



Die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ): Praktische Erfahrungen mit der Förderung des Engagements von Unternehmen im Gemeinwesen¹

Dr. Reinhard Lang ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der UPJ-Bundesinitiative im UPJ-Büro Berlin-Brandenburg in der Paritätischen Bundesakademie, Geschäftsstelle Berlin. Peter Kromminga ist Geschäftsführer der UPJ-Bundesinitiative im zentralen UPJ-Servicebüro in Hamburg beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg.

Die weltweit agierende Unternehmensberatung Artur D. Little und das Jugendamt Wiesbaden stellen jeweils eine Mitarbeiterin mit einem festen Stundenkontingent frei, um gemeinsam Projektmesen zu organisieren, auf denen sich Kinder- und Jugendprojekte mit Unternehmen treffen, kennen lernen und gemeinsame Vorhaben absprechen. Mehr als 10 Kooperationsprojekte zwischen kleineren und größeren Wiesbadener Unternehmen und Jugendprojekten sind bereits daraus hervorgegangen. Das komplette 120köpfige Team der Siemens-Unternehmensberatung baut in Tschechien innerhalb eines Tages ein Camp für Heimkinder und gründet eine eigene Stiftung, aus der solche Hilfsprojekte unterstützt werden. Logistisch vorbereitet hat das Unternehmen den Einsatz gemeinsam mit einem kirchlichen Jugendverband. Die Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG mit Hauptsitz in Hamburg hat eine eigene Jugendstiftung eingerichtet, mit der sie selbst in Hamburg und an anderen Standorten die „Joblokomotive“ betreibt, die benachteiligten jungen Menschen die Integration in Ausbildung und Arbeit erleichtert. Im Amt Brück in Brandenburg bringt die Amtsjugendpflegerin Unternehmen aus dem örtlichen Gewerbegebiet, Jugendliche und Jugendclubs zusammen. Rund 20 Unternehmen unterstützen auf vielfältige Weise Projekte von Jugendlichen aus der Region. Angeregt wurde diese Initiative durch ein Modellprojekt des Brandenburger Landesjugendamtes, das von UPJ begleitet wird. In Sachsen organisiert UPJ regionale runde Tische von Unternehmen, Kammern, Jugendarbeitsinitiativen

¹ Dieser Artikel ist auch erschienen in der Dokumentation der Tagung „Bürgergesellschaft und Wirtschaft - Die neue Rolle von Unternehmen vom 11.-12.11.2001 in Berlin des Deutschen Instituts für Urbanistik

und kommunalen Jugendämtern, aus denen Kooperationen zwischen den Unternehmen und Jugendarbeitsinitiativen hervorgehen.

Solche „Dreiecksverhältnisse“ zwischen Unternehmen, Jugend- und Sozialeinrichtungen und Kommunen auf regionaler Ebene sind der Kern der Engagementförderung, die sich die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) zum Ziel gesetzt hat.

UPJ: Drehscheibe für Corporate Citizenship

„Brücken bauen: Soziale Kooperation macht Sinn!“ Unter diesem Motto hat die UPJ-Bundesinitiative 1996 damit begonnen, neuartige Beziehungen zwischen Wirtschaft und Gemeinwesen zu initiieren, Kompetenzen und Ressourcen in sozialen Partnerschaften jenseits von Markt und Staat zusammen zu führen. Ziel sind Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und Gemeinwesenorganisationen, die die Problemlösungskompetenzen vor Ort erweitern und neue, zusätzliche Möglichkeiten für gesellschaftliche Teilhabe, Bildung, Selbstorganisation und Eigeninitiative im Gemeinwesen erschließen. Aufgabe der UPJ-Bundesinitiative ist es, zu erkunden und zu erproben, was es an Formen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen im Gemeinwesen bereits gibt, welche Kooperationen zwischen Unternehmen und speziell Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit möglich sind, und was getan werden könnte, um Unternehmen für ein nachhaltiges Engagement im Gemeinwesen zu gewinnen.

Mittlerweile hat sich die UPJ - Bundesinitiative zu einem bundesweiten Netzwerk zur Förderung von Corporate Citizenship entwickelt, in dem vielfältige Kompetenzen und praktische Erfahrungen sowie Kontakte zu zahlreichen Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und sozialen Organisationen vereinigt sind. Dieser Fundus wird durch den Austausch innerhalb des UPJ-Netzwerks weiter entwickelt und steht über das zentrale UPJ-Servicebüro in Hamburg Unternehmen, Organisationen, Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit zur Verfügung². Gefördert wird die UPJ-Bundesinitiative seit 1996 vom

² Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ), Amandastr. 60, 20357 Hamburg, Telefon: 040-434274, eMail: info@upj-online.de. Ansprechpartner: Peter Kromminga. Kontakt zum UPJ-Netzwerk sowie vielfältige Informationen, Arbeitshilfen, Praxisbeispiele, Veranstaltungskalender, Links, Literatur, u.v.m. zu Corporate Citizenship über die UPJ-Homepage: www.upj-online.de

Bundesjugendministerium, einigen Bundesländern und privaten Stiftungen.

Partner im UPJ-Netzwerk sind Organisationen aus 10 Bundesländern, die mit jeweils eigenen Programmen und Konzepten das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen auf lokaler und regionaler Ebene fördern: mit UPJ-Foren, Mentoreneinsätzen, Mittlertätigkeit für Unternehmen und freie Träger, Einsätzen in anderen Lebenswelten, Gemeinschafts- und Bürgerstiftungen, Kampagnen, Modellprojekten. Darüber hinaus stehen die UPJ-Partner je nach den dafür zur Verfügung stehenden Kapazitäten auf regionaler Ebene als Ansprechpartner zum Thema zur Verfügung und

- stellen Informationen, Fortbildung oder Beratung zur Verfügung;
- betreiben Öffentlichkeitsarbeit zu Corporate Citizenship;
- unterstützen Unternehmen bei Bedarf darin, je nach Zielstellung geeignete Formen des Engagements, Aktionsfelder und passende Partner zu finden;
- oder sie entwickeln und erproben (z.T. gemeinsam mit öffentlichen Verwaltungen) Herangehensweisen, die geeignet sind, das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in einer Region zu „wecken“.

Die UPJ-Bundesinitiative verbindet diese regionale Arbeit mit *bundesweiten* Aktivitäten:

- Information und Öffentlichkeitsarbeit über Corporate Citizenship;
- Ansprache von Unternehmen und ihren Verbänden, Politik und Verwaltungen;
- Praxisforschung;
- Erstellung und Vertrieb von Informations- und Arbeitsmaterialien zum Thema;
- Beobachtung der Entwicklung in Deutschland sowie Recherche und Auswertung von Programmen und Erfahrungen mit Corporate Citizenship in anderen europäischen Ländern;
- Aufbau eines Informations-Angebots zu Corporate Citizenship im Internet (www.upj-online.de) mit best-practice-Beispielen, Informations- und Arbeitsmaterialien, Hinweisen auf Aktivitäten von Unternehmen, nützlichen Links, Literatur, Tagungen, Vernetzungsmöglichkeiten, Informationen über Corporate Citizenship in Europa, etc.;
- Koordination des UPJ-Netzwerks und Konzepttransfer.

In den vergangenen Jahren hat die UPJ-Bundesinitiative zahlreiche Kooperationsprojekte vor allem zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit auf lokaler und regionaler Ebene untersucht, initiiert und dokumentiert³. Daraus lassen sich mehrere Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Förderung des Engagements von Unternehmen ziehen:

Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen ist vielfältig

Corporate Citizenship hat Konjunktur. Die öffentliche Aufmerksamkeit an der über das Spenden, Stiften oder Sponsern finanzieller Mittel hinausgehenden sozialen Verantwortung von Unternehmen hat in den letzten eineinhalb Jahren v.a. durch die Arbeit verschiedener Institutionen und Initiativen⁴, sowie durch die in diesem Zusammenhang in den Medien kommunizierten Programme von Siemens, Henkel, Lufthansa, Ford und vielen anderen großen Unternehmen rapide zugenommen. Im Zentrum der Debatte steht bislang v.a. die Frage, wie große Unternehmen das freiwillige, ehrenamtliche Engagement von Mitarbeiter/innen und Bürger/innen fördern können.

So interessant solche Projekte großer Unternehmen ohne Zweifel sind – es sind (im Vergleich mit der Entwicklung in GB und NL) bislang noch nicht sehr viele, und sie lassen sich u.E. nicht ausnahmslos auf alle Unternehmen übertragen. Mindestens ebenso interessant, wenn nicht bedeutsamer für die Verankerung einer den angelsächsischen Ländern vergleichbaren „Kooperationskultur“ im Gemeinwesen sind u.E. die gemeinwesenbezogenen Aktivitäten kleiner und mittelständischer Unternehmen, die sich in ihrem regionalen Umfeld engagieren, und bspw. durch Geld- und Sachmittelspenden den Aufbau von Seniorentreffs unterstützen, die Jugendabteilung des Sportvereins mit Firmenfahrzeugen kostenlos zu Auswärts-spielen fahren, mit kostenlosen Ar-

³ über 90 exemplarische Beispiele, wie sich große, mittelständische und kleine Unternehmen in Kooperationsprojekten mit größeren- und kleinen Jugend- und Sozialorganisationen engagieren sind anschaulich beschrieben in Damm/Lang 2001 und auf der UPJ-Homepage www.upj-online.de

⁴ Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“; Kampagne zum Internationalen Jahr der Freiwilligen; Initiative „Freiheit und Verantwortung“ der großen Unternehmensverbände und der Wirtschaftswoche; Schirmherrschaft des Bundeskanzlers für den von mehreren großen Unternehmen gesponserten Wettbewerb *startsocial*

beitseinsätzen und Produkten zu Sonderkonditionen Anliegen gemeinnütziger Organisationen fördern, gemeinsame Veranstaltungen mit der Sozialstation oder dem Schulförderverein durchführen, Mitarbeiter/innen aus der Personalabteilung für die Durchführung von Bewerbungstrainings im benachbarten Stadtteilzentrum freistellen, ihre Auszubildenden für eine Projektwoche in einer Behinderteneinrichtung mitarbeiten lassen, Beratungsaufträge an soziale Organisationen vergeben oder gar mit diesen gemeinsam Produkte entwickeln, vermarkten und aus den Erträgen z.B. zusätzliche Ausbildungsplätze einrichten, o.ä.m.

Mögliche Arten der Beteiligung von Unternehmen an Kooperationsprojekten im Gemeinwesen

- Geld, Sachmittel
- Öffnung von Vertriebs- und Beschaffungswegen / Bereitstellung der Unternehmens-Logistik
- Zeit, Know-how:
(pro bono) Unternehmensleistungen / Arbeitseinsätze / Beratung / Schulung / Mitarbeit in Vorständen, Fördervereinen, Bürgerstiftungen / Freistellungen von Mitarbeiter/innen in der Arbeitszeit / Unterstützung des Engagements von Mitarbeiter/innen in deren Freizeit
- Einsatz eigener Kontakte (z.B. zu Lieferanten, Kunden, Service Clubs) / Lobby für Gemeinwesenorganisationen bzw. Anliegen im Gemeinwesen
- Aufträge an gemeinnützige Organisationen / geschäftliche Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen
- Errichtung einer eigenen Unternehmens-Stiftung / Beteiligung an Bürgerstiftungen, Förderfonds, Spendenparlamenten
- Bereitstellung zusätzlicher Praktikums-, Beschäftigungs-, Qualifizierungsmöglichkeiten

aus Damm/Lang 2001

Die Möglichkeiten des Engagements und der Beteiligung von Unternehmen an Projekten im Gemeinwesen sind vielfältig – und mit entsprechend vielfältigen Ansatzpunkten für die Motivation eines Engagements verbunden. Diese Potenzial sollte nicht durch die Verkürzung der Debatte und der Begrifflichkeiten auf eine bestimmte Engagementform (z.B. die Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Angestellten) verspielt werden.

Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen hat Tradition

Betrachtet man die Verbindungen zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen näher, fällt auf, dass eine Kooperation dieser einander (noch) „fremden Welten“ in Deutschland bislang weder im Selbstverständnis sozialer Organisationen noch in dem von Unternehmen verankert ist. Für beide ist in erster Linie der Staat für die Regelung sozialer Belange zuständig.

Zugleich gibt es aber vor allem auf regionaler und lokaler Ebene seit vielen Jahren vielfältige Verbindungen zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen: Es beteiligen sich bereits sehr viel mehr kleine und mittelständische Unternehmen an sozialen, kulturellen, ökologischen und Bildungsprojekten im Gemeinwesen, als bislang angenommen. Hier werden im Einzelfall meist keine großen Summen bewegt. Gleichwohl werden Veranstaltungen, Projekte, Anschaffungen und Kontakte möglich, die die soziale Infrastruktur und das Miteinander in der Region offenbar so sinnvoll bereichern, dass sich dafür auch private Unterstützer gewinnen lassen. Die Erfahrung zeigt: Der Bedarf zur Realisierung oder Verbesserung eines Projekts und die tatsächliche Möglichkeit eines Unternehmens, sich mit seinen spezifischen Ressourcen an einem Vorhaben zu beteiligen, das aus seiner Perspektive im Gemeinwesen Sinn macht, müssen zueinander passen, um hierzulande ähnlich vielfältige Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu entwickeln, wie wir sie aus anderen europäischen Regionen (und nicht nur aus den USA) kennen.

Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen ist ressourcen- und problemlösungsorientiert

Von kleinen und mittelständischen Unternehmen wird nicht in erster Linie Geld gespendet, gestiftet oder gesponsert, sondern es werden diejenigen Ressourcen eingesetzt (s.o.), die von den beteiligten Unternehmen schnell, einfach und für das Ziel eines Projekts möglichst wirkungsvoll zur Verfügung gestellt werden können: Sachmittel, Know-how, kostenlose Unternehmensleistungen, die Öffnung der Unternehmenslogistik (Kopierer, Werkstätten, Fuhrpark, etc.), Kontakte zu Geschäftspartnern, Engagementsätze in und außerhalb der Arbeitszeit, u.v.m. Die meisten KMU, die sich engagieren, tun dies vor Ort und aus Interesse an einem „funktionierenden Ge-

meinwesen“. Viele wissen, dass sie ihr Umfeld mehr als bisher beachten müssen, weil Entwicklungen außerhalb des Unternehmens und die „weichen“ Standortfaktoren für unternehmerisches Handeln an Bedeutung gewinnen – sei es, dass qualifizierter, kreativer und motivierter Nachwuchs in der Region gesichert werden muss, sei es, dass zufriedene Mitarbeiter, die in einem intakten Umfeld mit zufriedenstellender Infrastruktur leben, letztlich auch leistungsbereiter sind, sei es dass Eigeninitiative und ein gedeihliches soziales Klima am Standort die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen. Die größte Offenheit gegenüber einer Kooperation mit sozialen Organisationen besteht bei KMU dann, wenn gesellschaftliche Probleme und Bedarfe nicht in Geldeinheiten übersetzt werden, sondern ein Austausch über diese Probleme und Bedarfe, die Erkundung und gegenseitige Anerkennung unterschiedlicher Interessen und Sichtweisen, und - an den Schnittpunkten - die Suche nach Möglichkeiten im Mittelpunkt steht, unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen zur Erreichung von beiderseits favorisierten Lösungen zusammenzuführen, die dem Gemeinwesen und den Beteiligten nützen.

Möglicher Kooperations-Nutzen auf Trägerseite

Ressourcen:

Geld, Sachmittel, Logistik, Räume, Know-how, Zeit, Kontakte, Lobby
Zugang zu Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten für Adressat/innen

Projekt:

Umsetzung, Verbesserung, Absicherung direkter (materieller) Nutzen für Adressat/innen

„Markt“:

Erweiterung des Handlungsfeldes
Erschließung neuer Zielgruppen
konzeptionelle Innovation im Arbeitsfeld
Zugänge zu kostengünstigen Beschaffungs- und Vertriebswegen
Erhöhung der Flexibilität
Entwicklung und/oder Vertrieb von kommerziellen Produkten

Kommunikation:

neue Kontakte bzw. Zugänge zu wichtigen Austauschpartnern
Profilierung ggb. Öffentlichkeit / Politik / Verwaltung / Adressat/innen / potentiellen Mitarbeiter/innen

Platzierung bzw. Transport der jugend- bzw. sozialpolitischen Botschaft

Organisation:

zusätzliches Know-how
Personalentwicklung
Mitarbeiterbindung
Erweiterung der Methodenkompetenz
Professionalisierung der Organisation

Region:

Erweiterung der Problemlösungskompetenz
zusätzliche Ressourcen für Jugend- und Sozialarbeit
Regionalentwicklung
Investorenpflege

aus: Damm/Lang 2001

Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen ist nutzenorientiert

Der Vorteil neuer sozialer Partnerschaften ist evident, wenn sie für alle Beteiligten einen erkennbaren Nutzen erzielen - für die Unternehmensentwicklung, für die Lösung konkreter Probleme im Gemeinwesen, für die beteiligten Organisationen und für deren Adressat/innen (win-win-Situation):

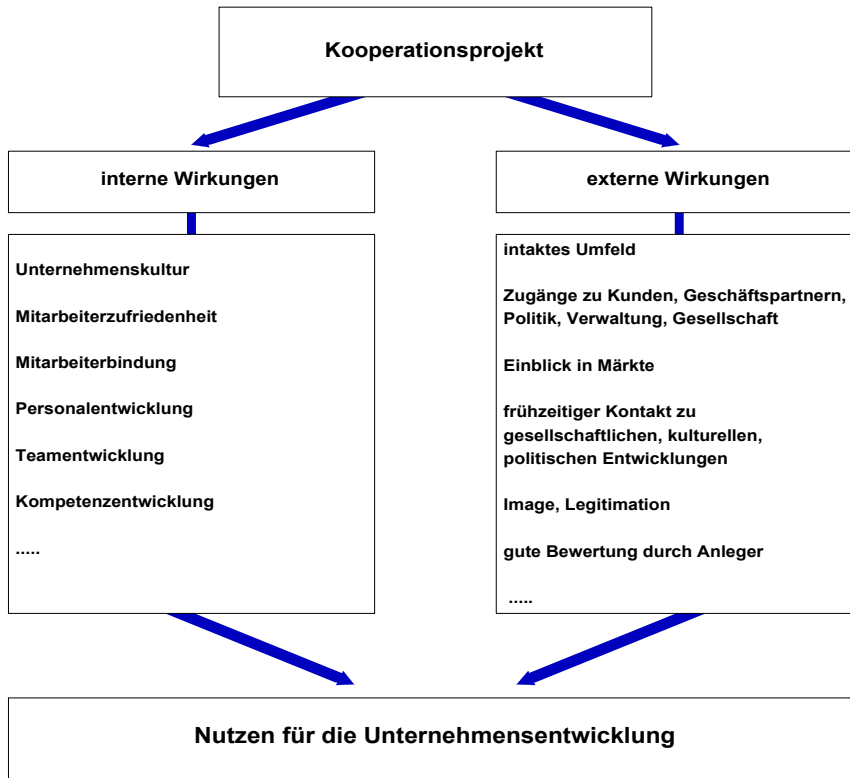
- Für Kinder und Jugendliche können durch das Engagement gerade von Unternehmen neue, zusätzliche Möglichkeiten sozialer Integration, für Engagement und Eigeninitiative, neue Zugänge zu Bildung und Möglichkeiten des Experiments mit neuen gesellschaftlichen Bedingungen entstehen – Möglichkeiten, die die Jugend- und Sozialarbeit in ihren Projekten alleine nicht anbieten kann.
- Soziale Organisationen können sich durch die Kooperation mit Unternehmen zusätzliche Ressourcen erschließen, erforderliches Know-how für ihre Organisationsentwicklung aneignen, ihre Problemlösungskompetenz erweitern, Fürsprecher für soziale Anliegen im Gemeinwesen gewinnen und innovative Projekte erproben;
- Unternehmen können mit einem gezielten Engagement Wirkungen im Bereich der Team- und Personalentwicklung erzielen, soziale Kompetenzen erwerben, ihre Unternehmenskultur und das Image von Unternehmen bzw. der Wirtschaft generell verbessern, gegenüber relevanten Zielgruppen verantwortliches Handeln dokumentieren, Mitarbeiter/innen motivieren und binden, qualifizierten Nachwuchs in der Region ken-

nen lernen, Einblicke in schnelllebige Märkte erhalten und durch eine „Investition“ ins Gemeinwesen Einfluss auf die Entwicklung „weicher“ Standortfaktoren nehmen;

- im Gemeinwesen entsteht durch Engagement und den Kontakt einander bislang „fremder Welten“ die Chance, neue Wege im Zusammenspiel von Staat,

Wirtschaft und Gesellschaft zu erproben, zusätzliche Kompetenzen und Kapazitäten für die Entwicklung der Region zu mobilisieren und neue Zugänge und Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe zu erschließen.

Beabsichtigte Wirkungen von Kooperationsprojekten



aus: Damm/Lang 2001

Unternehmen, die ihre über die eigentliche Geschäftstätigkeit im engeren Sinne hinausgehenden gesellschaftsbezogenen Aktivitäten bündeln, strategisch auf ein übergeordnetes Unternehmensziel ausrichten und in der Unternehmenspolitik verankern, sehen sich - statt wie bisher in der Rolle eines Wohltäters - eher in der Rolle des „Bürgers“ (Corporate Citizen), der mit anderen Akteuren vor Ort kooperiert, um eine in seinem Sinne wünschenswerte Entwicklung des Gemeinwesens zu unterstützen. Darin besteht die neue Qualität von Corporate Citizenship gegenüber dem traditionellen, karitativ ausgerichteten Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen.

Dies gilt auch für KMU – (noch) nicht im Sinne von „Strategie“ und „Bündelung“, aber auch KMU gehen tendenziell dazu über, ihr gesellschaftliches Engagement nutzenorientierter auszurichten. KMU erwarten von ih-

rem Engagement im Gemeinwesen zunehmend eine gewisse Wirkung, und zwar in zweierlei Hinsicht: zum einen wird ein spezifischer Nutzen für das Unternehmen erwartet, zum anderen wird mit dem Engagement eine gewisse Wirkung im Hinblick auf die Erweiterung der Funktions- bzw. Problemlösungsfähigkeit des Gemeinwesens verbunden, und zwar in den Bereichen, die für den erwarteten Nutzen des Unternehmens relevant sind.

Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen ist ein Wettbewerbsfaktor

Auf den Finanzmärkten scheint die soziale Performance von Unternehmen zunehmende Beachtung zu finden. Ein Engagement im Gemeinwesen und dessen Verankerung als essentieller Bestandteil unternehmerischen

Handelns in einer Corporate-Citizenship-Strategie ist für eine wachsende Zahl von Anleger/innen offenbar ein Indikator (neben anderen) dafür, dass ein Unternehmen die Erfordernisse der sich rasant verändernden globalen wie lokalen Rahmenbedingungen für nachhaltig erfolgreiches ökonomisches Handeln und dessen zunehmende Abhängigkeit von den Interessen unterschiedlicher „Stakeholder“ erkannt hat und auf allen Handlungsebenen betriebswirtschaftlich vorausschauend gehandelt wird¹. Corporate Citizenship ist Ausdruck einer Offenheit des Unternehmens gegenüber relevanten Entwicklungen in seinem Umfeld, auf die im Wettbewerb mit anderen Unternehmen immer schneller reagiert werden muss, sowie überprüfbarer Ausweis dafür, dass das Unternehmen über ein Sensorium für solche Entwicklungen verfügt.

Von der Öffentlichkeit noch kaum wahrgenommen wurde in diesem Zusammenhang eine Entscheidung des Gesetzgebers, nach der zukünftig auch in Deutschland mit einer ähnlichen Entwicklung wie in anderen europäischen Ländern und den USA zu rechnen ist, in denen Renten- und Pensionskassen den Trend zur Verankerung sozialer Verantwortung in der Unternehmenspolitik vorantreiben bzw. verstärken, weil sie (neben bspw. kirchlichen Anlegern) schwergewichtige Investoren in ethisch, sozial und ökologisch gut bewertete Unternehmen sind: In dem im Rahmen der Rentenreform verabschiedeten Gesetz über die private Altersvorsorge ist verankert, dass ein Versicherungsanbieter regelmäßig „darüber schriftlich informieren (muss), ob und wie er ethische, soziale und ökologische Belange bei der Verwendung der eingezahlten Beträge berücksichtigt“².

Dieser Aspekt von Corporate Citizenship ist für große Unternehmen sicher von größerer Bedeutung. Aber auch mittelständische Unternehmen sind davon betroffen – sei es,

dass sie ebenfalls an der Börse notiert sind, sei es, dass sie als Zulieferer größerer Unternehmen indirekt von deren Rechenschaftslegung betroffen sind, sei es, dass sie sich im Wettbewerb einem (zukünftigen) Standard nicht verschließen können.

- 54% der deutschen KMU engagieren sich extern sozial (0-9: 53%, 10-49: 62%, 50-249: 74%)
- Engagementfelder: Sport (43%), Gesundheit und Soziales (30), Kultur (28%), Bildung & Ausbildung (23%), Umwelt (15%), Politik (13%), Benachteiligte (9%), Sonstiges (17%)
- Die meisten KMU fokussieren ihr Engagement auf die lokale Ebene
- Motive: Ethische: 58%; Beziehung zum Gemeinwesen: 29%; Kundenbindung 27%; Beziehungen zu Geschäftspartnern 24%; Mitarbeiterzufriedenheit 14%, Geschäftserfolg: 14%, Ethik-Kodex: 5%; Druck von Außen: 2%
- Gelegentlich ohne strategische Motive: 31%; Gelegentlich mit strat. Motiven: 17%; Regelmäßig ohne: 27%; Regelmäßig mit: 24%
- Nutzen des Engagements: Beziehungen zum Gemeinwesen 25%, Kundenbindung 43%, Beziehungen zu Geschäftspartnern: 25%; Mitarbeiterzufriedenheit 24%, Geschäftserfolg 20%; Kein Nutzen 26%
- Quelle: Observatory of European SMEs 2002, No. 4

Die Verbreitung unternehmerischen Engagements im Gemeinwesen erfordert eine aktive Rolle von Politik und Verwaltung

Um diesen Trend aufnehmen und das Engagement von Unternehmen verstärken und in regionale, Träger- oder handlungsfeldbezogene Entwicklungsstrategien einbinden zu können, ist es erforderlich, dass Politik und Verwaltung hierbei eine aktive Rolle spielen und förderliche Rahmenbedingungen dafür schaffen. Relevante Unternehmenskooperationen entstehen nicht von alleine. Besonders in der derzeit noch relativ offenen Situation, in der solche Beziehungen angesichts des hierzulande tradierten Verhältnisses zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft keineswegs selbstverständlich sind, bedarf es dafür aktiver Anstöße von außen.

Vielerorts wird die Kooperation mit Unternehmen allerdings (noch) mit „Sponsoring“ gleichgesetzt und ausschließlich auf eine finanzielle Unterstützung von solchen

¹ Als Anzeichen, dass dies in der Wirtschaft durchaus ernstgenommen wird, ist z.B. zu werten, dass immer mehr Unternehmen der Dokumentation ihrer sozialen Verantwortung im Rahmen der Geschäftsberichterstattung großen Raum geben (siehe den Überblick über Nachhaltigkeits- oder Corporate Citizenship-Berichte deutscher Unternehmen auf www.upj-online.de). Um diese Entwicklung zu unterstützen, hat das europäische Unternehmensnetzwerk „Corporate Social Responsibility Europe“ gemeinsam mit der EU-Kommission Empfehlungen für eine standardisierte - und damit überprüfbare und vergleichbare - Geschäftsberichterstattung über nachhaltiges, sozial verantwortliches unternehmerisches Handeln vorgelegt (diese Empfehlungen sind über die UPJ-Bundesinitiative auch auf deutsch zu beziehen) - vgl. CSR Europe 2000/2001

² vgl. www.ethisches-investment.de

Projekten begrenzt, die aus Sicht der öffentlichen Verwaltung wünschenswert, mit öffentlichen Mitteln allein aber nicht zu finanzieren sind. Darüber hinausgehende Dimensionen des Engagements von Unternehmen im Gemeinwesen oder Möglichkeiten, dieses Engagement mit den vorhandenen Strukturen und Institutionen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements oder der Selbsthilfe zu verbinden, werden oft (noch) nicht gesehen oder als relevant eingeschätzt (vgl. z.B. Braun/Abt/Bischoff 2000). Mit Blick auf aktuelle Zielvorgaben z.B. für die Jugendhilfe - wie bspw. Gemeinwesenorientierung, Stärkung regionaler Kooperation, Aktivierung und Beteiligung der Adressat/innen, Vernetzung von Angeboten und Einrichtungen, Gewinnung neuer Partner – kann eine aktive Rolle bei der Initiierung von Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und freien Trägern jedoch durchaus als Teil der originären Aufgaben der öffentlichen Verwaltung betrachtet werden. Die Verwaltung hat in besonderer Weise die Möglichkeit, politische Willensbildung herbeizuführen und Entscheidungen umzusetzen, Mandatsträger und Verwaltungsspitzen einzubinden, Kooperationspartner zu vermitteln, die Akteure vor Ort zu unterstützen, deren Aktivitäten zu koordinieren und zu kommunizieren, Kooperationsprojekte mit kommunalen Planungen und fachlichen Entwicklungen zu verbinden und vor allem die für die Initiierung und Ver selbstständigung von Kooperationsbeziehungen in einer Region notwendigen (formalen) Rahmenbedingungen und Ressourcen bereitzustellen. Den Unternehmen kann mit einer aktiven Rolle der Verwaltung überdies signalisiert werden, dass ihre Beteiligung gewünscht wird, soziale Kooperation (politische) Bedeutung hat und nicht Einzelinteressen, sondern Belange des Gemeinwesens im Mittelpunkt stehen.

Drei Voraussetzungen müssen aber in jedem Fall gegeben sein: Zum einen muss eine explizite Entscheidung für die aktive Beschäftigung mit dem Thema getroffen und politisch abgesichert werden. Zum anderen braucht es ein/e Protagonist/in des Prozesses innerhalb der Verwaltung - eine möglichst beharrliche und durchsetzungsfähige Person, die in der Anfangsphase die Initiative ergreifen und die – drittens - die erforderlichen Rahmenbedingungen klären muss:

- Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen müssen geklärt werden.

- Ein/e verlässliche Ansprechpartner/in muss für das Thema zur Verfügung stehen.
- Die zuständige Person bzw. Abteilung braucht ein gewisses Zeitbudget, einen Arbeitsauftrag und Finanzmittel.
- Ein Konzept muss entwickelt und möglichst *systematisch* umgesetzt werden.
- Für diese Umsetzung müssen Qualifizierungsmöglichkeiten und Arbeitshilfen zur Verfügung stehen.
- Für die Strategie, die Arbeitsschritte und das damit verbundene Selbstverständnis der Verwaltung muss es (politische) Rückendeckung geben.

Was können Politik und Verwaltung auf regionaler Ebene tun? 8 Beispiele

Es gibt noch nicht sehr weit verbreitete Erfahrungen mit der Einbindung von Unternehmen in die Jugend- und Sozialarbeit. Der Sport- und Kulturbereich eignen sich aus verschiedensten Gründen nicht als Vorbilder. Aber uns sind einige praktische Beispiele bekannt geworden, mit denen öffentliche Verwaltungen auf kommunaler und Landesebene und/oder von ihnen unterstützte Organisationen Unternehmen für ein (verstärktes) Engagement im Jugend- und Sozialbereich gewinnen. Die Beispiele 1-4 sind eher geeignet, um regionale Kooperationsprozesse anzuregen, die Beispiele 5-8 sind konkrete Programme, die einzelnen Unternehmen angeboten werden, und die über ihre erfolgreiche Umsetzung Nachahmer und weitere Kooperationsbeziehungen nach sich ziehen können.

1. Regionales Fundraising bei Unternehmen

Die Gewinnung von Kooperationspartnern ist eine Fundraising-Aufgabe – für die einzelnen Organisationen ebenso, wie für eine Verwaltung, die selbst aktiv werden und neue Partner für die Jugend- und Sozialarbeit gewinnen oder das bürgerschaftliche Engagement im Gemeinwesen insgesamt steigern will³. Wird eine Entscheidung für einen solchen, eher ressourcenorientierten Ansatz getroffen, wird ein/e Mitarbeiter/in mit Fundraising für die Jugend- und Sozialarbeit v.a. bei Unternehmen betraut und dafür die entsprechenden personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen. Die eingeworbenen Ressourcen fließen di-

³ Grundlegendes zum Fundraising siehe Haibach 1998, Fundraisingakademie 2001

rekt in konkrete Projekte der öffentlichen und freien Jugend- und Sozialarbeit, für die Fundraising betrieben wird. Eventuelle Gegenleistungen für Unternehmen im Rahmen von Sponsoringprojekten werden von Einrichtungen und freien Trägern gemeinsam mit der Verwaltung entwickelt und umgesetzt; für Akquisition und Beziehungspflege ist jedoch die Verwaltung allein zuständig⁴.

2. Regionale/kommunale UPJ-Foren

Foren sind geeignet, um die UPJ-Idee vor Ort bekannt zu machen und Kooperationsprojekte anzuregen. Organisiert werden Foren in der Regel von öffentlichen Verwaltungen oder dafür öffentlich geförderten Organisationen⁵, und am besten gemeinsam mit einem bekannten Unternehmen mit Reputation aus der Region, das sich in der Vergangenheit um das Gemeinwesen bemüht hat. Ziel ist es, Unternehmen über Beteiligungsmöglichkeiten und praktische Erfahrungen sowie über Organisationen und konkrete Unterstützungsmöglichkeiten vor Ort zu informieren, Möglichkeiten direkter Begegnung und Kontaktaufnahme von Unternehmen und Jugendlichen bzw. Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit zu schaffen (Projektmesse), und möglichst konkrete Kooperationsprojekte anzuregen⁶.

3. Aufbau einer Kooperationsstruktur

Die Kooperation von Unternehmen und Gemeinweseninitiativen braucht Kristallisationspunkte, an denen (partiell) gemeinsame Interessen zusammen fließen und in Handlung umgesetzt werden können. Hier könnte eine Aufgabe der öffentlichen Verwaltung z.B. darin bestehen, Anreize zu setzen und sich aktiv am Aufbau und an der (Anschub)Förderung eines Gremiums/eines Netzwerkes/einer Organisation zu beteiligen, die ihrerseits Akteure und Potenziale in einer Region bündeln und gemeinsam wirksam werden lassen können. Beispiele sind etwa die Anschubförderung oder Einrichtung eines Fördervereins, einer Bürgerstiftung, eines Spendenparlaments, die Initiierung themenbezogener Kampagnen. Mit der Unterstützung solcher „Instrumente“ kann de-

⁴ praktisches Beispiel: Jugendamt Treptow-Köpenick (Berlin) – alle Beispiele siehe Damm/Lang 2001; Kontakt über UPJ

⁵ vgl. z.B. UPJ-Netzwerkpartner Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) im Bistum Mainz 2000

⁶ praktisches Beispiel: UPJ-Forum des UPJ-Büros beim Amt für Soziale Arbeit der Stadt Wiesbaden und Arthur D. Little, aus dem 15 Kooperationsprojekte entstanden sind

monstriert werden, dass hier langfristig auf die Eigenständigkeit regionaler Akteure gesetzt wird (und sich „der Staat“ nach erfolgreicher Implementierung wieder zurücknehmen wird). Und sie sind geeignet, vor Ort Beteiligungen der regionalen Wirtschaft und Kooperationsprojekte zur Unterstützung bestimmter Handlungsfelder oder Zielgruppen zu generieren, die nachhaltige Impulse für die Entwicklung von neuen Partnerschaften setzen können⁷.

4. Entwicklung des Umfeldes

Die Kooperation von Unternehmen und Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit braucht geeignete Qualifikationen und eine gewisse „Aufnahmebereitschaft“ im Umfeld, um sich entwickeln zu können. Hier hat die öffentliche Verwaltung eine Fülle von Möglichkeiten, in ihrem originären Wirkungsbereich nach innen und nach außen geeignete Aktivitäten zu entfalten: Problembewusstsein innerhalb der Verwaltung und im politischen Raum schaffen, „Bündnispartner“ gewinnen, Zusammenarbeit / Vernetzung mit anderen Ressorts und Institutionen organisieren, als Ansprechpartner/in zum Thema zur Verfügung stehen, Beratungen/Fortbildungsveranstaltungen für geeignete Akteure vor Ort organisieren/unterstützen, Erfahrungsaustausch in Arbeitsgemeinschaften/Netzwerken anregen, Recherchen/Expertisen zum Thema (z.B. best practice-Modelle aus der Region) in Auftrag geben und öffentlichkeitswirksam präsentieren, öffentliche Anerkennung für engagierte Unternehmen organisieren, öffentliche Veranstaltungen zum Thema durchführen, in die Unternehmen z.B. als Referenten oder zur Präsentation ihres Engagements eingebunden werden, Anlässe für die gegenseitige Kontaktaufnahme schaffen, etc. Ziel ist die Verbreitung eigenständiger Initiativen und die Qualifizierung von Konzepten, wofür die die Verwaltung „nur“ einen geeigneten Rahmen schafft⁸.

5. Engagement-Einsätze

Einen „niedrigschwiligen“ Einstieg die Unternehmenskooperation bieten Einsätze in sozialen Organisationen, die Unternehmen für ihre Belegschaft angeboten werden - z.B. als öffentlichkeitswirksamer Event, der

⁷ praktisches Beispiel: (Modell)Projektförderungen in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Thüringen

⁸ praktisches Beispiel: Koordinationsstelle beim Regierenden Bürgermeister in Bremen

in den angelsächsischen Ländern als „Day of Caring“ vielfach erprobt ist. Dabei renoviert z.B. die ganze Belegschaft eines Unternehmens an einem Tag (als eine andere Form des Betriebsausflugs, der Personal- oder Teamentwicklung) die marode Außenanlage eines Kindergartens, wozu weder der Träger des Kindergartens, noch die Eltern oder die Kommune in absehbarer Zeit in der Lage wären. Das Unternehmen könnte diese Aktion und das anschließende Würstchengrillen gemeinsam mit Erzieherinnen, Kindern, dem Bürgermeister und Journalist/innen der regionalen Presse außer mit dem zeitlichen Einsatz seiner Angestellten auch mit den erforderlichen Sachmitteln unterstützen oder Kontakte zu Geschäftspartnern herstellen, die dies übernehmen. Solche Aktionen sind relativ einfach zu organisieren, für kleine, mittlere und für große Unternehmen geeignet, öffentlichkeitswirksam, unmittelbar nutzenbringend und sinnstiftend für alle Beteiligten - und sie können regelmäßig und systematisch mit möglichst vielen Unternehmen in der Region angeboten werden. Denkbar ist, dass ein solches Programm z.B. von einem Jugendverband organisiert wird und sich die öffentlichen Verwaltungen bei den ersten Einsätzen als Vorbild betätigt.

6. Einsätze in anderen Lebenswelten

Anspruchsvoller und komplexer sind Programme, in denen Mitarbeiter/innen von Unternehmen vornehmlich alleine und für mehrere Tage in ihrer Arbeitszeit die „Seite“ wechseln und in sozialen Organisationen mitarbeiten, was ihnen einen Einblick in die Lebenswelt z.B. von benachteiligten Jugendlichen, Behinderten, Wohnungslosen oder Straffälligen sowie in die Arbeit der Organisation ermöglicht. Das Unternehmen profitiert dabei indirekt durch die persönlichen Erfahrungen, die die Mitarbeiter/innen in dieser Zeit machen, durch die Motivation und den möglichen Zuwachs an sozialer Kompetenz, die daraus resultieren können. Solche Programme sind jedoch an Voraussetzungen gebunden, die nicht einfach überall geschaffen werden können. Deren Umsetzung wird i.d.R. von speziellen Agenturen übernommen. Gleichwohl stehen mittlerweile Erfahrungen (und zum Teil auch die Agenturen selbst) zur Verfügung, mit Hilfe derer ein - u.U. abgewandelter - Einstieg in die Unternehmenskooperation in einer Region denkbar ist⁹.

7. Beteiligungs-Fonds

Beteiligungs-Fonds sind „niedrigschwellige“ Angebote an Unternehmen, sich auf ganz konkrete und überschaubare Weise im Jugend- und Sozialbereich vorrangig mit finanziellen (üblich auch zeitlichen und sachlichen) Ressourcen zu engagieren. Beispiele sind – neben den immer zahlreicheren Bürgerstiftungen –

- das „Kinderfonds Stiftungszentrum“ in München, das als Gemeinschaftsstiftung organisiert ist und mittlerweile etwa 40 kleinere eigenständige Stiftungen von KMU unter seinem Dach vereinigt, die bisher mit über 2,5 Millionen DM Projekte unterstützt haben.
- der Kölner Förderfonds für Jugendkulturarbeit „KölnKids“, dessen Mitglieder (9 KMU und einige Freiberufler/innen) mit Mitgliedsbeiträgen und Kontakten zu anderen Unternehmen bislang ca. 300.000 Mark sowie in erheblichem Umfang nicht-monetäre Leistungen in Form von Logistik, Zeit, Öffentlichkeitsarbeit, kostenlosen Unternehmensleistungen für Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen, ausgesuchten kulturpädagogischen Einrichtungen und den Medien mobilisiert hat.
- der Verein „Sozialsponsoring Aachen“, dessen Mitglieder (mehrere soziale Organisationen aus der Region) ein gemeinsames Logo an die kommunale Wirtschaft vermarkten, das auf die Unterstützung für die Soziale Arbeit in der Region bzw. der Organisationen aufmerksam macht. Unternehmen können mit einem bestimmten Betrag das Recht zur Nutzung dieses Logos erwerben. Die so erwirtschafteten Mittel werden an die beteiligten Organisationen verteilt und in die Vermarktung des Logos und die Weiterentwicklung des gemeinsamen Vereins investiert¹⁰.

⁹ praktische Beispiele (neben dem bekannten Projekt „Seitenwechsel“): UPJ-Partner Agentur Mehrwert in Baden-Württemberg, die solche Einsätze seit einigen Jahren unter dem Titel „Soziales Lernen“ für Auszubildende von KMU und jetzt unter dem Titel „Blickwechsel“ auch für Führungskräfte organisieren, oder das Projekt „Switch – die andere Seite“ des UPJ-Partners Sozialreferat der Stadt München und Siemens, das derzeit an viele Siemens-Standorte übertragen wird

¹⁰ Nachahmer gibt es mittlerweile im Saarland, Jena, Pforzheim, und als Ergebnis eines vom Land geförderten 2jährigen Modellprojekts auch in fünf weiteren Kommunen in NRW

8. Runde Tische

Ein praktisches Beispiel aus den Niederlanden sind die vier Runden Tische, die in Arnheim als „Arnheimer Herausforderung“ an die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, freien und öffentlichen Trägern aufgebaut wurden, um die Lebensumstände in den vier Teilen der Stadt zu verbessern: Die Kommune hat ein Nachbarschaftsheim damit beauftragt, diese Runden Tische zu organisieren und zu betreuen. Jede Runde besteht aus vier älteren, erfahrenen Unternehmer/innen und vier jungen Mitarbeiter/innen von anderen Unternehmen, die mit dem ökonomischen Leben in Arnheim noch nicht so vertraut sind und noch wenig eigene Kontakte haben. Diese Runden Tische nehmen (zuvor durch das Nachbarschaftsheim nach festgelegten Kriterien geprüfte) Projekt-Vorschläge sozialer Organisationen aus ihrem jeweiligen Stadtgebiet entgegen, die zu einem besseren sozialen Klima im Stadtviertel beitragen. Diese Vorschläge werden zunächst in der zuständigen Runde besprochen und nach etwaiger Annahme stellt zunächst eine/r der vier „alten Hasen“ einen Kontakt zu einem im Stadtviertel aktiven Unternehmen her. Anschließend stellt eine/r der „jungen Hunde“ dort das Projekt vor und bittet das Unternehmen um die erforderliche Unterstützung (dieses Unternehmen wird dadurch zu einer Mitwirkung an der Verbesserung der Lebensumstände in seiner näheren Umgebung „herausgefordert“). Unterstützt wird die Arbeit durch zwei Gremien, in denen auch wichtige Vertreter/innen der kommunalen Politik und Verwaltung mitarbeiten. Die Runden Tische treffen sich 4 mal im Jahr für einen halben bis einen Tag in der Arbeitszeit. Durchgeführt werden sind 20 Projekte p.a. pro Runde.

Förderung des Engagements von Unternehmen im Gemeinwesen

Schließlich ist auch die direkte Förderung von mit dem Thema vertrauten Organisationen für die Umsetzung eines dieser (oder eines ganz anderen Konzepts) ein Weg, um freie und öffentliche Träger und die Unternehmen in der Region über Unternehmenskooperation zu informieren, sie zu qualifizieren und zu beraten/zu begleiten. Wenn Unternehmen für bürgerschaftliches Engagement im Gemeinwesen gewonnen werden sollen, muss das Thema vor Ort auf die Tagesordnung und anhand praktischer Beispiele gezeigt werden, dass und wie ein solches Engagement Sinn macht und Wirkun-

gen zeigt. Dafür braucht es lokale/regionale Protagonisten, die

- die beteiligten Akteure an einen Tisch bringen,
- die beiderseitigen Berührungspunkte abbauen,
- Informationen zum Thema zur Verfügung stellen,
- Partner vermitteln,
- Repräsentant/innen aus lokaler Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit einbinden,
- Kooperationsprojekte mit kommunalen Planungen und vorhandenen Strukturen verbinden,
- etc.

Allerdings ist das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen nicht zu haben ohne eine gewisse Öffnung gegenüber den „fachfremden“ Sichtweisen und Interessen der beteiligten Unternehmen. Das ist zwar mit einem Verlust an Definitionsmacht über „das Soziale“ auf Seiten sozialer Organisationen, Politik und Verwaltung, und für die Unternehmen mit einem Zugewinn an Mitgestaltungsmöglichkeiten in gesellschaftlichen Bereichen verbunden, die für sie als Rahmenbedingungen relevant sind, für die sie aber bislang nicht „zuständig“ waren. Zugleich bietet sich dabei jedoch die Chance, gerade durch die Auseinandersetzung mit diesen anderen Sicht- und Herangehensweisen traditionelle Denkbarrieren, erstarrte Handlungsmuster und bürokratische Grenzen zu überwinden und jenseits davon nach neuen Wegen im Gemeinwesen zu suchen, wie in einer neuen gesellschaftlichen Situation neue, zusätzliche Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe und sozialer Integration erschlossen werden können. Im Text zitierte und einführende Literatur (Eine umfangreiche und ständig aktualisierte Literatur- und Linkliste zum Thema findet sich unter www.upj-online.de)

Die UPJ-Bundesinitiative steht Verwaltungen und Unternehmen gerne mit weiteren Informationen und Beratung zur Seite. Und das Netzwerk ist offen für weitere Partner. Die Internetseite von UPJ unter www.upj-online.de ist das deutsche Internetportal zu Corporate Citizenship mit umfangreichen aktuellen und Hintergrundinformationen.

Kontakt:

UPJ-Bundesinitiative
Amandastraße 60
20357 Hamburg
fon: 040 – 43 42 72
fax: 040 – 43 42 82
Mail: info@upj-online.de
Web: www.upj-online.de

Literatur zum Thema

Antes, Wolfgang 2000 (Hg.): Unternehmen: Partner der Jugend. Kooperation Jugendarbeit & Wirtschaft – Mehr als Sponsoring und Spende. Votum: Münster
CSR Europe 2000: Communicating Corporate Social Responsibility: Transparency, Reporting, Accountability. Voluntary Guidelines for Action. Brüssel
auf deutsch: Corporate Social Responsibility (CSR) kommunizieren. Transparenz, Berichterstattung, Rechenschaft. Empfehlungen zur CSR-Berichterstattung. Brüssel 2001 (Bezug über www.upj-online.de)
Braun, Barbara/Kromminga, Peter (Hg.) 2002: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. Hamburg (Bezug über www.upj-online.de)
Braun, Joachim/Hans Günter Abt/ Stefan Bischoff 2000: Leitfaden für Kommunen zur Information und Beratung über freiwilliges Engagement und Selbsthilfe. Schriftenreihe „ISAB-Berichte aus Forschung und Praxis“ Nr.68. Köln
Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) im Bistum Mainz 2000 (Hg.): Jugendverbände und Unternehmen. Dokumentation des Forums 2000. BDKJ Mainz
Damm, Diethelm/Lang, Reinhard 2001: Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr.39. Hg. von Stiftung Mitarbeit und UPJ-Bundesinitiative. Bonn/Hamburg (Bezug für 8 € zzgl. Versandkosten über www.upj-online.de)
Frenz, Doreen 2000: Kooperationen zwischen Jugendarbeit und Unternehmen – Chancen für gemeinwesenorientierte Jugendarbeit oder ein Versuch, öffentliche Kassen aufzufüllen? in: Blickpunkt Landesjugendamt. S.51-62. Hg.v.Landesjugendamt Brandenburg. Oranienburg
Fundraisingakademie 2001 (Hg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Gabler: Wiesbaden
Haibach, Marita 1998: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Campus: Frankfurt/Main, New York
Halley, David 1999: Corporate Community Investment: Die Programme von „Business in The Community“ in Großbritannien. UPJ-Arbeitspapier: Hamburg (download unter www.upj-online.de)
Internationales Jahr der Freiwilligen 2001: Corporate Citizenship in Deutschland. Hg. v.d. Geschäftsstelle IJF im Deutschen Verein. Frankfurt
Janning, Heinz/Heinz Bartjes 1999: Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Beiträge zum Ehrenamt 2; hg.v.d. Robert Bosch Stiftung: Stuttgart
Kromminga, Peter 2001: Nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung im Gemeinwesen verankern. in: Das Parlament Nr.32-33, S.12
Landeshauptstadt München – Sozialreferat 2000: Soziales Engagement – Eine interessante Herausforderung für Firmen. Dokumentation einer Fachtagung in der IHK für München und Oberbayern am 2.12.1999. Sozialreferat München
Ramthun, Christian 2000: Bürger Bayer. in: Wirtschaftswoche Nr.39, S.18-26; und: Brücken bauen. in: Wirtschaftswoche Nr.48, S.43-50
Schöffmann, Dieter 2001 (Hg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Transatlantischer Ideenwettbewerb USable. Amerikanische Ideen in Deutschland. Hg. v. Körber-Stiftung. Hamburg

Smith, Craig 1994/2000: Der neue Hang zu wohlütigem Handeln. in: Harvard Business Manager 4/1994, S.104-115 (zugl. UPJ-Arbeitspapier: Hamburg)
Westebbe, Achim/David Logan 1995: Corporate Citizenship - Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Gabler: Wiesbaden
Unternehmen: Partner der Jugend 1999: Zwischen Shareholder Value und Corporate Citizenship. Hamburg (Bezug über www.upj-online.de)