

**Beitrag Thomas Röbbke:**

## **Welche Rolle haben Mittlerorganisationen in Projekten des Corporate Volunteering?**

**Fachtagung „Neue Verbindungen schaffen“ am 29.6.09 in Berlin, Veranstalter upj und Bertelsmann-Stiftung**

Wir diskutieren in dieser Arbeitsgruppe die Rolle von Mittlerorganisationen in Projekten des Corporate Volunteering. In Deutschland ist diese Projektform noch jung. Begonnen hat sie meines Wissens mit dem Projekt „Seitenwechsel“ der Patriotischen Gesellschaft in Hamburg, das, aus der Schweiz kommend, Manager großer Konzerne darauf vorbereitete, eine Woche in einer sozialen Einrichtung zu hospitulieren. Anfangs waren es meist Bahnhofsmmissionen, Obdachlosenunterkünfte, Drogenhilfen, also Einrichtungen, die sich um die Außenseiter dieser Gesellschaft kümmern.

Heute hat sich Landschaft des Corporate Volunteering (im weiteren: CV-Projekte) ausdifferenziert und professionalisiert. Es gibt nicht nur das Format einer einwöchigen Hospitation. Es werden Teamfindungstage angeboten, Caring Days ganzer Unternehmen vorbereitet und durchgeführt oder Möglichkeiten von Secondments zu Verfügung gestellt. Freiwilligenagenturen wie Tatendrang in München gehen in Firmen und beraten dort Unternehmensmitarbeiter, die ein Ehrenamt aufnehmen wollen. Marktplätze und Unternehmenstage bringen Gemeinnützige und Wirtschaftsunternehmen zusammen, um gegenseitig Vereinbarungen der Unterstützung zu schließen und umzusetzen.

Es gibt aber nicht nur einzelne Agenturen, die sich vor Ort um Corporate Volunteering kümmern, sondern auch bundesweite Netzwerke wie upj. Die Liste der einschlägigen Literatur ist lang, politische Aktionen um CV-Projekte zu fördern, zumindest wohlwollend. Dennoch ist die Situation dieser Mittlerorganisationen prekär geblieben. So sinnvoll – noch einmal forciert durch die derzeitige Wirtschaftskrise und den dort zutage getretenen Mangel an wirtschaftlichem Ethos – derartige Programme erscheinen, so selten haben sie bis heute eine dauerhafte Form der Finanzierung ihrer Leistungen erreicht.

Angesichts dieser erkennbaren Kluft zwischen Bedürfnis und Bedarf, gesellschaftlicher Notwendigkeit solcher Mittler und ihrer dauerhaften finanziellen Instabilität, muss man freilich die Frage stellen, ob Unternehmen Mittlerorganisation für Corporate-Volunteering wirklich benötigen? Sind Sie bereit, für die angebotenen Dienstleistungen angemessen zu bezahlen? Können also umgekehrt CV-Projekte ein Geschäftsmodell für Mittlerorganisationen begründen, von dem Mittlerorganisationen als Dienstleister leben können?

Zu 1.:

Aus meiner mittlerweile siebenjährigen Praxis, in der ich im Zentrum Aktiver Bürger die Umsetzung von CV-Projekten in der Metropolregion Nürnberg begleitet habe, aus zahlreichen Gesprächen mit Vertretern aus Personal- und

Kommunikationsabteilungen in Unternehmen und nach den vielen Erfahrungen, die Manager und Führungskräftenachwuchs nach Partnerschaftstagen oder einwöchigen Einsätzen in sozialen Einrichtungen uns gegenüber äußerten, stellt sich wieder die Frage, die ich eigentlich schon beantwortet glaubte: Was macht unseren Rohstoff, unsere Dienstleistung, die wir anbieten, wirklich aus?

Den entsprechenden Broschüren und Büchern zum Thema Corporate Citizenship konnte ich schon vor sieben Jahren entnehmen, dass wir ein Bildungs- und Qualifizierungsangebot machen. Es geht um soziale Kompetenzen, die wir vertiefen und vermitteln. Aber was ist das: Soziale Kompetenz? Und vor allem: Welche besonderen Kompetenzen sind für Unternehmen so offensichtlich funktional, dass der Zweck unserer Angebote für diese unmittelbar nachvollziehbar wäre? Provozierend offen hat mir ein Bankmanager einmal erklärt, er benötige Führungskräfte, die auch bereit seien, jemanden zu entlassen, wenn das Unternehmen es verlangt. Daran zeigt sich, wie ambivalent der Begriff der sozialen Kompetenz ist. Das betrifft auch die Erfahrungen, die Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs in unseren Programmen gemacht haben. Viele haben mir von Begegnungen mit Menschen berichtet, die sie beispielsweise in der Heilsarmee oder in der Drogenhilfe kennen gelernt haben. Besonders berührte sie, dass manche Schicksale, mit denen sie konfrontiert wurden, dem eigenen Lebensweg so ähnlich waren. Ein leitender Angestellter, im Job durchaus erfolgreich mit netter Familie und eigenem Haus, trennt sich von seiner Frau. Plötzlich kommt etwas ins Rutschen. Schließlich landet er nach Verlust der Familie und Entäußerung des Besitzes in der Gosse. Er beginnt zu trinken, verliert das Haus usw. Irgendwie hat sich ein Haar reingezogen. Was aber soll man als angehende Führungskraft, mit einem derartigen Schicksal hautnah konfrontiert, lernen? Demut gegenüber dem eigenen glücklichen Schicksal? Dankbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber, der einen in kritischen Situationen nicht im Stich gelassen hat? Empathie ist nicht unbedingt eine Verhaltensweise, die überall und in jeder beruflichen Situation geschätzt wird.

Das soll heißen: Wir bieten unter dem Label „soziale Kompetenz“ Erfahrungen an, die nicht eindeutig die Rolle, die man im Beruf einnimmt, unterstützen und stärken. Wir wecken Verständnis für die unterschiedlichen Seiten des Lebens, fördern den interkulturellen Brückenbau in der Gesellschaft, erweitern auch die Möglichkeiten der Kommunikation usw. Das sind alles Ziele, die wir gesellschaftlich für gut heißen. Aber entsprechen sie gleichermaßen den in der Wirtschaft geforderten Verhaltensweisen und Fähigkeiten? Manche schon, andere vielleicht nur zum Teil. Wir wissen nicht, ob diese Fähigkeiten in toto gebraucht werden. Wir sollten zu diesem ambivalenten Outcome stehen. Aber wir müssen begreifen, dass er nicht leicht zu verkaufen ist.

Was also können wir tatsächlich leisten? Und vor allem: In welchem Verhältnis stehen unsere Angebote zum tatsächlich geforderten Führungsverhalten? Wir müssen ehrlich sein, indem wir sagen, dass unsere Angebote vielleicht auch ein gewisses antrainiertes oder selbstverständliches Führungsverhalten infrage stellen. Müssten wir nicht auch ein neues Verständnis von Leadership politisch und gesellschaftlich einfordern – etwas, was angesichts der derzeitigen Wirtschaftskrise offene Ohren findet? Jedenfalls müssten wir unsere Angebote noch viel genauer erforschen, um sagen zu können, was ein Unternehmen erwarten kann. Es gibt durchaus Unternehmen, die auf einen „menschlichen“ Führungsstil setzen. Wir sollten uns mit ihnen zusammensetzen und gemeinsam überlegen, wie ein

verändertes Führungsverhalten definiert werden kann, das auch zu jenen Kompetenzen passt, die unsere Angebote als Mittlerorganisation vermitteln können.

Zu 2.:

CV-Projekte sind keine Selbstläufer. Unternehmen geben für viele Dinge viel Geld aus, unsere Dienstleistungen müssen wir aber oft wie saures Bier andienen. Wie schon gesagt: Es könnte damit zusammenhängen, dass das Profil unserer Leistungen für die Unternehmensseite nicht genau erkennbar ist (s.o.). Deshalb kann meines Wissens keine Mittleragentur mit ihrem Angebot in Deutschland wirklich kostendeckend arbeiten (wenn man die Personalkosten einbezieht). Es ist immer ein Zuschussgeschäft, das nur funktioniert, weil es eine öffentliche Basisfinanzierung der Agenturen gibt oder andere Formen der öffentlichen Projektförderung bestehen. Auch für die Zukunft bin ich skeptisch, ob wir angesichts der derzeitigen Krise ein Umdenken erleben werden. Ich halte es für viel wahrscheinlicher, dass an den marginalen CV-Projekten in Firmen eher noch gespart werden wird, weil sie einfach nicht zum Kerngeschäft gehören. In Krisenzeiten gilt das Gebot: Rationalisierung, Kostenreduzierung. Vielleicht sitzen wir heute wieder einem Hype auf, den wir noch aus den 1990er Jahren gut kennen. Damals staunten wir alle über das junge Thema Fundraising. Auch dies ist, gemessen an der damals prognostizierten massenhaften Verbreitung von Fundraising-Agenturen in Deutschland, ein Randphänomen geblieben. Ein Grund unter anderen könnte sein, dass diese Vermittlungsleistungen in Deutschland – im Gegensatz zu den USA – nicht als zu bezahlende Dienste anerkannt sind. Ich denke, wir haben am sog. UNICEF-Skandal nachvollziehen können, dass es die Deutschen überhaupt nicht goutieren, wenn ein Teil ihrer Spenden für Verwaltung eingesetzt wird. Man will – durchaus plausibel –, dass möglichst viel Geld bei den eigentlichen Adressaten der Hilfe landet. Diese Debatte sehe ich jetzt wieder auf die Mittlerorganisationen des CV zukommen.

Wir haben uns zudem in den letzten Jahren in die Defensive begeben. Das erste mir bekannte CV-Format in Deutschland war der aus der Schweiz kommende „Seitenwechsel“ vor etwa zehn Jahren. Seitenwechsel war als Geschäftsmodell angelegt, hatte ein ordentliches Salär für Mittlertätigkeit eingeplant. Das neueste Format, der Marktplatz, der von der Bertelsmann-Stiftung hierzulande beworben wird, will über Geld am liebsten gar nicht reden.

Trotzdem möchte ich ein vielleicht überraschendes Fazit ziehen: Der Einsatz lohnt sich!!!

Diese Ausführungen mögen sehr ernüchternd klingen. Dennoch bin ich persönlich überzeugt von unseren Projekten des CV, weil ich glaube, dass sie ein wichtiger Baustein für eine sich verändernde Führungs- und Unternehmenskultur sein können. Sie befördern eine ganzheitliche Sicht auf die Menschen, die im Betrieb arbeiten, aber auch auf dessen Kunden. Vielleicht wird man beim nächsten Gespräch über einen Privatkredit noch einmal genauer nachdenken, wenn man manche Wege in Verschuldungsfallen hautnah kennen gelernt hat. Viele Teilnehmer berichten von persönlich sehr nahe gehenden Erlebnissen, die sie nicht mehr missen möchten. Worin aber könnte der Mehrwert für das Unternehmen bestehen, das derartige Maßnahmen schließlich finanzieren soll? Ich glaube nach vielen Gesprächen, dass es weniger um den Qualifizierungsbedarf geht, sondern eher um ein aus einem Unternehmensethos nach innen (zu den Mitarbeitern) und außen (zur Öffentlichkeit) gesandtes Signal, dass es dem Unternehmen nicht gleichgültig ist, was

gesellschaftlich passiert. In einer derart geprägten Unternehmenskultur fühlen sich Mitarbeiter zuhause, und gute Unternehmer wissen, dass sich diese Identifikation leistungsfördernd auswirkt. Eine derartige Kultur aber ist nur glaubwürdig, wenn sie nicht von Anfang bis Ende kommerziell durchgestylt und optimiert ist. Es braucht Erfahrungsräume, die nicht instrumentell belegt sind. Neben der strategischen Ausrichtung sind Möglichkeiten für Kreativität und Freispiel wichtig.

Hierfür können Mittlerorganisationen der Zivilgesellschaft nicht nur in den Unternehmen werben. Ihre Aufgabe sollte es vor allem sein, Plattformen zu schaffen, in denen möglichst vielfältige Angebote für ein derartiges „Freispiel“ bereitgestellt werden. Eine Vielfalt, die je nach Größe oder Ausrichtung der Unternehmen das passende Format anbieten kann. Und schließlich kann eine Mittlerorganisation darauf hinwirken, dass aus den punktuellen Begegnungen zwischen den gesellschaftlichen Welten nachhaltige Kontakte entstehen, haltbare Beziehungen und Partnerschaften, um einer weiteren gesellschaftlichen Segregation – wenigstens auf der Ebene der menschlichen Begegnungen – vorzubeugen. Ich möchte diesen Unterschied in der Herangehensweise mit einem Bild erläutern. Bisher haben die Mittler versucht, die Eigenlogik der Wirtschaftsunternehmen zu begreifen und ihr Angebot so zu platzieren, dass es dieser Logik folgen kann. Vielleicht müssten wir aber eher in komplementären Gegensätzen denken, die sich ergänzen, ähnlich dem Ying-Yang-Prinzip. Im Schwarzen Feld der Wirtschaft gäbe es demnach einen weißen Punkt, der dem Feld Spannung verleiht. So wie es eben im weißen Feld des Sozialen einen schwarzen Punkt gibt. D.h.: Auch im Sozialen spielt das Wirtschaftliche eine Rolle. Aber deshalb muss man sich dieser Logik nicht ähnlich machen, die Farben ineinander zu einem Grau zusammenfließen lassen, sondern vielmehr den Kontrast aufrecht erhalten. Ebenso sollte es im Feld des wirtschaftlichen Denkens und Handelns eine Insel des Gemeinnützigen geben. Eine Art Gegenstromprinzip und interne Reibung, das die schwarze Farbe eigentlich besser zur Geltung bringt. Das mag sehr idealistisch klingen. Aber es gibt Idealisten auf allen Seiten. Ich glaube, das bringt uns weiter, als bemüht und verkrampt zu versuchen, den instrumentellen Logiken des wirtschaftlichen Handelns zu folgen.