



Brücken bauen[®]
Unternehmen: Partner der Jugend

Kompetenz-orientierte Unternehmenskooperation Wie Unternehmen die Qualitäts- und Organisationsentwicklung sozialer Organisationen unterstützen können

UPJ-Arbeitspapier, Berlin, Oktober 2007
für die "Servicestelle Soziale Kooperation" (www.soziale-kooperation.de)

Die Servicestelle Soziale Kooperation ist ein Projekt von

UPJ e.V.
Linienstr. 214, D-10119 Berlin
T: 030 27874060 F: 030 2787406-19

www.upj-online.de | www.soziale-kooperation.de

Die Servicestelle Soziale Kooperation wird gefördert durch



Kompetenz-orientierte Unternehmenskooperation

Wie Unternehmen die Qualitäts- und Organisationsentwicklung sozialer Organisationen unterstützen können

Spenden und Sponsoring - vor allem also das Erschließen finanzieller Mittel und Sachleistungen - sind seit langem die Schlüsselbegriffe, wenn es darum geht, Unternehmen als Unterstützer für soziale Organisationen zu gewinnen. Doch wer immer nur an (finanzielle) Ressourcen denkt übersieht, dass Unternehmen auch über spezifische *Kompetenzen* verfügen, die für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung sozialer Organisationen von Bedeutung sein können:

- spezifische **unternehmerische Kompetenzen** in den Fachabteilungen mittelständischer und größerer Unternehmen wie z. B. im Rechnungswesen, Controlling, Marketing, in der Personalführung, EDV oder Öffentlichkeitsarbeit
- spezielle **Fach- und Kernkompetenzen** z. B. von Steuerberatern, Rechtsanwälten, Grafikbüros, Unternehmensberatern oder Architekten.

Solche Kompetenzen systematisch für die Erweiterung der Kapazitäten sozialer Organisationen zu erschließen ist sinnvoll: Oft mangelt es gemeinnützigen Organisationen an den nötigen Kapazitäten und Kompetenzen, um sich im zunehmenden Wettbewerb ausreichend schnell auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Oder es fehlen eben schlicht die erforderlichen finanziellen Ressourcen, um sich professionelle Unterstützung und Beratung „einzukaufen“ - sei es zum Beispiel bei der Mitarbeiterführung, der Erstellung schlüssiger PR-Konzepte, der langfristigen Finanzplanung, der Entwicklung von Management- und Steuerungskompetenzen, der Einrichtung neuer Räumlichkeiten oder der strategischen Organisationsentwicklung an wichtigen Wegmarken insgesamt. In diesem Sinne können entsprechende Kooperationen mit Unternehmen einer Organisation helfen, ihr volles Potential zu entwickeln, ihre Effektivität zu steigern und so ihre ideelle Arbeit zum Nutzen ihrer Adressaten zu verbessern.

Unternehmenskooperation aktiv zu verfolgen, eröffnet für die Entwicklung sozialer Organisationen, ihrer Arbeit mit den Adressaten und für die Gemeinwesenentwicklung insgesamt neue fachliche Perspektiven, die dem Grunde nach weit über die tradierte Ressourcen-Orientierung hinaus gehen. Dies soll mit diesem Arbeitspapier verdeutlicht werden.

Daher werden im Folgenden kompetenz-orientierte Unternehmenskooperationen beschrieben, die die qualitative Entwicklung von Organisationsstrukturen sozialer Organisationen unterstützen und deren Handlungsvermögen erhöhen („capacity building“) sowie folgende Fragen beantwortet:

1. Welche Ziele können gemeinnützige Organisationen dabei verfolgen?
2. Welche Unterstützungsbereiche und Kooperationsformate gibt es, die diese Ziele unterstützen, und die von einzelnen Organisation und Unternehmen bereits eingesetzt werden?

Unternehmenskooperation und Qualitäts-/Organisationsentwicklung

Um ihr eigentliches Organisations-Ziel - die wirtschaftliche Erbringung qualitativ hochwertiger und wirksamer Leistungen für ihre Adressaten - zu erreichen, müssen gemeinnützige Organisationen auch ihre Organisationsstrukturen, die Art ihrer Leistungserbringung, ihr Management weiter entwickeln und neuen Rahmenbedingungen anpassen. Auf diesen speziellen Bedarf ausgerichtete kompetenz-orientierte Kooperationen mit Unternehmen bieten die Möglichkeit, erforderliche Kompetenzen ohne Einsatz großer finanzieller Mittel zu erwerben und/oder aufzubauen.

Der einfachste Fall: ein Unternehmen überlässt einer Organisation seine Unternehmensleistung kostenfrei - z. B. die Werbeagentur, die ohne Berechnung eine Werbekampagne konzipiert oder der Steuerberater, der kostenfrei die Buchhaltung übernimmt. Ein zweiter Fall: ein Unternehmen stellt Kompetenzen, die es selbst zur Erbringung seiner Unternehmensleistung in einer entsprechenden internen Abteilung vorhält, zur Verfügung - z. B. durch die Überlassung eines Mitarbeiters aus der Personal- oder der IT-Abteilung, der eine Zeit lang in der Organisation mitarbeitet und die Mitarbeiter der Organisation bei einem entsprechenden Vorhaben unterstützt.

Ausgangspunkt für solche Kooperationen sind die Fragen: Wo liegen die kurz-, mittel- und langfristigen Anforderungen für eine effektive Arbeit der Organisation, und welcher Bedarf ergibt sich daraus? Und wie kann ein engagiertes Unternehmen hier zur Weiterentwicklung beitragen?

Grundsätzlich lassen sich hierbei verschiedene Anforderungen unterscheiden:

- Handelt es sich um Aufgaben, die einmalig oder selten anfallen, und die die Organisation nicht selbst erledigen kann oder um Aufgaben, die immer wieder in der Organisation anfallen und die daher den Erwerb, die Verankerung oder Erweiterung der entsprechenden Kompetenzen in der Organisation erfordern?
- Soll eine ganz konkrete Leistung (einmalig) erbracht werden oder soll der Organisation Wissen zugeführt bzw. (regelmäßig benötigte) Kompetenzen aufgebaut werden?

Entlang dieser Fragen lassen sich idealtypisch drei mögliche Zielstellungen unterscheiden:

Zielstellungen kompetenz-orientierter Unternehmenskooperationen			
	Pro Bono-Leistung	Know-how Transfer	Ko-operative Innovation bzw. Problemlösung
Kern	Aufgabe erledigen	Lernen	Innovation
Charakter des Kompetenz-Bedarfs	kurzfristig, fachspezifische Kompetenzen, muss die Organisation nicht selbst können	langfristig, allgemeine Kompetenzen, sollte die Organisation selbst gut können	Ergänzung der eigenen Kompetenzen der Organisation
Beziehung	Dienstleistungsbeziehung	Lernpartnerschaft	Entwicklungspartnerschaft
Rolle Unternehmen	Dienstleister	Coach, Lehrer	Entwickler
Nutzen Organisation	Ressourcen sparen, Qualität der Organisation erhöhen	Wissen gewinnen, Handlungsvermögen erweitern	Neue Handlungsmöglichkeiten, Produkte, Dienstleistungen, Problemlösungen

Zielstellung „Pro bono-Leistung“

„Pro bono“¹ ist die Leistung eines Unternehmens im Rahmen kompetenz-orientierter Kooperationsprojekte für eine soziale Organisation dann, wenn sie kostenfrei erfolgt. Dabei gewährt ein Unternehmen einer Organisation kostenlose Unterstützung in Form von Dienstleistungen, die es sonst als eigentlichen Geschäftszweck zur Erzielung von wirtschaftlichem Gewinn erbringt. In Frage kommen dafür freie und beratende Berufe wie Unternehmensberater, Personalberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Architekten, Bauträger, technische Sachverständige, Immobilienmakler und -berater, Werbe- und PR-Agenturen oder Ingenieure.

Pro bono-Leistungen eignen sich dabei vor allem bei Bedarf an kurzzeitigem, temporärem und ganz speziellem Wissen. Das Unternehmen tritt dabei hauptsächlich als Dienstleister auf. Lerneffekte für die Organisation sind eher nachgeordnet.

Zielstellung „Know-how-Transfer“

Wenn eine Organisation Wissen und Kompetenzen für wiederkehrende oder neue Aufgaben benötigt, die notwendig sind, damit sie sich im Wettbewerb und für ihre Leistungserbringung weiter entwickeln kann, ist es sinnvoll dieses Wissen in der Organisation aufzubauen und weiter zu entwickeln, statt es (auch „pro bono“) immer wieder neu einzukaufen. Diesen Kompetenzerwerb kann ein Unternehmen durch den Transfer seines eigenen (Fach-)Wissens unterstützen: Dies kann in erster Linie das Wissen des eigentlichen Geschäftszweckes sein - bspw. ein IT-Unternehmen schult Organisations-Mitarbeiter für dessen IT-Aufgaben, ein Steuerberater lernt den Kassenwart einer Initiative in der Vorbereitung der Buchhaltung an oder ein Anwalt gibt Kurse in Arbeitsrechtsfragen. Dies kann aber auch Wissen sein, welches ein Unternehmen selbst zur Erreichung seines eigenen Geschäftszweckes einsetzt - z. B. ein IT-Mitarbeiter eines Bauunternehmens aus der Nachbarschaft gibt Unterstützung beim Aufbau des Computer-Netzwerkes und schult einen Mitarbeiter der Organisation in der Netzwerk-Administration, ein Mitarbeiter aus der Research-Abteilung eines Industrie-Betriebes schult die Mitarbeiter einer Organisation im Umgang mit Internet und Google oder der Geschäftsführer eines Unternehmens coacht den Vorstand einer Organisation bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben

Zielstellung „Ko-operative Innovation bzw. Problemlösung“

Wenn ein Unternehmen und eine soziale Organisation in eine gemeinsame Unternehmung Ressourcen und Kompetenzen einbringen, die aber keiner allein durchführen könnte, dann steht die gemeinsame Innovation bzw. Problemlösung im Vordergrund, die als Gemeinwesen-Joint Venture bezeichnet werden kann - z. B. wenn eine Jugendbildungsstätte und ein IT-Unternehmen eine gemeinsame Software zur Verwaltung von Bildungsstätten entwickeln. Das Unternehmen profitiert vom „Betreiber-Know-how“ der sozialen Organisation und kann so ein innovatives Produkt entwickeln und damit ein neues Marktsegment erschließen. Aus den Verkaufserlösen des erfolgreich vertriebenen Produkts werden zusätzliche Ausbildungsplätze in der strukturschwachen Region finanziert.

¹ lat. „pro bono publico“: zum Wohle der Öffentlichkeit

Unterstützungsbereiche und ausgewählte Formate

Beide zuvor beschriebenen Zielstellungen können in einer Reihe von unterschiedlichen Bereichen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung - Personalentwicklung, Marketing, Rechnungswesen etc. - sowie durch verschiedene Formate verfolgt werden. Einen Überblick über diese zu haben, erleichtert sozialen Organisationen die Entwicklung von Angeboten für Unternehmen. Im Folgenden systematisieren wir daher die Unterstützungsbereiche und Formate kompetenz-orientierter Unternehmenskooperation.

Bereiche der Qualitäts- und Organisationsentwicklung

Bedarf an „Pro Bono Leistungen“ und „Know-how Transfer“ kann es in zahlreichen Bereichen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung geben, wobei die folgenden Beispiele alle aus der Praxis kleiner und großer Unternehmen stammen:

- Eine Innenarchitektin unterstützt eine Beratungsstelle für Mädchen und junge Frauen bei der **Suche nach geeigneten Räumlichkeiten** und der **Umbauplanung**.
- Ein kleiner EDV-Dienstleister **qualifiziert die Mitarbeiter** einer Jugendbildungsstätte in **IT-Fragen** und betreut zudem die EDV des Trägers.
- Eine Werbeagentur entwickelt pro bono das **Corporate Design** für eine Freiwilligenagentur.
- Mitarbeiter einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterstützen ein Jugendzentrum, das sich zum Mehrgenerationenhaus entwickeln möchte, bei **Strategieentwicklung, Projektmanagement, Finanzierungsplanung und Zuschussantragsformulierung**.
- Ein IT-Unternehmen entwickelt gemeinsam mit einer Jugendbildungsstätte eine Verwaltungssoftware für Bildungsstätten.
- Eine internationale Unternehmensberatung hilft einer Organisation bei der **Übertragung** ihres Ansatzes auf andere Standorte durch **Konzeptentwicklung und Qualitätssicherung**.
- Eine kleine Rechtsanwaltskanzlei berät die Geschäftsführung eines Vereins in **Haftungsfragen** und erstellt **Musterarbeitsverträge**.
- Eine Marketingberatung erstellt einen **Telefonleitfadens** zum Fundraising eines Mütter- und Frauenzentrums.
- Eine Agentur entwickelt ein **Marketingkonzept** für die Produkte einer Behinderten Werkstatt (Bäckerei, Gärtnerei, Werkstatt).
- Mitarbeiter der Marketingabteilung eines Chemie-Unternehmens entwickeln Ideen für die **Neugestaltung der Vereinszeitung**.
- In Form eines Workshops führen Unternehmensberater Mitarbeiter einer Organisation in die Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten von **Power-Point-Präsentation** ein.
- Eine Dipl.-Kommunikationsdesignerin entwickelt gemeinsam mit Jugendlichen ein **neues Logo** für ein sexualpädagogisches Projekt
- Ein großer Personaldienstleister berät einen Träger der Jugendhilfe bei der **Neugestaltung der Gehaltsstrukturen**.
- Ein selbstständiger Programmierer berät eine Einrichtung für Jugendliche mit Migrationshintergrund bei der Auswahl, Installation und Anwendung eines Redaktionssystems (Content Management Systems) für die **Internetseite** der Einrichtung.

Übersicht Unterstützungsbereiche

1. Rechtsfragen
2. Personalentwicklung, -suche, -coaching oder -auswahl
3. Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling, Steuern
4. Marketing, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
5. Strategie- und Organisationsentwicklung
6. EDV, Computer
7. Immobiliensuche und -management
8. Planung und Management von Bauvorhaben

Ausgewählte Formate

Im Folgenden beschreiben wir drei ausgewählte Formate, die Unternehmen nutzen, um Ihr Engagement zu bündeln:

Coaching: Mitarbeiter eines Unternehmens geben ihr Wissen bei mehreren „Einsätzen“ während der Arbeitszeit einmalig oder über einen längeren Zeitraum hinweg an einzelne Mitarbeiter einer sozialen Organisation weiter (dient vor allem dem Know-how-Transfer).

Praxisbeispiel „Lernpartnerschaft“

Ein Unternehmen der IT-Branche schließt eine Partnerschaft mit einem regionalen Gymnasium mit dem Ziel der Fortbildung von Lehrern und Schülern. Es bietet Unterricht im Unternehmen an und entsendet Experten in die Schule und den Unterricht. Außerdem werden Praktika im Unternehmen angeboten.

Praxisbeispiel „SchulCoach“

KPMG-Führungskräfte coachen Brandenburger Schulleiter/innen. In mehreren gemeinsamen Arbeitstreffen je einer Führungskraft mit einer Schulleitung werden die strukturellen und organisatorischen Themen der jeweiligen Schule analysiert und individuelle Lösungen erarbeitet.

Secondments: Mitarbeiter werden vom Unternehmen im Rahmen ihrer regulären Beschäftigung - bspw. an einem Wendepunkt in ihrer Karriere - für einen bestimmten Zeitraum (dies kann von einer Woche bis zu drei Jahren gehen) freigestellt und an eine soziale Organisation „ausgeliehen“, um dabei neue Erfahrungen zu machen, eine Auszeit von ihrem regulären Job zu nehmen oder sich grundsätzlich neu zu orientieren. Sie bleiben in dieser Zeit Angestellte ihres Unternehmens² (kann als Dienstleistung oder Know-how-Transfer gestaltet sein).

Praxisbeispiel: Barclays Bank

Die Bank hat mit einem solchen Programm den Abbau einer kompletten mittleren Führungsebene begleitet. Bis zu drei Jahre konnten mittlere Führungskräfte in einer Organisation ihrer Wahl aktiv werden. In dieser Zeit sind sie Mitarbeiter des Unternehmens geblieben, regulär bezahlt worden und haben alle Privilegien (Sekretariat, Dienstwagen, etc.) behalten. Einzige Bedingung: sie mussten einer anschließenden Auflösung ihres Vertrages zustimmen.

Praxisbeispiel: Accenture

In Zusammenarbeit von Accenture und der gemeinnützigen Organisation Voluntary Services Overseas (VSO) können sich Mitarbeiter des Unternehmens für sechs bis neun Monate für Projekte in Entwicklungshilfsländern ehrenamtlich engagieren. Entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten werden die Unternehmen an unterschiedlichen Orten eingesetzt, um beispielsweise das lokale Universitätssystem zu verbessern oder um komplexe logistische Fragen zu lösen.

Praxisbeispiel „x-Stunden-Programm“

Ford, Timberland und eine Reihe weiterer Unternehmen bieten allen Mitarbeiter/innen die

² In Großbritannien werden solche Programme vereinzelt in Strategien zum sozialverträglichen Personalabbau integriert und die Teilnahme an einem längerfristigen Programm mit der Einwilligung verbunden, nach Ende des Programms nicht mehr ins Unternehmen zurück zu kehren (vgl. David Halley: Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen. Die Programme von Business in The Community in Großbritannien. Eröffnungs-Vortrag zur UPJ-Konferenz am 6. Dezember 1999 in der Handelskammer Hamburg. UPJ-Arbeitspapier. Hamburg 1999.

Möglichkeit, sich in einem gewissen Umfang (16 Std./Jahr bei Ford, 40 Std./Jahr bei Timberland) in einer Organisation zu engagieren (in der Regel werden dafür bestimmte Kriterien festgelegt).

Matching: Wenn Mitarbeiter/innen sich in ihrer Freizeit in einer Organisation engagieren, wird dies manchmal von ihrem Unternehmen mit Sach- oder Geldspenden, Logistik (Räume, Kopierer, Fahrzeuge o. ä.), Zugänge zu Netzwerken und Kontakten, Auszeichnungen, etc. unterstützt.

Praxisbeispiel „Miteinander im Team (MIT)“

Die Miteinander-Im-Team (MIT) - Initiative ist durch den Zusammenschluss engagierter Henkel-Mitarbeiter entstanden, die - vom Unternehmen gefördert - eine ganze Infrastruktur für ehrenamtliches Engagement aufgebaut haben. Diese besteht aus einem aktiven Netzwerk engagierter Mitarbeiter, einer Datenbank mit praktischen Projektbeispielen, in denen sich Mitarbeiter engagieren, und einem Intranetangebot zur Einstiegs erleichterung interessierter Kollegen. Ein paritätisch besetztes Komitee entscheidet, auf welche Weise welches Projekt, in dem sich Henkel-Mitarbeiter in ihrer Freizeit engagieren, Unterstützung durch das Unternehmen erfährt. Henkel bietet dafür ein definiertes Bündel an Unterstützungsmöglichkeiten an: Geld- oder Sachspenden, Nutzung der Unternehmenslogistik in bestimmtem Umfang, Unterstützung durch Experten und Freistellung von der Arbeit.

Kompetenzgeber identifizieren und überzeugen

Eine Organisation muss sich nicht nur über ihre Ziele im Klaren sein, bevor sie eine solche Kooperation mit einem Unternehmen sucht, sondern auch prüfen, wo sie diese Kompetenzen findet und welche Unternehmen dafür in Frage kommen, z. B.

- kleine und große (Beratungs-)Unternehmen, die die gewünschte Kompetenz als ihre eigentliche **Kernkompetenz** anbieten: ein Rechtsanwalt für die Rechtsberatung, eine Architektin für die Bauplanung, eine Personalberatungsfirma für die Entwicklung professioneller Mitarbeitergespräche, etc.
- oder (eher größere, mittelständische) Unternehmen, die die gefragte Kompetenz in den verschiedenen **Funktionsbereichen** innerhalb des Unternehmens vorhalten: Nahezu jedes mittelständische Unternehmen beschäftigt spezielle IT-Mitarbeiter, die sich nicht nur mit der IT-Technik, sondern auch mit der Anwendung und den alltäglichen Problemen dabei in einer Organisation auskennen. Das gleiche gilt für ein Sekretariat, das die Ablage einer Organisation oder die Versendung größerer Mailings effektiver organisieren und deren Mitarbeiter/innen dabei in Abläufe und Software einführen kann. Diese Fachleute können ihr Kompetenzen vielleicht sehr viel gezielter und praxisbezogener an eine Organisation weiter geben, als spezialisierte Beratungs-Unternehmen.

Impressum

Das Arbeitspapier wurde mit maßgeblicher Mitwirkung von Eric Schulz und Felix Dresewski erstellt.

Über Feedback zu diesem Arbeitspapier freuen wir uns. Bitte wenden Sie sich an:

reinhard.lang@upj-online.de | peter.kromminga@upj-online.de

Die Servicestelle Soziale Kooperation ist ein Projekt von
UPJ e.V.

Linienstr. 214, D-10119 Berlin

T: 030 27874060 F: 030 2787406-19

www.upj-online.de | www.soziale-kooperation.de

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