

Anja Christanell, Clara Moder, Reinhard Millner

Cross-Sector Partnerships

Kooperationen integrativ und transformativ gestalten
SEC Working Paper #1 | Juni 2017

WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



IMPRESSUM

Social Entrepreneurship Center

NPO & SE Kompetenzzentrum
WU (Wirtschaftsuniversität Wien)
Gebäude D2, Eingang E, 3. OG
Welthandelsplatz 1, 1020 Wien
www.wu.ac.at

Wien, Juni 2017

Kontakt:

Dr. Anja Christanell
anja.christanell@wu.ac.at

Diese Publikation entstand in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Industriellenvereinigung.

Inhalt

1. Einleitung	7
2. Cross-Sector Partnerships in der Literatur	8
2.1. Wissenschaftliche Verortung des Themas	8
2.2. Cross-Sector Partnerships in Politik und Zivilgesellschaft	11
3. Cross-Sector Partnerships in der Praxis	12
#ConnectRefugees	14
A1 Internet für Alle	16
Blühendes Österreich	18
Ideegration	20
INIGO Perspektive Handel.....	22
neuner Immo.....	24
PestizidReduktionsProgramm.....	26
WWF Climate Group.....	28
Youth Employability Program	30
Zweite Sparkasse	32
4. Cross-Sector Partnerships als Lernprozesse	34
5. Conclusio	37
6. Literatur	38

Abbildungen

Abbildung 1: Kontinuum von Kooperationsformen	10
Abbildung 2: Analyseebenen für integrative und transformative Kooperationen	12

1. Einleitung

Das Social Entrepreneurship Center (SEC) an der Wirtschaftsuniversität Wien hat in den letzten Jahren entlang wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie Erfahrungen aus der Praxis aufgezeigt, welche neuen und kreativen Ansätze für aktuelle und künftige gesellschaftliche Herausforderungen möglich und auch notwendig sind, und welche Akteur/innen hierbei eine zentrale Rolle spielen. Neuere Formen gesellschaftlichen Wandels wie Social Innovation, Social Business und Social Investment stehen in engem Zusammenhang mit neuen Möglichkeiten der Kooperation (Millner et al., 2016).

Soziale und ökologische Probleme werden in ihrer Komplexität zunehmend nicht mehr ohne intersektorale Kooperationen gelöst. Positive gesellschaftliche Veränderungen können daher nur durch verstärkte Kooperationen zwischen verschiedenen Akteur/innen – Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Social Enterprises, öffentlichem Sektor und Privatpersonen – umgesetzt werden.

Die **Notwendigkeit von Cross-Sector Partnerships** wird von Seiten der Politik zunehmend anerkannt, erste Initiativen zur Vernetzung unterschiedlicher Akteur/innen wurden gestartet. Dennoch gibt es bis heute wenig theoretisch-konzeptionelle Überlegungen, welche Voraussetzungen intersektorale Kooperationen brauchen um gesellschaftliche Innovationen hervorzubringen und wie Kooperationen gestaltet werden können, um langfristige und systemische Veränderungen zu bewirken. In Anbetracht dessen, dass Form und Intensität der Kooperationen zwischen unterschiedlichen Sektoren und Akteur/innen 1) den Erfolg gemeinsamer Vorhaben, 2) den Nutzen für die jeweiligen Partner/innen und auch 3) den gesellschaftlichen Mehrwert bestimmen, sind diese Überlegungen jedoch unabdingbar.

Intersektorale Kooperationen zwischen Unternehmen und Nonprofit Organisationen haben bereits eine längere Tradition. Unternehmen möchten gesellschaftliche Verantwortung tragen, von Seiten der Zivilgesellschaft und der Politik wird dies auch verstärkt eingefordert. Viele dieser Kooperationen bewegen sich zwischen Spenden, Sponsoring und Corporate Volunteering. Seltener anzutreffen sind integrative und transformative Partnerschaften, die einen höheren gesellschaftlichen Mehrwert erwarten lassen, da sich hierbei die Partner/innen als Stakeholder eines gesellschaftlichen Problems verstehen und durch ein starkes Commitment positive Veränderungen bewirken wollen.

Dieses SEC Working Paper gibt zunächst einen Überblick zum **Stand der Forschung zu Partnerschaften zwischen Unternehmen und Nonprofit Organisationen** und zeigt wie unterschiedliche Formen der Kooperationen konzeptionell verortet werden können. In weiterer Folge wird eine Auswahl von **zehn Good Practices** vorgestellt, in denen österreichische Unternehmen und Nonprofit Organisationen integrativ und transformativ zusammenarbeiten. Entlang dieser Good Practices wird aufgezeigt, wie die österreichischen Partner/innen als Stakeholder eines bestimmten gesellschaftlichen Problems gemeinsame Visionen entwickeln, die in Folge die Arbeit an der Problemlösung stärken und leiten. Des Weiteren wird dargestellt, wie sozial benachteiligte Zielgruppen erreicht und unterstützt werden bzw. auf welche Weise Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen schrittweise umgesetzt und welche Wirkungen dadurch erzielt werden.

Wir möchten mit dieser Arbeit Entwicklungsperspektiven für Cross-Sector Partnerships aufzeigen und Impulse für Unternehmen und Nonprofit Organisationen liefern, die gemeinsam positive Veränderungen in der Gesellschaft vorantreiben.

2. Cross-Sector Partnerships in der Literatur

Kooperationen zwischen Nonprofit Organisationen und Unternehmen haben in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung an Bedeutung gewonnen. Dieses Kapitel gibt zunächst einen Überblick zum derzeitigen Stand der wissenschaftlichen Diskussion und skizziert darüber hinaus die Bedeutung des Themas im institutionellen Kontext.

2.1. WISSENSCHAFTLICHE VERORTUNG DES THEMAS

Cross-Sector Partnerships sind Forschungsgegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Sowohl in der Ökonomie als auch in der Organisationsforschung und Forschung zu öffentlicher Verwaltung finden sich Publikationen zu diesem Thema. Das Spektrum der dabei untersuchten **Formen intersektoraler Zusammenarbeit** ist groß und nicht notwendigerweise auf die Zusammenarbeit zwischen Nonprofit Organisationen und Unternehmen beschränkt. Kooperationsformen zwischen dem Staat und Unternehmen, wie etwa Public-Private Partnerships, oder dem Staat und NPOs, wie es im Bereich sozialer Dienstleistungen vielfach der Fall ist, können ebenso unter dem Begriff „Cross-Sector Partnerships“ zusammengefasst werden (Dahan et al., 2009, Yaziji und Doh, 2009). Im vorliegenden Working Paper bezieht sich der Begriff ausschließlich auf Kooperationen zwischen Nonprofit Organisationen und For-Profit Unternehmen.

2.1.1. Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven auf von Cross-Sector Partnerships

Die theoretisch-konzeptionellen Ansätze, die den Forschungsarbeiten zum Thema zugrunde gelegt werden, sind vielfältig. Manchen Studien dient beispielsweise die Institutionentheorie als Ansatz, andere wählen diskursbasierte Sichtweisen (siehe auch den Hond et al., 2015). Der am häufigsten

gewählte Ansatz ist die Resource Dependence Theory, die sich in Forschung zu interorganisationalen Kooperationen als besonders einflussreich erwiesen hat. Viele Autor/innen aus der Organisationsliteratur gehen davon aus, dass Kooperationen eingegangen werden, um den **Zugang zu Ressourcen** für eine Organisation zu erleichtern. Durch intersektorale Zusammenarbeit können potentiell negative Entwicklungen in der Umwelt abgefedert und ein komparativer Vorteil aufgebaut werden. Für Unternehmen kann dieser beispielsweise in einer höheren Glaubwürdigkeit bei ihren Kund/innen durch die Kooperation mit Nonprofit Organisationen bestehen (Selsky und Parker, 2005).

Die Mehrzahl der Publikationen untersucht Cross-Sector Partnerships aus Unternehmensperspektive. Gründe für Unternehmen Kooperationen mit NPOs einzugehen sind aus diesem Blickwinkel häufig öffentlichkeitswirksame Maßnahmen und damit eine gesteigerte Reputation bzw. öffentliches Image oder/und das Verfolgen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR)-Strategie. Auf der Seite der Nonprofit Organisationen wird angenommen, dass für sie der finanzielle Aspekt den wichtigsten Beweggrund für eine Kooperation darstellt (Simpson et al., 2011, C&E Advisory Services, 2015). Die vergleichsweise wenigen Publikationen, die explizit die Nonprofit Perspektive untersuchen, bestätigen diese Annahme jedoch nur teilweise. Eine Studie zur Wahrnehmung der Rolle von Nonprofit Organisationen in CSR-Strategien zeigt beispielsweise, dass diese ihre Rollen durchaus proaktiv und selbstbewusst wahrnehmen (Arenas et al., 2009). Auch Lucea (2009) verweist in seiner Arbeit zu Kooperationen auf die zentrale Bedeutung von NPO-Führungskräften für das Zustandekommen und die Gestaltung von CSR-Partnerschaften.

Ein genauerer Blick zeigt also, dass die **Beweggründe** ebenso wie die potentiellen Vor- und Nachteile für die Kooperationspartner/innen oft vielschichtiger sind.

NPOs können für Unternehmen im Rahmen einer Kooperation nicht nur erhöhte Legitimation mitbringen, sondern beispielsweise auch Netzwerke, feldspezifische Expertise oder eine differenziertere Wahrnehmung der sozialen oder ökologischen Umwelt des Unternehmens. Dadurch wird organisationales Lernen zu den gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit ermöglicht. Für NPOs kann eine Unternehmenskooperation neben erhöhter Planungssicherheit neue Wege der Einflussnahme und Vernetzung bieten (Yaziji und Doh, 2009). Diese möglichen Vorteile implizieren bereits eine inhaltliche Nähe der Tätigkeitsfelder der Kooperationspartner/innen bzw. ein geteiltes Interesse an der Lösung eines bestimmten sozialen oder ökologischen Problems. Dementsprechend können NPOs und Unternehmen als Stakeholder eines Problems gesehen werden, das sie mit der gemeinsamen Aufwendung von Ressourcen adressieren (Selsky und Parker, 2005, Selsky und Parker, 2010). Eine Kooperation sollte also, um für alle Beteiligten einen Mehrwert zu bieten, möglichst gut zu den jeweiligen Zielen und Strategien der Partner/innen passen (Seitanidi, 2010, Al-Tabaa et al., 2014).

Die konkrete Ausgestaltung von intersektoralen Partnerschaften wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Darunter fallen neben der strategischen Position der jeweiligen Beteiligten auch Machtverhältnisse und Kontextfaktoren, wie das soziale und ökonomische Umfeld (Al-Tabaa et al., 2014). Der in der wissenschaftlichen Diskussion am häufigsten in den Vordergrund gestellte Aspekt ist die **Intensität** der Kooperation. Viele Autor/innen analysieren Kooperationsformen und -möglichkeiten entlang eines Kontinuums. Am einen Ende eines solchen Kontinuums stehen dabei meist Kooperationen, die auf unilateralem Austausch bzw. rein finanzieller Unterstützung einer Nonprofit Organisation vonseiten eines Unternehmens basieren (z.B. Corporate Giving), wohingegen Kooperationen, die intensiven Austausch unterschiedlicher Ressourcen erfordern oder eine neue Organisation hervorbringen am anderen Ende verortet werden (siehe bspw. Austin, 2000, Wymer und Samu, 2003, Seitanidi, 2010). Je nach Intensität der Kooperation unterscheiden sich dementsprechend auch potentielle Organisations- und Governance-Strukturen, Risikoverteilung oder

die Machtbalance zwischen den Partner/innen (Selsky und Parker, 2010).

Abhängig von den oben diskutierten Aspekten und der Motivation für die Zusammenarbeit, ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten wie **positive gesellschaftliche Wirkungen** entfaltet werden können. Bei stärker an Ressourcen orientierten Ansätzen, d.h. bei denen die Kooperation komplementäre Ressourcen zusammenführen soll, ist es wahrscheinlich, dass vorwiegend die unmittelbaren Stakeholder der jeweiligen Organisationen profitieren (Mikro-Ebene).

Eine alternative Perspektive ist, dass die Kooperationspartner/innen an einem speziellen sozialen/ökologischen Problem arbeiten, weil sie selbst davon betroffen sind. In diesem Sinne sind Akteur/innen aus verschiedenen Sektoren Stakeholder eines Problems, das nicht nur auf einen Sektor beschränkt ist. Eine Implikation davon ist die Annahme, dass die Grenzen der Zuständigkeiten zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft generell verschwimmen und intersektorale Kooperationen ein Ausdruck dessen sind (Selsky und Parker, 2005).

Verstehen sich die Kooperationspartner/innen als Stakeholder eines bestimmten Problems oder erkennen, dass ein Problem nicht mit der Logik und den Ressourcen eines einzelnen Sektors gelöst werden kann, so ist auch eine Wirkung auf organisationaler und letztlich gesellschaftlicher Ebene (Makro-Ebene) zu erwarten (Selsky und Parker, 2010).

2.1.2. Kontinuum von Cross-Sector Partnerships

Austin (2000, 2012) schlägt ein Kontinuum vor, das Kooperationen zwischen Nonprofit Organisationen und Unternehmen vier Kategorien zuordnet. Es handelt sich dabei um die einflussreichste und am häufigsten verwendete Konzeption von intersektoralen Partnerschaften in der Literatur.

„**Philanthropische Kooperationen**“ sind gekennzeichnet von einem Ressourcentransfer – im häufigsten Fall Geld – vom Unternehmen zur sozialen Organisation. Letztere kann mit den erhalte-

nen Mitteln ihre Mission weiter verfolgen und gegebenenfalls umfassender erfüllen, es macht allerdings keinen Unterschied, welches Unternehmen hier der Kooperationspartner ist. Interaktion findet nur in einem geringen Ausmaß statt, abseits von CSR-Verantwortlichen ist keine Abbildung in den Organisationsstrukturen des Unternehmens zu erwarten.

Im Falle „**transaktionaler Kooperationen**“ ist das Verhältnis zwischen den Partner/innen bereits vielseitiger. Beispiele für solche Kooperationsformen sind etwa Sponsoring-Verträge, Cause-Related Marketing, o.ä. Das impliziert bereits, dass die Kompatibilität zwischen den interagierenden Organisationen relativ größer ist als bei philanthropischen Partnerschaften. Die eingesetzten Ressourcen weisen ein höheres Maß an Komplementarität auf und der Austausch wechselt von unilateral auf bilateral. Dementsprechend stehen bei transaktionalen Kooperationen zwar ebenfalls Ressourcen im Vordergrund, deren Einsatz und auch deren Charakteristika sind aber komplexer als bei philanthropischen Kooperationen.

„**Integrative Kooperationen**“ verändern beide Organisationen im Laufe der Zeit. Um solche Kooperationsformen aufrechterhalten zu können, ist

ein signifikanter Einsatz von Ressourcen (Zeit, Geld, Personal, Infrastruktur, etc.) sowie Engagement und Verpflichtungen von beiden Seiten notwendig. Dem zugrunde liegt im Idealfall die Erkenntnis, dass alle Kooperationspartner/innen von der Zusammenarbeit und in weiterer Folge von der Lösung des Problems profitieren können. Diese Intensität erfordert konstanten Austausch und ist oft auch in den Organisationsstrukturen abgebildet, beispielsweise durch eine eigene Abteilung oder ein gemeinsames Programm.

Die am weitesten fortgeschrittene Kooperationsform stellt die „**transformative Kooperation**“ dar. Die Partner/innen verstehen sich als Stakeholder eines sozialen oder ökologischen Problems, das es zu lösen gilt. Ziel ist langfristige, gesellschaftliche Wirkung. Diese steht in der Wertigkeit über möglichen organisationsinternen strategischen Zielen. Als transformative Kooperationen werden in der Regel solche Kooperationen verstanden, die eine neue, von den Partner/innen formal unabhängige Organisation hervorgebracht hat.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der Kooperationsmöglichkeiten entlang dieses Kontinuums.



ABBILDUNG 1: KONTINUUM VON KOOPERATIONSFORMEN (ICONS © CREATIVECOMMONS VIA NOUNPROJECT)

2.2. CROSS-SECTOR PARTNERSHIPS IN POLITIK UND ZIVILGESELLSCHAFT

Sektorenübergreifende Kooperationen werden auch in Politik und Zivilgesellschaft zunehmend thematisiert und gefördert.

Die Vereinten Nationen beispielsweise berücksichtigen die Relevanz von Kooperationen in ihrer Entwicklungsstrategie. Das wird auch daran ersichtlich, dass das siebzehnte der „Sustainable Development Goals“ (SDGs) **„Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“** gewidmet ist. Globale Partnerschaften werden nach Einschätzung der UN weiterhin eine große Rolle spielen. Allerdings wird es in der Zukunft auch darum gehen, auf lokaler Ebene mit den Folgen der Globalisierung umzugehen. Dazu braucht es umfassende, durchdachte Partnerschaften zwischen verschiedensten Akteur/innen (United Nations, 2017).

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das OECD LEED Forum zu Partnerschaften und lokaler Entwicklung. Ziel ist es, **Kapazitäten auf lokaler Ebene zur Lösung sozialer wie wirtschaftlicher Probleme** zu entwickeln. Dazu sollen lokale Regierungseinheiten, zivilgesellschaftliche Organisationen und Unternehmen vernetzt werden. Der Fokus liegt auf der Ebene der Politik und der regionalen Entwicklung (OECD, 2017).

Kooperation ist auch Bestandteil der österreichischen Open Innovation Strategie. Dort heißt es: *„Um die immer komplexer werdenden Herausforderungen bewältigen zu können, müssen unterschiedliche Stakeholder in neuer Weise zusammenarbeiten.“* Besonders die Zivilgesellschaft soll

verstärkt in den Prozess von Open Innovation mitbezogen werden. Entsprechend diesem Ansatz sind 1) Netzwerke und Kooperationen neben 2) Kultur und Kompetenzen und 3) Ressourcen und Rahmenbedingungen eines der drei proklamierten Handlungsfelder zur Förderung von Open Innovation (Bundesministerium für Wissenschaft Forschung und Wirtschaft, 2016).

Darüber hinaus sind in Österreich in den letzten Jahren Initiativen entstanden, die Kooperationen zwischen Nonprofit Organisationen und Unternehmen auf verschiedene Weise fördern. So wird der TRIGOS Award¹ für CSR seit 2013 auch in der Kategorie „Beste Partnerschaft“ vergeben. Die Arbeitsgemeinschaft Globale Verantwortung, ein Dachverband für im Entwicklungsbereich tätigen NPOs, hat ein entsprechendes Projekt ins Leben gerufen, in dessen Rahmen Informations- und Unterstützungsarbeit geleistet wird².

Der Fokus vieler dieser Initiativen liegt auf Kooperationen zur Entwicklungszusammenarbeit. Wenn gleich es sich hier um einen Bereich mit großem Wirkungspotential handelt, so gibt es doch noch zahlreiche weitere Tätigkeitsfelder für intersektorale Kooperationen.

Im Folgenden werden zehn österreichische Good Practices von intersektoralen Kooperationen dargestellt. Dadurch soll einerseits die Vielfalt der Themen und Kooperationsmöglichkeiten dargestellt und andererseits Impulse für diese Form der Zusammenarbeit gegeben werden.

¹ <http://trigos.at/trigos/uebertrigos/kategorien>

² Das Projekt „Erfolgreiche Kooperationen ermöglichen“ (Laufzeit: 2016-2018) wird größtenteils durch Mittel der Austrian Development Agency finanziert.

3. Cross-Sector Partnerships in der Praxis

Intersektorale Kooperationen finden auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Tätigkeitsfeldern statt. Die Zusammenarbeit zwischen international agierenden Organisationen, ist ebenso ein Cross-Sector Partnership wie die Förderung von lokalen Vereinen durch ansässige Klein- und Mittelbetriebe. Je nach Art und Intensität der eingesetzten Ressourcen, Wirkungspotential und Interaktion zwischen den Partner/innen kann es sich hier um philanthropische, transaktionale, integrative oder auch transformative Partnerschaften handeln.

In der Praxis zeigt sich, dass philanthropische und transaktionale Kooperationen häufiger vorkommen als integrative Kooperationen. Vor allem aber scheint die Kategorie der „transformativen Kooperationen“ bis dato noch am wenigsten vertreten zu sein. Austin (2010) merkt dazu an, dass es sich weniger um eine empirische Kategorie handelt als um eine theoretische, die noch mit Empirie konkretisiert werden muss. Darüber hinaus wird gerade bei transformativen Partnerschaften das Verschwimmen der Sektorengrenzen („Blurring Boundaries“) deutlich.

Aus diesem Grund werden im Rahmen dieser Publikation Beispiele von intersektoralen Kooperationen in Österreich vorgestellt, die als **integrativ oder transformativ** gelten können. Diese Zuordnung wird entlang von vier Analyseebenen getroffen: Wirkung, Ressourcen, Institutionalisierung und Interaktion, wie auch in Abbildung 2 ersichtlich wird.

Vorwiegend handelt es sich also um Kooperationen, in denen sich die Partner/innen als Stakeholder eines gesellschaftlichen (sozialen oder ökologischen) Problems wahrnehmen. Diese weisen das **höchste Wirkungspotential** sowohl auf organisationaler wie auch auf gesellschaftlicher Ebene auf (siehe auch Selsky und Parker, 2010). Darüber hinaus sind vor allem solche Kooperationen inte-

ressant, die eine eigene, von den Gründungspartner/innen unabhängige Organisation hervor gebracht haben.

Wirkung	Alle Partner/innen nehmen sich als Stakeholder eines gesellschaftlichen (sozialen oder ökologischen) Problems wahr und arbeiten gemeinsam an einer Lösung. Dadurch sollen langfristige, breite Wirkungen (Makro-Ebene) erzielt werden.
Ressourcen	Die Ressourcen, die von den jeweiligen Partner/innen eingebracht werden, sind von signifikantem Umfang und gehen über finanzielle Mittel hinaus.
Institutionalisierung	Die Zusammenarbeit ist in der organisationalen Struktur (Governance) der Partner/innen fest verankert oder ist als eigenständige Organisation institutionalisiert.
Interaktion	Die Partner/innen interagieren regelmäßig mit einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont.

ABBILDUNG 2: ANALYSEEBENEN FÜR INTEGRATIVE UND TRANSFORMATIVE KOOPERATIONEN

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass philanthropische Kooperationen durchaus große Wirkungen entfalten können. Unternehmensspenden und Corporate Volunteering sind oft wichtige Ressourcen für NPOs. Aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Intensität in den Austauschbeziehungen stehen sie allerdings nicht im Fokus dieser Publikation.

Um entsprechende Beispiele in Österreich zu identifizieren wurden zunächst Internetrecherchen zu Gewinner/innen von Awards durchgeführt, sowie CSR-Programme gesichtet. Parallel dazu wurden mehr als 20 Expert/innen aus Wissenschaft, Politik und Praxis zu ihrer Einschätzung befragt und ge-

beten, mögliche interessante intersektorale Kooperationen zwischen NPOs, Social Businesses und Unternehmen zu empfehlen. Diese Vorgehensweise erzielte eine Liste von rund 60 potentiell relevanten Beispielen für Cross-Sector Partnerships.

Entlang der oben definierten Kriterien wurden diese durch vertiefte Recherchen analysiert, den Kooperationsformen zugeordnet und eine **Auswahl an zehn Good Practices**, die als integrativ oder transformativ eingestuft werden können, getroffen.

Für jede der ausgewählten Kooperationen wurde je eine zentrale Hauptansprechperson (Initiator/innen, Projektmanager/innen, o.ä.) identifiziert. Mit diesen Personen wurden insgesamt zehn semi-strukturierte, persönliche Interviews durchgeführt. Diese wurden aufgezeichnet und in weiterer Folge (teil)transkribiert. Der Fokus der Interviews lag auf dem Entwicklungsprozess und den Lernprozessen innerhalb der Kooperationen. Im Besonderen sollte herausgearbeitet werden, wie das jeweilige gesellschaftliche Problem identifiziert und von welcher Seite die Kooperation initiiert wurde, und inwieweit die Kooperation in die jeweiligen Organisationsstrukturen integriert ist und diese gegebenenfalls auch verändert hat. Ebenso von Interesse waren die Intensität und Ausgestaltung der Kommunikation zwischen den Partner/innen um eine Aussage zum Kriterium der Interaktion treffen zu können.

Die nachfolgenden Darstellungen der Good Practices basieren auf den Interviews sowie auf zusätzlichem, öffentlich verfügbarem oder zur Verfügung gestelltem Informationsmaterial. Die Good Practices werden in alphabetischer Reihenfolge dargestellt; die jeweiligen Bereiche innerhalb des einleitenden Steckbriefs sind an den UN Sustainable Development Goals (SDGs)³ angelehnt.

Die Auswahl der zehn Beispiele erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr war die Auswahl davon geleitet eine möglichst große **Vielfalt und Bandbreite an integrativen und transformativen Kooperationen** zwischen kleineren und größeren, etablierten Organisationen in sehr unterschiedlichen Themenbereichen (soziale oder ökologische), für divergente Zielgruppen, auf verschiedenen Ebenen (lokal, national, international) und in unterschiedlichen Zeithorizonten aufzeigen zu können. Dadurch möchten wir möglichst vielen Unternehmen und NPOs Impulse für eigene Cross-Sector Partnerships geben.

³ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

#ConnectRefugees

Partner/innen:

T-Mobile Austria, Caritas Österreich, Caritas Wien

Gründungsjahr: 2015

Region: Österreich

Bereich: Soziale Ungleichheit

Zielgruppe: Menschen mit Fluchterfahrung

Kooperationsform: integrativ

Gesellschaftliches Problem

Geflüchtete Menschen haben nicht immer ausreichende Möglichkeiten die Verbindung mit ihren Familien und Freund/innen, von denen sie durch die Flucht getrennt wurden, aufrechtzuerhalten. Beim Erlernen der neuen Sprache im Ankunftsland werden sie häufig zu wenig unterstützt, sie haben nur wenige Informationen über den neuen Lebensort und in Folge zumeist einen erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt. Behördengänge, Arztbesuche und das Ausfüllen von Formularen sind für Menschen, die erst dabei sind Deutsch zu lernen, eigenständig nur sehr schwer zu bewältigen.

Gemeinsame Vision

T-Mobile Austria hat sich die Integration von Menschen, die auf der Flucht vor Krieg und Gewalt nach Österreich gekommen sind, zu einem zentralen Thema seiner sozialen Verantwortung gemacht und möchte Menschen dabei unterstützen, als Teil der Gesellschaft und in Sicherheit eine neue Existenz aufzubauen. Seit 2010 bildet das Unternehmen unbegleitete junge Flüchtlinge, die von der privaten Initiative lobby.16 betreut werden, in den T-Mobile Shops zum Einzelhandelskaufmann mit Schwerpunkt Telekommunikation aus. Durch diese Haltung unterstützt sie die Caritas in ihrem Kernauftrag Menschen in Notlagen zu helfen, ungeachtet ihrer Herkunft, ihrer Religion oder ihres Geschlechts.

Problemlösung

Die Initiative zu #ConnectRefugees ging vom Unternehmen T-Mobile Austria aus, dem es im Herbst 2015 wichtig war klar zu kommunizieren, dass es

sich der Flüchtlingshilfe verpflichtet fühlt. Mit der Caritas Österreich fand das Unternehmen eine starke Partnerin, die österreichweit tätig ist. T-Mobile unterstützt seither gemeinsam mit seinen Mitarbeiter/innen Wohnquartiere der Caritas in ganz Österreich sowie weitere Initiativen mit hunderten mobilen Internet-Anschlüssen über das HomeNet von T-Mobile. Individuelles Spracherlernen wird durch die zwei Lern-Apps „hallo App Deutsch“ und „hallo App Fußball“ ermöglicht, welche Kindern und Erwachsenen mittels Smartphones und Tablets schnell und effektiv den wesentlichen Grundwortschatz der deutschen Sprache vermitteln. Darüber hinaus unterstützt #ConnectRefugees die Caritas Lerncafés, ein kostenloses Lern- und Nachmittagsbetreuungsangebot, finanziell und übernimmt Dolmetschkosten und Online-Dolmetschdienste, die in der Betreuung und Begleitung bei Behördengängen, Arztbesuchen, etc. notwendig sind.

Neben der Ersthilfe an Bahnhöfen und Notunterkünften durch viele T-Mobile Mitarbeiter/innen im Herbst 2015 (Freistellung der Mitarbeiter/innen für einen Tag), stellte T-Mobile WLAN und dringend benötigten Wohnraum für junge Menschen, die ohne Angehörige geflüchtet sind, zur Verfügung. Durch eine Spendenaktion bei Mitarbeiter/innen von T-Mobile und einer Verdreifachung der Summe durch das Unternehmen konnte das Haus Jamal der Caritas im niederösterreichischen Lanzendorf zu einem großen Teil mitfinanziert werden – dank seiner Container-Bauweise eine kostengünstige und rasche Möglichkeit, Wohnraum zu schaffen. T-Mobile begleitet die Jugendl-

chen ein Stück ihres Weges und hält regen Kontakt zum Haus Jamal (z.B. durch die Organisation eines Kochabends, Besuch eines Fussballmatches, Charity-Flohmarkts, Besuch des CEO, uvm.).

Ressourcen und Kernkompetenzen

Im Programm #ConnectRefugees bringt T-Mobile seine Kernkompetenzen ein: Es stellt Konnektivität her und engagiert sich in der Entwicklung digitaler Technologie (z.B. Sprachlern-Apps), die in der Förderung von Integration ein Hebel sein kann. Zudem sieht sich T-Mobile auch einem Aufklärungsauftrag verpflichtet und möchte durch selbst produzierte Videobeiträge Menschen für das Leben von geflüchteten Menschen sensibilisieren.

T-Mobile bringt finanzielle (Sponsorschaften und direkte Spenden), personelle und organisatorische Ressourcen sowie seine Produkte in die Partnerschaft ein. Das Engagement für Geflüchtete zeigt sich sowohl auf Geschäftsführungsebene als auch auf der Ebene der Mitarbeiter/innen. Von Seiten der Caritas sind es personelle, organisatorische Ressourcen und Expertise, die in die Partnerschaft eingebracht werden.



Institutionalisierung und Interaktion

Aufgrund der Dringlichkeit im Herbst 2015 wurde #ConnectRefugees – und mit explizitem Wunsch von Seiten der Geschäftsführung Hilfe zu leisten – gestartet. Um nicht nur auf einzelne Nachfragen von Hilfsorganisationen zu reagieren, wurde von Seiten der Abteilung „Corporate Communications & Responsibility“ ein tiefgehendes Konzept entwickelt, das auf dem Kerngeschäft von T-Mobile – dem Herstellen von Konnektivität – beruht.

Da die Caritas eine große Trägerin im Sozialbereich ist und die Caritas Österreich bundesweit agiert, wurde sie zum Hauptpartner von T-Mobile. Sowohl von Unternehmensseite als auch von NPO-Seite wird die Kooperation als Partnerschaft beschrieben, die auf Vertrauen, Zuverlässigkeit und ehrlicher Kommunikation basiert. Förderlich für die Partnerschaft ist laut T-Mobile zudem, dass es sich bei der Caritas um eine große soziale Organisation handelt, die in großen Strukturen und unternehmerisch denkt. Laut Caritas Österreich ist es auch deutlich spürbar, dass das aktive und lösungsorientierte Engagement der Mitarbeiter/innen Teil der Unternehmenskultur ist. Abstimmungen erfolgen regelmäßig und anlassbezogen via E-Mail, Telefon und direkten Besprechungen. Auch mit dem Leiter des Hauses Jamal steht T-Mobile in regelmäßigem Austausch.

Wirkung

- Österreichweite Unterstützung von 45 Caritas Lerncafés mit über 1.000 Kindern und Jugendlichen im Alter von 6 bis 15 Jahren
- 34 Jugendliche, die ohne Familie in Österreich sind, haben im von T-Mobile und seinen Mitarbeiter/innen gespendeten Haus Jamal ein neues Zuhause gefunden
- Produzierte Videoporträts zu geflüchteten Menschen gehören zu jenen Videobeiträgen von T-Mobile Austria, welche die höchste Reichweite haben

Ausblick

Das Programm #ConnectRefugees entwickelt sich von der Umsetzung von Hilfsmaßnahmen in einer Krise hin zu einer Unterstützung von Integration. So geht es jetzt nicht mehr darum Wohncontainer zu kaufen, sondern beispielweise Apps zur Lernunterstützung anzubieten, Lerncafés der Caritas zu unterstützen oder Dolmetschkosten zu übernehmen.

A1 Internet für Alle

Partner/innen:

A1, Kinderbüro der Universität Wien, sowie 10 weitere Partner/innen

Gründungsjahr: 2011

Region: Wien und weitere Landeshauptstädte

Bereich: Bildung, soziale Ungleichheit

Zielgruppe: von digitaler Exklusion betroffene Menschen

Kooperationsform: integrativ

Gesellschaftliches Problem

Das Internet und die darauf basierenden Anwendungen gelten als zentraler Faktor für (wirtschaftliche) Entwicklung und Fortschritt. Richtig genutzt bietet das Internet umfassenden Zugang zu Wissen und erleichtert die Kommunikation um ein Vielfaches. Das Potential des Mediums wird von einigen vulnerablen Zielgruppen allerdings kaum genutzt.

Obwohl in Österreich technisch gesehen flächendeckender Internetzugang zur Verfügung steht, fehlt es für manche Menschen an technischem Zugang mangels PC oder Smartphone, für andere an Know-how. Besonders betroffen sind Kinder und Jugendliche aus Familien mit niedrigem sozioökonomischen Status sowie Senior/innen.

Gemeinsame Vision

A1 Internet für Alle wird von der Vision getragen die digitale Kluft in Österreich zu verringern. A1 hat sich mit der Initiative A1 Internet für Alle zum Ziel gesetzt, möglichst allen Zielgruppen Zugang zu und Wissen über das Internet zu ermöglichen. Dazu braucht es Partner/innen, die eng mit den betroffenen Zielgruppen zusammenarbeiten und deren Bedürfnisse kennen.

Problemlösung

Die Idee entstand im Unternehmen selbst und wurde als Teil der CSR Strategie entwickelt. A1 hat gleich zu Beginn möglichst viele Partner/innen aus dem Bildungs- und Sozialbereich („Bildungspartner/innen“ und „Sozialpartner/innen“) angesprochen. Es wurde bewusst nicht nur die Kooperation mit einer NPO gesucht, sondern im Sinne von A1 Internet für Alle versucht möglichst viele

unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Von Senior/innen, Schüler/innen bis hin zu obdachlosen Personen ist dies auch gelungen.

A1 Internet für Alle startete auf dem dafür eingerichteten Campus im zweiten Wiener Gemeindebezirk. Dieser ist täglich von Montag bis Freitag geöffnet und stellt gratis Computer-Arbeitsplätze zur Verfügung. Darüber hinaus werden Workshops und Kurse für verschiedene Zielgruppen angeboten. Im Rahmen von Kooperationen mit sozialen Organisationen finden entsprechende Workshops auch direkt in den Einrichtungen statt. Ziel ist immer ein möglichst niedrigschwelliger, umfassender Zugang.

Die Workshops werden mit verschiedenen Partner/innen und unter intensiver Einbindung der A1 Mitarbeiter/innen gestaltet. Diese Einbindung der Mitarbeiter/innen in Form von Corporate Volunteering auf allen Unternehmensebenen ist eine Besonderheit von A1 Internet für Alle. Dadurch wird sichergestellt, dass die Initiative im Unternehmen eine breite Unterstützer/innenbasis hat.

Ressourcen und Kernkompetenzen

A1 als zentraler Akteur der Initiative bringt umfassende Ressourcen mit ein, von der Projektkoordination über das zur Verfügung Stellen von gratis Internetanschlüssen bis hin zum Engagement von Mitarbeiter/innen in Form von Corporate Volunteering. Die NPO Partner/innen beteiligen sich in Form von Know-how in Bezug auf die Zielgruppe und stellen ggf. Infrastruktur zur Verfügung. Weitere Partner/innen aus dem technischen Bereich tragen zur Ausstattung des A1 Internet für Alle Campus bei.



Institutionalisierung und Interaktion

Innerhalb von A1 ist die Initiative in der CSR Abteilung angesiedelt, ist aber mit eigener Website und Projektkommunikation ein durchwegs eigenständiges Projekt des Unternehmens.

Die Interaktion mit den Bildungspartner/innen findet regelmäßig und projektbezogen statt, mit den Sozialpartner/innen gibt es halbjährliche Treffen. A1 ist im aufgebauten Netzwerk der zentrale Akteur. Die inhaltliche Abstimmung mit den jeweiligen Partner/innen ist aber notwendige Voraussetzung für die Kooperation.

Ausblick

Die Initiative wird laufend erweitert und ausgebaut. So wurden in den letzten Jahren neue Standorte erschlossen und neue Workshopformate konzipiert. Diese Entwicklung soll auch in Zukunft weiter verfolgt werden.

Wirkung

A1 Internet für Alle wird von Anfang an vom NPO & SE Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien begleitend evaluiert. Schwerpunkte liegen auf der Zufriedenheit der Teilnehmer/innen, Feedback der Partner/innen sowie der Standpunkt der A1 Mitarbeiter/innen zur Initiative:

- Mehr als 8.000 durchgeführte Workshops
- Mehr als 107.000 Teilnehmer/innen, darunter Kinder, Jugendliche, Schulklassen und Senior/innen
- Weiterempfehlungsrate der Workshops durch die Teilnehmer/innen von 99%
- Positiver Einfluss der Workshops auf Internetnutzung („Angst wurde mir genommen“, „kann Facebook und Whatsapp jetzt besser einschätzen“)
- Partnerorganisationen sehen positiven Effekt für ihre Zielgruppe

Blühendes Österreich

Partner/innen:

REWE und BirdLife (Gründungspartner/innen)

Global 2000, Obst Partner Steiermark GmbH (OPST) (weitere Partner/innen)

Gründungsjahr: 2015

Region: Österreich

Bereich: Konsum und Produktion, Leben an Land

Zielgruppe: Produzent/innen und Konsument/innen

Kooperationsform: **transformativ**

Gesellschaftliches Problem

Die Biodiversität in Form von Tier- und Pflanzenarten, aber auch verschiedener Biotop-Typen, ist bedroht. Gründe dafür lassen sich unter anderem im Konsumverhalten und der damit einhergehenden Intensivierung der Landwirtschaft finden. Der Lebensmittelhandel hat hier großes Potential, etwas zu verändern und bedenklichen Entwicklungen entgegenzuwirken.

Gemeinsame Vision

Die REWE International AG hat Nachhaltigkeit und Biodiversität in ihrer CSR Strategie verankert. In diesem Zusammenhang war der Verein BirdLife schon seit längerer Zeit als Berater für REWE tätig. Teil der Arbeit von BirdLife ist auch die Sicherung von wertvollen Lebensräumen und Artenschutzprojekte. Förderung von Biodiversität und Bewusstseinsbildung ist also für beide Partner/innen zentraler Bestandteil der jeweiligen Strategie.

Problemlösung

Aus der Beratungsfunktion von BirdLife für REWE entstand die Idee für Blühendes Österreich. Ausgangspunkt war zuerst das Label Pro Planet, in dessen Umsetzung BirdLife bereits involviert war. Produkte dieses Labels stammen aus konventioneller Produktion, sind aber durch soziale und ökologische Kriterien entlang des Produktionsprozesses und der Lieferkette nachhaltiger als andere konventionelle Produkte. Teil des Konzepts ist es auch, möglichst vielen Menschen den Kauf nachhaltiger Produkte zu ermöglichen.

Die Stiftung Blühendes Österreich wurde nach einer Pilot-Initiative zum Schutz wertvoller Flächen gemeinsam mit dem steirischen Apfelproduzenten

OPST ins Leben gerufen. Ziel ist es, ökologisch wertvolle und seltene Flächen zu finden und deren Erhalt sowohl finanziell als auch mit Know-how zu unterstützen.

Zielgruppe der Stiftung sind vor allem REWE Produzent/innen und Lieferant/innen. Ein Team der Stiftung kartographiert und bewertet Flächen und teilt diese in Kategorien ein. Die wertvollsten Flächen werden mit 1.000 EUR pro Hektar gefördert. Da die geförderten Flächen regelmäßig neu bewertet werden, ist auch ein Anstieg der ausgezahlten Summe möglich. Wesentlich ist, dass Projekte der Stiftung nicht die intensiven Produktionsflächen betreffen, sondern solche, die noch extensiv genutzt werden und deswegen ökologisch bedeutend sind.

Ein weiteres Projekt, gemeinsam mit Global 2000 als Kooperationspartner, ist die 2016 gestartete „Schmetterlings-App“. Diese bindet User bei der Schmetterlingsbeobachtung mit ein und leistet einen Beitrag zur Erfassung des Bestands und der Aktivität von Schmetterlingen in Österreich. Das Thema ist für die Stiftung relevant, da Schmetterlinge als Biodiversitätsindikatoren gelten und ihre Artenvielfalt durch den Rückgang verschiedener Biotoptypen bedroht ist.

Darüber hinaus unterstützt die Stiftung Blühendes Österreich auch Gemeinden und Vereine, die um

den Erhalt seltener Flächen und Biodiversität bemüht sind. Gezielte Förderkooperationen mit Biodiversitätsprojekten sind in Planung.

Ressourcen und Kernkompetenzen

Die Stiftungsaktivitäten werden über den Verkauf zweckgewidmeter REWE Produkte (Da komm ich her!, Ich bin Österreich, bi good und immer grün) finanziert. Von jedem verkauften Produkt fließt ein Cent in die Stiftung. Darüber hinaus unterstützt REWE die Stiftung auch mit Personalressourcen.

BirdLife bringt Know-How mit ein und zeichnet sich verantwortlich für die Bewertung der Flächen und die Beratung der Produzent/innen. Diese Leistung wird von der Stiftung abgegolten. Die Stiftung Blühendes Österreich und dessen Geschäftsführer sind für das Projektmanagement verantwortlich.



Interaktion und Institutionalisierung

„Blühendes Österreich“ wurde als gemeinnützige Stiftung von REWE International gegründet. Die Kooperation zwischen REWE und BirdLife ist dementsprechend eine von den Gründungspartner/innen unabhängige Organisation. Die Leiterin der REWE Nachhaltigkeitsabteilung vertritt das Unternehmen im Vorstand der Stiftung. Weitere Mitglieder sind der Geschäftsführer von BirdLife sowie zwei Biodiversitätsexpert/innen.

Der Stiftungsvorstand tritt einmal pro Quartal zusammen, mit den Projektpartner/innen und auch mit BirdLife gibt es vorwiegend projektbezogene Interaktion. Die Stiftung hat auch einen aktiven Beirat. Ein formalisiertes Treffen ist jährlich vorgesehen, aufgrund der Expertise des Beirats findet aber in der Regel mehr und intensivere Zusammenarbeit statt.

Die Stiftung ist bei REWE formal dem Nachhaltigkeitsmanagement zugeordnet, die die Aktivitäten auch intern kommuniziert. Diese interne Kommunikation ist wichtig und trägt dazu bei, dass das Projekt konzernintern getragen wird.

Wirkung

- 150 Betriebe und Naturschutzorganisationen unter Vertrag
- 350 Hektar geschützte Fläche
- Ziel: 1.000 Hektar an wertvollen Flächen identifizieren und unter Schutz stellen bis 2020

Ausblick

Die Stiftung Blühendes Österreich befindet sich derzeit in einem internen Strategieentwicklungsprozess. Unter anderem sollen Kriterien entwickelt werden, nach denen die zur Verfügung stehenden Mittel effizient eingesetzt werden können.

Die Partnerschaft mit Global 2000 soll in den nächsten Jahren ausgebaut werden, unter anderem im Rahmen einer Tour durch Schulen zu den Themen Biodiversität und Nachhaltigkeit.

Ideegration

Partner/innen:

Ashoka Österreich, Rotes Kreuz Österreich, Accenture Österreich (Kernpartner/innen)
UNHCR, ERSTE Stiftung, Hil Foundation, Die Sinnstifter, Zalando, T-Mobile

Gründungsjahr: 2016

Region: Österreich

Bereich: Arbeit und Wirtschaftswachstum, soziale Ungleichheit

Zielgruppe: Geflüchtete Menschen sowie Initiativen und Personen, die diese unterstützen (wollen)

Kooperationsform: integrativ

Gesellschaftliches Problem

Im Zuge der Ankunft zahlreicher, geflüchteter Menschen ab Herbst 2015 entstanden viele zivilgesellschaftliche Initiativen, die diesen Menschen helfen und zu ihrer Integration in Österreich beitragen wollten. Viele dieser Initiativen knüpften an die bestehenden großen Nonprofit Organisationen und Netzwerke an, darunter auch an Ashoka Österreich und das Rote Kreuz.

Durch die große Zahl der Projekte und Personen, die sich engagierten, und das Fehlen einer zentralen Anlaufstelle war es einerseits schwierig den Überblick zu behalten und es gab andererseits keine Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteur/innen. Dadurch gingen potentielle Synergieeffekte verloren und Chancen für die geflüchteten Menschen wurden nicht erkannt.

Gemeinsame Vision

Geflüchtete Menschen sollen und müssen bestmöglich in die Gesellschaft integriert werden. Alles andere wäre eine Verschwendung der vielseitigen Potentiale und ein Verlust für die Aufnahmegesellschaft. Personen, Organisationen und Initiativen, die sich dieser Aufgabe annehmen, brauchen dafür möglichst breite Unterstützung und Vernetzung um Synergieeffekte zu nutzen.

Problemlösung

Im Rahmen des Visionary Programs von Ashoka, das zum Ziel hat, Akteur/innen aus unterschiedlichen Sektoren zusammenzubringen, entstanden gemeinsam mit einer Führungskraft vom Roten Kreuz Ende 2015 erste Überlegungen dazu, wie

das vielfältige, dezentrale Engagement im Flucht- und Integrationsbereich gut unterstützt werden kann. Als geeigneter Ansatz zur besseren Vernetzung und zur Nutzung von Synergieeffekten stellte sich rasch der Aufbau einer Plattform heraus. Accenture hatte im Rahmen ihres Corporate Citizenship Programms ebenfalls bereits Überlegungen angestellt, in welcher Form das Unternehmen sich engagieren könnte und erklärte sich bereit, Know-How zur Entwicklung der Plattform einzubringen. Das Unternehmen hatte neben Kooperationen mit dem Roten Kreuz zuvor auch schon mit Ashoka-Fellows gearbeitet und wollte die entstandenen Initiativen gerne mit ihrer Kernkompetenz, also Struktur, unterstützen.

Die Initiative Ideegration besteht aus mehreren Teilen: Der erste Schritt war der Launch der Plattform Ideegration, auf der innovative, wirksame sozial(unternehmerisch)e Lösungen zur Integration von geflüchteten Menschen und Migrant/innen eingereicht werden konnten. Ein Fokus lag auf deren jeweiligen Wirkungsbereichen. In der zweiten Hälfte des Jahres 2016 fand darüber hinaus eine Bundesländer-Tour statt. Diese sollte die Plattform sichtbar machen und potentielle Einreicher/innen mobilisieren. Außerdem wurden in diesem Rahmen sieben Wirkungsmodell-Workshops abgehalten, um potentielle Einreicher/innen zu unterstützen. Mehr als 50 Initiativen nahmen an diesen Workshops teil. Das wichtigste Event war schließlich die Ideegration Konferenz im November 2016. Diese fand in der Brotfabrik Wien statt und war als Community Event konzipiert. In diesem Rahmen wurden die fünf Gewinner/innen

ausgewählt. Diese erhielten 10.000 Euro Anschubfinanzierung von den Sinnstiftern. Parallel dazu wurden potentielle Unterstützer/innen mobilisiert und eingebunden. Das Nachahmen der Ideen und Mitmachen bei der Umsetzung ist explizit erwünscht und wird gefördert.

Im Rahmen einer Folgemaßnahme mit dem Staatssekretariat für Diversität, Öffentlichen Dienst und Digitalisierung wurden zudem fünf technologiebasierte Lösungen zur Förderung von Integration ausgewählt, die am „Ideegration Digital“- Entwicklungsprogramm teilnehmen.



Ressourcen und Kernkompetenzen

Alle Partner/innen haben signifikante Ressourcen in die Kooperation miteingebracht. Ashoka hat die Projektkoordination und das Management übernommen, das Rote Kreuz brachte Know-how, Kontakte und Expert/innen mit ein, um das Projekt auch im etablierten Sozialbereich zu positionieren. Accenture arbeitete über mehrere Monate an der Entwicklung der Plattform. Weitere Partner/innen waren die UNHCR, die schon öfter an vergleichbaren Plattformen beteiligt war, sowie die Hil Foundation, die ERSTE Stiftung und die Sinnstifter, die den Gewinner/innen die Anschubfinanzierung ermöglichten. T-Mobile ermöglichte gemeinsam mit anderen PartnerInnen die Finanzierung des Skalierungsprogramms und mit Zalando wird an der Replikation von Internationalen Lösungsmodellen für Integration gearbeitet. Mitgetragen wurde die Initiative von 30 (sozialen) Organisationen.

Institutionalisierung und Interaktion

Die Kernpartner/innen standen und stehen in regelmäßigem Austausch. Jour Fixes finden einmal pro Woche statt, darüber hinaus tauscht sich der Projektkoordinator auch telefonisch bzw. über physische Treffen mit den jeweils zuständigen Personen über die neuesten Entwicklungen aus. Mit den verbleibenden Partner/innen gibt es ca. alle eineinhalb Monate einen Update-Call. Es ist bei Ideegration von allen Seiten ein großes Commitment vorhanden. Die Initiative ist getrieben von der Vision, dass mehrere Sektoren erfolgreich zusammenarbeiten können.

Wirkung

- Aufbau einer Community
- Mobilisierung von über 200 Unterstützer/innen als Partner/innen und Mentor/innen
- 105 eingereichte Projekte
- 320 Teilnehmer/innen an der Ideegration Konferenz
- Anschubfinanzierung von 50.000 EUR für 5 Initiativen
- Pro-bono Leistungen im Wert von 100.000 EUR (inkl. der Konferenz)

Ausblick

Ideegration selbst läuft noch bis Ende September 2017. Danach soll die Plattform im Idealfall von der Community übernommen und weitergeführt werden. Im Juni 2017 findet ein Community Event statt, in dessen Rahmen Empfehlungen an die Politik ausgearbeitet werden.

Die Kernpartner/innen möchten das Projekt über die europäischen Netzbüros replizieren. Der Ansatz soll auf andere Themen, wie Bildung, übertragen werden. Das nächste Projekt in diese Richtung soll eine Laufzeit von zwei Jahren statt nur einem Jahr haben.

INIGO Perspektive Handel

Partner/innen:

Caritas Wien, SPAR Wien-Niederösterreich, AMS Wien

Gründungsjahr: 2016

Region: Wien

Bereich: Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung

Zielgruppe: Langzeitarbeitslose

Kooperationsform: **transformativ**

Gesellschaftliches Problem

Die Teilnahme am Erwerbsleben ist vielfach eine wesentliche Voraussetzung für soziale Teilhabe. Sozialökonomische Betriebe als Instrument der Aktiven Arbeitsmarktpolitik haben daher zum Ziel, arbeitsmarktfremde Personen wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Sie bieten befristete Arbeitsplätze (Transitarbeitsplätze) in Kombination mit Beratung und Coaching und unterstützen nach Ende der Befristung beim Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt.

Gemeinsame Vision

Nachhaltig qualifiziertes Personal in langfristige, stabile Beschäftigungsverhältnisse zu bringen und dort zu halten ist zentrales Interesse beider Partner/innen. Für die Caritas ist dies Teil ihrer Mission, für SPAR eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Problemlösung

INIGO ist ein Sozialökonomischer Betrieb der Caritas Wien. Seit 25 Jahren bietet INIGO Transitarbeitsplätze für Langzeitarbeitslose in der Gastronomie an zwei Standorten.

Die Caritas Oberösterreich, die Caritas Kärnten und auch die Caritas Steiermark betreiben als Einzelhändler bereits SPAR Filialen in Form von Sozialökonomischen Betrieben. Um auch ein Projekt in Wien zu initiieren trat SPAR Österreich an die Caritas Wien heran, die aufgrund der inhaltlichen Nähe von Gastronomie und Handel die Koordination des Betriebs bei der Marke INIGO ansiedelte.

Der SPAR Markt „INIGO – Perspektive Handel“ wurde im August 2016 im 10. Wiener Gemeindebezirk eröffnet. Die Caritas Wien übernahm einen bestehenden SPAR Markt als Einzelhändler und ist damit auch der einzige in Wien aktive Einzelhändler. Ein Teil der Angestellten wurde von der Caritas Wien übernommen und für das Konzept eines Sozialökonomischen Betriebs eingeschult, der andere Teil wechselte zu SPAR Filialen in der Umgebung.

Insgesamt stehen 20 Transitarbeitsplätze zur Verfügung, die Hauptzielgruppe sind Personen über 50 Jahre. Die sieben Angestellten des SPAR Markts sind gleichzeitig auch die Fachleitungen für die Transitarbeitskräfte. Darüber hinaus gibt es auch einen Coach, der unter anderem zuständig ist für den Abbau von Vermittlungshindernissen und die Entwicklung eines Karriereplans der Transitarbeitskräfte.

Die Kooperation hat Vorteile für beide Partner/innen: SPAR kann der hohen Personalfuktuation im Handel entgegenwirken, da die von der Caritas betriebenen SÖBs als eine Form von Ausbildungsbetrieben funktionieren. Für die Caritas wird die Vermittlung der Klient/innen nach Ende des befristeten Arbeitsverhältnisses wesentlich erleichtert, da diese an andere SPAR-Filialen vermittelt werden können. Durch die Zusammenarbeit mit SPAR können potentielle Vermittlungshindernisse und Vorgangsweisen bereits vorab geklärt und abgestimmt werden.

Ressourcen und Kernkompetenzen

Die Caritas hat gegenüber SPAR dieselbe Position wie andere Einzelhändler auch: Es gibt Freiheitsgrade bezüglich der Gestaltung der Filiale, so wurde eine Café-Ecke eingebaut und ein Regal mit Caritas-Produkten aufgestellt. Gleichzeitig kann auf die SPAR Infrastruktur und Unterstützung zurückgegriffen werden. SPAR hat ausführliche Richtlinien und Vorgaben für Prozesse in den Filialen etabliert, die für die Caritas beim Aufbau eines SÖBs in diesem Bereich hilfreich sind.

Entsprechend der Struktur eines Sozialökonomischen Betriebs ist auch das Arbeitsmarktservice (AMS) ein wichtiger Kooperationspartner. Dieser erstellt Vorgaben für die Zielgruppe und kontrolliert die Vermittlungsquoten als Voraussetzung für die Förderung.



Interaktion und Institutionalisierung

Die Verantwortlichen der Caritas und SPAR Österreich sind regelmäßig und themenspezifisch in Kontakt, die Kommunikation läuft in der Wahrnehmung der Betroffenen zielorientiert und auf Augenhöhe.

Darüber hinaus wurde vonseiten der Caritas ein Treffen der SPAR-Gebietsleiter/innen organisiert, in dessen Rahmen das Projekt vorgestellt wurde. Da die Gebietsleiter/innen auch für das Personalmanagement in ihren Filialen zuständig sind, kann das als Schritt zur weiteren Vertiefung der Kooperation verstanden werden.

Der Wiener Caritas-SPAR Markt wurde bei der bereits bestehenden Marke INIGO angesiedelt, teilt aber mit den anderen Märkten in Österreich den Namen „Perspektive Handel“. Für letztere wurde eine gemeinnützige GmbH als Dach gegründet.

Wirkung

- 20 Transitarbeitsplätze für maximal 6 Monate
- Vermittlungsquote Stand April 2017: 33,3%
- Ziel: Vermittlungsquote von 40-50%
- Regelmäßiger Austausch mit anderen SPAR Filialen in der Umgebung zur Personalvermittlung

Ausblick

Die Ansiedlung des SPAR Markts unter der Marke INIGO hat bereits Synergieeffekte mit anderen Projekten ergeben, die auch in Zukunft ausgebaut werden sollen: Ware, die nicht mehr verkauft werden kann, wird entweder an die Gastronomiebetriebe weitergegeben, oder aber an das Projekt Le+O gespendet.

Eine zweite Filiale, ebenfalls im 10. Wiener Gemeindebezirk, ist bereits in Planung.

neuner Immo

Partner/innen:

neunerhaus, Fonds Soziales Wien, s Bausparkasse sowie 18 Partner/innen der Immobilienwirtschaft wie die Wohnbauvereinigung für Privatangestellte (WBV-GPA), EBG Gemeinnützige Ein- und Mehrfamilienhäuser Baugenossenschaft reg.Gen.m.b.H., Österreichisches Volkswohnungswerk Gemeinnützige Ges.m.b.H. (ÖVW), ERSTE Immobilien Kapitalanlagegesellschaft m.b.H.

Gründungsjahr: 2017
Region: Wien
Bereich: Armut, soziale Ungleichheit
Zielgruppe: Wohn- und obdachlose Menschen

Kooperationsform: **transformativ**

Gesellschaftliches Problem

In Wien nimmt die Zahl an wohnungslosen Menschen jährlich zu. Immer mehr sind von Delogierung betroffen, selbst Personen in Beschäftigung oder Selbstständige können aufgrund von Finanzierungsproblemen oder Lebenskrisen ihre Wohnung verlieren. Zudem wächst die Stadt Wien in den kommenden Jahren jährlich um rund 25.000 Menschen – es muss daher dringend leistbarer Wohnraum geschaffen werden.

Die Unterbringung von Personen in prekären Verhältnissen am Wohnungsmarkt wird für Sozialorganisationen wie neunerhaus immer schwerer. Dadurch warten immer mehr Menschen in Übergangsquartieren bzw. wird der Zustrom zu Notquartieren stärker.

Gemeinsame Vision

neunerhaus hat auf diese Entwicklungen reagiert und 2017 neuner Immo – Neunerhaus Soziales Wohnen und Immobilien gemeinnützige GmbH gegründet.

Die Vision von neuner Immo ist eine solidarische Wohnungswirtschaft, die Wohnraum für armutsbetroffene Menschen zugänglich macht. Zugleich bietet sie in Kooperation mit neunerhaus oder anderen Sozialorganisationen mobile, bedarfsorientierte Betreuung am Weg zur Selbständigkeit an. Ziel ist es, innovative Zugangsmöglichkeiten zu leistbarem Wohnraum zu schaffen.

Problemlösung

Durch Kooperationen mit Bauträgern, Finanzwesen, Bauunternehmen, Gemeinwesensbereich, Stadtentwicklung und Architektur will neuner Immo gesellschaftlichen Entwicklungen der nächsten Jahre systemisch und lösungsorientiert vorgehen. Zentrales Ziel ist es, preiswertes Wohnen durch innovative Finanzierungen für Bestandsobjekte und Neubau sowie gemeinsamer Projektentwicklung mit Inklusion der Zielgruppen zu ermöglichen.

Durch steigenden Wohnraumbedarf im Sozialbereich ist eine Strategieänderung notwendig. neuner Immo ist eine Weiterentwicklung von ERST WOHNEN, der seit 2012 von neunerhaus erfolgreich geleiteten Wohnungsakquiseplattform für den erstmals in Österreich angewandten Ansatz „Housing First“. neuner Immo ist durch Entwickeln, Mieten, Pachten und Kaufen operativ am Immobilienmarkt tätig.

Mit den Kooperationspartner/innen der Wohnungs- und Finanzwirtschaft, wie z.B. WBV-GPA, EBG, ÖVW und ERSTE Immo KAG konnten in den letzten Jahren bereits 120 Wohnungen nachhaltig vermittelt werden. 97% der abgeschlossenen Mietverhältnisse sind nach wie vor aufrecht. Zentrale Erfolgsfaktoren dafür sind direkte Mietverträge, freiwillige Betreuung auf dem Weg zur Selbständigkeit und enge Kooperation mit den Hausverwaltungen. Dadurch zeigt sich die Verlässlichkeit und Langfristigkeit der Zusammenarbeit.

neuner Immo ist eine gemeinnützige GmbH (zu 100% im Eigentum von neunerhaus). Es erarbeitet Geschäftsmodelle, die aufzeigen wie preiswertes Wohnen ein Markt für die Kooperationspartner/innen sein kann und welcher Mehrwert für sie damit verbunden ist. Wird neuner Immo leistbarer Wohnraum angeboten, dessen Miete von Seiten der Klient/innen nicht zur Gänze gedeckt werden kann, bietet es die Möglichkeit, die Differenz durch direkte Unterstützung zu decken.

Ressourcen und Kernkompetenzen

neuner Immo kann auf ein Netzwerk von Partner/innen zurückgreifen, das in den letzten fünf Jahren durch das Pilotprojekt ERST WOHNEN aufgebaut wurde und weiterhin ausgebaut wird. In diesen ersten Jahren galt es, branchenspezifisches Bewusstsein zu schaffen, Informationsarbeit zu leisten, Ängste und Bedürfnisse zu erkennen, anzusprechen und Lösungen zu erarbeiten. Die Netzwerkpartner/innen bringen ihre Expertise bei der Portfolio-Entwicklung aktiv ein und geben Feedback – das Mitdenken und Mittragen des gesellschaftlichen Auftrags hat wiederum Einfluss auf ihr eigenes Handeln.

Darüber hinaus bietet neuner Immo der öffentlichen Hand die Möglichkeit, Fördermittel wirkungsvoller einzusetzen: durch eine Abkehr vom direkten kurz- und mittelfristigen Subventionieren und Alimentieren hin zum Investieren in neue Bereiche, die langfristige Perspektiven und Strukturen schaffen.

Wirkung

- Für Vermieter/innen und Mieter/innen (Familien, Paare, Alleinerzieher/innen und Einzelpersonen) langfristig stabile Mietverhältnisse
- 97 % Erfolgsquote

Institutionalisierung und Interaktion

Von langfristigen Partner/innen werden neunerhaus und neuner Immo nicht als Empfänger/innen von Spenden gesehen, sondern als kompetenter und professioneller Partner/innen, mit deren Anliegen sie sich identifizieren können und mit dem sie gemeinsam Innovationen schaffen können.

Durch die Gründung der GmbH wurde ein Begegnen auf Augenhöhe gefördert, da es nicht mehr ausschließlich um Anfragen für preisgünstigsten Wohnraum geht. Dennoch geht die Initiative zu meist von neuner Immo aus. Hierfür tritt neuner Immo nicht nur mit den CEOs der Unternehmen in Interaktion, sondern leisten auch auf der Mitarbeiter/innenebene Überzeugungsarbeit.



Foto: © Markus Thums

Ausblick

Ziel ist bis 2020 gemeinsam mit den Expert/innen 200 Wohnungen zu entwickeln, vermitteln, mieten, oder zu kaufen. neuner Immo sucht nach Bestandsobjekten, Neubau und Sonderimmobilien (z.B. Sockelzonen oder leerstehende Hotels) und nimmt an der Diskussion zu gesellschaftlichen und rechtlichen Veränderungen in der Wohnungsbranche aktiv teil.

In markt- und kund/innenorientierten Prozessen werden innovative Geschäftsmodelle entwickelt. Es ermöglicht bei gleichzeitigen Renditen und sozialer Verantwortung in das Zukunftsfeld leistbares Wohnen zu investieren. neuner Immo bündelt die Expertise und ist verlässlicher Kooperationspartner auch für private Bauträger.

PestizidReduktionsProgramm

Partner/innen:

GLOBAL 2000 und REWE International AG

Gründungsjahr: 2003

Region: Österreich

Bereich: Verantwortungsvoller Konsum und Produktion, Maßnahmen zum Klimaschutz

Zielgruppe: Produzent/innen, Lieferant/innen und Kund/innen

Kooperationsform: integrativ

Gesellschaftliches Problem

Die Pestizidbelastung bei konventionell produziertem Obst und Gemüse ist vielfach sehr hoch. Das kann zu gesundheitlichen Folgen, gerade bei Kindern und anderen vulnerablen Gruppen führen. Der intensive Einsatz von Pestiziden in der konventionellen Landwirtschaft stellt zudem eine Umweltbelastung dar und mindert die Qualität der Arbeitsbedingungen in diesem Umfeld.

Gemeinsame Vision

Die konventionelle Landwirtschaft kann im Sinne aller Stakeholder durch enge Kooperation verändert werden. Das Setzen neuer Standards und deren kontinuierliche Weiterentwicklung tragen zu einer umweltfreundlicheren Produktion, besseren Arbeitsbedingungen und letztlich weniger belasteten und gesünderen Produkten bei. Daran haben sowohl REWE als auch GLOBAL 2000 ein Interesse.

Problemlösung

Auslöser für die Entstehung des PestizidReduktionsProgramms (PRP) war ein Pestizidskandal im Jahr 2002. GLOBAL 2000 testete damals die Pestizidbelastung von Obst und Gemüse und fand, vor allem bei Paprika aus Spanien, alarmierend hohe Werte. Während der Skandal medial breit thematisiert wurde, blieb die damalige Regierung weitestgehend inaktiv. Strengere Gesetzesauflagen und eine Verpflichtung zu deren Umsetzung durch die Unternehmen wurden zwar gefordert, aber nicht umgesetzt. GLOBAL 2000 entwickelte ein Programm zur Einhaltung strengerer Grenzwerte als die gesetzlich vorgegebenen und bot diese den

verschiedenen Handelsketten an. REWE zeigte Interesse und das PRP entwickelte sich als langjährige Partnerschaft.

Mit dem PRP wurde innerhalb von GLOBAL 2000 ein neuer Ansatz gewählt, nämlich die Zusammenarbeit mit der konventionellen Landwirtschaft. Das Team von GLOBAL 2000 wählt wöchentlich stichprobenartig Produkte aus dem Obst- und Gemüsesortiment der REWE. Diese Produkte werden von unabhängigen Labors auf Pestizidrückstände getestet. Welche Produkte kontrolliert werden ist abhängig von deren jeweiligem Risiko und variiert auch saisonal. Diese risikoorientierte Auswahl trägt dazu bei, stärker belastete Produkte zuverlässig zu erkennen und gerade bei kleinen Stichproben die Qualität der Untersuchung zu steigern.

Wenn ein Produkt die von GLOBAL 2000 festgelegten Grenzwerte überschreitet, wird es (auf Kosten der Lieferant/innen) verstärkt kontrolliert, bei mehrfacher Überschreitung auch gesperrt bis die Lieferant/innen die Einhaltung der strengen PRP-Grenzwerte wieder nachweisen können. Darüber hinaus arbeitet GLOBAL 2000 auch eng mit den Produzent/innen selbst zusammen, um sicherzustellen, dass die PRP-Werte in der Produktion eingehalten werden können und um Alternativen zu Pestiziden (wie beispielsweise Nützlinge) zu erarbeiten.

Die Ergebnisse der Tests werden auf den Websites von BILLA und Merkur wöchentlich veröffentlicht.

Ressourcen und Kernkompetenzen

GLOBAL 2000 bringt in die Kooperation vor allem Personal, Know-how und das Netzwerk der Umweltorganisation mit ein. REWE führt die Kooperation durch, zeigt eine starke Verpflichtung und ermöglicht in diesem Sinne die Zusammenarbeit mit den Lieferant/innen und Produzent/innen.



Institutionalisierung und Interaktion

Bei GLOBAL 2000 ist ein Team von 14 Personen für das Pestizidreduktionsprogramm zuständig. Dieses betreut auch die weiteren Kooperationen, die in den letzten Jahren entstanden sind, darunter Kooperationen mit bellaflora und den ÖBB. Ein Teil dieses Teams kontrolliert auch die Bio-Marke des REWE Konzerns im Ausland.

Generell wird die Zusammenarbeit mit REWE als sehr wertschätzend und konstruktiv empfunden. Führende Persönlichkeiten bei REWE stehen hinter dem Programm und sind im Bedarfsfall offen für konstruktive Gespräche. Das Programm darf ohne die Zustimmung von GLOBAL 2000 nicht verändert werden. REWE schätzt und akzeptiert damit auch, dass es sich um eine unabhängige Umwelt-NGO handelt.

Die Interaktion der Kooperationspartner/innen findet auf verschiedenen Ebenen statt. Mit den Produzent/innen und Lieferant/innen gibt es einen durch die wöchentlichen Kontrollen im REWE-Frischlager regelmäßigen Kontakt und Austausch. Gibt es neue, wissenschaftliche Erkenntnisse z.B. zu Pflanzenkrankheiten, so werden die Produzent/innen kontaktiert. Die Lieferant/innen werden in Kenntnis gesetzt und es kommt zu regelmäßigem Kontakt mit den Einkäufer/innen. In

Jahrespräsentationen gibt GLOBAL 2000 für die Einkäufer/innen einen Vorausblick für das kommende Jahr, mit Informationen zu bestimmten Produktgruppen. Zudem gibt es auf Führungs- und Leitungsebene mehrmals unterjährig und anlassbezogenen Besprechungen und Abstimmungen.

Wirkung

- Jährlich rund 1.200 Proben
- Anzahl der Grenzwertüberschreitungen sinkt kontinuierlich
- Die Toxizitätsgrenze wurde im letzten Jahr kein einziges Mal überschritten
- Beispiel Paprika:
Spanische Paprika waren der Auslöser des Programms. Hier konnte die konventionelle Anbautechnik so gut weiterentwickelt werden, dass der Anbau mittlerweile fast ohne Insektizide auskommt
- Beispiel Zitrusfrüchte:
Die Zahl der belasteten Fälle wurde im Zeitraum von 2009 bis 2014 von mehr als 20% auf rund 5% gesenkt

Ausblick

Die Kooperation wird jährlich verlängert und das PRP kontinuierlich weiterentwickelt.

WWF Climate Group

Partner/innen:

WWF Österreich, IKEA Österreich, Allianz Österreich, Erste Group, Spar Österreich, gugler, VBV – Vorsorgekasse

Gründungsjahr: 2007

Region: Österreich

Bereich: Konsum und Produktion, Klimaschutz

Zielgruppe: Produzent/innen und Konsument/innen

Kooperationsform: integrativ

Gesellschaftliches Problem

Der vom Menschen verursachte Klimawandel und seine Folgen gehören derzeit zu den größten Herausforderungen, sowohl in ökologischer als auch in sozialer Hinsicht. Nicht nur jede sechste Tier- und Pflanzenart ist vom Aussterben bedroht, sondern auch Menschen sind verstärkt von den Auswirkungen des Klimawandels, wie etwa Wetterextreme, betroffen. Um diese Entwicklung zu stoppen, müsste die Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad Celsius im Vergleich zu vorindustriellen Werten begrenzt werden.

Gemeinsame Vision

Um die Entwicklung und die negativen Folgen des Klimawandels zu stoppen, müssen alle Verantwortlichen in die Reduktion der Treibhausgasemissionen miteinbezogen werden. Unternehmen sind wesentliche Verursacher/innen dieser Emissionen, darum ist ihr Impact im Falle einer Reduktion entsprechend groß.

Der WWF als Umwelt-NGO arbeitet auf nationaler wie internationaler Ebene mit Unternehmen zusammen und versucht explizit, diese in die Problemlösung miteinzubeziehen. Ein großer Teil dieser Unternehmenskooperationen setzt direkt an der Wertschöpfungskette der Unternehmen an. Abseits von bilateralen Projekten soll auch die Kommunikation und Kooperation zwischen Unternehmen angeregt werden.

Zentral ist ein geteiltes Interesse daran, den Klimawandel aufzuhalten und gleichzeitig unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen.

Problemlösung

Angeregt von Initiativen des WWF International gründete der WWF Österreich im Jahr 2007 die Unternehmensplattform „WWF CLIMATE GROUP“ mit dem Ziel, Unternehmen – meist Branchenleader und Vorreiter/innen – zu vernetzen und gemeinsam aktiven Klimaschutz zu betreiben. Gründungspartner war IKEA Österreich, im Laufe der Jahre waren unterschiedliche Unternehmen Teil der Plattform. Derzeit hat die WWF CLIMATE GROUP sechs Partner/innen.

Partner/innen der WWF CLIMATE GROUP verpflichten sich zur Vereinbarung von Zielen entlang von drei Eckpfeilern:

1. Betriebliche Maßnahmen:
Der Energie- und Ressourcenverbrauch der Betriebe selbst (bzw. der Unternehmensstandort) soll gesenkt, der Treibhausgasausstoß reduziert und dadurch die Einhaltung der 2-Grad-Grenze unterstützt werden.
2. Produkte und Dienstleistungen:
Die Unternehmen verpflichten sich außerdem dazu, klimafreundliche Angebote, Technologien und Aktivitäten zu fördern.
3. Kommunikation und Bewusstseinsbildung:
Die Partner der WWF CLIMATE GROUP sollen gezielt das Bewusstsein für Umwelt und Nachhaltigkeit bei ihren Mitarbeiter/innen, Kund/innen und sonstigen Partner/innen stärken.

Vertraglich wird das von den Unternehmen eingeforderte Commitment durch die Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung durch den CEO abgesegnet.

Der WWF arbeitet bilateral in Projektentwicklung und strategischer Beratung zur Erreichung der vereinbarten Ziele mit den Unternehmen zusammen und koordiniert darüber hinaus den Austausch im Rahmen der Plattform. Zwei Mal jährlich finden dementsprechend Treffen der WWF CLIMATE GROUP mit inhaltlichem Input des WWF, Berichtspunkten der Unternehmen und gemeinsamem Austausch statt.



Foto: © Shutterstock / isak55 / WWF

Ressourcen und Kernkompetenzen

Die beteiligten Unternehmen bringen neben ihrem Bekenntnis zu den Zielen auch personelle und finanzielle Ressourcen in die Kooperation mit ein. Auf Seiten des WWF sind zwei Projektmanagerinnen für die Gruppe zuständig. Projektbezogen sind unterschiedliche Personen und Ebenen auf beiden Seiten beteiligt. Die Geschäftsführung von WWF und Partner/innen wird ebenso miteinbezogen wie konkrete inhaltliche Ansprechpersonen, wenn es um die Umsetzung von Projekten geht.

Institutionalisierung und Interaktion

In regelmäßigen Abständen (halbjährlich) finden Treffen der Plattform statt. Diese dienen dem Austausch und der Weiterentwicklung der Projekte. Abseits dieser regelmäßigen Treffen der Plattform gibt es auch weniger institutionalisierten Austausch. Dieser findet projektbezogen nach Einschätzung aller Beteiligten statt. Die WWF CLIMATE GROUP tagt in den Räumlichkeiten des WWF ebenso alternierend jeweils bei einem anderen Partnerunternehmen.

Wirkung

Zusammen haben die Partner/innen der WWF CLIMATE GROUP die Möglichkeit, rund 15 Millionen Kund/innen und 50.000 Mitarbeiter/innen zu erreichen.

Ausblick

Die WWF CLIMATE GROUP wird im September 2017 zehn Jahre alt. Geplant sind daher umfassende Informationen seitens WWF und Partnerunternehmen an ihre jeweiligen Stakeholder, eine Bilanzierung der Treibhausgasreduktion der letzten 10 Jahre, die weitere Forcierung der politischen Arbeit, Klimaevents als auch das gemeinsame Feiern des Jubiläums.

Youth Employability Program

Partner/innen:

RHI AG (Initiator) und ICEP (Social Impact Consultant)
Lokale Partner/innen (Umsetzungspartner/innen)

Gründungsjahr: 2012/2013

Region: Eskişehir, Türkei und Ramos Arizpe, Mexiko

Bereich: Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung

Zielgruppe: Jugendliche

Kooperationsform: integrativ

Gesellschaftliches Problem

Arbeitsmarktrelevante Berufsbildung von Jugendlichen ist weltweit eine Herausforderung. In Schwellen- und Entwicklungsländern verschärfen bescheidene Ausbildungsstrukturen, der rasche technologische Fortschritt und die fehlende Tradition von betrieblicher Ausbildung diese Situation: Jugendliche finden auf Grund ihrer mangelnden Qualifizierung keinen Job, Unternehmen wiederum keine qualifizierten Facharbeiter/innen.

An ihren Produktionsstandorten in Emerging Markets ist die RHI AG genau mit diesem Problem konfrontiert. Einerseits ist die Ausbildung in technischen Berufen mangelhaft, andererseits gibt es in diesen Wachstumsmärkten einen hohen Bedarf an Facharbeiter/innen – nicht nur bei RHI. Speziell mittelständische Betriebe stehen oft vor der gleichen Herausforderung wie RHI-Werke: Sie brauchen eine überschaubare Anzahl an gut ausgebildeten Techniker/innen, die eine reibungslose und damit wirtschaftliche Produktion gewährleisten – auf Grund ihrer Größe ist jedoch der Betrieb eigener Lehrwerkstätten unrentabel.

Gemeinsame Vision

Das RHI Nachhaltigkeitsteam begann 2012 mit der Erarbeitung eines CSR-Konzepts für Entwicklungs- und Schwellenlandstandorte, das sowohl unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Mehrwert ermöglichen sollte. Zusätzlich zu einer internen Befragung wurde ICEP als Experte an der Schnittstelle von Wirtschaft und Entwicklung hinzugezogen. Das Thema „qualifizierte Facharbeiter“ kristallisierte sich rasch als relevant heraus, und

so beschloss der RHI-Vorstand, ein Programm mit Fokus auf Youth Employability und die Verbesserung der technischen Berufsausbildung zu initiieren.

Problemlösung

Ziel war es von Anfang an, breitenwirksame Projektansätze zu entwickeln, die nachhaltig in die Strukturen vor Ort verankert sind und weitere Unternehmen einbinden. Zudem sollten die Berufsbilder dem Bedarf in der Wertschöpfungskette des Unternehmens entsprechen. ICEP erarbeitete für vier Standorte (in der Türkei, Mexiko, Indien, Brasilien) Machbarkeitsstudien. Die Entscheidung durch den Vorstand fiel auf die Türkei und Mexiko, da sich hier jeweils ähnliche Problemlagen zeigten.

YEP – Youth Employability Program

RHI wollte von Beginn an einen systemischen Wandel an seinen Standorten initiieren und über den Eigenbedarf hinaus fördern. Eine maximale Breitenwirkung sollte durch die Einbindung von Unternehmen, Verbänden, Verwaltung und Schulen sowie durch die Ausbildung von Multiplikatoren erzielt werden. ICEP entwickelte für beide Länder lokalisierte Ansätze, die jeweils von einem Hauptpartner implementiert wurden.

YEP Mexiko

Am mexikanischen RHI Standort Ramos Arizpe im Bundesstaat Coahuila war das Ziel die Einführung der „Mexikanischen dualen Ausbildung“. Die Deutsch-Mexikanische Handelskammer hatte bereits Lehrpläne entwickelt, die bis zum Zeitpunkt des Projektstarts noch kaum verbreitet waren. Im Rahmen des YEP Mexiko wurde die Umsetzung mit

dem Arbeitgeberverband Coparmex als Projektmanager konzipiert. Coparmex arbeitete eng mit den ansässigen Unternehmen und der Berufsschule (CONALEP) zusammen. Dank des Youth Employability Programs ist die duale Berufsausbildung in Coahuila mittlerweile fixer Bestandteil des Bildungssystems, der Bundesstaat gilt als Vorzeigeregion in Mexiko. Der erste Lehrlingsjahrgang startete im Herbst 2013, seit Herbst 2016 wird das Projekt von Coparmex selbstständig weitergeführt.



YEP Türkei

In der Türkei war die Einführung eines dualen Ausbildungssystems aufgrund der rechtlichen Lage keine Option. Um dennoch die Zusammenarbeit von Industrie und Schule zu fördern, initiierte RHI gemeinsam mit der Stiftung TEGEV den „Eskişehir Bildungscluster“, in dem sich Unternehmen, Industriekammer, Unterrichtsministerium und Lehrer für eine bedarfsorientierte Berufsbildung engagieren. In einem Pilotlehrgang erhielten Schüler der elften Schulstufe in technischen Berufsgymnasien erstmals die Chance, begleitet von ihren Lehrern ein Industriepraktikum zu absolvieren. In der Türkei wird das Projekt seit Herbst 2016 vom Bildungscluster weitergeführt.

Ressourcen und Kernkompetenzen

Die YEP-Aktivitäten in Mexiko und der Türkei wurden von der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen einer Wirtschaftspartnerschaft ko-finanziert. RHI stellte für die Umsetzung finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung. Für die Werke in Ramos Arizpe und Eskişehir war die Unterstützung der Konzernzentrale wichtig, um über das Kerngeschäft hinaus strukturbildende Maßnahmen aufbauen zu können. ICEP als Social Impact-Consultant brachte das notwendige Know-how und die Umsetzungskompetenz mit ein.

Institutionalisierung und Interaktion

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Youth Employability Program sind die strategische Verankerung im und das Commitment des Unternehmens. Ausgangspunkt war die damals für Nachhaltigkeit zuständige Kommunikationsabteilung, seit 2014 wird das Nachhaltigkeitsmanagement von der Abteilung "Legal & Compliance" gesteuert.

Wirkung

Mexiko:

- 356 Lehrlinge wurden und werden dual ausgebildet
- 27 Unternehmen fungieren als Lehrbetriebe
- 84 Meister wurden als betriebliche Ausbilder qualifiziert
- 36 Lehrer/innen erhielten zusätzliches Training
- Die duale technische Berufsausbildung ist mittlerweile im Bundesstaat Coahuila fest verankert

Türkei:

- Der YEP-Bildungscluster Eskişehir wurde von Unternehmen, NGOs, Industriekammer und öffentlicher Verwaltung ins Leben gerufen
- 82 Schüler/innen der 11. Klasse absolvierten in einem Pilotlehrgang ihre praktische Ausbildung in Unternehmen
- 5 Unternehmen nahmen am Pilotlehrgang teil
- 26 Lehrer und 10 Meister wurden für die Ausbildung in den Betrieben geschult

Ausblick

An beiden Standorten werden die Projekte seit Herbst 2016 eigenständig weitergeführt. Das Thema Employability ist weiterhin Eckpfeiler der RHI-Nachhaltigkeitsstrategie, aktuell prüft das Unternehmen in Zusammenarbeit mit ICEP Umsetzungsmöglichkeiten im Umfeld der indischen Werke.

Zweite Sparkasse

Partner/innen:

Zweite Sparkasse, ERSTE Stiftung, ERSTE Group, Dachorganisation asb, Schuldnerberatung Fonds Soziales Wien, Caritas sowie weitere rund 20 Partner/innen

Gründungsjahr: 2006

Region: Filialen in Wien, Graz, Innsbruck, Klagenfurt, Linz, Salzburg, Villach

Bereich: Armut, soziale Ungleichheit

Zielgruppe: Menschen in finanziellen Notlagen

Kooperationsform: **transformativ**

Gesellschaftliches Problem

Zum Zeitpunkt der Gründung der Zweite Sparkasse waren soziale Organisationen wie die Caritas und die Schuldnerberatungen immer häufiger mit Menschen konfrontiert, die in einer sozialen oder wirtschaftlichen Notlage ihre Bankverbindung verloren und keine Standardleistungen der Banken mehr in Anspruch nehmen konnten. Es gab damals (und bis 2016) keine Verpflichtung der Banken Konten zur Verfügung zu stellen. Vor allem Kund/innen, die in den Privatkonkurs gingen, wurden zunehmend von einem Girokonto ausgeschlossen.

Gemeinsame Vision

Mit der Gründung der Zweite Sparkasse kam die ERSTE Stiftung ihrem Gründungsauftrag nach, sich sozial zu engagieren und aktiv zur Verbesserung der Lebenssituation möglichst vieler Menschen beizutragen.

Die Zweite Sparkasse hat keine Ertragsziele. Ihr Geschäftszweck ist es, Menschen mit einer Serviceleistung zu unterstützen, die sie nirgendwo anders bekommen. In enger Kooperation mit Beratungs- und Hilfsorganisationen will die Zweite Sparkasse als „Bank für Menschen ohne Bank“ Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Die gemeinsame Vision ist es Menschen in sozialen und wirtschaftlichen Notlagen ein selbstbestimmtes und menschenwürdiges Leben zu ermöglichen.

Problemlösung

Die Zweite Sparkasse bietet ein Haben-Konto ohne Überziehungsmöglichkeit für Menschen an, die über soziale Organisationen wie die

Schuldnerberatungen oder die Caritas an sie vermittelt werden. Die vermittelten Kund/innen eröffnen ein Konto, erhalten einen Internetzugang sowie eine Bankomatkarte. Ziel ist es, die Kund/innen in ihrer Notlage zu betreuen und ihnen langfristig die Möglichkeit zu geben wieder ein Konto problemlos bei einer anderen Bank eröffnen zu können. Zusätzlich zu diesem betreuenden Angebot startete die Zweite Sparkasse im Jahr 2010 gemeinsam mit dem Verein Jugend am Werk und der Schuldnerberatung Wien "I €AN", ein Schuldenpräventionsprogramm für Jugendliche.

Im Herbst 2016 wurde zudem das Betreute Konto der Schuldnerberatung Wien in die Zweite Sparkasse integriert. Das Betreute Konto ist eine soziale Dienstleistung, die nahtlos in das Banksystem übergeht. Es unterstützt ehemals obdachlose Menschen nach Bezug einer neuen Wohnung in ihrem Geldmanagement betreffend existenzsichernder Kosten (Miete, Energie). Die Schuldnerberatung Wien hat Zugang zum Einnahmekonto der betreuten Personen, zahlt von diesem Konto Miet- und Energiekosten und überweist die Differenz auf ein zweites Konto, in das nur der/die Klientin einen Einblick hat und über ihr/sein Geld frei verfügen kann.

Ressourcen und Kernkompetenzen

Von Seiten der ERSTE Group und der österreichischen Sparkassen wird ein Beitrag an die Zweite Sparkasse geleistet. Die Kund/innen der Zweiten Sparkasse werden von über 400 ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen der ERSTE Group und Sparkassen, darunter viele Pensionist/innen, betreut.

Kund/innen des Betreuten Kontos werden von der Schuldnerberatung Wien betreut, welche die Haushaltspläne aktuell hält und fixe Ausgaben bezahlt. Die Zweite Sparkasse ist beim Betreuten Konto der soziale Finanzdienstleister für die Schuldnerberatung Wien und stellt dieser die Kontoinfrastruktur zur Verfügung. Die Schuldnerberatung Wien sowie die Schuldnerberatungen in den anderen Städten, in denen Filialen eröffnet wurden, sind der stärkste Partner der Zweiten Sparkasse. Rund 75% der Kund/innen werden über sie vermittelt.



Institutionalisierung und Interaktion

Die Zweite Sparkasse ist eine von ihren Gründungspartner/innen formal unabhängige Organisation und als Kreditinstitut gemäß §1 des Bankwesengesetzes konzessioniert. Der ERSTE Group war es von Beginn an wichtig die Zweite Sparkasse mit den Ideenträger/innen, der Caritas und den Schuldnerberatungen, zu entwickeln. Vorschläge und Einwände werden laut der Schuldnerberatung Wien stets ernstgenommen.

Die Zweite Sparkasse organisiert ein- bis zweimal jährlich ein Treffen mit weiteren Einrichtungen wie Caritas und Bewährungshilfe, bei denen Erfahrungen ausgetauscht werden. Auch in die Weiterentwicklung der Zweiten Sparkasse wurde die Schuldnerberatung Wien und weitere Partner/innen eingebunden. Die Schuldnerberatung Wien kooperiert eng mit dem Vorstand der Zweiten Sparkasse sowie mit einem Mitarbeiter, der für die alltägliche Administration zuständig ist. Die entgegengebrachte Wertschätzung stärkte die Partnerschaft, sodass die Zweite Sparkasse heute für die Schuldnerberatung Wien mehr denn je als starke, verlässliche Partnerin gilt.

Wirkung

- Seit Gründung laufender Zuwachs an Kund/innen, Filialen und Partner/innen
- Zahlreiche Kund/innen verbesserten ihre finanzielle Situation, sodass sie wieder eine Kontoverbindung mit einer anderen Bank aufnehmen konnten
- Betreutes Konto unterstützt Geldmanagement betreffend existenzieller Kosten

Ausblick

Die Einführung des Grundrechts eines/einer jeden EU-Bürgers/Bürgerin auf ein Girokonto im Herbst 2016, gab der Zweite Sparkasse und ihren Partner/innen den Anlass über eine Weiterentwicklung ihrer Angebote nachzudenken. Auch wenn mittlerweile jede Bank verpflichtet ist ihren Kund/innen ein Bankkonto anzubieten, so unterscheidet sich die Zweite Sparkasse von anderen Banken durch ihr betreuendes Angebot und ihre Kooperation mit sozialen Einrichtungen.

Verstärkt durch die Integration des Betreuten Kontos konnte eine Synergie zwischen Bankdienstleistung und sozialer Dienstleistung geschaffen werden. Die Zweite Sparkasse möchte das Angebot des Betreuten Kontos zukünftig bundesweit anbieten, während die Schuldnerberatung Wien bereit ist, das Kernstück für die Abwicklung, die spezielle EDV-Programmierung samt Einschulung und Updates, allen staatlich anerkannten Schuldnerberatungen kostenlos anzubieten. Aktuell gibt es das Angebot bereits in Wien, Vorarlberg, Steiermark, Oberösterreich und Niederösterreich. Das Betreute Konto bietet eine kostengünstige Alternative zu einem Sachwalter an und folgt einem Leitprinzip der UNO Menschenrechtskonvention, Menschen nur in dem zu unterstützen, was sie selbst nicht bewältigen können und sie nicht zu entmündigen

4. Cross-Sector Partnerships als Lernprozesse

Das Entwickeln und Umsetzen von intersektoralen Kooperationen stellt stets einen Lernprozess dar. Die konkreten Lerneffekte und Synergien, welche die beteiligten Partner/innen aus diesem Prozess gezogen haben, waren Gegenstand der Interviews und der Analyse und sollen im Folgenden in komprimierter Form dargestellt werden. Manche der Erfahrungen lassen sich der Unternehmens- bzw. der NPO-Seite zuordnen, andere betreffen die Gestaltung von Cross-Sector Partnerships allgemein. Der folgende Abschnitt folgt dieser Einteilung. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass durchaus auch Erfahrungskurven, die hier auf NPO Seite angeführt sind, für Unternehmen relevant sein können und umgekehrt. Allgemeine Erfolgsfaktoren zur Gestaltung der Partnerschaft sind potentiell für Akteur/innen aus allen Sektoren relevant.

Unternehmen

Mitarbeiter/innen miteinbeziehen und sensibilisieren

Die Mitarbeiter/innen von Unternehmen sind wichtige Stakeholder von Cross-Sector Partnerships. Kooperationen, in deren Rahmen Mitarbeiter/innen des Unternehmens als Freiwillige oder Trainer/innen eingebunden werden, bringen verschiedene Lernprozesse für diese Zielgruppe mit sich. Durch die Zusammenarbeit mit NPOs und dem direkten Kontakt mit Menschen in sozialen Notlagen werden Mitarbeiter/innen sensibilisiert und ihre Frustrationstoleranz erhöht. Die NPOs selbst können in diesem Zusammenhang potentielle Freiwillige schulen und entsprechende Trainings anbieten.

Übereinstimmung von Unternehmensstrategie und Kooperationszielen anstreben

Entsprechend den Erkenntnissen von Forschungsarbeiten aus verschiedenen Disziplinen (siehe auch Kapitel 2.1.) ist ein strategisches „matching“ der Kooperationsziele mit der allgemeinen Unternehmensstrategie wesentlich für deren längerfristigen Erfolg.

„Die Dinge, die wir tun, sollen möglichst nah an den Dingen sein, die wir tun und können. Weil dann haben sie eine Chance zu bestehen über einen längeren Zeitraum.“ (Interview 07⁴)

Neue Perspektiven und Herangehensweisen annehmen

Für große Unternehmen bietet eine Kooperation mit Nonprofit Organisationen die Gelegenheit, neue Herangehensweisen zu probieren und aus gefestigten Denk- und Umsetzungsmustern auszuberechnen. Das kann darin bestehen, nicht nur in der Größenordnung eines internationalen Konzerns, sondern stärker auf lokaler Ebene zu denken oder Themen und Bedarfe, die von den Kooperationspartner/innen aufgeworfen werden, aufzunehmen und weiterzuführen.

Nonprofit Organisationen

Unternehmensstrukturen verstehen

Für die im Rahmen dieses Working Papers befragten NPOs stellt der Einblick in und das erhöhte Verständnis für die Strukturen und Abläufe von großen Unternehmen eine zentrale Erkenntnis dar. Das ist insofern relevant als dass intersektorale Kooperationen etwas Neues schaffen, das auch in

⁴ Zitate bzw. Zitatausschnitte werden in anonymisierter Form dargestellt. Die Nummerierung der Interviews entspricht nicht der Reihenfolge der im vorhergehenden Kapitel dargestellten Good Practices.

administrativen Prozessen abgebildet und abgewickelt werden muss. Hier werden die Unterschiede zwischen den Sektoren besonders deutlich und es entsteht die Erkenntnis *„wie schwierig es ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Abläufe zusammenzubringen und das abweichend von der Norm ist“* (Interview 03). Oft braucht es Kreativität, um geeignete Lösungen zu finden.

Neue Themenfelder erschließen

Auch auf thematischer Ebene bieten intersektorale Kooperationen viel Entwicklungspotential, da sie manchmal dazu führen, dass eine Organisation sich in einem ihr fremden Tätigkeitsbereich einarbeiten muss. Das ist einerseits herausfordernd, kann andererseits aber neue Impulse und Synergieeffekte ergeben. Im Rahmen der analysierten Fallbeispiele zeigte sich, dass es besonders häufig die NPO ist, die diese inhaltlichen Inputs aufnimmt und weiterentwickelt.

Die eigene Rolle bewusst definieren

Nonprofit Organisationen nehmen ihre eigene Rolle innerhalb der Kooperation – entgegen der in der Literatur oft getroffenen Annahme – durchaus selbstbewusst und proaktiv wahr. Sie sehen sich in der Position, kritische Fragen stellen zu können und Prozesse zu hinterfragen. In großen Unternehmen ist das nicht immer gegeben. Vor allem größere Organisationen haben meist sehr konkrete Vorstellungen davon, wie sie die Zusammenarbeit gestalten wollen und welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen.

Durch die Kooperation mit einem großen Unternehmen kann sich auch die Verhandlungsposition für die kooperierende NPO gegenüber staatlichen Institutionen verändern. Unternehmen haben oftmals weitreichende Netzwerke in vielen Bereichen, von denen auch die NPOs profitieren können.

Gestaltung der Partnerschaft

Engagierte Menschen finden und Institutionalisierung vorantreiben

Vor allem zu Beginn einer Kooperation ist es wesentlich innerhalb aller beteiligten Organisationen Menschen zu finden, die *„quer denken können“*, *„wirklich Dinge anders machen“* und *„zugänglich sind für neue Arbeitsweisen“* (Interview 08). Nur

mithilfe solcher engagierter Personen ist es möglich, eine Kooperation zu initiieren und die ersten Schritte zu setzen. Gerade auf Unternehmensseite ist eine möglichst breite interne Unterstützungsbasis notwendig. Dazu zählt eine durchdachte unternehmensinterne Kommunikation an alle Abteilungen ebenso wie ein Bekenntnis der Führungsetage.

Für die längerfristige Planung ist es daher umso wichtiger, die Zusammenarbeit zu institutionalisieren. So kann verhindert werden, dass Kooperationen vorwiegend an Einzelpersonen hängen und verlorengehen, sollte diese Person sich anderen Aufgaben widmen oder aus anderen Gründen nicht mehr entsprechende Ressourcen in die Kooperation investieren können.

Gemeinsame Sprache entwickeln

Kommunikation ist essentiell für sektorenübergreifende Partnerschaften. Die unterschiedlichen Logiken der Sektoren äußern sich auch in der Sprache und den Begriffen, die sie jeweils verändern. Hier gilt es vor allem zu Anfang, sich anzunähern, auszutauschen und eine gemeinsame Sprache zu finden.

Um Unternehmen von einer Sache zu überzeugen, müssen sie innerhalb ihrer eigenen Logik bzw. in ihrer Sprache angesprochen werden. Es muss klar herausgearbeitet werden, worin für sie der Nutzen einer Kooperation bestehe, wo Risiken minimiert und Kosten gespart werden können. Gleichzeitig gilt es vielfach, die NPOs davon zu überzeugen, dass Kooperation mit Unternehmen auf Augenhöhe und mit Fokus auf das gemeinsame Anliegen möglich ist.

„Blurring boundaries“ ermöglichen

Intersektorale Kooperationen gelten als Beispiel dafür, dass Sektorengrenzen verschwimmen und viele Probleme nicht mehr mit der Logik nur eines einzelnen Sektors gelöst werden können (s.a. Selsky und Parker, 2010). Dieser Ansatz zeigte sich auch in den Lernprozessen der untersuchten Fallbeispiele. Die unterschiedlichen Funktions- und Kommunikationsweisen der Sektoren sollen im Idealfall nicht nur verkleinert werden, sondern zu Synergieeffekten führen und vielleicht sogar verschwinden. Alle Partner/innen können wesentliche Kompetenzen einbringen und gleichzeitig neue

Blickwinkel und Herangehensweisen voneinander lernen. Oder anders formuliert: „NPOs haben gelernt wie Unternehmen ticken und umgekehrt“ (Interview 07).

Langfristige Strukturen aufbauen

Transformative Kooperationen brauchen Zeit und Struktur. Eine langfristige Verpflichtung von beiden Partner/innen abseits von projektbezogener Zusammenarbeit ist wichtig, um transformative Kooperationen aufzubauen. Zum einen ist der Aufbau auf bestehende Strukturen, das Miteinbeziehen staatlicher Institutionen sowie weiterer relevanter Stakeholdergruppen notwendig. Zum an-

deren verändert sich auch die gegenseitige Wahrnehmung der Kooperationspartner/innen im Laufe der Zeit.

In manchen Fällen war zu Beginn noch die stereotype Wahrnehmung der NPO als Bittstellerin bzw. des Unternehmens als nur am Image interessiert vorherrschend. Durch langfristige Zusammenarbeit hat sich diese Wahrnehmung hin zu einem/einer gleichberechtigten, professionellen Kooperationspartner/in verändert.

5. Conclusio

Cross-Sector Partnerships gewinnen sowohl in der Literatur als auch für Politik und gelebte Praxis an Bedeutung. Ziel unserer Arbeit war es, Möglichkeiten zur Kooperation zwischen Nonprofit Organisationen und Unternehmen aufzuzeigen und österreichische Good Practices vor den Vorhang zu holen. Hier zeigte sich eine große Bandbreite an Formen, Themen und Zielgruppen.

Im Fokus der Untersuchung standen solche Partnerschaften, die als „integrativ“ oder „transformativ“ im Sinne von Austin (2000, 2010) beschrieben werden können. Diese sind gekennzeichnet durch einen intensiven Austausch von Ressourcen, einer gemeinsamen Zielsetzung, die an die jeweiligen Organisationsziele angepasst ist, sowie die Institutionalisierung der Kooperation innerhalb der Organisationsstruktur. Von solchen Kooperationsformen ist **großes Wirkungspotential** zu erwarten; sie erfordern aber auch am meisten Ressourcen, Einsatz und Strategie.

Unter den vorgestellten österreichischen Cross-Sector Partnerships finden sich sowohl Beispiele für integrative Kooperationen, die das Entwicklungspotential hin zu einer transformativen Kooperation haben, als auch solche, die bereits als transformativ gelten können. Die Zielgruppen der Partnerschaften reichen von Menschen in verschiedenen sozialen Notlagen über geflüchtete Menschen bis hin zur Umwelt und allen Konsument/innen im Rahmen von ökologischen Kooperationen.

Intersektorale Kooperationen können sowohl für die beteiligten Partner/innen als auch für die Allgemeinheit einen Mehrwert schaffen. Für Unternehmen können Cross-Sector Partnerships eine Ausdrucksform gelebter unternehmerischer Verantwortung sein. NPOs können Kooperationen als eine Strategie nutzen, Ziele umzusetzen und für ihre Agenda einflussreiche Partner/innen an Bord zu haben.

Abseits davon können Cross-Sector Partnerships als Teil einer weitreichenderen Entwicklung verstanden werden. Die Grenzen zwischen den Sektoren Staat, Markt und Soziales sind längst nicht mehr eindeutig. Viele Herausforderungen betreffen Akteur/innen aller dieser Sektoren und lassen sich dementsprechend nur durch Zusammenarbeit lösen. In den untersuchten Beispielen zeigte sich auch, dass vorwiegend für weitreichende strukturelle Probleme mittels Kooperationen Lösungen gefunden werden sollen.

Für diese Form der Zusammenarbeit gilt es neben praktischen Hindernissen, wie unterschiedlichen Rechtsformen und Reporting-Systemen, auch sprachliche Barrieren zu überwinden. Gerade die Anfänge von Cross-Sector Partnerships sind geprägt von Anstrengungen, Ziele klar zu formulieren, mögliche Abgrenzungen zu treffen und Berührungspunkte von beiden Seiten abzubauen. Erfolgreiche, langfristige Kooperation beruht auf einer gemeinsamen Sprache und dementsprechend einem gemeinsamen Verständnis dessen, was erreicht werden soll und welche Beiträge dazu notwendig sind.

Durch die verschiedenen Perspektiven und Lösungsansätze, die eingebracht werden, können Cross-Sector Partnerships auch **zentrale Ausgangspunkte für soziale Innovationen** sein. Das Selbstverständnis mancher der vorgestellten Kooperationen betont diesen Aspekt. Cross-Sector Partnerships haben das Potential und den Anspruch, ihre Lösungen möglichst breit zu skalieren, einer großen Zielgruppe zugänglich zu machen und so sozialen Wandel nach sich zu ziehen.

Integrative und transformative Partnerschaften eröffnen sowohl den Unternehmen als auch den Nonprofit Organisationen die Möglichkeit sich aktiv als Teil der Lösung wahrzunehmen und durch das Einbringen ihrer Kernkompetenzen die Hebelwirkung in Richtung gesellschaftlicher Impact zu verstärken.

6. Literatur

- Al-Tabaa, O., D. Leach and J. March (2014). "Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations." *Voluntas* 25: 657-678.
- Arenas, D., J. M. Lozano and L. Albareda (2009). "The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders." *Journal of Business Ethics* 88: 175-197.
- Austin, J. (2000). "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29: 69-97.
- Austin, J. E. and M. M. Seitanidi (2012). "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(5): 726-758.
- Bundesministerium für Wissenschaft Forschung und Wirtschaft (2016). *Open Innovation Strategie für Österreich*.
- C&E Advisory Services (2015). *Corporate-NGO Partnerships Parameter 2015. Consortia-based partnerships: A new paradigm?*
- Dahan, N. M., J. Doh and H. Teegen (2009). "Role of Nongovernmental Organizations in the Business-Government-Society Interface Special Issue Overview and Introductory Essay." *Business & Society* 49(1): 20-34.
- den Hond, F., F. de Bakker and J. Doh (2015). "What Prompts Companies to Collaboration With NGOs? Recent Evidence From the Netherlands." *Business & Society* 54(2): 187-228.
- Lucea, R. (2009). "How We See Them Versus How They See Themselves A Cognitive Perspective of Firm-NGO Relationships." *Business & Society* 49(1): 116-139.
- Millner, R., C. Moder and P. Vandor (2016). *Social Innovation, Social Business, Social Investment. Ein Wegweiser*. Wien, Industriellenvereinigung.
- OECD. (2017). "OECD Forum on Partnerships and Local Development." from <http://www.oecd.org/leed-forum/>.
- Seitanidi, M. M. (2010). *A Framework for the Analysis of Partnerships. The Politics of Partnerships. A Critical Examination of Nonprofit-Business Partnerships*. M. M. Seitanidi. London u.a., Springer: 25-51.
- Selsky, J. W. and B. Parker (2005). "Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice." *Journal of Management* 31(6): 849-873.
- Selsky, J. W. and B. Parker (2010). "Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit." *Journal of Business Ethics* 94: 21-37.
- Simpson, D., K. Lefroy and Y. Tsarenko (2011). "Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate-NPO Relationship." *Journal of Business Ethics* 101: 297-311.
- United Nations. (2017). "Goal 17: Revitalize the global partnership for sustainable development." from <http://www.un.org/sustainabledevelopment/globalpartnerships/>.
- Wymer, W. W. and S. Samu (2003). "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 11(1): 3-22.
- Yaziji, M. and J. Doh (2009). *NGOs and Corporations. Conflict and Collaboration*. Cambridge, Cambridge University Press.

Infos und Kontakt

Social Entrepreneurship Center

Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship

WU (Wirtschaftsuniversität Wien)

Gebäude D2, Eingang E, 3. OG

Welthandelsplatz 1, 1020 Wien

Tel: + 43 1 313 36 / 4349

Fax: + 43 1 313 36 / 4349

sec@wu.ac.at

www.wu.ac.at

WU (Wirtschaftsuniversität Wien)
Welthandelsplatz 1, 1020 Wien
wu.ac.at

Anreise
U-Bahn: U2 Station Messe-Prater oder Krieau
Bus: 82A Station Südportalstraße