

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Rektor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.



Corporate Social Responsibility

Netzwerk in der
Zentralschweiz

Salomé Staub & Philipp Th. Baumann
Bachelorarbeit der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit, 2010

Bachelor- Arbeit
Ausbildungsgang **Soziokultur & Sozialarbeit**
Kurs **VZ 2007- 2010**

Salomé Staub & Philipp Th. Baumann

Corporate Social Responsibility

Netzwerk in der Zentralschweiz

Diese Bachelor- Arbeit wurde eingereicht im August 2010 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Soziokulturelle Animation bzw. Sozialarbeit.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor- Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor- Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches und soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor- Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiter/innen bzw. Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2010

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

ABSTRACT

Ist ein Bedarf an das zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ vorhanden und was sind die Erwartungen der Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen? Welche Rolle kann die Soziale Arbeit dabei einnehmen? Diese Fragen werden mit der vorliegenden Bachelorarbeit beantwortet. Das Netzwerk wird von der Hochschule Luzern für Soziale Arbeit sowie von der Hochschule Luzern für Wirtschaft lanciert.

Immer mehr wird die als selbstverständlich gelebte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch die Kundinnen, Kunden, Mitarbeitende und der Öffentlichkeit eingefordert. Um diesem Druck aus der Gesellschaft gerecht zu werden, suchen Unternehmen nach Möglichkeiten für soziales Engagement. Daher stellen sie den Kontakt her zu Non-Profit-Organisationen, deren Kompetenzen in diesem Bereich liegen. Auf der anderen Seite kontaktieren auch Non-Profit-Organisationen die Unternehmen um Zugang zu deren Ressourcen zu erlangen. So kommt es zur gegenseitigen Nutzung von Wissen, Dienstleistungen und Infrastruktur sowie zu Finanz- und Sachleistungen. Der Bedarf an ein Netzwerk in der Zentralschweiz ist klar vorhanden. Beide Seiten erwarten von den Kooperationen eine Win-Win-Situation, eine Kommunikation auf gleicher Augenhöhe, das Definieren der Ziele und das vermehrte Nutzen der vorhandenen Ressourcen. Das Organisieren, Koordinieren und Durchführen eines solchen Netzwerkes, kann von einer Mittlerin, einem Mittler übernommen werden. Diese können eine intermediäre Rolle übernehmen, da sie Kompetenzen in Bereichen der Projektentwicklung Vermittelnden- und Beratenden- Position haben. Eine solche Aufgabe kann von Fachpersonen der Sozialen Arbeit ausgeführt werden.

INHALTSVERZEICHNIS

Abstract

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Vorwort

Motivaton/ Dank

1	Einleitung.....	1
1.1	Aufbau der Bachelorarbeit.....	4
1.2	Ausgangslage.....	4
1.3	Adressatinnen und Adressaten.....	7
1.4	Fragestellung.....	8
1.5	Ziel.....	8
2	Stand der Forschung.....	11
2.1	Corporate Social Responsibility.....	14
2.1.1.	Begriffsdefinition: Profit Organisation.....	16
2.1.2.	Begriffsdefinition: Non Profit Organisation.....	16
2.1.3.	Begriffsdefinition: Corporate Social Responsibility.....	18
2.1.4.	Begriffsdefinition: Stakeholder.....	19
2.2	Corporate Social Responsibility Handlungsfelder.....	20
2.2.1.	Interne Handlungsfelder.....	20
2.2.2.	Regional Handlungsfelder.....	22
2.2.3.	Globale Handlungsfelder.....	23
2.3	Netzwerke, Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen.....	25
2.3.1.	Intermediäre Position.....	29

2.4	Bestehende Studien.....	32
2.4.1.	Strategische Verankerung.....	33
2.4.2.	Erfahrungen.....	33
2.4.3.	Erwartungen.....	35
2.4.4.	Befürchtungen.....	35
2.4.5.	Ziele.....	37
2.4.6.	Rolle der Mittelnden.....	38
3	Forschungsmethode.....	41
3.1	Qualitative Sozialforschung.....	44
3.2	Forschungsprozess.....	44
3.3	Forschungsmethoden.....	45
3.3.1.	World-Café-Methode.....	45
3.3.2.	Sampling durch das Gatekeeperverfahren.....	46
3.3.3.	Expertinnen und Experteninterview.....	46
3.3.4.	Datenaufbereitung und Datenauswertung.....	48
3.3.5.	Datenaufbereitung und Datenauswertung nach MaxQDA.....	49
4	Forschungsergebnisse.....	53
4.1	Forschungsergebnisse Workshops.....	56
4.1.1.	Erfahrungen.....	56
4.1.2.	Erwartungen.....	58
4.1.3.	Befürchtungen.....	60
4.1.4.	Ziele.....	61
4.1.5.	Netzwerkgestaltung.....	62
4.2	Forschungsergebnisse Expertinnen- und Experteninterviews.....	63
4.2.1.	Erfahrungen.....	64
4.2.2.	Erwartungen.....	67
4.2.3.	Befürchtungen.....	70
4.2.4.	Ziele.....	71
4.2.5.	Netzwerkgestaltung.....	73
4.2.6.	Rolle der Sozialen Arbeit.....	82
4.3	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	83

5	Analyse der Ergebnisse.....	87
	Frage 1.....	90
	Frage 2.....	95
5.1	Kritische Würdigung der Forschungsmethode.....	97
6	Schlussfolgerung.....	101
	Frage 1.....	104
	Frage 2.....	106
6.1	weiterführende Fragestellung.....	103
6.2	Schlusswort.....	103
	Quellenverzeichnis.....	113
	Anhang.....	I
	Anhang A.....	II
	Anhang B.....	VI

Die gesamte Arbeit wurde von Salomé Staub & Philipp Th. Baumann
gemeinsam verfasst.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- Abbildung 1: CorVo Projektdesign (2009)
- Abbildung 2: Verantwortungspyramide (eigene Darstellung; in Anlehnung an Carroll, 1979, S.500)
- Abbildung 3: Corporate Citizenship (eigene Darstellung; in Anlehnung an Vilain, 2008, S.137)
- Abbildung 4: Stakeholder (eigene Darstellung; in Anlehnung an von Passavat, 2009, S.40)
- Abbildung 5: Handlungsmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Heinz Moser, Wettstein Heinz, Alex Willener, 1999, S.122)
- Abbildung 6: Vermittlungspositionen (eigene Darstellung; in Anlehnung an Moser et al. 1999, S.150)
- Abbildung 7: Datenauswertungsmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Meuser & Nagel, 1991, S.489)

Bildverzeichnis

- Titelbild: Philipp Th. Baumann, (2009) Pilatus
- Bild 1: Roman Müller, (2009) Arni
- Bild 2: Roman Müller, (2008) Steinen
- Bild 3: Roman Müller, (2009) Göscheneralp
- Bild 4: Roman Müller, (2009) Furkapass
- Bild 5: Roman Müller, (2008) Melchsee Frutt
- Bild 6: Roman Müller, (2009) Glattalp
- Bild 7: Roman Müller, (2008) Brisenstock
- Bild 8: Roman Müller, (2008) Raten

Abkürzungsverzeichnis

AA 1000	Assurance Standards
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BITC	Business in the Community
Cecile	Coordinating European Community Involvement Links
CPC	Community Partnership Consultants
CSR	Corporate Social Responsibility
EFQM	Europeen Foundation for Quality Management
ETH	Eidgenössischen Technischen Hochschule
EU	Europäische Union
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
GC	Global Compact
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting-Initiativea
HSLU W	Hochschule für Wirtschaft
HSLU SA	Hochschule für Soziale Arbeit
ILO	International Labour Organisation
ISO 9000	Internationale Organization for Standardization
KMU	Klein und Mittler Unternehmen
KTI	Kommission für Technologie und Innovation des Bundes
NGO	Non Governmental Organisationen
NPO	Non- Profit Organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PO	Profit Organisation
PR	Public Relations
SA	Soziale Arbeit
SA 8000	Internationaler Sozialstandard 8000
USA	United States of Amerika
UN	United Nation
UNO	United Nation Organisation
WBSD	World Business Network for Sustainable Development

Vorwort

Im Vorwort lassen die Autorin und der Autor ihre Motivation für das Verfassen dieser Bachelorarbeit erkennen und bringen ihre Dankbarkeit denjenigen Personen zum Ausdruck, die sie dabei unterstützten, die Arbeit in dieser Form präsentieren zu können.

Motivation

Ausschlaggebend für die Wahl des Themas Corporate Social Responsibility war die vermehrte Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Soziale Arbeit während des Studiums an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit. Einerseits steigerte die theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik in verschiedenen Modulen unser Interesse. Andererseits konnten die Verfassenden sich mit der Erarbeitung dieser Bachelorarbeit vertieft mit dem Thema Corporate Social Responsibility, welcher ein Teilbereich im Spannungsfeld Wirtschaft – Soziale Arbeit ist, befassen. Der persönliche Hintergrund der Autorin und des Autors, die beide über eine Ausbildung sowie mehrjährige Berufserfahrung im Wirtschaftssektor verfügen, trug ebenfalls ein Teil dazu bei. Aufgrund der wertvollen Erfahrungen während des dreijährigen Studiums haben sie gemerkt, dass für sie die Verbindung von Wirtschaft und Soziale Arbeit in der Ausbildung noch nicht ausreichend vorhanden ist.

Mit dem Projekt der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, in Zusammenarbeit mit der Hochschule Nordwestschweiz, bekamen die Autorin und der Autor die Möglichkeit an einem Forschungsprojekt aktiv mitzuarbeiten. Mit dieser Arbeit hoffen die Verfassenden, neue Möglichkeiten zur Erweiterung des Handlungsfeldes Soziale Arbeit beizutragen. Auch konnten sich die Autorin und der Autor mit der Erarbeitung dieser Arbeit eine Basis für einen möglichen Berufszweig schaffen.

Als eine grosse Herausforderung empfanden die Autorin und der Autor die Verarbeitung der komplexen Thematik „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“. Zudem sind erst wenig Literatur und Studien zum Thema Corporate Social Responsibility spezifisch über die Schweiz vorhanden. Eine besondere Herausforderung und gleichzeitig eine neue Erfahrung waren für sie beide, die gemeinsame intensive Auseinandersetzung des Themas Corporate Social Responsibility während sechs Monaten.

Dank

Die Autorin und der Autor danken allen Personen herzlich, die sie beim Forschen und Verfassen dieser Arbeit unterstützt und inspiriert haben. Besonderer Dank gilt den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen, die sich die Zeit nahmen, um den Verfassenden einen Blick in ihre vielseitige und spannende Arbeit zu ermöglichen. Weiter geht ein grosses Dankeschön an alle Fachpersonen, Dozierenden, der wissenschaftlichen Mitarbeiterin und die Lektorinnen und Lektoren für ihre Unterstützung sowie ihr Engagement.



1 EINLEITUNG



Bild 1: Roman Müller, (2009)
Arni

1 EINLEITUNG

Ist ein Bedarf an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ vorhanden und was sind die Erwartungen der Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen? Welche Rolle spielt dabei die Soziale Arbeit?

Die vorliegende Bachelor Arbeit beantwortet die eingangs gestellten Fragen durch die Analyse der Erwartungen von interessierten Non-Profit-Organisationen (NPO) und Profit-Organisationen (PO). Das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ wird von der Hochschule Luzern-Soziale Arbeit (HSLU SA) sowie von der Hochschule Luzern-Wirtschaft (HSLU W) geführt. Es ist eines der beiden Teile des Projekts „Corporate Volunteering in der Schweiz“ (CorVo). Dieses Projekt wurde von der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) und der Hochschule Nordwestschweiz (FHNW) mit Unterstützung der Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) lanciert. Diese beiden Hochschulen leiten auch den anderen Teil, der sich mit Grossfirmen beschäftigt.

Mit der Bedeutung für die lokale Wirtschaft wächst auch die soziale Verantwortung von Unternehmen. Um diesem Druck aus der Gesellschaft gerecht zu werden, suchen Unternehmen nach Möglichkeiten für soziales Engagement. Daher stellen sie den Kontakt zu NPO her, deren Kompetenzen in diesem Bereich liegen. Auf der anderen Seite kontaktieren auch NPO die Unternehmen, um Zugang zu deren Ressourcen zu erlangen. So kommt es zur gegenseitigen Nutzung von Wissen, Dienstleistungen und Infrastruktur sowie zu Finanz- und Sachleistungen von Seiten der Unternehmen. Sieben Unternehmen und 16 NPO erklärten ihr Interesse am Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ und stellten sich für eine Analyse ihres Bedarfs und ihrer Erwartungen zur Verfügung.

1.1 Aufbau der Bachelor Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in vier Teile gegliedert: Der erste Teil (Kapitel 1) erläutert die Ausgangslage und was soziale Verantwortung von Unternehmen bedeuten kann. Teil zwei (Kapitel 2) befasst sich mit den theoretischen Grundlagen zu Corporate Social Responsibility (CSR, z. Dt. soziale Verantwortung), Mittlerinnen und Mittlerpositionen. Dabei wird zuerst klargestellt, wie die wesentlichen Begriffe in dieser Arbeit von der Autorin und dem Autor verstanden und verwendet werden. Der beschriebene Theorieteil soll ermöglichen, die anschliessende Forschung in Bezug auf die Fragestellung nachzuvollziehen. Teil drei (Kapitel 3 und 4) zeigt die angewandten Forschungsmethoden auf, und die Forschungsergebnisse werden ausführlich präsentiert. Im vierten Teil (Kapitel 5 und 6) werden schliesslich die Ergebnisse aus der Forschung erläutert und diskutiert. Die Forschungsfrage wird aufgegriffen und beantwortet. Die daraus folgenden Erkenntnisse für die Soziale Arbeit als Profession bilden den Abschluss dieser Arbeit.

1.2 Ausgangslage

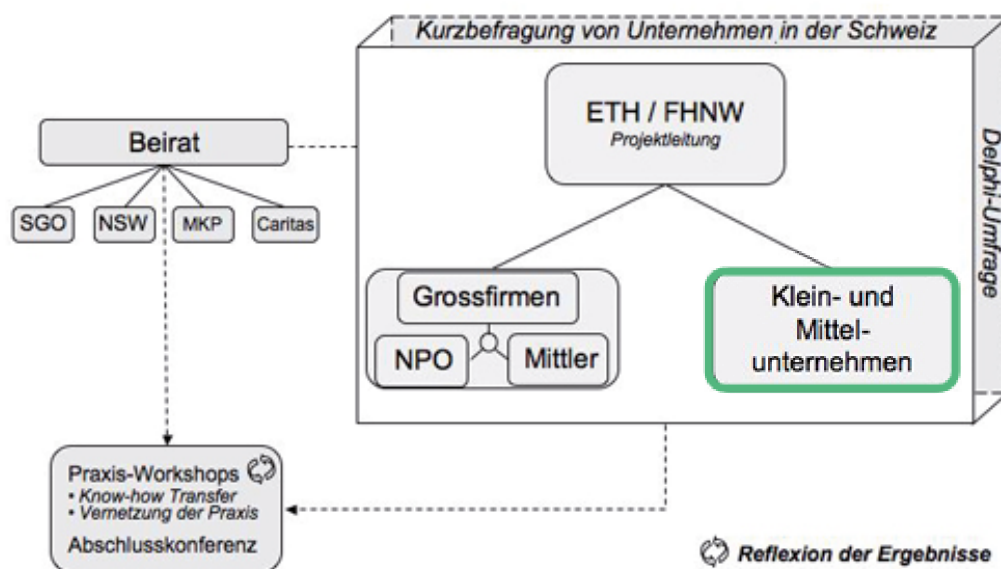


Abbildung 1: CorVo Projektdesign (2009)

Um den Zusammenhang mit der eigentlichen Forschungsarbeit erstellen zu können, wird in einem ersten Schritt das CorVo Projekt als Gesamtes aufgezeigt werden. CorVo ist ein praxiso-

rientiertes Projekt, welches aktuelle Fragen im Zusammenhang mit freiwilligen Engagements von Unternehmen in der Schweiz nachgeht. Es wurde von der ETH, der FHNW lanciert und von der KTI unterstützt. Das Projekt ist in zwei Teilprojekte unterteilt:

- Das Teilprojekt Grossfirmen, welches von der ETH und der FHNW betreut wird. Der Forschungsschwerpunkt dieses Projekts wird auf Kooperationsformen zwischen Grossfirmen und NPO gelegt. Diese Forschungsarbeit bezog sich auf die ganze Schweiz und wurde im Frühjahr 2010 fertiggestellt.
- Das zweite Teilprojekt, welches den Namen „Organisationen mit Verantwortung“ trägt, wird von der HSLU SA und der HSLU W organisiert und von Prof. phil. Frau Marianna Christen Jakob geleitet. Das Ziel dieses Projekts ist das lancieren eines Netzwerkes, um interessierte NPO und PO in einen dialogischen Austausch zu bringen. Für dieses Teilprojekt wurde von der Projektleitung bewusst der regionale Fokus Zentralschweiz und NPO aus dem sozialen Bereich gewählt. Die Zentralschweiz oder Innerschweiz ist die Schweizer Region, die den zentral gelegenen Teil der Alpen und Voralpen umfasst. Zu ihr gehören die Kantone Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden, Luzern und Zug (Hans Peter, Treichler, 1991, S.25).

Eine prosperierende Region braucht eine wettbewerbsfähige und erfolgreiche Wirtschaft, welche sich in einem intakten Umfeld weiterentwickeln kann. Es liegt im Interesse der PO, sich nachhaltig und wirkungsvoll in ihrem regionalen Umfeld zu engagieren und so dazu beizutragen, drängende Probleme in der Gesellschaft zu lösen. Auch NPO mit einer regionalen Verankerung leisten einen wichtigen Beitrag zu diesen Problemlösungen. Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem Non-Profit- und dem Profit-Sektor beinhaltet gerade in der aktuell schwierigen Wirtschaftssituation für beide Seiten ein grosses Potenzial für innovative soziale Projekte.

Die HSLU SA und HSLU W verfügen sowohl im Profit- wie auch im Non-Profit-Sektor bereits über gute Kontakte und geniessen bei den jeweiligen Partnerinnen und Partner ein hohes Vertrauen. An diese Voraussetzungen knüpfen die Hochschulen mit dem Teilprojekt „Organisationen mit Verantwortung“ an. Das geplante Netzwerk ist eine Dienstleistungsinnovation, welches mit unterschiedlichen Organisationsmodellen, Methoden und begleitenden Modulen neue gesellschaftliche Kooperationsformen zwischen der Wirtschaft und dem Non-Profit-Bereich

reich initiiert und unterstützt. Sowohl für die Unternehmung wie auch für die Institutionen bieten sich mit professionell geplanten und gesteuerten Kooperationsprozessen Chancen für unternehmerische Innovationen und nachhaltige Entwicklungen. Solche Kooperationsprojekte werden dem Themenfeld CSR zugerechnet. Sie können sehr vielfältig ausgestaltet sein und vom Umfang her ganz unterschiedliche Stufen ausweisen. Zur Illustration ein paar Beispiele:

- Unterstützung einer NPO mit Sachleistungen wie zum Beispiel Räumlichkeiten, Fahrzeuge, Werkzeuge
- Personelle Ressourcen wie Personalzeit der Mitarbeitenden für einen freiwilligen Einsatz, zum Beispiel in Form eines eintägigen Sozialeinsatzes
- Unentgeltliche fachliche Dienstleistung, zum Beispiel Pro Bono Beratungen (Freistellungen von Mitarbeitenden durch ihren Arbeitgeber zur Ermöglichung von ehrenamtlichen Tätigkeiten)
- Unterstützung von Firmenprojekten und -anlässen mit sozialen Dienstleistungen
- Punktueller Einsatz von Menschen mit beeinträchtigter Arbeitsleistung in Unternehmen
- Regionale Kooperationen mit dem Interesse, sich in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belangen zu unterstützen und lokal zu stärken
- Geschäftskooperationen mit NPO zur Lösung von sozialen Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette, zum Beispiel bei der Vermeidung von Kinderarbeit in Entwicklungsländern

Wie John Selsky und Babara Parker (2005) erläutern, steht bei all diesen möglichen Kooperationsprojekten zwischen Wirtschaft und dem Non-Profit-Sektor, dem Feld der intersektoriellen Kooperationen, die Suche nach der optimalen Projektpartnerin, dem optimalen Projektpartner am Anfang. Es ist für Unternehmen nicht einfach, sich angesichts der vielen Vereine und gemeinnützigen Initiativen einen Überblick zu verschaffen (S.25). Umgekehrt verfügen NPO oft nur über eingeschränktes Wissen zu Unternehmensabläufen und Zielen von wirtschaftlichen Akteuren und Akteurinnen. Die Hürden über die Grenzen der unterschiedlichen Sektoren hinweg haben viele Schwierigkeiten hinsichtlich organisationspezifischer, kultureller oder handlungslogischer Ausrichtung zu überwinden (Gisela Jakob, Heinz Janning & Gerd Placke, 2008, S.30).

Maria May Seitani und Andrew Crane (2008) stellen fest, dass trotz dieser Herausforderungen eine europaweite Zunahme der Kooperationen zwischen der Wirtschaft und dem Non-

Profit-Sektor zu beobachten ist (S.413-429). Es entwickeln sich sowohl neue Organisationsmodelle, wie auch methodische Vorgehensweisen, welche die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit in der Initiierungsphase unterstützen und professionell begleiten. Bei den Organisationsmodellen finden sich heute Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen, Beratungsunternehmen, Freiwilligenagenturen, regionale Netzwerke, kirchliche Stellen und auch Stabsstellen in grossen Wirtschaftsunternehmen oder der öffentlichen Verwaltung. Während die Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen primär als öffentlich-rechtliche Institutionen oder Stiftungen auftreten, sehen Beratungsunternehmen ein neues Geschäftsfeld und unternehmen die Notwendigkeit, eine sich abzeichnende Marktlücke zu füllen (Jakob et al., 2008, S.29-31).

Wie aus der Partnerschaft-Studie (2010) von Christian Horn und Thomas Marschall (2010), hervorgegangen ist, sehen in Deutschland viele Unternehmen den Bedarf, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen, trotz oder gerade aufgrund der gegenwärtigen Wirtschaftskrise (S.16). Auf der anderen Seite sind nicht gewinnorientierte Organisationen vermehrt daran interessiert, mit der Privatwirtschaft zusammenzuarbeiten. Das Marktpotenzial für CSR oder philanthropische Ideen im Feld der intersektoriellen Kooperationsformen sind auch im Vergleich mit dem Ausland keineswegs ausgeschöpft (Henk Kinds, 2008). Es besteht noch genügend Platz für neue Projekte und Partnerschaften, sowie für die qualitative Vertiefung und quantitative Ausdehnung bestehender Initiativen und Geschäftsfelder (Marianna Christen Jakob, 2009, S.48).

Um eine optimale Ausgangslage für das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ zu schaffen, wurde von Marianna Christen Jakob ein Aufträge in Form einer Bachelor Arbeit an die Studierenden der HSLU SA ausgeschrieben. Der Auftrag beinhaltet die Erforschung des Bedarfs und der Erwartungen von den 16 NPO und 7 PO, welche schon mit einem „Letter of Interest“ ihr Interesse an dem aufkommenden Netzwerk bekundet haben. Im Weiteren grenzt sich dieser Auftrag ein, indem sich die Forschung auf die Zentralschweiz bezieht, auf soziale NPO fokussiert ist und sich auf die CSR Form von Corporate Partnership beschränkt.

1.3 Adressatinnen und Adressaten

Die Bachelor Arbeit richtet sich an die Beteiligten des geplanten Netzwerkes „Organisationen mit Verantwortung“ welches von der ETH und der FHNW mit verschiedenen Partnerinnen Partnern und initiiert wurde. Neben den Fachpersonen und Organisationen, die am Projekt

beteiligt sind, richtet sich die Arbeit an die Professionellen der Sozialen Arbeit, Wirtschaft und an Tätige im CSR Bereich.

1.4 Fragestellung

In dieser Bachelor Arbeit sollen anhand der qualitativen Forschung zwei Forschungsfragen beantwortet werden. Zwei Fragen deshalb, weil die Autorin und der Autor einerseits ein Auftragsprojekt machen und andererseits mit dem Hintergrund der Profession Soziale Arbeit den Bezug zur Sozialen Arbeit in das Thema mit einbeziehen. Mit dem Forschungsauftrag für das Projekt „Organisationen mit Verantwortung“ wurde der Fokus dieser Bachelor Arbeit auf die erste Fragestellung gelegt.

Frage 1: Ist der Bedarf an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ vorhanden und was sind die Erwartungen der Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen?

Diese Frage verfolgt den Forschungsauftrag an das Netzwerk, welcher von Frau Christen Jakob an die Verfasserinnen dieser Bachelor Arbeit übertragen wurde.

Frage 2: Was ist die Rolle der Sozialen Arbeit in Corporate Social Responsibility Netzwerken?

Hierbei geht es um die Rolle der Sozialen Arbeit in einem CSR-Netzwerk. Es soll aufgezeigt werden, welche Aufgabe die Soziale Arbeit in einem CSR-Netzwerk in der Zukunft übernehmen kann.

1.5 Ziel

Anhand der Forschungsarbeit soll aufgezeigt werden, was der Bedarf und die Erwartungen der NPO und PO an das geplante CSR-Netzwerk sind. Daraus lassen sich mögliche Gestaltungsformen für Kooperationsformen, Strukturen und Dienstleistungen für das geplante Netzwerk ableiten. Für die Soziale Arbeit soll aufgezeigt werden, welche Rolle sie in einem CSR-Netzwerk einnehmen kann.

Damit diese Ziele erreicht werden können, muss zuerst näher auf den Stand der Forschung und die bereits vorhandenen Studien eingegangen werden, welche im folgenden Kapitel 2 aufgezeigt werden.



2 STAND DER FORSCHUNG



Bild 2: Roman Müller, (2008)
Steinen

2 STAND DER FORSCHUNG

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist unter dem Stichwort CSR bekannt. Dieses Kapitel beleuchtet die verschiedenen Handlungsfelder von CSR, sowohl entlang der Wertschöpfungskette in den internationalen Beziehungen, wie auch im Austausch mit dem lokalen Umfeld oder innerhalb der Unternehmung. Nebst den Begriff Definitionen wird auf Netzwerke, die Vermittlerinnen- und Vermittlerrolle zwischen NPO und PO eingegangen. Abschliessend von diesem zweiten Kapitel werden schon vorhandene Studien zum Thema Kooperationen, Partnerschaften zwischen den Organisationen beleuchtet, auf die in der Diskussion Bezug genommen werden. Immerzu mit dem Fokus auf die Fragestellungen dieser Arbeit, die da zusammengefasst lautet, was ist der Bedarf und die Erwartung von den NPO und PO an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ und welche Rolle kann die Soziale Arbeit in einem CSR-Netzwerk übernehmen. Infolgedessen werden Teilaspekte bewusst ausgelassen oder nur anschneidend behandelt. Die wesentlichen Begriffe dieser Arbeit werden fortlaufend definiert und eingegrenzt.

2.1. Corporate Social Responsibility

Der Begriff CSR ist ein aufkommender Begriff, der in verschiedenen Definitionen Verwendung findet und keine einheitliche Abgrenzung hat (Christen Jakob, 2009, S.34). Damit der Grundgedanke von CSR verständlich wird, werden verschiedene Aspekte die CSR beinhalten in den Theorieteil mit einbezogen.

Wie Christen Jakob (2009) schreibt, hatte der CSR Ansatz seinen historischen Ursprung im angelsächsischen Raum. Da Unternehmen aus den United States of Amerika (USA) strengere Regulierungen durch den Staat befürchteten, entwickelten sie in den 1930er Jahren erstmals systematisch freiwillige Aktivitäten im sozialen Bereich, die über die gesetzlichen Anforderungen für Unternehmen hinausgingen (S.34). Die wissenschaftlichen Arbeiten zu CSR verbreiteten in den USA den Grundgedanken, dass Unternehmen nicht abgekoppelt von der Gesellschaft, sondern als Teil dieser Gesellschaft verstanden werden müssen. Weil sie, durch ihre Einbettung in die Gesellschaft, deren Leistungen und Produkte beanspruchen, sollten sie sich als soziale Akteure verantwortlich zeigen. Archie Carroll (1979) teilt die Gesamtverantwortung eines Unternehmens in eine wirtschaftliche, gesetzliche, ethische und philanthropische Dimension und stellt diese Kategorien in einer Verantwortungspyramide dar (S.500).

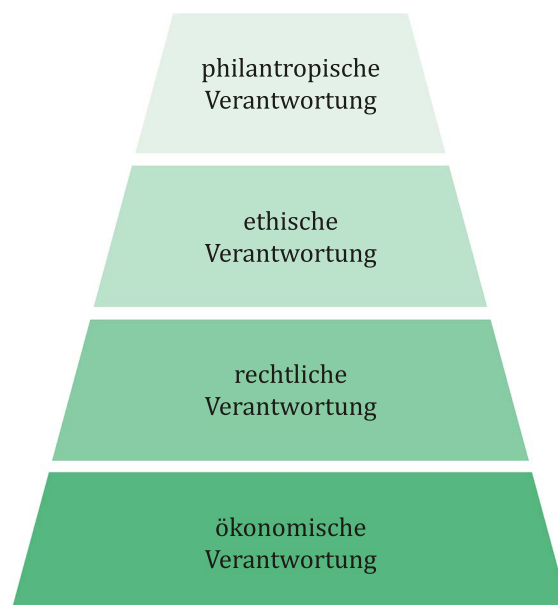


Abbildung 2: Verantwortungspyramide (eigene Darstellung; in Anlehnung an Carroll, 1979, S.500)

Auf der ersten Stufe befindet sich die wirtschaftliche Dimension unternehmerischer Verantwortung. Sie wird von Carroll (1979) als die historisch wichtigste bezeichnet, da sie das Fundament für die anderen Dimensionen bildet. Für das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit besteht die Verantwortung darin, Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die von der Gesellschaft nachgefragt werden und diese gewinnbringend zu verkaufen. Durch die Umsetzung der ökonomischen Verantwortung werden die Bedürfnisse der Gesellschaft befriedigt (S.500). Die wirtschaftliche Verantwortung eines Unternehmens muss innerhalb der gesetzlichen Grenzen erfolgen. Die juristische Verantwortung wird von aussen vorgegeben, unter Androhung von Strafen bei Nichtbeachtung. Diese Gesetze zeigen die verankerten Normen einer Gesellschaft auf, die im Gegensatz zu ethischen Grundsätzen schriftlich festgehalten sind. Die Unternehmen als gesetzestreuer Bürger und Bürgerinnen sind gezwungen, innerhalb dieser Grenzen ihre Leistungen zu erbringen. Im Gegensatz zu den rechtlichen Regeln gibt es keine klaren Vorschriften bezüglich der ethischen Verantwortung von Unternehmen. Diese Kategorie bezieht sich auf ungeschriebene Gesetze, Werte und Normen der Gesellschaft. Für ein Unternehmen ist es wichtig, die Leistungen in einer Art zu erbringen, dass sie diesen Normen nicht entgegenlaufen, da auch dies von der Gesellschaft sanktioniert werden kann (zum Beispiel in Form von Boykotten seitens der Verbraucherinnen und Verbraucher). Die letzte Dimension, die philanthropische Verantwortung, ist charakterisiert durch die individuelle Werthaltung der Unternehmung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihren Stakeholdern (z. Dt. Beteiligten). Die philanthropische Verantwortung beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und ist deshalb schwierig zu bewerten. Mit dem Appell an die philanthropische Haltung können Organisationen für ihre Einwirkungen auf die Gesellschaft auch dann verantwortlich gemacht werden, wenn keine juristisch feststellbare rechtliche Verletzung vorliegt. Durch die Mitwirkung in der Gesellschaft über freiwilliges Engagement, können gesellschaftliche Probleme, die bereits bestehen oder sich entwickeln, präventiv beeinflusst werden. Karin Fuchs-Gamböck (2006) bestätigt, dass trotz der langjährigen Diskussionen und Erfahrungen in Praxis und Wissenschaft – nicht nur, aber insbesondere in den USA– bis heute eine Vielfalt an Definitionen und Auffassungen zu CSR im angloamerikanischen Raum existiert (S.54).

Claire Kim Schäfer (2009) meint, dass Unternehmen erkennen, dass es nicht mehr ausschliesslich um das Erzielen finanzieller Gewinne geht, sondern darum, dass auch Erwartungen erfüllt werden müssen, die über den finanziellen Erfolg hinausgehen. Die notwendige Legitimität des unternehmerischen Handelns in der Gesellschaft einzuholen, tritt daher aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten immer häufiger in den Vordergrund (S.21). PO, die von ökonomischen Zwe-

cken bestimmt sind, werden von den Konsumenten und Konsumentinnen zunehmend für ihre gesellschaftliche Verantwortung zur Rechenschaft gezogen. Dies führt dazu, dass Unternehmen sich immer mehr mit Umweltveränderungen und den sozialen Aspekten auseinandersetzen müssen (Christen Jakob, 2009, S. 34).

2.1.1 Begriffsdefinition: Profit-Organisation

Profit-Organisationen sind Unternehmen, die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip arbeiten. Der primäre Produktionszweck liegt in der Erwerbssicherung durch die Gewinnerzielung. Sie konkurrieren mit andern Unternehmen um die Gunst der Nachfragenden. Je besser es ihnen gelingt, ihre Güter und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, die von den Konsumenten als Befriedigung ihrer Bedürfnisse angesehen werden, umso bessere Absatzchancen haben sie. (Beate Finis Siegler, 2009, S.46)

Die Europäische Union (EU) definiert im Benutzerhandbuch „Die neue KMU Definition“ (2003) Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) die PO¹, die bis zu 250 Mitarbeitende mit einem Jahresumsatz von und bis zu 50 Mio. Euro, oder einer Jahresbilanzsumme von und bis zu 43 Mio. Euro, haben (S.14). Nach der Verantwortungspyramide von Caroll (1979) sind Unternehmen in der Stufe „ökonomische Verantwortung“ anzusiedeln. Die NPO werden bei der rechtlichen und ethischen Verantwortung angegliedert (S.500).

Die Merkmale einer NPO definiert Peter Schwarz (2004) als formell strukturierte Organisationen, die unabhängig vom Staat und nicht gewinnorientiert handeln. Sie werden eigenständig verwaltet und zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen (S.22-23).

2.1.2 Begriffsdefinition: Non-Profit-Organisation-Definition

„Non-Profit-Organisationen bezeichnet Verbände und Träger ohne Profitcharakter, welche einen gemeinnützigen oder sozialen Zweck verfolgen“ (Schwarz, 2004, S.23).

¹ Die Begriffe Profit-Organisationen und Unternehmen werden synonym verwendet. Damit die Lesefreundlichkeit gewährleistet ist, werden PO nur in der Einzahl verwendet.

Wie Ulli Arnold (2009) meint, besteht die herausragende Funktion einer NPO² darin, verschiedenartige soziale Systeme zueinander in Beziehung zu setzen, indem sie zahlreiche Vermittlungsaufgaben zwischen den Teilsystemen übernimmt (S.393). Ihr primäres Ziel ist dabei das Erreichen ihres Leistungszieles, nämlich bestimmte Güter und Dienstleistungen für ihre Abnehmenden zu produzieren. Nach Finis Siegler (2009) werden NPO auch als bedarfswirtschaftliche Unternehmen bezeichnet (S.46). Die Institutionen verfolgen dabei kein Eigeninteresse. In der Schweiz wird kein Unterschied zwischen NPO und Non-Governmental-Organisationen (NGO) gemacht, wie Jürg Krummenacher im Interview vom 30. Mai 2010 mit den Verfassenden betonte.

In Europa wurde das Thema CSR von der Europäischen Kommission am EU-Gipfel im Jahr 2001 in Lissabon erstmals aufgegriffen. Die Regierungschefs vereinbarten im Jahr 2001, dass die EU wettbewerbsfähigster und dynamischster Wirtschaftsraum der Welt werden soll, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem grösseren sozialen Zusammenhalt zu erzielen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften). An dieses Ziel knüpft sowohl die EU-Strategie zur Nachhaltigkeit als auch der EU-CSR-Prozess an. Vor allem im angloamerikanischen Sprachgebrauch, zunehmend auch in der deutschsprachigen Literatur, werden in der Diskussion um die Rolle und die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft häufig auch verwandte Begriffe wie, Corporate Responsibility, Corporate Citizenship z. Dt. bürgerschaftliches Engagement, Unternehmensethik, nachhaltige Unternehmensführung, Social Entrepreneurship z. Dt. soziale Geschäftsführung, Sustainability Management z. Dt. Nachhaltigkeitsmanagement, etc. verwendet. Wie Christen Jakob (2009) betont, gibt es für den Begriff keine einheitliche Abgrenzung (S.34). Obwohl die wörtliche Übersetzung von CSR soziale Verantwortung von Unternehmen lautet, ist angesichts der momentanen Debatte um CSR die sinngemässe, breitere Übersetzung als „gesellschaftliche Verantwortung“ weitaus treffender (Janina Curbach, 2009, S.27).

Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften hat in ihrem Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ im Jahre 2001 unten stehende, mehrheitlich anerkannte Definition aufgegriffen, welche nach Christen Jakob (2009) in Europa gesetzt ist (S.35). Sie wird in dieser Arbeit entsprechend übernommen.

2 Non-Profit-Organisationen und Institutionen werden als Synonyme verwendet, ebenfalls wird das Wort „Organisationen“ als Synonym für NPO, PO verwendet. Damit die Lesefreundlichkeit gewährleistet ist, werden NPO nur in der Einzahl verwendet.

2.1.3 Begriffsdefinition: Corporate Social Responsibility

„CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001, S. 7).

Michael Vilian (2008) bezeichnet, in Anlehnung an die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages, CSR als das Dach, dem sich Corporate Citizenship, und dessen konkrete Ausprägung in Form von bürgerschaftlichem Engagement zuordnen lassen. Dies kann in Form von Corporate Foundation, z. Dt. Unternehmensstiftungen, Corporate Giving, z. Dt. Organisationsspenden, Corporate Volunteering, z. Dt. Freiwilligen-Einsatz und Corporate Partnership, z. Dt. Organisations-Partnerschaften geschehen (S.137). Für die vorliegende Arbeit werden die Begriffe in ihrer Ursprungsform in der englischen Sprache verwendet.



Abbildung 3: Corporate Citizenship (eigene Darstellung; in Anlehnung an Vilain, 2008, S.137)

Als wesentlicher Bestandteil von Corporate Citizenship bezeichnet Schäfer (2009), dass sich das Unternehmen als aktives Mitglied des Gemeinwesens, als so genannter „Unternehmensbürger“ (Corporate Citizen) versteht, denn erst dieses Selbstverständnis vom guten Staatsbürger ermöglicht sein bürgerschaftliches Engagement. Allerdings kann sich ein Unternehmen nicht allein durch einen moralischen Selbstanspruch zum Unternehmensbürger ernennen, da

dies immer nur durch einen intersubjektiven Akt der Anerkennung durch andere Bürgerinnen und Bürger möglich ist (S.23).

Die klassische Geld- oder Sachspende gehört in den Bereich Corporate Giving. Daneben besteht die Möglichkeit, eine eigene Unternehmensstiftung zu gründen (Corporate Foundation). Beim Corporate Volunteering unterstützt das Unternehmen das Engagement in NPO, in dem sie beispielsweise Mitarbeitende dazu anregen oder freistellen, sich dort im Namen der Firma zu engagieren. Corporate Partnership sind dauerhaft strategisch angelegte Partnerschaften – in der Regel über mehrere Jahre – die dazu dienen, gemeinsam ein Thema voranzubringen oder längerfristige Projekte zu realisieren (Vilain, 2008, S.149-150). In dieser Forschungsarbeit wird der Schwerpunkt auf Corporate Partnership, Kooperationsformen von Unternehmen und NPO gelegt. Wie der Corporate Citizenship-Ansatz in eine Organisation eingebettet werden kann, zeigt Christiana von Passavat (2009) anhand des Stakeholder-Ansatzes auf. Der Ansatz ist die Einbettung des Unternehmens in den sozialen Kontext und steht deshalb in enger Verbindung mit CSR (S.40). Verschiedene Studien zeigen, dass der Grad der Ausrichtung von Unternehmen auf ihre Stakeholder ein deutlicher Indikator für sozialverantwortliches Verhalten ist.

2.1.4 Begriffsdefinition: Stakeholder

Als Stakeholder, auf Deutsch „Anspruchsgruppe“, werden alle Individuen und Institutionen bezeichnet, die das Recht haben, Ansprüche an ein Unternehmen zu stellen und direkt oder indirekt von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens betroffen sind. Neben den Mitarbeitenden, Kundinnen, Kunden sind dies auch Zuliefernde und die lokale Verwaltung. Aber auch Anwohnerinnen, Anwohner, Gewerkschaften, Umweltschutzorganisationen oder Verbraucherschutzverbände und Medien sowie Lehrinstitute.

(Fuchs- Gamböck, 2008, S.150-15)

Zur Strukturierung kann eine Einteilung in interne, externe und globale Stakeholder vorgenommen werden:

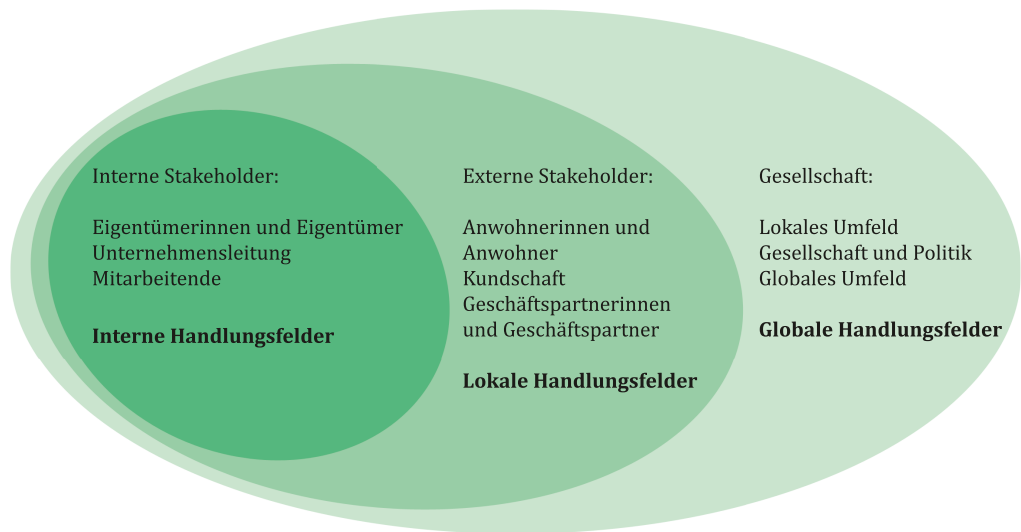


Abbildung 4: Stakeholder (eigene Darstellung; in Anlehnung an von Passavat, 2009, S.40)

Nicht jede Organisation steht gleichermaßen in Kontakt mit den möglichen Stakeholder-Gruppen. Während kleinere Organisationen oft nur auf lokale Gruppen Rücksicht nehmen müssen, kann dies für eine international agierende Organisation Handlungsfelder weltweit sein. Nach Christen Jakob (2009) wird differenziert nach globalen, lokalen und internen Handlungsfeldern (S.43).

2.2 Corporate Social Responsibility Handlungsfelder

Wie in der Einleitung erwähnt, ist die Diskussion zu CSR in der Schweiz nicht umfassend und abschliessend. Aus diesem Grund fehlt es an Literatur, Forschungen und den daraus resultierenden Ergebnissen. Dieses Unterkapitel gibt Einblick in den aktuellen Forschungsstand. Wie bei den Stakeholdern aufgezeigt, kann man CSR in globale- (Globale Stakeholder), lokale- (Externe Stakeholder) und interne Handlungsfelder (Interne Stakeholder) zuordnen.

2.2.1 Interne Handlungsfelder

Die systematische Auseinandersetzung von Unternehmen mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung innerhalb der Organisation gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist

auch eine Form von CSR. In den kleinen und mittleren Unternehmen entwickelte dies unter der langjährigen patronarchischen Unternehmensführung eine Tradition, wie in der CorVo-Studie³ (2008) herauskam (Theo Whener, Gian-Claudio Gentile & Christian Lorenz, S.11). In den grossen Unternehmen haben die internen Handlungsfelder in verschiedenen Bereichen eine zentrale Bedeutung, wie zum Beispiel die Gleichstellung, Diversity Management, flexibles Pensionierungsalter, Integration von Menschen mit einer Behinderung in die Organisation oder erwerbslosen Personen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (Prävention, Früherkennung, Integration)

Erwerbstätige Menschen werden durch ihre Arbeitgebenden für die Erbringung von bestimmten Arbeitsleistungen bezahlt. In Dokumenten wie dem Anstellungsvertrag oder dem Pflichtenheft sind diese Leistungen der Arbeitnehmenden und des Arbeitgebenden schriftlich festgehalten. Von „Gesundheit“ ist in diesen Dokumenten nichts Spezifisches festgehalten, und es gibt ausser beim Arbeitnehmendenschutz (etwa Vorschriften in Hinblick auf das Tragen von Schutzhelmen) kaum gesetzliche Vorgaben die die Unternehmen verpflichten, sich aktiv um die Gesundheit seiner Angestellten zu kümmern. Das ist insofern erstaunlich, als der grosse Einfluss von sozialen Faktoren rund um die Erwerbsarbeit (Betriebsklima, Führungsverhalten, Arbeitsbelastung etc.) für die psychische und auch körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden einen grossen Einfluss auf ihre Leistung hat (von Passavant, 2009, S.49). Mit dem Begriff „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) werden die systematisierten Bestrebungen eines Unternehmens beschrieben, die die Belastungsfaktoren für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden möglichst reduzieren und die Schutzfaktoren stärken. Dies kann Punkte wie Prävention, Früherkennung und Wiedereingliederungsmassnahmen beinhalten. Von Passavat (2009) meint, solange diese Massnahmen freiwillig durchgeführt werden, sind sie als ein wichtiger Aspekt von CSR zu verstehen. Weil die Bemühungen ein Beleg für das Bestreben des Arbeitgebenden sind, mit den psychischen und körperlichen Ressourcen seiner Angestellten sorgsam umzugehen. Zusätzliche Motivation für die Unternehmen für BGM-Massnahmen mag und darf sein, dass sich der verbesserte Gesundheitszustand der Mitarbeitenden nicht nur betriebswirtschaftlich (etwa durch verringerte Absenzen), sondern auch im Hinblick auf eine Verringerung der Fluktuation und in der Arbeitsleistung auszahlt (S.59).

3 Damit die Lesefreundlichkeit gewährleistet ist, wird die CorVo-Studie von Theo Whener, Gian-Claudio Gentile und Christian Lorenz im folgenden Text ohne die Autoren erwähnt.

Des Weiteren gibt es nach Carmen Wieser (2004) diverse internationale und globale Standards für soziale und nachhaltige Berichterstattungen der Organisationen. Wie zum Beispiel; „Assurance Standards 1000“ (AA 1000), „Internationale Organisation for Standardisation 9000“ (ISO 9000) und „European Foundation for Quality Management“ (EFQM). Auch der „Internationaler Sozialstandard 8000“ (SA 8000) Standard, ein globales Zertifizierungssystem zur Einhaltung von humanen Arbeitsbedingungen, basierend auf den „International Labour Organisation“ (ILO) Standards und UN-Normen (S.58). Darauf wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Die Autorin und der Autor verweisen an dieser Stelle auf die Arbeit von Petra Estermann (2010, HSLU SA) die in ihrer Bachelor Arbeit auf die Frage eingeht, welchen Beitrag die betriebliche Sozialarbeit für CSR in Unternehmen leisten kann.

2.2.2 Lokale Handlungsfelder

Die Unternehmen orientieren sich zunächst regional (CorVo-Studie, 2009, S.11). Der Austausch und das soziale Engagement im lokalen Umfeld sind oftmals längerfristig. Die häufigste externe CSR-Aktivität von kleinen und mittleren Unternehmen ist Corporate Giving, das Unterstützen von gesellschaftlichen Aktivitäten und Anlässen mit einem stark lokalen Bezug. Aber auch Corporate Volunteering, der Einsatz in Vereinen, an kulturellen oder sportlichen Anlässen, einem gemeinschaftlichen Projekt oder die freiwillige, bezahlte Mitarbeit ausserhalb der Unternehmung, im Namen des Unternehmen, gehört zu den verbreiteteren CSR-Aktivitäten. Die grossen und internationalen Unternehmen sind in den lokalen Handlungsfeldern in der Regel weniger stark verankert. Der Blick ist stärker international ausgerichtet. Die Ansiedlung in urbanen Zentren und die Zusammensetzung der Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Ländern erschwert den Austausch mit dem lokalen Umfeld. Trotzdem finden sich bei grossen Unternehmen bzw. Tochterfirmen, welche losgelöst vom Konzern stark regional verwurzelt sind und sich dementsprechend in lokalen CSR-Aktivitäten engagieren (Christen Jakob, 2009, S.45). Immer mehr findet der CSR-Ansatz Einzug in die Leitbilder von Unternehmen. Das begründet die CorVo-Studie (2009) dadurch, dass das lange – zum Beispiel als Service Public oder Philanthropie – selbstverständlich gelebte Engagement für die Gesellschaft neuerdings durch Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und der Öffentlichkeit eingefordert wird (CorVo-Studie, 2009, S.13).

Strategie des Bundesrates

Der Bundesrat hat seit dem Jahr 1997 die Strategie für eine Nachhaltige Entwicklung als Grundlage für die Umsetzung des Verfassungsauftrages in der Schweiz erlassen. Ein spezifisches CSR-Gesetz oder eine Strategie gibt es nicht. Die Strategie für eine Nachhaltige Entwicklung enthält neben den Leitlinien der Bundespolitik einen Aktionsplan mit konkreten Zielsetzungen für die Dauer der laufenden Legislaturperiode (2008–2011). Die Leitlinien des Aktionsplanes basieren auf den Artikeln 2, 54, und 74 der Bundesverfassung, auf den internationalen Referenzdokumenten der United Nation Organisation (UNO), der „Organisation for Economic Cooperation and Development“ (OECD) und haben eine unbefristete Gültigkeit. Sie umfassen die drei Bereiche; ökologische Verantwortung, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und gesellschaftliche Solidarität (Bundesamt für Raumentwicklung, 2010).

2.2.3 Globale Handlungsfelder

Auch die Globalisierung und die weltweite mediale Vernetzung bringen im Bereich der verantwortlichen Unternehmensführung neue Herausforderungen mit sich. So sind in Indien, Asien oder Afrika oftmals die normativen und rechtlichen Arbeitsstandards im Vergleich zu den westlichen Vorgaben weniger weit entwickelt oder sie werden weniger konsequent umgesetzt. Selbstverständlich sind der kulturelle Hintergrund und der wirtschaftliche Kontext auch völlig anders. Nichts desto trotz nehmen damit Sicherheits- oder Gesundheitsrisiken und die rechtliche Dimension an Bedeutung zu (von Passavat, 2009, S.65). Bereiche wie Menschenrechte, Kinderarbeit oder Korruption werden zum Thema der grossen und international tätigen Unternehmen. Sie können es sich heute kaum mehr leisten, die CSR- Dimension in den globalen Handlungsfeldern nicht zu berücksichtigen. So sind globaltätige Unternehmen wie Sportartikelhersteller oder die Textilbranche bei ihren Geschäftsaktivitäten mit dem Thema „Menschenrecht“ konfrontiert und müssen bei Missbrauch um ihr Image und empfindliche Umsatzeinbrüche fürchten (Curbach, 2009, S.163). Ein aktuelles Beispiel ist das globale Energieunternehmen „Shell“ mit mehr als 101'000 Mitarbeitenden. Amnesty International beschuldigt Shell, im Nigerdelta in Nigeria bei der Ölförderung die Umweltbelangen und die Menschenrechte regelmässig missachtet zu haben, wodurch die Lebensgrundlage der lokalen Bevölkerung zerstört wurde. Mit dem Wachstum und den globalisierten Märkten rücken auch für diese Unternehmen die Länder des Ostens und Südens zunehmend in den Fokus. Durch die Globalisierung und die weltweite Marktliberalisierung können PO von der Zulieferung aus

Schwellen- und Entwicklungsländern profitieren, werden aber auch mit der Kehrseite der Medaille konfrontiert.

UN Global Compact, Berichterstattung und Menschenrechte

Mit zunehmender Verflechtung von Geschäftsinteressen und nachhaltiger Entwicklung ist auch die Notwendigkeit für Unternehmen, verantwortungsvolles Geschäftshandeln zu zeigen, bemerkbarer und wichtiger als je zuvor. Es hat sich ebenfalls gezeigt, dass die Einbindung universaler Prinzipien – wie Menschen- und Arbeitnehmerrechte, Umweltschutzstandards und Korruptionsbekämpfung – in weltweit vernetzten Märkten zu grösserer sozialer und wirtschaftlicher Gerechtigkeit führen kann (von Passavat, 2009, S.71). Gleichzeitig dient dies dem langfristigen Geschäftserfolg von Unternehmen. Um dieses Potenzial freizusetzen und den steigenden Erwartungen an die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gerecht zu werden, benötigen Organisationen weithin anerkannte und transparente globale Rahmenwerke, die sie darin unterstützen, CSR Prinzipien in ihren Organisationsabläufen umzusetzen, den erreichten Fortschritt zu messen, zu steuern und darüber zu berichten.

Kofi Annan lancierte während seiner Amtszeit als UNO Generalsekretär in den Jahren 1997-2006 eine Initiative zur Förderung einer menschenrechtlich sozial und ökologisch verantwortlichen Geschäftsführung. Daraus entstand im Jahr 1999 der Global Compact. Der Global Compact (GC) der Vereinten Nationen und die Global Reporting-Initiative (GRI) sind freiwillige Initiativen, die sich in der Förderung universaler Prinzipien ergänzen. Unternehmen werden angeleitet, Rechenschaft über ihre Tätigkeiten abzulegen und ihre Leistung zu steigern. Der GC besteht aus zehn Prinzipien, die in vier Unterkapitel geteilt sind: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Mit diesen Prinzipien fördert der GC die Umsetzung unternehmerischer Selbstverpflichtung zum verantwortlichen Handeln und vorgegebene soziale Mindeststandards einzuhalten (Euro-Lex., 2001, Global Compact). Die universalen Prinzipien, auf denen der GC beruht, sind ein zentraler Referenzpunkt für die GRI-Leitlinien. Daher verstärken sich die beiden Initiativen gegenseitig und bieten Organisationen, die nachhaltige Geschäftspraktiken entwickeln möchten, eine gemeinsame Werteplattform.

Mit der Lissabon-Strategie im März 2000 zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Erneuerung der EU wurde das Thema CSR erstmals auf der politischen Agenda ganz nach oben gesetzt. CSR galt nun als wichtiger Beitrag, um die europäische Wirtschaft bis zum Jahre 2010

zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum“ der Welt zu machen. Als Folge von Lissabon veröffentlichte die Kommission der Europäischen Gemeinschaften im Jahr 2001 in ihrem jährlich erscheinenden Grünbuch erstmals Richtlinien für die soziale Verantwortung von Unternehmen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001, Grünbuch). Im Jahr 2006 verfasste die Kommission der Europäischen Gemeinschaften eine Mitteilung an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, dass Europa auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung von Unternehmen führend werden soll (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2006, Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss).

CSR Europe hat sich inzwischen mit 65 Mitgliedsunternehmen und Partnerinnen-, Partnerorganisationen in 18 europäischen Ländern zu einer der wichtigsten europäischen Referenzorganisation entwickelt. Diese Organisation trägt, mit einem CSR-Infozentrum im Internet, Stakeholderdialogen und Öffentlichkeitsarbeit, viel zur Bewusstseinsbildung und Weiterentwicklung von CSR in Europa bei (CSR Europa, 2010, The European business network for CSR).

Die CorVo-Studie (2009) zeigt auf, dass im internationalen Vergleich die Schweizer Unternehmen mit ihrem gemeinnützigen Engagement allgemein gut dastehen (S.12). Obwohl sich in Deutschland und den USA insgesamt mehr Unternehmen gemeinnützig engagieren, pflegen prozentual mehr Schweizer Firmen aktive Formen des Engagements. Das stärkere Engagement in Deutschland und den USA kann damit begründet werden, dass sie CSR mehr mit ihren strategischen Unternehmenszielen vereinbaren und entsprechend mehr durch Motive, wie Absatzförderung oder die Verbesserung der Kundenbeziehungen geprägt sind (CorVo-Studie, 2009, S 13). Diese Aussagen sind ein Zeichen dafür, dass die Unternehmen das CSR- Engagement von sich in das Unternehmen einbinden.

2.3 Netzwerke, Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen

Nachdem in den 70er Jahren in den USA und in den 80er Jahren in Grossbritannien die Standortpolitik von Unternehmen mit dem Begriff Corporate Citizenship neue Impulse erhielt, entstand in der Folge bei den internationalen PO der Wunsch, ihre britischen und amerikanischen gemeinnützigen Programme in die anderen Länder zu implementieren (Heinz Kinds, 2008, S.134). Dabei stiess man auf das Problem, dass es in diesen Ländern noch keine entwickelte

Kultur der Zusammenarbeit zwischen NPO und PO gab. Aus diesem Grund entstand der Bedarf nach Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen. Konkret geht es in der Zusammenarbeit um die jeweilige Definition der entscheidenden gesellschaftlichen Themen vor Ort. Im Jahr 1996 initiierten verschiedene internationale Unternehmen ein europäisches Netzwerk von Mittlerinnen- und Mittleragenturen. Das Netzwerk wurde in Rom auf einer europäischen Konferenz für Corporate Volunteering lanciert. Es erhielt den Namen „Coordinating European Community Involvement Links“ (Cecile). Cecile trug in den folgenden Jahren wesentlich zur Entwicklung und Verbreitung von Wissen und Erfahrungen zu CSR Themen in Europa bei. Da sich immer mehr PO für dieses Netzwerk der Mittlerinnen und Mittleragenturen interessierten, entstand der Bedarf, ein globales Netzwerk zu expandieren. Das internationale Jahr der Freiwilligen 2001 gab einen wichtigen Impuls zur Entstehung weiterer Netzwerke von Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen. So entstanden diverse Netzwerke, wie „Business in the Community“ (BITC), „Community Partnership Consultants“ (CPC) und „World Business Network for Sustainable Development“ (WBSD), um nur ein paar aufzuzeigen.

Auf nationaler Ebene gibt es in der Schweiz mehrere kleine Netzwerke, wie beispielsweise das Projekt sozialengagiert, welches den Kontakt zwischen den NPO und PO fördern und ausbauen will, und das Projekt Seitenwechsel, das Kaderpersonen von PO ermöglicht für eine Woche in einer NPO zu arbeiten. Die Stiftung Philiass betreibt ein nationales Netzwerk, welches in dem CorVo Forschungsprojekt integriert ist. Philiass ist national tätig und vereint grosse Unternehmen aus allen Branchen, die in der Schweiz ansässig sind. Sie unterstützen Unternehmen, die Auswirkung, die sie auf ihr Umfeld haben, zu messen und zu verbessern. Das Ziel der Unterstützung liegt ebenfalls darin, einen konstanten und konstruktiven Dialog mit ihren Empfängern aufzubauen. Mit diesem Vorgehen wird versucht, einen dauerhaften sowie wirtschaftlich rentablen Erfolgsfaktor zu erzielen (Philiass, ohne Datum, business & society).

Nach Hermann Bullinger und Jürgen Nowak (1998) ist ein soziales Netzwerk:

„Ein in der Betriebswirtschaftslehre gezielte, gewollte lose Form der Organisiertheit in Form von zielbezogenen Organisationen, wie informelle Zusammenschlüsse und Verbände, von Menschen die durch das Netzwerk einen Vorteil erfahren oder sich erhoffen“ (S.7).

Solche gezielte Netzwerke sollen es den PO vereinfachen, sich angesichts der vielen Vereine und gemeinnützigen Initiativen einen Überblick zu verschaffen. Umgekehrt verfügen die NPO nur über ein geringes Wissen zu Unternehmensabläufen und Zielen von wirtschaftlichen Akteuren (Christen Jakob & von Passavant, 2009). Die Hürden über die Grenzen der unter-

schiedlichen Sektoren hinweg haben viele Schwierigkeiten hinsichtlich organisationspezifischer, kultureller oder handlungs-logischer Ausrichtung zu überwinden. Neue Kooperationen zwischen NPO und PO stellen hohe Ansprüche an alle Beteiligten. Bis anhin wurden die CSR Aktivitäten der NPO und PO in der Regel autonom ausgestaltet und wiesen im Vergleich zu anderen Unternehmensprozessen einen geringen Professionalisierungs- und Standardisierungsgrad auf. Dies sind Ergebnisse der CorVo-Studie (2009, S. 13).

Während PO von ökonomischen Zwecken bestimmt werden und sich zunehmend mit Verbänden im sozialen Bereich auseinandersetzen müssen, verhält es sich bei den NPO genau umgekehrt, sie werden von sozialen Zwecken geprägt, müssen aber verstärkt Ökonomisch- und Umfeld -bezogenen Veränderungen Rechnung tragen (Christen Jakob & von Passavant, 2009). Durch wechselseitige Kooperationen in Form von Corporate Partnership bietet sich für NPO und PO ein Ausweg aus dem Dilemma, sowohl den sozialen als auch den ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden. Sie eröffnen sich neue Problemlösungspotenziale, indem sie sich, zum Beispiel in CSR Netzwerken, neue Handlungsoptionen erschliessen. Hierdurch finden sie die notwendigen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner und beide Seiten können ihre soziale Verantwortung wahrnehmen (Christen Jakob & von Passavant, 2009). Freiwilligenagenturen, Bürgerbüros, lokale Netzwerke oder Organisationsberatungen haben in den letzten Jahren verstärkt die Rolle als Mittlerinnen und Mittler im Corporate Citizenship Bereich übernommen (Jakob et al., 2008, S.23).

Von den Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen wird erwartet, dass sie NPO und PO miteinander in Verbindung bringen und wesentlich dazu beitragen, die Geschäftsstrategien von NPO und PO zu verbessern (Kinds, 2008, S.134). Ebenso sollen sie zu öffentlichem, selbstverantwortlichem Handeln befähigen, ihr gesellschaftliches und politisches Handeln anerkennen, zu mehr Subsidiarität, Transparenz, und Stärkung der Zivilgesellschaft sowie der Stärkung der eigenen Rolle in der Zivilgesellschaft beitragen (Placke, 2008, S.11). Die Vermittlungstätigkeit durch Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen führt dazu, dass der Aufbau neuer Kooperationen zwischen NPO und PO professionell betrieben und systematisch angelegt werden kann et al., 2008, S.23). Dies bestätigen die Erfahrungen in Ländern wie den USA, Grossbritannien und den Niederlanden, die solche Netzwerke schon seit längerem betreiben.

Die Bertelsmann Stiftung, eine international tätige Stiftung mit Sitz in Deutschland, zeigt auf, dass sich zunehmend ein Segment gewerblicher Dienstleister für Corporate Citizenship bildet.

Begegnungen und Erfahrungsaustausch von Unternehmen zu Unternehmen bzw. zwischen NPO und PO werden nicht nur durch Mittlere arrangiert, sondern auch in entsprechenden Netzwerken organisiert (Placke, 2008, S.17). Es geht um eine innovative Zusammenarbeit bei der Gestaltung eines CSR-Netzwerkes. Die Arbeit von Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen befindet sich in Deutschland und der Schweiz insgesamt betrachtet in den Anfängen und die Qualität ihrer Tätigkeiten ist als heterogen zu bezeichnen, da ihre spezifischen Möglichkeiten von Agentur zu Agentur variieren (Placke, 2008, S.14).

Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen können eine intermediäre Rolle übernehmen, da sie Aufgaben wie Initiatorin, Initiator, Projektentwicklung, Vermittlerinnen, Vermittler und Beraterinnen, Berater übernehmen können. Nach Jakob et al. (2008) werden zwischen vier Arten von Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen unterschieden (S.29):

- lokale Anlaufstellen der Engagementförderung, wie Freiwilligenagenturen und vergleichbare Einrichtungen, die nicht nur einzelne Bürger sondern auch Corporate Citizenship Projekte entwickeln und durchführen
- bundesweite und lokale Netzwerke die in Kooperationen mit anderen Akteuren Partnerschaften zwischen NPO und PO vor Ort fördern
- privatgewerbliche Anbieter wie Unternehmens- und Organisationsberatungen, die sich mit Aktivitäten im Bereich von Corporate Citizenship ein neues Geschäftsfeld schaffen und dazu beitragen, dass sich der Bereich weiterentwickelt
- PO Stiftungen, denen es darum geht, durch zeitlich begrenzte Projekte Entwicklungen anzustoßen und zu fördern

Die Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen übernehmen zwei zentrale Aufgaben. Einerseits als Mittlerin oder Mittler, indem sie eine intermediäre Position zwischen den NPO und den PO einnehmen. Und andererseits als Initiatorin und Initiator sowie als Projektentwicklerin und Projektleiter, indem sie neue Partnerschaften initiieren (Jakob et al., 2008, S.31).

2.3.1 Intermediäre Position

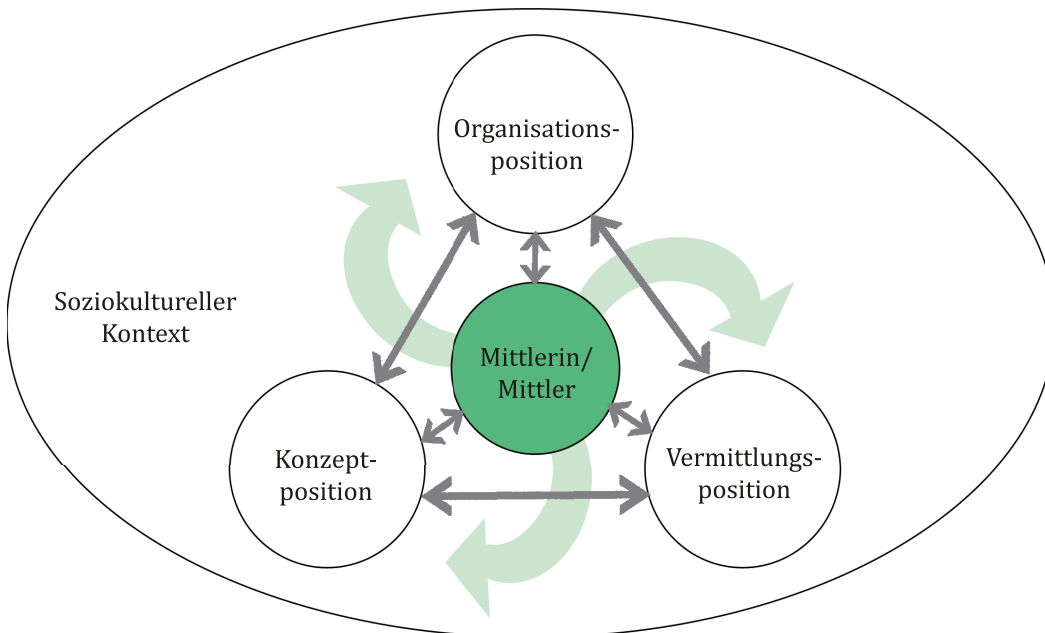


Abbildung 5: Handlungsmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Heinz Moser, Wettstein Heinz & Alex Willener, 1999, S.122)

Die intermediäre Position ist als zentrale Mittlerinnen- und Mittlerposition gedacht, die im Zentrum der verschiedenen Aufgaben steht und immer in Verbindung mit einer anderen Aufgabe zum Tragen kommt. Dazu Emanuel Müller (zit. in Heinz Moser, Wettstein Heinz, Alex Willener, 1999):

Hiermit soll deutlich gemacht werden, dass diese vier Aufgaben von einer einzigen Position aus wahrgenommen werden müssen. Die Position kennzeichnet den Standort, von dem aus bestimmte Interventionen (...) geplant und durchgeführt werden müssen. Jede dieser Interventionspositionen ist in Verbindung und Rückkoppelung mit den anderen zu sehen und hat diese (...) mit zu berücksichtigen (S.122).

Bei dieser Darstellung wurden von der Autorin und dem Autor die vier Positionen miteinander verknüpft und benannt.

Dass das Arrangieren und Organisieren von Partnerschaften mit NPO und PO eine intermediäre Position benötigt, führt ebenfalls Egon Endres von der Bertelsmann Stiftung aus (S.49).

Um ihre Rolle professionell auszuführen, brauchen Mittlerinnen und Mittler spezifische Fachkompetenzen, wie Schäfer (2009) betont (S.32). Zum einen sollten sie über Kompetenzen im Management von NPO und über allgemeine Kenntnisse der Freiwilligenarbeit, wie gesetzliche Bestimmungen, verfügen. Zum anderen sollten sie Methodenkompetenzen im Projektmanagement oder in Public Relations (PR) besitzen und über Sozialkompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, verfügen (Schäfer, 2009, S.32). Aber auch Grundkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre müssen vorhanden sein. Wie Olaf Ebert und Ellen Sturm (2010) meinen, kann die Rolle der Mittelnden aber auch die der Moderatorin und des Moderators von Gesprächen und des Interessenausgleichs mit der Wirtschaft und dem Regionalmanagement vor Ort sein (S.3).

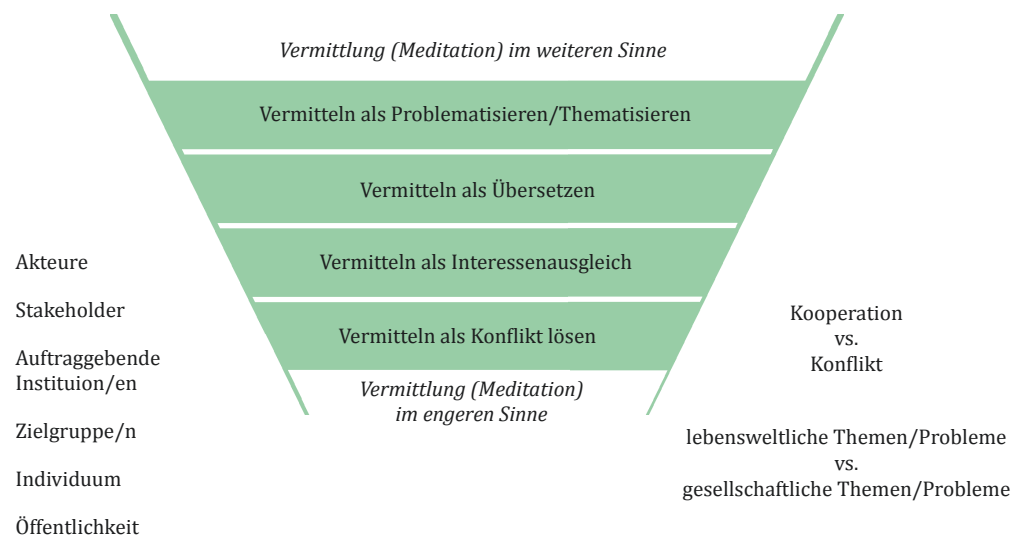


Abbildung 6: Vermittlungspositionen (eigene Darstellung; in Anlehnung an Moser et al., 1999, S.150)

Die intermediäre Rolle wird von Müller als Position der Mediatorin, des Mediators bezeichnet. Die Umbenennung in Vermittlungsposition ist erfolgt, da sich der Begriff „Mediation“ in den letzten zehn Jahren verändert hat. Inzwischen ist ein eigenständiger Beruf entstanden. Der sich mit den Themen Kooperationen, Vernetzungen, Verständigung, bevor es zu Konflikten kommt, und um Verhandlungen mit den verschiedensten Akteuren handelt. Mittlerinnen und Mittler agieren sowohl im eher strategischen und systemorientierten Arbeitsfeld auf der intermediären Ebene zwischen Lebenswelt und System, wirken aber auch vertrauensbildend und nahe bei den Zielgruppen. Ausgehend von der Interventionsposition spielen sich kommunikative Aktivitäten auf all diesen Ebenen ab, je nachdem in unterschiedlichen Ausprägungen,

sei es gezielt oder situativ im Handlungsfeld (innerhalb und zwischen Lebenswelten) oder sei es vermittelnd im Spannungsfeld zwischen einer oder mehrerer Zielgruppen und dem gesellschaftlichen Kontext (zwischen System und Lebenswelt) (zit. in Moser et al., 1999, S.150).

Schäfer (2010) meint, dass eine Professionalisierung der Mittlerinnen- und Mittlerposition in Unternehmen dazu beitragen könnte, Projekte besser in das Unternehmen zu verankern und zu vernetzen. Auf das lokale Umfeld bezogen, könnte eine enge Zusammenarbeit mit den Institutionen das „Problemwissen und damit die Zielgenauigkeit“ der eingesetzten Mittel entscheidend erhöhen. Diese neue Form der Unternehmenskommunikation könnte ferner dazu beitragen, den PO Akzeptanz zu verschaffen, indem ihre Anliegen kongruent kommuniziert werden mit einer externen Stelle kann man dem Ruf von „Greenwashing“ (z. Dt. Grünwaschen, Schönfärben) den Wind aus den Segeln' nehmen (S.34).

Des Weiteren können Mittlerinnen- und Mittlerorganisation in einem Netzwerk Kooperationsmöglichkeiten fördern und eine Quelle für Innovationen sein. Ebenso zählen Ebert und Sturm (2010) ein paar Punkte auf, die Mittlerinnen und Mittler mit ihrer Fachkompetenz in Zukunft beeinflussen könnten. So wird die Sensibilisierung zwischen den Institutionen und Unternehmen, das Vermitteln von neuen Kontakten, das Aufbauen von Vertrauen und das Ermöglichen einer Kommunikation auf Augenhöhe genannt. Desgleichen wird das Erweitern des Aufgaben- und Handlungsspektrums, Imagegewinn und stärkerer regionale Verankerung aufgezählt (S.3). In diesem Sinne ist die Funktion der Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen als Prozessgestalterinnen, Prozessgestalter neuer gesellschaftlicher Kooperationen als Investition und als Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten zu verstehen. Wie Schäfer (2010) meint, ist das Ziel einer gelungenen CSR Kooperation eine Partnerschaft, mit einem Gewinn für alle Beteiligten zu erreichen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon, eine Win-Win-Situation zu schaffen. Dies bedeutet, dass beide Seiten von der Kooperation profitieren können (S.27). Darüber hinaus könnte eine weitere Professionalisierung den Stakeholderdialog fördern, der für eine gemeinsame Partnerschaft zentrale Bedeutung hat, um die angestrebte Win-Win-Situation zu erreichen. Insbesondere Mittelnde könnten durch ihre Mittlerinnen- und Mittlerrolle dazu beitragen, die Kommunikation zwischen NPO und PO anzuregen, indem sie als theoretisierende Akteure agieren. Theoretisierende werden schliesslich als Überträger neuer Strukturelemente und Managementpraktiken bezeichnet (Schäfer, 2010, S.72). Vielmehr ist Dieter Schöffmann (2001) der Meinung, dass diese Programme einem Unternehmen sogar Gewinne einbringen können, indem sie für ein besseres Image bei den Kundinnen und

Kunden sorgen, Sozial- und Führungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und das Ansehen des Unternehmens auf dem Personalmarkt verbessern, um nur einige Beispiele zu nennen (S.97).

Michael Schwarz meint, dass insbesondere Sozialwissenschaftlerinnen, Sozialwissenschaftler und Menschen mit vergleichbaren Berufsqualifikationen in der Lage sind, das Projekt- und Prozessmanagement zu übernehmen und die damit verbundenen Organisations- und Kommunikationsleistungen zu erbringen oder zu koordinieren (zit. in Schäfer, 2006, S.34). Denn diese Fachpersonen verfügen (im Idealfall) über Erfahrungen im Bereich des gesellschaftlichen Engagements von Organisationen und zum anderen geniessen sie als kompetente, neutrale Beraterinnen und Berater in der Regel bereits das Vertrauen der Organisationen vor Ort. Mit diesen Voraussetzungen sind sie besonders dafür geeignet, das Engagement von Unternehmen in der Region anzuregen, wengleich der Prozess als solcher von den Akteuren der NPO und PO in Eigenverantwortung getragen werden muss (Ebert & Sturm, 2010, S.3).

2.4 Bestehende Studien

Um die Forschungsergebnisse (Kapitel 4) in der Analyse (Kapitel 5) zu diskutieren und zu interpretieren, werden hier bereits vorhandene Studien aufgeführt. Die Autorin und der Autor beschränkten sich bewusst auf zwei ausgewählte Forschungen. Diese zwei Studien erforschten (unter anderem) den Bereich Corporate Citizenship bzw. Corporate Partnership, welcher den Schwerpunkt dieser Arbeit ist. Primär wurde auf die CorVo-Studie (2009) der ETH und der FHNW Bezug genommen und als sekundäre Studie wurde die Studie „Situationen und Perspektiven von Partnerschaften“ von Christian Horn und Thomas Marschall (2010)⁴ mit einbezogen.

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Theo Wehner, Gian-Claudio Gentile (ETH) und Alex Schilling (FHNW), haben mit der CorVo-Studie (2009) das Corporate Citizenship Engagement in einer Schweiz weiten Unternehmensbefragung untersucht. Mit Unterstützung des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, des Schweizerischen Gewerbeverbandes und der Economie Suisse haben die Forschenden zwischen Januar 2008 und März 2009 mehr als 2'000

⁴ Damit die Lesefreundlichkeit gewährleistet ist, wird die Studie „Situationen und Perspektiven von Partnerschaften“ von Horn, Christian und Marshall, Thomas im folgenden Text als Partnerschaft-Studie benannt.

Unternehmerinnen und Unternehmer befragt. Davon stammten 90 Prozent aus kleinen und mittleren Unternehmen (CorVo-Schweiz, 2009).

Die Partnerschaft-Studie (2010) wurde durch die Unternehmen *credability.wegewerk* und der *medienfabrik Gütersloh GmbH* durchgeführt. In der Untersuchung wurden 39 deutsche grosse und mittlere Unternehmen aus verschiedenen Branchen sowie 40 NPO zum Thema CSR befragt. Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie unter anderem durch Guido Palazzo, Professor für Unternehmensethik an der Universität Lausanne und Träger des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik 2008. Es ist anzumerken, dass in Deutschland das Thema CSR schon länger aktuell, und mehr erforscht ist als in der Schweiz.

Aus den Studien wurden ausschliesslich, die für diese Forschungsarbeit relevanten Punkte herausgearbeitet und unter den folgenden Überschriften dargestellt; Strategische Verankerung, Erfahrungen, Erwartungen, Befürchtungen, Ziele und die Rolle der Mittelnden aufgelistet.

2.4.1 Strategische Verankerung

Eine grössere Zahl der Befragten weist in der Partnerschaft-Studie (2010) darauf hin, dass sie zwar seit langem Corporate Partnership umsetzen würden, dies jedoch erst seit wenigen Jahren „systematisch“ oder „strategisch“ betreiben würden (S.14). Die CorVo-Studie (2009) kommt zum gleichen Ergebnis. Während sich Unternehmen eine solche Ausrichtung in anderen Unternehmensaktivitäten nicht leisten mögen, ist Corporate Citizenship bemerkenswert desorganisiert und es werden keine übersteigerten Erwartungen an betriebswirtschaftliche Gewinne geknüpft. Dass CSR (noch) nicht in Organisationen eingebettet ist, sehen die ETH-Forscherinnen und Forscher auch als Chance an. Somit kann sich das gesellschaftliche Engagement eine Autonomie und Vielfalt leisten, die nicht mit kurzfristigem Nutzen und Erwartungen konfrontiert werden und kaum im Fokus betriebswirtschaftlicher Prüfmechanismen steht. Sie weisen darauf hin, dass CSR somit auch in Krisenzeiten weniger Gefahr läuft, durch allfällige Sparmassnahmen eingeschränkt zu werden als andere Firmenaktivitäten (S.13).

2.4.2 Erfahrungen

Wie die CorVo-Studie (2009) der ETH Zürich und der FHNW zeigt, engagieren sich rund drei Viertel der Unternehmen für gesellschaftliche Anliegen. Sowohl in passiver Form von Corpo-

rate Giving, mit Spenden und Schenkungen, als auch in aktiver Form, indem sie mit Corporate Volunteering Mitarbeitende freistellen um sich (im Namen der Unternehmen) in einer NPO engagieren. Überdies auch kostenlose Schulungen anbieten oder ihre Infrastruktur zur Verfügung stellen (S.11). Wie aus der Partnerschaft-Studie (2010) hervorgeht, ist eine deutliche Zunahme von Kooperationen zwischen den NPO und PO zu beobachten (S. 14). Bei CSR-Aktivitäten wurden sowohl von den NPO als auch von den PO regelmässige Dialoge und informelle Kontakte insoweit, als die am häufigsten vorkommende Kontaktform zwischen den Organisationen genannt. Weiter wurde in der Partnerschaft-Studie (2010) Corporate Giving, Corporate Foundation, Corporate Partnership, wie langfristige inhaltliche Zusammenarbeit, gemeinsame Projekte und Pro- Bono- Dienstleistungen aufgezählt. Cause- Related- Marketing und Corporate Volunteering sind durchaus relevante Ansätze, aber im Vergleich zu den vorher aufgezählten Tätigkeiten weniger stark gewichtet (S.16).

Darüber hinaus geht aus der Partnerschaft-Studie (2010) hervor, dass Investitionen im Bereich CSR zurückgegangen sind. Damit sind aber mehrheitlich nur die typischen Corporate Fundraising, z. Dt. Spenden, Aktivitäten gemeint. Zwar werden zivilgesellschaftliche Initiativen ohne Zweifel immer auf die finanzielle Unterstützung von PO angewiesen bleiben. Doch die PO-Befragten gaben an, in Zukunft mehr in Projekte zu investieren, die sich mit den eigenen sozialen und ökologischen Problemen vereinbaren lassen (S.5). Trotz dem Rückgang an Corporate Fundraising Aktivitäten, geht aus beiden Studien hervor, dass NPO in den letzten drei Jahren einmal oder mehrmals finanzielle und materielle Spenden, Corporate Giving, von Unternehmen erhalten haben (Partnerschaft-Studie, 2010, S.14-15). Ein hoher Anteil der NPO konnte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von PO in der eigenen Organisation einsetzen, was als Corporate Volunteering bezeichnet wird. Die CorVo-Studie (2009) zeigt auf, dass sich durchschnittlich 28 freiwillige Personen im Jahr für eine NPO engagieren. Jede und Jeder Freiwillige setzte sich rund zwei Stunden für die ausgewählte NPO ein (S.11).

Die Partnerschaft-Studie (2010) stellt fest, dass die eingegangenen Kooperationen in der Regel von längerer Dauer sind. Bei den PO stehen die langfristigen inhaltlichen Zusammenarbeiten und gemeinsamen Projekte, Corporate Partnership, deutlich vor dem Corporate Giving. Auch Pro- Bono – Dienstleistungen und Corporate Volunteering – liegen merklich zurück (S.14-16). Das heisst, dass NPO und PO vermehrt von Konfrontation auf Kooperation umstellen. Darüber hinaus entdecken NPO immer mehr die Relevanz von Partnerschaften mit Unternehmen (S.6). Die CorVo-Studie (2009) gibt Hinweise darauf, dass Corporate Citizenship auch in Zukunft in

der Schweiz stabil bleiben wird. 95 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass ihr Engagement in den nächsten Jahren gleich bleibt oder sogar steigen wird. Nur ein halbes Prozent der Unternehmen möchte sich künftig nicht mehr für soziale Anliegen engagieren (S.13).

In der Befragung nach den jeweils wichtigsten Partnerinnen und Partner wird in der Partnerschaft-Studie (2010) aufgezeigt, dass NPO mit deutlicher Mehrheit grosse Unternehmen als wichtige Partnerinnen und Partner betrachten. Mittlere Unternehmen werden von einigen NPO genannt, kleinere PO tauchen dagegen nicht als wichtigste auf. Im Gegenzug beurteilen auch die PO grosse NPO als ihre wichtigsten Partnerinnen und Partner, wenngleich hier neben grossen Unternehmen auch mittelgrosse genannt werden (S.14). Die Forschenden der ETH Zürich und der FHNW sehen einen Vorteil darin, dass Corporate Citizenship in der Schweiz keiner kurzfristigen Profitorientierung folgt. Wehner meint, die Forderung aus Bereichen der Wissenschaft und von Consultingfirmen nach strategischer Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements kann aufgrund der Ergebnisse der Studie nicht unterstützt werden. Der ETH Professor ist überzeugt, dass sich gesellschaftliches Engagement gerade deshalb Autonomie, Vielfalt und Nachhaltigkeit leisten kann, weil es nicht mit kurzfristigen Nutzenerwartungen konfrontiert wird und somit kaum im Fokus betriebswirtschaftlicher Prüfmechanismen steht (CorVo-Studie, 2009, S.13).

2.4.3 Erwartungen

Unternehmen können es sich heute kaum noch leisten gesellschaftliche Verantwortung zu ignorieren. Die Partnerschaft-Studie (2010) bezeichnet dies als Dilemma für die PO. Oftmals sind sie allein nicht oder nur schwer im Stande, diese Prinzipien umzusetzen. Dies ist einer der Gründe für die Bereitschaft der Wirtschaft, bei der Realisierung ihres gesellschaftlichen Engagements mit NPO und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu kooperieren. Diese wiederum können, sofern sie ihre Ziele und ethischen Grundwerte nicht verleumden, von entsprechenden Kooperationen profitieren (S.11).

2.4.4 Befürchtungen

Barrieren oder sonstige Hindernisse für ein Engagement werden kaum gesehen. Unterscheidet man jedoch die genannten Hindernisse zwischen engagierten und nicht engagierten Be-

trieben, dann sehen die Letzteren einen Mangel an Erfahrungen und Nutzen als grosses Risiko. Die grössten Herausforderungen bei der Umsetzung der Partnerschaften sehen beide Seiten darin, Ziele und Erwartungen zu definieren, miteinander in Einklang zu bringen und – nach Ansicht der PO – diese auch zu erfüllen. Ferner kommt aus der Partnerschaft-Studie (2010) heraus, dass beide Seiten die unklaren Strategien und Strukturen im Bereich Corporate Partnership, bei sich und den Partnerinnen, Partner als schwerwiegend sehen (S.17).

Unternehmen sehen eine Kommunikation auf gleicher Augenhöhe als Problem In der Partnerschaft-Studie (2010) werden die gemeinsame Sprache und das gemeinsame Verständnis als Herausforderung bezeichnet. Beide Seiten sehen zudem eine Schwierigkeit darin, ihre Zusammenarbeit glaubwürdig und richtig zu kommunizieren. Weitere Themen, die von beiden Seiten aufgeworfen werden, sind beiderseitigen Nutzens, und die Ressourcenknappheit (Partnerschaft-Studie, 2010, S.17). Es wird beobachtet, dass diese selbst gewählte Passung zwischen gewinnorientiertem Unternehmen und NPO eine höchst voraussetzungsreiche und anspruchsvolle Kooperation darstellt, die mit neuen Herausforderungen auf beiden Seiten verbunden ist (Schäfer 2009, S.28). NPO finden es schwer, Partnerinnen und Partner vom Sinn und Zweck eines Projekts zu überzeugen. Bemängelt werden ferner die Bürokratie bei Unternehmen, das Involvieren der NPO und die mangelnde Kontinuität der Ansprechpartnerinnen und Partner, die zudem oft schlecht informiert sind. Bei den PO besteht der ausgeprägte Wunsch, sich im Wege des Corporate Volunteering zu engagieren. Als problematisch bezeichnet die Partnerschaft-Studie (2010), dass die PO zunehmend die eigenen Ziele verfolgen, deren Spektrum aber begrenzt ist und so eventuelle weitere Themen in den Hintergrund gerückt werden (S.17).

Die PO werden in der Zukunft vermehrt mit dem globalen Handlungsfeld konfrontiert. Sie sehen die Schwierigkeit in der Aufgabe, die Lieferantinnen und Lieferanten zu einem Verhalten zu bewegen, dass dem von den Organisationen vertretenden Anspruch an „nachhaltiger Verantwortung in der Lieferkette“ genügt. Auch das Messen der tatsächlichen gesellschaftlichen Wirkung von Corporate Partnership, in den internen und lokalen Handlungsfeldern wird laut der Partnerschaft-Studie (2010) als Herausforderung gesehen (S18). Abschliessend fasst die Partnerschaft-Studie (2010) zusammen, dass viele der Herausforderungen auf mangelnder oder unzugänglicher Kommunikation beruhen. Von Relevanz dürfte in diesem Kontext auch die Tatsache sein, dass mehr als die Hälfte der befragten Organisationen nicht über ein öffentlich zugängliches Positionspapier zum Thema Corporate Partnership verfügen (S.18). Eine effektivere Kommunikation innerhalb der betreffenden Institutionen und Unternehmen, im

Verhältnis zwischen den Partnerinnen, Partner und gegebener Dritten könnte daher einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung dieser Schwierigkeiten und damit zum Erfolg der Kooperationen beitragen.

Die Zahl der Mitarbeitenden, die sich dem Thema Partnerschaften widmen, ist unabhängig von ihrer internen Zuordnung, in der Regel eher begrenzt. Die Partnerschaft-Studie (2010) zeigt auf, dass nur wenige NPO und PO hierfür mehr als drei Mitarbeitende einsetzen. Über die Hälfte der befragten Organisationen verfügen hingegen über maximal eine entsprechende CSR Stelle (S.17). Viele NPO und PO haben keine spezifische CSR Ansprechperson. Die zuständigen Personen sind bei den NPO meist den Bereichen Fundraising und Marketing angegliedert. Bei den PO sind sie hingegen häufig bei den Kommunikationsabteilungen zu finden. Immerhin verfügt eine kleine Anzahl der NPO über eine eigene Arbeitseinheit für den Bereich Corporate Partnership. Bei rund einem Viertel ist der Aufgabenbereich auf der Ebene der Geschäftsführung angesiedelt (Partnerschaft-Studie, 2010, S.17).

Die Umsetzung von CSR-Aktivitäten, kann den Beteiligten auch Schwierigkeiten bereiten. Beispielsweise könnte ein Unternehmen in Konflikt geraten, wenn einerseits von Aktionärinnen, Aktionären ökonomischer Erfolg und andererseits von den Stakeholdern mehr soziale Verantwortung gefordert wird. Um diesen widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden, ist es umso wichtiger, dass das soziale Engagement eines Unternehmens kein reines Lippenbekenntnis bleibt. Das Zusammenbringen von ökonomischem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung gelingt nicht dauerhaft und Rationalitätsmythen können nicht unbegrenzt aufrechterhalten werden (Schäfer, 2009, S.63).

2.4.5 Ziele

Bei den Zielen treten deutliche Unterschiede zwischen den NPO und den PO auf. Für die PO scheint laut der Partnerschaft-Studie (2010), die Ansicht „Geld gegen Ruf“, Greenwashing, immer noch unvermindert Gültigkeit zu besitzen. An zweiter Stelle folgt das Ziel, gesellschaftliche Probleme zu lösen und zum sozial ökologischen Fortschritt beizutragen. Auf dem dritten Platz ist die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung im Sinne einer Imageverbesserung (S.9). Ebenfalls relevant ist die Erlangung besserer Informationen für unternehmerische Entscheidungen. Es zeigt sich deutlich, dass die Zusammenarbeit der PO aller Nachhaltigkeits-Rhetorik zum Trotz in erster Linie der Imagepflege und der Förderung sonstiger Unternehmensinter-

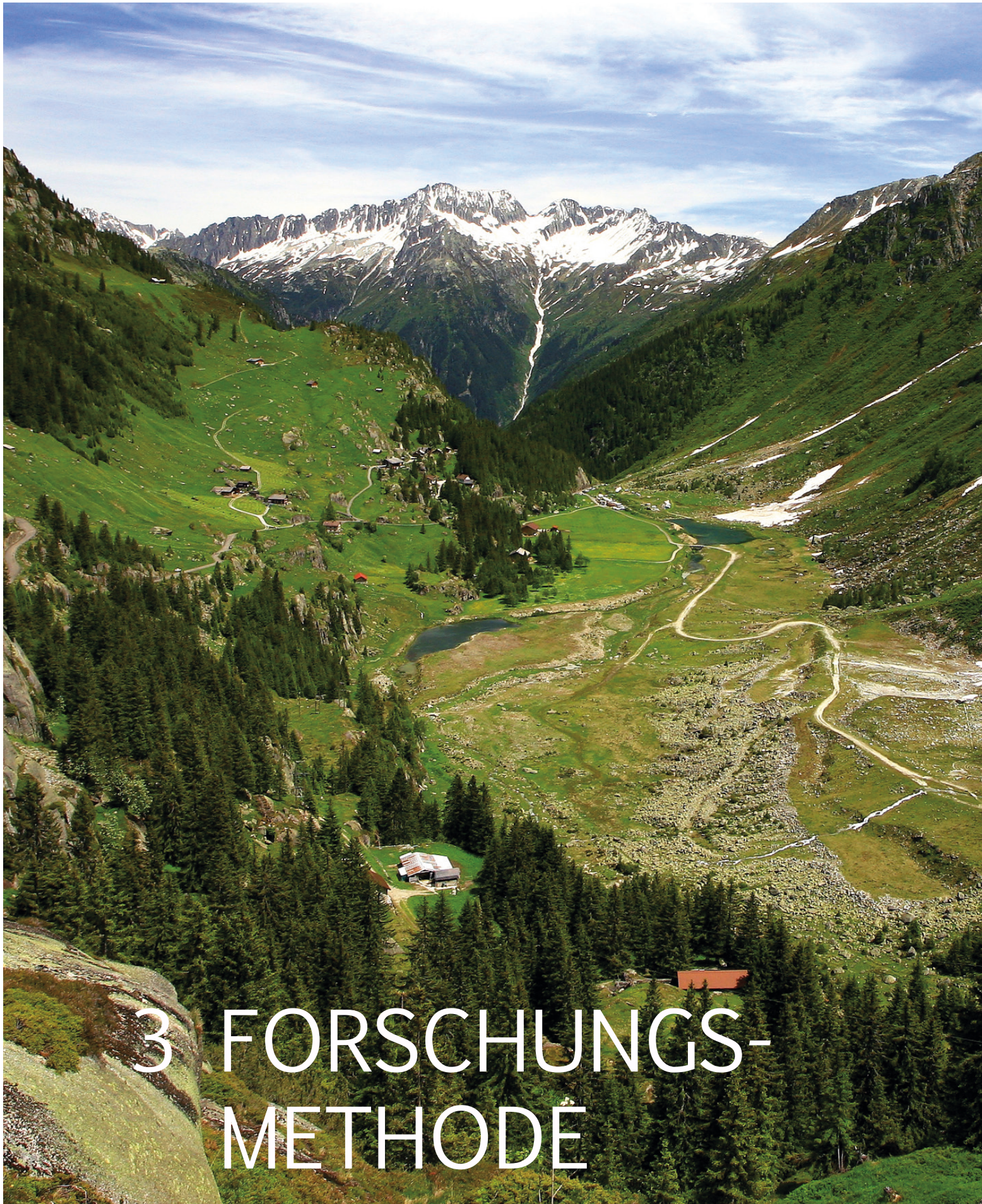
sen dient (Partnerschaft-Studie, 2010, S.16).

Die CorVo-Studie (2009) zeigt auf, dass die Firmenleitung das gemeinnützige Engagement als persönliches Anliegen versteht und davon keine betriebswirtschaftlichen Gewinne erwartet werden. Obwohl sich die Unternehmen von ihrem Engagement positive Wirkungen auf das Ansehen der Firma, die lokalen Standortbeziehungen oder das Betriebsklima erhoffen, ist solches Handeln häufig nicht in eine übergreifende Unternehmensstrategie eingebettet. So wird das gemeinnützige Engagement nur selten und wenn, dann unsystematisch kommuniziert. Fast drei Viertel der befragten Firmen geben an, den unternehmerischen Nutzen des Engagements nicht zu evaluieren (S.11). Am meisten Anerkennung für ihren freiwilligen gemeinnützigen Einsatz erhalten die Unternehmen laut der CorVo-Studie (2009), von Mitarbeitenden, der Kundschaft und Verbänden, hingegen am wenigsten vom Staat. Grundsätzlich steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen gemeinnützig engagiert ist, mit seiner Grösse an. Zusammenfassend zeigt die Partnerschaft-Studie (2010) auf, dass sich die Verantwortung primär auf die Art und Weise der Gewinnerzielung verlagert hat und nicht mehr auf die Art und Weise der Gewinnverwendung (S.5).

2.4.6 Rolle der Mittelnden

Wie Wehner et al. (2009) meint, nehmen engagierte Unternehmen eine mangelnde Unterstützung vom Staat und der Öffentlichkeit wahr. Nach Unterstützungsbedürfnissen gefragt, gibt gut die Hälfte der Interviewpartnerinnen und -Partner aber an, dass sie keine Unterstützung benötigen (S.12). Hier bestehen bei der Partnerschaft-Studie (2010) Grauwerte. Während die PO die externe Vermittlung als unwichtig oder zumindest weniger wichtig einstuft, wird ihr Einsatz von den NPO mehrheitlich als eine mögliche Option in Betracht gezogen (S 16). Weiter wird in der CorVo-Studie (2009) erfasst, dass nicht engagierte Unternehmen den Bedarf an Beratungsleistungen äussern, bei den engagierten Betrieben wäre finanzielle Unterstützung willkommen (S.12).

Auf dem Wissenstand welcher in diesem zweiten Kapitel beschrieben wurde, baut die vorliegende Bachelor Arbeit auf. Im nächsten Kapitel wird erläutert, welche Methoden für den Forschungsprozess gewählt wurden um die zwei leitenden Fragen nach dem Bedarf und den Erwartungen an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ und die Rolle der Sozialen Arbeit abzuklären.



3 FORSCHUNGS- METHODE



Bild 3: Roman Müller, (2009)
Göschenalpe

3 FORSCHUNGSMETHODE

Der Forschungsprozess wurde anhand der qualitativen Sozialforschung gestaltet. In diesem Kapitel werden die angewandten Methoden wie die World-Café-Methode, die Erstellung des Leitfadens, das Sampling-Verfahren, die Datenerhebung mittels der Workshops und den Expertinnen- und Experteninterview sowie die Datenaufbereitung mit der Methode von Meuser und Nagel beschrieben.

3.1 Qualitative Sozialforschung

Bei der empirischen Forschung geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen. Es ist dort geeignet, wo man eine differenzierte und ausführliche Darstellung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt. Wie das Forschungsinstitut Betrieblicher Bildung Nürnberg (2008) aufzeigt, verfolgt die empirische Forschungsarbeit das Ziel, die leitende Fragestellung (Kapitel 1.4) mittels einer Forschung zu beantworten. Dabei wird mit einer explorativen Forschungsmethode mehr oder minder konsequent an allgemeinen Aussagen angesetzt und quantitativ erfasst, bevor zur vergleichenden qualitativen Forschung bzw. dem Einzelfall übergegangen wird. Was dabei als Fall verstanden wird, hängt jeweils von der theoretischen Position ab, mit der der Fall untersucht wird (Thomas Freiling Mario Gottwald, 2008, S.3). Die Autorin und der Autor wählten zur detaillierten Beantwortung ihrer Fragestellungen zusätzlich zur quantitativen Forschung (Workshops, z. Dt. Arbeitsgruppen) die qualitative Befragung mittels Expertinnen- und Experteninterviews. Gemäss Paul Giersbach (1989) eignet sich die qualitative Forschung, um von zugänglichen Informationsquellen Schlüsselinformationen zu erhalten, wenn über die wichtigen Kontraste noch nichts bekannt ist (zit. in Barbara Friebertshäuser & Annedore Prengel, 1997, S.79); was bei diesem Forschungsprojekt, CSR in der Zentralschweiz (Kapitel 2) der Fall war.

3.2 Forschungsprozess

Der Forschungsprozess kann in acht Schritte unterteilt werden. Zuerst wurde der Auftrag und die Zielsetzung mit der Projektleiterin Frau Christen Jakob, die das Teilprojekt „Organisationen mit Verantwortung“ leitet, diskutiert und geklärt. Danach folgte die Analyse zum Thema, Stand der Forschung (Kapitel 2). Daraus wurden die zwei zentralen Fragestellungen erarbeitet, welche in Kapitel 1.6 erläutert werden. Somit konnte das Forschungsdesign und die methodische Vorgehensweise strukturiert werden (Kapitel 3). Mit den zwei Workshops wurden zuerst die allgemeinen quantitativen Aussagen erfasst und analysiert. Anhand der gewonnenen Daten wurde der Leitfaden für die sechs Expertinnen- und Experteninterviews angepasst. Folglich konnte mit der Durchführung der qualitativen Datenerhebung begonnen werden. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Forschung sind im Kapitel 4 zusammenfassend dargestellt. Aus den Resultaten konnten die Diskussionen und Interpretationen gemacht werden (Kapitel 5 & 6). Die Forschungsergebnisse werden zur Weiterentwicklung des Netzwerks

„Organisationen mit Verantwortung“ verwendet. Die Publikation, als letzter Schritt, erfolgt im Herbst 2010.

3.3 Forschungsmethoden

Die verwendeten Methoden dieser Arbeit werden in diesem Unterkapitel kurz aufgeführt und erläutert. In einem ersten Schritt werden die Methoden kurz beschrieben und in einem zweiten Schritt wird erklärt, wie sie für diese Arbeit umgesetzt wurden.

3.3.1 World-Café-Methode

World-Café ist eine Methode, um Meinungen in Gruppen über bestimmte Themen auszutauschen. Die Gespräche finden in einer entspannten Kaffeehaus-Atmosphäre statt und haben das Ziel, gemeinsames Wissen sichtbar zu machen, um so neue Perspektiven und Denkweisen zu entwickeln. Damit die eingebrachten Themen und Gedanken nicht verloren gehen, sind die Tische mit weissen, beschriebenen Papiertischdecken und Stiften belegt, um so die Gedanken oder Gesagtes festzuhalten. Eine Moderatorin oder ein Moderator führt als Gastgeber zu Beginn in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln hin. Im Verlauf werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinanderfolgenden Gesprächsrunden von 15-30 Minuten an allen Tischen bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Das World-Café schliesst mit einer Reflexionsphase ab. Diese Methode ist geeignet, wenn es um den Einstieg in ein neues Thema geht (Sabine Bredemeyer, 2002, Das World Café präsentiert, ¶1)

Datenerhebung mittels der Workshops (World-Café-Methode)

Es wurden verschiedene Unternehmen und Institutionen von Frau Christen Jakob und Herrn Riedweg für die Workshops zur Einführung in das Thema CSR-Netzwerk eingeladen. 16 NPO und 7 PO bekundeten ihr Interesse an dem CSR-Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ und erklärten sich bereit, an den Workshops teilzunehmen. Die Projektleitung hatte beschlossen, im Vorfeld beide Seiten voneinander getrennt an das geplante Netzwerk heranzuführen. So wurden als erstes die NPO zum Workshop eingeladen und anschliessend die PO. Die Workshops dauerten jeweils 3½ Stunden. Der Inhalt gestaltete sich mit der Einführung

in das Themenfeld CSR und deren Kooperationsmöglichkeiten zwischen NPO und PO. Hinterher wurde das KTI-Projekt und das geplante Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ genauer vorgestellt und erläutert. Der Hauptteil dieser zwei Workshops bildete die oben erwähnte World-Café-Methode. Mit den NPO Vertretenden wurden drei Gesprächsrunden (Anhang A) durchgeführt. Die Hauptthemen in den Gesprächsrunden waren die gemachten Erfahrungen, die Erwartungen und Befürchtungen. Bei den Vertretenden der PO wurden auf Grund der niedrigeren Teilnehmerzahl nur zwei Gesprächsrunden durchgeführt. Die Veranstaltungen wurden mit einem Apéro abgerundet. Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden digital aufgezeichnet, transkribiert und in Kapitel 4 zusammengefasst. Zusätzlich dienten die Ergebnisse als Grundlage für die Anpassung des Leitfadens für die Expertinnen- und Experteninterviews.

3.3.2 Sampling durch das Gatekeeperverfahren

Die Personen für das leitfadengeführte Expertinnen- und Experteninterview wurden mittels des Gatekeeperverfahrens bestimmt. Die Samplingtechnik, z. Dt. Auswahlverfahren, durch Gatekeeper, z. Dt. Türöffner, nutzt das Wissen von Fachpersonen über ein soziales Feld, um die zu interviewenden Personen zu bestimmen und den ersten Kontakt herzustellen (François Höpflinger, 2005). Die Auswahl der Expertinnen und Experten wurde durch Frau Christen Jakob auf der Seite der PO und von Herr Riedweg auf der Seite der NPO als Gatekeeper vorgenommen. Sie wurden auf Grund bestehender Kontakte und der Mannigfaltigkeit der Organisationen ausgewählt und für die Expertinnen- und Experteninterviews angefragt.

3.3.3 Expertinnen- und Experteninterviews

Wie erwähnt, bilden die Expertinnen- und Experteninterviews den Hauptteil dieser Forschungsarbeit. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel diese Interviewform genauer beschrieben.

Wie in der Einleitung dieses Kapitels erwähnt, eignet sich die qualitative Forschung, um Zugang zu Schlüsselinformationen zu erhalten. Um an diese Informationen zu gelangen, wurden (insgesamt sechs) Interviews mit je drei Personen seitens der NPO und PO aus der Zentralschweiz durchgeführt. Die Interviews erfolgten nach der Methode des offenen, leitfadenorientierten

Expertinnen- Experteninterviews. Gemäss Michael Meuser und Ulrike Nagel (zit. in Detlef Graz & Klaus Kraimer, 1991, S.441-471) eignet sich diese Methode besonders, um über Handlungsfelder, Erkenntnisse und Erfahrungen von Expertinnen und Experten Auskunft zu erhalten, da diese über das nötige Kontextwissen verfügen und ihre Organisation repräsentieren. Als Expertinnen und Experten gelten nach Meuser und Nagel (zit. in Graz & Kraimer, 1991): „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung (...)“ respektive „wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen verfügt“ (S.443-444).

Horst O. Mayer (2009) hält fest, dass in der qualitativen Forschung verbale Daten mittels Leitfadeninterviews gewonnen werden. Wird bei der Datenerhebung beabsichtigt, gezielte Angaben über einen spezifischen Gegenstand zu erhalten, ist das Leitfadeninterview der ergiebige Weg. Das Interview beinhaltet offen formulierte Fragen, damit die Befragten frei antworten können. Zudem soll dadurch möglichst wenig Einfluss von der interviewenden Person auf den Inhalt der Antwort ausgeübt werden (Lochen Gläser & Grit Laudel, 2009). Durch den konsequenten Einsatz des Leitfadens erhalten die Daten eine Struktur und bei der Auswertung wird die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet. Der Verlust von wesentlichen Aspekten der Forschungsfrage wird durch dieses Vorgehen zugleich verhindert (S.37).

Der Leitfaden wurde anhand der für die Forschung relevanten Themen, die aus der Theorie (Kapitel 2) und dem Workshop bestimmt wurden, stichwortartig festgehalten. Dies diente dazu, das Gespräch zu strukturieren, was Meuser und Nagel (2004) befürworten, um ein auf das Forschungsthema fokussiertes Interview zu führen (zit. in Mayer, 2009, S.43). Mayer (2009) empfiehlt den Leitfaden vor der eigentlichen Befragung zu testen, um unverständliche und/oder problematische Formulierungen zu erkennen und zu verbessern (S.44). Die Autorin und der Autor führten mit einer Person aus der Privatwirtschaft ein Testinterview durch, welche in der strategischen Ebene mit der Zusatzfunktion CSR tätig ist. Anhand der daraus gewonnenen Erfahrungen konnten letzte Details im Leitfaden angepasst werden. Ergänzend wurde mit Frau Christen Jakob der Leitfaden besprochen. Dies war insofern sinnvoll, da sie abschätzen konnte, ob der Leitfaden die für die Forschung relevanten Themen ausreichend behandelt. Der Leitfaden ist im Anhang B ersichtlich.


Datenerhebung mittels der Expertinnen- und Experteninterviews

Die Datenerhebung fand in den jeweiligen Unternehmen und Institutionen in einem geschlos-

senen Raum statt. So sollte der Aufwand für die beteiligten Interviewten möglichst gering gehalten und eventuelle Störfaktoren vermieden werden. Die einzelnen Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Die Autorin und der Autor teilten sich jeweils so auf, dass eine Person das Interview mit Hilfe des Leitfadens führte und die andere Person wichtige Aussagen notierte und allfällige Zusatzfragen stellte. Eine grosse Aufmerksamkeit wurde bei der Einleitung auf das Verständnis von CSR gelegt, um allfällige Definitionsdifferenzen beiseite zu schaffen. Die Komplexität des Themas verlangte von der interviewenden Seite eine genaue Definierung der im Kapitel 2 beschriebenen Begriffe, damit eine gemeinsame Basis zum Thema CSR zwischen den NPO, PO und den Verfassenden geteilt werden konnte. Im Einverständnis der interviewenden Personen wurden die Gespräche für die Datenauswertung digital aufgezeichnet.

3.3.4 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Die Auswertung der gewonnenen Daten aus den zwei Workshops und den sechs Interviews erfolgte nach der Methode von Meuser und Nagel (1991). Das Ziel ist es, im Vergleich mit allen Ergebnissen das gemeinsame Wissen herauszuarbeiten (zit. in Mayer, 2009, S.47). Dabei wird nach den folgenden fünf Stufen vorgegangen, welche ebenfalls in Mayer (2009, S.51-55) beschrieben werden. Die Auswertung setzt die Transkription der aufgenommenen Interviews voraus. Bei der Umsetzung dieser Auswertungsmethode wurde das digitale Auswertungsprogramm MaxQUDA verwendet, welches weiter unten beschrieben wird.



1. Stufe: Paraphase

Als erster Schritt wurden die Daten der einzelnen Interviews paraphrasiert, das heisst sinngemäss zusammengefasst. Dabei ist zu beachten, dass nichts unterschlagen oder hinzugefügt wurde (Meuser & Nagel, 1991, S.457).



2. Stufe: Überschrift

Als nächster Schritt wurden die paraphrasierten Textteile, welche gleiches oder ähnliches ansprechen, mit Hilfe einer Codierung, Themen zugeordnet. Diese Themenblöcke wurden mit Überschriften versehen. Die Überschriften mussten begründet vereinheitlicht werden (Meuser & Nagel, 1991, S.458-459).

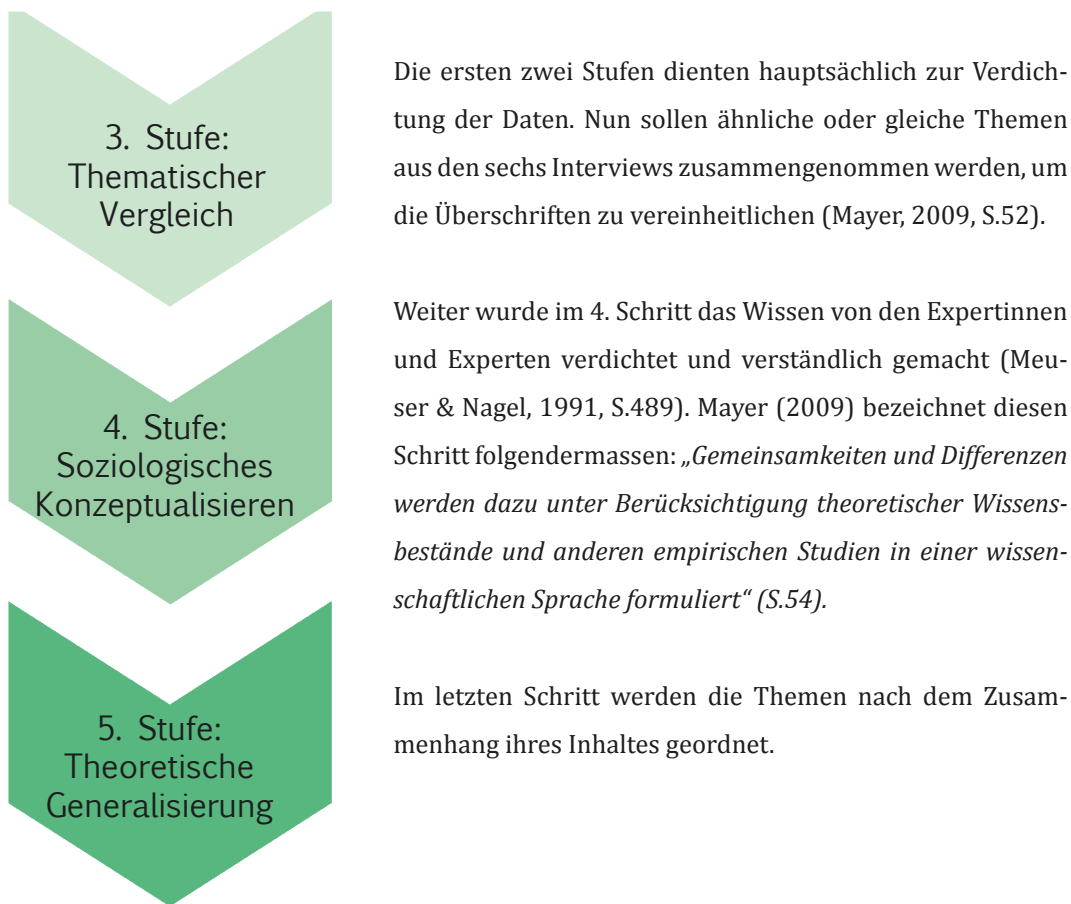


Abbildung 7: Datenauswertungsmodell (eigene Darstellung; in Anlehnung an Meuser & Nagel, 1991, S.489)

3.3.5 Datenaufbereitung und Datenauswertung mit MaxQDA

Das MaxQDA Programm, von der Softwareentwicklungsfirma VERBI, unterstützt die qualitative Analyse von Textdaten. Die Transkriptionen der sechs Interviews wurden in das Programm übernommen und nach den fünf Stufen von Meuser und Nagel analysiert. Bei der Analyse wurden die gemachten Aussagen den gegebenen Themen vom Leitfaden (Anhang B) zugeteilt und codiert. MaxQDA besitzt die Möglichkeit, alle möglichen Codierungen separat oder in Gruppen aufzurufen. Diese Option erleichtert es der bedienenden Person ungemein die, wichtigen Aussagen der Interviews zu erkennen. Ebenso garantiert es eine Überprüfung einzelner Aussagen, indem das Programm jeweils den Pfad zu den ursprünglichen Transkriptionen speichert.

Wichtig zu erwähnen ist, dass die interviewten Expertinnen und Experten anonymisiert wur-

den. Die bestehenden Kontakte der beteiligten Unternehmen und Institutionen und die Verwendung der gewonnenen Daten für das geplante CSR-Netzwerk hätten ansonsten zu einer Zurückhaltung der persönlichen Meinungen geführt.

Von den Methoden geht es im folgenden Kapitel über zu den Forschungsergebnissen aus den Workshops und der Expertinnen- und Experteninterviews.



4 FORSCHUNGS- ERGEBNISSE



Bild 4: Roman Müller, (2009)
Furkapass

4 FORSCHUNGSERGEBNISSE

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse aus den zwei Workshops und den sechs Expertinnen- und Experteninterviews zusammengefasst. Bei den Interviews wurden die in den zwei Workshops besprochenen Themen vertieft und ergänzt. Die Aussagen der NPO und PO werden jeweils einander gegenübergestellt und zum besseren Verständnis des Lesenden mit einzelnen anonymisierten Zitaten ergänzt. Bei diesen Zitaten wurde die geschlechtergerechte Schreibweise nicht beachtet, damit die Aussagen nicht verfälscht wurden. Im anschließenden Kapitel 5 „Diskussion der Ergebnisse“ werden die Forschungsergebnisse interpretiert sowie mit dem Stand der Forschung (Kapitel 2) verknüpft.

4.1 Forschungsergebnisse Workshops

Die zwei Workshops mit den NPO und PO wurden mit der World-Café-Methode gestaltet, welche im Kapitel 3 genauer beschrieben ist. Die Ergebnisse lassen sich in fünf Unterkapitel unterteilen. Das erste Unterkapitel befasst sich mit den schon gemachten CSR Erfahrungen. Das zweite Unterkapitel beinhaltet die Erwartungen, das dritte die Befürchtungen und das vierte die Ziele. Das fünfte Unterkapitel beinhaltet die Ergebnisse zur zukünftigen Entwicklung des Netzwerks „Organisationen mit Verantwortung“. Die unten aufgeführten Standpunkte bzw. Ansichten wurden von der Mehrheit der anwesenden Teilnehmenden vertreten. Die Gliederung entspricht den Themenbereichen des Leitfadens (Anhang B), der aus der Theorie und den zwei Workshops gebildet wurde.

4.1.1 Erfahrungen

Positive Erfahrungen

Die Mehrheit der NPO die, am Workshop teilgenommen haben, machten bis anhin gute Erfahrungen mit verschiedenen Formen von CSR. Einerseits mit Corporate Giving (Geld-, Sachspenden und Gütertausch), und andererseits mit Corporate Fundraising, Corporate Volunteering (Manpower, welches ihnen für gezielte Projekte angeboten wurde). Das Projekt Seitenwechsel wurde als eine positive Erfahrung angesehen. Durch den direkten Kontakt mit den Adressaten in den NPO, fand seitens der PO eine Sensibilisierung statt.

„Das war für ihn(PO) eine wahnsinnig gute Erfahrung, ich (NPO) hab mit ihm am Schluss gesprochen nach seinen drei Wochen. Er sagte, er habe jetzt ein völlig anderes Bild von dem Klientel als er vorher hatte. Also hier konnte wirklich etwas auf der mentalen Ebene stattfinden.“(NPO)

„Er(PO) lernte einfach eine völlig neue Welt kennen und sein Bild, das er von Junkies und Obdachlosen gehabt hat, musste er völlig verändern. Er lernte im Prinzip den Menschen hinter dem Obdachlosen kennen. So könnte auch eine Beziehung entstehen. Und das ist der Vorteil bei uns, da ist man relativ schnell im Gespräch mit den Leuten.“(NPO)

Bei den PO Befragten waren die meistgenannten positiven Erfahrungen auch Corporate Giving und Corporate Volunteering. Das Erhalten von geschützten Arbeitsplätzen, das Integrieren von Menschen mit einer Behinderung und das interne Gesundheitsmanagement wurden gross gewichtet. Das Durchführen von einem CSR Tag, in Form von einem Social Day, z. Dt. Sozialtag (zum Beispiel, in einem Heim mitarbeiten, eine Alp säubern, etc.) wurde mehrere Male positiv erläutert.

„Das Ziel wäre, wenn man mit den Lernenden einen Tag bei der NPO (denen sie Geld zugesprochen haben) vorbei gehen könnte und etwas soziales tun würde.“(PO)

„Grundsätzlich werden von den Mitarbeitern immer solche Aktivitäten (Social Days) begrüsst.“(PO)

Negative Erfahrungen

Mit CSR Corporate Volunteering Events haben die NPO Befragten ganz unterschiedliche Erfahrungen gemacht. NPO, die direkt mit ihren Adressaten arbeiten, empfinden es als Voyeurismus oder wie im Zoo, wenn die Personen für nur einen Tag vorbeikommen. Aus diesem Grund sind CSR Events bei den NPO nicht erwünscht. Eine weitere negative Erfahrung war, wenn die PO sich selber ein Denkmal setzen wollen und die NPO dazu missbrauchen, oder die NPO Fachpersonen nicht als solche respektieren. Auch kam der ethische Widerspruch zur Sprache, den NPO haben, wenn man ihnen Gelder spenden möchte, deren Herkunft unklar ist.

„Es tönt jetzt ein wenig hart, aber wir sprechen hier von Menschen mit einer Behinderung und die kann man nicht andauernd mit fremden Leuten in Kontakt bringen. Da geht's auch um die Intimsphäre, Nähe und Körperkontakt, wo man wissen muss, wie man die Person anrührt. Das wird nicht immer verstanden und dann lade ich die Verantwortlichen auf eine Führung ein. Dabei werden diese Probleme meistens allen verständlich. Aber man will einen punktuellen Einsatz. Nicht mehr. Und das ist schade.“(NPO)

„Wir bekamen von einer Bank die Anfrage, ob wir eine Schuldenberatungsstelle aufbauen würden. Da fing die grosse Debatte an, können und wollen wir mit einer solchen PO zusam-

menarbeiten? Also von wo kommt das Geld und was machen sie sonst so? Und ist das kompatibel mit dem, was wir für ethische Grundvorstellungen in unserer NPO haben?“(NPO)

Als negative CSR Erfahrung wurden von der Mehrzahl der PO Vertretenden die Anfragen von Corporate Giving genannt, bei welchen kein Bezug zum Unternehmen, Mitarbeitenden oder der Region vorhanden war. Auch solche Angebote, bei denen keine Verhandlungsbasis vorhanden war, um über alternative CSR Möglichkeiten zu verhandeln, wurden als eher negativ empfunden.

„Sie fragten nicht nach möglichen Arbeitsplätzen, sondern nach Geld.“(PO)

„Wir überlegen uns viele Optionen, um die Leute wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dies tun wir auch in Zusammenarbeit mit den NPO, aber irgendwo hat es seine Grenzen.“(PO)

4.1.2 Erwartungen

Erwartungen an das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“

Als Erwartung wurde der Nutzen der vorhandenen Ressourcen betont. Durch die Vernetzung kommen reichlich Ressourcen zusammen, was klar als grosses Potenzial angesehen wird. Nicht nur der Austausch von Ressourcen zwischen NPO und PO sondern auch der Austausch unter den NPO sollte gefördert werden.

Insbesondere das persönliche Engagement, eine Kommunikation auf Augenhöhe (Entscheidungspersonen trifft auf Entscheidungsperson), Win-Win-Situationen und das anstreben einer nachhaltigen Partnerschaft kamen wiederholt zur Sprache. Für alle Beteiligten war bedeutend, dass sich der Aufwand und Ertrag im Rahmen halten soll, dass sich das Netzwerk selber finanziert und langfristige Partnerschaften angestrebt werden. Damit die beiden Seiten aufeinander eingehen können, wurde die Erwartung an eine Vermittlerstelle geäussert, die von der Hochschule Luzern übernommen werden könnte.

„Bei einer Winn- Win Situation sind wir bereit, etwas zu tun.“(NPO)

„Wenn ich mal vom Geld als Ressource absehe, wären da noch Ressourcen wie zum Beispiel Wissen, materielle Unterstützung, Räumlichkeiten, die man nutzen könnte, Manpower, da gäbe es noch einiges zu holen und das sind attraktive Ressourcen.“(NPO)

„Hier geht es wirklich darum, dass man probiert, stabile Partnerschaften mit der Wirtschaft aufzubauen, wo man immer wieder darauf zurückgreifen kann.“(NPO)

Die Antworten der PO Teilnehmenden zu den Erwartungen an das CSR-Netzwerk überschneiden sich mit den Antworten der NPO Vertretenden. Der gezielte Nutzen der vorhandenen Ressourcen und das persönliche Engagement wurden sehr betont. Wie auch das Erreichen einer Win- Win- Situation, der Erfahrungsaustausch auch in Bezug auf die Wiedereingliederung/geschützte Arbeitsplätze. Die regionale Verankerung, nachhaltige Partnerschaften, das Verständnis der anderen Seite und eine Vermittlerstelle wurden genannt.

„Gemeinsam etwas für den Menschen in unserer Region tun. Sich für diejenigen, die aus dem Arbeitsmarkt gefallen sind, zu engagieren. Es geht darum, dass der einzelne Mitarbeitende aufgefangen wird, damit der Einstieg wieder möglich ist, damit sie wieder selber für sich sorgen können.“(PO)

„Sie müssen entweder einen Bedarf oder eine Geberbereitschaft haben. Das Thema ist auch die Prävention von sozialen Problemen. Das man keine „Pflasterlipolitik“ machen muss, sondern schon vorher ansetzt.“(PO)

4.1.3 Befürchtungen

Befürchtungen gegenüber dem Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“

Die meisten NPO sehen die grösste Befürchtung in der Grösse des Netzwerkes, denn mit der Grösse wächst auch die Komplexität der Teilnehmenden, ihr Bedarf und ihre Ressourcen kennen zu lernen. Daneben wird das perfekte Matching (Zusammenspiel) als grosse Schwierigkeit angesehen. Dass gewisse NPO interessanter für eine Partnerschaft sind als andere, wurde als eine Gefahr für gewisse NPO genannt.

„Dort sehe ich eine Problematik, es gibt Zielgruppen die interessanter sind, was das Marketing und die Sponsoren angeht. Die Gefahr, dass gewisse NPO einfach links liegen gelassen werden, besteht. Eine weitere Gefahr kann von der Instrumentalisierung der Zielgruppe aus kommen. Darauf muss man achten.“ (NPO)

„Ich weiss nicht, ob es eine Befürchtung ist, eher ein Gedankengang. Es ist die Zeit, in der die öffentliche Hand immer mehr sparen muss. Und was hat das für Auswirkungen und Konsequenzen wenn wir mehr mit einer privaten Organisation zusammenarbeiten? Das kommt der öffentlichen Hand sehr entgegen, aber was sind das für Signale. Man müsste über die Auswirkungen nachdenken.“ (NPO)

Mehrere der befragten PO Vertretenden erwähnten, dass das Erhalten der geschützten Arbeitsplätze schwierig ist. die Zusammenarbeit mit den Medien und die anfallende Bürokratie wird ebenfalls als schwierig beschrieben.

„Es funktioniert nicht, wenn jemand nur Geld verlangt. Es muss jemand sein, der an einem Austausch interessiert ist.“ (PO)

„Die Betreuer der körperlich eingeschränkten Person wollen Rapporte, Berichte, Besuche abstatten etc. Für das habe ich keine Zeit und keine Lust, wenn alles gut läuft.“ (PO)

4.1.4 Ziele

Ziele mit Corporate Social Responsibility

Da der Begriff CSR in der Zentralschweiz noch nicht weit verbreitet ist, hat die Mehrheit der NPO keine strategischen CSR- Ziele. Die meisten der befragten NPO wollen von Corporate Partnerschaften Geld, Sachspenden und sonstige Dienstleistung. Eine Sensibilisierung für ihre Tätigkeit, das Fördern des gegenseitigen Verständnisses sowie der Erfahrungsaustausch wurde als zentraler Aspekt genannt.

„Wir (NPO) wollen nicht nur Geld. Wir wollen Verständnis und einen Erfahrungsaustausch.“(NPO)

„Wir könnten nochmals sammeln, was wir eigentlich wollen. Ich hab mal gesagt, Erfahrungen, die werden wir mit dem Austausch automatisch bekommen. Wir wollen Geld, Verständnis, Aufmerksamkeit. Wir wollen etwas Sinnvolles.“(NPO)

Auch bei den PO ist der Begriff CSR noch weitgehend unbekannt und dabei mit keinen strategischen Zielen verbunden. Die Mehrheit der PO Befragten verstehen das Verbessern des internen Gesundheitsmanagements, die Wiedereingliederungsmassnahmen zu fördern von Menschen mit einer Behinderung, geschützte Arbeitsplätze anzubieten, Case Management und Corporate Giving als CSR-Ziel, wobei es sehr auf die Branche des jeweiligen Unternehmens ankommt. Die PO verfolgen immer das Ziel, dass die Mitarbeitenden nachhaltig motiviert sind und Freude bei der Arbeit haben. CSR als Imagepflege zu nutzen, wurde von den grösseren Unternehmen genannt.

„In allem was wir machen, geht es um die Produktivität der Mitarbeitenden.“(PO)

„Wir müssen uns nicht nur um die Menschen mit eingeschränkten Ressourcen kümmern, sondern auch um die Menschen mit vielen Ressourcen. Wie könnte man diese Ressourcen für die Gemeinschaft nutzbar machen?“(PO)

„Wir haben in der Nähe einen neuen Laden eröffnet. Dort arbeiteten wir bei der Eröffnung mit einer NPO zusammen, die die Food- Stände betreuten. Das war für uns eine kleine Imagegeschichte.“(PO)

4.1.5 Netzwerkgestaltung

Ressourcen

Güterspenden, Fachwissen (Know how) Austausch, Kooperationen mit sozialen Institutionen und Manpower wurden von den PO Vertretenden als anzubietende Ressourcen genannt. Insbesondere Geld und Zeit.

„Ich habe JA zu dem Projekt gesagt und was es braucht, das braucht es. Das Zeitbudget hat mit meiner Prioritätensetzung zu tun. Und die nächsten 1.5 Jahre sind von mir gesetzt. Es wird nicht so sein, dass wir jede Woche zusammenkommen. Das was es braucht, das ist für mich eine Frage der Zusage.“(PO)

Etliche der NPO Befragten bezogen sich auf die Grösse des Netzwerkes bei der Frage nach der Weiterentwicklung des Projekts. Klar ist, es sollen noch mehr Teilnehmende dazukommen. Eine Profilerfassung, Internetauftritt sowie Veranstaltungen wurden als sinnvoller eingestuft.

Das Einbeziehen von Kultur und Sport wurde von der Mehrheit der Teilnehmenden abgelehnt mit der Begründung, sich zuerst auf das bestehende Netzwerk von NPO und PO zu konzentrieren. Eine Medienpartnerschaft wird als Chance betrachtet, damit nicht jede einzeln auf ihre Leistung aufmerksam machen muss. Bei der Integration der Politik gingen die Meinungen auseinander. Es wurde knapp abgelehnt, die Politik in das Netzwerk einzubeziehen, weil es dafür andere Plattformen gibt.

„Aber in diesem Stadium wo es darum geht, Kontakte zu knüpfen, gehört der Staat nicht hinein, auch nicht die Politik.“(NPO)

„Wenn ich mir vorstelle, dass wir dann nochmals eine ganz andere Kultur dazunehmen,

dann verstehe ich deine Bedürfnisse, dass sie unsere Themen verstehen, wahrnehmen und wir ihre. Es wird einfach viel komplexer.“(NPO)

Vorwegnehmend ist festzuhalten, dass die interviewten PO Personen der Erweiterung des Netzwerks ohne Problem entgegenstehen. Es ist ihnen klar, dass mit der Grösse die Komplexität steigt, aber mit der Grösse erweitert sich auch der Blickwinkel für mögliche Partnerinnen und Partner. Aus welcher Branche sich das Netzwerk zusammensetzt, wird als unwichtig befunden mit der Voraussetzung, dass das persönliche Engagement des jeweiligen Unternehmens stimmt. Nebst dem physischen wurde auch der digitale Kontakt in Form einer Internetplattform mit Profilerfassung von den Teilnehmenden als sinnvoll befunden. Zwei bis drei Veranstaltungen pro Jahr, im Rahmen eines First Thursday, wurden vorgeschlagen. Eine Medienpartnerschaft sowie die Politik wurde ebenfalls von den PO erwünscht.

Eine Verpflichtung für das Teilnehmen am Netzwerk und die im Zusammenhang stehenden Veranstaltungen wurde von der Mehrheit der Befragten als wichtig und unabdingbar betrachtet. Ob dies in Form eines Vertrags geschieht, sei dahingestellt.

„Es wird nicht funktionieren, wenn sich die Organisationen nicht von vornherein verpflichten müssen.“(PO)

„Die Grösse kann ein Nutzen sein.“(PO)

„Die Komplexität steigt mit zusätzlichen Partnern.“(PO)

4.2 Forschungsergebnisse Expertinnen- und Experteninterviews

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen aus den drei Expertinnen- und Experteninterviews mit den drei NPO und den drei PO. Zu erwähnen ist, dass alle beteiligten NPO und PO sich für das Netzwerk interessieren und somit davon ausgegangen werden kann, dass CSR als positives Engagement angesehen wird. Ebenfalls waren alle Expertinnen und Experten an den vorangegangenen Workshops beteiligt. Beim Workshop erhielten die Interviewten

auch das grundlegende Verständnis von CSR und dem geplanten Netzwerk. Die Gliederung entspricht wie im vorangegangenen Kapitel 4.1 den Themenbereichen aus dem Leitfaden (Anhang A). Dabei konnten fünf Unterkapitel gebildet werden. Im ersten Unterkapitel werden die Erfahrungen erfasst und im zweiten die Erwartungen, im dritten die Befürchtungen und im vierten die Ziele. Im fünften Unterkapitel werden die Ergebnisse zur zukünftigen Entwicklung des Netzwerks „Organisationen mit Verantwortung“ erfasst. Im sechsten Unterkapitel wird die Rolle der Sozialen Arbeit anhand der erlangten Ergebnisse thematisiert.

4.2.1 Erfahrungen

Positive Erfahrungen

Alle der Befragten NPO geben an, wie schon im Workshop, viele positive Erfahrungen mit CSR-Kooperationen gemacht zu haben. Dabei wurden viele langjährige sowie auch kurzfristige Partnerschaften erwähnt. Die Kooperationen mit PO beziehen sich grösstenteils auf Corporate Giving, Geldspenden. Die erwähnten Geldspenden betragen zwischen 5CHF bis hin zu Spenden, die 100'000CHF überschreiten. Dabei wird auch erwähnt, dass viele grössere und kostspielige Projekte der NPO ohne die Geldspenden von PO nicht möglich gewesen wären. Aber auch Sachspenden werden von den PO bereitgestellt. Die Spende von materiellen Gütern wird jedoch als schwierig bezeichnet. Eine NPO legte mehr Corporate Partnership, wo Arbeitsaufträge von den PO an sie übergeben werden, ins Gewicht. Dabei werden Aufträge in der institutionellen Werkstatt ausgeführt und so die Klientel der Institution beschäftigt, was für die NPO von grösserem Nutzen ist.

„Wir haben eine gute langjährige Partnerschaft mit einer Krankenkasse. Die KK übernimmt jedes Jahr die Kosten für eine Vorstellung im Luzerner Theater. Gemeinsam laden wir Leute ein und es gibt die Möglichkeit, eine Eintrittskarte zu einem teureren Preis zu kaufen. Der gesamte Ertrag kommt uns zugute.“(NPO)

„Ein Untermieter profitiert von einer niedrigen Miete und dafür nimmt er jemand mit einer Behinderung in den Kurs auf oder macht auf der Webseite auf uns aufmerksam.“(NPO)

„Es gibt viele Bezugspunkte zu Firmen und dort haben wir Partnerschaften drin. Zum Beispiel mit einem Unternehmen in der Region: wir geben ihnen unsere Sachen für die Entsorgung und sie geben uns Sachen, die man noch brauchen kann. Da fließt kein Geld, wir schieben einander Naturalien zu. Solche punktuelle Sachen haben wir viele.“(NPO)

Die Interviewten PO berichteten von einer Vielzahl von positiven Kooperationsformen mit NPO. Die Corporate Giving, Geldspenden sind dabei klar die am häufigsten auftretende Form von CSR. Dies bestätigt die Aussagen aus dem Workshop. Dabei werden zum Beispiel Anteile des Umsatzes oder Gelder, die beim Verzicht auf Weihnachtskarten zur Verfügung stehen, in grössere oder kleinere Projekte von NPO gespendet. Zwei PO spenden auch Geld ins Ausland, um verschiedene Projekte zu unterstützen. Auch die materiellen Leistungen sind sehr vielfältig. So zum Beispiel Schalltafeln die in Pfadilager zum Einsatz kommen, Nahrungsmittel, die in Form von Gutscheinen gespendet werden, etc. Des Weiteren werden in zwei PO Arbeitsplätze für Menschen mit einer Behinderung zu Verfügung gestellt. Dass Arbeitsplätze für Menschen mit einer Behinderung schon vorhanden sind, wurde ebenfalls im Workshop erwähnt.

„Wir versuchen auch immer unsere Leute mit einzubeziehen. Zum Beispiel stellten wir nebst Spenden ein Essens-Zelt mit Verpflegung und Bedienung am „Slow-up“ Tag am See zur Verfügung. Dabei konnten wir Kontakte mit den regionalen Vereinen herstellen und präsent sein.“(PO)

„Wir beschäftigen in der Produktion Leute aus dem Brändi temporär. Diese ist eine langjährige Partnerschaft. Dabei ist der Nutzen für uns, dass wir motivierte Leute haben und dass wir bei Bedarf auf diese Leute zurückgreifen können. Dabei ist es ein Geben und Nehmen. Die Leute sind stolz, hier arbeiten zu können und die Firma Brändi freut es, dass diese Leute hier arbeiten können.“(PO)

„Wir haben eine Unternehmensphilosophie, die ein gutes Verhältnis zwischen den Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden verfolgt. Dabei kommt von den Arbeitnehmenden auch einiges wieder zurück. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist uns sehr wichtig. Dies führt auch

zu einer kleineren Fluktuation.“(PO)

Negative Erfahrungen

CSR Events in Form von ein- bis zweitägige Corporate Volunteering- Einsätzen von PO mit anschliessendem Fototermin wurden bei den negativen Erfahrungen am meisten genannt. Ebenso wurde Corporate Giving, Geldspenden mit anschliessendem Fototermin von zwei NPO als negative Erfahrungen erwähnt. Dabei ist es nicht die daraus folgende Werbung für das soziale Engagement, das von den NPO als störend empfunden wird. Vielmehr ist es das ethische Verständnis, die die Fotoshootings als negativ erfahren lassen. Man will die Klientel nicht „prostituieren“. Dabei wird auch die Unzumutbarkeit für die Klientel erwähnt, die nicht alle paar Tage mit unbekanntem Menschen ohne persönlichen Bezug in Kontakt gebracht werden können. Bei den kurzen Corporate Volunteering Einsätzen, wo Personen von PO mit dem Klientel der NPO eine kurze Zeit, z.B. mit einem Ausflug verbringen, wird der Aufwand und die Verantwortung für die NPO oft unterschätzt. Bei den Workshops wurde Corporate Volunteering desgleichen als negativste Erfahrung erwähnt.

Ein weiterer negativer Punkt wird ebenfalls mit den Kurzeinsätzen von Freiwilligen (Corporate Volunteering von Privatpersonen) angefügt. So ist es für die NPO meist schwierig, den Personen eine Absage zu erteilen ohne eine negative Rückmeldung zu erhalten.

„Wir sind keine Ausstellung oder Zoo. Bei uns kann man nicht einfach die Klientel anschauen kommen und schnell daneben hin stehen und eine Foto machen.“(NPO)

„Oder dann Firmen, die 500CHF geben möchten und dann eine grosse Übergabe mit Foto machen wollen. Ich verkaufe unsere Kinder nicht. Entweder ist es ein Anliegen oder es geht um den Fototermin. Aber verkaufen tue ich die Kinder nicht.“(NPO)

„Auch aus dem Grund der Klienten, kann man nicht jeden Monat andere Leute zur Betreuung zulassen. Das macht man nicht mal bei einem Kind, bei niemandem. Es muss ein Bezug da sein.“(NPO)

Die negativen Erfahrungen der PO stehen oftmals im Zusammenhang mit Corporate Giving,

Geldspenden. Der Grund dafür ist zum einen, dass die Verteilung einen grossen Aufwand mit sich bringt. Zum anderen kommt es zu negativen Rückmeldungen wenn Anfragen abgelehnt werden, was in der Wirtschaftskrise häufig der Fall war. Die PO glauben, dass viele Leute denken die PO haben grosse finanzielle Ressourcen, die sie für Projekt bereitstellen müssen. Im Workshop wurde aufgezeigt, dass die meisten Anfragen für Corporate Giving ohne Bezug zum Unternehmen gemacht werden oder das zur Verfügung gestellte Geld wird veruntreut, geht verloren. Es wird auch von einer PO deutlich gemacht, dass es an möglichen Projekten, bei denen man die eigenen Mitarbeitenden einbeziehen kann, mangelt. Bedauert wird von einer PO die Temporärstellen für Menschen mit einer Behinderung, dass es genau diese Stellen sind, die bei einer wirtschaftlichen Krise gestrichen werden.

„Es kommen leider wenige Anfragen für eine Zusammenarbeit. Die meisten wollen Geld. Auf Grund dessen versuchen wir nicht nur Geld zu geben sondern prüfen die Anfragen auf andere mögliche Ressourcen (Leute), die wir nebst dem Geld bereitstellen können.“(PO)

„Es ist nicht einfach, das Geld zu verteilen. Wir machen vielen eine Freude aber wir verärgern auch viele. Und manchmal staune ich über die Rückmeldungen, Personen die die Erwartung haben, wir müssten doch.“(PO)

4.2.2 Erwartungen

Erwartungen an die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner

Die Win- Win- Situation: Dass beide Seiten von einer Kooperation profitieren können, steht im Zentrum der Erwartungen seitens der NPO. Es ist wichtig, dass man für die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine gleichwertige Gegenleistung bekommt. Diese Erwartung wurde im Workshop ebenso als notwendig beschrieben. Eine ebenso hochgewichtete Erwartung ist das gegenseitige Verständnis und der gegenseitige Respekt. Die Partnerinnen und Partner sollen auf gleicher Augenhöhe miteinander kommunizieren können wobei die Position im Organisations- Organigramm eine wichtige Rolle spielt. So wird von einer Expertin die Erwartung geäussert, nur mit Personen von der strategischen Organisationsebene zu verhan-

deln. Bei Partnerschaften mit materiellen Gütern werden langjährige Kooperationen erwartet. Grundsätzlich werden langjährige Partnerschaften den kurzfristigen vorgezogen. Dabei geht es insbesondere um das gegenseitige Verständnis, das durch eine langjährige Partnerschaft entsteht. Die auf finanzielle Ressourcen gestützten Kooperationen sind von der Dauer eher unabhängig. Sie werden als punktuelle, kurzfristige Leistungen sowie auch als langjährige Leistungen geschätzt. Einem Experten war der Umgang, der die PO mit den eigenen Angestellten pflegt, sehr wichtig. Die Ethik spielt ebenso eine wichtige Rolle bei der Wahl der Partnerinnen, Partner. So würde z.B. die Verschleierung von Kreditgeschäften mit einer gemeinsamen Schuldenberatung nicht gebilligt werden.

„Der Aufwand und Ertrag muss stimmen.“(NPO)

„Langjährige Partnerschaften werden interessant.“(NPO)

„dass es eine Win-Win- Situation ist. Das ist mir wichtig.“(NPO)

„Langfristige Zusammenarbeit ist das, was ich will.“(NPO)

Die Kooperationen zwischen den PO und den NPO soll auch von der PO Seite her eine Win-Win- Situation sein. Auch die PO stellen diese Erwartung in den Mittelpunkt. Eine weitere Erwartung von zwei der drei interviewten Expertinnen und Experten ist die effiziente Nutzung der bereitgestellten Ressourcen von den NPO. Hierbei spielt auch die Transparenz, wie die geleisteten Ressourcen eingesetzt werden, eine wichtige Rolle. Betreffend der Dauer der Kooperationen werden langfristige Partnerschaften den kurzfristigen bevorzugt, da so das Vertrauen hergestellt werden kann und man sich nicht immer von Neuem beweisen muss. Das persönliche Engagement von den Partnerinnen und Partner wird ebenso gewünscht. Wie bei den negativen Erfahrungen erwähnt, möchte eine PO mehr Corporate Volunteering betreiben.

„Dass wir auch etwas machen, und nicht nur plaudern.“(PO)

„Ich denke es ist eine Voraussetzung, dass irgendwann einmal etwas zurückkommt. Wenn man etwas investiert, sollte auch etwas rausschauen.“(PO)

„Ich erwarte, dass die Ressourcen effizient genutzt werden.“(PO)

Erwartungen an das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“

Die Transparenz seitens der Netzwerkverantwortlichen wird stark gefordert. Es ist wichtig, über die Ziele, Strategien und die Vorgänge informiert zu werden. Unterstützend wurde oft erwähnt, dass nur durch eine aktive Transparenz die Aktivität der Beteiligten hoch gehalten werden könne. Betont wurde die unkomplizierte und offene Kommunikation unter den Beteiligten, die gewährleistet sein soll. Eine Partnerschaft soll auf persönlichem Interesse zustande kommen und nicht fremdbestimmt werden. Eine Expertin betonte, dass das gegenseitige Verständnis prioritär und die Kooperationen sekundär seien.

„Ich will Transparenz damit ich mitbekomme, wie das alles läuft.“(NPO)

„Dass man die Leute abholt und ihnen etwas bietet und somit gute Gespräche aufkommen.“(NPO)

„Das Verständnis ist wichtig. Es ist ja viel einfacher, wenn mal jeder sich ein Bild machen kann, was der andere macht und so den gewünschten Kontakt aufnehmen kann, als wenn man (Projektteam) schauen muss, wer könnte zusammenpassen.“(NPO)

Dass es ein aktives Netzwerk wird, liegt stark im Fokus der PO. Um diese Effizienz zu überprüfen wird eine Qualitätssicherung erwartet. Von allen Befragten wird zudem ein persönliches Engagement von allen Beteiligten erwartet, das zu der Aktivität beitragen soll. Klar ist auch, dass jemand das Netzwerk leiten muss und es eine zentrale Kontaktstelle geben muss. Die Koordination des Netzwerks soll für einen persönlichen Austausch zwischen den NPO und den PO sorgen. Alle Expertinnen und Experten erwarten vom Netzwerk eine klare Zieldefinition.

„Es (das Netzwerk) muss ein klares Ziel formuliert werden.“(PO)

„Es (das Netzwerk) sollte einen gewissen Qualitätslevel haben.“(PO)

„Man kann es nicht eins zu eins werten. Aber es sollte auch in diesem Bereich einen gewissen Qualitätsanspruch geben. Dass man als PO sagen kann, wir betreiben ein aktives CSR

und dürfen das auch nach aussen kommunizieren.“(PO)

„Ich erwarte vom Netzwerk persönliche Kontakte“(PO)

4.2.3 Befürchtungen

Befürchtungen gegenüber den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner

Die meisten NPO befürchten, dass sie von den PO nicht ernst genommen werden und dass ihre Professionalität in Frage gestellt wird. Oder dass die PO ihre fixe Idee durchsetzen wollen und auf die Anliegen seitens der NPO nicht eingehen. Auch werden Befürchtungen gegenüber der eigenen Seite genannt. So müsse man gut darauf achten, dass man sich und die Institution nicht leicht von den PO „kaufen“ beziehungsweise ausnutzen lässt. Diese Gefahr wird speziell bei Institutionen mit einem unattraktiven Klientel wie z.B. Verhaltensauffälligen Personen gesehen. Solche, die es an sich schon schwer haben, an Leistungen von PO zu kommen. Eine befragte NPO äussert die Befürchtungen gegenüber Unternehmen, die ihre eigenen Mitarbeitenden ausbeuten und somit nicht die gewünschte Grundhaltung mitbringen.

„Arroganz von den PO. Dass die PO ihre fixe Idee durchsetzen wollen.“(NPO)

„Dass die PO die NPO nicht ernst nehmen. Da sie denken, dass die NPO weniger professionell sind.“(NPO)

„Dass man sich nicht verkauft, ist wichtig.“(NPO)

Zudem wird von zwei der befragten PO die Befürchtung des „Feigenblatts“ erwähnt. Dass das Netzwerk von anderen PO missbraucht werden könnte, um ihr Image zu verbessern und so den Ruf des Netzwerks schädigen. Von einer PO wurde die Befürchtung geäussert, dass man von NPO überrannt werden könnte.

„In der Kommunikation ist es mir wichtig, wenn wir CSR als Imagepflege brauchen. CSR ist eine gute Imagepflege, aber es soll transparent und authentisch sein. Nicht nur ein heisser Wind.“(PO)

„Ich würde die Aussage nicht generalisieren, dass CSR ein Feigenblatt ist. Aber es ist eine grosse Gefahr, dass es so passiert.“(PO)

Befürchtungen gegenüber dem Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“

Die Expertinnen und Experten der NPO betonen, dass sie frustriert wären, wenn keine Kooperationen zustande kommen und wenn keine NPO und PO sich für eine Zusammenarbeit finden würden. Im Workshop wurde gesagt, dass gute Kooperationen nur für bestimmte Unternehmen und Institutionen gelten könnten.

„Was macht man dann, wenn es nicht „matched“? Dann sind alle frustriert, weil dann das Gefühl aufkommt, dass der Graben grösser ist als angenommen, denn wir finden nicht mal zwei, die zusammen passen.“(NPO)

Die Befürchtung vom möglichen Scheitern des Netzwerks wird von zwei interviewten PO Expertinnen und Experten angesprochen.

„Dass es nicht leere Worte bleiben.“(PO)

„Dass es versandet und nichts daraus entsteht.“(PO)

4.2.4 Ziele

Ziele mit Corporate Social Responsibility

Die NPO verfolgen klar den Nutzen für die Institution und deren Klientel.

„Aufklärungsarbeit, Sensibilisierung, ideelle und technische Zugänge für Menschen mit Behinderung öffnen.“(NPO)

„Das Verständnis für Behinderungen fördern.“(NPO)

Bei den PO steht die Unternehmensphilosophie im Vordergrund ihres sozialen Engagements. Dabei spielt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden eine grosse Rolle. So gibt es PO, die bei gewissen Spenden die Bedingung stellen, dass eigene Arbeitnehmende ins Projekt integriert werden.

„Es soll Vertrauen in der Region schaffen.“(PO)

„Wir nehmen unsere soziale Verantwortung unseren Arbeitnehmenden gegenüber sehr ernst und kommunizieren diese auch.“(PO)

„Wir probieren momentan, unsere Leute zu motivieren, die Abteilung zu wechseln. Sie dürfen fünf Tage, während zwei Jahren (80% vom Lohn wird ihnen angerechnet), in einer anderen Abteilung arbeiten. Dies hat bis anhin eine Person genutzt. Das Projekt läuft seit Januar 2010.“(PO)

Ziele mit dem Netzwerk

In den Augen der befragten NPO steht das Herstellen eines Kontaktes zu den PO an oberster Stelle. Die Vernetzung im allgemeinen ist ein generelles Ziel. Daraus folgend werden verschiedene Ziele angestrebt. So liegt eine langfristige Kooperation im Interesse aller Interviewten. Aber auch das gegenseitige Verständnis soll damit gestärkt und Vorurteile abgeschafft werden. Erfahrungen und Wissen austauschen zu können, erhofft sich ebenfalls die Mehrheit der NPO. Zwei NPO streben auch eine Sensibilisierung für ihre Klientel an. Das Ziel, eine Plattform zu gestalten, wo man die eigenen Ressourcen anbieten kann, ist eine Motivation einer NPO. Diese genannten Ziele wurden ebenfalls im Workshop diskutiert.

„Ich habe vor allem Interesse am Kontaktknüpfen mit den PO. Ich habe Interesse daran, dass aus den Kontakten Projekte entstehen.“(NPO)

„Ich habe Interesse daran, dass ich Erfahrungen/ Wissen sammeln und austauschen kann.“(NPO)

„Mein Ziel ist, dass das gegenseitige Verständnis kommt.“(NPO)

An erster Stelle der PO Ziele steht der persönliche Kontakt mit NPO und PO. Dabei soll ein Erfahrungs- und Wissensaustausch in sozialen Themen wie z.B. Ausfalltage stattfinden. Man erhofft sich auch, dass man mit dem Austausch an weitere Kooperationen mit NPO kommt, um die sie zu unterstützen. Damit soll auch die Soziale Arbeit entlastet werden. Ein weiteres Ziel der PO ist die Transparenz von CSR in der Bevölkerung, wodurch auch das Vertrauen in der Region gestärkt werden soll. Zwei PO verfolgen das Ziel, dass der Gewinn aus dem Netzwerk schlussendlich den Mitarbeitenden zugutekommt.

„Es ist ja für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in erster Linie und nicht fürs Imagepflege.“(PO)

„Wir haben eine Unternehmensphilosophie, die ein gutes Verhältnis unter und mit den Mitarbeitenden verfolgt. Dabei kommt von den Mitarbeitenden auch einiges wieder zurück.“(PO)

„Es soll ein Nehmen und Geben sein.“(PO)

4.2.5 Netzwerkgestaltung

Dieses Unterkapitel ist in weitere 12 Abschnitte aufgeteilt. Die Abschnitte behandeln verschiedene Themen, die den Expertinnen und Experten zur Weiterentwicklung des Netzwerks wichtig waren.

Ressourcen, die die Organisation investieren möchte

Das Fachwissen wird von allen NPO -Expertinnen und- Experten als Ressource erwähnt, die sie den PO in einer Kooperation anbieten können und möchten. Genauer will man das fachliche Know-how über den Umgang mit Menschen mit einer Behinderung oder deren Angehörigen weitergeben. Auch die Erfahrungen mit sozialen Projekten will man einbringen und

praktische Unterstützung beim lancieren solcher Projekte tätigen. Von einer Institution wurde auch erwähnt, dass sie räumliche Ressourcen zur Verfügung stellen kann. Ferner wurde die Möglichkeit, Arbeitsaufträge in der institutionsinternen Werkstatt anzunehmen, erwähnt.

„Ihr könnt unser Restaurant oder Schwimmbad benutzen. Wir machen den Deal nicht über die Kinder. Oder die Firmen sollen uns einen Auftrag für unsere Bürowerkstatt geben.“(NPO)

„Beratung. Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter ein behindertes Kind hat, was heisst das? Wie kann ich als Arbeitgebender den Arbeitnehmenden unterstützen?“(NPO)

„Wir sind umfassend tätig für Menschen in Armut oder Menschen in schwieriger Lebenssituation. Wenn eine PO in diesen Bereich einsteigen will, können wir ihnen die Möglichkeit dazu bieten.“(NPO)

Von der Seite der PO will man finanzielle wie auch materielle Ressourcen investieren. Auch das Know-how will man weitergeben. Dabei kann es sich um fachliches Wissen wie z.B. aus der Baubranche handeln aber auch Wissen aus dem sozialen Bereich wie z.B. dem Gesundheitsmanagement oder der Sozialberatung sollen mit einfließen. Zwei PO sind auch bereit, punktuelle Einsätze von Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Eine PO will weitere Arbeitsplätze für Menschen mit einer Behinderung schaffen. Man ist auch bereit, Ressourcen für die Werbung und Vernetzung bereitzustellen. Eine PO äussert die Bereitschaft, das Netzwerk finanziell zu unterstützen. Eine andere PO zeigt Möglichkeiten auf, für das Netzwerk eine Werbepattform zugänglich zu machen.

„Wir haben alle fünf Jahre zwei Monate bezahlten Urlaub, wo die Arbeitnehmenden machen können, was sie wollen. Dabei könnten die Mitarbeitenden etwas in die Richtung CSR tun.“(PO)

„Wie auch unsere Tragtaschen, die wir als Werbung bedrucken könnten.“(PO)

„Zum Beispiel dass man NPO, die mit Menschen mit einer Behinderung arbeiten, Aufträge gibt.“(PO)

„Corporate Volunteering zum Beispiel bezahlte Arbeitszeit für regionale Ämter oder auch verschiedene Einsätze in einer NPO.“(PO)

Ressourcen ,die die Organisation beziehen möchten

Grundsätzlich wird das Corporate Giving, in Form von Geldspenden als wichtigste Ressource von den NPO Vertretenden genannt. Es wird jedoch klar betont, dass parallel zu den Geldspenden auch sonstige materielle Güter erwünscht sind. Einig sind sich die NPO auch, dass Erfahrungen und Wissen in verschiedenen Bereichen aus dem Austausch mit den PO gewonnen werden sollten. Externe Aufträge für die eigene Bürowerkstatt sind von einer NPO angestrebte Ressourcen.

„Firmen sollen uns einen Auftrag geben für unsere Bürowerkstatt. Wir haben lieber sinnvolle Arbeit als Geld und dazu ein Foto.“(NPO)

„Geld oder Engagement. Oder beides.“(NPO)

„Materielle Güter z.B. Hardware, Möbel, allgemeine Hilfsmittel.“(NPO)

Hauptsächlich wollen die PO Erfahrungen und Wissen aus dem Netzwerk von den NPO beziehen. Neue Kooperationsmöglichkeiten sind ebenso gewünscht. Auch Corporate Volunteering Projekte, bei denen die eigenen Mitarbeitenden mitarbeiten können. Diese zwei Ressourcen wurden auch im Workshop genannt. Zudem sucht eine PO eine NPO, die ihnen Aufträge abnehmen könnte.

„Die Ressource für uns wäre, dass wir Aufträge auslagern könnten. Einfache repetitive Sachen, die wir sonst anderswie organisieren müssten wie „Lunchsäckli“ verpacken, für das wir freiwillige Mitarbeiter rekrutieren müssten.“(PO)

„Erfahrungsaustausch mit den PO.“(PO)

„Know-how von den NPO.“(PO)

Ressourcen, die die Organisation nicht bereit ist, zu investieren

Gemäss einer NPO ist ein Corporate Volunteering von kurzer Dauer (weniger als zwei Stunden) unerwünscht. Sie begründet dies mit dem Aufwand und der Komplexität, die ein solches CSR- Engagement mit sich bringt, auch dass der ständige Wechsel von Personen für die Klientel nicht zulässig sei.

„Was wir aufgrund der Komplexität unserer Fälle nicht brauchen können ist jemand der sich zwei Stunden engagieren will. Das gibt unserer Organisation mehr zu tun als dass wir davon profitieren könnten.“(NPO)

Eine PO kann sich nicht vorstellen, bezahlte Arbeitsstunden von Mitarbeitenden, die nicht in der strategischen Ebene tätig sind, zur Verfügung zu stellen. Eine weitere PO kann sich aufgrund des finanziellen Verlustes keinen Einsatz von Mitarbeitenden vorstellen.

„Punktuelle Einsätze von Mitarbeitern (auf der strategischen Ebene) wie zum Beispiel im finanziellen Bereich. Im Arbeiterbereich eher nicht.“(PO)

Regionale Verankerung des Netzwerks

Alle befragten NPO finden die Eingrenzung Zentralschweiz sinnvoll. Zum einen kommt die Klientel wie auch die meisten anderen Stakeholder aus der Region.

„Die regionale Verankerung ist entscheidend. Für uns ist Luzern und Zentralschweiz massgebend.“(NPO)

„Das finde ich wichtig. Klein aber fein. Es können auch Grossfirmen mit einer regionalen

Verankerung sein, wie zum Beispiel die Swisscom.“(NPO)

Alle befragten PO befürworten die Eingrenzung Zentralschweiz. Dabei ist die bestehende kulturelle Verankerung in der näheren Umgebung eines der Hauptargumente. So ist es auch das nähere Umfeld, das das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft der PO stärkt. Dass der Bezug zur Region sehr wichtig ist, wurde auch im Workshop bemerkt.

„Die regionale Verankerung ist sehr wichtig. Wir haben eine regionale soziale Verantwortung.“(PO)

Grösse des Netzwerks

Die NPO legen Wert darauf, dass das Netzwerk langsam wachsen kann. Es sollte überschaubar bleiben. Wenn das Netzwerk funktioniert, ist ein Zuwachs von weiteren NPO und PO gewünscht.

„Ich bevorzuge die Methodik der kleinen Schritte.“(NPO)

Die Grösse des Netzwerks soll laut den PO immer einen persönlichen Umgang gewährleisten. So soll es nicht zu gross werden und übersichtlich bleiben.

„Man soll sich kennen. Das Netzwerk soll eine übersichtliche Grösse haben.“(PO)

Branchen, die mit dem Netzwerk vertreten sein sollen

Bei der Frage, welche Branchen bei dem Netzwerk „Organisation mit Verantwortung“ noch beigezogen werden sollten, gingen die Meinungen stark auseinander. Einig war man sich, dass zu Beginn des Projekts nur NPO und PO involviert sein sollten. Bei der weiteren Entwicklung könnte sich eine NPO eine Öffnung in Richtung Sport und Kunst vorstellen, während die zwei anderen NPO diese zwei Bereiche nicht ins Netzwerk mit einbeziehen wollen. Als Grund geben sie an, dass die Sportvereine und die Kunst ein differenzierteres Ziel verfolgen und dass die Sportvereine schon genügend Zugang zu grossen Sponsoren hätten. Wie schon bei den Befürchtungen erwähnt wurde, wird die Komplexität als möglicher Stolperstein gesehen. Der Einbezug von Sportvereinen und Kulturvereinen vergrössert die Komplexität, wodurch auch der Stolperstein grösser werden könnte.

„Man sollte keine anderen Branchen beiziehen, da es schon unter den NPO zu Interessenkonflikten kommt. Wenn jetzt noch Kultur und Sport dazukommt, wird das Netzwerk verkompliziert.“(NPO)

„Zuerst PO und soziale NPO und dann, wenn das klappt, auch Sport und Kultur.“(NPO)

Profit Organisationen

Die NPO sind für eine zahlreichere Vertretung der PO im Netzwerk, als das bis anhin der Fall ist. Die Grösse der Unternehmen wird von den Ressourcen abhängig gemacht. So ist man für finanzielle Ressourcen eher an einem grossen Unternehmen interessiert. Bei Arbeitsaufträgen ist man mit kleineren Unternehmen, aus eigener Erfahrung, sehr zufrieden. Von einer NPO wird darauf hingewiesen, dass Dienstleistungsunternehmen ebenfalls interessante Kooperationspartnerinnen und Partner wären.

„Aber wenn es um Fundraising, Geldprojekte geht, finde ich die grossen interessanter.“(NPO)

„Ich fände es interessant, wenn es nicht nur industrielle Organisationen sind, sondern auch Dienstleister.“(NPO)

„Für uns wäre es besser, wenn es grosse PO wären, die haben auch mehr Potenzial. Aber wenn es um Arbeiten geht, da kann ich mir kleinere PO vorstellen. Wir arbeiten jetzt schon mit kleineren PO gut zusammen.“(NPO)

Es sollen alle Branchen im Netzwerk vertreten sein. Es soll auch jede Organisation dem Netzwerk beitreten können. Auf diese Grundhaltung legen die PO grossen Wert.

„Ich würde von allen Bereichen jemanden integrieren, aber das Netzwerk nicht zu gross machen.“(PO)

Genannte PO, die für das Mitwirken im Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung angefragt werden sollten: Schurter AG, HUG, Bär und Wasserwerk Luzern. Genannte NPO, die für das Mitwirken im Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ angefragt werden sollten: Stiftung Profil, Brändi, FABIA.

Non -Profit -Organisationen

Staatliche geführte Institutionen sind nicht erwünscht, da diese bereits vom Bund unterstützt sind und eine andere Rolle einnehmen.

„Weil der Bund unser Vertragspartner ist. Denn wenn es schon eine Herausforderung ist, eine Basis für die NPO und PO zu schaffen, wird es noch komplizierter mit einem Dritten. Dann müsste noch geschaut werden, wer die dann sind. Sind es Behörden oder Dienstleister. Ich würde im Moment nicht noch eine dritte Partei hinzuziehen.“(NPO)

Eine PO stellte klar fest, dass sie nur NPO, die nicht verstaatlicht sind, unterstützen. Für die zwei anderen PO ist die Unterscheidung noch kein Thema. Die beiden anderen PO grenzen den Non- Profitbereich nicht ein.

„Wir unterstützen nur NPO die nicht vom Staat geführt werden.“(PO)

Presse

Die Medien werden klar als Mittel betrachtet, die man für das Netzwerk als Gesamtes einsetzen sollte. Jedoch nicht als eigenes Mitglied im Netzwerk.

„Eine gute Medienarbeit sollte man haben. Dort sehe ich eine Chance, mit dem Netzwerk in die Medien zu kommen.“(NPO)

„Denn wenn grosse NPO und PO zeigen, was aus dem Netzwerk entstehen kann, dann habe ich grosse Hoffnung, dass es wachsen kann, dass es eine Signalwirkung hat.“(NPO)

Die Medien müssen genutzt werden. Eine PO möchte die Presse klar in das Netzwerk integrieren.

„Den Journalisten ist es nicht bewusst, was wir hier machen. Und die müssen wir unbedingt ins Netzwerk nehmen.“(PO)

Politik

Die Politik wird seitens der NPO im Netzwerk eher als störend angesehen und sollte deshalb nicht als eigenständiges Mitglied angefragt werden. Die Politiker werden sich bei einem Erfolg des Netzwerks selbst darum bemühen, in das Netzwerk zu kommen, so die Meinung von zwei NPO.

„Ich glaube, wenn ich die Kader der grossen Firmen habe, dann habe ich schon die politischen Meinungsmacher dabei. Ob da noch ein Meinungsträger (Politiker) dazugehört, ist sekundär.“(NPO)

„Politik verkompliziert das Netzwerk. Die Politik schiebt den Ball an die Wirtschaft und umgekehrt. Und das soll im Netzwerk nicht im Vordergrund stehen.“(NPO)

Bei der Frage ob die Politik beim Netzwerk dabei sein soll, gehen die Meinungen der drei befragten PO auseinander. Eine PO ist klar für den Einbezug der Politik. Eine PO ist klar gegen den Einbezug der Politik, während die dritte PO die Meinung vertritt, dass die Politik schon von sich aus komme. Darüber, dass das Netzwerk nicht von der Politik missbraucht werden darf, sind sich die drei PO einig.

„Die Politik kommt von selbst. Man soll es jedoch nicht „verpolitisieren.“(PO)

Interne Kommunikation

Bei der Frage nach der Kommunikation innerhalb des Netzwerks, wird die persönliche Kommunikation von den NPO stark gewichtet. Es soll genügend Platz für den persönlichen Kontakt geschaffen werden. Man ist sich sicher, dass eine funktionierende Kooperation ausschliesslich zustande kommt, wenn es zwischen den Vertretern und Vertreterinnen der jeweiligen NPO oder PO zu einer gegenseitigen Sympathie kommt. Zwei NPO fänden eine Internetplattform sinnvoll.

„Das Netzwerk nur auf dem Papier und virtuell bringt es nicht. Ich muss die Personen persönlich kennen.“(NPO)

Der persönliche Kontakt wird von allen PO klar als prioritär gewertet. Man wünscht sich eine Mischform aus persönlichem und virtuellem Austausch. Dabei wird eine Internetplattform bevorzugt. Eine PO bringt noch den Vorschlag eines Chatraums mit ein.

„Eine Online Plattform wäre ergänzend. Aber der persönliche Kontakt zählt mehr.“(PO)

Externe Kommunikation

Die Kommunikation gegen Aussen ist allen befragten NPO wichtig. Es sollte allerdings im Namen des Netzwerks kommuniziert werden und nicht im Namen einzelner Mitgliederinnen und Mitglieder. Der Gebrauch eines Netzwerks- Logos wird sowohl erwünscht wie auch abgelehnt.

„Kooperationen von NPO und PO sollen im Vordergrund stehen und nicht ein Label. Ich als NPO will es nicht, dass es über ein Label läuft.“(NPO)

„Ein Logo wäre gut. Ich tue Gutes und rede darüber.“(NPO)

Man soll über CSR- Aktivitäten sprechen. Über das Netzwerk sollen die Kooperationen gegen aussen kommuniziert werden. Das Netzwerk wird auch als Chance für kleinere Unternehmen, die nicht Medienstark sind, gesehen. So könnten auch diese das Netzwerk benutzen, um Publicity zu betreiben.

„Wenn das Netzwerk läuft, könnte man einen Anlass machen, wo die Kooperationen an der breiten Öffentlichkeit vorgestellt werden. Dabei soll es Werbung für die „Sache“ (das Netzwerk) und für die beteiligten NPO und PO sein.“(PO)

„Es soll eine Wirkung gegen Aussen haben.“(PO)

„Dass man als PO sagen kann, wir betreiben ein aktives CSR und dürfen das auch nach aussen kommunizieren. Nicht einzelne Label, sondern ein Label.“(PO)

Netzwerktreffen

Nach den NPO sollten es mindestens zwei Treffen pro Jahr geben, wo sich die beteiligten NPO und PO treffen. Zwei der drei Befragten sprechen sich für drei Treffen pro Jahr aus. Bei den Treffen sollte viel Platz für den persönlichen Austausch zwischen den Teilnehmenden gegeben sein. So wird z.B. ein längerer Stehlunch oder ein gemeinsamer Spaziergang vorgeschlagen. Auch wird pro Anlass ein spezifisches Thema gewünscht. So sollten nebst dem Lobbying auch aktuelle und gemeinsame Themen diskutiert werden können. Die Verbindlichkeit der Treffen ist zumindest bei minimal zwei Treffen im Jahr erwünscht. Ansonsten sollte die Leistung der einzelnen NPO und PO nicht reguliert werden. Die Treffen sollten jeweils geführt oder moderiert sein.

Die PO schlagen mindestens drei Treffen im Jahr vor. Die Treffen sollen den persönlichen Austausch gewährleisten. Für die Bearbeitung von speziellen Themen, die branchenspezifisch sind, sollte es eine Möglichkeit geben, sich ausserhalb des Netzwerkes zu treffen. Es soll eine Person geben, die den Austausch bei den Treffen leitet. Eine PO ist der Meinung, dass es keine Person braucht, die zu den Kooperationen verhilft. Eine gewisse Verbindlichkeit ist von allen gewünscht. Das persönliche Engagement soll im Vordergrund stehen.

„Es muss eine Verpflichtung sein, damit man aktiv am Netzwerk teilnimmt oder man schickt einen Stellvertreter, wenn man selber nicht kommen kann.“(PO)

„Das persönliche Treffen ist ein Muss.“(PO)

4.2.6 Rolle der Sozialen Arbeit

Dass die HSLU SA eine Verantwortung im Netzwerk tragen könnte, wurde schon im Workshop in einer Gesprächsrunde kurz angesprochen. Es wird jedoch von der NPO darauf hingewiesen, dass auch die HSLU W beteiligt sein muss. Eine NPO und eine PO möchten die Soziale Arbeit als wissenschaftliche Mitarbeitende im Netzwerk haben. Genauer soll die Soziale Arbeit soziale Phänomene, die in Verbindung zum CSR- Netzwerk stehen, in der Gesellschaft erfassen und ins Netzwerk tragen oder Erhebungen über verschiedene CSR- Projekte und Kooperationen erfassen. Die Rolle der Sozialen Arbeit wird von zwei NPO und von einer PO in der Mittlerin-

nen und Mittlerposition gesehen. In der Rolle der Moderation bei den Treffen sieht eine PO die Soziale Arbeit. Die Rolle der HSLU SA wird von einer NPO und zwei PO in der Organisation des Netzwerks gesehen.

„Ich will den persönlichen Kontakt. Dafür brauche ich eine Mittlerperson.“(NPO)

„Ich sehe die Soziale Arbeit als Beobachter von neuen sozialen Phänomenen, Entwicklungen, die sieht wo es was braucht und wo man Hilfe leisten kann. Diese Professionalität der Sozialen Arbeit kann sicher auch in diesem Netzwerk sehr nutzbringend sein.“(PO)

„Die Soziale Arbeit kann als wissenschaftliche Mitarbeiter am Netzwerk teilnehmen. Dass sie zum Beispiel eine Erhebung macht. Dass das Netzwerk von der Hochschule Soziale Arbeit lanciert wird, finde ich spannend. Das Verbinden von Theorie und Praxis. Ich sehe die Soziale Arbeit als Teil des Netzwerks, als Zentrum.“ (PO)

„Als Vermittler.“(NPO)

„Als Organisator kann ich mir das gut vorstellen.“(PO)

4.3 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Das Interesse an einem Netzwerk ist klar vorhanden. Die Kommunikation zwischen den am Netzwerk beteiligten NPO und PO ist dabei das angestrebte Ziel. Hauptsächlich sollen fachliche Gespräche und ein allgemeiner Erfahrungsaustausch stattfinden. Wichtig sind die gemeinsame Augenhöhe und eine Sensibilisierung der unterschiedlichen Ziele in der Kommunikation. Die daraus angestrebten CSR-Kooperationen sollten langjährig sein. Die NPO interessieren sich für mehrstündige Corporate Volunteering-Events und Corporate Giving, während die PO Corporate Volunteering bevorzugen.

Bei allen Kooperationsformen wird eine Win-Win-Situation angestrebt. Die Ziele, die mit CSR erreicht werden sollen, sind zwischen den NPO und den PO verschiedener Natur, beruhend auf ihren unterschiedlichen Unternehmensweltbildern. So verfolgen die PO interne sowie externe

Ziele und die NPO hauptsächlich interne Ziele. Ein Ziel, welches beide Seiten gemeinsam haben, ist die Vernetzung und der Austausch zwischen den beteiligten NPO und PO mittels des Netzwerks „Organisationen mit Verantwortung“. Die geografische Eingrenzung auf die Zentralschweiz wird klar befürwortet, weil die NPO und PO einen regionalen Bezug bevorzugen. Die NPO sollen zumindest zu Beginn des Netzwerks ausschliesslich aus dem sozialen Bereich stammen. Was man im Netzwerk nicht will, ist die Politik.

Die HSLU SA kann mit der HSLU W eine organisatorische Rolle übernehmen und die professionelle Gestaltung der Partnerschaften positiv beeinflussen. Ergänzend kann sie mit dem Projektmanagement auch die Qualität der Kooperationen sicherstellen. Das Aufbringen des gegenseitigen Verständnisses und die gleiche Augenhöhe zwischen den NPO und den PO können ebenfalls zu den Aufgaben der Sozialen Arbeit im Netzwerk gehören. Die Position als Mittelnde der Sozialen Arbeit zwischen den Kooperationspartnerinnen und Partner wird von der Hälfte der Befragten erwünscht.

Die hier aufgezeigten Forschungsergebnisse werden im nächsten Kapitel mit dem Stand der Forschung (Kapitel 2) diskutiert und interpretiert.



5 ANALYSE DER ERGEBNISSE



Bild 5: Roman Müller, (2008)
Melchsee Frutt

5 ANALYSEN DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die zwei Fragestellungen (Kapitel 1.4) beantwortet. Dazu werden die im vorangegangenen Kapitel 4 beschriebenen Ergebnisse aus der Forschung mit den theoretischen Ausführungen zum Stand der Forschung (Kapitel 2) verknüpft und von der Autorin und dem Autor interpretiert. Es werden ausgewählte Punkte der Forschungsergebnisse behandelt und ausschliesslich diejenigen Ergebnisse verarbeitet, die im Zusammenhang zur jeweiligen Fragestellung stehen und als wichtig erachtet wurden. Wie im Kapitel 3 erwähnt, wurden die gesamten Ergebnisse dem Auftraggeber vollumfänglich zur Verfügung gestellt. Der Aufbau orientiert sich an den zwei Fragestellungen.

1. Frage: *Ist der Bedarf an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ vorhanden und was sind die Erwartungen der Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen?*

Bedarf an einem Netzwerk in der Zentralschweiz

Der Bedarf an ein Netzwerk, das profitorientierte Unternehmen und nichtprofitorientierte Institutionen für CSR-Aktivitäten zusammenbringt, ist in der Zentralschweiz klar vorhanden. Darüber sind sich die 16 NPO und 7 PO einig. Dies zeigt sich, indem sie auf die Anfrage des Projektteams Interesse zeigten, sich am Workshop beteiligten und in den Expertinnen- und Experteninterviews die Frage nach dem Bedarf eines Netzwerkes klar bejahten. Die NPO und PO wollen mehr Kontakte knüpfen und einen Austausch über CSR-Aktivitäten pflegen. Die CorVo-Studie (2009) zeigt auf, dass die Vernetzung in der Schweiz eher gering ist und die Befragten eine stärkere Vernetzung wünschen (S.12). Christen Jakob und von Passavant (2008) begründen die fehlende Vernetzung mit dem fehlenden Überblick über die zwei verschiedenen Sektoren. So fehlt es auf der Seite der NPO an ausreichendem Wissen über die Unternehmensabläufe und Ziele von wirtschaftlichen Akteuren und den Unternehmen fehlt der Überblick über die vielen Vereine und gemeinnützigen Institutionen (S.25). Wie aus den Ergebnissen dieser Studie festzustellen ist, wurde diese Begründung ebenfalls von den NPO und den PO bestärkt. Die Expertinnen und Experten betonten mehrmals die anzustrebenden Ziele des Austausches und der Vernetzung mit einem Netzwerk. Diese Einstimmigkeit zwischen den Ergebnissen dieser Forschung und den Ergebnissen aus der CorVo-Studie (2009) sowie den Aussagen von Christen Jakob und von Passavant lässt sich der Bedarf an einem CSR-Netzwerk klar bejahen. Daraus kann geschlossen werden, dass noch mehr Potenzial vorhanden ist, CSR-Netzwerke in anderen Regionen der Schweiz zu lancieren. Die Stiftung Philiass betreibt ein schweizweites Netzwerk, konzentriert sich aber ausschliesslich auf grosse Unternehmen. Hier kommen die Autorin und der Autor zum Schluss, dass der Bedarf für ein CSR-Netzwerk mit KMU und NPO in der Zentralschweiz vorhanden ist. Ebenfalls interpretieren die Verfasserinnen die vorliegenden Ergebnisse dahingehend, dass eine mittelnde Person notwendig ist, weil die Teilnehmenden, obwohl das Interesse vorhanden ist, kein Netzwerk aus Eigeninitiative lanciert haben. Eventuell sind auch fehlende zeitliche oder personelle Ressourcen der Grund, welche externe Mittlerinnen oder Mittler ergänzen könnten. Mittelnde haben verstärkt die intermediäre Position im CSR-Bereich übernommen und Projekte initiiert (Jakob et al., 2008). Diese Aufgabe

wird zukünftig an Gewichtung gewinnen, wie der gesamtschweizerische Zuwachs an lokalen Netzwerken und Organisationsberatungen in den letzten Jahren zeigt (S.23).

Erwartungen an das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“

Nachstehend wird die erste Fragestellung der Arbeit bezüglich der Erwartungen beantwortet. Die Beantwortung erfolgt entlang folgender zentralen Themenbereiche, die sich aus der Analyse und Auswertung der Daten herauskristallisiert haben: Win-Win-Situation, Ziele, Kommunikation, Greenwashing und Ressourcen.

Win-Win-Situation

Eine der am meistgewichteten Erwartungen in den Workshops ist die Win-Win-Situation, die in CSR-Kooperationen herrschen soll. Die sechs Expertinnen und Experten sowie die Teilnehmenden der zwei Workshops stellten die Win-Win-Situation in den Mittelpunkt der Erwartungen. Sie betonten, dass es ihnen wichtig ist, nicht nur zu geben, sondern selber von den Partnerschaften zu profitieren. Zu den gleichen Ergebnissen kommt die Partnerschaft-Studie (2010, S.17). Sie kommt zum Schluss, dass eine Kooperation dann erfolgreich ist, wenn beide Seiten ihren Nutzen davon haben (S.8). Eine gelungene CSR-Partnerschaft ist, wie Schäfer (2009) meint, eine Kooperation mit einem Gewinn für alle Beteiligten (S.27). Dieser Erwartung sollte im Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“, so die Meinung der Autorin und des Autors, eine spezielle Aufmerksamkeit zukommen. Die CorVo-Studie (2009) fügt hinzu, dass Firmenleitungen der PO das gemeinnützige Engagement in der Regel als persönliches Anliegen verstehen und davon keine betriebswirtschaftlichen Gewinne erwarten (S.12). Das erlangte Ergebnis der vorliegenden Forschung bestätigt diese Studie. Die befragten PO tätigen CSR-Aktivitäten aus persönlichem Engagement und nicht ausschliesslich aus monetären Gewinnerwartungen. Daraus lässt sich schliessen, dass sich die Erwartungen der Unternehmen in der Zentralschweiz von den Erwartungen der Unternehmen in der ganzen Schweiz nicht differenzieren. Viel wichtiger als die monetäre Zielsetzung ist für die PO die Vernetzung und der Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen herzustellen. Das erstaunt insofern, sind sie doch mit ihrem Weltbild in der Verantwortungspyramide von Archie (1979) in der ökonomischen Stufe der gewinnorientierten Verantwortung anzusiedeln (S.500). Dies zeigt somit eine zusätzliche Seite der PO auf. Des weiteren interpretieren die Verfassenden dieser Arbeit, dass eine ausgewogene Win-Win-Situation, im Sinne der Wertegleichheit im Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“, nicht ermöglicht werden kann, weil die genannten Ressourcen der

NPO und PO betriebspezifisch und unterschiedlich zu bemessen sind, was auf ihre Aufgabe als Organisation zurückzuführen ist. Gehen die PO von einem gewinnorientierten Leistungsdenken aus, setzen sich die NPO als Vermittelnde in Teilsystemen ein. Die Autorin und der Autor sehen auch eine Hürde in der Zeit, die zwischen der CSR-Aktivität und der Gewinnausschöpfung liegt. Die Autorin und der Autor gehen davon aus, dass das Erlangen einer positiven Reputation durch CSR-Aktivitäten von Unternehmen auch zu einer Umsatzsteigerung führen kann. Insofern würde sich bei einer signifikanten Umsatzsteigerung der damit erreichte Umsatz mit den CSR-Aktivitäten vergleichen lassen. Trotzdem wird sich für die PO der genaue Gewinn in Zahlen nie erfassen lassen. Dies könnte eine mögliche Begründung dafür sein, dass die PO, wie in der CorVo-Studie (2009) erforscht wurde, die CSR-Aktivitäten nicht evaluiert werden (S.13).

Ziele

Die Unternehmen in der Zentralschweiz legen im Stakeholderansatz von von Passavat(2009) ihren CSR Schwerpunkt auf das interne Handlungsfeld, die Mitarbeitenden (S.40). Die eigene Unternehmensphilosophie ist stark zugunsten der Arbeitnehmenden ausgerichtet. So unterstützen sie ihre Mitarbeitenden, sich für gemeinnützige Aktivitäten im Namen der Firma zu engagieren. Die CorVo-Studie (2009) sagt aus, dass die grösste Anerkennung für den freiwilligen Einsatz von den Mitarbeitenden hervorgeht (S.12). Dies wirkt sich auch stark auf das Arbeitsverhältnis aus. So erwähnt ein Vertreter einer PO, dass freiwilliges Engagement bei ihren Angestellten gut ankommt, weil sich daraus ein interessanteres Arbeitsfeld bietet. Eine PO ist der Meinung, dass sich mit CSR die Fluktuation verringern lässt. In einem zweiten Punkt engagieren sich die PO im lokalen Handlungsfeld um den Bezug zur Region herzustellen bzw. zu vertiefen. Nach Ebert und Sturm (2010) stellen die lokale Verankerung und regionale Präsenz einen wichtigen Faktor für die Unternehmensführung dar (S.4).

Die NPO verfolgen einheitlich das Ziel, einen Nutzen für ihre Institution und ihre Klientel oder ihre Adressaten herauszuholen. Sie konzentrieren sich auf das interne Handlungsfeld. Dabei wird ein Dilemma, was die Gewichtung der Zielausrichtung angeht, ersichtlich. Diese Beobachtung machten sowohl die CorVo-Studie (2009, S.13) als auch die Partnerschafts-Studie (2010, S.16). Sie betonen, dass eine gemeinsame Zielsetzung eine Herausforderung darstellt. Die Autorin und der Autor interpretieren in diesen Aussagen, dass es für ein funktionierendes Netzwerk einer gemeinsamen Basis einer offenen Kommunikation bedarf. So soll die Möglichkeit geschaffen werden, die Ziele darzustellen und verständlich zu machen. Weiter interpre-

tieren die Autorin und der Autor aus den differierenden Zielsetzungen, dass ein professionell funktionierendes Netzwerk, wie das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“, eine Mittlerin, einen Mittler in der intermediären Rolle (Moser et.al., 1999, S.122) zwischen Organisationkonzept, Projektkonzept und der Vermittlungsposition braucht. Wie Ebert und Sturm (2010) betonen, können die Mittelnden mit ihren Vermittlungs- und Moderationskompetenzen in den Gesprächen und auf der Suche nach einem Interessenausgleich mit der Wirtschaft und dem Regionalmanagement vor Ort, die Brücke zwischen den NPO und PO schlagen (S.4).

Kommunikation

Alle interviewten Personen und ein Grossteil der Workshop- Teilnehmerinnen und -Teilnehmer wollen viel Raum für den persönlichen Kontakt unter den Beteiligten im Netzwerk. Dazu wird von beiden Seiten (NPO und PO) nebst dem persönlichen Kontakt auch die Kommunikation über eine Internetplattform angesprochen. Solche Plattformen sollen genutzt werden, um den Austausch über Fachwissen und Erfahrungen von CSR-Aktivitäten anzuregen. Diese Erfahrungen werden als hauptsächliche Ressource gesehen. Folglich lässt sich sagen, dass der Austausch zwischen den verschiedenen Unternehmen und Institutionen eher gering ist. Darüber hinaus zeigt sich, dass beide Seiten eine Überschneidung in den Tätigkeiten ihrer jeweiligen Arbeitsfelder sehen. Interessant ist die Aussage aus der CorVo-Studie (2009), die die informellen Kontakte als am häufigsten vorkommende Kontaktform zwischen den beiden Seiten aufzeigt (S.16). Da die CorVo-Studie (2009) in der ganzen Schweiz erhoben wurde, machen die Verfassenden dieser Forschungsarbeit die Interpretation, dass die Vernetzung der 16 NPO und der 7 PO in der Zentralschweiz im Verhältnis zur ganzen Schweiz weniger dicht ist. Dies könnte daran liegen, dass das Angebot für CSR-Aktivitäten noch nicht den Bedürfnissen der NPO und PO entspricht.

Die NPO äussern die Erwartung, dass die Kommunikation zwischen ihnen und den PO auf gleicher Augenhöhe stattfinden sollte. Diese Aussage bestätigt die Partnerschaft-Studie (2010), die es als Herausforderung beschreibt, eine gemeinsame Sprache zu finden (S.17). Daraus lässt sich folgende Interpretation ableiten: Beide Seiten sehen grundsätzlich eine ungleiche Augenhöhe zwischen den NPO und PO. So kommt die Befürchtung auf, dass sich dies in einer allfälligen Kooperation negativ auswirken könnte. Aus dieser Schwierigkeit heraus erwarten beide Akteure mit dem aufkommenden Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“, dieses Hindernis zu überwinden, indem die Kommunikation transparent gemacht wird. Die NPO und

PO wollen das Netzwerk nutzen, um sich auszutauschen und die eigene Seite deutlich zu machen. Mit einem Perspektivenwechsel sollen dem „Gegenüber“ die eigenen Ziele und Bedürfnisse sichtbar und verständlich gemacht werden.

Greenwashing

Die NPO erwarten von den PO CSR-Aktivitäten, die sich mit ihrer Unternehmensphilosophie verbinden lassen. So will man nicht mit Unternehmen CSR-Kooperationen eingehen, die ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht angemessen behandeln. Ergänzend zu dieser Problemstellung befürchten die PO, dass andere Unternehmen das Netzwerk als Feigenblatt, Deckblatt für ihre unternehmerischen Missstände, missbrauchen wollen. Das lässt auf ein gewisses Misstrauen zwischen den Unternehmen und den Institutionen schliessen. Es zeigt auch auf, dass von beiden Seiten die CSR-Philosophie sehr ernst genommen wird. Aus der Partnerschafts-Studie (2010) kommt heraus, dass Greenwashing als ein Hauptziel der PO gesetzt wird (S.9). Mit ihren CSR-Aktivitäten versuchen die Unternehmungen, ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern um gut da zustehen. Die CorVo-Studie (2009) widerspricht hier der Aussage der Partnerschafts-Studie (2010). Sie stellt fest, dass die PO keinen betriebswirtschaftlichen Gewinn erwarten und das CSR-Engagement als persönliches Anliegen betrachten, was bereits erwähnt wurde. Die Autorin und der Autor interpretieren diesen Gegensatz wie folgt: Das Greenwashing ist in Deutschland stärker verbreitet, weil sich das CSR vor einem anderen historischen Hintergrund entwickelt hat als in der Schweiz. Die philanthropische Verantwortung, die oberste Verantwortung der Verantwortungspyramide nach Carroll (1979, S.500) ist in den meisten Schweizer Unternehmen traditionell verankert (CorVo-Studie, 2008, S.16). Daraus folgern die Autorin und der Autor, dass die Gefahr von Greenwashing im Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ eher gering ist. Dass man das traditionelle Engagement nun mit CSR-Begriffen definiert, ist für die Expertinnen und Experten neu. So ist es laut Werner von der ETH Zürich in der Schweiz üblich, dass man sich gemeinnützig engagiert, es aber nicht oder wenig kommuniziert (CorVo-Studie, 2009, S.13).

Ressourcen

Die CSR-Aktivitäten werden nach Vilain (2008) in Corporate Foundation, Corporate Giving, Corporate Volunteering und Corporate Partnership unterteilt (S.137). Aus den Forschungsergebnissen wird ersichtlich, dass der Ressourcenaustausch nebst dem Corporate Volunteering auch Corporate Giving beinhaltet. Beide Seiten nennen bei den Erfahrungen Corporate Giving als häufigste Form von CSR. Dabei sind Geldspenden an erster Stelle. Die Spenden von Materi-

alien werden kaum erwähnt. Eine langjährige Partnerschaft ist die bevorzugte Kooperationsform, ausgenommen sind Geldspenden. Nur mit langjährigen Partnerschaften lässt sich eine Vertrauensbasis aufbauen, was sich alle Teilnehmenden wünschen. Die CSR-Form Corporate Volunteering könnte mit langjährigen Kooperationen ebenfalls zu einer gewichtigen Form von CSR-Aktivitäten im Netzwerk werden.

Die NPO machten mit Corporate Volunteering Events negative Erfahrungen. Der Grund war mehrheitlich die zeitlich kurze Dauer, wobei der Aufwand meistens grösser war als der daraus resultierende Nutzen für die Institution. Die CorVo-Studie (2009) zeigt auf, dass die durchschnittliche Einsatzzeit von freiwilligem Personal in den NPO zwei Stunden beträgt (S.11). Da jedoch die NPO sowie die PO die langjährigen Kooperationen bevorzugen und eine PO ein spezielles Interesse am Ausbau von Corporate-Volunteering-Projekten hat, lassen sich die negativen Kurzauftritte aufheben, so die Interpretation der Verfassenden. Das Interesse seitens der PO an Corporate-Volunteering-Projekten wird in der Partnerschaft-Studie (2010) ebenfalls bestätigt (S.16). PO wollen Corporate-Volunteering- Aktivitäten und die NPO bevorzugen Corporate Giving in Form von Geldspenden. Die PO haben schlechte Erfahrungen im Bereich der Corporate Giving gemacht und die NPO im Bereich Corporate Volunteering Events. Daraus interpretieren die Autorin und der Autor, dass beide Seiten (NPO und PO) weder die Ziele noch die Erfahrungen der anderen Seite kennen. Das Interesse gegenüber dem Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ und die klare Aussage, dass der gemeinsame Dialog das Hauptziel beider Seiten ist, zeigt die Bereitschaft beider Seiten aktiv am Netzwerk teilzunehmen.

2. Frage: *Was ist die Rolle der Sozialen Arbeit in Corporate Social Responsibility Netzwerken?*

Aufgrund des Auftragsprojektes lag die Gewichtung der Interpretation klar bei der ersten Fragestellung. Demzufolge wurde bei den Workshops die zweite Fragestellung aufgrund der Planung von Christen Jakob (Auftraggeberin) ganz weggelassen. Bei den Expertinnen- und Experteninterviews wurde die zweite Fragestellung sekundär behandelt. Um die Frage zu beantworten, greifen die Verfassenden dieser Arbeit auf das Fachwissen von ihrer Ausbildung in Soziale Arbeit, die Theorie in Kapitel 2 und die Aussagen von den Expertinnen- und Experteninterviews zurück.

Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen

Von den Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen (in diesem Projekt die HSLU SA und HSLU W) wird erwartet, dass sie die NPO und PO miteinander in Verbindung bringen und dazu beitragen, die Geschäftsstrategien der NPO und PO zu verbessern, sowie eine Kommunikation auf Augenhöhe zu gewährleisten. Dass die Rolle der intermediären Position von Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen übernommen werden sollte, wird in der Partnerschaft-Studie (2010) bestätigt. Drei der befragten Personen sehen die Soziale Arbeit in der Rolle als Mittelnde. Die CorVo-Studie (2009) zeigt auf, dass die Hälfte der befragten Unternehmen keinen Unterstützungsbedarf für eine Mittlerin bzw. einen Mittler hat (S.12). Die Partnerschafts-Studie (2010) bestätigt dieses Ergebnis (S.8). Daraus lässt sich die Interpretation schliessen, dass der bis anhin geringe Bedarf von Mittelnden auf die in der Schweiz schon langjährige Tradition von CSR zurückzuführen ist. Doch das bis anhin als selbstverständlich gelebte Engagement für die Gesellschaft wird in Zukunft vermehrt durch die Stakeholder eingefordert und verlangt werden, was von den Unternehmen ein strukturiertes CSR-Management verlangt. Eine solche Strukturierung kann durch eine Mittlerinnen- und Mittlerorganisation herbeigeführt werden. Die Partnerschaft-Studie (2010) zeigt auf, dass viele der Herausforderungen auf mangelnder oder unzulänglicher Kommunikation beruhen (S.18). Ebenfalls betont die Studie, dass eine effektivere Kommunikation zwischen den betreffenden Institutionen, Unternehmen und Dritten einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung dieser Schwierigkeiten helfen könnte und damit zum Erfolg der Kooperationen beiträgt (Partnerschaft-Studie, 2010, S.18). Weiter kann eine professionelle Mittlerinnen- oder Mittlerposition dazu beitragen, den PO Akzeptanz zu verschaffen und den Beigeschmack vom „Greenwashing“ zu nehmen, indem ihre Anliegen kongruent und transparent kommuniziert werden (Schäfer, 2009, S.34).

Die gleiche Augenhöhe wird von allen befragten NPO als Erwartung gegenüber den PO genannt. Ebert und Sturm (2010) sehen gerade die Fachkompetenzen einer Mittlerin oder eines Mittlers als Möglichkeit, zwischen den NPO und den PO die Sensibilisierung, gegenseitiges Verständnis und eine offene Kommunikation zu fördern. So sollen die Mittlerinnen und Mittler neue Kontakte und das Vertrauen zwischen den zwei Seiten aufbauen und die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe sichern (S.3). So kann davon ausgegangen werden, dass Mittelnde für ein funktionierendes Netzwerk benötigt werden. Wie im Handlungsmodell von Moser et al. (1999) aufgezeigt wird, sollte eine intermediäre Position eingenommen werden im Sinne eines Verbindungsgliedes zwischen Konzept-, Vermittlungs- und Organisationsposition (S.150).

Als weiterführende Organisatorin des Netzwerks können sich drei von sechs Interviewten

die HSLU SA vorstellen. Ein Unternehmen wies darauf hin, dass die HSLU W ebenfalls an der weiteren Organisation des Netzwerkes beteiligt sein soll. Zudem wird die Soziale Arbeit von zwei Interviewten für die Evaluationen der Kooperationen gesehen. Dies ist ebenfalls mit der Erwartung der PO zu verbinden, dass eine qualitative Erfassung der abgeschlossenen Kooperationen gewährleistet wird. Die ETH und die FHNW weisen mit der CorVo-Studie (2009) ebenfalls eine niedrige Professionalisierung und in der Regel autonome Gestaltung von CSR-Kooperationen auf (S.13). Daraus interpretieren die Autorin und der Autor für die Soziale Arbeit und im speziellen für die Soziokulturelle Animation eine Chance in den Organisationen eines CSR-Netzwerks. Wie Schwarz (2006) meint, eignen sich besonders Sozialwissenschaftlerinnen, Sozialwissenschaftler und Menschen mit einer vergleichbaren Berufsqualifikation für ein solches Projekt, das Management und die Organisation zu übernehmen (S.293). Diese Personen verfügen einerseits über die Fachkompetenzen im Projektmanagement und über die Sozial- und Selbstkompetenzen in der Vermittlerrolle.

5.1 Kritische Würdigung der Forschung

Nachfolgend wird von der Autorin und dem Autor ein kurzer Rückblick über gelungene und weniger gelungene Punkte der Forschung gemacht. Diese kritische Würdigung wurde im Anschluss an die Analysen der Ergebnisse genommen, weil das Kapitel 5 mit den Interpretationen ein wichtiger Indikator für die Qualität der Forschung war. So konnte festgestellt werden, dass bestehende Ergebnisse mit den Ergebnissen der vorliegenden Bachelor Arbeit vergleichbar sind.

Eher schwierig stellt sich die Beantwortung der zweiten Fragestellung heraus. Der Grund dafür war das fehlende Wissen der interviewten Expertinnen und Experten über die Kompetenzen der Sozialen Arbeit sowie über die möglichen Formen und Gestaltung von CSR- Mittlerinnen- und Mittlerorganisationen oder CSR-Netzwerke. Aufgrund der Planung der Projektleitung konnte auch in den beiden Workshops keine Diskussion in Bezug auf die Rolle der Sozialen Arbeit im Netzwerk durchgeführt werden. Dies führte dazu, dass die zweite Fragestellung nicht im Detail beantwortet werden konnte. Eine zusätzliche Herausforderung war es, den Projektauftrag „Organisationen mit Verantwortung“ einwandfrei zu erfüllen und zugleich den Anspruch der HSLU SA, den Bezug zur Profession der Sozialen Arbeit nicht zu vernachlässigen. Ein zeitintensiver Teil der Interviews bestand darin, die Expertinnen und Experten über das CSR-Themengebiet aufzuklären. Obwohl die interviewten Personen an den Workshops teilge-

nommen hatten, herrschte eine grosse Verunsicherung in Bezug auf die genaue Zuordnung von CSR.

Die zwei Workshops und die sechs Interviews beanspruchten mit der Datenerhebung, der Erfassung und Auswertung, einen wesentlichen Teil des Zeitaufwandes der Bachelor Arbeit. Obwohl es eine zeitaufwändige Arbeit war, erhielten die Autorin und der Autor die Gelegenheit, eine explorative Forschung durchzuführen. Das Sampling der Expertinnen und Experten durch das Gatekeeperverfahren stellte sich als eine folgerichtige Entscheidung heraus. Desgleichen erfüllte der Test des Leitfadens seinen Zweck. Als gelungen zeigte sich auch die theoretische Einarbeitung in das CSR- Themengebiet und die gute Absprache unter den Verfassenden. Die in der Ausbildung erworbenen Kompetenzen in der Gesprächsführung konnten in der Anwendung der Interviews angewandt werden. So konnten interessante und vergleichbare Ergebnisse gewonnen werden. Die Auswertung nach Meuser und Nagel (Kapitel 3) stellte sich als sehr effizient heraus. Dabei war auch das Auswertungsprogramm MaxQDA von grosser Hilfe. Den Forschungsauftrag für das geplante Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ konnten die Autorin und der Autor mit den erlangten Ergebnissen in allen Erwartungen erfüllen.

Um diese Bachelor Arbeit abzurunden werden im folgenden Kapitel die zwei Fragestellungen nochmals kurz aufgenommen und mit dem Schlusswort zum Thema CSR und Soziale Arbeit abgeschlossen.



6 SCHLUSS- FOLGERUNG UND EMPFEHLUNGEN



Bild 6: Roman Müller, (2009)
Glattalp

6 SCHLUSSFOLGERUNG UND EMPFEHLUNGEN

In der Schlussfolgerung werden die zwei leitenden Fragen der Forschungsarbeit nochmals aufgegriffen. In einem weiteren Schritt wird aufgezeigt und diskutiert, welche Schlussfolgerungen sich aus der Diskussion für das Netzwerk und die Soziale Arbeit ziehen lassen. Da die erlangten Ergebnisse eine neue Frage aufwirft, wird in diesem Kapitel eine weiterführende Fragestellung für künftige Forschungsarbeiten festgehalten und aufgezeigt. Der Abschluss bildet eine persönliche Reflektion der Autorin und des Autors über die Beantwortung der Forschungsfragen und über das CSR.

Frage 1: *Ist der Bedarf an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ vorhanden und was sind die Erwartungen der Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen?*

Das geplante Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ wird von allen Workshopteilnehmenden (Expertinnen und Experten eingeschlossen) als Bereicherung für CSR-Aktivitäten gesehen und erwünscht. Die grössten Erwartungen der NPO und PO liegen im persönlichen Kontakt, der mit einem Netzwerk zwischen den einzelnen Unternehmen und Institutionen geknüpft werden kann. Dieser Bedarf an eine stärkere Vernetzung in der Zentralschweiz ist deutlich vorhanden.

Beide Seiten machten in der Vergangenheit vielfältige Erfahrungen mit CSR. Damit im geplanten Netzwerk bei den positiven Erfahrungen angeknüpft werden kann, muss die Win-Win-Situation gewährleistet sein. Wie im Kapitel 5 beschrieben wurde, ist zu berücksichtigen, dass eine Win-Win-Situation im Sinne einer messbaren Ausgeglichenheit schwierig umsetzbar ist. Der Grund dafür liegt in der Schwierigkeit, die vorhandenen Ressourcen zu vergleichen. Ebenso sind die CSR-Aktivitäten ein Prozess, woraus die jeweiligen Gewinne unterschiedlich schnell ersichtlich werden. So kann zum Beispiel die NPO eine Spende direkt einsetzen und die PO wird erst nach einiger Zeit aus einem guten Ruf in der Umgebung einen Ertrag erschliessen können. Es ist ebenfalls möglich, dass die PO mit einem CSR-Event eine sofortige Medienpräsenz erreichen kann, während die NPO mit dem gleichen Event erst einen Start für eine Sensibilisierung in der Bevölkerung setzen kann. Alle NPO und PO, die an den zwei Workshops teilnahmen, setzten die Win-Win-Situation bei den Erwartungen an die erste Stelle. Diesem Dilemma muss bei der weiteren Planung grosse Beachtung geschenkt werden. Auch sollte dieses Thema mit den Teilnehmenden bei weiteren Treffen des Netzwerks „Organisationen mit Verantwortung“ behandelt werden. Die Verfassenden sind jedoch der Meinung, dass das Dilemma der Win-Win-Situation nicht über Erfolg oder Misserfolg entscheiden wird. Denn alle Teilnehmenden haben Erfahrung mit CSR-Aktivitäten und sind sich der unterschiedlichen Zielausrichtungen und Ressourcen bewusst.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine klare Kommunikation, damit die Organisationen ihre individuellen Ziele benennen können. Die Voraussetzung um diese zu kommunizieren, sind jedoch die Kenntnisse über Ressourcen, Möglichkeiten und Handlungsfelder der anderen Sei-

te. Um über vorhandene Ressourcen zu verhandeln, wird eine gewisse Ausgewogenheit der Machtverhältnisse vorausgesetzt, zumindest wenn eine langfristige Partnerschaft angestrebt wird. Diese Ausgewogenheit wird unter anderem in der Ausgeglichenheit der Verhandlungspositionen gesehen, die wiederum nur durch ein gegenseitiges Verständnis und gegenseitige Akzeptanz geschaffen werden kann. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ eine fruchtende Basis für zukünftige CSR-Kooperationen sein. Denn nicht nur durch die vielfältige Auswahl möglicher CSR- Partnerinnen und Partner, sondern auch durch den Austausch der einzelnen Teilnehmenden sollten schneller gezieltere Kooperationen zu Stande kommen.

Nach Christen Jakob (2007) kann das Netzwerk dazu beitragen, den Weg zu Kooperationen wesentlich zu ebnen und die Hürden über die Grenzen der unterschiedlichen Sektoren hinweg abzubauen. Ein Netzwerk, so die Meinung der Autorin und des Autors, kann nebst den CSR-Aktivitäten auch die Möglichkeit bieten, die Region und weitere Organisationen zu sensibilisieren. Das philanthropische Engagement der einzelnen Unternehmen kann dabei eine überzeugende Wirkung aussenden. Des Weiteren ist ein Netzwerk, insbesondere für die kleineren Institutionen und Unternehmen, förderlich im Themengebiet CSR. Das Netzwerk vermag, als Plattform wo man sich über alltägliche sowie spezifische Themenfelder austauscht, ein Gewinn für alle Teilnehmenden zu sein. Bei einem Gespräch mit einer Organisation wurden weitsichtige Visionen von parallellaufenden Arbeitsgruppen diskutiert. So sollten sich Organisationen zu einem spezifischen Thema zusammenschliessen und erarbeitete Ergebnisse dem Netzwerk zur Verfügung stellen, was auch zu einer deutlichen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führen kann (Reinhard Lang, Felix Dresewski & Peter Krimminga, 2008, S.67). Solche Netzwerke bilden zunehmend den Ausgangspunkt für weitere Unternehmen bzw. Kooperationen. Es soll darauf geachtet werden, dass Netzwerke nicht von den CSR-Aktivitäten der PO dominiert werden. Gerade die Unternehmen, die die Befürchtung von Trittbrettfahrern haben, die das Netzwerk als Feigenblatt benutzen könnten, müssen dieses Netzwerk als positive Chance sehen, ihr persönliches und traditionelles Engagement in den Vordergrund stellen zu können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich das Netzwerk negativ auf das CSR-Engagement auswirkt und die philanthropischen Unternehmensphilosophien missbraucht werden. Nicht zuletzt sollte das Netzwerk eine Qualitätssicherung haben, die die CSR-Aktivitäten erfasst, reflektiert und evaluiert. Im Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ wird die Qualitätssicherung von der ETH übernommen. Eine Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ sollte das Interesse an der gesellschaftlichen Verantwortung sein. Diese Basis ist für eine konstruktive Zusammenarbeit obligat. Das persönliche Engagement der ein-

zelenen Mitgliederinnen und Mitglieder wird einen grossen Einfluss auf den weiteren Verlauf des Netzwerks haben. Um die Startphase gut zu bestehen und CSR-Aktivitäten zu lancieren, wird ein aktives Engagement von allen Teilnehmenden nötig sein.

Frage 2: Was ist die Rolle der Sozialen Arbeit in Corporate Social Responsibility Netzwerken?

Die Soziale Arbeit kann in einem CSR-Netzwerk eine organisatorische Rolle übernehmen. So können sie als Mittlerinnen und Mittler zwischen den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern das gegenseitige Verständnis fördern und eine Kommunikation auf Augenhöhe gewährleisten, was von der Hälfte der befragten Expertinnen und Experten erwünscht wird.

Es stellt sich die Frage, wie Mittlerinnen- Mittlerorganisationen in Zukunft ihre Rolle in CSR-Netzwerken verstehen. An dieser Stelle ist die Soziale Arbeit gefordert, die Themen des gesellschaftlichen Engagements vermehrt in ihr Berufsbild zu integrieren. An der HSLU SA werden nebst den Selbst- und Fachkompetenzen auch Sozial- und Methodenkompetenzen eine hohe Beachtung geschenkt. In der Rolle als Mittlerin und Mittler kommen speziell Sozialkompetenzen (Kontaktaufnahme/Haltung, Aufrechterhaltung der Kommunikation/nonverbale Präsenz und der Wechsel zwischen Kommunikationsebenen) und Methodenkompetenzen (Zielformulierung, Planung und Umsetzung, Qualitätssicherung/Evaluation und Berichterstattung/Dokumentation) zum Tragen (Marianna Christen Jakob & Pia Gabriel-Schärer, 2007). Die Studierenden erarbeiten sich in ihrem Studiengang theoretisches sowie praktisches Wissen und Kenntnisse, die interdisziplinär, beziehungsweise transdisziplinär in der Sozialen Arbeit zur Anwendung kommen. Es fehlt ein wirtschaftsübergreifendes Wahlmodul mit dem Schwerpunkt CSR, gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen. Mit dem Angebot eines Wahlmoduls zum Themengebiet CSR wäre eine spezifische Erweiterung der Kompetenzen im sozialwirtschaftlichen Bereich gewährleistet. Das Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ könnte bei einem interdisziplinären Studienangebot von der HSLU SA und HSLU W in ein Modul mit einbezogen werden. Die beiden Hochschulen sind zum einen schon am Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ beteiligt und verfügen zum anderen über gute Kontakte

zu NPO bzw. PO. Die Studierenden hätten so die Möglichkeit, mit NPO und PO in Kontakt zu treten und die Differenzen sowie Gemeinsamkeiten der Sozialen Arbeit und der Wirtschaft zu diskutieren. Weiter könnten mögliche Projekte für CSR-Kooperationen erarbeitet werden. Inwiefern die Studierenden in die praktische Organisation mit einbezogen werden könnten ist fraglich, da der permanente Personenwechsel durch die Studierenden eine Unruhe mit sich bringt. Im Sommer 2010 wurde an der HSLU SA eine Summerschool zu CSR unter der Leitung von Christen Jakob angeboten. Dieses Modul stellt einen Anfang dar, der mit weiteren Lerninhalten angereichert werden sollte.

Nach Schwarz (2006) sind Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler in der Lage, Organisations- und Kommunikationsleistungen zu koordinieren (S.293). Die Soziale Arbeit als Profession ist an vorderster Front, wenn es darum geht, gesellschaftliche Veränderungen bzw. Erwartungen wahrzunehmen. CSR ist eine Erwartung von Stakeholdern an Unternehmen. Die Endverbraucher bzw. die Gesellschaft fordert von den Unternehmen, dass sie sich gesellschaftlich engagieren. Die Mittlerinnen und Mittler können dazu beitragen, die Kommunikation zwischen NPO und PO anzuregen, indem sie als theoretisierende Akteure agieren. Es ist die Aufgabe der Sozialen Arbeit, ihre Tätigkeit im CSR-Feld zu erweitern und damit auch einen grösseren Beitrag zur Förderung der Partnerschaften zwischen NPO und PO zu leisten. Dies ist laut Schäfer (2009) insbesondere deshalb möglich, weil im Gebiet von CSR die Berufsbilder noch nicht gesetzt sind. Anhand der Verknüpfung mit dem Thema CSR ergibt sich für die Soziale Arbeit die Möglichkeit, ihre Themen im wirtschaftlichen Umfeld anschlussfähig zu machen. Die Frage ist jedoch, ob sie diese Chance für die Mitgestaltung eines neuen Handlungsfeldes nutzen oder ob sie sich auf ihre traditionellen Aufgaben konzentrieren will (S.107).

Trotz dieser vielen positiven Impulse und trotz den Möglichkeiten, die CSR schaffen kann, sollte abschliessend noch betont werden, dass bürgerschaftliches Engagement staatliches Handeln auf absehbare Zeit nicht ersetzen kann. Mittelnde sind in der Lage, mit Corporate Partnership innovative Problemlösungen hervorzubringen, um auf die vielfältigen gesellschaftlichen Probleme zu reagieren. Schäfer (2009) sagt, dass die Förderung bürgerschaftlichen Engagements für den Erhalt einer Gesellschaft zu wichtig ist, als dass sie den Zufälligkeiten oder persönlichen Vorlieben überlassen werden kann. Dies sollte nicht nur im Interesse der Unternehmen sondern auch in dem ihrer relevanten Umwelt liegen (S.110).

6.1 Weiterführende Fragestellung

Diese Arbeit verbindet Themengebiete der Sozialen Arbeit mit dem Themengebiet des CSR. Dabei treten Aspekte auf, die im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter bearbeitet werden konnten. Insbesondere folgende Überlegung und daraus eine offene Frage wurde nachfolgend für künftige Studien festgehalten:

Am Anfang der Forschungsarbeit wurden die Autorin und der Autor darauf aufmerksam, dass der Begriff CSR noch relativ unbekannt ist. Die Organisationen übernehmen schon seit längerer Zeit gesellschaftliche Verantwortung und setzen sie nach ihren Möglichkeiten um, was auch die CorVo-Studie (2008) bestätigt (S.16). Sei das mit Corporate Giving, in Form von Geldspenden oder Corporate Volunteering wo die Mitarbeitenden auf Arbeitszeit in einer Organisation mithelfen können. Aus der Folgerung, dass CSR auch in der Zentralschweiz eine lange Tradition hat, aber nicht mit CSR-Begriffen definiert wurde, stellt sich die Frage:

- Inwiefern beeinflusst CSR den traditionell verankerten CSR-Gedanken in der Schweiz?

6.2 Schlusswort

Die Autorin und der Autor sind sich bewusst, dass Professionelle der Sozialen Arbeit mit ihren Methoden- und Fachkompetenzen das erforderliche Handlungswissen für eine mittelnde Position in einem CSR-Netzwerk mitbringen. Mit ihren Fähigkeiten zur erfolgreichen Intervention und Vermittlung verfügen sie über die idealen Voraussetzungen und Qualitäten und sollten, wie Sommerfeld (2004) es betont, für diese einstehen. Die Soziale Arbeit verfügt über Werkzeuge und Instrumente, die Handlungen und Interventionen legitimiert. Sommerfeld (2004) erwähnt, dass die Zukunft der Sozialen Arbeit von sich selber abhängt. So sagt er, dass sich die Soziale Arbeit erfolgreich unsichtbar macht. Um die Rolle der Sozialen Arbeit zu erweitern, braucht es laut Sommerfeld einen klaren Standpunkt, eine kollektive Basis als Profession und ein umfassendes Argumentarium. Er betont Kompetenzen, wie die Kommunikationsfähigkeit, die Problemlösungskapazität, die Innovationsfähigkeit und das Wissen, die eine erfolgreiche Zukunft der Sozialen Arbeit beeinflussen können. Die Autorin und der Autor sind sich einig, dass die Soziale Arbeit ein neues (Selbst-) Bewusstsein braucht. Ebenso ist es als Profession

zentral, sich nebst den traditionellen Aufgaben, in ergänzenden Handlungsfeldern weiter zu entwickeln. Denn die Wichtigkeit der ethischen Aspekte und Grundwerte, wie zum Beispiel der Solidarität, der Menschenrechte und den Inhalten des Berufskodexes beschränken sich nicht nur auf einzelne Handlungsfelder, die in der Gesellschaft mit der Sozialen Arbeit assoziiert werden. Wenn die Soziale Arbeit sich dieser Aufgabe stellt und das CSR-Feld mitdefiniert, sehen die Verfassenden eine grosse Chance, die Zusammenarbeit der Sozialen Arbeit und Wirtschaft zu fördern, welche durchaus ergriffen werden sollte.

CSR ist ein aufkommender Begriff und in der Schweizer Wirtschaftslandschaft noch nicht klar definiert. Die Machtverhältnisse zwischen den NPO und PO werden auch mit CSR nie gleichrangig sein. Zumal die Differenzen zwischen dem gesellschaftlichen Marktwert (ökonomischer Wert, strategische Wettbewerbsvorteile, Markenkommunikation, Unternehmens-Kommunikation/PR und Stakeholder-Dialog) mit der gesellschaftlichen Wertschöpfung (nachhaltige Geschäftspraktiken, Werte und Überzeugungen) nur teilweise vereinbar sind. CSR wird auch in Zukunft von einem persönlichen Engagement der Geschäftsführung abhängig sein. Die Werte und Überzeugungen der Unternehmensleitung werden unterschiedlich stark in die Geschäftsprozesse einfließen. Ob die Kommunikation nach aussen unter ethische Marketing- oder Kommunikationsstrategien, Programme für Produkt- und Corporate Brands, Stakeholder-Dialog-Plattformen läuft, ist hauptsächlich von den Unternehmen und deren Zielen abhängig. Die Gefahr vom CSR Missbrauch als Feigenblatt CSR wird mit zunehmender Bekanntheit des Begriffs sicherlich nicht kleiner. In Deutschland schossen in den letzten 15 Jahren CSR-Plattformen und Mittelnde-Firmen wie Pilze aus dem noch frischen Boden. CSR sollte durch eine staatliche Regulierung definiert werden. So kann einer Entwicklung wie es die Bio-Industrie erlebt hat, Einhalt geboten werden. In dieser Branche wurden in kurzer Zeit verschiedene eigene Labels entwickelt und eine Vielzahl von Firmen hat für wenig Geld den Aufdruck von ihren Labels verkauft. Der Grundgedanke, die Förderung von Bio-Produkten und das Schaffen von Labels, ist positiv zu werten, doch lässt die Umsetzung des Konzepts zu wünschen übrig. Mit den CSR-Aktivitäten verhält es sich gleich. Wenn die NPO, PO und die Stakeholder im stetigen Kontakt zusammenarbeiten, kann eine einheitliche Basis geschaffen werden, von der alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer profitieren können. Zum Beispiel die Plattform Marketplace, Europe's Enterprise 2010, am 28. Oktober 2010 in Brüssel. Das Gute, das persönliche Engagement in der Gesellschaft soll weiterhin gelebt werden. Peter Ulrich (2001) bringt diese Überlegung folgendermassen auf den Punkt:

„Dieser wohlverstandene «bürgerliche» Freiheitsbegriff ist ein politisch philosophischer, kein rein wirtschaftlicher. Er erschöpft sich nicht in (Willkür-)Freiheit, sondern reflektiert die Voraussetzungen der gleichen Freiheit aller – welche die Grundlage eines fairen und gerechten Zusammenlebens freier Bürger bildet“(S.29).

Um dieses faire und gerechte Zusammenleben der Schweizer Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten, ist die Soziale Arbeit gefordert. Der Berufskodex der Sozialen Arbeit Art. 12 Abs. 2 (2006) besagt, dass sich die Soziale Arbeit für mehr soziale Gerechtigkeit einsetzt (S.3). CSR kann ein weiterer Schritt hin zur sozialen Gerechtigkeit sein. Die Soziale Arbeit muss sich auch aus diesem Grund weiterentwickeln und die CSR Entwicklungen in der Schweiz mitgestalten.



QUELLEN- VERZEICHNIS



Bild 7: Roman Müller, (2008)
Brisenstock

QUELLENVERZEICHNIS

- Archie, Caroll (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. In Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, S.497- 505.
- Arnold, Ulli (2009). Typologie der Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In Arnold Ulli & Bernd Maelicke (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (S.393f) Baden-Baden: Nomos.
- Avenir Social (2006). *Berufskodex der Professionellen Sozialer Arbeit*. Bern: Autor.
- Bader, Cornelia (1999). Sozialmanagement. *Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen*. Freiburg in Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Brown, Juanita (2002). *Das World Café präsentiert. Eine kurze Einführung, um Gespräche in Gang zu bringen*. Gefunden am 25. April 2010, unter www.all-in-one-spirit.de
- Bullinger, Hermann & Nowak, Jürgen (1998). *Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (2010). *Homepage des Bundesamtes für Raumentwicklung*. Gefunden am 21. Mai 2010, unter <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/index.html>
- Christen Jakob, Mariana (2009). Corporate Social Responsibility - worum geht es? *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen* (S.19). Frauenfeld: Verlag Huber.
- Christen Jakob, Mariana & Gabriel-Schärer, Pia (2007). *Kompetenzprofil für den Bachelor-Studiengang Soziale Arbeit Studienrichtungen Sozialarbeit und Soziokultur Curriculum C05*. Gefunden am 06. Juli 2010, unter http://www.hslu.ch/wsh_kompetenz_korr2010.pdf
- Curbach, Janina (2009). *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ebert, Olaf, & Sturm, Ellen (2010). *Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwesen vom Dienstleister zum Prozessgestalter*. Gefunden am 02. Juni 2010, unter http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/07/nl14_ebert_sturm.pdf

- Enders, Egon. (2008). *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure Mittlerorganisaionen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlogaisationen*. In Bertelsman Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure- Mittlerorganisaionen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlogaisationen* (S. 12- 25). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Estermann, Petra (2010). *Welchen Beitrag kann die Betriebliche Sozial-Arbeit für CSR in Unternehmen leisten?* Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Euro-Lex (2001). *GRÜNBUCH-Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Gefunden am 6. Juni 2010, unter http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=de&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366
- Finis Siegler, Beate (2009). *Ökonomie. Soziale Arbeit* (2. Aufl.). Freiburg in Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Freiling, Thomas & Gottwald, Mario (2008). *Qualitative Methoden – Auswertung von Interviews mit MaxQDA*. Gefunden am 5. Mai 2010, unter http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/080704_qualitative_Methoden_fbb.pdf
- Friebertshäuser, Barbara & Prengel, Annedore (1997). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Münschen: Juventa Verlag.
- Fuchs-Gamböck, Karin (2006). *Corporate social responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Bonn: Economia-Verlag.
- Giersbach, Paul (1997). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim und München: Juventa.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Global Compact (2010). *The Global Compact*. Gefunden am 04. Juni 2010, unter <http://www.unglobalcompact.org>
- Horn, Christian & Marshall Thomas (2010). *Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs*. Bonn: Medienfabrik Gütersloh GmbH.
- Höpflinger, François (2009). *Stichproben und Samplingverfahren*. Gefunden am 10. Juni 2010,

unter <http://www.hoepflinger.com/fhtop/fhmethod1F.html>

Jakob, Gisela (2008). Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. In Bertelsman Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure- Mittlerorganisaionen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorisationsen* (S. 23- 45). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Kinds, Henk (2008). Überblick über internationale Mittleragenturen, Mittlerstrukturen und Mittlernetzwerke. In Bertelsman Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure- Mittlerorganisaionen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorisationsen* (S. 133-148). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2001). *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen*. Gefundem am 12. Mai 2010, unter http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf

Kommission, der Europäischen Gemeinschaften. (2003). *Die neue KMU Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Gefunden am 18.Mai 2010, unter http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf

Lang, Reinhard; Dresewski, Felix & Kromminga, Peter (2008). UPJ: Bundesweites Netzwerk für Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility in Deutschland. In Bertelsman Stiftung, (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorisationsen* (S. 67- 74). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine & Clausen, Jens (2004). *Bedeutung der internationalen CSR- Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit*. Berlin: Eigenverlag.

Mayer, Horst Otto (2009). *Interview und schriftliche Befragung* (5. Aufl.). München und Oldenburg: Wissenschaftsverlag.

- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews vielfach erprobt, wenig bedacht. In Detlef, Graz & Klaus, Kraimer(Hrsg.), *Qualitative empirische Sozialforschung* (S. 441- 471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen wirtschafts- und Sozialausschuss (2010). *der Kommission der Europäischen Gemeinschaften*. Gefunden am 05. Mai 2010, unter, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF>
- Moser, Heinz; Müller, Emanuel; Wettstein, Heinz, & Willener, Alex (1999). *Soziokulturelle Animation. Grundfrage, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Nadai, Eva; Sommerfelder, Peter; Bühlmann, Felix & Krattiger, Barbara (2005). *Fürsorgliche Verstrickung. Soziale Arbeit zwischen Profession und Freiwilligenarbeit*. Wiesenbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neumann, Sven (2005). *Eine Analyse des Anpassungsverhalten von Organisationen im Gesundheitswesen und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege. Non Profit Organisationen unter Druck*. Mering: Hampp Verlag.
- Philiias (ohne Datum). *Philiias business & society*. Gefunden am 4.April 2010, unter <http://philiias.ch>
- Riess, Birgit; Welzel, Caroline & Lüth, Arvel (2008). *Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- Rufin, Regula (2006). *Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen als herausforderung für Nonprofit-Organisationen*. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt Verlag.
- Schäfer, Claire Kim (2009). *Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schöffmann, Dieter (2008). Corporate Volunteering: Beratung und Vermittlung mit Gewinnerorientierung. In Bertelsman Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisation* (S. 109-112). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Schultheis, Jürgen (2008). CSR und CC- ein schwieriges und unterschätztes Thema in den Medien. In Holger, Backhaus- Maul; Christiane, Biedermann; Stefan, Nährlich & Judith, Polteraer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland Bilanz und Perspektiven* (S. 400-410). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, Peter; Putschert, Robert; Giroud, Charles & Schauert, Reinbert (2004). *Das Freiburger Management Modell für Non Profit Organisationen* (6. Aufl.). Bern: Haupt.
- Seitanide, Maria May & Crane, Andrew (2008). Implementing CSR through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Non- profit- Buisness Partnerships. *Journal of Buisness Ethics*, S. 413- 429.
- Selsky, John & Parker, Barbara (2005). Cross-Sector Partnership to Adress Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, S. 1- 25.
- Sommerfelder, Peter (2004). Die Zukunft der Sozialen Arbeit hängt von ihr selber ab. *SozialAktuell* (21).
- Sywottek, Christian (2004, 13.Oktober). Machs gut. *Wirtschaftsmagazin*. S. 64- 70.
- CSR Europa (2010). *The European business network for CSR*. Gefunden am 21. März 2010, unter <http://www.csreurope.com>
- Treichler, Hans Peter (1991). *Abenteuer Schweiz, Geschichten in Jarhundertschritten*. Spreitenbach: Limmatdruck AG.
- Ulrich, Jürgen (2008). Corporate Gouvernance: Eine kritische Rekonstruktion der Grundlagen, Anwendungen und Entwicklung aus soziologischer Sicht. In Andrea, Maurer & Uwe Schimank (Hrsg.), *Die Gesellschaft der Unternehmen, die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen* (S. 107-123). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ulrich, Peter (2008). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4. Aufl.). Bern, Stuttgart und Wien: Haupt Verlag.
- Ulrich, Peter & Kaiser, Markus (2001). Das Unternehmen, ein guter Bürger. Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung. *New Management*

(12), S. 25- 31.

Ulrich, Peter & Thielemann, Ulrich (2009). *Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihre normativen Orientierungsgehalte*. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt Verlag.

Vilain, Michael (2008). Corporate Social Responsibility. In Andreas, Markert; Andrea, Buckley; Michael, Vilain; Martin, Biebricher (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft. Beiträge zu einem Feld im Umbruch* (S. 135-159). Münster: Lit Verlag.

Von Passavat, Christina (2009). CSR als unternehmerische Herausforderung. Anspruchsgruppen und Handlungsfelder. In Mariana, Christen Jakob, & Christina, von Passavat. *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen* (S. 49-72). Frauenfeld: Verlag Huber.

Wehner, Theo; Gentile, Gian-Claudio & Lorenz, Christian (2008). Schweizer Unternehmen als „gute Bürger“- eine Tradition im Wandel der Zeit. *Schweizer Arbeitsgeber*, S. 16- 17.

Wehner, Theo; Gentile, Gian-Claudio & Lorenz, Christian (2009). Unternehmen in der Schweiz übernehmen Verantwortung. *Schweizer Arbeitsgeber*, S. 10- 13.

Wieser, Carmen (2004). *„Corporate Social Responsibility“ - Ethik, Kosmetik oder Strategie?* Berlin: LIT Verlag.



ANHANG



Bild 8: Roman Müller, (2008)
Raten

ANHANG A

WORLD-CAFÉ VOM 31. MAI 2010 MIT DEN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Tischgastgebende:

Tisch Nr. 1: Mariana Christen Jakob

Bandaufnahme des Gesprächs: Salomé Staub

Tisch Nr. 2: Annegret Bieri

Bandaufnahme des Gesprächs: Philipp Baumann

Tisch Nr.3: Jürg Krummenacher

Bandaufnahme des Gesprächs: Jovanka Ruoss

Die Tischgastgebenden moderieren das Gespräch soweit notwendig und animieren die Gesprächsrunde dazu, wichtige Überlegungen in Stichworten auf die Tischtücher zu schreiben.

Bei jeder Runde ist eine kurze Vorstellungsrunde angebracht, soweit die Teilnehmenden noch nicht untereinander bekannt sind.

Nach jeder Runde sind die Tischgastgebenden gebeten, im Plenum einen kurzen Einblick in die diskutierten Themen zu geben .

Nach jeder Runde wechselt die Zusammensetzung der Teilnehmenden. Die Tischgastgebenden und die drei Personen die für die Aufnahmen zuständig sind bleiben.

World-Cafe Diskussionsrunde 1

Eigene Erfahrungen

- Welche Erfahrungen haben die teilnehmenden Personen bereits mit CSR gemacht?
- Welche Erfahrungen wurden in der Organisation die von den teilnehmenden Personen vertreten wird bereits mit CSR gemacht?
- Was hat sich bewährt?
- Können sie positive Beispiele nennen?

- Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?
- Können sie negative Beispiele nennen?
- Worauf sollte besonders geachtet werden?World-Cafe Diskussionsrunde 2

Erwartungen und Befürchtungen

- Was erwarten die teilnehmenden Personen und NPO vom Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung?
- Welche Befürchtungen bestehen?
- Was schreckt eher ab?
- Was macht die Teilnahme für die NPO attraktiv?
- Welche Ergebnisse müssen erzielt werden, damit die Teilnehmenden Personen mit dem erreichten zufrieden sind?

World-Cafe Diskussionsrunde 3

Ressourcen und Weiterentwicklung des Netzwerks

- Welche Ressourcen können die teilnehmenden Personen und NPO für das Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung einsetzen?
- Wie soll das Netzwerk erweitert werden?
- Welche Branchen (Gesundheitswesen, Umweltorganisationen, Sport, Kultur) sollen auf NPO-Seite in das Netzwerk einbezogen werden?
- Wie wird der Einbezug von kantonalen und kommunalen Stellen eingeschätzt?
- Welche Organisationen sollen für das erste Treffen konkret angeschrieben werden um das Netzwerk zu erweitern?
- Welche Unternehmen dürfen nicht fehlen?
- Welches Commitment ist möglich und sinnvoll?
- Wie verbindlich soll die Netzwerkstruktur definiert werden?

WORLD-CAFÉ VOM 14. JUNI 2010 MIT DEN PROFIT-ORGANISATIONEN

Tischgastgebende:

Tisch Nr. 1: Mariana Christen Jakob

Bandaufnahme des Gesprächs: Jovanka Ruoss

Tisch Nr. 2: Annegret Bieri

Bandaufnahme des Gesprächs: Philipp Baumann

Tisch Nr.3: Werner Riedweg

Bandaufnahme des Gesprächs: Salomé Staub

Die Tischgastgebenden moderieren das Gespräch soweit notwendig und animieren die Gesprächsrunde dazu, wichtige Überlegungen in Stichworten auf die Tischtücher zu schreiben.

Bei jeder Runde ist eine kurze Vorstellungsrunde angebracht, soweit die Teilnehmenden noch nicht untereinander bekannt sind.

Nach jeder Runde sind die Tischgastgebenden gebeten, im Plenum einen kurzen Einblick in die diskutierten Themen zu geben .

Nach jeder Runde wechselt die Zusammensetzung der Teilnehmenden. Die Tischgastgebenden und die drei Personen die für die Aufnahmen zuständig sind bleiben.

World-Cafe Diskussionsrunde 1

Eigene Erfahrungen

- Welche Erfahrungen haben die teilnehmenden Personen bereits mit CSR gemacht?
- Welche Erfahrungen wurden in der Organisation die von den teilnehmenden Personen vertreten wird bereits mit CSR gemacht?
- Was hat sich bewährt?
- Können sie positive Beispiele nennen?
- Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?
- Können sie negative Beispiele nennen?
- Worauf sollte besonders geachtet werden?

World-Cafe Diskussionsrunde 2

Erwartungen und Befürchtungen

- Was erwarten die teilnehmenden Personen und PO vom Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung?
- Welche Befürchtungen bestehen?
- Was schreckt eher ab?
- Was macht die Teilnahme für die PO attraktiv?
- Welche Ergebnisse müssen erzielt werden, damit die Teilnehmenden Personen mit dem Erreichten zufrieden sind?

World-Cafe Diskussionsrunde 3

Ressourcen und Weiterentwicklung des Netzwerks

- Welche Ressourcen können die teilnehmenden Personen und PO für das Netzwerk Unternehmen mit Verantwortung einsetzen?
- Wie soll das Netzwerk erweitert werden?
- Welche Branchen (Gesundheitswesen, Umweltorganisationen, Sport, Kultur) sollen auf PO-Seite in das Netzwerk einbezogen werden?
- Wie wird der Einbezug von kantonalen und kommunalen Stellen eingeschätzt?
- Welche Organisationen sollen für das erste Treffen konkret angeschrieben werden um das Netzwerk zu erweitern?
- Welche Unternehmen dürfen nicht fehlen?
- Welches Commitment ist möglich und sinnvoll?
- Wie verbindlich soll die Netzwerkstruktur definiert werden?

ANHANG B

Leitfaden für das Expertinnen und Experteninterview

Frage 1: *Ist der Bedarf an das Zentralschweizer Netzwerk „Organisationen mit Verantwortung“ vorhanden und was sind die Erwartungen der Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen?*

Frage 2: *Was ist die Rolle der Sozialen Arbeit in Corporate Social Responsibility Netzwerken?*

Einstieg

Einführung in das Interview

Begriffs Erklärung;

Corporate Social Responsibility,

Corporate Citizenship,

Corporate Volunteering,

Corporate Partnership,

Corporate Giving,

Corporate Foundation

Netzwerk erläutern, wie alles aufgebaut ist und zusammenhängt

Das Interview ist in zwei Teile geteilt; Im ersten Teil geht es um gemachte CSR Erfahrungen. Im zweiten Teil um das geplante CSR Netzwerk

1. Teil/ CSR Erfahrungen

Positive gemachte CSR Erfahrungen

Negative gemachte CSR Erfahrungen

Allgemeine Erwartungen an CSR

Allgemeine Befürchtungen an CSR

CSR Ziele

Kommunikation von CSR Aktivitäten

2. Teil/ CSR Netzwerk

Erwartungen an das geplante CSR Netzwerk

Was erwarten Sie von dem CSR Netzwerk?

Was erwarten sie von potenziellen Partnerinnen und Partnern?

Was erwarten sie an Ressourcen? (Monetär, Sachleistungen)

Befürchtungen an das geplante CSR Netzwerk

Was will man nicht von einem Netzwerk

Was sind die Befürchtungen an mögliche Partnerschaften?

Kommunikation von dem geplanten Netzwerk

Inwiefern soll das Netzwerk mit den Medien kooperieren?

Ressourcen

Ressourcen die sie geben könnte an potenzielle Kooperationspartner und Partnerinnen?

Weitere Branchen für das Netzwerk

Welche Branchen sollte man mit einbeziehen?

Erwartungen an die HSLU SA und HSLU W

Was für Erwartungshaltungen haben sie gegenüber der HSLU?

Welche Rolle soll die HSLU einnehmen?

Rolle der Sozialen Arbeit

Was für eine Rolle soll die SA in dem CSR Netzwerk einnehmen?

Welche Rolle wird von der SA erwartet?

Ausstiegsfragen/ Interviewprotokoll

Name des Interviewten

Position des Interviewten

Kontextinformation

Datum

Ort des Interviews

Dauer des Interviews

Interviewsituation, Stimmung

Titelbild: Philipp Th. Baumann,
(2009) Pilatus