

GEMEINSAM. VERANTWORTLICH.

**Kooperationen zwischen
diakonischen und
gewerblichen Unternehmen
aktiv gestalten**

Inhalt

2	Inhalt
4	Vorwort
5	Einleitung
6	Hinweis zur Nutzung der Arbeitshilfe
7	Das Spektrum von Kooperationsformen
10	Exkurs: Corporate Social Responsibility
11	Best Practice
12	Fünf-Schritte-Plan zur erfolgreichen Kooperation
	Schritt 1: Potenziale erkennen
	a) Grundvoraussetzungen
13	b) Wünsche ermitteln
14	c) Abgleich CSR-Handlungsfelder
17	d) Kooperationsmatrix
	Schritt 2: Angebote entwickeln
	a) Ideenpool
	b) Gruppieren und Sortieren
18	c) Ideen priorisieren
	d) Projektplanung
	Schritt 3: Kooperationspartner gewinnen
	a) Recherche von Partnern
19	b) Auswahl
20	c) Ansprache-Konzept
22	d) Rechtliche Fragestellungen
23	Schritt 4: Umsetzung sicherstellen
	a) Projektplanung
24	b) Durchführung
	c) Bewertung
24	Schritt 5: Kooperationen verstetigen
	a) Kooperationsmatrix nutzen
	b) Beziehungen pflegen
26	c) Kommunizieren

27	Ausblick – Chancen und Risiken von Unternehmenskooperationen Interview mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
30	Dank
31	Glossar
33	Arbeitsmaterial
34	1. Fragebogen: Kooperationsbereitschaft
36	2. Arbeitsblatt: Bestehende Kooperationen
38	3. Beispiel: Leitfragen Brainstorming
39	4. Arbeitsblatt: Skizze Projektideen
41	5. Arbeitsblatt: Skizze Projektumsetzung
43	6. Checkliste: Ausschlusskriterien
44	7. Leitfaden: Projektskizze
45	8. Beispiel: Zusammenfassender Aktionsplan
46	9. Fragebogen: Bewertung des Kooperationsprojektes
47	Mitglieder der Projektgruppe
51	Impressum

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

unsere Gesellschaft steht vor großen Aufgaben: Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische, soziale und digitale Wandel erfordern neue Strategien zur Sicherung von Gesundheit, Integration, Bildung und Beschäftigung, um nur einige zu nennen. Neue Denkweisen und veränderte Praktiken sind gefordert, um diese komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Was früher eher arbeitsteilig bewältigt wurde, wird heute immer häufiger über eine integrierte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren gelöst. Damit einher geht auch eine gemeinsame Verantwortung verschiedener gesellschaftlicher Akteure.

Doch dieses Miteinander ist nicht immer leicht, bewegen sich doch die Akteure in der Realität oftmals in unterschiedlichen Sphären. Dabei kann die Verankerung von Kooperationen in der Unternehmensstrategie insbesondere für die Diakonie Chancen bieten: Zum Beispiel zusätzliche Aufmerksamkeit für soziale Themen zu generieren, den Zugang zu möglichen Zielgruppen für soziale Dienstleistungen niedrigschwellig zu gestalten oder im Dialog von dem gegenseitigen unternehmerischen Know-how zu profitieren.

Eine erfolgreiche Unternehmenskooperation ist dadurch gekennzeichnet, dass alle beteiligten Akteure einen gemeinsamen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie nur in einem funktionierenden Gemeinwesen auch gute Geschäfte machen können. Bildung und Fachkräftegewinnung, Familie und Beruf, Toleranz und sozialer Zusammenhalt, eine intakte Umwelt, Engagement und Eigeninitiative – es geht nicht mehr nur um Wohltätigkeit oder Image.

Um ihre gesellschaftliche Verantwortung mit Leben zu füllen, setzen gewerbliche Unternehmen daher zunehmend auf feste Partnerschaften mit Sozialunternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Sie finden in ihnen kompetente Partner und Experten im Gemeinwesen für zum Beispiel Bildung, Soziales, Kinder- und Jugendhilfe, Pflege sowie Alten- und Behindertenhilfe. Ihre Einrichtungen und Angebote bilden die soziale und kulturelle Infrastruktur, in der das „Soziale Kapital“ entsteht, das eine Gesellschaft zusammenhält.



Ulrich Lilie

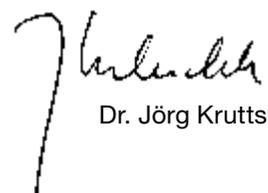


Dr. Jörg Kruttschnitt

Der Lenkungsausschuss des Zentrums Recht und Wirtschaft der Diakonie Deutschland hat in seiner Rolle als Impulsgeber für Grundsatzfragen der Führung von diakonischen Sozialunternehmen das Projekt „CSR-orientierte Unternehmenskooperationen“ ins Leben gerufen. Mit dem Projekt soll diakonischen Akteuren eine Hilfestellung gegeben werden, professionell als Kooperationspartner von gewerblichen Unternehmen aufzutreten, aktiv Partner zu identifizieren und diese gezielt anzusprechen. Zur Entwicklung von praxisnahen Empfehlungen führte die dafür eingesetzte Projektgruppe mehrere Workshops mit interessierten diakonischen Unternehmen aus verschiedenen Arbeitsbereichen (Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe) durch.

Das Zeitalter der „Kooperationsökonomie“ als wichtige ökonomische Ressource hat gerade erst begonnen. Für Sozialunternehmen ergeben sich vor diesem Hintergrund großartige Chancen, die sie nicht ungenutzt lassen sollten!


Ulrich Lilie


Dr. Jörg Kruttschnitt

Einleitung

„Ich war ja zunächst skeptisch, was genau uns dieser Workshop zu Unternehmenskooperationen bringt, aber wenn man sich die Zeit nimmt und gemeinsam Ideen entwickelt, erkennt man ganz neue Möglichkeiten für uns“.
(Workshop-Teilnehmer, Sozialkritischer Arbeitskreis Darmstadt).

Zugegeben, Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen sind zwar in einigen diakonischen Unternehmen bereits seit langem ein fester Bestandteil der Strategie. Bei einer Vielzahl von Trägern und Einrichtungen stellen diese jedoch eher eine zusätzliche Aufgabe dar, für die im Tagesgeschäft oft wenig Zeit ist. Dabei können beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren: Diakonische Unternehmen können durch die Zusammenarbeit zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zur Initiierung und Absicherung von zusätzlichen Projekten generieren, vom Know-how des Projektpartners profitieren, dessen Engagement stärken und ihre Perspektive einbringen. So können neue innovative Projekte realisiert und zusätzliche Spielräume sowie Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Anbietern geschaffen werden. Gewerbliche Unternehmen können dadurch den steigenden Anforderungen an ihre gesellschaftliche Verantwortung für ihr Handeln mit Profis an ihrer Seite gerecht werden.

Sich die eigenen Stärken bewusst zu machen und nicht als Bittsteller, sondern als gleichwertiger Partner zur Realisierung gemeinsamer Ziele aufzutreten, ist dabei genau so entscheidend für den Erfolg wie eigene Ideen einzubringen und sich auf einen Perspektivwechsel einzulassen. Die vorliegende Arbeitshilfe spannt den Bogen zwischen der

Perspektive der gewerblichen und der diakonischen Unternehmen.

Eine von der Diakonie Deutschland koordinierte Projektgruppe, bestehend aus Vertreter*innen der gliedkirchlichen Diakonischen Werke, Bundesfachverbänden sowie diakonischer Unternehmen, hat von 2017 bis 2018 eine in der Praxis getestete Methode entwickelt, um von Seiten der diakonischen Unternehmen aktiv Kooperationsideen zu entwickeln und diese zusammen mit den passenden Projektpartnern umzusetzen. Um den notwendigen Perspektivwechsel zu ermöglichen, wurden sie dabei durch die concern GmbH, die gewerbliche Unternehmen im Hinblick auf Corporate Social Responsibility (siehe Exkurs CSR S. 10) berät, unterstützt. In Pilotworkshops in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe und Altenhilfe ist das Vorgehen sowie das Arbeitsmaterial überprüft und weiterentwickelt worden.

Bereits heute befinden sich dabei entstandene Ideen in der Umsetzung. So werden Schulhofaktionen mit Handwerksunternehmen umgesetzt, die Auszubildende kennenlernen möchten, oder Verhandlungen mit Fahrradgeschäften und lokalen Unternehmen zur Anschaffung einer Fahrradrikscha für Ausflüge mit Bewohner*innen eines Seniorenzentrums geführt.

Wir laden Sie ein, die vorliegende Arbeitshilfe als Impuls zu sehen, eigene Kooperationsideen zu entwickeln und auf Unternehmen in Ihrer Region zuzugehen, um gemeinsam herauszufinden, wie neue Aufgaben angegangen und gemeinsam bewältigt werden können.

Hinweis zur Nutzung der Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe soll eine Unterstützung für die Ideenentwicklung, Planung und Durchführung von Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen sein. Hierbei können viele Wege und Herangehensweisen zum gewünschten Ziel führen. Die hier erprobte Herangehensweise zeichnet sich durch ihre Orientierung an den Wünschen und Anforderungen der Kooperationspartner aus. So sollen sowohl die eigenen Wünsche als auch die Bedarfe des Gegenübers analysiert und in der Ideenentwicklung berücksichtigt werden. Dieser Perspektivwechsel ermöglicht das Entstehen von nachhaltigen Kooperationen, die für die Beteiligten passgenau und dadurch nachhaltig sind.

Bereits jetzt existieren Sie als diakonische Unternehmen in Ihrer Region nicht allein: Beziehungen zu lokalen gewerblichen Unternehmen und zum Handwerk sind Teil Ihres täglichen unternehmerischen Handelns. Sie kennen die Besonderheiten Ihres Unternehmens, Ihrer Region oder Ihrer bereits existierenden Partner am besten. Ein Blick auf andere Erfahrungen, einzelne Umsetzungsschritte und ganz grundsätzlich das Bestreben, aus einem Modus des Reagierens in einen solchen des aktiven Etwas-in-Bewegung-Setzens zu wechseln, können den Blick weiten und Kreativität anregen.

Die vorliegende Arbeitshilfe soll es Mitarbeitenden erleichtern, die Möglichkeiten von Kooperationen anhand von Best Practice und Erfahrungen aus dem diakonischen Kontext kennenzulernen und mittels einer praktikablen

Methode eigene Ideen umzusetzen. Hierbei können Sie zwischen den Kapiteln und den fünf Schritten springen:

Vielleicht haben Sie bereits eine konkrete Projektidee und suchen nun den richtigen Partner? Möglicherweise denken Sie über geeignete Argumente nach, um eine bestehende Geschäftsbeziehung weiter auszubauen? Oder ein gewerbliches Unternehmen ist auf Sie zugekommen und Sie befinden sich in den Überlegungen, wie sich ein gemeinsames Projekt realisieren lässt?

Nach einer Einführung und ersten Systematisierung von Kooperationsformen ist das Kernstück dieser Arbeitshilfe ein Fünf-Schritte-Plan mit entsprechendem Arbeitsmaterial, welches Sie als Kopiervorlagen im Anhang und online unter: www.diakonie.de/diakonie-texte finden. Auf Basis von mit diakonischen Unternehmen durchgeführten Workshops werden hier Methoden, Aspekte und Ansatzpunkte dargestellt, die durch konkretes Arbeitsmaterial begleitet werden und die Sie im Idealfall in der Umsetzung unterstützen. Dabei geben Best Practice-Beispiele aus der diakonischen Landschaft eine erste Idee zur konkreten Ausgestaltung von Projekten. Ein Interview mit Prof. Dr. Alexander Brink gibt abschließend einen Ausblick auf das Konzept der Kooperationsökonomie und thematisiert die Zusammenhänge von aktuellen Trends wie Corporate Social Responsibility, den zunehmenden öffentlichen Druck auf gewerbliche Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen sowie den Ökonomisierungsdruck für Sozialunternehmen.

Das Spektrum von Kooperationsformen

War in der Vergangenheit die – nicht auf gegenseitige Zusammenarbeit ausgelegte – Spende des lokal ansässigen Unternehmensgründers für das diakonische Unternehmen der Klassiker, haben in den letzten Jahren „echte“ Kooperationen nach Anzahl und Formen stark zugenommen.

Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und gewerblichen Unternehmen können in ihrer Ausgestaltung, Reichweite und Intensität variieren. Sie können einen wohlwärtigen, problem- oder zielorientierten sowie einen eher experimentellen oder auch sozialraumorientierten Charakter haben. Die Ressourcen und Kompetenzen von gewerblichen Unternehmen sind nicht auf Spenden, Sponsoring und Unternehmensstiftungen beschränkt, sondern vielfältig und das Spektrum von Kooperationsformen ist bunt.

Im Folgenden möchten wir mit der Kooperationsmatrix eine Systematisierungshilfe anbieten, die Ihnen bei folgenden Fragen hilft:

- Welche Beispiele für Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und gewerblichen Unternehmen gibt es im Wesentlichen?
- Welche Beispiele für Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und gewerblichen Unternehmen gibt es mit Blick auf die verschiedenen Kooperationsformen?

Die Kooperationsmatrix und Best Practice-Beispiele aus diakonischen Unternehmen sollen als eine Inspiration für Ihre Kooperationsprojekte dienen. Abstrakt formuliert stellt die Kooperationsmatrix mögliche Austauschleistungen des

Sozialunternehmens (SU) und des gewerblichen Unternehmens (gU) gegenüber und bietet damit einen umfassenden Überblick über die Kooperationslandschaft sowie die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen. Die Matrix nimmt darüber hinaus auch traditionelle Geschäftsbeziehungen zwischen einem diakonischen und einem gewerblichen Unternehmen mit auf, da diese eine Vorstufe von Kooperationen bilden. Hier ist die Unterscheidung zwischen einer reinen Geschäftsbeziehung – wie sie häufig im Bereich der Werkstätten für Menschen mit Behinderung zu finden ist – und einem hier als Geschäftsbeziehung+ bezeichneten Austauschverhältnis zu treffen, das einen positiven Effekt für nicht direkt beteiligte Akteure hat.

Wir möchten anregen, die Kooperationsmatrix zu studieren und die Beispiele dort einzusortieren. Zum besseren Verständnis haben wir die unterschiedlichen Formen in einem Glossar am Ende der Broschüre aufgelistet. Sicherlich können Sie auch einige Ihrer bestehenden Kooperationen in die Kooperationsmatrix einsortieren.

In der Praxis sind die Kooperationen natürlich kaum in „Reinform“ anzutreffen. Häufig werden vertiefende Kooperationen mit einem Partner anvisiert, die mehrere der abgebildeten Kooperationsformen gleichzeitig abdecken. Eine andere Ausprägungsform ist natürlich auch, dass ein diakonisches Unternehmen sich auf eine einzelne Form mit vielen Partnern spezialisiert (z.B. Fundraising oder Aktionstage mit Mitarbeitenden von gewerblichen Unternehmen). So bilden sich über die Zeit hinweg stabile Kooperationsbeziehungen oder sogar ganze Kooperationsnetzwerke.

Kooperationsmatrix

In der Kooperationsmatrix sehen Sie in der Kombination zwischen Sozialunternehmen und gewerblichen Unternehmen hinsichtlich der Dimensionen finanzielle oder nicht-finanzielle Leistung die vier Grundtypen – jeweils mit einer Zahl oben rechts in dem Matrixfeld angezeigt.

Matrixfeld 1: Zinsgünstiges Darlehen und Venture Philanthropy

In Matrixfeld 1 fallen Kooperationen, bei denen sowohl das gewerbliche als auch das Sozialunternehmen mit finanziellen Mitteln in ein (gemeinsames) Projekt investieren. In der Praxis kommt dieser Fall seltener vor. Beispiele bilden „Venture Philanthropy“-Aktivitäten als auch zinsgünstige Darlehen. Das gewerbliche Unternehmen erhält im Gegenzug für seine Investition Zinsen oder eine Rendite. Diese Form der Kooperation wird in der Handreichung „Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb“ (2019)¹ eingehend thematisiert.

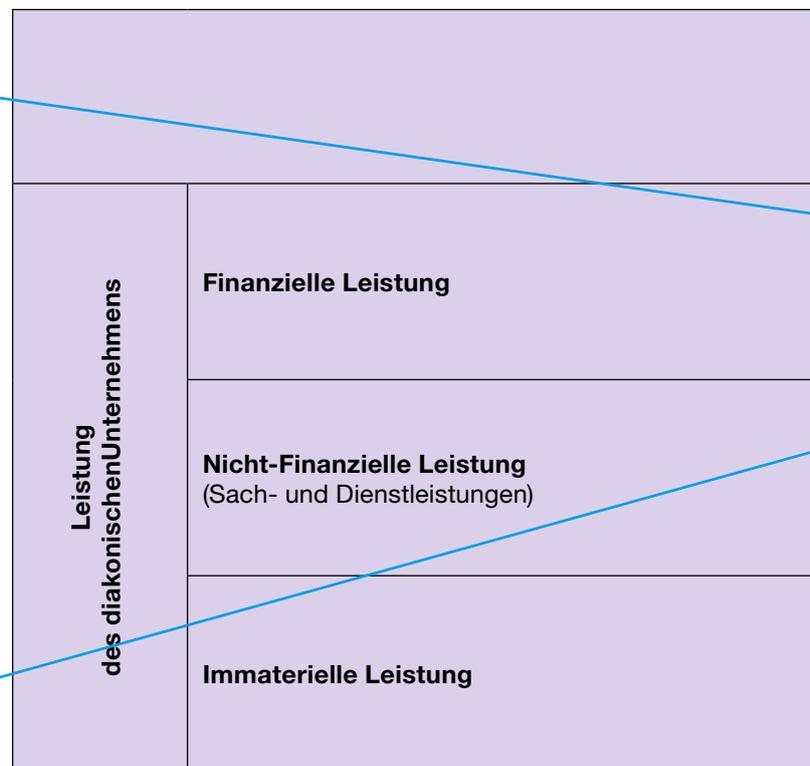
Matrixfeld 3: Geschäftsbeziehungen, Social Commissioning, Sponsoring und Cause-Related Marketing

Kooperationen in Matrixfeld 3 sind solche, bei denen das gewerbliche Unternehmen Sach- und/oder Dienstleistungen des Sozialunternehmens erwirbt. Neben regulären Geschäftsbeziehungen zählen hier die Kooperationsformen Sponsoring, Cause-Related Marketing oder auch das Social Commissioning dazu. Diese unterscheiden sich insofern, dass neben klassischen unternehmerischen Motiven zusätzlich ein sozialer Zweck verfolgt wird und nicht direkt beteiligte Akteure profitieren.

Beispiel: Eine diakonische Werkstatt für Menschen mit Behinderung kooperiert mit einem jungen Start-up aus der Bekleidungsindustrie, das trendige Mode für junge Leute entwirft. In der Werkstatt veredeln und individualisieren die Mitarbeitenden die Shirts des Start-ups und schaffen damit individuelle Kleidung, die Teilhabe am Arbeitsleben und individuelle Talente fördert.

Darüber hinaus gibt es die Besonderheit, dass das Sozialunternehmen oftmals eine immaterielle Leistung (z. B. Reputationskapital) zur Verfügung stellt (diese beiden Formen sind mit A und B gekennzeichnet). Somit ergeben sich sechs Prototypen, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Austauschbeziehungen in Kooperationen



gU = gewerbliches Unternehmen SU = Sozialunternehmen

Matrixfeld A: Unternehmensspende und Fundraising

Als „Feld A“-Kooperationen werden Unternehmensspenden oder auch Fundraisingaktivitäten mit dem Ziel der Generierung von Unternehmensspenden für das Sozialunternehmen verstanden. Es gibt keine vertraglich festgelegte Gegenleistung. Die Gegenleistung des Sozialunternehmens ist immaterieller Natur und äußert sich durch eine Steigerung der Reputation und sozialen Anerkennung des gewerblichen Unternehmens.

Beispiel: Statt Weihnachtsgeschenke für Kunden zu kaufen, spendet ein gewerbliches Unternehmen der Diakonie einen größeren Geldbetrag für Geschenke und Weihnachtsfeiern mit den Menschen mit Hilfebedarf.

¹ Diakonie Deutschland (2019): Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb, Diakonietext 01.2019, hier verfügbar: <https://www.diakonie.de/diakonie-texte/012019-ergaenzende-finanzierung-diakonischer-unternehmen-im-wettbewerb/>

	Leistungen des gewerblichen Unternehmens	
	Finanzielle Leistung	Nicht-finanzielle Leistung (Sach- und Dienstleistungen)
	1 gU investiert in SU	2 SU kauft vergünstigte Produkte oder Dienstleistungen des gU
	3 gU kauft Dienst- oder Sachleistung des SU	4 gU und SU tauschen nicht-finanzielle Leistungen
	A gU spendet SU Geld	B gU spendet SU Sachleistungen oder stellt eigene Mitarbeiter frei (pro bono, Volunteering)

Matrixfeld B: Corporate Volunteering, Sachspenden, „pro bono“-Projekte und Mentoring

Kooperationen, bei denen Sozialunternehmen Sach- und/oder Dienstleistungen ohne Gegenleistung erhalten, fallen in Matrixfeld B. Als Dienstleistung gewerblicher Unternehmen zählt hier unter anderem das freiwillige und unentgeltliche Mitarbeiterengagement, bei dem Mitarbeitende gewerblicher Unternehmen ihre Zeit, Know-How und Wissen einbringen.

Beispiel: Ein diakonisches Unternehmen der Kinder-Jugendhilfe möchte einen kurzen Imagefilm über seine Arbeit produzieren, um so Eltern und ihren Kindern die verschiedenen Bereiche und Aktivitäten näher zu bringen. Gemeinsam mit Auszubildenden einer Werbeagentur können die Jugendlichen an einem Aktionstag mit professionellem Equipment die Produktion eines Videos kennenlernen.

Matrixfeld 2: Rabatt-Aktion und Geschäftsbeziehung

Matrixfeld 2 beschreibt den Fall, bei dem das Sozialunternehmen Sach- und/oder Dienstleistungen des gewerblichen Unternehmens zu besonderen Konditionen erwerben. In besonderen Fällen werden diese nicht-finanziellen Leistungen des gewerblichen Unternehmens für das Sozialunternehmen vergünstigt oder kostenlos angeboten (Rabattaktionen).

Beispiel: Mitarbeitende eines diakonischen Unternehmens erhalten Rabatt beim Kauf von Fahrrädern in einem örtlichen Fahrradgeschäft. Der Fahrradhändler kann neue Kunden gewinnen und die Mitarbeitenden profitieren von den guten Konditionen und einem Zuschuss durch den Arbeitgeber.

Matrixfeld 4: Soziales Lernen, Investition von nicht-finanziellen Leistungen und Austausch Sachleistung gegen Dienstleistung und/oder Sachleistung

Zu Matrixfeld 4 zählen Kooperationen, bei denen nicht-finanzielle Leistungen ausgetauscht werden, aber auch solche, bei denen beide Kooperationspartner nicht-finanzielle Leistungen in ein gemeinsames Projekt investieren. Klassische Beispiele sind hier unter anderem die Vermittlung von Praktikums-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten oder auch der Austausch und das Lernen von anderen Lebenswelten sowie die gemeinsame Standortverbesserung und die damit einhergehende Steigerung der Attraktivität der Region.

Beispiel: Neben Spenden halten Mitarbeitende eines Unternehmens der Gesundheitsbranche Fachvorträge zu Gesundheitsthemen wie zum Beispiel Infektionskrankheiten in einer diakonischen Einrichtung der Wohnungslosenhilfe. Dafür bietet das diakonische Unternehmen Beratungsleistungen für die Mitarbeitenden an und koordiniert die Freiwilligeneinsätze.

Kooperationen wie sie in der Matrix beschrieben sind und auch die vorgestellten Beispiele ergeben sich häufig aus dem Alltag und sind pragmatisch angelegt. Jedoch können Kooperationen auch eine strategische Entscheidung sein. Bei gewerblichen Unternehmen fallen Kooperationen mit Sozialunternehmen häufig in das an Popularität gewin-

nende Thema „Corporate Social Responsibility“. Auf Seiten der diakonischen Unternehmen kann diese Entscheidung zum Beispiel durch den sozialräumlichen Gedanken oder den Wunsch motiviert sein, zusätzliche Ressourcen und Know-how zu gewinnen.

Exkurs: Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility steht für das verantwortliche unternehmerische Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen eines Unternehmens, das heißt in der gesamten Wertschöpfungskette (vgl. Europäische Kommission 2011, DIN ISO 26000:2011-01). Betriebswirtschaftliche Kernprozesse wie Forschung und Entwicklung, Logistik, Marketing und Vertrieb, Entwicklung und Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen sind ebenso adressiert wie der Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der globalen wie lokalen Umwelt. Damit sind das Anforderungsprofil und die Komplexität der unternehmerischen Geschäftstätigkeit gewachsen.

Zur Orientierung kann der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), welcher durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung beschlossen wurde und eine Reaktion auf die europäische Richtlinie zur nicht-finanziellen Berichterstattung darstellt, herangezogen werden. Er ist ein Instrument, um Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen darzustellen, unabhängig von Größe, Organisationsstruktur und Rechtsform des Unternehmens. Mittels des DNK lassen sich nicht-finanzielle Erklärungen/Berichte zur Erfüllung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, das seit dem Berichtsjahr 2017 für eine ganze Reihe Unternehmen gilt, erstellen. Auch Unternehmen, für die diese Berichtspflicht nicht gilt, können eine DNK-Erklärung abgeben.

Dabei lassen sich vier Bereiche mit 20 Kriterien betrachten:

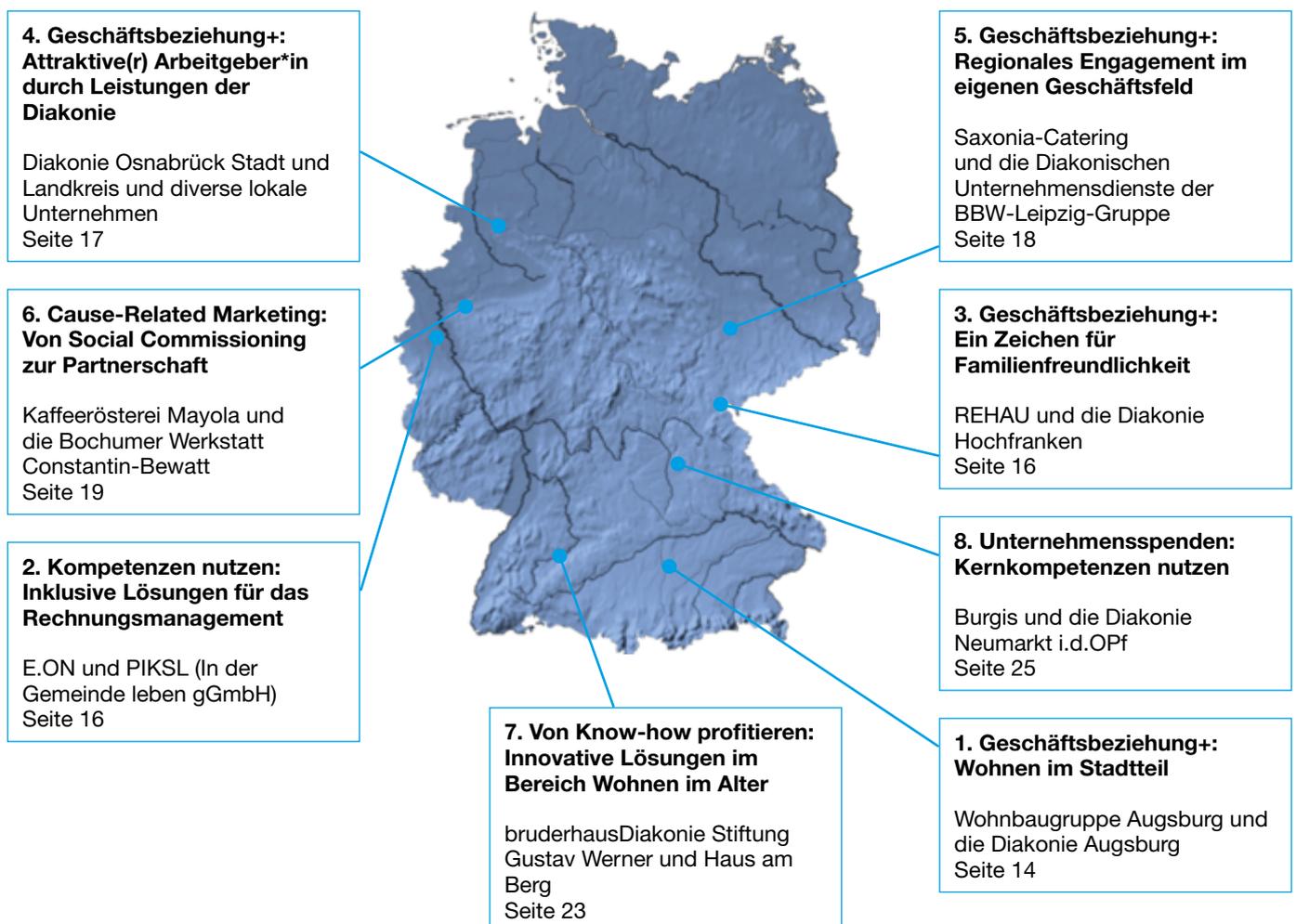
Nachhaltigkeitskonzept		Nachhaltigkeitsaspekte	
Strategie Kriterien 1–4	Prozessmanagement Kriterien 5–10	Umwelt Kriterien 11–13	Gesellschaft Kriterien 14–20
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Analyse und Maßnahmen • Wesentlichkeit • Ziele • Tiefe der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Regeln und Prozesse • Kontrolle • Anreizsysteme • Beteiligung von Anspruchsgruppen • Innovations- und Produktmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen • Ressourcenmanagement • Klimarelevante Emissionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmerrechte • Chancengerechtigkeit • Qualifizierung • Menschenrechte • Gemeinwesen • Polit. Einflußnahme • Gesetzes-/Richtlinienkonformes Verhalten

Quelle: www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de

Best Practice

Kooperationen zwischen gewerblichen und diakonischen Unternehmen sind keinesfalls ein neues Phänomen. Es gibt verschiedene Positivbeispiele für funktionierende Zusammenarbeiten zum Beispiel im Bereich Wohnen im Stadtteil oder Wohnen im Alter sowie in der Sozialberatung

als Dienstleistung für gewerbliche Unternehmen. Einige Mitglieder der Diakonie haben im Rahmen des Projektes ihre Erfahrungen geteilt und werden als Best Practice über den Text verteilt vorgestellt.



Fünf-Schritte-Plan zur erfolgreichen Kooperation

Wenn das Interesse zum Eingehen von Kooperationen besteht und eventuell bereits erste Ideen vorhanden sind, kann ein systematisches Vorgehen Sie darin unterstützen, alle Aspekte und Möglichkeiten von Kooperationen zu berücksichtigen. Der Erfolg einer Kooperation hängt hierbei von verschiedenen Faktoren ab. Eine gute Vorbereitung und die Klärung einiger Grundvoraussetzungen sind entscheidend dafür, ob oder dass sowohl die eigenen als auch die Erwartungen potenzieller Kooperationspartner erfüllt werden. Einige dieser Grundvoraussetzungen sowie Ideen und praktische Arbeitsschritte, die die Gestaltung von Kooperationsprojekten für diakonische Unternehmen erleichtern, sind im Folgenden angerissen.

Grundsätzlich bieten sich Unternehmenskooperationen für diakonische Unternehmen aller Arbeitsfelder an, wobei in den Feldern der Altenhilfe, Eingliederungshilfe und Kinder- und Jugendhilfe die Zugangsbarrieren vergleichsweise niedriger sind. Es versteht sich von selbst, dass es keine Patentlösung zur Verwirklichung der optimalen Unternehmenskooperation gibt und individuelle Faktoren, Vorlieben und Bedingungen in der heterogenen diakonischen Landschaft zu berücksichtigen sind.

Der hier vorgestellte 5-Schritte-Plan ist in seiner Form aufgrund seiner Bedarfsorientierung neuartig. Sie können ent-

sprechend Ihrer konkreten Fragen oder Erfahrungen mit Kooperationen zwischen den Schritten und dem Arbeitsmaterial springen.

Schritt 1: Potenziale erkennen

Kooperationen bedürfen eines unternehmensinternen Vorbereitungsprozesses, um zu gewährleisten, dass die hierfür nötige Einstellung der Mitarbeitenden, die damit verbundenen Forderungen und die Umsetzung unter Berücksichtigung der gemeinsamen Werte erfolgen. Vorurteile abzubauen und Chancen zu erkennen, dies gehört ebenso wie eine wirksame Selbstdarstellung zur institutionellen Vorbereitung.

a) Grundvoraussetzungen

– **Kooperationsbereitschaft / Kooperationsfähigkeit:** Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit zeichnet sich im ersten Schritt durch die Verankerung in der Strategie der Organisation und Unterstützung durch die Geschäftsführung beziehungsweise den Vorstand aus. Zusätzlich muss die Beteiligung und Einbindung der Mitarbeitenden



gewährleistet sein, mit dem Ziel „gemeinsam an einem Strang zu ziehen“. Der Fragebogen im Anhang „Fragebogen: Kooperationsbereitschaft“ kann als Selbsttest hilfreich sein, um die eigene Kooperationsbereitschaft einzuschätzen (siehe S. 34).

- **Vertrauensverhältnis:** Ohne ein grundlegendes Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern ist ein kreativer, auf Augenhöhe stattfindender Dialog nicht möglich. Polarisierungen wie „die Guten“ und „die Bösen“ oder „die Sozialen“ und „die Unsozialen“ sollten zu Gunsten einer differenzierten Wahrnehmung aufgegeben werden. Förderlich für den Dialog ist der Wille, voneinander zu lernen.
- **Wahrung der eigenen Unabhängigkeit:** Die oberste Priorität für diakonische Unternehmen ist es, soziale Dienstleistungen im Auftrag der gelebten Nächstenliebe am Menschen zu erbringen. Gewerblichen Unternehmen gesellschaftliches Engagement zu ermöglichen, kann somit nur einen ergänzenden Charakter haben. Um die eigene Glaubwürdigkeit zu wahren, ist es wichtig, Kooperationen auf Augenhöhe und mit einem gegenseitigen Nutzen einzugehen, um die satzungsgemäßen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. So können Interessenkonflikte von Anfang an vermieden werden.
- **Personelle und zeitliche Ressourcen:** Kooperationsprojekte dienen zwar dazu, zusätzliche Ressourcen zu generieren, dennoch ist die zuvor zu erbringende Investition in Form von Zeit und Personal auf beiden Seiten zu bedenken. Ein Aktionstag braucht weit mehr Zeit in der Vorbereitung auf beiden Seiten als nur den Tag der Durchführung. Das Anbahnen, Recherchieren und Koordinieren mit den intern als auch extern an der Kooperation Beteiligten sowie das Durchlaufen der unterschiedlichen Entscheidungsinstanzen benötigen eine gewisse Vorlaufzeit. Daher gilt es, grundsätzlich genug Zeit einzuplanen, um die gesteckten Ziele zu realisieren.

b) Wünsche ermitteln

Um erfolgreiche Kooperationen zu initiieren, eruiert das diakonische Unternehmen zuerst die einrichtungsspezifischen **Wünsche und Anforderungen**, daraus resultierende **Herausforderungen** sowie **Ressourcen** und **Handlungsoptionen** für potenzielle Kooperationen. Dabei werden alle beteiligten Akteure gezielt einbezogen, um Chancen und Grenzen einer Unternehmenskooperation auszuloten. Die Vergegenwärtigung dieser Aspekte auf Seiten der diakonischen Unternehmen ist für die folgenden Schritte mitunter erfolgsentscheidend.

Beispiel I: Bewohner*innen eines Seniorenzentrums wünschen sich Unterhaltung (Anforderung/Wunsch). Die Pflegenden und Mitarbeitenden sind zeitlich sehr eingespannt und finanzielle Mittel sind knapp (Herausforderung). Eine Veranstaltung, gesponsert durch gewerbliche Unterneh-

men oder ein Ausflug in den Park mit Mitarbeitende eines gewerblichen Unternehmens wären Möglichkeiten, diesem Wunsch gerecht zu werden (Handlungsoption).

Beispiel II: Die Kinder einer Kita wünschen sich gemütliche Gruppenräume mit bunten Wänden (Anforderung/Wunsch). Benötigt werden Farben und freiwillige Helferinnen und Helfer, die streichen (Herausforderung). Mitarbeitende eines gewerblichen Unternehmens können im Rahmen eines Aktionstages die Wände streichen und Farbe bereitstellen (Handlungsoption). Ein zusätzlicher Mehrwert entsteht durch die Begegnungen der Kinder mit den Mitarbeitenden des Unternehmens.

Anspruchsgruppen von Unternehmenskooperationen



Um maßgeschneiderte Ideen zu entwickeln, empfiehlt es sich, zunächst die eigenen Wünsche, Anforderungen und Ressourcen zu reflektieren und zu listen. Hierbei kann zwischen Wünschen der Leistungsempfänger*innen und Anforderungen an Ihr diakonisches Unternehmen unterschieden werden. Welche Wünsche haben Ihre Leistungsempfänger*innen? Welchen Herausforderungen stellt sich Ihr diakonisches Unternehmen?

Einige allgemeine Beispiele sind in der unteren Tabelle aufgeführt. Diese ist bewusst weder vollständig noch auf einen Fachbereich begrenzt gestaltet und kann insbesondere im Dialog mit Ihren Mitarbeitenden und Leistungsempfänger*innen erweitert werden. Wichtig ist, dass nicht aus jedem Wunsch eine Projektidee entstehen muss und auch, dass Kooperationen hier nicht immer eine tatsächliche Handlungsoption darstellen. Der Fokus liegt eher auf der wertfreien Sammlung von Wünschen und Anforderungen für eine Kooperation.

1. Geschäftsbeziehung+: Wohnen im Stadtteil

In Augsburg ist wie in vielen deutschen Großstädten bezahlbarer Wohnraum knapp. Die Diakonie Augsburg ist aus diesem Grund eine Kooperation mit der Wohnbaugruppe Augsburg eingegangen, um Wohnraum für eine WG mit insgesamt acht Bewohner*innen zu schaffen. Entstanden ist eine WG mit acht Einzelzimmern, einer gemeinsam genutzten Küche, Badezimmern und Terrasse sowie einem Büro für die Ansprechpartner*innen der Diakonie. Durch die enge Begleitung des Bauvorhabens und den Dialog der Kooperationspartner ist Wohnraum entstanden, der sowohl den Vorgaben des Jobcenters als auch den Wünschen der Diakonie entspricht. So können die Bewohner*innen trotz Einschränkungen in einem normalen Wohnumfeld und in den Stadtteil integriert leben. Hierbei profitiert die Wohnbaugruppe davon, dass sie für den gewerblich zu vermietenden Raum sichere und langfristige Mieter gefunden hat. Außerdem erfüllt sie gleichzeitig ihren Auftrag zur Gewährleistung einer sozialen und ausgewogenen Wohnungsverorgung. Beide Projektpartner können sich nach eigener Aussage vorstellen, auch zukünftig miteinander zu arbeiten.

Online unter: <https://www.diakonie-augsburg.de>

Akteur	Wünsche und Anforderungen
Leistungsempfänger*innen	<ul style="list-style-type: none"> • Freizeitgestaltung • Unterhaltung • Teilhabe am Leben und Interaktion • Zeit mit Angehörigen verbringen • Austausch von Lebenswelten • Berufsorientierung • Gestaltung der Räumlichkeiten • Zugang zu neuen Technologien
Diakonisches Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fördern • Aufmerksamkeit für eigene Themen und Marke steigern • Wertschätzung erfahren • Generierung zusätzlicher Mittel und Ressourcen • Regionale Vernetzung • Beitrag zur eigenen Wettbewerbsfähigkeit • Gemeinsames Lernen und Profitieren von den Stärken des Anderen • Aufträge für Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) und Integrationsbetriebe

Zur Ermittlung von Wünschen unter Einbeziehung aller Beteiligten in den Prozess gibt es etliche Möglichkeiten: ein Workshop-Nachmittag regt den Dialog an, eine Befragung der Leistungsempfänger*innen liefert ein unvoreingenommenes Bild, eine Sitzung der Leitungsebene kann strategische Prozesse anregen. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, stellvertretend die Perspektive der verschiedenen Beteiligungsgruppen einzunehmen.

Leitfragen Leistungsempfänger*innen / Nutzerperspektive (Auswahl):

- Was bedeuten die allgemeinen, in Spalte 2 gelisteten Wünsche und Anforderungen für Ihr diakonisches Unternehmen / Ihren Arbeitsbereich konkret?
- Was möchten/wollten Ihre Leistungsempfänger*innen schon lange mal unternehmen, aber es schien bisher nicht realisierbar?
- Gibt es Bereiche, in denen Teilhabe noch konkreter in Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen realisiert werden kann?
- Für welche Prozesse/Themen möchten Sie Menschen außerhalb der sozialen Arbeit sensibilisieren?
- Was würde Ihren Kolleginnen und Kollegen die Arbeit mit den Leistungsempfänger*innen erleichtern?
- Was gibt es für Aufgaben, die durch eine große Gruppe erledigt werden können, für die Ihnen sonst die Personalressourcen fehlen?

Leitfragen diakonisches Unternehmen (Auswahl):

- Welche Themen in Ihrem Arbeitsfeld erfahren Ihrer Überzeugung nach keine ausreichende Aufmerksamkeit?
- Gibt es unternehmerische Aspekte (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Vertrieb, Kommunikation), für die zusätzliche Expertise wünschenswert wäre?
- Mit was für unternehmerischen Risiken und Schwierigkeiten sind Sie aktuell konfrontiert?
- Welche Zielgruppen erreichen Sie aktuell noch zu wenig? Woran könnte das liegen?

c) Abgleich CSR-Handlungsfelder

Ist eine Partnerschaft auf Augenhöhe angestrebt, spielt das Bewusstsein dafür, was Ihr diakonisches Unternehmen dem gewerblichen Unternehmen bieten kann, eine

besondere Rolle. Der erste – klischeehafte – Gedanke ist oftmals „ein gutes Image“ oder „ein gutes Gewissen“ für eigentlich wenig an sozialen Werten orientierte Unternehmen. Aber entspricht dieses Bild tatsächlich zum einen der Realität in gewerblichen Unternehmen und zum anderen den Kompetenzen in diakonischen Einrichtungen?

Wie in einer umfassenden Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland² dargestellt, gehört Engagement für eine Großzahl der deutschen Unternehmen zum traditionellen Selbstverständnis und wird in einer großen Breite kleiner, medial wenig wirksamer Projekte mit lokalen Organisationen gelebt. Dies geschieht in der überwiegenden Zahl der Fälle reaktiv, also auf Anfrage und in einer Partnerschaft mit lokalen Verbänden, Vereinigungen und sozialen Institutionen. Es ist eher selten in eine Strategie eingebettet. Somit bieten offenbar nicht ausschließlich die eigenen Wünsche und Anforderungen einen Ausgangspunkt für Projektideen, sondern nach dem Motto „Tue Gutes und profitiere davon“ können die Initiativen sehr wohl von gewerblichen Unternehmen ausgehen.

Nichtsdestotrotz gewinnt die strategische Komponente gesellschaftlichen Engagements in Form von Corporate Social Responsibility (CSR), wie im Exkurs zu CSR (S. 10) und einem Experteninterview als Ausblick (S. 27) erläutert, zunehmend an Bedeutung. Die Identifikation von Unternehmen und Arbeitsfeldern, in denen Kooperationen zielführend initiiert werden können, ist stark vom Profil der diakonischen Einrichtung und den angestrebten CSR-Aktivitäten der gewerblichen Unternehmen – in Zusammenwirken mit ihrem Selbstverständnis – abhängig.

Es gilt, sich auf einen Perspektivwechsel einzulassen und die Bereiche zu identifizieren, in denen die Schwerpunkte der CSR-Aktivitäten der in Frage kommenden gewerblichen Unternehmen liegen und die gleichzeitig zu den Kompetenzen der diakonischen Unternehmen passen. Bestimmte CSR-Themenfelder, die aus dem eingangs erläuterten Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) abgeleitet wurden, bieten dabei eine gute Orientierung für diakonische Unternehmen. Aus diesen kann abgeleitet werden, welche Unternehmen mit ihren Aktivitäten besonders gut zu dem jeweiligen diakonischen Unternehmen passen, sowie an welche Themen und Anforderungen diakonische Unternehmen mit ihren jeweiligen Kernkompetenzen anknüpfen können.

Anschaulich lassen sich Bedürfnisse von gewerblichen Unternehmen und ihren Mitarbeitenden identifizieren, bei denen diakonische Unternehmen mit ihren sozialpolitischen und -wirtschaftlichen Kompetenzen unterstützen können.

Akteur	Wünsche und Anforderungen
Mitarbeitende gewerblicher Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinder + Angehörige) • Arbeiten unter Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse • Arbeiten im Alter • Gesundheit • Ausbildung und Weiterbildung • Arbeiten für sozial anerkannte Arbeitgeber • Ausgleich nach der Arbeit • Arbeit mit Sinn • Austausch von Lebenswelten • Arbeiten trotz Sprachbarrieren
Gewerbliche Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Reputation • Verbesserung der Standortattraktivität • Gemeinsames Lernen und Profitieren von den Stärken des Anderen • Perspektivwechsel • Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und -gewinnung • Unternehmenskommunikation • Förderung des Gemeinwesens (Spenden- und Sponsoringzwecke) • Produktinnovation • Zugang zur Zielgruppe und neuen Kunden

Während es Themen und Anforderungen gibt, wie zum Beispiel Förderung des Gemeinwesens (Spenden- und Sponsoringzwecke), an denen diakonische Unternehmen aller Arbeitsfelder gleichermaßen anknüpfen können, gibt es unter anderem auch solche, die die Expertise diakonischer Unternehmen bestimmter Arbeitsfelder verlangen. So könnten beispielsweise Unternehmen der Kinder- und Jugendhilfe Expertise auf dem Gebiet Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bei Fragen zu Erziehung und Bildung oder Unternehmen aus der Eingliederungshilfe Expertise bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung beziehungsweise Arbeiten trotz Einschränkungen einbringen. Bei Bedarfen rund um das Thema Gesundheit wird möglicherweise Know-how aus dem Bereich der Gesundheits- und Krankenpflege verlangt. Arbeitsfelder, in denen die Inklusion und Integration (Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe, Altenhilfe, Hilfe in besonderen Situationen) der Leistungsempfänger*innen angestrebt wird, könnten am Bedürfnis Austausch von Lebenswelten ansetzen.

² BMFSFJ, online unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/monitor-engagement/95832>

2. Kompetenzen nutzen: Inklusive Lösungen für das Rechnungsmanagement

Das PIKSL Labor Düsseldorf gehört zur In der Gemeinde Leben gGmbH (IGL) mit Sitz in Düsseldorf. Die IGL ist ein diakonisches Unternehmen der Behindertenhilfe. Hier steht die Kompetenz von Menschen mit und ohne Behinderung im Fokus, damit gelebte Inklusion verwirklicht werden kann. Neben der offenen Arbeit bietet das PIKSL Labor auch gewerblichen Unternehmen an, von ihrer Expertise bei der Gestaltung digitaler, barrierefreier Lösungen zu profitieren. In einem durch die ZeroProject Initiative ausgezeichneten Projekt mit dem Energieanbieter E.ON und der Service Design Agentur minds & makers haben Mitarbeitende mit und ohne Behinderung des PIKSL Labors Düsseldorf und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partnerunternehmen die Vereinfachungsansätze von Menschen mit kognitiven Einschränkungen im Umgang mit Informationsmaterial und dem Online-Portal auf die Produkte von E.ON übertragen. Eine wichtige Erkenntnis: Produkte können und sollten immer so weit wie möglich vereinfacht werden, beispielsweise durch eine einfache Sprache mit einem angepassten Layout. Dank der Tests durch die PIKSL-Experten wurden die Produkte so vereinfacht, dass sie nun von allen Menschen zu nutzen sind. Von der Zusammenarbeit profitierten Menschen mit Behinderung ebenso wie der Energieversorger.

Online unter: <https://piksl.net/>

Ein weiterer Anknüpfungspunkt, in dem sich diakonische Unternehmen der verschiedenen Arbeitsfelder unterscheiden, ist der Zugang zu fachlicher und praktischer Expertise durch Mitarbeitende oder Leistungsempfänger*innen. So können sie bei der maßgenauen Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zum Beispiel im Bereich der Pflege (PainApp) oder der Eingliederungshilfe (PIKSL) durch ihr praktisches Know-how unterstützen.

3. Geschäftsbeziehung+: Ein Zeichen für Familienfreundlichkeit

Der Kunststoffspezialist REHAU möchte ein Zeichen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie setzen. Zusätzlich zu einer engen Zusammenarbeit mit den Kindertagesstätten in Rehau kooperiert das Unternehmen mit der Diakonie Hochfranken. In betrieblich bedingten Notfällen ist die kurzfristige Organisation einer Kinderbetreuung für Arbeitnehmende oftmals schwierig und mit hohem Aufwand verbunden. Die Diakonie Hochfranken hat diesen Bedarf erkannt und ist aktiv auf das Unternehmen zugegangen: „Unsere Mitarbeiter sind erfahren und sehr gut ausgebildet, um gerade in Ausnahmesituationen individuell auf die Bedürfnisse der Kinder einzugehen“, sagt Sebastian Oehme, Bereichsleiter Diakonie am Campus & Erwachsenenhilfe bei der Diakonie Hoch-

franken. Berufstätige Eltern können im Notfall die Serviceleistungen der Diakonie kurzfristig und für sie kostenlos in Anspruch nehmen und so die Kinderbetreuung sicherstellen. Die Diakonie profitiert von zusätzlichen Kunden sowie Bekanntheit für ihren Familienpflegedienst und REHAU von der professionellen Organisation sowie der Stärkung der Arbeitgebermarke – eine regionale Kooperation im Interesse beider Partner.

Online unter: www.diakonie-hochfranken.de/

Aber nicht nur die direkt in eine Kooperation eingebundenen Akteure können profitieren, auch ihre Region und der Sozialraum können durch die zunehmende Vernetzung von Akteuren und den Aufbau einer sozialen Infrastruktur gewinnen. Die Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen kann für diakonische Unternehmen unter anderem die Aufmerksamkeit für diakonische Themen und Werte erhöhen und den eigenen Standpunkten mehr Nachdruck verleihen.

Akteur	Wünsche und Anforderungen
Weitere Akteure (z.B. regionale Netzwerke)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze • Inklusion • Integration • Soziale Infrastruktur • Sozialraum / Quartiersmanagement • Standortattraktivität (z.B. Lebensbedingungen, intaktes Umfeld)

Das Kooperationsvorhaben bestimmt letztendlich die Kooperationsform (vgl. Kooperationsmatrix, S. 8–9). Allgemein lässt sich sagen, dass Kooperationen mit Gemeinwesenbezug einen niedrighschwelligigen Einstieg in das Thema Unternehmenskooperationen darstellen. Neben der klassischen Unternehmensspende (Matrixfeld A), bietet sich zum Beispiel Corporate Volunteering (Matrixfeld B) an. Ein Aktionstag kann individuell auf die Wünsche aller beteiligten Akteure zugeschnitten werden und ist damit für diakonische Unternehmen der meisten Arbeitsfelder als Einstieg geeignet. Natürlich können auch andere Kooperationsformen als erster Zugang in Frage kommen. So könnten zum Beispiel diakonische Unternehmen aus dem Bereich der Eingliederungshilfe mit Werkstätten für behinderte Menschen durch die Integration in Lieferketten eine Kooperationsbeziehung anbahnen (Matrixfeld 3). Oder diakonische Unternehmen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe könnten Kooperationen mit Ausbildungsbetrieben eingehen, indem sie Unternehmen zum Beispiel Auszubildende vermitteln und damit die Besetzung von Arbeitsplätzen in den gewerblichen Unternehmen fördern und (auch benachteiligten) jungen Menschen eine Perspektive bieten (Matrixfeld 4).

4. Geschäftsbeziehung+: Attraktiver Arbeitgeber*in durch Leistungen der Diakonie

Um im Wettbewerb zu bestehen, hat die DIOS-Diakonie Osnabrück die strategische Entscheidung getroffen, aktiv den Bereich der betrieblichen Sozialberatung auszubauen. Das Konzept baut darauf auf, ein ganztägig erreichbares Beratungsangebot für Mitarbeitende und personalverantwortliche Unternehmen unterschiedlicher Branchen bereitzustellen, das ihnen Hilfe in akuten psychosozialen Problem- und Belastungssituationen bietet. Durch strukturierte Netzwerkarbeit, das Vorstellen des Beratungskonzeptes auf Veranstaltungen, die Professionalität in der Arbeit mit den Kooperationspartnern und das Verständnis für die Bedürfnisse von Unternehmen in der Region konnten bis heute über 40 laufende Beratungsprojekte mit Unternehmen ins Leben gerufen werden. Die Hilfeleistungen werden binnen 48-72 Stunden direkt für Mitarbeiter angeboten. Eine telefonische „Hotline“ rundet das Angebot ab. Ganz aktuell geht das Konzept „PIA“, was für „Pflege in der Arbeitswelt“ steht, an den Start. PIA soll Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen unterstützen, bei einem eintretenden Pflegefall in der Familie kompetente Hilfe zu erhalten. So können Mitarbeitende mitunter Einkommensverluste vermeiden und den Unternehmen bleibt das Know-how ihrer Mitarbeitenden durchgängig erhalten.

Online unter: <https://www.diakonie-os.de>

d) Kooperationsmatrix

Bestehende Kooperationen sind oftmals Türöffner für mehr. So ergeben sich möglicherweise aus einem Aktionstag eine langfristige finanzielle Unterstützung oder weitere Ideen für die Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen. Bestehende Konzepte lassen sich auch mit anderen Unternehmen wiederholen oder die Zusammenarbeit mit bereits etablierten Kooperationspartnern lässt sich vertiefen. Über welche Kooperationserfahrungen verfügt Ihr Unternehmen?

Um eine Übersicht über Ihre Kooperationserfahrungen zu erhalten, können Sie in der im Anhang befindlichen Tabelle „Arbeitsblatt: Bestehende Kooperationen“ (S. 36–37) Ihre bestehenden und bereits abgeschlossenen Kooperationen listen. Darüber hinaus können Sie mittels der Kooperationsmatrix Ihre Kooperationen in Spalte 3 der Tabelle systematisch einordnen. Für die Verwendung der Kooperationsmatrix steht Ihnen eine Anleitung mit Beispielen auf Seite 8–9 zur Verfügung. Sollten Sie noch keine Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen haben, lassen Sie diesen Punkt einfach aus.

Schritt 2: Angebote entwickeln

Aufbauend auf den ermittelten konkreten Anforderungen an Ihr diakonisches Unternehmen sollen im nächsten Schritt Projektideen entwickelt werden. Auch hier bietet es sich an, einen Workshop durchzuführen und unterschiedliche Beteiligte mit ihrer Perspektive und ihrer individuellen Kreativität miteinzubeziehen. Dabei muss zunächst nicht die Umsetzbarkeit im Vordergrund stehen. In der ersten Phase kann es zielführender sein, sich erst einmal für die Vielfältigkeit von Projektideen zu öffnen und ein nicht durch Einschränkungen gebremstes Brainstorming zu veranstalten. Für ein gemeinsames Brainstorming können die oben genannten Perspektiven der Bedarfsgruppen eingenommen werden, um vom Projektziel aus zu denken.

a) Ideenpool

Das Einhalten einiger Grundsätze/Regeln des Brainstormings helfen bei der Ideenentwicklung³:

1. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können und sollen ihrer Phantasie freien Lauf lassen. Jede Anregung ist willkommen.
2. Ideenmenge geht vor Ideenqualität. Es sollen möglichst viele Ideen erzeugt werden. Vom Thema abkommen, phantasieren, frei assoziieren – erst mal alles her an Einfällen.
3. Urheberrechte sind erstmal zweitrangig. Die Ideen der anderen Teilnehmer können und sollen inspirieren, aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
4. Kritik oder Wertungen sind während des Brainstormings nicht erwünscht – die Realität kommt früh genug ins Spiel. Die Auswahl der vielversprechendsten Ideen erfolgt später.
5. Schreiben Sie mit! Egal ob Klebezettel oder Flipchart – visualisieren Sie die gesammelten Ideen.

Das Arbeitsblatt „Beispiel: Leitfragen Brainstorming“ (S. 38) bietet eine Hilfestellung, die den Ideenfindungsprozess erleichtern und von einem Moderator, einer Moderatorin eingesetzt werden können, sollte die Ideenfindung ins Stocken geraten.

b) Gruppieren und Sortieren

Sondieren Sie nun die Ergebnisse des Brainstormings: Gibt es bereits erkennbare Schnittmengen zwischen den Ideen? Gibt es Oberkategorien? Passen zum Beispiel verschiedene Ideen zu einer Anforderung/einem Wunsch?

3 Vgl. <https://www.soft-skills.com/brainstorming-regeln/>

Gibt es Ideen, die sich an bestimmten Kompetenzen von Unternehmen orientieren oder an Geschäftsbereichen/ Hilfefeldern Ihres diakonischen Unternehmens? Ein erstes Sortieren erleichtert die anschließende Auswahl.

c) Ideen priorisieren

Stimmen Sie ab und wählen Sie aus: Welche Projektideen klingen besonders vielversprechend und gleichzeitig realisierbar? Wo sehen Sie den größten Nutzen? Wo sehen Sie die größte Chance, einen Kooperationspartner zu finden? Stellen Sie sich gegenseitig die Ideen vor, argumentieren Sie das Für und Wider und wählen Sie die vielversprechendsten Ideen aus (Reality Check). Hierzu finden sich auch gute Anregungen zum Beispiel in folgender Veröffentlichung:

LITERATURTIPP

Reinhard Lang & Ellen Sturm (2015): Neue Verbindungen schaffen – Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. Berlin: UPJ.

d) Projektplanung

Nach der Auswahl von Projektideen können die vielversprechendsten Ansätze dokumentiert und detaillierter durchdacht werden. Dies dient zum einen der Reflexion der Ideen als auch als eine erste Argumentationshilfe für die Ansprache von potenziellen Partnern. Eine Möglichkeit der Dokumentation bietet das „Arbeitsblatt: Skizze Projektidee“ (S. 39).

Schritt 3: Kooperationspartner gewinnen

Diakonische und gewerbliche Unternehmen befinden sich in ihrem Handeln in vermeintlich unterschiedlichen Sphären, die von einer unterschiedlichen Rhetorik und Schwerpunktsetzung bestimmt werden. Für erfolgreiches Kooperieren und das Umsetzen von Projekten bedarf es einer gemeinsamen Sprache. Schon die Erstsprache kann von großer Bedeutung für das Gelingen sein.

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie Informationen und Anregungen zu der [Recherche von Kooperationspartnern](#) (a), zur [Auswahl geeigneter Partner](#) (b) durch eine Liste fördernder Faktoren sowie Ausschlusskriterien thematisiert und konkrete Tipps zur [Ansprache](#) (c). Zudem sind einige [rechtliche Fragestellungen](#) (d), die im Rahmen von Unternehmenskooperationen zu berücksichtigen sind, aufgeführt. Diese ersetzen keine Fachberatung beziehungsweise fallspezifische Prüfung durch eine Fachperson wie eine/n Wirtschaftsprüfer*in, Steuerberater*in oder Rechtsanwalt/Rechtsanwältin.

Die Identifikation von potenziellen Partnern ist abhängig vom räumlichen Umfeld Ihres diakonischen Unternehmens und die Recherchemöglichkeiten sind vielfältig. Wie darge-

stellt, gibt es die unterschiedlichsten Ausprägungen von Kooperationen. Eine Definition von Merkmalen des gewerblichen und/oder diakonischen Unternehmens, die einen Erfolg der Kooperation garantieren, ist kaum möglich. Folgende Aspekte können jedoch Anhaltspunkte liefern, um eine Liste von Kooperationspartnern zu erstellen.

Es kann zwischen zwei Optionen unterschieden werden: Zum einen kann aufbauend auf den zuvor entwickelten Projektideen ein konkreter Partner gesucht werden. Zum anderen können Sie die Herausforderung von der anderen Seite her angehen: Sie recherchieren zunächst potenziell an Kooperationen im Bereich gesellschaftliches Engagement interessierte Unternehmen, um dann (gemeinsam) maßgeschneiderte Projekte zu entwerfen.

a) Recherche von Partnern

Bei der Recherche von potenziellen Partnern sollten Sie drei Ausgangsfragen beachten:

1. Wer passt zum Projekt?

Haben Sie bereits aus Ihren Wünschen und Anforderungen eine konkrete Projektidee entwickelt, sollte zunächst der Kompetenzfaktor, der für das Kooperationsprojekt benötigt wird, klar definiert werden. Geht es um fachspezifisches Know-how? Oder geht es eher um eine bestimmte Produktpalette? Das Feld „Aufwand des gewerblichen Unternehmens“ im Arbeitsblatt „Skizze Projektidee“ (S. 39) hilft Ihnen, Aufschluss über die notwendigen Kompetenzen des Kooperationspartners zu gewinnen.

Um herauszufiltern, welche Unternehmen die von Ihnen gewünschten Kompetenzen haben, bietet sich ein Besuch der Webseite der Industrie- und Handelskammer an beziehungsweise eine einfache Internetrecherche unter den identifizierten Schlagwörtern.

5. Geschäftsbeziehung+: Regionales Engagement im eigenen Geschäftsfeld

Saxonia-Catering ist eine regional bekannte Catering-Gruppe. Die Diakonischen Unternehmensdienste als Integrationsbetrieb der BBW-Leipzig-Gruppe mit 79 Mitarbeitenden sind auf dem Gebiet eher ein kleiner Anbieter. Trotz vermeintlicher Konkurrenz ist eine Kooperation in einer gemeinsamen Großküche entstanden, die die Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung fördert und somit ein gutes Beispiel für inklusives unternehmerisches Handeln darstellt. Saxonia-Catering und die Diakonischen Unternehmensdienste profitieren von den Ressourcen, Kompetenzen und Zugängen des anderen und bieten damit ein professionelles Cateringangebot. Diese Kooperation wurde mit dem Preis „Brückenschlag 2018“ ausgezeichnet.

Online unter: <https://www.dud-leipzig.de>

2. Wo bestehen bereits Kontakte?

Zu welchen Unternehmen bestehen schon Beziehungen zum Beispiel durch den eigenen Einkauf, persönliche Kontakte, direkte Nachbarschaft oder bereits bestehende Projekte? Sind Sie eventuell schon in bestehenden (regionalen) Netzwerken repräsentiert? Auch diese können im offenen Dialog mit den Mitarbeitenden, Kund*innen oder ehrenamtlich Engagierten identifiziert werden.

6. Cause-Related Marketing: Von Social Commissioning zur Partnerschaft

Als die Hattinger Kaffeerösterei Mayola der Bochumer Werkstatt Constantin-Bewatt für Menschen mit Behinderung vor Jahren den ersten Auftrag gab, war dies eine klassische Geschäftsbeziehung. Für die darauffolgende gute Zusammenarbeit wollte sich das Unternehmen bei der Diakonie Ruhr mit einer Spendenaktion bedanken. In der Region wurden die Mayola-Kaffees auf extra Aufstellern platziert und pro verkaufter Packung gingen je nach Größe zwischen 20 und 50 Cent an die Werkstatt Constantin-Bewatt. Die so generierten Spenden sind in Zusammenarbeit mit dem Werkstattrat für die Wünsche der Beschäftigten ausgegeben worden. Heute lebt die Kooperation durch das entstandene Vertrauensverhältnis weiter – gelegentliche Sachspenden für Werkstattfeste und gegenseitige Einladungen sind das Ergebnis.

Online unter: <https://www.diakonie-ruhr.de/>

3. Wer engagiert sich?

Wer ist an Ihren sozialen Themen besonders interessiert beziehungsweise für wen sind Ihre sozialen Dienstleistungen direkt relevant? Welche Unternehmen engagieren sich, treten mit sozialem Engagement auf, haben eine CSR-Abteilung, sind in Freiwilligenzentralen organisiert? Gibt es bestehende Netzwerke und Initiativen (z.B. Guter Kaufmann, Marktplatzinitiativen, Verband Christlicher Unternehmer) oder Veranstaltungen zu den Themen soziale Verantwortung und Engagement in der Region? Auch die Industrie- und Handelskammern können ein guter Ansprechpartner sein, da sie über umfassende Netzwerke verfügen.

TIPP

Für eine Recherche bieten sich u.a. die folgenden Internetseiten an:

Auf der Internetseite des Deutschen Nachhaltigkeitskodex kann eine Datenbank mit Unternehmen eingesehen werden, die nach diesem Standard berichten (www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de). Auch gibt es bundeslandspezifische Initiativen unter den Stichwörtern „Nachhaltigkeit“ und

„CSR“, die ebenfalls Datenbanken führen. Eine Übersicht über in der Region vertretende Unternehmen ist auf den Internetseiten der IHK und Handwerkskammer (www.ihk.de und www.handwerkskammer.de) zu finden.

Vermittlungsplattformen können ebenfalls bei der Recherche und Kontaktaufnahme unterstützen. Solche Plattformen sind zum Beispiel:

www.agentur-mehrwert.de
www.gutetat.de
<https://vostel.de/>

Unter folgenden **Suchbegriffen** lassen sich z. B. durch Pressemeldungen engagierte Unternehmen identifizieren:

- Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in [Ihre Region]
- Mitarbeiter engagieren sich [Ihre Region]
- Spenden durch Unternehmen [Ihre Region]

Als in der Praxis erfolgreich erweist sich die Veröffentlichung von Projektangeboten auf der eigenen Internetseite. Ein aktiver Aufruf mit möglichst konkreten Angaben zum Kooperationsprojekt, den gewünschten Ressourcen und dem Einsatzort ermöglichen den potenziellen Partnern eine passgenaue, unkomplizierte Auswahl. Insbesondere wenn eine Kooperationsform wie zum Beispiel Corporate Volunteering-Einsätze mit verschiedenen Partnern skaliert werden soll, kann diese Form der Kooperationspartnersuche für Ihr Unternehmen geeignet sein. Es gilt jedoch zu bedenken, dass diese Methode eng mit aktiver Öffentlichkeitsarbeit verbunden sein muss, damit potenzielle Partner über dieses Angebot informiert werden. Ein Best Practice aus der diakonischen Landschaft ist unter anderem der Internetauftritt der Diakonie Düsseldorf mit Ihrer Aktion „Sozial gewinnt“.⁴

b) Auswahl

Fördernde Faktoren

Bei der Auswahl der Kooperationspartner bietet sich ein Blick auf die Passung der diakonischen und potenziellen gewerblichen Unternehmen an. Ziel sollte es sein, ein Kooperieren auf Augenhöhe zu erreichen. Dabei kann eine Gegenüberstellung von Faktoren (siehe Tabelle: Fördernde Faktoren bei der Auswahl von Kooperationspartnern, S. 20) des eigenen Unternehmens und des potenziellen Kooperationspartners Aufschluss geben. Es kann zwischen **internen Faktoren der diakonischen und gewerblichen Unternehmen**, wie zum Beispiel die eigene Größe oder das Arbeitsfeld, sowie **externen Faktoren**, die regionale Gegebenheiten mit einbeziehen, unterschieden werden. Eine Übereinstimmung in diesen Faktoren kann die Zusammenarbeit möglicherweise erleichtern. Die Komplexität und das Zusammenspiel dieser Faktoren sind jedoch vielschichtig und nicht allgemeingültig, bieten aber einige Anhaltspunkte und Suchkriterien für die Identifikation von Kooperationspartnern.

4 Online unter: www.sozialgewinnt.de

Fördernde Faktoren bei der Auswahl von Kooperationspartnern

Faktoren	Diakonisches Unternehmen	Externes Umfeld	Gewerbliches Unternehmen
Größe	Komplexträger vs. Spezialist	Wahrnehmung in der Region, Alter und Historie der potenziellen Partner, Image	Zentrale vs. dezentrale Strukturen
Organisationsform	z.B. e.V., gGmbH etc.	Wettbewerb unter den Sozialunternehmen, Angebot und Nachfrage	z.B. Eigentümergeführtes Unternehmen, Familienunternehmen etc.
Arbeitsfeld / Branche	z.B. Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe etc.	Verankerung in der Region	z.B. Gesundheitsbranche, Verarbeitende Industrie etc.
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> Einstellung zu Unternehmenskooperationen Strategische Entscheidung Kooperationen einzugehen 	Engagement von anderen gewerblichen Unternehmen in der Region	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Berichtspflicht Bedeutung von CSR im Unternehmen (strategische Verankerung)
Kooperationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrung in der Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen Organisatorische Verankerung (z.B. Ansprechpartner) 		<ul style="list-style-type: none"> Bestehende Erfahrung mit Kooperationen Erfahrungen im Umgang mit Zielgruppen diakonischer Unternehmen
Bedarf	Finanzierungsbedarf, Beratungsbedarf etc.		Regionale Schwerpunkte im Engagement und Geschäftsbetrieb
Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme an Netzwerktreffen Aktive Netzwerkpflege 		<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme an Netzwerktreffen Aktive Netzwerkpflege

Ausschlusskriterien

Jedes diakonische Unternehmen repräsentiert die Marke Diakonie. Eine Überprüfung und Selektion auf Basis der Werte der Diakonie und unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Wahrnehmung dieser Marke ist in der Auswahl der Partner zu berücksichtigen. Passen die Ziele, Werte und Interessen von diakonischen und gewerblichen Unternehmen nicht zueinander, ist eine Kooperation nicht zielführend. Falls Sie dahingehende Bedenken haben, sollten Sie diese offen adressieren und gegebenenfalls von einer Kooperation absehen. Eine kurze Checkliste (S. 43), angelehnt an den Ethikkodex von Brot für die Welt⁵ und den Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche⁶, definiert einige Grundsätze und kann eine Orientierung geben. Dabei geht es nicht darum, ausschließlich mit sozial ausgerichteten Unternehmen zu kooperieren, sondern vielmehr um Ausschlusskriterien (z.B. Rüstungsindustrie), die positive Auseinandersetzung und das kritische Hinterfragen der Strategien der gewerblichen Unternehmen. Letztendlich ist eine Einzelfallbetrachtung notwendig und eine Vier-Augen-Überprüfung in Ihrem diakonischen Unternehmen ratsam. So lassen sich bei

einer Internetrecherche die Pressemeldungen der letzten Jahre einsehen und ein persönliches Gespräch beziehungsweise Kennenlernen kann die Besorgnis ausräumen, dass es dem gewerblichen Unternehmen ausschließlich um einen Reputationstransfer geht. Sollten ernsthafte Bedenken oder ein „fader Beigeschmack“ bei der Akquise von Partnern oder der Ansprache durch ein gewerbliches Unternehmen entstehen, kann eine Partnerschaft frühzeitig abgesagt werden. Das Arbeitsblatt „Checkliste: Ausschlusskriterien“ (S. 43) befindet sich im Anhang.

c) Ansprache-Konzept

Der Erfolg der Kooperationsideen hängt nicht zuletzt von der gezielten Erstansprache und der Gewinnung möglicher Partner ab. Ein gutes Ansprache-Konzept umfasst daher mindestens die Fragen „Wer?“, „Wie?“ und „Was?“.

1. Wer ist der richtige Ansprechpartner?

Der Zugang zu gewerblichen Unternehmen wird allen voran am einfachsten über persönliche Kontakte hergestellt. Jedoch sollten Sie sich nicht von fehlenden Kontak-

5 Online unter: https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/60_Spenden/Ethik_Kodex_fuer_Unternehmen.pdf

6 Online unter: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_texte_113_2016.pdf

ten abschrecken lassen, auf Unternehmen zuzugehen. Wie treffsicher man beim gewerblichen Unternehmen den richtigen Ansprechpartner findet, korreliert erfahrungsgemäß mit der Unternehmensgröße. Dabei bietet es sich an, die nachfolgenden Kontaktmöglichkeiten zu prüfen:

Großunternehmen

Je größer das Unternehmen, desto professionalisierter sind die Strukturen im Bereich des gesellschaftlichen Engagements. In großen Unternehmen finden Sie in der Regel ganze Abteilungen, die sich mit dem Thema CSR beschäftigen. In vielen Fällen sind diese Abteilungen an die Personalabteilung des Unternehmens geknüpft. Als Ausgangspunkt bietet sich die zentrale Rufnummer des Unternehmens an. Von dort aus können Sie sich zum Beispiel an die entsprechende Abteilung oder an den Ansprechpartner direkt weiterleiten lassen – fragen Sie nach der Personalabteilung oder der Abteilung, die sich mit gesellschaftlichem Engagement beschäftigt. Werden Sie nicht weitergeleitet, können Sie durch gezielte Recherche auch direkt mit den richtigen Ansprechpartnern in Kontakt kommen. Eine Rufnummer zur Kontaktaufnahme lässt sich unter den folgenden Schlagwörtern in Verbindung mit dem jeweiligen Firmennamen auffinden:

- CR/CSR
- Nachhaltigkeit/Sustainability
- Corporate Citizenship/soziales oder gesellschaftliches Engagement
- Corporate Volunteering

Kleine und mittlere Unternehmen

Bei kleinen bis mittleren Unternehmen werden Sie in der Regel keine Abteilung finden, die sich einzig und allein mit gesellschaftlichem Engagement auseinandersetzt. Daher empfiehlt sich hier der Zugang direkt über die Geschäftsführung oder deren Assistenz, die Sie durch die ausgewiesene Nummer auf der jeweiligen Unternehmenswebsite erreichen (ggf. müssen Sie sich durchstellen lassen). Scheuen Sie sich nicht davor, den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und Ihr Projekt vorzustellen, und gegebenenfalls im Anschluss eine schriftliche Skizze zu versenden.

Unabhängig von der direkten Ansprache von Unternehmen besteht die Möglichkeit der Vermittlung über Freiwilligenzentralen und entsprechende Portale. Diese übernehmen für Sie nicht nur die Identifikation von passenden Partnern, sondern auch die Herstellung eines Erstgesprächs (mehr Informationen zur Recherche und hilfreichen Internetseiten finden Sie auf Seite 19).

2. Wie erfolgt die erste Ansprache?

Gibt es schon einen persönlichen Kontakt zum Ansprechpartner des gewerblichen Unternehmens, ist die regionale Entfernung nicht zu groß und schätzt man die Wahrscheinlichkeit für die Gewinnung des Partners als hoch ein, ist das persönliche Gespräch immer die beste Erstansprache. Hier entscheidet sich schnell, ob die Chemie stimmt und

ob man sich vorstellen kann, ein gemeinsames Projekt in Angriff zu nehmen. Bieten Sie an, dass Sie den potenziellen Kooperationspartner gerne persönlich besuchen, ihn aber auch in Ihr Unternehmen einladen würden. Letzteres hat den Vorteil, dass sich der potenzielle Partner schon mal ein Bild von Ihrem diakonischen Unternehmen und gegebenenfalls den Mitarbeitenden machen kann.

In allen anderen Fällen empfiehlt es sich, den Erstkontakt telefonisch herzustellen. Hier hält sich der finanzielle und zeitliche Aufwand für beide Partner in Grenzen. Man kann unter Umständen auch mehrere Gespräche führen, um sich letztlich für einen geeigneten Partner zu entscheiden. Verläuft das Telefongespräch erfolgreich und signalisiert der Gegenüber Interesse, sollte man auf das persönliche Gespräch wechseln. Ein Erstkontakt über E-Mail ist nicht zu empfehlen, da Anfragen oft nicht weitergeleitet werden oder direkt im Papierkorb landen.

3. Was bespreche ich mit dem Ansprechpartner?

Ziel sollte es sein, Ihre Organisation vorzustellen und Interesse für das konkrete Projekt zu wecken. Am besten gelingt dies, wenn Sie im Zuge der Ausarbeitung der Kooperationsidee den Nutzen für das gewerbliche Unternehmen von Anfang an mitdenken und beim Erstgespräch zum Ausdruck bringen. Je konkreter Sie werden, desto überzeugender sind Sie. Benennen Sie also Beispiele, zeigen Sie mögliche kurzfristige Ergebnisse auf, vermitteln Sie aber auch eine Vision. Kooperationen entstehen sowohl aus rationalen Argumenten als auch aus einer emotionalen Motivation heraus. Wenn Sie auf gemeinsame Erfahrungen hinweisen können, Problemlagen adressieren oder auch das Engagement des gewerblichen Unternehmens lobend erwähnen, kann dies das Interesse des möglichen Partners wecken. Hat man ein gutes Gefühl, sollte man unbedingt schon in dem Erstgespräch nächste Schritte klären – wer macht was bis wann. Es ist ein gutes Signal, wenn Sie in Vorleistung gehen. Das schafft Vertrauen, Verbindlichkeit und Sie behalten die „Regie“ in eigener Hand. Bei einem persönlichen Termin können Sie auch schon erste Unterlagen mitnehmen und dem Partner nach einem positiven Gespräch zum Verbleib übergeben.

Nach dem Erstgespräch

Geben Sie Ihrem Gesprächspartner zeitnah eine erste Rückmeldung, indem Sie sich für das interessante Gespräch bedanken und signalisieren, dass Sie sich auf die weitere Zusammenarbeit freuen. Dies empfiehlt sich übrigens auch, wenn das Gespräch nicht den erwarteten Erfolg gebracht hat. Ein erstes gutes „Kennenlerngespräch“ kann durchaus die Grundlage für eine spätere Kooperation sein. Bleiben Sie also immer im „Kooperationsmodus“ – so bauen Sie sich über die Zeit ein wertvolles Kooperationsnetzwerk auf. Im Fall eines positiven Ausgangs des Gesprächs halten Sie noch einmal die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Ziele fest. Ein Protokoll benötigen Sie noch nicht, das wirkt zu bürokratisch und kann abschrecken. Schicken Sie

Ihrem Ansprechpartner die versprochenen Informationsmaterialien über Ihr Unternehmen und das Projekt zu (postalisch oder umweltfreundlich per Email). Dazu können Sie auf Ihre ausgearbeitete Projektidee aus Schritt 2 zurückgreifen und eine Projektskizze ausformulieren. Eine entsprechende Vorlage („Leitfaden Projektskizze“) befindet sich im Anhang (S. 44). Außerdem empfiehlt sich die Vereinbarung eines persönlichen Treffens, um weiteres Vertrauen des Kooperationspartners zu gewinnen sowie dann die folgenden Schritte gemeinsam auszuarbeiten und zu besprechen. Der gewonnene Kooperationspartner sollte möglichst früh die Möglichkeit erhalten, sich an der Entwicklung des Kooperationsprojekts zu beteiligen. Die verschiedenen Rollen der Partner gilt es zu definieren.

d) Rechtliche Fragestellungen

Kooperationsvereinbarung

Nachdem eine Projektidee entwickelt worden ist, sollte die Kooperation inklusive der gegenseitigen Verpflichtungen festgehalten werden. Dafür ist der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung zweckmäßig, um auf beiden Seiten die Ansprüche, Laufzeiten und einzubringenden Ressourcen festzuhalten und haftungsrechtliche Fragen zu klären. Scheuen Sie sich nicht, den Abschluss einer Kooperationsvereinbarung vorzuschlagen – dies signalisiert Professionalität und sichert Ihr Unternehmen ab.

Da die Kooperationsformen und Aktivitäten stark voneinander abweichen, können an dieser Stelle nur beispielhaft und nicht abschließend einige Punkte aufgeführt werden, die in einer Kooperationsvereinbarung geregelt und festgehalten werden sollten. Hierzu müssen sich alle an der Kooperation beteiligten Parteien mit ausreichend Vorlauf zusammensetzen und sich auf bestimmte Sachverhalte einigen. Zunächst sollte der **Gegenstand der Kooperation** so präzise wie möglich festgehalten werden, hierzu gehören ebenfalls der **Inhalt und Umfang** der durch die jeweiligen Kooperationspartner zu erbringenden Leistungen. Ebenfalls aufzunehmen sind die **Verantwortlichen** und gegebenenfalls Ansprechpartner/Leitung des Kooperationsprojektes für beide Parteien sowie die **Form und Struktur der Zusammenarbeit**. Je nach Kooperationsform macht es Sinn, die **Rechte am Arbeitsergebnis sowie Schutz- und Nutzungsrechte** aufzunehmen. Insbesondere wenn in der Kooperation die Marke Diakonie für Werbezwecke verwandt wird (Sponsoring), sind lizenzrechtliche und steuerrechtliche Fragen zu berücksichtigen. Zudem ist eine **Dauer der Vereinbarung** gegebenenfalls mit einer Kündigungsregel festzulegen. Dies muss nicht exakt dem Zeitplan in den Meilensteinen entsprechen. **Haftungsrechtliche Fragen** sind ebenso festzuhalten.

Lizenzvereinbarungen/Markenrechte

Die Marke „Diakonie mit Kronenkreuz“ ist das Aushängeschild der Diakonie. Sie dient der Wiedererkennung von Einrichtungen, die der verbandlich organisierten Diakonie

angehören, und stellt damit auch einen hohen wirtschaftlichen Wert dar. Sie ist ein Qualitätsmerkmal. Der Wert und der Schutz der Marke spielen eine tragende Rolle für Kooperationen. Eine Zusammenarbeit mit einem gewerblichen Unternehmen kann aber auch ohne Kommunikation nach außen öffentlichkeitswirksam erfolgen.

Entsprechende markenrechtliche Regelungen finden Sie unter: <https://design.diakonie.de/nutzungsbedingungen/>. Beachten Sie hier insbesondere die Hinweise zur Weitergabe an Dritte gemäß § 6. Das EWDE kann Lizenzen an Dritte vergeben und wird sie auf Ihre Anfrage hin gerne erteilen. Bezüglich der Erteilung von Markenlizenzen, für die das EWDE Markeninhaber ist, wenden Sie sich an: markenrecht@diakonie.de

Umsatzsteuer und Gemeinnützigkeit

Ertragssteuerlich ist zu beachten, dass alle Aufwendungen eines gemeinnützigen Trägers im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen **nicht im Widerspruch zu den satzungsmäßigen Zielen des gemeinnützigen diakonischen Unternehmens** stehen dürfen. Bei Lieferungen und Leistungen im Rahmen von Unternehmenskooperationen ist darüber hinaus zu prüfen, inwieweit ein umsatzsteuerpflichtiger Leistungsaustausch vorliegt.

Grundsätzlich liegt eine steuerbare Lieferung oder sonstige Leistung nach dem Umsatzsteuergesetz vor, sofern die Lieferung oder sonstige Leistung durch einen Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens erfolgt. Insofern muss ein Leistungsaustausch gegeben sein. Zusätzlich ist zu prüfen, inwieweit der Umsatz einem Steuerbefreiungstatbestand nach dem Umsatzsteuergesetz unterliegt. In der Sozialwirtschaft relevante Steuerbefreiungstatbestände sind insbesondere ärztliche Leistungen, Pflege und Betreuung, Leistung der Wohlfahrtspflege, Leistung der Bildung oder Leistungen der Jugendhilfe. Sofern ein steuerbarer, steuerpflichtiger Umsatz vorliegt, ist schließlich zu prüfen, inwieweit der Regelsteuersatz (derzeit 19,0 %) oder der ermäßigte Steuersatz (derzeit 7,0 %) Anwendung finden.

Im internationalen Waren- und Dienstleistungsaustausch gelten gesonderte Regelungen. Auf gesondert geregelte Ergänzungstatbestände wie unentgeltliche Wertabgaben, Einfuhr oder innergemeinschaftlicher Erwerb wird hier nicht eingegangen.

Bei bestehenden steuerrechtlichen Unsicherheiten bei Umsätzen oder Aufwendungen im Rahmen von Unternehmenskooperationen oder Zweifelsfragen sollte eine Einzelprüfung durch den Steuerberater oder Ihren rechtlichen Vertreter erfolgen. Sollte eine Unternehmenskooperation im Rahmen einer gemeinsamen Gesellschaft stattfinden, ist zur Klärung der steuerrechtlichen Einzelheiten in jedem Fall die Einschaltung eines Steuerberaters zu empfehlen.

GUT ZU WISSEN!

Sollte ein umsatzsteuerpflichtiger Leistungsaustausch stattfinden, bei dem das gewerbliche Unternehmen zum Beispiel durch die Veröffentlichung des Engagements einen Reputationsgewinn erzielt oder soziale Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickelt, können diese Aufwendungen als Betriebsausgaben abgerechnet werden. Dies führt dann aber dazu, dass keine Spendenquittung ausgestellt werden kann.

Haftung

Zudem sollte vereinbart werden, wer für direkte Schäden und Folgeschäden im Rahmen der Kooperation haftet. Dies unterliegt stets einer Einzelfallbetrachtung und hängt stark von der Kooperationsform ab. Grundsätzlich gilt die Haftung für Personen- und Sachschäden. Sind die Mitarbeitenden des Kooperationspartners in ihrer Freizeit in Ihrem diakonischen Unternehmen engagiert, dann fallen sie in der Regel in die Unfall- und Haftpflichtversicherung für Ehrenamtliche. Allerdings sollte das diakonische Unternehmen vorab klären, ob die Unfall- und Haftpflichtversicherung für diese spezielle Tätigkeit/Aufgabe greift oder eine zusätzliche private Unfall- und Haftpflichtversicherung abgeschlossen werden muss. Findet das Engagement jedoch in der Arbeitszeit oder mittels einer Freistellung für zum Beispiel Pro-bono-Projekte statt, haftet in der Regel das gewerbliche Unternehmen über die Betriebshaftpflichtversicherung. Auch hier sollte vorab eine genaue Prüfung des Versicherungsschutzes erfolgen. Wichtig ist zu beachten, dass vor der Durchführung des Projektes geklärt ist, ob es sich um freiwilliges/ehrenamtliches Engagement handelt oder um eine betriebliche Aktivität.

Schritt 4: Umsetzung sicherstellen

Eine Projektidee ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Kooperation. Steht diese Idee und ist ein Kooperationspartner gefunden, geht es an die Umsetzung. Diese stellt nicht selten eine Herausforderung dar. Das Entwickeln und Sortieren der Arbeitsschritte hilft dabei, strukturiert an die Umsetzung heranzugehen, Aufgaben klar zu verteilen und Verantwortlichkeiten zu koordinieren. Hier unterstützen bekannte Projektmanagementtechniken und -instrumente.

Sinnvollerweise lässt sich ein Projekt in drei Phasen einteilen. Zunächst ermöglicht eine **Projektplanung beziehungsweise Projektierung** (a) vor der strukturierten **Durchführung** (b) das genaue Einschätzen des beidseitigen Aufwands. Die anschließende **Auswertung** (c) ermöglicht es, den Nutzen zu evaluieren und Verbesserungspotenziale zu erkennen.

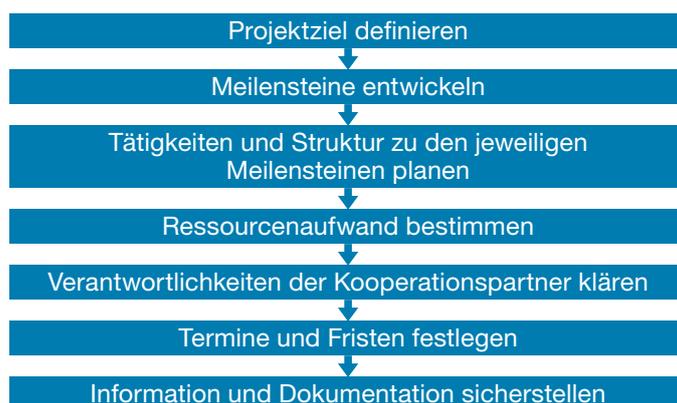
7. Von Know-how profitieren: Innovative Lösungen im Bereich Wohnen im Alter

Im Projekt Kobial (Kooperative Bauvorhaben im Sozialwesen – Wertschöpfungssysteme und Service Engineering) arbeiten Unternehmen aus den Bereichen des Handwerks, der Beratung/Planung, Architektur und Einrichtungen im Bereich des Wohnens für Menschen mit Hilfe- und Pflegebedarf, konkret die bruderhausDiakonie Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg, zusammen. Gemeinsam entwickeln sie passgenaue Lösungen im Bereich der Smart Home & Living-Technologien zur Entwicklung von neuartigen IT-basierten Wertschöpfungssystemen, um so durch die Auswahl, Planung und Realisierung von Technologie-Kompositionen die bestehenden Wohngegebenheiten der hilfe- und unterstützungsbedürftigen Personen zu verbessern. So können das technische Know-how, die Planung und Umsetzung sowie die der Bruderhausdiakonie bekannten Bedürfnisse der Klient*innen bestmöglich zusammengebracht werden.

Online unter: www.kobial.de

a) Projektplanung

In der Projektplanung sollte das im Ideenfindungsprozess definierte Ziel in eine feste Projektdefinition und ein Projektziel umgewandelt werden. Dies kann und sollte in enger Abstimmung mit dem identifizierten und angesprochenen Partner erfolgen. Oftmals bietet es sich an, Zwischenziele – auch Meilensteine genannt – einschließlich überprüfbarer Indikatoren zu definieren. Den Meilensteinen können wiederum Aktivitäten, die zu deren Erreichung notwendig sind, zugeordnet werden. Diese Zuordnung kann dann genutzt werden, um den Projektaufwand festzustellen. Hierbei sind personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen zu beachten sowie Sachmittel und Räumlichkeiten mit einzubeziehen. Wer für welche Aktivität auf Seiten der Kooperationspartner verantwortlich sein soll und die entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen einbringt, ist im Anschluss in Abstimmung mit dem Kooperationspartner zu bestimmen. Sind diese Fragen hinreichend geklärt, können Sie Termine und Fristen festlegen und die Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsstruktur abstimmen.



Die im Anhang befindlichen Beispiele zum „Zusammenfassenden Aktionsplan“ (S.45–46) können eine Hilfestellung geben, die entsprechenden Schritte zu dokumentieren und für die interne und externe Arbeit darzustellen.

b) Durchführung

Nach Abschluss der Projektierungsphase kann das Kooperationsprojekt in die Durchführungsphase übergehen. Hier sollen die zuvor definierten Meilensteine durch die entsprechend zuvor geplanten Aktivitäten erreicht werden, um das Ziel der Kooperation, zum Beispiel die Durchführung eines Aktionstages oder die Produktion eines Info-flyers für Mitarbeitende des gewerblichen Unternehmens zum Thema Pflege von Angehörigen, zu realisieren. Der Elan der Beteiligten in der Ideenentwicklung und Planung kann und muss jetzt kanalisiert werden, um die Durchführung zu ermöglichen, die Ressourcenplanung einzuhalten und auf unerwartete Ereignisse und Zwischenfälle – die erfahrungsgemäß eintreten werden – zu reagieren. In diesem Fall sind Balancehalten zwischen dem Umsetzen der Projektstruktur und Improvisation verlangt. Zudem bietet es sich an, laufend eine Projektdokumentation über den Aufwand, die Ergebnisse und eventuelle Stolpersteine zu führen – dies erleichtert die Bewertung erheblich.

c) Bewertung

Oftmals ist nach erfolgreicher Durchführung des Projektes die Erleichterung groß – die Anstrengung ist geschafft, das Ziel erreicht worden, neue Netzwerke sind aufgebaut, finanzielle Kapazitäten geschaffen worden. Dennoch ist der letzte Schritt des Projektmanagements, die Auswertung, für alle Beteiligten von besonderer Wichtigkeit, um sowohl die gemeinsame Arbeit der Kooperationspartner darzustellen, als auch Erkenntnisse aus der gemeinsam gemachten Erfahrung („lessons learned“) abzuleiten und zu entscheiden, ob auch in Zukunft weitere Projekte mit dem Partner oder generell weitere Partnerschaften eingegangen werden sollen. Hierfür kann der folgende Katalog von Leitfragen zweckdienlich sein, auf deren Basis sich die Planung und Ausführung bewerten lassen und Verbesserungspotenziale identifiziert werden können. Dieser Prozess sollte von beiden Partnern durchgeführt werden. Einen Fragebogen mit dem Titel „Bewertung des Kooperationsprojektes“ (S. 47) finden Sie im Anhang.

Diesbezügliche Fragen sind zum Beispiel:

- Ist das definierte Ziel des Kooperationsprojektes erreicht worden? Hat die Zieldefinition zu den Bedürfnissen gepasst und war realistisch erreichbar?
- Ist das Ziel zum terminlich festgelegten Zeitpunkt erreicht worden? Wo und weshalb gab es Ihrer Meinung nach Abweichungen?

- Sind die zuvor eingeplanten Ressourcen (Zeit, Geld und Personal) ausreichend gewesen und sind die Absprachen zu den Ressourcen eingehalten worden?
- Waren die Rollen der Kooperationspartner inklusive Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar?
- Wurden Wünsche bezüglich der Zusammenarbeit seitens der Projektpartner beachtet/nicht beachtet?
- Sind die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden mit Ablauf, Kommunikation, Organisation und der Arbeitsbelastung zufrieden?
- Würden Sie das Projekt bei heutigem Stand wiederholen? Wenn nein, was müsste in einem zweiten Anlauf anders geplant oder beachtet werden?

Weitere hilfreiche Templates und Checklisten finden Sie in den Literaturtipps.

LITERATURTIPP

- Daud Alam & Uwe Gühl (2016): Projektmanagement für die Praxis – Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte, Springer.
- Sabine Peipe (2018): Crashkurs Projektmanagement, Haufe
- OpenPM: www.openpm.info

Schritt 5: Kooperationen verstetigen

Nachdem ein Kooperationsprojekt erfolgreich initiiert, durchgeführt und evaluiert wurde, sollte geklärt werden, wie es weitergeht. Die detaillierte Bewertung des Kooperationsprojektes ist dafür sehr wichtig. Für Ihre Entscheidung sollten Sie im Vorfeld klare Ziele definieren. Auf der Grundlage der Evaluation lassen sich zwei verschiedene Optionen ableiten:

Fall 1: Ein Kooperationsprojekt wird nach einmaliger Durchführung nicht weiterverfolgt.

Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn man mit dem Kooperationspartner oder dem Kooperationsergebnis unzufrieden ist. Es kann aber auch sein, dass das Kooperationsprojekt durch die einmalige Durchführung seinen Zweck erfüllt hat und eine Fortsetzung der Kooperation gar nicht mehr nötig ist.

Fall 2: Ein Kooperationsprojekt wird wiederholt, ausgebaut oder skaliert.

Ist man mit dem Kooperationsergebnis zufrieden, bietet sich eine strategische, das heißt langfristige Kooperation mit dem Kooperationspartner an. Es können andere, komplexere Projekte mit dem gleichen Partner realisiert wer-

den, da die Kooperierenden beidseitig eine positive Erfahrung gemacht haben. Auch ist man in diesem Fall oftmals gut beraten, weitere Kooperationspartner aufzunehmen und so ein größeres Kooperationsnetzwerk aufzubauen. Bestimmte der hier vorgestellten Schritte werden dann erneut durchlaufen, wie zum Beispiel die Rekapitulation von Teilen des ersten Schrittes „Potenziale erkennen“. Parallel dazu sollte man den Professionalisierungsgrad erhöhen, etwa indem man einen Ansprechpartner für das Thema einstellt, eine Datenbank aufbaut und regelmäßig Workshops zur Bedarfsermittlung durchführt.

8. Unternehmensspenden: Kernkompetenzen nutzen, für Mehrwert Soziales in Neumarkt i.d.OPf.

In der Vergangenheit hat die Neumarkter Firma Burgis (Knödelspezialist) den Leb-mit-Laden der Diakonie Neumarkt finanziell durch Warenspenden unterstützt. Aus der positiven Erfahrung der Zusammenarbeit entstand der Wunsch, langfristig zu kooperieren. Es wurden verschiedene Konzepte entwickelt – wie zum Beispiel ein Erlebniskochen mit Bewohner*innen eines Seniorenzentrums, Workshops für Mitarbeitende der diakonischen Unternehmen oder Fachgespräche zu seniorengerechter Ernährung. Die Diakonie bietet unterstützende betriebliche Sozialberatung an, zu Umgang mit Sucht, psychischer Gesundheit und Entlastungsmöglichkeiten pflegender Angehöriger. Überdies gibt es regelmäßige Spendenaktionen wie ein Benefizkonzert, das zu Gunsten der Diakonie durchgeführt wurde. Im Rahmen der Kooperation unterstützt die Firma Burgis gezielt die Diakoniestiftung Lebens-Wert.

„Dass wir nun das soziale Engagement von Burgis mit dem Knowhow der Diakonie verbinden können, sehen wir sehr positiv“, so beide Geschäftsführer Timo Burger, Burgis GmbH, und Detlef Edelmann, Diakonisches Werk Altdorf-Hersbruck-Neumarkt e.V.

Online unter: <http://www.diakonie-ahn.de>

Je mehr Kooperationsprojekte Sie durchführen und je stabiler die Kooperationsbeziehungen sind, umso größere Fortschritte und Lernerfolge werden sich einstellen. Aus strategischer Perspektive sollten Sie sich daher vor allem um drei wesentliche Dinge kümmern:

a) Kooperationsmatrix nutzen!

Die Kooperationsmatrix begleitet Sie über all Ihre Kooperationsprojekte hinweg. Sie entwickelt sich permanent weiter: Wurden neue Kooperationsfelder erschlossen oder lässt sich ein Fokus auf bestimmte Kooperationsformen erkennen? Gibt es einen Partner, mit dem man sich vorstellen kann, weitere Formen und Partnerschaften auszubauen (d.h. eine Vertiefung der Kooperation auch in ande-

ren Matrixfeldern der Kooperationsmatrix)? Oder möchten Sie das Projekt mit weiteren Partnern wiederholen (d.h. Schwerpunktsetzung auf ein bestimmtes Feld der Kooperationsmatrix mit verschiedenen Kooperationspartnern)? Arbeiten Sie mit der Kooperationsmatrix – sie gibt Ihnen Struktur und systematisiert Ihre Kooperationsprojekte. Sie werden beispielsweise lernen, welche Kooperationsformen sich besonders gut für Sie eignen oder wo Sie strategischen Handlungsbedarf haben.

b) Beziehungen pflegen!

Wenn das gemeinsame Kooperationsprojekt abgeschlossen ist, sollte man den Kontakt zum Kooperationspartner aufrechterhalten. Auch wenn Sie kein Anschlussprojekt planen, ist es sinnvoll, die aufgebaute Beziehung zu pflegen. Sind erstmal positive Erfahrungen mit Ihrem diakonischen Unternehmen gemacht worden und liegt ein hohes Maß an Identifikation mit Ihren Zielen und Motiven vor, kann dies zum Beispiel in Ihre Fundraising-Aktivitäten, im Bereich Ehrenamt oder in die Öffentlichkeitsarbeit integriert werden. Zur Kontaktpflege bietet es sich an, den Kooperationspartner zu für ihn relevanten Veranstaltungen einzuladen, ihm persönliche Weihnachtskarten zu schreiben und zum Beispiel Ihren Jahresbericht zuzusenden. In einem solchen Bericht kann man über das gemeinsame Kooperationsprojekt berichten. Gewerbliche Unternehmen sind an einem guten Image interessiert und werden daher die Möglichkeit, mit einer erfolgreichen Kooperation zu werben, sicher gerne nutzen. Schreiben Sie daher gemeinsame Beiträge, berichten Sie auf Konferenzen und Fachtagungen über Ihre Erfahrungen. So haben auch andere potenzielle Kooperationspartner die Chance, sich direkt mit Ihnen in Verbindung zu setzen, was Ihren weiteren Einsatz für die Recherche von neuen Kooperationspartnern reduziert. Parallel dazu sollte eine Datenbank angelegt werden, damit sich auch Kolleginnen und Kollegen kurz und knapp informieren können. Vor allem dient eine solche Ergebnissicherung dem Wissenstransfer an spätere Nachfolgerinnen oder Nachfolger.⁷

Exkurs: Fundraising

Fundraising beschreibt die strategische Ausrichtung eines Non-Profit-Unternehmens in Bezug auf das Einwerben von Spendenmitteln, die eng an eine Kommunikations- und Managementstrategie geknüpft ist. Unternehmenskooperationen im Matrixfeld A der Kooperationsmatrix stellen durch die Beschränkung auf eine bestimmte Zielgruppe – Unternehmen und nicht Privatpersonen – einen besonderen Bereich des Fundraising dar. Ausführliche Informationen zu Chancen des Fundraising für diakonische Einrichtungen finden Sie in der Handreichung „Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb“ (2019)⁷.

⁷ Diakonie Deutschland (2019): Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb, Diakonietext 01.2019, hier verfügbar: <https://www.diakonie.de/diakonie-texte/012019-ergaenzende-finanzierung-diakonischer-unternehmen-im-wettbewerb/>

c) Kommunizieren!

Ist die Kommunikation über das Projekt nicht ohnehin schon Teil der Kooperationsvereinbarung, zum Beispiel bei Sponsoring, kann hier nochmal überlegt werden, wie das abgeschlossene Projekt auch für die eigenen Zwecke nach innen und außen kommuniziert werden kann. Die interne Kommunikation bietet zum Beispiel bei diakonischen Komplexträgern die Möglichkeit, Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren zu kommunizieren und so andere Fach- und Organisationsbereiche zu unterstützen.

Aber auch die Außenkommunikation über Ihre Kooperationsprojekte kann weitere gewerbliche Unternehmen informieren, dass Sie an einer Zusammenarbeit interessiert sind und bereits erfolgreich Projekte durchgeführt haben. Dies kann ganz nach Ausgestaltung des Projektes zum Beispiel ein wissenschaftliches Papier zur frühkindlichen Bildung oder ein Zeitungsartikel nach der Durchführung eines Aktionstages sein. Man sollte den richtigen Zeitpunkt abwarten, um Pressemitteilungen herauszugeben. Dabei helfen rechtliche Grundsätze als Orientierung. Es gilt darüber hinaus: „Erst berichten, wenn es etwas zu berichten gibt“. Stimmen Sie sich hier eng mit Ihrer Öffentlichkeitsarbeit ab.

Ausblick – Chancen und Risiken von Unternehmenskooperationen

Das „Wie?“ ist für die Praktiker*innen die entscheidende Frage, dennoch birgt die theoretische Betrachtung von sich annähernden Sektoren – der Sozialorientierung des Ökonomischen und der Ökonomisierung des Sozialen – Anregungen, zukünftig Kooperationen in der Unternehmensstrategie mitzudenken. Prof. Dr. Dr. Alexander Brink ist Experte in diesem Bereich und stellt in einem Interview die beiden Perspektiven gegenüber.

Interview mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink

Herr Professor Brink, in den vergangenen Jahren nähern sich Sozialunternehmen und gewerbliche beziehungsweise profit-orientierte Unternehmen zunehmend an. Wie ist es zu dieser Entwicklung gekommen?

Wir betreiben seit vielen Jahren eine Art arbeitsteilige Wertschöpfung. Die einen Organisationen verfolgen primär eine ökonomische Wertschöpfung, die sich an Größen wie Gewinn oder Umsatz orientiert. In einer solchen Wettbewerbsökonomie setzt der Staat die Rahmenordnung für die Wirtschaft. In Deutschland haben wir mit der Sozialen Marktwirtschaft ein einzigartiges Wirtschaftssystem. Die anderen Organisationen verfolgen primär eine soziale Wertschöpfung, die sich an Sachzielen orientiert. Pflegeeinrichtungen verfolgen das Sachziel „Qualität der Pflege“, Kindertagesstätten das Sachziel „Bildung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, Krankenhäuser das Sachziel „Wohl der Patienten“. Man nennt die erste Gruppe der gewerblichen Unternehmen auch ‚Profit-Organisationen‘, die zweite Gruppe der Sozialunternehmen auch ‚Nonprofit-Organisationen‘.

Mit der zunehmenden Ökonomisierung des Dritten Sektors sensibilisierte man Sozialunternehmen für eine ökonomische Denkweise. Die Einführung der Pflegeversicherung und der so genannten „Diagnosis Related Groups“ (DRGs: dt. diagnosebezogene Fallgruppen) in den Krankenhäusern waren zwei symbolträchtige Entscheidungen. Diesen Trend bezeichne ich als die „Ökonomisierung des Sozialen“. Die Profit-Unternehmen erfuhren umgekehrt einen Trend zur „Sozialisierung des Ökonomischen“. Dieser äußerte sich insbesondere durch die Zunahme an unternehmerischer Verantwortung (kurz CSR | Corporate Social Responsibility), die

durch die 2017 eingeführte Berichtspflicht gegenwärtig ihren Höhepunkt erfährt. Unter CSR versteht man das verantwortliche unternehmerische Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen des Unternehmens, das heißt in der gesamten Wertschöpfungskette. Unter Corporate Citizenship wird darüber hinaus das freiwillige Engagement von Unternehmen am Rand oder außerhalb unternehmerischer Kernprozesse verstanden. Hierunter fallen Spenden (corporate giving), Sponsoring (corporate sponsoring) und Freiwilligenprojekte (corporate volunteering).

Führt diese Entwicklung zu einem neuen Verständnis von Wirtschaft auf diakonischer und gewerblicher Seite?

In der Tat. Beide Entwicklungen, also die „Ökonomisierung des Sozialen“ (im Nonprofit-Sektor) wie auch die „Sozialisierung des Ökonomischen“ (im Profit-Sektor) prägten die Kooperationsökonomie. Unternehmen erkennen, dass sie dann besonders erfolgreich sind, wenn sie nicht nur im Wettbewerb gegeneinander arbeiten, sondern miteinander kooperieren. Die einen sind in der ökonomischen Wertschöpfung exzellent, die anderen in der sozialen Wertschöpfung. Eine tatsächliche Kooperation zwischen einem Profit- und einem Nonprofit-Unternehmen ist daher die logische Konsequenz dieser Entwicklung.

Damit wird die idealtypische Arbeitsteilung zwischen ökonomischer und sozialer Wertschöpfung in der Kooperationsökonomie aufgehoben. Die vormals klar definierten Prototypen, nach denen Profit-Organisationen primär nach wirtschaftlicher Wertschöpfung, Nonprofit-Organisationen primär nach sozialer Wertschöpfung streben, gleichen sich über hybride Organisationen an. Ökonomische und soziale Wertschöpfung folgen einer einheitlichen Logik. Eine so verstandene Soziale Marktwirtschaft erreicht Ökonomie und Soziales durch die Kooperation der Unternehmen.

Diakonische Sozialunternehmen befinden sich seit einiger Zeit genau in diesem Spannungsfeld. Sie sind der Ökonomisierung ausgesetzt und zugleich an einer Stärkung ihres diakonischen Profils interessiert. Die Kooperationsökonomie ist für diakonische Sozialunternehmen daher hoch attraktiv.

Sie beschreiben, dass Kooperationen der Schlüssel zum Erfolg sind. Können Sie näher beschreiben, was Sie mit Kooperationen in diesem Kontext meinen? Welche Formen gibt es?

Unter einer Kooperation versteht man zunächst nicht mehr und nicht weniger als eine Art der Zusammenarbeit. Bisher gibt es Kooperationen zwischen Profit-Unternehmen: Die bekanntesten Formen sind Akquisitionen, Fusionen oder Joint Ventures. Auch Nonprofit-Unternehmen kooperieren bereits erfolgreich miteinander, etwa wenn es um gemeinsame Projekte auf Verbandsebene geht oder um die Konzentration im Einkauf von Produkten.

In einer Kooperationsökonomie kommen nun aber neue Formen der Kooperation zwischen Profit- und Nonprofit-Unternehmen hinzu. Man kann drei Entwicklungsstufen unterscheiden:

Auf einer ersten Stufe geschieht die Kooperation der beiden Unternehmen im Rahmen ihrer traditionellen Wertschöpfung. Dienst-, Sach- oder Geldleistungen sind die „Währung“, etwa wenn ein Möbelunternehmen einem Sozialunternehmen neue Möbel verkauft (Sachleistung gegen Geldleistung). Der Nutzen der Kooperation liegt in der Regel im Tausch von Gütern oder Dienstleistungen und ist insofern komplementär, eine Art Arbeitsteilung.

Auf einer zweiten Stufe der Kooperation agiert nur das Sozialunternehmen im Rahmen traditioneller Wertschöpfung, während der gewerbliche Partner diesen Rahmen verlässt. Typische Beispiele sind die bereits erwähnten Corporate-Citizenship-Maßnahmen, mit denen sich gewerbliche Unternehmen für soziale, kulturelle oder ökologische Zwecke engagieren und das Sozialunternehmen zum Beispiel mit Spenden oder als Sponsor unterstützen. Auch hier ist der Nutzen in der Regel komplementär: Das finanzielle und ideelle Engagement gewerblicher Unternehmen wird ‚belohnt‘ durch einen öffentlichen Reputationsgewinn und die Stärkung eigener Sozialkompetenz.

Auf der dritten Stufe der Kooperation werden Wertschöpfungsprozesse nicht nur verstärkt, sondern auch verstetigt. Entscheidend ist dabei, dass wesentliche gesellschaftliche Anspruchsgruppen (Stakeholder) des gewerblichen Unternehmens an diesen Prozessen beteiligt sind – und zwar dadurch, dass sie als Folge der Kooperation mit dem Sozialunternehmen von dessen Leistungen profitieren. Damit erwachsen aus der Kooperation positive Auswirkungen auf die Gesellschaft, die ihrerseits auf das gewerbliche Unternehmen und das Sozialunternehmen zurückwirken. Der Nutzen ihrer Kooperation wird jetzt symmetrisch, weil sich beide Partner zum beiderseitigen Vorteil von wirkungsbezogenen Zielen leiten lassen. Die Wertschöpfung wird somit Teil einer nachhaltigen Wertwirkungskette. Beide Kooperationspartner lernen voneinander.

Welche Chancen bieten Kooperationen zwischen gewerblichen und diakonischen Unternehmen?

Eine Kooperation ist eine klassische „win-win“-Situation. Idealerweise sollten beide Seiten also in gleichem Maße von der Kooperation profitieren. Profit-Organisationen zum Beispiel profitieren von den Erfahrungswerten, die Mitarbeiter ihrer Organisation in der gemeinsamen Kooperation machen (z. B. bei der Freiwilligenarbeit) oder aber von der Möglichkeit, ihre Reputation zu steigern. Nonprofit-Organisationen haben Wertvolles zu bieten, zum Beispiel eine starke soziale Wirkung mit Blick auf die Themen Chancengerechtigkeit, Qualifizierung, Gemeinwesen und politische Einflussnahme.

Nonprofit-Organisationen profitieren von dem Know-how der Profit-Organisationen, zum Beispiel der Fähigkeit, Gebäude herzustellen, Autos zu produzieren, Brunnen zu bauen oder auch nur Software anzubieten. Hier liegt also der Fokus eher auf dem Ausgleich von Defiziten und Aufbau von Wissen.

Kooperationen auf der dritten Stufe der Verstetigung beziehen sich auf zukunftsfähige und innovative Bereiche, in die einer alleine nicht erfolgreich hätte vorstoßen können. So sind Kooperationen über digitale Lösungen im Feld der Active Assisted Living Systeme (AAL-Systeme) zu nennen. Sozialraum-Projekte, an denen auch Profit-Unternehmen im Rahmen von Inklusion und Integration beteiligt sind, fallen in diese Kategorie. Ferner auch gemeinsame Projekte etwa von Neu-Gründungen von Behinderten-Werkstätten oder nachhaltige Mobilitätskonzepte im Einsatz ambulanter Pflegedienstleistungen. Letztlich müssen Bedarfe, Ressourcen und Ideen mit Menschen klug zusammengeführt werden, um die Chancen zu realisieren.

Aufgrund der zunehmend hybriden Organisationen ähneln sich auch die Erfolgsmaßstäbe. Unternehmen sind zunehmend an der Wirkung ihrer CSR-Maßnahmen interessiert und auch an einer guten Öffentlichkeitsarbeit, beides Aspekte, die auch für Nonprofit-Unternehmen wertvoll sind.

Diakonische Unternehmen befürchten jedoch, dass eine Art Greenwashing mit ihnen betrieben wird. Was würden Sie den Skeptikern mit auf den Weg geben?

Hier muss man sehr überlegt vorgehen. In der Tat können Unternehmen, zum Beispiel durch eine großzügige Geldspende an eine Nonprofit-Organisation, ihr unsauberes Kerngeschäft kaschieren. Häufig sind das Unternehmen, die aus sogenannten kritischen Industrien kommen (z.B. Tabak-, Kohle-, Waffen- oder Glücksspielindustrie) oder Unternehmen, die auch ihre unternehmerische Verantwortung nicht ernsthaft wahrnehmen. Hier hilft ein Blick in die Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte, in die Veröffentlichungen von kritischen Stakeholdern

oder auch in die zahlreichen Ratings und Rankings. Die Gefahr ist nicht zu unterschätzen: Der Mehrwert, den Nonprofit-Unternehmen stiften, ist nicht materiell. Ein Reputationsverlust wäre gefährlich.

Ich würde daher empfehlen, im Vorfeld sehr genau zu prüfen, ob das Profit-Unternehmen als Kooperationspartner geeignet ist. Dazu helfen ein paar einfache Fragen: Passt die Kooperation zum CSR-Engagement des Unternehmens? Wer sich zum Beispiel klar zum lokalen Umfeld bekennt oder das Wohl von Älteren, Kindern oder Patienten zum Kerninhalt seiner CSR-Strategie hat, kann durchaus ein wertvoller Partner sein. Gibt es bereits Erfahrungen mit dem Kooperationspartner? Viele Kooperationen beginnen im Kleinen und entwickeln sich erst über die Zeit zu echten Partnerschaften. Kooperationen – der dritten Stufe etwa – sind häufig das Ergebnis guter wechselseitiger Erfahrungen. In welcher Form bringt der Kooperationspartner sich ein? Der bloße Transfer von Geld (wie etwa bei Spenden oder Sponsoring) könnte verdächtig sein – im Gegensatz zur echten Partizipation des Profit-Unternehmens.

Übrigens gilt es auch den umgekehrten „Verdacht“ zu prüfen. Was etwa, wenn das Nonprofit-Unternehmen nur an einem finanziellen Transfer interessiert ist?

CSR-Manager prüfen daher ebenfalls sehr genau den „Fit“ zwischen den beteiligten Unternehmen. Passt das Nonprofit-Unternehmen zu den Werten und der CR-Strategie des Profit-Unternehmens? Kann ich die Kooperationsmaßnahme für meine Öffentlichkeitsarbeit nutzen? Kann ich die Wirkung messen? Dies wiederum gilt es klug zu antizipieren, das heißt zu verstehen, wie das Profit-Unternehmen „denkt“.

Gibt es etwas, das sicherstellt, dass Kooperation wirklich funktioniert?

Die entscheidende Kooperations-Kompetenz liegt daher nicht nur in der Bereitschaft zur Kooperation, sondern auch in der Fähigkeit zur Kooperation. Hierzu gehört die wechselseitige Sprachfähigkeit. Kommunikation und Kooperation hängen sehr eng zusammen. Letztlich entwickeln Unternehmen sich zunehmend zu ‚polylingualen‘ und ‚multirationalen‘ Organisationen – damit ist auch eines klar: erfolgreiche Kooperationen zwischen Nonprofit- und Profit-Unternehmen basieren letztlich auf Menschen, die sich verstehen und gemeinsame Zielbilder haben. Und die bereit sind, sich für das Wohl der Gesellschaft zu engagieren. Hier stehen wir gerade am Anfang einer neuen Entwicklung.



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gründungspartner der concern GmbH, eine auf Corporate Governance, Responsibility und Sustainability spezialisierte Unternehmensberatung mit Sitz in Köln und Bayreuth.

Er ist Dozent im PhD-Programm Diakoniewissenschaft am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonie Management in Bielefeld und Mitherausgeber der „Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik“ sowie der Reihe „Diakoniewissenschaft | Diakonienmanagement“ (Nomos). Zugleich forscht und lehrt er u. a. im Bereich der Sozialwirtschaft.

Das Interview wurde geführt von Katharina Thier, Diakonie Deutschland.

Dank

Ganz besonders bedanken wir uns bei den Unternehmen, die sich an den Pilotworkshops dieses Projekts beteiligt haben und durch ihr offenes Feedback maßgeblich zur Entwicklung dieser Arbeitshilfe beigetragen haben:

Sozialkritischer Arbeitskreis Darmstadt e.V., Darmstadt (<https://www.ska-darmstadt.de/>)

Seniorenzentrum Dietrich Bonhoeffer, Strausberg (<http://www.stephanus.org>)

Bhz Stuttgart e.V., Stuttgart (www.bhz.de)

Diako Thüringen gGmbH, Eisenach (<https://www.diako-thueringen.de/>)

Diakonie Düsseldorf, Düsseldorf (www.diakonie-duesseldorf.de)

Außerdem gilt unser Dank den diakonischen und gewerblichen Unternehmen, die mit Hilfe ihrer Best Practice Kooperationsprojekten ihre Erfahrungen mit anderen diakonischen Unternehmen teilen.

Glossar

Cause-Related Marketing	Cause-Related Marketing beschreibt eine Marketingmaßnahme, bei der ein Unternehmen damit wirbt, pro gekauftem Produkt oder pro in Anspruch genommener Dienstleistung einen gewissen Anteil des Preises einem sozialen Zweck zugutekommen zu lassen.
Corporate Citizenship	Corporate Citizenship ist Teil einer CSR-Strategie und bezeichnet den aktiven Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwesen. Im Gegensatz zu CSR umfasst dies in erster Linie Aktivitäten, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen.
Community Joint Venture	Als Community Joint Venture bezeichnet man die Institutionalisierung einer Kooperation von gewerblichen und sozialen, gemeinnützigen Unternehmen in Form einer neuen Unternehmung, in die beide Vertragsparteien Ressourcen einbringen.
Corporate Giving (Unternehmensspenden)	Corporate Giving umfasst das volle Spektrum von Sach-, Geld- und Dienstleistungen, die ein Unternehmen aus ethisch motivierten Gründen sozialen Institutionen überlässt oder spendet. Hierbei kann es sich um klassische Geldspenden handeln aber auch um weitere Unternehmensleistungen (Produkte, Logistik, Infrastruktur).
Corporate Volunteering	Beim Corporate Volunteering engagieren sich Mitarbeitende eines Unternehmens während ihrer Arbeitszeit oder unterstützt durch den Arbeitgeber in sozialen Projekten oder Institutionen. Dies kann in Form von einzelnen Aktionstagen oder regelmäßigem Engagement erfolgen.
CSR	Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Soziale, ökonomische und ökologische Aspekte spielen dabei eine gleichberechtigte Rolle.
Diakonisches Unternehmen (dU)	Diakonische Unternehmen (dU) sind alle Träger und Einrichtungen der Diakonie. Sie verfolgen den Zweck, Sozial- und Gesundheitsdienstleistungen auf einer bestimmten Wertebasis zu erbringen beziehungsweise das Ziel, gemeinsam mit Menschen mit Benachteiligung marktfähige Produkte und Dienstleistungen anzubieten.
Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)	Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) ist ein Instrument, um Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen darzustellen – unabhängig von Größe, Organisationsstruktur und Rechtsform des Unternehmens.
Fundraising	Fundraising bezeichnet die systematische Beschaffung von Ressourcen, besonders Spendengeldern, für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke unter wirtschaftlichen Aspekten.
Geschäftsbeziehung +	Geschäftsbeziehung+ bezeichnet eine Geschäftsbeziehung zwischen einem diakonischen und gewerblichen Unternehmen, durch die nicht direkt beteiligte Akteure ebenfalls profitieren.

Gewerbliches Unternehmen (gU)	In diesem Kontext sind mit dem Begriff der gewerblichen Unternehmen (gU) wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheiten gemeint, die nicht im gemeinnützigen Sektor tätig sind und profitorientiert handeln.
Greenwashing	Greenwashing bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. Mittlerweile findet der Begriff auch für suggerierte Unternehmensverantwortung Verwendung.
(Unternehmens-) Kooperationen	(Unternehmens-)Kooperationen (UK) sind das bewusste Eingehen einer Zusammenarbeit von diakonischen und gewerblichen Unternehmen mit dem Ziel, einen sozialen Nutzen zu erzielen. Bedingung ist außerdem, dass beide Partner die Verantwortung für die Zusammenarbeit tragen und jeweils vom positiven Effekt der Kooperation profitieren.
Mentoring	Im Bereich von Unternehmenskooperationen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer fachlich erfahrenen Person, die ihre Expertise und Erfahrung an eine andere Person weitergibt. Dies kann einseitig oder wechselseitig erfolgen.
Pro Bono	Pro Bono bezeichnet freiwillig geleistete, professionelle Arbeit für das Gemeinwohl ohne oder mit stark reduzierter Bezahlung.
Social Commissioning	Social Commissioning bezeichnet die Vergabe von Aufträgen und die gezielte Initiierung von Zulieferungsverträgen eines gewerblichen Unternehmens an soziale Institutionen. Diese Kooperationsform ist insbesondere im Bereich der Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) ausgeprägt und hat zum Ziel, die Beschäftigung von sozial benachteiligten Menschen durch gezielte Auftragsvergabe für Zulieferungen und Dienstleistungen zu fördern.
Social Lobbying	Social Lobbying bezeichnet die Nutzung von Unternehmensnetzwerken, um die sozialen Themen einer Institution zu unterstützen und die (politische) Einflussnahme zu erhöhen.
Social Sponsoring	Beim Social Sponsoring handelt es sich um das klassische Sponsoring zugunsten sozialer Unternehmen. Soziale Unternehmen können von zusätzlichen Ressourcen (finanzieller oder materieller Natur) profitieren und bieten im Gegenzug Werbefläche und Aufmerksamkeit für die Marke des gewerblichen Unternehmens sowie Zugang zu neuen Zielgruppen.
Sustainable Development Goals (SDGs)	Die Sustainable Development Goals (SDGs) sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung. Der Kriterienkatalog umfasst 17 SDGs, welche erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Soziales, Umwelt, Wirtschaft – gleichermaßen berücksichtigen.
Unternehmensstiftungen	Unternehmensstiftungen werden auch Corporate Foundations genannt und bezeichnen aus einem Unternehmen herausgegründete Stiftungen für die das Unternehmen das Stiftungsvermögen stellt sowie die laufenden Kosten deckt. Diese Stiftungen engagieren sich finanziell meist zweckgebunden und können zum Teil gleichzeitig ihren Mittelempfängern zum Beispiel unternehmerisches Know-how, personelle Ressourcen, Pro-bono-Beratungen und Netzwerke zur Verfügung stellen.
Venture Philanthropy	Venture Philanthropy wird auch Soziales Risikokapital genannt und bezeichnet außerbörsliches Beteiligungskapital, das eine Beteiligungsgesellschaft (private Investor*innen oder auch intermediäre Fonds) als Beteiligung an risikobehafteten sozialen Unternehmen mit wenig Besicherung zur Verfügung stellt. Bisher wenig praktische Beispiele in Deutschland.

Arbeitsmaterial

Auf den folgenden Seiten finden Sie einen Satz Arbeitsblätter, die bei der Planung und Initiierung von Kooperationen hilfreich sein können. Das Material ist chronologisch aufgebaut und kann als Kopiervorlage genutzt werden. Außerdem stehen die Arbeitsmaterialien zum Download unter www.diakonie.de/publikationen bereit.

Es bietet sich an, die Materialien im Rahmen eines eigenen Workshops zu nutzen. In diesem Fall ist zu empfehlen, den Fragebogen Kooperationsbereitschaft sowie das Arbeitsblatt „Bestehende Kooperationen“ im Vorfeld auszufüllen und als Einstieg zu diskutieren und den Schwerpunkt des Workshops auf die Ideenentwicklung mittels der Beispiel „Leitfragen Brainstorming“ sowie die den Arbeitsblätter „Skizze Projektidee“ und „Skizze Projektumsetzung“ zu setzen. Die darauf folgende Checkliste „Ausschlusskriterien“ sowie die Beispiele zur „Projektskizze“ und „Aktionsplan“ können für die konkrete Umsetzung Anregungen geben. Eine Bewertung eines durchgeführten Projektes ist

mittels des Fragebogen „Bewertung des Kooperationsprojektes“ möglich.

- 34** 1. Fragebogen: Kooperationsbereitschaft
- 36** 2. Arbeitsblatt: Bestehende Kooperationen
- 38** 3. Beispiel: Leitfragen Brainstorming
- 39** 4. Arbeitsblatt: Skizze Projektideen
- 41** 5. Arbeitsblatt: Skizze Projektumsetzung
- 43** 6. Checkliste: Ausschlusskriterien
- 44** 7. Leitfaden: Projektskizze
- 45** 8. Beispiel: Zusammenfassender Aktionsplan
- 46** 9. Fragebogen: Bewertung des Kooperationsprojektes

1. Fragebogen: Kooperationsbereitschaft

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Der Fragebogen dient lediglich

dazu, die eigene Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit einzuschätzen und sich ggf. fehlende Ressourcen oder Zuständigkeiten bewusst zu machen.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll zu
1. Wir stehen Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen offen gegenüber. Wir würden gerne mehr mit gewerblichen Unternehmen zusammenarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es bestehen Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen und/oder es wurde in der Vergangenheit bereits mit gewerblichen Unternehmen zusammengearbeitet.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
3. Es gibt eine/einen zuständige(n) Ansprechpartner*in für das Thema Unternehmenskooperationen.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
4. Es gibt eine/einen zuständige(n) Ansprechpartner*in für Ehrenamt und/oder es bestehen enge Kontakte zu Freiwilligenzentralen.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
5. Wir haben eine/einen Fundraising Beauftragte(n).	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
6. Wir haben überwiegend positive Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen bzw. in der Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen gemacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Unternehmenskooperationen haben/hätten für unsere Leistungsempfänger*innen einen großen Nutzen (z.B. neue Angebote zu erhalten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen haben/hätten für uns als Sozialunternehmen einen großen Nutzen (z.B. Chance unsere Perspektive einzubringen, Engagement zu fördern, Aufmerksamkeit für unsere Themen zu steigern, zusätzliche Ressourcen zu erhalten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. In der Zusammenarbeit mit gewerblichen Unternehmen, können Ziele erreicht werden, die alleine nicht erreicht werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen sind für uns spannend, aber es fehlen teilweise die notwendigen Ressourcen und/oder das Know-how zur Durchführung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wir befürchten, dass gewerbliche Unternehmen durch Unternehmenskooperationen mit uns Greenwashing* betreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen haben sich bisher vor allem durch Zufall ergeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll zu
13. Wir benötigen weder für unser diakonisches Unternehmen noch für Projekte finanzielle oder andere Ressourcen von gewerblichen Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Wir suchen aktiv den Kontakt zu gewerblichen Unternehmen (z.B. durch Mitgliedschaften in regionalen Netzwerken, Besuch von entsprechenden Veranstaltungen oder Teilnahme an einem „Marktplatz für Gute Geschäfte“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Unternehmenskooperationen entstehen vor allem, um bestehenden Mangel zu beheben (z.B. Finanzierungslücke).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kooperationen eröffnen oft weitere Kooperationen bis hin zu einer festen Partnerschaft mit gewerblichen Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Die Geschäftsführung ist Kooperationen gegenüber positiv eingestellt und fördert diese.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Wir sind in der Region als Unternehmen generell bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Der Konkurrenzdruck durch private Anbieter und andere Einrichtungen ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Unternehmenskooperationen haben für uns als Sozialunternehmen eine große Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentare:

* Greenwashing bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. Bezog sich der Begriff ursprünglich auf eine suggerierte Umweltfreundlichkeit, findet dieser mittlerweile auch für suggerierte Unternehmensverantwortung Verwendung. (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon)

Teil 2: Kooperationsmatrix

		Leistung des gewerblichen Unternehmens	
		Finanzielle Leistung	Nicht-Finanzielle Leistung (Sach- und Dienstleistungen*)
Leistung des diakonischen Unternehmens	Finanzielle Leistung		
	Nicht-Finanzielle Leistung (Sach- und Dienstleistungen)		
	Immaterielle Leistung		

* Zu Dienstleistungen gewerblicher Unternehmen zählt hier das freiwillige und unentgeltliche Mitarbeitendenengagement.

3. Beispiel: Leitfragen Brainstorming



Aus Perspektive der gewerblichen Unternehmen:

- Wir können Mitarbeiter*innen von Unternehmen vor allem in Hinblick auf beraten.
- Einblicke in könnte Unternehmen inspirieren.
- Als Dienstleistungen können wir Unternehmen anbieten.
- Unternehmen können von uns Produkte wie erwerben.
- Besondere Sozialkompetenzen wie könnten Mitarbeitende gewerblicher Unternehmen bei uns vertiefen.
- Zur Standortattraktivität hier im Ort/Stadt/Region tragen wir folgendes bei
- Produkte/ Dienstleistungen wie beziehen wir regelmäßig von Unternehmen.
- Know-how vermitteln könnten Unternehmen bei uns im Bereich der
- Für Produkte wie können wir direkten Kontakt mit der Zielgruppe herstellen.
- Mitarbeitende engagieren sich gerne in



Aus Perspektive des diakonischen Unternehmens:

- Wir hätten gerne mehr Einblicke in Uns würden Einblicke in für unsere eigene Arbeit inspirieren
- In die Aktivitäten könnten wir Unternehmen mehr integrieren.
- Wenn wir anbieten würden, würden sich unsere Leistungsempfänger freuen.
- Durch könnten wir unsere bestehenden Projekte verbessern.
- Die bestehende Kooperation mit könnte man im in Richtung von vertiefen oder ausweiten.
- In der Vergangenheit hätten wir Unterstützung bei durchaus gebrauchen können.
- Für Aufgaben wie könnten wir uns vorstellen, dass Mitarbeiter*innen von gewerblichen Unternehmen mithelfen können.
- Wenn wir von Unternehmen nutzen könnten, wäre uns geholfen.
- Produkte/ Dienstleistungen wie beziehen wir regelmäßig von Unternehmen.
- Für Projekte wie würde uns finanzielle Unterstützung helfen.
- Bei Projekten wie könnten wir freiwillige Mitarbeitende gebrauchen.
- Ideen wie würden wir gerne zusammen mit Unternehmen ausarbeiten.

4. Arbeitsblatt: Skizze Projektideen

Arbeitsblatt: Skizze Projektideen

Projektidee:

NR.	<input type="text"/>	Matrixfeld	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>					Akteure	<input type="checkbox"/>				
					Leistungsberechtigte	dU	Mitarbeitende gU	gU	Region				
Beschreibung	Eine Kurzbeschreibung des Projektes dient der Verschriftlichung der Grundidee, wer macht was mit wem?												
Ziel	Was ist das übergeordnete Ziel des Kooperationsprojekts? S – spezifisch M – messbar A – aktionsorientiert R – realistisch T – terminiert												
Nutzen	Leistungsberechtigte	dU	Mitarbeitende gU	gU	Region								
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>								
Aufwand dU	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit • Mitarbeitende • Know-how • Organisationsaufwand 				Aufwand gU	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit / Geld • Mitarbeitende • Know-how • Organisationsaufwand 							
Risiko	Sehen Sie bereits potentielle Probleme, offene Fragen oder Stolpersteine? Benennen Sie diese hier.												

Wer sind die Beteiligten sowie die direkt und indirekt eingebundenen Akteure des Projekts?

Der Nutzen für die verschiedenen Anforderungsgruppen hilft bei der Argumentation. Nehmen Sie sich genug Zeit und schauen Sie noch einmal in die CSR-Handlungsfelder.

5. Arbeitsblatt: Skizze Projektumsetzung

Projektidee:

Potentielle Partner	Welche Unternehmen kommen Ihnen spontan in den Sinn? 3. 4.	Kontakt-aufnahme über...	Besteht bereits ein Kontakt oder einer Verbindung zu den Unternehmen, wenn ja über wen? Zu 3. Zu 4.
Intern Verantwortliche	Wer ist intern für die Weiterverfolgung und ggf. notwendige Recherche dieser Idee verantwortlich?		
1. Meilenstein		To Do	Vsl. bis
2. Meilenstein		To Do	Vsl. bis
3. Meilenstein		To Do	Vsl. bis
4. Meilenstein		To Do	Vsl. bis

Meilensteine können z.B. sein:

1. Meilenstein: Schriftliches Angebot/Projektidee entwickeln
2. Meilenstein: Interne Zustimmung aller Beteiligten, Vorbereitungsbedarf und Verantwortung klären
3. Meilenstein: Ansprache vornehmen und ggf. einen zweiten Versuch einplanen
4. Meilenstein: Konkretisierung des Vorhabens mit Partner, einschließlich Umsetzung

Projektidee:

Potentielle Partner	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	Kontakt- aufnahme über...	<p>Zu 1.</p> <p>Zu 2.</p> <p>Zu 3.</p> <p>Zu 4.</p>
Intern Verant- wortliche			
1. Meilenstein		To Do	Vsl. bis
2. Meilenstein		To Do	Vsl. bis
3. Meilenstein		To Do	Vsl. bis
4. Meilenstein		To Do	Vsl. bis

1. Meilenstein: Schriftliches Angebot/Projektidee entwickeln
2. Meilenstein: Interne Zustimmung aller Beteiligten, Vorbereitungsbedarf und Verantwortung klären
3. Meilenstein: Ansprache vornehmen und ggf. einem zweiten Versuch einplanen
4. Meilenstein: Konkretisierung des Vorhabens mit Partner, einschließlich Umsetzung

6. Checkliste: Ausschlusskriterien

Kriterium	Beschreibung	<input checked="" type="checkbox"/>	Kommentare
Grundsätze	Das Kerngeschäft und die Firmenphilosophie des Kooperationspartners dürfen nicht grundlegend dem Selbstverständnis und den Werten der Diakonie widersprechen.		
	Es gilt sicherzustellen, dass die Marke Diakonie einschließlich ihrer Reputation im Rahmen des gemeinsamen Projektes und durch die Partnerschaft nicht beeinträchtigt oder geschädigt wird.		
	Interessenskonflikte sind zu vermeiden.		
Branchen	Produzenten von ...		
	Rüstungsgütern und strategischen Bestandteilen von Waffen,		
	Tabakerzeugnissen und alkoholischen Getränken,		
	Atomenergie, Kernkomponenten für Atomkraftwerke sowie fossiler Energie,		
	genverändertem Saatgut sowie Unternehmen, die Änderungen am Erbgut von Pflanzen und Tieren vornehmen		
	international geächteten Chemikalien.		
	Unternehmen, die...		
	kontroverse Formen des Glückspiels betreiben (z.B. Sportwette, Online-Casinos),		
	Medien mit pornografischem Inhalt herstellen oder vertreiben, Sex-Tourismus fördern oder prostitutionsfördernde Einrichtungen		
Forschung mit embryonalen Stammzellen betreiben.			
Geschäftspraktiken	Systematische und wiederholte Verletzung von Menschenrechten oder arbeitsrechtlichen Regelungen.		
	Massive Verstöße gegen nationale und internationale Umweltgesetze und ökologische Mindeststandards.		
	Aufgedeckte und vermutete Korruptions- und Bestechungsskandale.		
	Verletzungen des Tierschutzes bei Tierversuchen.		
Sonstiges			

7. Leitfaden: Projektskizze

Vorläufiger Titel des Projekts:

[Ihr Logo]

Ort, Datum der Fassung

Angaben zum diakonischen Unternehmen:

Angaben zur Institution	
Name der Institution	
Abteilung/Einrichtung	
Ansprechpartner:	
Anrede, Titel	
Name, Vorname	
Position	
Telefon	
E-Mail	

1. Ausgangssituation und Projekthintergrund

Kurzvorstellung Ihres diakonischen Unternehmens mit seiner Mission und Struktur, Begründung für das Eingehen eines Kooperationsprojektes

2. Projektzielsetzung

Bezug zur Zielgruppe und zum Unternehmen, Relevanz des Vorhabens, konkrete Projektergebnisse und Wirkung auf Zielgruppe (Klienten)

3. Nutzen für den Projektpartner

Nutzen des Partners, wenn möglich an den CSR-Handlungsfeldern orientiert

4. Projektorganisation und Projektteam

Projektleitung, Ansprechpartner und Mitwirkende

5. Projektstruktur und Ablaufplan

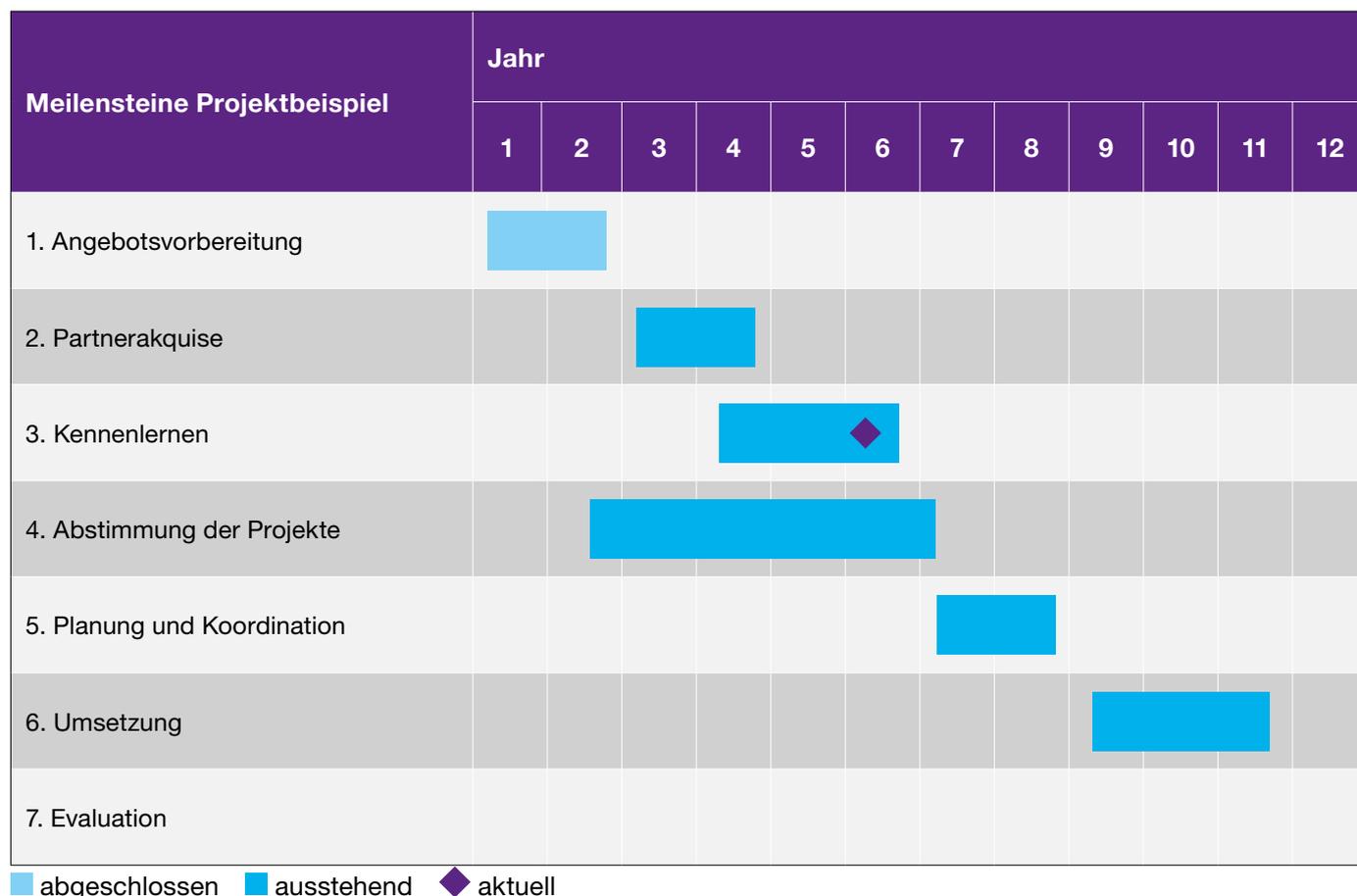
Siehe zum Beispiel Meilensteinplanung oder Tätigkeitsbeschreibung

6. Aufwandsschätzung und Kompetenzen

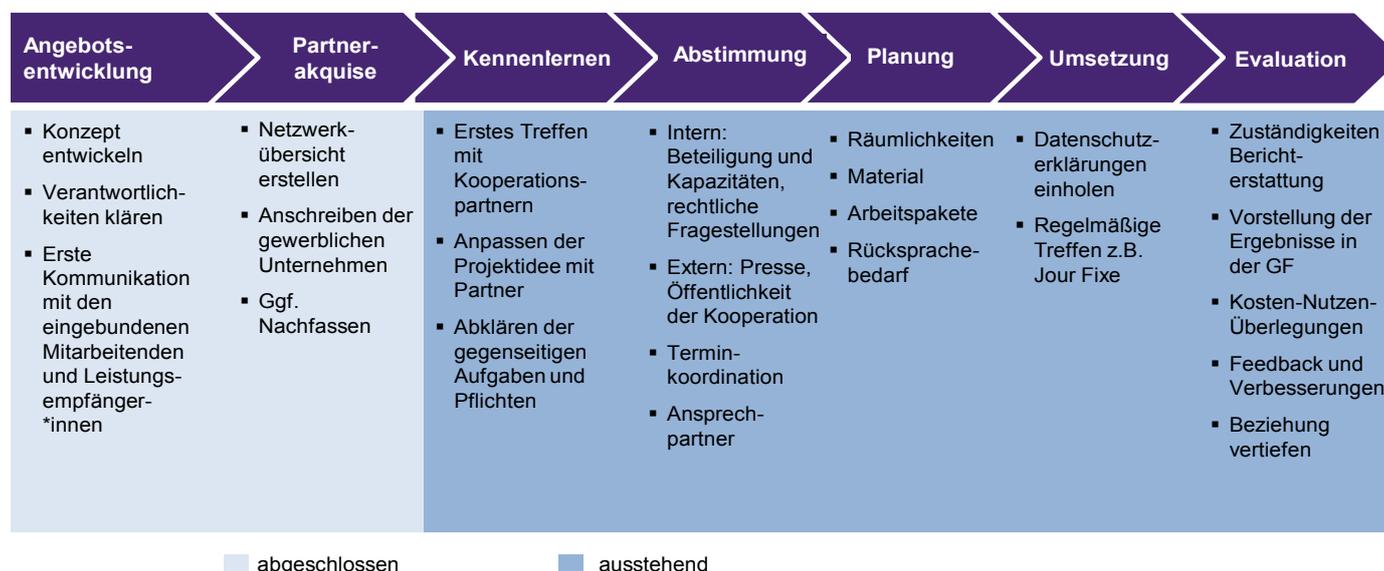
Benötigte Kompetenzen, Personen (-anzahl), Räume, Zeit

8. Beispiel: Zusammenfassender Aktionsplan

Meilensteinplanung



Tätigkeitsbeschreibung und Projektstruktur



9. Fragebogen: Bewertung des Kooperationsprojektes

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme voll zu
1. Ist das definierte Ziel des Kooperationsprojektes erreicht worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hat die Zieldefinition zu den Bedürfnissen gepasst und war realistisch erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was könnte bei zukünftigen Projekten verbessert werden?				
3. Ist das Ziel zum terminlich festgelegten Zeitpunkt erreicht worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo und weshalb gab es Ihrer Meinung nach Abweichungen?				
4. Sind die zuvor eingeplanten Ressourcen (Zeit, Geld und Personal) ausreichend gewesen und sind die Absprachen zu den Ressourcen eingehalten worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Waren die Rollen der Kooperationspartner inklusive Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was könnte bei zukünftigen Projekten verbessert werden?				
6. Wurden Wünsche bzgl. der Zusammenarbeit seitens der Projektpartner beachtet/nicht beachtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sind die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden mit Ablauf, Kommunikation, Organisation und der Arbeitsbelastung zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Würden Sie das Projekt bei heutigem Stand wiederholen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn nein, was müsste in einem zweiten Anlauf anders geplant oder beachtet werden?				

Mitglieder der Projektgruppe

Die Handreichung ist zwischen Dezember 2017 und November 2018 im Rahmen eines Projekts des Lenkungsausschusses des Zentrums Recht und Wirtschaft (ZRW) der Diakonie Deutschland entstanden. Mitglieder der Projektgruppe waren:

Katharina Thier (Projektleitung) hat einen Master of Science in International Economics and Business von der Universität Groningen (NL) mit Schwerpunkt auf sozialverantworflichem Wirtschaften von Unternehmen und empirischer Wirkungsforschung. Nach Erfahrungen in der freien Wirtschaft ist sie seit 2017 als Referentin für Ökonomie im Zentrum Recht und Wirtschaft bei der Diakonie Deutschland tätig. Hier leitet sie einerseits das Projekt „CSR-orientierte Unternehmenskooperationen“, in dessen Rahmen die vorliegende Arbeitshilfe entstanden ist, andererseits bearbeitet sie das Thema Wirkungsorientierung sowie ökonomische Fragen der Pflege.

Georg Forchmann, Master of Science in Betriebswirtschaft an der TU München, Bachelor of Science in Physik an der Universität Innsbruck, ist Prokurist und Referent der Geschäftsführung der Diako Thüringen gem. GmbH. Er ist Aufsichtsratsmitglied im Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e.V. Zwischen 2014 und 2018 verantwortete er den Bereich der Behindertenwerkstätten der Diako Thüringen und arbeitet schwerpunktmäßig u.a. an der Anpassung des Unternehmens an die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie der möglichen Implementierung von Digitalisierung in der sozialen Branche.

Wolfgang Hinz-Rommel ist Dipl.-Sozialarbeiter (FH), Dipl.-Pädagoge, Organisationsentwickler und Stiftungsmanager. Nach Tätigkeiten in der Jugendarbeit und der Migrationssozialarbeit war er u. a. Geschäftsführer einer diakonischen Stiftung. Seit 17 Jahren leitet er die Abteilung Freiwilliges Engagement der Diakonie Württemberg. Diese Aufgabe umfasst die Themenfelder Freiwilligendienste, Ehrenamt/BE, Nachwuchskräftegewinnung und CSR. Die Diakonie Württemberg ist Mitveranstalterin des Lea-Mittelstandspreises für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg.

Christine Lohn ist seit 2018 Geschäftsführerin der BAG EJSA. Die studierte Diplomtheologin mit einem Master of Social Work leitete 7 Jahre eine Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe bei der Hoffbauer Stiftung in Potsdam. Zudem war sie 12 Jahre lang als Referentin für verschiedene Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe erst im Landesverband Diakonie Mitteldeutschland, ab 2013 bei der Diakonie Deutschland tätig.

Christine Röbbig schloss vor 27 Jahren ihre Ausbildung zur Krankenschwester in Lehnin ab. Nach einer kurzen Zeit in der Krankenhauspflege war sie 21 Jahre, davon die letzten 9 Jahre in leitender Position, in der ambulanten Altenpflege in verschiedenen Diakonie-Stationen tätig. Anschließend wechselte die diplomierte Pflegewirtin im April 2015 zur Stephanus gGmbH in Berlin, arbeitete dort als Pflegedienstleitung in der stationären Altenpflege und ist seit Januar 2018 Bereichsverantwortliche Pflege.

Heike Wiglinghoff ist als Bereichsleitung Recht und Betriebswirtschaft beim Diakonischen Werk der Ev. Kirchen in Niedersachsen e.V. und als Geschäftsführerin der diaplus-Beratungsgesellschaft insbesondere für die Bereiche Unternehmensberatung/Betriebswirtschaftliche Beratung/Organisationsberatung verantwortlich. Nach ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften/Betriebswirtschaft war sie, neben verschiedenen Leitungstätigkeiten in Non-Profit-Organisationen, in der Prüfung und Beratung tätig und verfügt dadurch über langjährige Erfahrung im Gesundheits- und Sozialwesen.

Ursula Wolter leitet bei der Diakonie Düsseldorf seit 2003 das Referat Ehrenamt. Die Sozialpädagogin verfügt über Qualifikationen in Tanz-Sozial-Therapie, Führungs- und Managementqualitäten, Organisationsentwicklung im Freiwilligensektor und Personalentwicklung. Sie baute 1999 MachMit – die Freiwilligenzentrale der Diakonie Düsseldorf auf. Im Laufe der Jahre kamen die Arbeitsgebiete Corporate Volunteering, Fortbildung für Ehrenamtliche und Ehrenamtskoordination in Kirchengemeinden hinzu. Sie ist u.a. Mitherausgeberin des Buches „Nutzen für alle – Corporate Volunteering aus Sicht der christlichen Wohlfahrt“.

Notizen

Notizen

Notizen

Auszug Diakonie Texte 2017/2018/2019

- 02.2019 Evangelische Identität und Pluralität – Perspektiven für die Gestaltung von Kirche und Diakonie in einer pluraler werdenden Welt
- 01.2019 Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb – Handreichung
- 11.2018 Pflegestatistik zum 15. 12. 2015
- 10.2018 Neue Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen – im Licht der UN-Behindertenrechtskonvention
- 09.2108 Familien gehören zusammen – Das Recht auf Familienleben von Flüchtlingen umsetzen!
- 08.2018 Armut Macht Ohnmacht Strategien der Ermutigung
- 07.2018 Leitfaden der Zusammenarbeit von Diakonie Deutschland, gliedkirchlichen Diakonischen Werken und Fachverbänden
- 06.2018 Wir sind Nachbarn. Alle Für mehr Verantwortung miteinander Dokumentation des Schwerpunktthemas 2015–2017
- 05.2018 Wechselmodell: nur unter Beachtung des Kindeswohls! Diakonie Deutschland – Arbeitsgemeinschaft alleinerziehender Mütter und Väter in der Diakonie Deutschland (agae)
- 04.2018 Gesundheit und Teilhabe von Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit. Diakonische Anforderungen
- 03.2018 Diakonische Eckpunkte zur Früherkennung und Frühförderung für Kinder mit Behinderung und von Behinderung bedrohte Kinder Nach dem Bundesteilhabegesetz (BTHG)
- 02.2018 Familienzusammenführungen im Rahmen der Dublin-III-Verordnung nach Deutschland Anspruch – Verfahren – Praxistipps
- 01.2018 Positionen der Diakonie Deutschland in der Gesundheits-, Rehabilitations- und Pflegepolitik 2018
- 06.2017 Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2016 – Regional
- 05.2017 Kinder, Jugendliche und ihre Familien nach der Flucht begleiten, unterstützen und bemächtigen Zugänge – Ansprüche – Leistungen
- 04.2017 Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2016
- 03.2017 Diakonie-Charta für ein Soziales Europa

Liebe Leserinnen und Leser,

wir hoffen, dass wir Ihnen mit der vorliegenden Ausgabe des Diakonie Textes Informationen und inhaltliche Anregungen geben können. Wir sind an Rückmeldungen interessiert, um unsere Arbeit zu optimieren. Wir freuen uns deshalb, wenn Sie uns

1. Kommentare und Anregungen zum Inhalt des Textes zukommen lassen,
2. informieren, welchen Nutzen Sie durch diesen Text für Ihre Arbeit erfahren haben und
3. mitteilen, wie Sie auf die vorliegende Ausgabe der Diakonie Texte aufmerksam geworden sind und ob oder wie Sie diese weitergeben werden.

Ihre Rückmeldungen senden Sie bitte an die verantwortliche Projektleitung (siehe Impressum unter Kontakt).

Herzlichen Dank!
Diakonie Deutschland

Impressum

Die Texte, die wir in der Publikationsreihe Diakonie Texte veröffentlichen, sind im Internet frei zugänglich. Sie können dort zu nicht-kommerziellen Zwecken heruntergeladen und vielfältig werden. Diakonie Texte finden Sie unter www.diakonie.de/Texte. Im Vorspann der jeweiligen Ausgabe im Internet finden Sie Informationen, zu welchem Preis Diakonie Texte gedruckt beim Zentralen Vertrieb bestellt werden können.

Bestellungen:
Zentraler Vertrieb des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
T +49 711 21 59-777
F +49 711 797 75 02
Vertrieb@diakonie.de

Benutzer des Diakonie Wissensportals können über die Portalsuche nicht nur nach Stichworten in den Textdateien recherchieren, sondern auch auf weitere verwandte Informationen und Veröffentlichungen aus der gesamten Diakonie zugreifen. Voraussetzung ist die Freischaltung nach der Registrierung auf www.diakonie-wissen.de

www.diakonie.de

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Verantwortlich für die Reihe:
Dr. Thomas Schiller
Zentrum Kommunikation
redaktion@diakonie.de
www.diakonie.de

Redaktion:
Barbara-Maria Vahl
Zentrum Kommunikation
T +49 30 652 11-1116
barbara-maria.vahl@diakonie.de

Autorin:
Katharina Thier
Ökonomie
Zentrum Recht und Wirtschaft
T +49 30 652 11-1208
F +49 30 652 11-3208
katharina.thier@diakonie.de

Leitung Zentrum Recht und Wirtschaft:
Dr. Natascha Sasserath-Alberti
T +49 30 652 11-1598
F +49 30 652 11-3598
n.sasserath-alberti@diakonie.de

Layout:
A. Stiefel

Druck:
Zentraler Vertrieb des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen

© Juli 2019 – 1. Auflage
ISBN-Nr. 978-3-946840-31-2
Art.-Nr. 613 003 039

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für
Diakonie und Entwicklung e.V.
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin
T +49 30 652 11-0
F +49 30 652 11-3333
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de