeit aus einer anderen Perspektive betrachten und sind gezwungen ihre Arbeit zu reflektieren, um sie für Außenstehende verständlich zu machen.

Es gibt viele Möglichkeiten seitens der Unternehmen, soziale Einrichtungen zu unterstützen. Die Vergabe von reiner monetärer Unterstützung ist dabei eher seltener. Es ist eine Herausforderung für die Mitarbeiter sozialer Organisationen, die die Aufgabe der Mittelbeschaffung haben, Möglichkeiten die durch Unternehmenskooperationen eröffnet werden zu erkunden. Unternehmenskooperationen lassen so gut wie alle Möglichkeiten von Hilfe zu. Viele Impulse die es aus dieser Richtung gibt wurden meines Erachtens noch nicht erkannt.

Ich hatte den Eindruck, dass die Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und Sozialeinrichtungen zum Teil intuitiv und vor allem zufällig entstanden sind. Die Beteiligten sowohl auf Unternehmensseite, als auch auf Seiten der Einrichtung haben meines Erachtens in der anfänglichen Umsetzung der Kooperationen intuitiv gehandelt, weil ihnen häufig die theoretischen und empirischen Grundlagen fehlten.

Beim Durcharbeiten der Literatur habe ich herausgefunden, dass es mitunter noch schwer ist eine einheitliche Definition für bestimmte Fachbegriffe zu finden und das die Zusammenhänge zwischen den verwendeten Begriffen oft unklar sind. Das erschwert das Erarbeiten theoretischer Grundlagen.

Ich habe festgestellt, dass in den vorgestellten Einrichtungen sehr viele Ideen, eine hohe Motivation, viel Offenheit für neue, bisher unbeschrittene Wege vorhanden sind und sich vor allem eine hohe Kompetenz im Bereich Marketing entwickelt. Das ist, neben den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sehr wichtig, um den neuen Anforderungen, die an soziale Organisationen gestellt, gerecht werden zu können.

Die gegenwärtigen Veränderungen in Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialbereich stellen für Nonprofit-Organisationen eine große Herausforderung dar. Bei der Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Probleme ist die Innovationskraft und -bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den mit der Führung und Leitung beauftragten Personen besonders wichtig.

Nur wenn es der Einrichtung gut geht, können auch die Arbeitsplätze weiter existieren. Dazu gehört insbesondere viel persönliches Engagement der Mitarbeiter und offene Augen, um auch in anderen Lebenssituationen potentielle Unterstützer für „meine“ Einrichtung zu entdecken

Das Wissen in diesem Bereich muss in Deutschland noch deutlich erweitert werden, um den durch Wettbewerbsstrukturen zunehmenden Anpassungsdruck in den Organisationen gerecht werden zu können. Eine entsprechende Qualifizierung auf sozialer wie unternehmerischer Seite hilft nicht nur dem Umsatz und dem Gewinn der Unternehmen, sondern auch dem Erhalt sozialer Einrichtungen.

Leider werden diese Kenntnisse noch nicht ausreichend in der Ausbildung zum Sozialarbeiter/Sozialpädagogen vermittelt. Was vermittelt wird, ist zumeist Grundwissen über die Arbeit an Klienten (rechtliche und methodische Grundlagen), was für die sozialpädagogische Arbeit zweifellos wichtig ist. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen werden jedoch vernachlässigt, obwohl schon längst die Notwendigkeit erkannt worden ist.

Aufgrund der starken Veränderungen im Berufsfeld des Sozialarbeiters/ Sozialpädagogen müssen vorhandene Ressourcen im Ausbildungssystem endlich aktiviert werden.

In dieser Diplomarbeit habe ich mich mit einem Thema beschäftigt, dass im aktuellen und zukünftigen Berufsbild von Sozialarbeitern/Sozialpädagogen insbesondere in leitenden Positionen eine zentrale Rolle spielen wird.

Ich habe festgestellt, dass es im Prozess der Veränderung einen Aufklärungsbedarf gibt. Wann wird der Staat begreifen, wie man bürgerschaftliches Engagement weckt? Wann werden Projekte, wie der Sachmittelpool des Jugendamtes Treptow-Köpenick endlich gängiger?

Es muss verstärkt daran gearbeitet werden, soziale Arbeit mehr durch Unternehmenskooperationen zu unterstützen. Das Potential der Fördermöglichkeiten in Deutschland ist meines Erachtens längst nicht erschöpft. Unternehmenskooperationen werden jedoch nie staatliche Zuwendungen ersetzen können.

Wird sich die Einstellung in der Gesellschaft hin zu mehr Engagement für das Gemeinwesen ändern und welchen Einfluss haben soziale Organisationen?

Das Ziel, das ich mit dieser Arbeit verfolgt habe, ist erreicht. Ich habe die Bedeutung der Kooperation mit Unternehmen für die soziale Arbeit aus der Perspektive sozialer Organisationen untersucht und damit eine Grundlage für weitere Forschungen auf diesem Gebiet geschaffen.

Unternehmenskooperation heißt gemeinsames ökonomisches und soziales Denken von zwei grundverschiedenen Partnern die ein gemeinsames Ziel haben.

Die sozialen Organisationen wachsen in eine neue Verantwortung und müssen diese Herausforderung annehmen. Sie haben einen humanitären Auftrag.

Die Erfahrungen zeigen, dass sich Mühe lohnen wird!

8 Literaturverzeichnis

Fachliteratur

1. **Bader**, Cornelia: Sozialmanagement, Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen. Lambertus-Verlag. Freiburg im Breisgau 1999
2. **Böhnisch**, Lothar: Sozialpädagogik des Kindes- und Jugendalters, eine Einführung. Weinheim [u.a.]. Juventa 1992
3. **Bopp**, Dr. Ulrich: Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement. Impulsreferat zum gleichnamigen Kongress der SPD-Bundestagsfraktion im Berliner Reichstag am 23.11.2000. erschienen als „Arbeitspapier der Bundesinitiative“ Unternehmen:Partner der Jugend. Hrsg. im Selbstverlag von „Unternehmen:Partner der Jugend“ c/o Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V. 2000. Seite 6
4. **Bortoluzzi** Dubach, Elisa; Frey, Hansrudolf: Sponsoring, Der Leitfaden für die Praxis. Verlag Paul Haupt. Wien 1997
5. **Burnett**, Ken. Relationship Fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money. The White Lion Press: London 1992
6. **Cash coop Hessen** (hrsg.): Kursbuch Fundraising, Mittelbeschaffung für selbstorganisierte Initiativen. cash coop Initiativgruppe Berlin – Brandenburg. Berlin: 1994 (Fjs-Arbeitshefte, Schriftenreihe des Förderkreises für Jugend- und -sozialarbeit e.V., Bd. 7)
7. **Damm**, Diethelm; Lang, Reinhard: Handbuch Unternehmenskooperation – Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Hrg. Stiftung MITARBEIT. UPJ-Bundesinitiative. Bonn/Hamburg 2001
8. **Galuske**, Michael: Methoden der Sozialen Arbeit, eine Einführung. Weinheim [u.a.]. Juventa: 2001
9. **Haibach**, Marita: Handbuch Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Campus Verlag: Frankfurt/New York 1998
10. **Hermanns**, Arnold: Sponsoring, Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven. 2. völlig überarb. und erw. Auflage. München: Vahlen, 1997
11. **Kirchberg**, Volker; Reibestein, Bernd: Social-Sponsoring in Deutschland: Die Förderung sozialer Einrichtungen durch deutsche Großunternehmen. Maecenata Verlag. München 1999
12. **Lang**, Reinhard: Ein Freund, ein guter Freund. Aspekte der Beziehung zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen in Kooperationsprojekten. – Beitrag zur Dokumentation der UPJ-Tagung am 25. April 1998 in Weimar. Arbeitspapier der UPJ-Bundesinitiative. Hamburg 1998

13. **Lang**, Reinhard (Hrsg.): Marktorientierung, Management, Marketing, Impulse für den Sozialbereich?. Dokumentation einer Veranstaltungsreihe (im Winter 1995/1996) der SPI Service-Gesellschaft in Kooperation mit dem Institut für Sozialpädagogik der TU Berlin. Berlin
14. **Lang/ Haunert**. Handbuch Sozial-Sponsoring. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen. Beltz Verlag: Weinheim und Basel 1995
15. **Luthe**, Detlef: Fundraising, Fundraising als Beziehungsorientiertes Marketing - Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen. MaroVerlag: Augsburg 1997
16. **Oelschlaegel**, Dieter; Boulet, J. Jaak; Krauss, Günter: Gemeinwesenarbeit. AJZ-Druck und Verlag. Bielefeld 1980
17. **Olk**, Thomas/Evers, Adalbert (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus – Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen 1996
18. **Philipp**, Peter.: Das jüngste Kind der Sponsoring-Familie: Die Entwicklung des Social-Sponsoring, in: Strahlendorf, P. (Hrsg.). Jahrbuch Sponsoring 94/95, Düsseldorf u.w. 1995
19. **Rauschenbach**, Thomas (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen, Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main 1995

Methodik

20. **Flick**, Uwe : Qualitative Sozialforschung- eine Einführung. Rowohlt Taschenbuch Verlag: 1995, 6. Auflage: 2000
21. **Flick**, Uwe; u.a. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Psychologie Verlags Union. Weinheim: 1991. 2.Auflage 1995
22. **Kleining**, Gerhard: Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 1982. Nr. 34: S. 224-253, S.231
23. **Meuser**, Michael & Nagel, Ulricke: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: D. Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.) 1990. Collective Remembering. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage 1991
24. **Rückriem**, Georg; Stary, Joachim; Franck, Norbert: Die Technik wissenschaftlichen Arbeitens. 9. Auflage 1995. Verlag Ferdinand Schöningh. Paderborn:1972
25. **Stary**, Joachim; Kretschmer, Horst: Umgang mit wissenschaftlicher Literatur, Eine Arbeitshilfe für das sozial- und geisteswissenschaftliche Studium. Cornelsen Scriptor. Frankfurt a. Main, 1994

26. **Strauss**, Anselm L. & Corbin, Juliet: Basics of Qualitative Research. London, Thousand Oaks, New Dehli, Sage: 1990 (dt.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1996), S. 39

Magazine

27. **Nachrichten Parität:** für Berlin. Hrg. Paritätischer Wohlfahrtsverband, Lv.Berlin. Wirtschaft und Wohlfahrt – Partner der Zukunft?. Ausgabe: 6/02. Dezember 2002
28. **Schmidt**, Wilhelm: Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung. In: Arbeitspapier zum Kongress „Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement: Aufbruch zu neuer Verantwortung“, im März 2001. Hrsg. SPD-Bundestagsfraktion, S. 5-7
29. **Trend**. Informationen (5/00). Für Führungskräfte der Sozialwirtschaft. dazu: Dritter Sektor – Auszüge eines Positionspapiers. Oswald Menninger und Prof. H.-J. Brauns. Paritätischer-Landesverband Berlin
30. **Urselmann**, Michael. Gegenleistung für Spende?. BSM-Newsletter (3). 1994 (keine genaueren Angaben vorhanden)

Nachschlagewerke

31. **dtv**-Lexikon in 20 Bänden: F.A. Brockhaus Gmbh, Mannheim, und Deutscher Taschenbuch Verlag Gmbh & Co. KG, München. 1982, Neuauflage 1992. Daraus: Band 17, Sie-Suc
32. **Otto**, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. 2. völlig überarbeitete Auflage. Luchterhand Verlag. 2001
33. Das große **Bertelsmann** Lexikon 2001. Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH. Bertelsmann Electronic Publishing GmbH. Gütersloh, München. 2000

Internetquellen

34. <http://www.maecenata.de/archiv/archiv.htm> (eing. am 9.12.02)
35. <http://upj-online.de/index.html> (eing. im Dezember 2002)
36. <http://upj-online.de/cash-coop/vertrieb.htm> (eing. im Dezember 2002)
37. <http://www.sozialmarketing.de/index.html> (eing. im Dezember 2002)
38. http://www.paritaet.org/berlin/aktuelle/archiv/0100_08a.htm (eingesehen im Dezember 2002)
39. <http://www.maecenata.de/aktuelles/links.htm> (eing. im November 2002)
40. http://www.cabuwazi.de/ct_01_ge.htm (eing. am 16.01.03)
41. <http://www.sozialsponsoring.wtal.de/frame.htm> (eing. am 06.11.02)

42. <http://212.87.36.244/asp/user.asp?client=gangway&cat1id=1> (eingesehen am 22.01.03)
43. <http://212.87.36.244/asp/user.asp?client=gangway&cat1id=3> (eingesehen am 22.01.03)
44. www.eurocom.org/cox/gemein/98-10.htm (eingesehen am 28.10.2002)
45. www.w3.rz-berlin.mpg.de/bib/bi99/beger.htm (eing. am 28.10.02)
46. <http://www.eurocom.org/Cox/index.htm> (eing. am 9.12.02)
47. <http://dict.leo.org/> (online Wörterbuch)
48. <http://www.seitenwechsel.ch/Projekt/leitbild.html> (eing. am 21.02.03)
49. <http://www.seitenwechsel.ch/Projekt/projekt.html> (eing. am 21.2.03)
50. http://www.zeit.de/2000/39/Hochschule/200039_c-ehrenamt.html (eingesehen am 21.02.03)
51. <http://www.volunteerfresno.org/beta/corporate.html> (eing. am 10.03.03)
52. http://www.luchterhand-fachverlag.de/hlv_home.nsf/Frameprog/?OpenForm (eingesehen am 28.2.03)
53. <http://www.destatis.de/basis/d/solei/soleitab7.htm> (eingesehen am 19.04.03)
54. <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/books/gcs/pdf/germany.pdf> (eingesehen am 24.04.03) Johns Hopkins comparative project

Anlage A: Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe.

Ich bin einverstanden, dass meine Diplomarbeit zur Einsichtnahme in der Bibliothek bereitgestellt wird.

Datum, Unterschrift