

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

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

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

Die Nutzungsrechte sind:

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

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

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



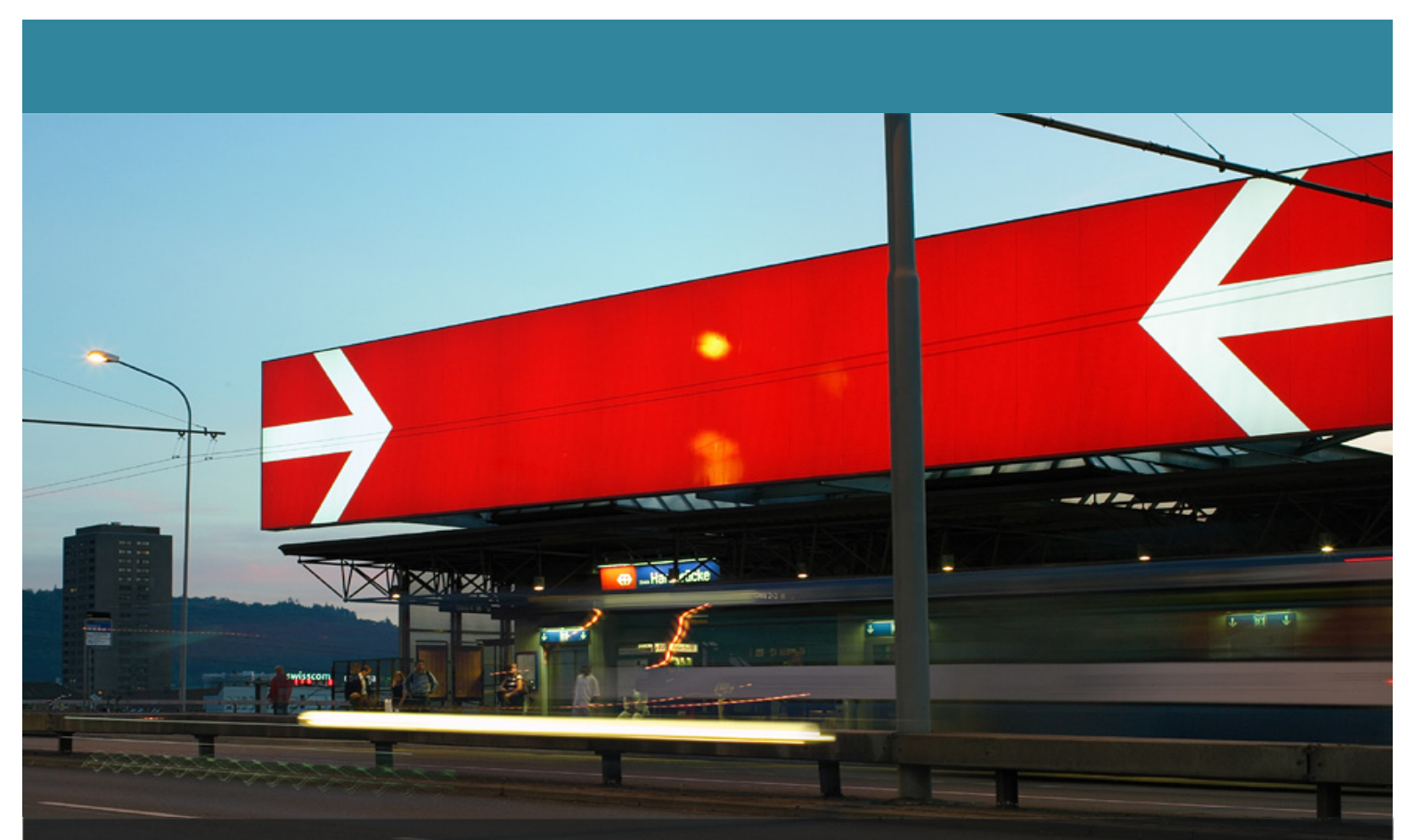
Dr. Walter Schmid
Rektor

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

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

empfiehlt diese Bachelor-Arbeit

besonders zur Lektüre!



Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung

Möglichkeiten zur Nutzung bürgerschaftlichen Engagements
von Unternehmen für lokale Entwicklungsprozesse

Jann Romer Scotoni & Lorenz Schmidlin

Bachelor-Arbeit Ausbildungsgang Soziokultur

Januar 2011

Bachelor-Arbeit
Soziokultur
BBA 2005-2011 & VZ 2007-2011

Jann Romer Scotoni & Lorenz Schmidlin

Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung

**Möglichkeiten zur Nutzung bürgerschaftlichen Engagements
von Unternehmen für lokale Entwicklungsprozesse**

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im Januar 2011 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokulturelle Animation**.

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

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

Reg. Nr.:

Vorwort der Schulleitung

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

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

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

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

Luzern, im Januar 2011

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Die vorliegende Bachelor-Arbeit untersucht mittels qualitativer Forschung, wie bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship) in Quartierentwicklungsprozesse einbezogen werden kann. In drei exemplarischen Schweizer Quartieren, in denen aktuell Quartierentwicklungsprojekte laufen, wurden Verantwortliche der Projekte sowie VertreterInnen von Unternehmen zur Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Quartierentwicklung befragt.

Die Arbeit gibt einen Überblick über verschiedene Ausprägungen, Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten von Quartierentwicklung bzw. Corporate Citizenship und leitet die Verbindung der beiden Konzepte auf theoretischer Ebene her.

Engagement im Sinne von Corporate Citizenship ist eine gängige Praxis von deutschen und Schweizer Unternehmen. Auf lokaler Ebene ist diese nicht weit von derjenigen der Quartierentwicklung entfernt. Der Nutzen für die Gesellschaft lässt sich in beiden Fällen unter dem Aufbau von Sozialkapital subsumieren.

Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass Schweizer Unternehmen grundsätzlich offen sind für Engagements, welche der Quartierentwicklung zugute kommen, diese jedoch in der Praxis von Quartierentwicklungsprojekten selten umgesetzt werden. Die Autoren leiten acht Thesen zum Potential von Unternehmensengagement für die Quartierentwicklung ab.

Zum Aufbau von Kooperationen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen halten die Autoren die Installation von intermediären Instanzen in Quartierentwicklungsprojekten für notwendig. Aufgrund ihrer Vermittlungs- und Projektmanagementkompetenzen können Professionelle der Soziokulturellen Animation dabei eine wichtige Rolle spielen.

Inhaltsverzeichnis

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	11
Vorwort	13
1 Einleitung.....	15
1.1 Ausgangslage.....	15
1.2 Fragestellungen und Zielsetzung.....	16
1.3 Berufsrelevanz und Motivation.....	18
1.4 Aufbau der Arbeit.....	20
2 Quartierentwicklung.....	21
2.1 Einordnung des Begriffs.....	21
2.2 Ziele	22
2.3 Strategien der Umsetzung – am Beispiel des Quartiermanagement	25
2.4 Sozialkapital.....	29
2.5 Rolle der Unternehmen	30
3 Corporate Citizenship.....	35
3.1 Einordnung und Definition von Corporate Citizenship	35
3.2 Formen von Corporate Citizenship	39
3.2.1 <i>Corporate Giving</i>	40
3.2.2 <i>Corporate Foundation</i>	41
3.2.3 <i>Corporate Volunteering</i>	41
3.2.4 <i>Corporate Partnership</i>	42
3.3 Mittlerorganisationen als intermediäre Instanzen.....	43
3.4 Gesellschaftlicher Nutzen von Corporate Citizenship.....	44
3.5 Corporate Citizenship: Praxisbeispiele und Forschung.....	46
3.5.1 <i>Corporate Citizenship in England</i>	46
3.5.2 <i>Corporate Citizenship in Deutschland</i>	48
3.5.3 <i>Corporate Citizenship in der Schweiz</i>	49
4 Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung.....	53
4.1 Zusammenfassung: Quartierentwicklung.....	53
4.2 Zusammenfassung: Corporate Citizenship.....	54
4.3 Gemeinsamkeiten und Potentiale der Verbindung beider Konzepte	55
4.4 Die Rolle von intermediären Instanzen	56
5 Forschungsmethodik.....	59
5.1 Gegenstand der Forschung.....	59
5.2 Erhebungsinstrument: Leitfadeninterview als Experteninterview	60
5.3 Sampling.....	61

5.4	Auswertung der Leitfadeninterviews	64
6	Forschungsergebnisse.....	67
6.1	„Status quo“	67
6.1.1	<i>Engagements</i>	67
6.1.2	<i>Initiierung</i>	69
6.1.3	<i>Erfolgsfaktoren</i>	70
6.1.4	<i>Schwierigkeiten und Misserfolge</i>	72
6.2	Interessen, Motivationen und Erwartungen	73
6.2.1	<i>Interessen und Motivationen</i>	74
6.2.2	<i>Erwartungen</i>	76
6.3	Potential zukünftigen Unternehmensengagements	77
6.3.1	<i>Potential</i>	77
6.3.2	<i>Wege und Mittel</i>	80
6.3.3	<i>Schwierigkeiten (und deren Überwindung)</i>	81
6.3.4	<i>Risiken</i>	82
6.3.5	<i>Ressourcen</i>	84
7	Diskussion der Forschungsergebnisse	87
7.1	„Status quo“	87
7.1.1	<i>Formen des Engagements</i>	87
7.1.2	<i>Initiierung</i>	90
7.1.3	<i>Erfolgsfaktoren</i>	91
7.1.4	<i>Misserfolgskfaktoren</i>	92
7.2	Interessen, Motivationen und Erwartungen	92
7.3	Potential zukünftigen Unternehmensengagements	93
8	Schlussfolgerungen für die Praxis der Quartierentwicklung	99
8.1	Positionierung der Soziokulturellen Animation in der intermediären Instanz.....	99
8.2	Aufbau von Kooperationen.....	103
8.3	Fazit & offene Fragen	109
9	Quellenverzeichnis	111
	Anhang A: Glossar	117
	Anhang B: Interviewleitfaden Quartierentwicklung	123
	Anhang C: Interviewleitfaden Unternehmen.....	125

Alle Kapitel wurden von den Autoren gemeinsam verfasst.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab. 1: Aufbau der Arbeit	20
Tab. 2: Handlungs- und Akteursebenen des Quartiermanagements.....	27
Tab. 3: Stakeholder von Unternehmen.....	38
Tab. 4: Deduktive Sampling-Kriterien	62
Tab. 5: Sampling für Leitfadeninterviews	64
Tab. 6: In den Leitfadeninterviews erwähnte Formen des Engagements.....	88
Tab. 7: Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Kooperationen	91
Tab. 8: Anforderungen an die intermediäre Instanzen in der Quartierentwicklung	100
Abb. 1: Ziele der integrierten Stadtteilentwicklung.....	25
Abb. 2: Aufgabenbereiche und Organisation des Quartiermanagement nach dem Essener Modell.....	28
Abb. 3: Planungstheoretische Selbstverständnisse und nachhaltige Quartierentwicklung.....	32
Abb. 4: Formen von Corporate Citizenship.....	40
Abb. 5: Gemeinnütziges Engagement durch Unternehmen.....	50
Abb. 6: Beweggründe für gemeinnütziges Engagement von Unternehmen.....	51
Abb. 7: Gesellschaftlicher Nutzen von Corporate Citizenship	56
Abb. 8: Intermediäre Instanz im Modell des netzwerkorientierten Selbstverständnis der Quartierentwicklung.....	57
Abb. 9: Sensibilisierendes Konzept.....	61
Abb. 10: Intermediäre Instanz im netzwerkorientierten Selbstverständnis der Quartierentwicklung und Positionierung der SKA.....	102

Titelfoto: D. Ogilvie / stadtbild.ch

Vorwort

Corporate Citizenship ist für in der Quartierentwicklung tätige Professionelle der Soziokulturellen Animation kein gängiger Begriff. Ebenso ist der Einbezug von Unternehmen in Quartierentwicklungsprozesse in der Schweiz keine Selbstverständlichkeit. Für die Autoren bestand die Motivation für diese Arbeit darin, ein mögliches Potential für den Ausbau des zukunftssträchtigen Berufsfelds der Soziokulturellen Animation aufzuzeigen. Dazu musste viel Neuland erkundet werden. Die Herausforderungen stellten sich vorerst in der theoretischen Herleitung, was Quartierentwicklung und Corporate Citizenship miteinander verbindet. Um konkrete Handlungsansätze herzuleiten, musste eine praxisorientierte Forschung durchgeführt werden. Die Suche nach geeigneten InterviewpartnerInnen und die Durchführung der Leitfadeninterviews nahmen einen grossen Teil der uns zur Verfügung stehenden Zeit in Anspruch. Durch die Arbeit soll eine erste Skizze der Möglichkeiten und des Potentials von Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung geschaffen werden. Während die Soziale Arbeit meist Themen behandelt, die zuvor als Problem definiert wurden, geht es in dieser Arbeit um das Aufzeigen eines Potentials. Dieser Aspekt war eine grundlegende Motivation der Autoren sich der Herausforderung anzunehmen.

Unser Dank, den wir an dieser Stelle aussprechen möchten, geht an alle, die an der Realisierung dieser Bachelor-Arbeit beteiligt waren. Insbesondere an:

- alle InterviewpartnerInnen (in Kap. 5.3 namentlich erwähnt), welche ihre Zeit zur Verfügung stellten und bereit waren, sich unseren Fragen anzunehmen
- Gregor Husi für das Coaching
- Mariana Christen Jakob, Gabi Hangartner, Bernard Wandeler und Alex Willener für die Fachpoolgespräche
- Iris Achermann, Angela Inglin, Judith Niederberger und Peter Pirchl für das Lektorat und die hilfreichen Feedbacks
- und nicht zuletzt unseren Freundinnen, Freunden und Familien, die uns während der intensiven Beschäftigung mit dieser Arbeit viel Verständnis entgegen brachten und uns unterstützten.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Durch den Untergang der Schwerindustrie und weiteren traditionellen Wirtschaftssektoren stehen und standen seit den 1970er-Jahren betroffene urbane Räume in den USA, in England aber auch in Deutschland vor enormen Herausforderungen. Der Rückgang der Arbeitsplätze und der nötige strukturelle Wandel wirkten sich sichtbar auf Stadtteile der ehemaligen Industriezentren aus. Die Lebensbedingungen verschlechterten sich, Zukunftsperspektiven fehlten, es entstanden Industriebrachen und Liegenschaften verfielen. Durch staatliche Programme wurde gezielt versucht, diese Abwärtsspirale zu durchbrechen. Dabei gibt es einige Beispiele in denen die ansässigen Unternehmen in die Entwicklung der Stadtteile und der Regionen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung miteinbezogen werden. Unternehmen übernehmen dabei nicht nur die Rolle der FinanziererInnen, sondern tragen durch ihr Know-how und in einer aktiven Rolle zur Problemlösung bei. In England übernahmen Unternehmen diese aktive Rolle zum Teil sogar aus eigenem Antrieb. Vor dem Hintergrund eines sehr ordnungs-liberalen Staates und einem nicht zuständigem Sozialstaat investierten Firmen in ihr gesellschaftliches Umfeld, um die Bedingungen und Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Wirtschaften zu verbessern und zu gestalten. (vgl. Alex Vogt, 2001, S. 219 – 236; Malte C. Krugmann, 2001, S. 237 – 249)

Es stellt sich nun die Frage, ob auch in der Schweiz ein ähnliches Mitwirken von Unternehmen zur Verbesserung der Lebensbedingungen in den benachteiligten Quartieren im Rahmen von *Quartierentwicklungsprojekten*¹ möglich ist. In Quartierentwicklungsprojekten wird versucht, durch den Einbezug lokaler Akteure die Lebensbedingungen der Bevölkerung, negative Entwicklungen und die nachhaltige Entwicklung in benachteiligten (Stadt-)Quartieren zu verbessern. So kümmern sich beispielsweise die vom Bund unterstützten *Projets urbains*¹ um die spezifischen Herausforderungen solcher Quartiere im Agglomerationsraum.

Die Situation in der Schweiz unterscheidet sich jedoch stark von der Ausgangslage in Deutschland oder England. Die betroffenen Quartiere sind in den Schweizer Städten und Agglomerationen viel kleinräumiger. Die Wirtschaftssektoren sind strukturell stark differenziert und dominiert von *Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*¹ (Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, 2010, S. 6). Zudem ist vor allem im Vergleich zu England der Sozialstaat in der Schweiz weit mehr ausgebaut. Nicht nur die Zuständigkeiten sind viel breiter gefächert, sondern er verfügt auch über mehr finanzielle und personelle Ressourcen. Es

¹ vgl. Glossar, Anhang A

ist also verständlich, dass auf Grund dieser Unterschiede die Erfahrungen und Vorgehensweisen aus England oder Deutschland in der Schweiz eine andere Gültigkeit haben.

Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen in der Schweiz gleichwohl ein grosses Interesse an der Entwicklung ihres Wirtschaftsumfelds haben und gesellschaftliche Verantwortung mittragen wollen. Denn gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird im Zuge von Themen und Strömungen wie Globalisierung, zunehmende Arbeitslosigkeit und Finanzkrise verstärkt diskutiert.

Schweizer KMU blicken bereits auf eine lange Tradition des gesellschaftlichen Engagements zurück. In neuerer Zeit verbreitet sich in der Schweiz, insbesondere durch international tätige Grossunternehmen, der aus dem angelsächsischen Raum stammende Begriff *Corporate Citizenship*². Dabei handelt es sich um die konkreten Aktivitäten in Form von *bürgerschaftlichem Engagement*², die ein Unternehmen in seinem Umfeld tätigt. Corporate Citizenship verlangt von einem Unternehmen die aktive Rolle eines Bürgers, der sich für die Lösung gesellschaftlicher Probleme in seinem Umfeld einsetzt. (vgl. Kap. 3.1) Die ETH Zürich hat im vergangenen Jahr mit der Corvo-Studie (vgl. Kap. 3.5.3) die erste quantitative, grossflächig angelegte, repräsentative Forschungsarbeit durchgeführt, die sich mit dem Corporate Citizenship von Schweizer Unternehmen befasst. Die Resultate zeigen, dass sich über drei Viertel der Unternehmen gesellschaftlich engagieren.

Für die Autoren stellt sich hier die Frage, ob dieses Engagement hierzulande auch im Rahmen von Quartierentwicklungsprozessen nutzbar gemacht wird bzw. noch genutzt werden könnte.

1.2 Fragestellungen und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit möchte durch eine qualitative Forschung einen Beitrag dazu leisten, die Chancen und Möglichkeiten von Corporate Citizenship in Schweizer Quartierentwicklungsprojekten aufzuzeigen. Um an die hiesige Situation angepasste Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten, werden Erfahrungen und Wissen aus laufenden Projekten aufgearbeitet und anhand der Fachliteratur reflektiert.

² vgl. Glossar, Anhang A

Wegweisend für das Erreichen dieser Zielsetzung sind die folgenden vier Fragestellungen:

1) Was hat das Konzept Corporate Citizenship mit Quartierentwicklung zu tun?

Um ein Verständnis für die Thematik zu schaffen, werden die Begriffe mit Hilfe der Fachliteratur aufgearbeitet. Durch den Vergleich der beiden Konzepte werden die Synergien geklärt und das theoretische Potential von Corporate Citizenship für die Quartierentwicklung herausgearbeitet.

2) Welche Formen von Unternehmensengagement existieren in ausgewählten Quartieren? (Forschungsfrage 1)

Ob und in welcher Form sich das theoretische Potential in der Praxis der Quartierentwicklung zeigt, wird mittels einer Befragung in drei exemplarischen Quartierentwicklungsprojekten er- kundet. Dabei werden sowohl Verantwortliche der Quartierentwicklungsprojekte als von ansäs- sigen Unternehmen interviewt. Dabei interessiert insbesondere auch, wie bestehende Engage- ments zu Stande gekommen sind.

3) Welche Potentiale der Zusammenarbeit wären noch auszuschöpfen und welche Faktoren sind dabei zu beachten? (Forschungsfrage 2)

Der zweite Teil der Befragung rückt das noch nicht genutzte Potential ins Zentrum. Hier spielen die Interessen und die Motivation für ein mögliches Engagement und die dazu nötigen Rahmen- bedingungen eine Rolle. Aus den Ergebnissen werden Thesen abgeleitet, die für den Aufbau von potentiellen *Kooperationen*³ relevant sind.

4) Wie können Professionelle der Quartierentwicklung mögliche Potentiale zur Beteiligung von Unternehmen ausschöpfen?

Aus den Erkenntnissen der Forschung und der aufgearbeiteten Literatur werden schliesslich Folgerungen für die Handlungsebene der Quartierentwicklungsprojekte abgeleitet. Ein spezielles Augenmerk richtet sich dabei auf die Rolle der *Soziokulturellen Animation (SKA)*³.

Diese Arbeit richtet sich in erster Linie an Verantwortliche von Quartierentwicklungsprojekten, insbesondere die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren innerhalb der Projektteams. Sie ermöglicht ein grundlegendes Verständnis der Thematik und zeigt auf, welche Chancen die Zusammenarbeit mit Unternehmen bietet und wie sie genutzt werden können. Durch die Ausei- nandersetzung mit der Funktion von *intermediären (vermittelnden) Instanzen*³ wird klar, wel- chen Beitrag die SKA beim Aufbau und der Begleitung von erwähnten Kooperationen leisten

³ vgl. Glossar, Anhang A

kann. In zweiter Linie ist die Arbeit auch interessant für eigenständige, sogenannte *Mittlerorganisationen*⁴, welche im Bereich CSR und Corporate Citizenship eine vermittelnde Rolle zwischen Profit- und *Nonprofit-Organisationen*⁴ übernehmen. Auch für Professionelle der SKA, welche ausserhalb von Quartierentwicklungsprojekten sozialraumorientiert arbeiten, bietet die Arbeit interessante Anhaltspunkte.

1.3 Berufsrelevanz und Motivation

Die Mitarbeit in Quartierentwicklungsprozessen stellt ein mögliches Berufsfeld der SKA dar. Andrea Hedinger-Ziswiler und Simone Heyer (2004) ziehen in ihrer Diplomarbeit zum Thema nachhaltige Quartierentwicklung das Fazit, dass die SKA mit ihren Schlüsselqualifikationen und Arbeitsmethoden gute Voraussetzungen mitbringt, um in einer interdisziplinär organisierten Quartierentwicklung hilfreich mitzuwirken (S. 79-80). Alex Willener (2010) stellt fest, dass Professionelle der SKA in umfassenden Entwicklungsprojekten, wie beispielsweise den Projets urbains, eine gestaltende Rolle spielen können. Neben inhaltlichem Wissen in den Handlungsfeldern der Quartierentwicklung bringen sie auch die Fähigkeit mit, Prozesse zu gestalten dabei kreative, auf die jeweilige Situation angepasste Methoden anzuwenden. (S. 378) „Gerade im Kontext von Quartierentwicklungsprozessen“ habe sich gezeigt, „dass die Soziokulturelle Animation mit ihren Kompetenzen durchaus in der Lage ist, Plattformen für Aktivitäten in den Handlungsfeldern der lokalen Ökonomie, der Ökologie, der Architektur und des Städtebaus sowie der Raumplanung mitzugestalten“ (S. 368).

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Beteiligung von Unternehmen im Rahmen von Corporate Citizenship in Quartierentwicklungsprozessen, insbesondere durch den Aufbau von Kooperationen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen. Es stellt sich heraus, dass dabei vermittelnde Instanzen eine zentrale Rolle einnehmen. Zwischen Unternehmen und *zivilgesellschaftlichen*⁵ Akteuren, die sich in ihren Handlungslogiken und Organisationskulturen grundsätzlich unterscheiden, stellen solche Vermittlungsinstanzen systematisch und professionell Kontakte her (Gisela Jakob, Heinz Janning und Gerd Placke, 2008, S. 5). Um die Vermittlung zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen zu ermöglichen, sind die Fähigkeit „die Sprache des jeweiligen Akteurs zu sprechen“ und weitere kommunikative Kompetenzen grundlegend (ibid., S. 38-39).

⁴ vgl. Glossar, Anhang A

⁵ vgl. Glossar, Anhang A: Zivilgesellschaft

Gabi Hangartner (2010) schreibt der Vermittlung zwischen *System und Lebenswelt*⁶ eine zentrale Aufgabe und Funktion der SKA zu (S. 316). Während das System auf strategischem Handeln basiert und unter anderem auch den Markt beinhaltet (S. 277), stehen in der Lebenswelt Handlungsprinzipien wie Freiwilligkeit, Gemeinwohlorientierung, Gemeinschaftsorientierung oder Sozialkapitalbildung im Vordergrund (S. 316). Die zivilgesellschaftlichen Akteure können also der Lebenswelt, die Unternehmen dem System zugeordnet werden. Animatorinnen und Animatoren „ermutigen, befähigen und begleiten Adressatinnen und Adressaten in der Vernetzung möglicher Beteiligter, sie schaffen Interessensausgleiche und bauen Brücken zwischen den unterschiedlichen Akteuren“ (S. 316). Dabei befinden sie sich in einer Interposition, in der sie zwischen System und Lebenswelt übersetzten. Sie müssen die „Sprache wie auch die Codes der Akteure und Akteurgruppen“ verstehen (S. 318).

In den Kapiteln 2.4 und 3.4 dieser Arbeit wird aufgezeigt, dass sowohl Quartierentwicklung als auch Corporate Citizenship zur Förderung von *Sozialkapital*⁶ beitragen. Einfach ausgedrückt kann unter Sozialem Kapital die Menge aller bestehenden persönlichen Beziehungen, die ein Individuum oder eine Gemeinschaft zu anderen Menschen hat, verstanden werden. Im Kapitel 4.3 wird gefolgert, dass durch das Einbinden von Unternehmen in Form von Corporate Citizenship vor allem das brückenbildende Sozialkapital gefördert wird, welches in benachteiligten Quartieren von besonderer Wichtigkeit ist. Robert Putnam versteht unter brückenbildendem Sozialkapital Netzwerke, welche Menschen aus unterschiedlichen Milieus, Ethnien oder unterschiedlichem Alter oder Geschlecht zusammenbringen (Faust Lehni, Judith Odermatt & Mia Peterhans, 2008, S. 20; vgl. Kap. 2.4). Gregor Husi (2010) sieht die Funktion der SKA in der Förderung von gesellschaftlichem Zusammenhalt. Dazu nimmt sie sich vor, „Menschen zusammenzubringen, die von sich aus nicht ohne Weiteres zusammenfinden“ und hilft diesen dabei, „gemeinsame Interessen zu entwickeln, zu artikulieren und zu verfolgen“. (S. 120) Durch das Zusammenbringen von Menschen „unterschiedlicher Couleur“ und der Berücksichtigung der *Nachhaltigkeit*⁶, unterstützt die SKA die Bildung von brückenbildendem Sozialkapital. „Brücken werden dabei besonders über (System-)Grenzen von Klassen, Milieus und Lebensbereichen gebaut“. (S. 126)

Die Profession der SKA bringt also die Qualifikationen für die Mitarbeit in der Quartierentwicklung mit. Zudem bietet sie sich aufgrund ihrer Kompetenzen und ihres Selbstverständnisses an, in der Rolle als intermediäre Instanz Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren aufzubauen. Weil dadurch der Aufbau von brückenbildendem Sozialkapital gefördert wird, kann dies gar als integraler Bestandteil und Aufgabe der Profession gesehen

⁶ vgl. Glossar, Anhang A

werden. Die vorliegende Arbeit behandelt somit eine Thematik, welche für die SKA eine grosse Relevanz hat und ein Potential für den Ausbau des Berufsfelds mit sich bringt.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist entlang der bereits eingeführten Fragestellungen in drei Teile gegliedert, wie Tabelle 1 veranschaulicht.

Der erste Teil beschäftigt sich mit der Fragestellung 1 und basiert auf der vorhandenen Fachliteratur zu Quartierentwicklung (Kap. 2) und Corporate Citizenship (Kap. 3). Zur Beantwortung der Frage werden die beiden Konzepte auf theoretischer Ebene miteinander in Beziehung gesetzt (Kap. 4).

Der zweite Teil beinhaltet die Forschung, welche durch die beiden Forschungsfragen (Fragestellungen 2 und 3) geleitet wird. Zunächst werden die Forschungsmethodik erläutert (Kap. 5) und die Forschungsergebnisse präsentiert (Kap. 6). In der Diskussion (Kap. 7) werden diese schliesslich mit der Theorie in Bezug gesetzt, um die Antworten auf die Forschungsfragen zu geben.

Im dritten und letzten Teil (Kap. 8) werden Folgerungen für die Praxis der Quartierentwicklung abgeleitet und die Rolle der SKA reflektiert. Damit werden Antworten auf die vierte Fragestellung (Handlungsebene) gegeben.

Teil 1: Theorie	Frage 1: Was hat das Konzept Corporate Citizenship mit Quartierentwicklung zu tun?	Kapitel 2
		Kapitel 3
		Kapitel 4
Teil 2: Forschung	Frage 2: Welche Formen von Unternehmensengagement existieren in ausgewählten Quartieren? Frage 3: Welche Potentiale der Zusammenarbeit wären noch auszuschöpfen und welche Faktoren sind dabei zu beachten?	Kapitel 5
		Kapitel 6
		Kapitel 7
Teil 3: Handlung	Frage 4: Wie können Professionelle der Quartierentwicklung mögliche Potentiale zur Beteiligung von Unternehmen ausschöpfen?	Kapitel 8

Tab. 1: Aufbau der Arbeit (Beantwortung der Fragen in fett geschriebenen Kapiteln)

2 Quartierentwicklung

In diesem Kapitel wird der Begriff Quartierentwicklung anhand von dokumentierten Praxisbeispielen eingeordnet und dessen Vielschichtigkeit aufgezeigt. Gängige Ansätze, Handlungsfelder und Zielsetzungen von Quartierentwicklungsprogrammen in der Schweiz und in Deutschland werden vorgestellt. Insbesondere wird das *Quartiermanagement*⁷ als wichtiges Instrument für eine mustergültige Umsetzung von Quartierentwicklungsprogrammen in deutschen Städten propagiert. Schliesslich wird der Bezug zu Konzepten des Sozialkapitals hergestellt und die Rolle der Unternehmen in der Quartierentwicklung erläutert.

2.1 Einordnung des Begriffs

Quartierentwicklung beschäftigt sich mit der Verbesserung der Lebensbedingungen und der nachhaltigen Entwicklung in einzelnen Quartieren (Stadtteilen). Quartierentwicklungsprojekte werden zumeist in als benachteiligt oder problematisch angesehenen Gebieten initiiert und von öffentlichen Geldern mitfinanziert. Eine einheitliche Definition des Begriffs lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur nicht finden. Im deutschen Sprachraum wird er in unterschiedlichen Varianten und oft in Kombination mit vorangestellten Adjektiven wie „nachhaltig“ oder „integriert“ verwendet.

In der Schweiz wird häufig der Aspekt der Nachhaltigkeit von Quartierentwicklung betont, beispielsweise im Projekt „Nachhaltige Quartierentwicklung“ von Novatlantis (Nachhaltigkeit im ETH Bereich) in Zusammenarbeit mit den drei Bundesämtern für Energie (BFE), Raumentwicklung (ARE) und Wohnungswesen (BWO). Nachhaltigkeit beinhaltet dabei eine ökologische, eine ökonomische sowie eine soziale bzw. gesellschaftliche Dimension (Hedinger-Ziswiler & Heyer, 2004, S. 10; Roland Stulz, Conrad U. Brunner & Christoph Hartmann, 2004, S. 7). Stulz, Brunner und Hartmann von Novatlantis schreiben zur nachhaltigen Quartierentwicklung:

Die Thematik ist gesamtheitlich und vernetzt anzugehen: Die Aufwertung der städtischen Räume im Sinne der Nachhaltigkeit ist nicht nur eine bauliche, verkehrstechnische und raumplanerische Herausforderung. Sie muss ebenso energie-, sozial- und kulturpolitische Fragestellungen einbeziehen und lösen. Gefordert ist das Engagement der Politik und der Bevölkerung. (S. 4)

⁷ vgl. Glossar, Anhang A

Anderorts wird die gesellschaftliche Integration ins Zentrum der Quartierentwicklung gestellt: Eine Reihe aktueller Schweizer Quartierentwicklungsprojekte laufen unter dem Programm „Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten mit besonderen Anforderungen“, welches Projekte in elf Gemeinden während einer vierjährigen Pilotphase (2008-2011) finanziell unterstützt. Das Programm ist Departement-übergreifend – beteiligt sind neben den Bundesämtern für Raumentwicklung, Migration, Wohnungswesen und Sport auch die Fachstelle für Rassismusbekämpfung und die Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen. (Homepage des Bundesamt für Raumentwicklung, ohne Datum) Dies verdeutlicht, dass auch hier ein ganzheitlicher und interdisziplinärer Ansatz verfolgt wird.

In Deutschland wird meist von Stadtteilentwicklung gesprochen. Auch dieser Begriff wird nirgends klar definiert, sondern meist im Zusammenhang mit weiteren Begriffen implizit umschrieben. Das Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen spricht auf seiner Homepage (ohne Datum) von Konzepten „Integrierter Stadtteilentwicklung“ sowie von „Quartiermanagement“ als strategischer Ansatz der integrierten Stadt(teil)entwicklungspolitik. Unter dem Bund-Länder-Programm "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt" (im Folgenden *Soziale Stadt*⁸ genannt) wurden in Deutschland seit 1999 in 571 Gebieten von 355 Gemeinden Stadtteilentwicklungsprozesse in Gang gesetzt (Stand 2009 laut der Homepage der Bundestransferstelle Soziale Stadt, ohne Datum).

In dieser Arbeit wird der Begriff Quartierentwicklung für die gesamte Spannweite von gesteuerten Prozessen und Projekten verwendet, die sich mit der nachhaltigen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklung in einem Quartier bzw. Stadtteil befassen. Im Folgenden wird auf die in den Quartierentwicklungsprojekten oder -programmen angestrebten Ziele eingegangen.

2.2 Ziele

Welche Ziele werden in der Quartierentwicklung verfolgt? Anhand der grössten und bekanntesten nationalen Programme in der Schweiz (Projets urbains) und in Deutschland (Soziale Stadt) soll hier ein kurzer Überblick gegeben und gleichzeitig die Vielfalt der bearbeiteten Themen aufgezeigt werden.

⁸ vgl. Glossar, Anhang A

a) Projets urbains

Das Bundesamt für Raumentwicklung schreibt auf seiner Homepage (ohne Datum), dass durch das Programm Projets urbains „ein ganzheitlicher und nachhaltiger Prozess angestoßen und negative Entwicklungen verhindert werden“ sollen. Übergeordnetes Ziel der durch das Programm unterstützten Quartierentwicklungsprojekte sei es, „die Lebensqualität in Quartieren mit besonderen Anforderungen nachhaltig zu verbessern und günstige Voraussetzungen für die gesellschaftliche Integration zu schaffen“. Innerhalb der einzelnen Projekte wurden in den beteiligten Wohngemeinden teilweise ganz unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Da Quartierentwicklung ohne Einbezug der Bevölkerung nicht nachhaltig sein kann, wurden auf das jeweilige Quartier angepasste Ziele unter Einbezug von lokalen Akteuren definiert. Laut der Projektübersicht des Bundesamts für Raumentwicklung (2009) wurden dabei sehr unterschiedliche Ziele formuliert. Sie reichen von baulichen und infrastrukturellen Massnahmen (Verbesserung der Infrastruktur, Erneuerung und Sanierung der Bausubstanz, Aufwertung der Aussenräume) über soziale Ziele (Ausbau der Beteiligung der BewohnerInnen, Begegnungen fördern – Beziehungen aufbauen) bis zu ideellen Zielen (Verbesserung des Images des Quartiers).

b) Soziale Stadt

Weitaus ausführlicher dokumentiert und analysiert wurden die Ziele des Programms Soziale Stadt, welches Quartierentwicklungsprojekte in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf fördert. Nach Heidede Becker, Thomas Franke, Rolf-Peter Löhr und Ulla-Kristina Schuleri-Hartje (2003) sind dies Gebiete, in denen „sich Benachteiligungen und Belastungen [häufen], die sich auf die Lebensbedingungen und Lebenschancen sowie Stimmungen und das soziale Klima im Quartier auswirken“ (S. 11). Als Hauptziel des Programms bezeichnen es die Autorinnen und Autoren, diese ‚Abwärtsspirale‘ zu stoppen und umzukehren:

Insgesamt geht es darum, mit dem Programm die physischen Wohn- und Lebensbedingungen (überwiegend durch baulich-investive Maßnahmen und Projekte), die individuellen Lebenschancen (durch Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, Eröffnung von Zugangsmöglichkeiten in den Arbeits- und Wohnungsmarkt sowie Hilfen zur Selbsthilfe) sowie Gebietsimage, Stadtteilöffentlichkeit und Identifikation mit den Quartieren (auf Basis konkreter Stabilisierungs- und Revitalisierungsmaßnahmen) zu verbessern. Dabei werden Integrationsziele (im weitesten Sinne) verfolgt. (S. 12)

Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) ermittelte in zwei Befragungen (zwischen 2000 und 2002) in den Gebieten der Programmumsetzung der Sozialen Stadt die verfolgten Ziele sowie die Handlungsfelder der konkreten Massnahmen, die für die Zielerreichung eingesetzt wurden. Beide liessen sich drei übergeordneten Funktionsbereichen zuordnen (Christa Böhme, Heidede Becker, Ulrike Meyer, Ulla-Kristina Schuleri-Hartje & Wolf-Christian Strauss, 2003):

- **Verbesserung der physischen Wohn- und Lebensbedingungen** in den Stadtteilen (überwiegend baulich-investive, auf Gebäude, Wohnumfeld und öffentliche Räume bezogene Massnahmen und Projekte)
- **Verbesserung der individuellen Lebenschancen** (Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten an Bewohnerschaft und lokale Akteure, Hilfen zur Selbsthilfe)
- **Integration und Vernetzung** (Massnahmen und Projekte zur Vermittlung in Arbeitsmarkt und Wohnungsmarkt, zur Förderung von Stadteileben und Stadtteilwirtschaft). (S. 99)

Folgende Grafik (Abb. 1) zeigt die Vielfalt der in denselben Befragungen in den einzelnen Programmgebieten ermittelten Ziele der integrierten Stadtteilentwicklung.

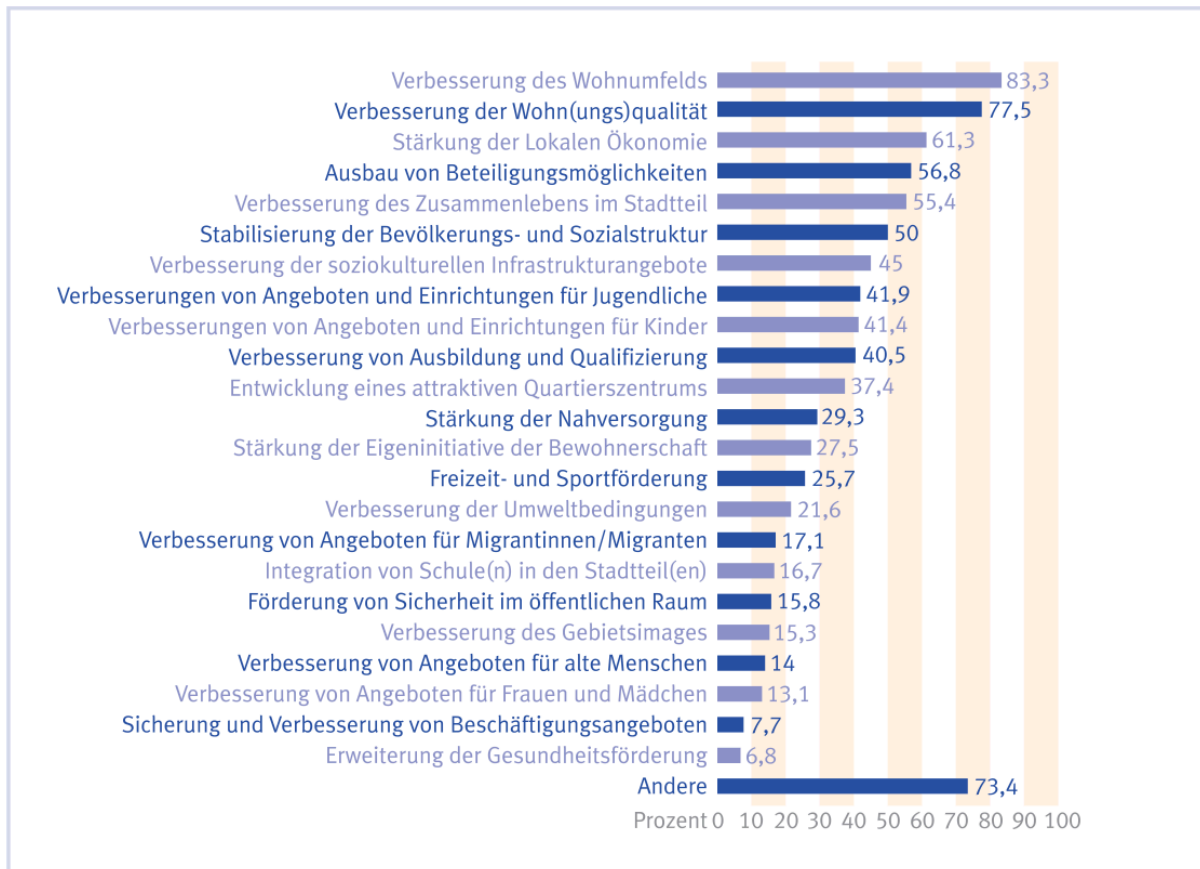


Abb. 1: Ziele der integrierten Stadtteilentwicklung (Böhme et al., 2003, S. 100)

2.3 Strategien der Umsetzung – am Beispiel des Quartiermanagement

Um Quartierentwicklungsprozesse möglichst effizient und bewohnerorientiert entwickeln und umsetzen zu können, setzt die Soziale Stadt, neben einem integrierten Handlungskonzept als Steuerungs- und Handlungsinstrument, auf das Schlüsselinstrument „Quartiermanagement“. Damit soll nach Becker et al. (2003) „eine horizontal und vertikal vernetzte Kooperations- und Managementstruktur auf Verwaltungs- und Quartiersebene, zwischen diesen Ebenen sowie mit allen anderen lokal relevanten Akteuren gewährleistet werden“. Diese Struktur hat primär die Aufgabe, „die Aktivierung und Beteiligung sowie die Vernetzung von Bewohnerschaft und lokalen Akteuren zu fördern und zu stützen“ (S. 12).

Als Akteure der Programmumsetzung in der Sozialen Stadt führen Becker et al. (2003) folgende Stakeholder auf:

- Quartierbevölkerung
- Kommunale Politik und Verwaltung
- Freie Träger (gemeinnützige Vereine / Gesellschaften & Wohlfahrtsverbände)
- Wohnungswirtschaft⁹
- Gewerbetreibende¹⁰
- Schulen (S. 17-29)

Quartiermanagement wird in der Fachliteratur sehr breit und kontrovers diskutiert. Gaby Grimm (2004) zeigt auf, dass die Fachwelt weit davon entfernt ist, sich auf ein einheitliches Verständnis von Quartier- oder Stadtteilmanagement zu einigen (S. 133-135). Die Autoren dieser Arbeit halten sich im Folgenden an das Verständnis von Gaby Grimm & Thomas Franke (2007). Das von ihnen propagierte sogenannte „Essener Modell“ scheint mittlerweile in der Fachwelt eine hohe Verbreitung gefunden zu haben und veranschaulicht nach Meinung der Autoren die gesamtheitliche Herangehensweise modellhaft.

In deren Sichtweise geht es beim Quartiermanagement darum, in Quartierentwicklungsprojekten eine ressortübergreifende Zusammenarbeit zu erreichen und diese möglichst zentral zu koordinieren (S. 307). Dies geschieht im Idealfall auf drei Handlungs- und Akteursebenen (S. 309-316): auf Verwaltungsebene, auf Quartierebene und auf einer zwischengeschalteten professionellen intermediären Ebene. Tabelle 2 verschafft Überblick über die Aufgaben und Funktionen der einzelnen Ebenen.

⁹ in den Programmgebieten der Sozialen Stadt in der Regel grössere Wohnungsunternehmen – Gesellschaften und Genossenschaften (ibid., S. 24)

¹⁰ hier vor allem Klein- und Kleinstunternehmen des Einzelhandels, des reparierenden und produzierenden Handwerks und der vorwiegend haushaltsbezogenen Dienstleistungen (ibid., S. 26)

	Verwaltungsebene	Intermediäre Ebene	Quartierebene
Fokus	politisch-administratives System, insbesondere Kommunalverwaltung	zwischen Staat, Lebenswelt und Markt angesiedelte Sphäre	Lebenswelt der Menschen im Quartier, Gestaltung des Alltags
Verantwortliche des Quartiermanagement	Gebietsbeauftragte(r)	Stadtteilmoderator(in)	Fachkräfte im Stadtteilbüro (Stadtteilarbeitende)
Funktion	„Gelenk“ zwischen den Ämtern, Ermöglichung interdisziplinärer Zusammenarbeit innerhalb des Systems, „institutionelle Absicherung“ des Dialogs zwischen Verwaltung und Politik	„Brücke“ / „Scharnier“ zwischen Wohnquartier und Verwaltung, Ressourcen beider „Welten“ besser füreinander verfügbar machen	unterschiedliche Interessen der BewohnerInnen aufgreifen und organisieren, an diese anknüpfen
Zentrale Aufgaben	Bündelung und Management fachspezifischer Ressourcen, Abstimmung von Inhalten in formellen politischen Gremien, Informations-transfer zwischen Verwaltung und Politik	Systematische Entwicklung und Initiierung quartierbezogener Kommunikations- und Kooperationsprozesse, Entwicklung von Projekten und Netzwerken	Beteiligung und Aktivierung der Quartierbevölkerung

Tab. 2: Handlungs- und Akteursebenen des Quartiermanagements
(eigene Darstellung nach Grimm & Franke, 2007)

Das Essener Modell des Quartiermanagements (Abb. 2) sehen Grimm und Franke als theoretische „Folie“, aufgrund der auf den jeweiligen lokalen Kontext angepasste Umsetzungsstrategien entwickelt werden sollen (S. 316).

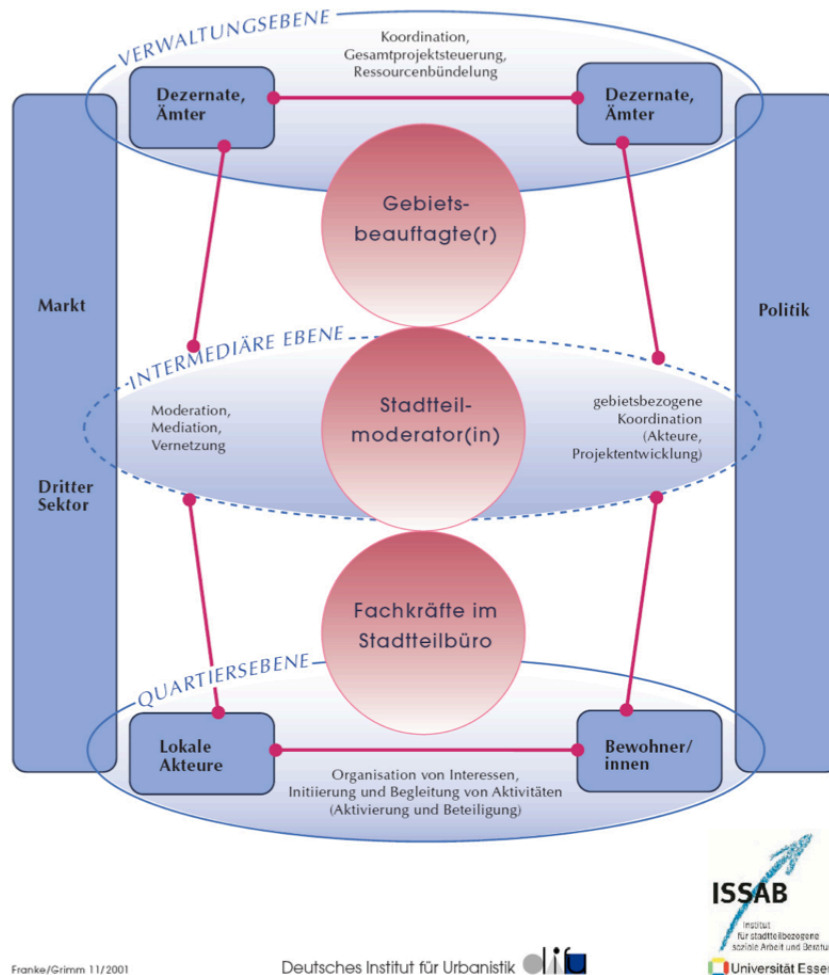


Abb. 2: Aufgabenbereiche und Organisation des Quartiermanagement nach dem Essener Modell (Grimm & Franke, 2007, S. 310)

Quartiermanagement wird in den Projekten der Sozialen Stadt mehrheitlich nach dem Essener Modell umgesetzt. Laut dem Abschlussbericht der Programmbegleitung Soziale Stadt (Franke 2003) hatten zum damaligen Zeitpunkt bereits rund 80 % der Programmgebiete Quartiermanagement-Aufgaben wahrgenommen und auf allen drei Ebenen entsprechende Gremien eingerichtet (S. 181). In der Schweiz gibt es bislang kein derartiges handlungsleitendes Modell, das einen vergleichbaren Vorbildcharakter für Quartierentwicklungsprojekte hat. Selbst innerhalb der Projets urbains sind die Projekte sehr heterogen und unterschiedlich organisiert. Quartiermanagement im Sinne eines Essener Modells wird in der Schweiz nur selten angewendet (Alex Willener, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, pers. Kommunikation vom 19. April 2010). Den-

noch sehen sich insbesondere in der *Gemeinwesen*¹¹- bzw. Quartierentwicklung tätige Professionelle der Sozialen Arbeit in der Rolle einer intermediären Instanz (Emanuel Müller, 2007, S.12). In dieser Zwischenposition vermitteln sie, analog zur intermediären Ebene im Essener Modell, zwischen „Lebenswelten, Bedürfnissen und Interessen der Bürgerinnen und Bürger auf der einen und der Politik und Verwaltung auf der anderen Seite“ (S. 13).

Die intermediäre Instanz in der Quartierentwicklung vermittelt also, wie Oliver Fehren (2008) in Anlehnung an Jürgen Habermas schreibt, zwischen System (Verwaltung, Politik & Markt) und Lebenswelt (Bürger- bzw. Zivilgesellschaft) (S. 185-214). Professionelle intermediäre Instanzen sind nach Fehren insbesondere „zur Verbindung lokaler Communities mit überlokalen Kontexten“ notwendig (S. 188).

2.4 Sozialkapital

Nachhaltige Quartierentwicklung zielt nach Matthias Drilling (2006) „darauf ab, in Quartieren vorhandene soziale (und damit auch für ökologische und ökonomische Aspekte wichtige) Ressourcen zu erschliessen und zu ihrer Reproduktion beizutragen.“ (S. 13) Als einen der zentralen Faktoren bei der Erschliessung dieser Ressourcen sieht Drilling das soziale Kapital und führt aus:

Denn das Konzept des sozialen Kapitals geht davon aus, dass der Nukleus einer Zivilgesellschaft in der lokalen Identität zu suchen ist und die Herausforderungen moderner Gesellschaften (hier der nachhaltige Umgang mit den Lebensgrundlagen) nur in diesem überschaubaren Raum sinnvoll bearbeitet werden können. (ibid.)

Verschiedene weitere Autorinnen und Autoren betonen ebenfalls die Wichtigkeit des Sozialkapitals für die Quartierentwicklung (Olaf Schnur, 2003; Markus Runge, 2006 und Sandra Landhäusser, 2009). Dabei wird neben dem Verständnis von Pierre Bourdieu, der Sozialkapital als individuelle Ressource verortet, vor allem die Sozialkapital-Konzeption von Putnam herangezogen, welche vor allem den Nutzen von Sozialem Kapital für die Gemeinschaft betont (Lehni, Odermatt & Peterhans, 2008, S. 19). Nach Hans Hoch und Ulrich Otto (2005) sind in dieser Konzeption vor allem drei Aspekte von Bedeutung: „Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements, gelingende, auf Gegenseitigkeit beruhende Austauschverhältnisse und soziales Vertrauen – die in ihrem Zusammenwirken die gesellschaftliche Koordination und die Kooperation zwischen Individuen erleichtern“ (S. 495).

¹¹ vgl. Glossar, Anhang A

Putnam (2000) unterscheidet unter anderem zwischen bindendem („bonding“) und brückenbildendem oder überbrückendem („bridging“) Sozialkapital. Während ersteres Menschen mit ähnlichem Hintergrund verbindet, vernetzt letzteres Menschen über verschiedene Alter, Geschlechter, Klassen oder Ethnien hinweg. (zit. in Lehni, Odermatt & Peterhans, S. 25) Runge (2006) vermutet, dass es den Menschen in benachteiligten Quartieren nicht an bindendem, sondern vielmehr an brückenbildendem Sozialkapital fehlt (S. 34). Er versucht, die Sozialkapital-Ansätze von Bourdieu und Putnam zu verbinden und schreibt: „Bourdieu's Betonung der gesellschaftlichen Ungleichverteilung von sozialem Kapital und Putnams Betonung der besonderen Bedeutung brückenbildendem Kapitals in der Kapitalmehrung führen zu der Notwendigkeit, einen beidseitigen Prozess des Aufbaus brückenbildenden sozialen Kapitals benachteiligter Bevölkerungsgruppen anzustossen“ (S. 37). Runge kritisiert deshalb die Konzentration von Quartierentwicklungsprogrammen wie der Sozialen Stadt auf die Bevölkerung benachteiligter Stadtteile und fordert auch ein gezieltes Anknüpfen „an Potenziale und Ressourcen in den benachbarten Stadtteilen und der Gesamtstadt“ (ibid.). Das Herstellen von Brücken von benachteiligten zu bessergestellten Gesellschaftsgruppen stellt jedoch nach den Überlegungen von Runge für beide Seiten eine Herausforderung dar, so dass die Brücken von beiden Seiten her gebaut werden müssten. Zudem sind die Menschen aus benachteiligten Quartieren dabei immer in der schlechteren Position, da es nicht einfach ist, aufzuzeigen, welches Interesse Menschen mit einer höheren sozialen Stellung am Aufbau dieser Brücken haben sollten. (S. 38-39) Dies wäre demnach die Aufgabe der Verantwortlichen der Quartierentwicklungsprojekte bzw. des Quartiermanagements.

Die Unterstützung des Aufbaus von brückenbildendem Sozialkapital kann demnach als wichtiges übergeordnetes Ziel von Quartierentwicklungsprojekten angesehen werden. Dieses vernetzt Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten und Gruppen im Quartier und stellt zudem diese wichtigen Beziehungen und Kontakte über den Stadtteil hinaus her.

2.5 Rolle der Unternehmen

Quartiermanagement umfasst nach Franke (2003) unter anderem auch die „Aktivierung und Befähigung (Empowerment) der Quartiersbevölkerung unter intensiver Mitwirkung der lokalen Wirtschaft, ortsansässiger Institutionen [...] sowie lokaler Vereine, Initiativen und Verbände“ (S. 177). Die Mitwirkung von Unternehmen in der Quartierentwicklung scheint allerdings häufig vergessen zu gehen oder stellt sich in der Praxis als schwierig heraus.

Da Quartierentwicklung vermehrt in benachteiligten Quartieren stattfindet, ist das lokale Gewerbe, das meist überwiegend aus Klein- und Kleinstunternehmen besteht, selbst auf Unterstüt-

zung und Beratung angewiesen (Becker et al., 2003, S. 26). Die „Stärkung der lokalen Ökonomie“ ist denn auch in einem grossen Teil der Programmgebiete der Sozialen Stadt ein wichtiges Ziel der integrierten Stadtentwicklung (Böhme et al., 2003, S. 100). Es stellt sich die Frage, welche Unternehmen in diesen Gebieten überhaupt die Möglichkeiten und Ressourcen für ein bürgerschaftliches Engagement haben. In einer Befragung des Difu (Heidede Becker, Christa Böhme & Ulrike Meyer, 2003, S. 91) fiel denn auch „eine eher geringe Mitwirkungsrate des Gewerbebereichs (lokale Unternehmen, Privatwirtschaft, Industrie- und Handelskammer/Handwerkskammer)“ auf.

Eine weitere Gruppe von Unternehmen, die für die Quartierentwicklung offensichtlich eine wichtige Rolle spielen, sind solche, die Liegenschaften in den betreffenden Quartieren besitzen. Becker et al. (2003) sprechen im Falle der Wohnliegenschaften von der „Wohnungswirtschaft“. Diese äussert zwar ein massives Interesse am Gelingen der Quartierentwicklungsprozesse, zeigt jedoch trotzdem nur teilweise Bereitschaft, sich in die Umsetzung der Quartierentwicklungsprogramme einbinden zu lassen. Zudem sind die Liegenschaften in gewissen Quartieren vermehrt in der Hand von Einzeleigentümern, welche für eine Beteiligung noch schwieriger zu erreichen sind als Unternehmen. (S. 24-25)

Wenn hier den Faden von Runges Überlegungen aus Kapitel 2.4 wieder aufgenommen wird, müsste im Hinblick auf den Aufbau von brückenbildendem Sozialkapital vor allem versucht werden, bessergestellte (sprich zumeist grössere, erfolgreiche, teilweise international ausgerichtete) Unternehmen in die Quartierentwicklungsprojekte einzubinden. Ausserdem müsste der Blick über das Quartier hinaus auf die gesamte Gemeinde erweitert werden – zumal solche Unternehmen in vielen Gebieten der Quartierentwicklungsprogramme meist rar sind.

Matthias Drilling (2008) geht in seinen Überlegungen zur Kooperation von Verwaltung, Bürgerschaft und Unternehmen weiter. Er propagiert in Anlehnung an Murtaza H. Baxamusa (2008) und Heidi Sinning (2007) einen Wandel von einem bürokratisch-hierarchischen hin zu einem netzwerkorientierten planungstheoretischen Selbstverständnis in der nachhaltigen Quartierentwicklung (Abb. 3) und damit einhergehend den Wandel vom Partizipations- zum Regimeansatz (Matthias Drilling, 2009a).

Drilling bezieht sich dabei auf das Konzept der „Urban Governance“ (vgl. Sinning, 2008) und die Stadtregime-Theorie von Clarence Stone (Schnur, 2003, S. 33-51; Matthias Drilling & Olaf Schnur, 2009, S. 14 -18). Governance sieht Drilling (2008) „als Schlüssel zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung, weil Governance auf der Verfügbarkeit von Sozialem Kapital bei den verschiedenen Akteuren aufbaut“ (S. 12). Unter Governance verstehen Susanne Bieker, Jörg

Knieling, Frank Othengrafen und Heidi Sinning (2004) eine Ausprägung „modernen Regierens“ als Gegenstück zum Top-Down-Ansatz eines klassischen „Government“. Es ersetzt die staatliche Regulation/Koordination durch Kooperation und Konkurrenz zwischen gleichwertigen und rechtlich autonomen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren. (S. 37-38)

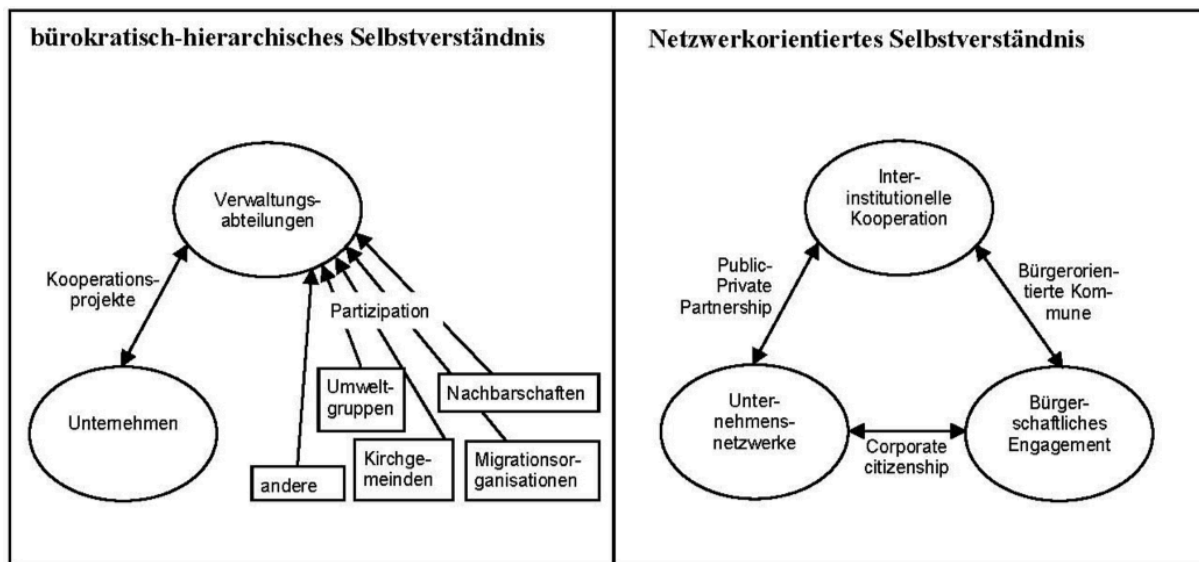


Abb. 3: Planungstheoretische Selbstverständnisse und nachhaltige Quartierentwicklung

(Matthias Drilling, 2009b, in Anlehnung an Baxamusa, 2008 und Sinning, 2007)

Im netzwerkorientierten Selbstverständnis geht es nach Drilling (2009a) nicht mehr alleine um die Partizipation von Institutionen, welche die Bevölkerung vertreten, sondern um ein gleichwertiges Mitgestalten dieser Akteure – also um „eine strategische Allianz oder ein langfristiges Kooperationsbündnis“ (S. 11). Solche Allianzen werden in Anlehnung an Stone als (urbane) Regime bezeichnet, als „Zusammenschluss von Akteuren, mit Zugang zu institutionellen Möglichkeiten mit dem Ziel, lokale Handlungsfähigkeit zu erlangen“ (Matthias Drilling, 2010, S. 14).

Wenn Quartierentwicklung mit einem netzwerkorientierten Selbstverständnis verfolgt wird, bekommen die Unternehmen eine neue Rolle in Bezug auf die Zivilgesellschaft bzw. die Nonprofit-Organisationen (vgl. Abb. 3: rechts unten). Unternehmen haben hier nicht nur die Möglichkeit, mit der Verwaltung im Rahmen von *Public-Private-Partnerships*¹² zu kooperieren und damit öffentliche Aufgaben zu übernehmen, sondern im Sinne von „Corporate Citizenship“ direkt mit Akteuren der Zivilgesellschaft in Kontakt zu treten. Mit bürgerschaftlichem Engagement übernehmen sie über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus Verantwortung für soziale, ökologische oder kulturelle (und damit für die Quartierentwicklung relevante) Belange. (Drilling, 2008, S. 11-12)

¹² vgl. Glossar, Anhang A

Holger Backhaus-Maul (2004) beschreibt in diesem Zusammenhang die ausgeprägte Tradition bürgerschaftlichen Engagements in den Vereinigten Staaten. Entsprechend ist dort das Selbstverständnis von Unternehmen als „Corporate Citizen“ weitaus verbreiteter als in Deutschland (oder der Schweiz). Corporate Citizenship sieht Backhaus-Maul als potentielle Investition in das Human- und Sozialkapital lokaler Gemeinschaften. Diese hätte auch in einem Sozialstaat wie Deutschland ein grosses Potential, das jedoch bislang viel zu wenig genutzt wird. (S. 46-59)

Im folgenden Kapitel 3 wird nun das Konzept Corporate Citizenship genauer beleuchtet, bevor dieses im Kapitel 4 mit dem Konzept Quartierentwicklung in Verbindung gebracht wird.

3 Corporate Citizenship

In diesem Kapitel wird vertieft auf den Begriff Corporate Citizenship eingegangen und eine für diese Arbeit geltende Definition eingeführt. Es werden verschiedene Formen von Corporate Citizenship erklärt und deren Nutzen geschildert. Dabei wird ein Blick auf den aktuellen Praxis- und Forschungsstand im angelsächsischen Raum, in Deutschland und in der Schweiz geworfen.

3.1 Einordnung und Definition von Corporate Citizenship

Um den Begriff oder das Konzept Corporate Citizenship zu beschreiben, bedarf es zuerst einer Einordnung in einen breiteren Kontext. Einfach ausgedrückt ist Corporate Citizenship das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. Die vom deutschen Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ (2002) setzt in ihrem Bericht dieses weitgehend gleich mit freiwilligem Engagement. Um sich freiwillig zu engagieren braucht der Bürger oder die Bürgerin erstmals die Freiheit über die Entscheidung, ob er oder sie sich überhaupt engagieren will. Die Entscheidung zum freiwilligen oder eben bürgerschaftlichen Engagement fällt danach frei von gesetzlichem oder geregelter Zwang. (S. 73)

Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Unternehmen können sich als Bürger verstehen und sich in diesem Sinne bürgerschaftlich engagieren. Die Diskussion um die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wird heute mehr denn je geführt. Sowohl in Europa als auch in den USA hat unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Form von Spenden, Sponsoring oder persönlichem Engagement eine lange Tradition. Durch den Niedergang der klassischen US-amerikanischen Wirtschaftszweige in den 1980er-Jahren stieg damals die Arbeitslosigkeit stark an und führte zur Verarmung von ganzen Vorstädten. Lokale Absatzmärkte gingen verloren und mangels Bildungsressourcen fehlte qualifiziertes Personal für den Aufbau von neuen Wirtschaftszweigen. Zahlreiche Unternehmen stellten sich die Frage, wie sie die Problematik angehen und welchen Beitrag sie zur Verbesserung der Lebensbedingungen leisten können. Dies führte in den letzten 30 Jahren zu einer deutlichen Veränderung bezüglich der Motivation für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. Während früher philanthropische Gründe ausschlaggebend waren, sind es heute immer häufiger unternehmensstrategisch begründete Überlegungen. (Enquete-Kommission, 2002, S. 456-457)

Mariana Christen Jakob (2009) erwähnt, dass die Diskussion um freiwilliges Engagement von Unternehmen bereits in den 1930er-Jahren von amerikanischen Unternehmen gestartet wurde. Da sie strenge staatliche Regelungen befürchteten, engagierten sie sich proaktiv und freiwillig über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für soziale Belange. Erste wissenschaftliche Arbeiten

griffen das Thema auf und vertraten die These, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft gesehen werden müssen. Da Unternehmen gesellschaftliche Leistungen für sich beanspruchen, entsteht eine gesellschaftliche Verantwortung, die sie zu tragen haben. (S. 34)

Diese Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und ihre damit verbundene soziale respektive gesellschaftliche Verantwortung wird mit dem Begriff *Corporate Social Responsibility (CSR)*¹³ beschrieben. CSR wird in der Literatur unterschiedlich und uneindeutig definiert. Die Europäische Union erklärt CSR im Grünbuch zu ihrem Anliegen und schreibt: „CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselwirkung mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001, S.7). Mit dieser Definition wird versucht, ein europäisches Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu schaffen.

CSR kann also als übergeordnete Idee verstanden werden, die alle über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehenden und damit freiwilligen Beiträge eines Unternehmens zur nachhaltigen sozialen und ökologischen Entwicklung beinhaltet. Die Enquete-Kommission (2002) sieht die Zielsetzung in einem nachhaltigen Wirtschaften, das die Erhaltung der Lebensbedingungen für zukünftige Generationen gewährleistet (2002, S. 457). Christen Jakob (2009, S. 35) hebt folgende zentrale Elemente von CSR hervor:

- Das unternehmerische Engagement ist freiwillig und geht über die gesetzlichen Vorschriften hinaus
- CSR umfasst soziale und ökologische Dimensionen
- CSR ist integrierter Teil der Geschäftstätigkeit (und nicht lediglich eine gut gemeinte Begleitaufgabe)
- CSR ist mit dem Stakeholder-Ansatz¹³ verknüpft

Im Folgenden wird genauer auf die vier ausgezählten Elemente eingegangen. Die erste Bedingung der Freiwilligkeit wirft natürlich die Frage nach den Beweggründen eines Unternehmens auf, sich für soziale und ökologische Belange zu engagieren. Die Europäische Kommission (2002) argumentiert diesbezüglich in einer ökonomischen Logik. Da im Zuge der Globalisierung und des industriellen Wandels die BürgerInnen, die Investorinnen und Investoren, die Behörden und schliesslich die VerbraucherInnen neue Anliegen und Erwartungen formulieren, kann ein Engagement zum wichtigen Faktor werden. Soziale Kriterien nehmen bei Kauf- und Investitionsentscheidungen einen zunehmenden Einfluss ein. Ebenso steigt die Besorgnis über Umwelt-

¹³ vgl. Glossar, Anhang A

schädigungen, die durch Wirtschaftstätigkeit verursacht wurden. Durch die Medien und die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien wird die Tätigkeit eines Unternehmens immer transparenter. So müssen sich Unternehmen den Herausforderungen eines sich wandelnden Umfeldes stellen. (2001, S. 4)

Archie Carroll (1979) weist darauf hin, dass auch ungeschriebene Gesetze, Werte und Normen der Gesellschaft durch ein Unternehmen eingehalten werden müssen, um nicht gesellschaftlich sanktioniert zu werden (S. 500). Claire Kim Schäfer (2009) folgert, dass für ein erfolgreiches Unternehmen nicht nur der finanzielle Gewinn grundlegend ist, sondern dass auch stetig die Legitimität des unternehmerischen Handelns in der Gesellschaft eingeholt werden muss (Licence to operate) (S.21).

Jedoch zeigen in Europa vor allem kleinere und mittelgroße Betriebe bereits eine lange und tief verankerte Tradition in sozialverantwortlichem Handeln. Hier kann vorwiegend eine philanthropische Verantwortung als Beweggrund ausgemacht werden, die durch die individuelle Werterhaltung des Unternehmers (oder früher Patrons) gegenüber seinen Mitarbeitenden und seines Umfelds begründet ist. (Christen Jakob, 2009, S. 34-37)

Der entscheidende Unterschied zwischen dem CSR-Konzept und den traditionellen philanthropischen Initiativen ist, dass CSR als integraler Teil der Geschäftstätigkeit verstanden wird. Dazu werden alle CSR-Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens angesiedelt und mit dem Geschäftsprozess verknüpft. Die Themen der gesellschaftlichen Verantwortung gilt es in der Strategie, den Strukturen und den Prozessen des Unternehmens zu verankern und zu planen. Diese strategische Verknüpfung ist vor allem in Schweizer KMU noch keine gängige Praxis. (Christen Jakob, 2007, S. 37)

Die strategischen Handlungsfelder für das Engagement ergeben sich aus dem Stakeholder-Ansatz. Es geht nach Christen Jakob (2007) darum, die Ansprüche, Erwartungen und Sichtweisen aller Beteiligten, die in Beziehung und Wechselwirkung mit dem Unternehmen stehen, zu berücksichtigen (S. 39). Sie führt aus: „Stakeholder sind grundsätzlich alle Individuen und Institutionen, die freiwillig oder unfreiwillig Einfluss auf ein Unternehmen haben und/oder durch die Unternehmensaktivität beeinflusst werden“ (S.39). Die folgende Darstellung zeigt mögliche Stakeholder eines Unternehmens:

Handlungsfelder		Stakeholder
Intern	Eigentümer und Unternehmensleitung	Kapitalgeber, Aktionäre, Verwaltungsräte, Geschäftsleitung, Management
	Mitarbeitende	Angestellte in verschiedenen Funktionen und Arbeitsfeldern
Externe Partner	Kundschaft	Endverbraucher, Geschäftskunden, Verteilorganisationen
	Geschäftspartner	Zulieferer, Konkurrenten, Netzwerke, Verbände
Gesellschaft	Lokales und regionales Umfeld	Vereine, lokale Politik, lokale Ereignisse, Nachbarschaft
	Gesellschaft und Politik	Medien, NGO, Öffentlichkeit, politische Organe
	Globales Umfeld	NGO, Partnerorganisationen in Entwicklungsländern, lokale Akteure und Gemeinschaften

Tab. 3: Stakeholder von Unternehmen (eigene Darstellung; in Anlehnung an Christen Jakob, 2007, S.40)

Eine CSR-Aktivität eines Unternehmens, die in der Geschäftstätigkeit integriert und mit dem Stakeholder-Ansatz verknüpft ist, kann und muss sich also auf einen oder mehrere der in Tabelle 3 aufgeführten Stakeholder beziehen. Es wird von internen und externen Anspruchsgruppen, sowie von Anspruchsgruppen im gesellschaftlichen im lokalen und internationalen Umfeld gesprochen.

Unter diesem skizzierten Dach des CSR kann der Begriff Corporate Citizenship eingeordnet werden. Die Enquete-Kommission (2002) bezeichnet CSR als die übergeordnete Idee, der sich Corporate Citizenship unterordnen lässt (S. 457). Im Grünbuch bezeichnet die Europäischen Kommission Corporate Citizenship als „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (2001, S. 28). Corporate Citizenship bezieht sich also ausdrücklich auf die Anspruchsgruppen im gesellschaftlichen Umfeld und schließt im Gegensatz zu CSR die interne und die externe Anspruchsgruppe aus.

Mit diesem Hintergrund präzisiert André Habisch (2003) den Begriff. Er beschreibt bürgerschaftliches Engagement als die Gesamtheit aller Aktivitäten, mit denen sich Bürger gemeinsam um den Aufbau ihres Gemeinwesens bemühen und damit zur sozialen Ordnung beitragen. Wenn ein Unternehmen sich also für die Belange des Gemeinwohls ansprechbar zeigt und sich für die Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemen einsetzt, kann dieses als Corporate Citizen bezeichnet werden. Ein Corporate Citizen ist also ein Unternehmen, das sich in seinem Selbstverständnis als aktiver Bürger und gesellschaftlichen Akteur sieht. Habisch setzt voraus, dass bürgerschaftliches Engagement nicht eine isolierte Aktion eines Bürgers sein kann, sondern eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Bürgern ist, die einen Beitrag zur sozialen Ordnung leistet. Corporate Citizenship bedingt demzufolge, dass der Corporate Citizen eine Kooperation mit mindestens einem gesellschaftlichen Akteur aus einem anderen gesellschaftlichem Bereich

eingeht. Diese Kooperation soll auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme bezogen sein. (S. 50 – 58)

Schliesslich definiert Habisch (2003) Corporate Citizenship wie folgt:

Als Corporate Citizenship bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (...) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen, etc. – ein. (S. 58)

Diese Definition umschreibt das Verständnis von Corporate Citizenship, das in der vorliegenden Arbeit angewendet wird. Wichtig ist den Autoren dabei, dass Corporate Citizenship als Aktivität verstanden wird, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beiträgt. Die Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen ist auch deshalb grundlegend, weil es die gesellschaftliche Aufgabe genau dieser PartnerInnen ist, diese Probleme zu bearbeiten. Für die vorliegende Arbeit sind die PartnerInnen im lokalen und regionalen Umfeld der Unternehmen relevant, da sich hier die Berührungspunkte mit der Quartierentwicklung befinden. Die Corporate Citizenship Dimension im globalen und nationalen Umfeld wird hier nicht behandelt.

3.2 Formen von Corporate Citizenship

Die folgende Darstellung (Abb. 4) verdeutlicht die im vorherigen Kapitel beschriebene Einordnung von Corporate Citizenship unter das Dach von CSR. Michael Vilain (2008) unterscheidet vier Formen von Corporate Citizenship: *Corporate Giving*, *Corporate Foundation*, *Corporate Volunteering* und *Corporate Partnerships*¹⁴ (S. 148 – 150). Wie zuvor erwähnt finden diese in Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus dem gesellschaftlichen Umfeld statt.

¹⁴ vgl. Glossar, Anhang A

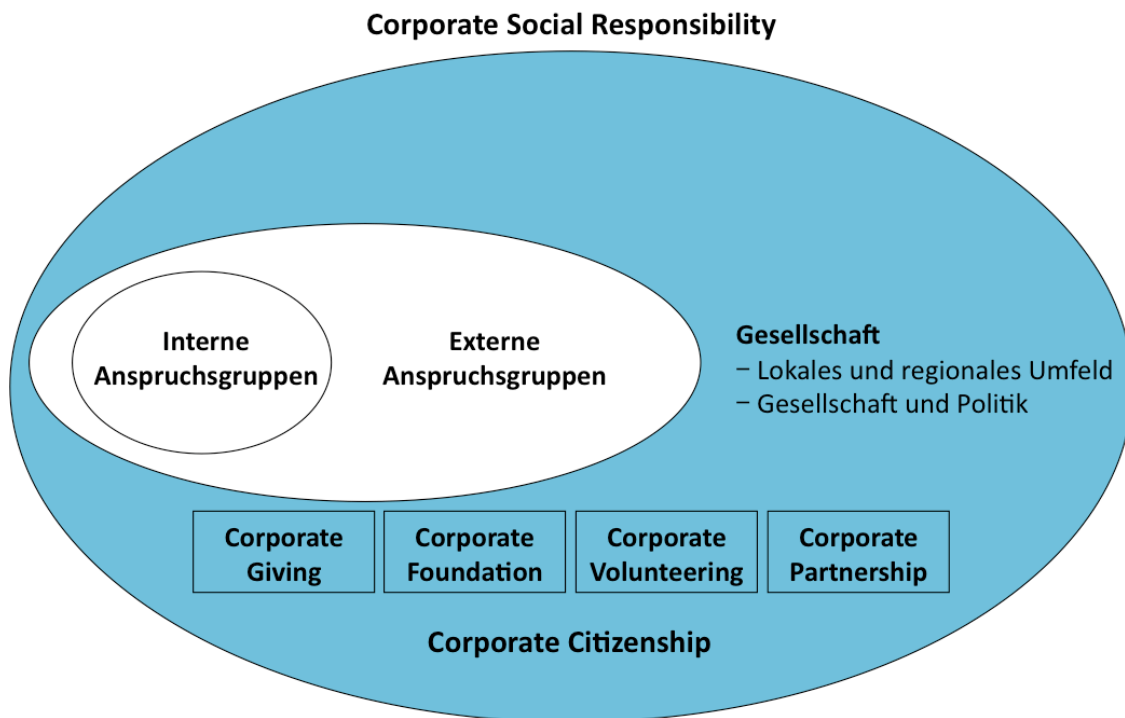


Abb. 4: Formen von Corporate Citizenship

(eigene Darstellung; in Anlehnung an Christina von Passavant, 2009, S. 40 und Vilain, 2008, S. 148-150)

3.2.1 Corporate Giving

Corporate Giving kann mit den klassischen Geld- oder Sachspenden verglichen werden. Hier unterstützen Unternehmen lokale NGOs, Vereine, Gruppierungen oder gesellschaftliche Institutionen mit Zuwendungen in Form von Geld oder Sachleistungen. Dazu gehören beispielsweise kostenloses zur Verfügung stellen von Geschäftsleistungen, kostenlose Nutzung von Fahrzeugen oder Immobilien, Materialspenden, Naturalspenden, etc. Corporate Giving wird vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen selten strategisch angewendet. Häufig ist eine Zuwendung abhängig von persönlichen Kontakten und Vorlieben des Entscheidungsträgers in einem Unternehmen. (Vilain, 2008, S. 149)

Christoph Mecking (2010) unterscheidet Spenden und Sponsoring dadurch, dass Sponsoring ein Geschäft auf Gegenseitigkeit ist (S. 373). Spenden und Zuwendungen sind hingegen freiwillig, eher altruistisch geprägt und werden vom Fiskus mittels Steuerabzügen belohnt (Mecking, 2010, S. 373). Eine Unternehmensspende ist an keine Art der Gegenleistung gebunden und bleibt meist nur kurzfristig sichtbar (z.B. Foto einer Übergabe eines vergrößerten Checks in der Lokalzeitung). Ob Sponsoring zu Corporate Citizenship gehört, ist oftmals vom Einzelfall abhängig. Wenn bei einem Sponsoring der Gemeinnutz vor dem Eigennutz für das Unternehmen steht,

zählt dieses zu Corporate Giving. Corporate Giving hat grossen Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung und das Image eines Unternehmens. Zugleich kann es zur Identifikations- und Motivationssteigerung beim Personal beitragen. Als Erfolgsfaktoren von Corporate Giving gelten für gesellschaftliche Partnerorganisationen: Ideenreichtum, Professionalität, Kompetenz bei der Lösung von gesellschaftlichen Problemen, Glaubwürdigkeit und Fähigkeit zu partnerschaftlichem Handeln. (Mecking, 2010, S. 372-384)

3.2.2 Corporate Foundation

Von Corporate Foundation wird gesprochen, wenn ein Unternehmen eine Stiftung gründet, die sich einer konkreten Aufgaben- oder Problemstellung annimmt. Dies ermöglicht dem Unternehmen die nachhaltige Verfolgung einer inhaltlichen Problematik, die im Stiftungszweck geregelt ist und verschafft zudem steuerliche Vorteile. (Vilain, 2008, S. 149)

Mecking (2010) weist darauf hin, dass die Herausforderung für ein Unternehmen in der Stiftungstätigkeit darin besteht, deutlich zu machen, dass die Stiftung nicht im primären Marketing-Interesse des stiftenden Unternehmens steht. Dazu muss ein beherrschender Einfluss der Unternehmensführung in die Stiftungstätigkeit vermieden werden. Oftmals werden Stiftungen dafür eingesetzt, die Gemeinwohlinteressen des Unternehmensgründers oder der Unternehmensgründerin für die Nachfolge nachhaltig zu festigen. Durch die Stiftungsgründung unterstreicht ein Unternehmen in besonderem Masse, wie wichtig ihm die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist und kommuniziert dies damit der Öffentlichkeit. (S. 377-384)

3.2.3 Corporate Volunteering

Die Freistellung von Mitarbeitenden für einen Einsatz in gemeinwohlorientierten Organisationen wird als Corporate Volunteering bezeichnet. Unternehmen kooperieren dabei mit einem oder mehreren gesellschaftlichen Partnerinnen bzw. Partnern und stellen ihre Mitarbeitenden während der bezahlten Arbeitszeit für die Mitarbeit in Nonprofit-Organisationen zur Verfügung. (Vilain, 2008, S. 150)

Gabriele Bartsch (2010) beschreibt unterschiedliche Formen von Corporate Volunteering-Einsätzen und deren unterschiedlichen Nutzen für ein Unternehmen. Die Formen leiten sich aus den definierten Zielen von Corporate Volunteering innerhalb des Unternehmens ab. Der grösste Nutzen für ein Unternehmen wird nicht in der Öffentlichkeitswirksamkeit gesehen, sondern in der Kompetenzentwicklung innerhalb des Unternehmens. So kann ein Freiwilligentag, an dem die Mitarbeitenden für einen Tag in einer sozialen Einrichtung beispielsweise einen Ausflug betreuen, ein Gebäude neu streichen oder Bewerbungstraining für Jugendliche durchführen, zur

Teamentwicklung innerhalb des Unternehmens beitragen. Für die soziale Einrichtung liegt danach ein Arbeitsergebnis vor. Eine weitere Form ist das Sozialpraktikum. Hier arbeiten Angestellte eines Unternehmens (vorwiegend Führungskräfte) für eine längere Zeit in einer Nonprofit-Organisation mit. Dieser Blickwechsel soll den Volunteers (z. dt. Freiwilligen) eigene Grenzen, Stärken und Schwächen aufzeigen sowie Einblick in andere Arbeitsabläufe und Verständnis für Menschen in anderen Lebenssituationen verschaffen. Diese erweiterte Sozial- und Selbstkompetenz wird zurück ins Unternehmen getragen. Die Partnerorganisation kann von einer anderen Arbeitskultur oder vom Management-Wissen des Volunteers profitieren. Allgemein wird von Corporate Volunteering-Einsätzen einen Nutzen für alle Beteiligten gesehen. So können es auf der Ebene der Volunteers Anpassungsfähigkeit auf unbekannte Situationen, die Reflexion über das eigene Wertesystem, die Teamfähigkeit, kommunikative Kompetenzen oder emotionale Kompetenz beim Führungsstil gefördert werden. Das Unternehmen kann durch den Kompetenzerwerb der Volunteers von der steigenden Motivation, einem zusätzlichen Netzwerk oder einer steigenden Teamfähigkeit der Volunteers profitieren. Die beteiligten Organisationen schaffen sich Kontakte für mögliche weitere Kooperationen und erhalten von Aussen ein Feedback zur ihrer Organisation und ihrer Arbeitsweise. Die Herausforderung für ein gelingendes Corporate Volunteering-Programm liegt in der methodischen Umsetzung und der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und in der genauen Zielabsprache mit der Partnerorganisation. (Bartsch, 2010, S. 388-399)

3.2.4 Corporate Partnership

Als Corporate Partnership definiert Vilain (2008) „dauerhaft strategisch angelegte Partnerschaften [zwischen einem Unternehmen und einer Nonprofit-Organisation] – in der Regel über mehrere Jahre – die dazu dienen, gemeinsam ein Thema voranzubringen oder längerfristige Projekte zu realisieren.“ Dabei steht die Beziehung zwischen den beiden Partnerinnen oder Partnern im Vordergrund. (S. 150)

Nach Reinhard Lang und Felix Dresewski (2010) kommen viele Unternehmen zum Schluss, dass sie mit ihrem Engagement viel mehr erreichen können, als sie dies durch bloße Spenden tun. Zudem können und sollten Aufgaben des Sozialstaats nicht durch Spenden ersetzt werden. Der Einsatz von Ressourcen und Wissen in Kooperationen soll hingegen neue Potenziale und Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme schaffen. (S. 405-406)

So steht bei einer Corporate Partnership die Lösung des gesellschaftlichen Problems klar im Vordergrund. Beide PartnerInnen agieren auf gleicher Augenhöhe und bringen sowohl ihre Ressourcen als auch ihre Kompetenzen ein um damit neue Formen der Problemlösung zu kreieren. (Lang & Dresewski, 2010, S. 404)

Auf der Homepage des WWF Schweiz (ohne Datum) ist ein Beispiel für eine Corporate Partnership aus dem Umweltbereich beschrieben. Detailhändler Coop und die Umweltschutzorganisation WWF setzen sich in einer Partnerschaft für einen nachhaltigen Fischkonsum ein. Coop ist seit Jahren bestrebt, sein Sortiment nachhaltiger und umweltverträglicher zu gestalten. Durch die Zusammenarbeit mit dem WWF können Ziele glaubhaft überprüft werden und Coop erhält Unterstützung in der Umsetzung seiner Vorhaben. Durch die Kennzeichnung der nachhaltigen Produkte im Ladenregal mit dem WWF-Logo wird dem Käufer der Kaufentscheid für ein umweltschonendes Produkt vereinfacht und eine breite Öffentlichkeit kann über die Thematik informiert werden.

3.3 Mittlerorganisationen als intermediäre Instanzen

Nach Jakob, Janning und Placke (2008) stellen Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Organisationen hohe Ansprüche an beide Seiten. Aufgaben, Handlungslogiken, Organisationskulturen und Entscheidungsmechanismen können sich grundsätzlich unterscheiden. Dadurch wird die Kontaktaufnahme erschwert und das gegenseitige Verständnis ist nicht von Anfang an gewährleistet. (S. 23)

Die Herausforderung ist sicherlich bei Corporate Partnerships und Corporate Volunteering-Einsätzen am höchsten, da hier der gegenseitige Kontakt am intensivsten und der Austausch am wichtigsten ist. Aber auch Corporate Giving und Corporate Foundation verlangen von einem Wirtschaftsunternehmen die Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren. Auch diese beiden Formen von Corporate Citizenship stellen vor allem die Wirtschaftsunternehmen vor dieselben Herausforderungen.

Die grosse Zahl und Vielfalt von Vereinen, gemeinnützigen Organisationen und bürgerschaftlichen Initiativen bereitet für Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren wollen, bereits bei der Suche nach geeigneten Partnerinnen oder Partnern Schwierigkeiten. Es ist für Unternehmen nicht einfach, sich ein Bild von den potentiellen Partnerinnen oder Partnern zu machen, um entscheiden zu können, wer zu ihnen passt. Umgekehrt fehlt bei den gemeinnützigen Organisationen oftmals das Wissen über Unternehmensabläufe. Zudem legen sie angesichts der häufig knappen finanziellen Ressourcen den Fokus auf monetäre Unterstützung und vergessen da-

bei, welche Ressourcen und Qualitäten sie anbieten oder benötigen könnten. (Jakob, Janning & Placke, 2008, S. 29)

So haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Organisationen, wie beispielsweise Freiwilligenorganisationen oder Unternehmens- und Organisationsberatungsbüros, speziell diesen Herausforderungen angenommen. Sie werden als Mittlerorganisationen bezeichnet, versuchen die Barrieren für Kooperationen zu öffnen und agieren als Brückenbauer. Jakob, Janning und Placke (2008) weisen den Mittlerorganisationen zwei zentrale Aufgaben zu. Zum einen handeln sie in einer intermediären Rolle als Mittler zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken und versuchen tragfähige Kooperationsmodelle zu entwickeln. Zum andern sind Mittlerorganisationen auch Initiatoren und Projektentwickler. Sie bauen Netzwerke auf, initiieren Projekte, regen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zu Kooperationen an und sorgen damit für verlässliche Rahmenbedingungen und eine Engagement-freundliche Atmosphäre. (S. 30 – 31)

Kooperationen müssen erprobt werden und fordern von den beteiligten Organisationen Lernprozesse. Längerfristig funktionieren Kooperationen nur, wenn alle Beteiligten einen Nutzen darin sehen. Der Nutzen kann für jedes Unternehmen unterschiedlich sein. Corporate Citizenship kann den Unternehmen von der Personalentwicklung bis zu Wettbewerbsvorteilen verschiedene Vorteile bringen. Das ambitionierte Ziel, zu gesellschaftlichen Problemlösungsprozessen beizutragen, kann nur erreicht werden, wenn die von den Unternehmen investierten Finanzen und Kompetenzen fruchtbar investiert werden. Dazu ist ein kontinuierliches Engagement nötig, das auf längerfristigen Beziehungen beruht. Dank dem spezifischen Wissen über Kooperationen und über die beidseitigen Handlungslogiken sowie den fokussierten Ressourceneinsatz können professionelle Mittlerorganisationen dazu beitragen, dass diese Bedingungen erfüllt werden. (Jakob, Janning & Placke, 2008, S. 24 – 28)

Als Mittler tätige Personen nennt Egon Endres (2008) „Grenzgänger“, welche neben weitreichenden sozialen Kompetenzen auch eine hohe inhaltlich-fachliche Kompetenz mitbringen müssen. Für deren Tätigkeiten im Aufbau von Engagementpartnerschaften zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen identifiziert Endres sieben „Erfolgsbausteine“. (S. 48-52) Diese werden in Kapitel 7.1.3 zur Diskussion der Forschungsergebnisse wieder aufgegriffen.

3.4 Gesellschaftlicher Nutzen von Corporate Citizenship

Die Enquete-Kommission (2002) vermerkt in ihrem Bericht, dass dem unternehmerischen Engagement durchaus Grenzen gesetzt sind. Während in den USA die Unternehmen auf dem Hintergrund eines schwach ausgebauten Sozialstaats operieren, ist die Voraussetzung in Deutsch-

land (dementsprechend auch in der Schweiz) eine andere. In den USA springt das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen in die Lücke, in der die soziale Sicherung weder durch die Betroffenen und deren Angehörigen noch durch den Staat gegeben ist. So trägt das Engagement „zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Strukturen sozialer Problembearbeitung bei“ (S. 462). In Deutschland und in der Schweiz ist dafür der Sozialstaat zuständig, der im Gegensatz zu den Unternehmen diese Leistungen grossflächiger, thematisch breiter, verlässlicher und vor allem dauerhafter erbringen kann. Corporate Citizenship soll also ein „staatlich getragenes soziales Sicherungssystem nicht ersetzen“ (S. 463). Der Nutzen für das Gemeinwesen und die Stärken von Corporate Citizenship sieht die Kommission darin, dass durch bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen die Grenzen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft aufgeweicht werden und durch diese Austauschverfahren Sozialkapital aufgebaut und damit Solidaritätsstrukturen geschaffen werden. „Die neuen Kooperationen können Möglichkeiten eröffnen, die Barrieren zwischen gesellschaftlichen Bereichen, deren Akteure sich häufig gleichgültig oder sogar vorurteilsbeladen begegnen, aufzuheben und zumindest punktuell gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten“ (Jakob, Janning & Placke, 2002, S. 27). Die Enquete-Kommission (2002) folgert daraus, dass die staatliche Unterstützung an professionelle Strukturen (z.B. Mittlerorganisationen) zur Förderung von Corporate Citizenship gerechtfertigt ist (S. 462-463).

Das gesellschaftliche Ziel von Corporate Citizenship soll also die Förderung von Sozialem Kapital sein. Lang und Dresewski (2010) sehen die Wirkung von Kooperationen einerseits in der Erweiterung der Problemlösungskompetenz, die durch die Ressourcen und Kompetenzen der Unternehmen ermöglicht wird. Andererseits bewerten sie die entstehenden neuen Beziehungen und den intensiveren Vernetzungsgrad unterschiedlicher Akteure und Menschen in einem *Sozialraum*¹⁵ als genauso wichtig. Die Erhöhung des Sozialkapitals erweitert wiederum die Problemlösungskompetenz und trägt zu einer positiven Gemeinwesenentwicklung bei. (S. 413)

Die theoretische Begründung dieser Zusammenhänge, die Lang und Dresewski aufführen, wurde von André Habisch hergeleitet. Habisch (2003) begründet sie mit den Untersuchungen von Putnam, der zum Schluss kommt, dass der ökonomische Erfolg und die politisch-institutionelle Leistungsfähigkeit einer Region umso grösser ist, je mehr Sozialkapital in der Region vorhanden ist (S. 27). Des Weiteren bezieht sich Habisch auf die Aussagen von Elinor Ostrom, welche die Beziehung zwischen Sozialem Kapital und der Theorie des kollektiven Handelns herstellen. Dabei lautet die Frage, wie „(...) kontinuierliche Kooperation unter tendenziell eigeninteressierten handelnden Akteuren (überhaupt) möglich ist“ (Habisch, 2003, S. 28). Sozialkapital hilft dieses Dilemma zu überwinden und wechselseitige Vorteile zu verschaffen, weil Regeln geschaffen werden, wechselseitige Kontrolle stattfindet und informelle Sanktionsmöglichkeiten vorhanden

¹⁵ vgl. Glossar, Anhang A

sind (S. 30-31). So sieht auch Habisch den eigentlichen Wert von Corporate Citizenship in der Kooperation (zwischen Unternehmen und Akteuren der Zivilgesellschaft) selbst, die schon durch ihre Existenz eine Investition in das soziale Kapital ist. Jede Kooperation bringt wechselseitige Vorteile mit sich, da sie unweigerlich einen Beitrag an die Leistungsfähigkeit der Region leistet. (S. 55)

André Habisch und René Schmidpeter (2001) kommen zum Schluss, dass ein Unternehmen aus dem Dialog mit den Akteuren aus der Zivilgesellschaft und dem politischen System die gesellschaftlichen Erwartungen kennenlernt, diese durch das eigene Handeln mitbestimmt und so einen Gewinn erzielen kann. Da diese Aushandlungen und Dialoge ein wichtiger Teil des Sozialen Kapitals unserer Gesellschaft sind, ist Corporate Citizenship eine Investition in das Sozialkapital. (S.17)

Der Austausch und der Dialog wird sicherlich bei den Formen Corporate Volunteering und Corporate Partnerships am stärksten gefordert. Die Austauschverhältnisse stärken das soziale Vertrauen von Individuen und Organisationen mit unterschiedlichen Interessen, unterschiedlichem Status und unterschiedlichem Hintergrund. Alle Beteiligten tragen so zum Aufbau von brückenbildendem Sozialkapital bei (vgl. Kap. 2.4), was basierend auf den Überlegungen von Drilling (vgl. Kap. 2.5) in benachteiligten Quartieren zusätzlich Sinn macht.

3.5 Corporate Citizenship: Praxisbeispiele und Forschung

Wie zuvor erwähnt hat das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Schweiz eine lange Tradition. Die Thematik rund um CSR und Corporate Citizenship beginnt sich hierzulande jedoch erst in neuster Zeit zu verbreiten. So verwundert es nicht, dass im angelsächsischen Raum und zum Teil auch in Deutschland die Praxiserfahrung mit Corporate Citizenship im Allgemeinen, als auch in Verbindung mit Regional-, Stadtteil- oder Quartierentwicklung im Speziellen, breiter ist. In diesem Kapitel soll ein Blick auf die Praxis in anderen europäischen Ländern und auf die aktuelle Forschung in der Schweiz geworfen werden.

3.5.1 Corporate Citizenship in England

In England wird schon seit den späten 1970er-Jahren versucht, die Unternehmen in die Stadtteilentwicklung einzubeziehen. Partnerschaftliche Modelle zwischen Staat, Wirtschaft und Bevölkerung sollen zur Selbsthilfe in benachteiligten Quartieren beitragen. Alex Vogt (2001) zeigt an Hand der Stadtteilentwicklung von Manchester den englischen Weg auf und überprüft die Übertragbarkeit auf Deutschland. Die Regionen Nordwestengland mussten nach dem Untergang des Bergbausektors und der Schwerindustrie grossflächige strukturelle Reformen zur Wiederbele-

bung ihrer Wirtschaft vornehmen. Einzelne Stadtteile von Manchester, der einstigen Hauptstadt der Industrialisierung, waren besonders stark vom industriellen Niedergang betroffen. Arbeitsplätze gingen verloren, den Bewohnern fehlten die Qualifikationen um in neue Arbeitssektoren integriert zu werden und Industriebranchen prägten das Stadtbild. Die Regierung in London rief die Initiative „City Challenge“ ins Leben, welche die Bekämpfung der Probleme in besonders benachteiligten Stadtgebieten in Angriff nehmen sollte. Ähnlich wie im Programm Soziale Stadt in Deutschland wurde die Initiative unter Einbezug lokaler Akteure umgesetzt. Das Spezielle daran war, dass die lokalen Projekte nur Antrag auf finanzielle Unterstützung der Zentralregierung stellen konnten, wenn eine lokale Partnerschaft mit dem privaten Sektor als Projektgrundlage ausgewiesen werden konnte. (S. 219 – 223)

Für solche Partnerschaften bietet sich in England besonders das Unternehmensnetzwerk „Business in the Community“ an. Wie auf der Homepage von Business in the Community (ohne Datum) zu lesen ist, wurde das Netzwerk 1982 von Unternehmern mit der Idee gegründet, dass die Wirtschaft über Qualifikationen und Mittel verfügt, die sie nicht nur als Spende, sondern als Bestandteil ihrer unternehmerischen Tätigkeit ins Gemeinwesen einbringen können. Mittlerweile sind über 800 Firmen dem Netzwerk beigetreten, die Organisation vermittelt mit über einem Dutzend Regionalbüros Partnerschaften im Gemeinwesen und der Prince of Wales ist ihr Präsident.

Das vom Netzwerk durchgeführte Programm „Economic Regeneration“ konzentriert sich auf die benachteiligten Stadtteile der englischen Grossstädte und vermittelt Kooperationen, die sich den Problemen rund um Arbeitslosigkeit, Immigration, Integration und Bildung annehmen. Konkret engagieren sich die Unternehmen in Beschäftigungsprogrammen, mit Arbeitseinsätzen von Führungspersonen in den Wohltätigkeitsorganisationen, mit Mentoring- oder Beratungsmandaten. (David Halley, 2000, S. 1 – 3)

Mit Hilfe von Business in the Community wurde 1990 in den Stadtteilen Moss Side und Hulme in Manchester die Quartiersentwicklungsgesellschaft „Moss Side & Hulme Community Development Trust“ gegründet. Die Zielsetzung der Gesellschaft ist vor allem die Verbesserung der Qualifikation der Quartierbewohner und diesbezüglich eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor. Beispielsweise verpflichteten sich die Baufirmen, dass bei Baumaßnahmen im Quartier mindestens 20 % der Belegschaft aus dem Quartier stammen. Die beteiligten Angestellten konnten während der Bauzeit zusätzlich bei Trainingsangeboten der Manchester Business School teilnehmen. (Vogt, 2001, S. 224 231)

Vogt (2001) zieht aus dem Beispiel Manchester das Fazit, dass die Einbindung des privaten Sektors nach anfänglichen Schwierigkeiten, schliesslich auch durch die Initiative von „Business in the Community“ eine eigene Tradition entwickelt hat. So setzt sich in den Unternehmen die Meinung allmählich durch, dass in England die komplexen gesellschaftlichen Probleme nur durch eine partnerschaftliche Lösungsstrategie behoben werden können. Unternehmen weisen zunehmend eine eigene Abteilung für „Community Affairs“ aus. Vogt weist aber auch darauf hin, dass die Erwartungen der Sozialpolitik nicht zu hoch gesteckt werden dürfen. Um ähnliches in Deutschland zu erreichen, benötigt es einen längeren Prozess, in dem die Initiative vermehrt von den Unternehmen ausgeht, der Staat ein „beteiligungsfreundliches Klima“ schafft und sich die Stadtteilorganisationen auf Partnerschaften vorbereiten. Bis dahin muss noch eine Menge Überzeugungsarbeit geleistet werden. (S. 234 – 236)

3.5.2 Corporate Citizenship in Deutschland

Zu den Vorzeigebispielen kann in Deutschland das Programm „Verantwortungspartner – gemeinsam für starke Regionen“ gezählt werden, das von der Bertelsmann-Stiftung initiiert wurde. Die Stiftung versucht das traditionelle Engagement von KMU regional und thematisch zu bündeln, um so einen spürbaren Mehrwert für die Region zu schaffen. Die Stiftung ist dabei als Mittlerorganisation tätig, in dem sie engagierte Unternehmen, VertreterInnen der Kommunen, Vereine und soziale Organisationen zusammenbringt. Die Akteure definieren gemeinsam Themen und Probleme, die in der Region am dringlichsten sind und nehmen die Bereiche, von denen sie sich am meisten Zukunftspotential versprechen in Angriff. Das aufgebaute Netzwerk wird fortan als Verantwortungspartnerregion betitelt und ist bestrebt, weitere Unternehmen und gesellschaftliche Akteure dazu zu gewinnen, die sich kurz- oder längerfristig, intensiver oder weniger intensiv für die Region engagieren. Im Leitfaden für den Aufbau solcher Verantwortungspartnerregionen hält die Bertelsmann-Stiftung (2010) fest, dass erfolgreiche Unternehmen für ihr Handeln ein intaktes gesellschaftliches Umfeld benötigen. So stehen die Themen Bildung, Integration, sozialer Zusammenhalt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder der Mangel an geeigneten Fachkräften im Zentrum der Diskussionen. Hier sind innovative Ideen und zukunftsfähige Lösungsansätze gefragt, die nur gemeinsam gefunden werden können. (S. 8 – 19)

Die Verantwortungspartnerregion Saarland hat für sich beispielsweise das Thema „Jugend, Technik und Beruf“ definiert. Der Niedergang des Bergbaus- und der Schwerindustrie hatte im Saarland einen einschneidenden wirtschaftlichen Strukturwandel zur Folge. Die Region entwickelt sich zum Hochtechnologiestandort in den Bereichen Automobil, Maschinenbau und IT. Um dem Mangel an Fachkräften entgegen zu wirken und dem Problem frühzeitig zu begegnen, entwickeln die VerantwortungspartnerInnen (Unternehmen, Schulen, Kindergärten) Projekte, um

Kinder und Jugendliche zu fördern und für Technik zu begeistern. (Bertelsmann Stiftung, 2010, S. 21)

Das Beispiel der Verantwortungspartnerregionen zeigt auf, welchen Beitrag die renommierte Bertelsmann-Stiftung in Deutschland leistet. Mit innovativen Methoden, praxisorientierter Literatur, sowie der Publikation und Förderung von nachhaltigen Beispiel-Projekten wird die Thematik landesweit voran getrieben.

Eine ähnliche Rolle nimmt die Bundesinitiative „Unternehmen Partner der Jugend (UPJ)“ ein. Die Anfang der 90er-Jahre gegründete Initiative versucht wiederum als Mittlerorganisation Unternehmen als KooperationspartnerInnen für die Jugendarbeit zu gewinnen. Durch neue Kooperationen sollten innovative Lösungsansätze gefunden und geprüft werden, wie die junge Generation angesichts der steigenden Arbeitslosigkeit, der Angliederung der neuen Bundesländer und der Haushaltsdefizite der öffentlichen Hände in die Gesellschaft integriert werden kann. Mittlerweile ist UPJ zu einem nationalen Netzwerk von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen herangewachsen. Mit einem Erfahrungsfundus von über 150 initiierten bzw. untersuchten Kooperationsprojekten zwischen KMU und Organisationen der Jugend- und Sozialarbeit, ist UPJ heute längst nicht mehr nur operativ tätig. Zu ihren zentralen Aufgaben gehört die Information und Beratung zur Umsetzung von Corporate Citizenship Aktivitäten. UPJ bietet zudem ein breites Sortiment von themenbezogenen Dokumentationen und praxisorientierter Literatur an, um die Thematik breiteren Kreisen bekannt zu machen. (Diethelm Damm & Reinhard Lang, 2002, S. 22)

In einer Wegleitung zum Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen schlagen Damm und Lang (2002) zehn Arbeitsschritte vor, welche aus den Erfahrungen von UPJ im Aufbau von Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisationen der Jugendarbeit hergeleitet wurden. Diese Schritte werden im letzten Teil dieser Arbeit genauer ausgeführt (Kap. 8.2), um sie anhand der Forschungsergebnisse auf ihre Anwendbarkeit in der Quartierentwicklung zu prüfen.

3.5.3 Corporate Citizenship in der Schweiz

Eine erste empirische Datengrundlage für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in der Schweiz liefert die Corvo-Studie, die von der ETH Zürich und der Fachhochschule Nordwestschweiz durchgeführt wurde. Theo Wehner, Gian-Claudio Gentile und Christian Lorenz publizierten in der Zeitschrift Schweizer Arbeitgeber (2009) die ersten Resultate der Studie. In einer ersten Befragungsrunde wurden über 2000 VertreterInnen von Schweizer Unternehmen zum Engagement ihres Unternehmens, den Motiven und den eingesetzten Ressourcen befragt. Da von diesen 2000 Befragten rund 90 % aus KMU stammen und so ziemlich genau die Schwei-

zer Wirtschaftsstruktur abbilden, zeigt die Umfrage ein repräsentatives Bild. (S. 10)

Wehner, Gentile und Lorenz (2009) kommen zum Schluss, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Schweiz weit verbreitet ist. Über drei Viertel der befragten Unternehmen engagieren sich für gesellschaftliche Anliegen (Abb. 5). Hauptsächlich werden die Formen Corporate Giving und Corporate Volunteering genannt. Im internationalen Vergleich liegt die Quote der engagierten Schweizer Unternehmen zwar etwas tiefer als diejenige in Deutschland und den USA, dafür sind aktive Formen des Engagements weiter verbreitet. Zu den aktiven Formen zählen die Autoren der Corvo-Studie beispielsweise Corporate Volunteering und das kostenlose Bereitstellen von Schulungen und Infrastruktur. Gemeinnütziges Engagement ist bei Unternehmen in der Deutschschweiz weiter verbreitet als in der Romandie und der italienischen Schweiz. (S. 10 – 13)

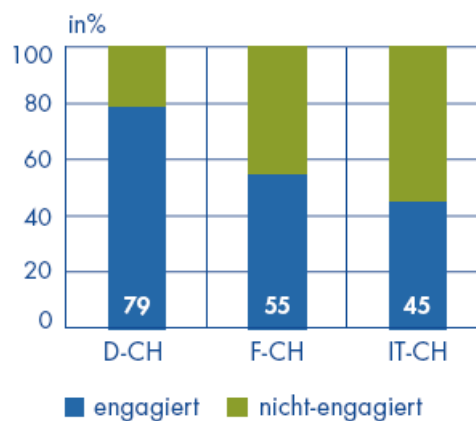


Abb. 5: Gemeinnütziges Engagement durch Unternehmen (Wehner, Gentile & Lorenz, 2009, S. 12)

Die Corvo-Studie untersuchte zudem, in welchen gesellschaftlichen Bereichen das Engagement am weitesten verbreitet ist. Schweizer Unternehmen engagieren sich am stärksten in den Bereichen Sport (71 %), Kultur (59 %) und Bildungswesen (53 %). Der Bereich Sozialwesen (38 %) folgt mit etwas Abstand. Es zeigte sich, dass mit dem gemeinnützigem Engagement nur selten strategische Ziele verfolgt werden. Nur gerade 28 % der befragten Unternehmen evaluieren ihr Engagement. Als Motive für Engagements (Abb. 6) werden am häufigsten die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (72 %) und ein persönliches Anliegen der Firmenleitung (71 %) genannt. Engagements sind zudem häufig traditionell verankert (37 %). Trotzdem erhofft sich ein grosser Teil der Unternehmen einen Nutzen wie eine positive Wirkung auf das Ansehen der Firma (49 %) oder die Verbesserung der lokalen Standortbeziehungen (31 %) und engagiert sich deswegen eher (oder auch) aus strategischen Überlegungen. Bei der Befragung waren jeweils Mehrfachnennungen möglich. (ibid., S. 10-13)

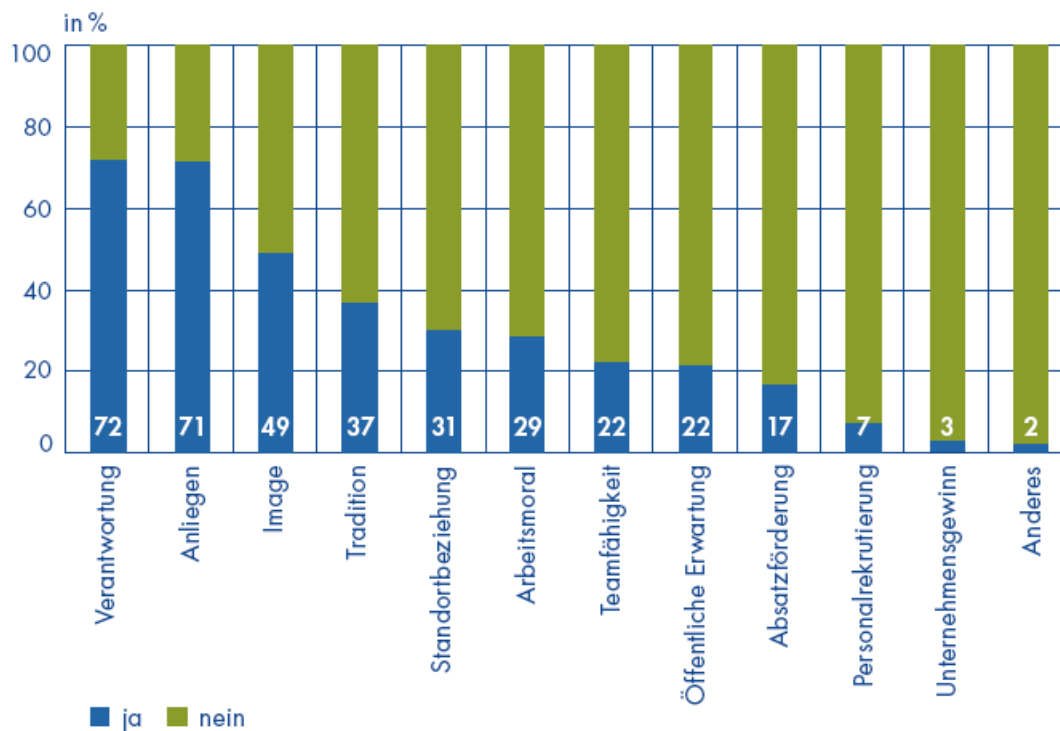


Abb. 6: Beweggründe für gemeinnütziges Engagement von Unternehmen (Wehner, Gentile & Lorenz, 2009, S.

10)

Zudem zeigt sich, dass bei grösseren Unternehmen die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass sie sich engagieren (93 %), dass diese ihr Engagement strategisch planen und dass es häufiger den Bereichen Umwelt, Soziales, Gesundheitswesen und Kultur zugute kommt. Jedoch ist auch bei grossen Unternehmen die strategische Verankerung von Corporate Citizenship in Deutschland und den USA weiter verbreitet. (ibid., S. 12)

Zu ähnlichen Resultaten kam Christen Jakob (2009) in ihren Recherchen zu CSR bei KMU in der Schweiz. Sehr viele KMU übernehmen soziale Verantwortung. Während grössere Betriebe ihre gesellschaftliche Verantwortung oftmals in Formen von Corporate Citizenship bei den externen Stakeholdern wahrnehmen, konzentrieren sich kleine und mittlere Betriebe zunächst auf die internen Handlungsfelder (vgl. Kap. 3.1). Christen Jakob kommt zum Schluss, dass CSR in der Schweiz vorwiegend auf einer traditionellen und individuellen Werthaltung der Firmenleitung beruht und wenig strategische Ziele verfolgt. (S. 45)

Die soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen ist in der Schweiz weit verbreitet und traditionell verankert. Nicht nur internationale Grossunternehmen, sondern auch kleine und mittlere Betriebe engagieren sich in gesellschaftlichen Bereichen. Die Diskussion und die Praxis rund um strategische Zielsetzungen von CSR und Corporate Citi-

zenship sind in der Schweiz noch nicht so weit fortgeschritten wie beispielsweise in den USA oder Deutschland. Die Corvo-Studie zeigt aber auf, dass es auch in der Schweiz Unternehmen gibt, die sich gesellschaftlich engagieren, um beispielsweise ihre Standortbeziehungen zu verbessern (vgl. Abb. 6).

Somit könnten sich hierzulande durchaus Formen von Corporate Citizenship im lokalen Umfeld zeigen und es liegt nahe, dass hier ein Potential für die Quartierentwicklung liegt. Auch die theoretische Verknüpfung der beiden Konzepte Corporate Citizenship und Quartierentwicklung weist darauf hin, wie im folgenden Kapitel 4 gezeigt wird. Gut dokumentierte Beispiele oder wissenschaftliche Untersuchungen, die das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in der Schweizer Quartierentwicklung aufzeigen, sind den Autoren jedoch nicht bekannt. Der erste Teil der vorliegenden Forschung beschäftigt sich deshalb mit der Frage, ob sich das laut Corvo-Studie bei Schweizer Unternehmen weit verbreitete Engagement in ausgewählten Quartierentwicklungsprojekten wieder finden lässt.

4 Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung

Nachdem in den vorangegangenen zwei Kapiteln ein Überblick über verschiedene Ausprägungen, Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten von Quartierentwicklung bzw. Corporate Citizenship gegeben wurde, soll nun die erste Fragestellung dieser Arbeit beantwortet werden:

Was hat das Konzept Corporate Citizenship mit Quartierentwicklung zu tun?

Dabei geht es den Autoren darum, die Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte herauszuarbeiten, um damit aufzuzeigen, welches Potential die Einbindung von Corporate Citizenship in die Quartierentwicklung aus theoretischer Sicht haben kann. Doch vorerst sollen die wichtigsten Erkenntnisse aus den beiden Kapiteln nochmals rekapituliert werden.

4.1 Zusammenfassung: Quartierentwicklung

Ein einheitliches Verständnis von Quartierentwicklung existiert in Deutschland und der Schweiz nicht. Quartierentwicklungsprojekte werden auf sehr unterschiedliche Art initiiert und sind insbesondere in der Schweiz sehr uneinheitlich organisiert. Immerhin wird in Deutschland versucht, durch das Instrument des Quartiermanagements ein Modell für eine ressortübergreifende Zusammenarbeit auf Verwaltungs- und Quartierebene einzuführen. Quartiermanagement legt zudem besondere Aufmerksamkeit auf die Installation einer intermediären Ebene, welche zwischen Wohnquartier und Verwaltung vermittelt und so die Ressourcen dieser beiden Ebenen füreinander verfügbar macht. Auf allen drei Ebenen sind untereinander vernetzte Fachkräfte für die Erfüllung der jeweils spezifischen Aufgaben verantwortlich und bilden so das Rückgrat, welches ein koordiniertes Quartiermanagement und damit eine ganzheitliche Herangehensweise der Quartierentwicklungsprojekte gewährleistet. Auch sollen dadurch alle Akteure im Quartier in die Erarbeitung der stadtteilspezifischen Ziele und in die Umsetzung der Programme miteinbezogen werden können.

Übergeordnetes Ziel von Quartierentwicklungsprojekten ist es, einen ganzheitlichen und nachhaltigen Prozess anzustossen, mit dem negative Entwicklungen in einem Quartier gestoppt oder bestenfalls umgekehrt werden können. Insbesondere geht es um die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen, von individuellen Lebenschancen sowie um Integration und Vernetzung der Menschen. Durch die Vernetzung und den Austausch von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und sozialem Status – auch über das Quartier hinaus – kann Sozialkapital nicht nur als individuell, sondern auch gemeinschaftlich nutzbare Ressource im Stadtteil aufgebaut werden. Deshalb wird im wissenschaftlichen Diskurs insbesondere der Nutzen des brü-

ckenbildenden Sozialkapitals für die Entwicklung eines Quartiers hervorgehoben.

Wenn Quartierentwicklung mit einem netzwerkorientierten Selbstverständnis umgesetzt werden soll, in dem alle Akteure aus Verwaltung, Bürgerschaft und Wirtschaft gleichberechtigt miteinander verhandeln und kooperieren können, erhalten die Unternehmen eine neue Rolle als potentielle Partner von gesellschaftlichen Akteuren im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement für das Gemeinwohl. In der wissenschaftlichen Diskussion um deutsche Quartierentwicklungsprogramme wie die Soziale Stadt wird denn auch der Einbezug und die Mitwirkung der Privatwirtschaft (neben anderen lokalen Akteuren) als wesentlich erachtet.

4.2 Zusammenfassung: Corporate Citizenship

Wenn sich Unternehmen über ihren Geschäftsbereich hinaus freiwillig bürgerschaftlich engagieren um dabei die Lösung von gesellschaftlichen Problemen anzustreben, werden diese Aktivitäten als Corporate Citizenship bezeichnet. Corporate Citizenship kann in die Thematik rund um die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) eingefügt werden. Zu den unterschiedlichen Formen von Corporate Citizenship gehören Corporate Giving (Geld – oder Sachspenden), Corporate Foundation (Unternehmens-Stiftungen), Corporate Volunteering (Freiwilligenarbeit) und Corporate Partnership (strategische Partnerschaften zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen). Das Handlungsfeld von Corporate Citizenship ist das gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens. Den Beitrag zur Problemlösung leisten Unternehmen gemeinsam, unterstützend oder im Austausch mit gesellschaftlichen Partnerinnen und Partnern – wie beispielsweise Vereinen, Bewohnerinnen und Bewohnern, der Politik oder Nonprofit-Organisationen aus dem lokalen und regionalen Umfeld.

Bei der Vermittlung, Initiierung und dem längerfristigen Aufbau von solchen Partnerschaften spielen Mittlerorganisationen eine wichtige Rolle. Sie kennen die Handlungslogiken und Ansprüche beider Seiten und können somit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft vermitteln und die Kontaktaufnahme vereinfachen.

Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen hat in der Schweiz eine lange Tradition. Neu an Corporate Citizenship ist, dass das Engagement strategisch organisiert sein kann. Die Unternehmen sehen den Nutzen ihres Engagements unterschiedlich. Dieser kann in der Personalentwicklung, in der Verbesserung der Standortbeziehungen und des Images oder gar in Wettbewerbsvorteilen liegen. Durch die Zusammenarbeit und die dadurch entstehenden neuen Beziehungen werden die Grenzen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft aufgeweicht und

Brücken geschlagen. Hier entsteht Sozialkapital, das sich wiederum positiv auf die Problemlösungskompetenz eines Sozialraums auswirken kann.

4.3 Gemeinsamkeiten und Potentiale der Verbindung beider Konzepte

Wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, ist Engagement im Sinne von Corporate Citizenship eine gängige Praxis von deutschen und Schweizer Unternehmen. Auf lokaler Ebene ist diese nicht weit von der Praxis der Quartierentwicklung entfernt, da unternehmerisches Engagement hier ähnliche Ziele verfolgt, Stakeholder mit Akteuren der Quartierentwicklung übereinstimmen und sich der Nutzen für die Gesellschaft in beiden Fällen unter dem Aufbau von Sozialem Kapital subsumieren lässt. Im Folgenden werden diese drei Punkte genauer erläutert:

- **Ziele:** Quartierentwicklung zielt auf die Verbesserung der Lebensbedingungen in einem Quartier ab. Beim unternehmerischen Engagement im Sinne von Corporate Citizenship geht es um die Lösung von gesellschaftlichen Problemen. Ein mögliches Handlungsfeld ist dabei das lokale oder regionale Umfeld, in dem sich ein Unternehmen aus unterschiedlichen Motivationen engagieren kann. Sei es, dass die Unternehmensleitung eine persönliche, gefühlsmässige Verbundenheit mit dem Standort hat, seine Mitarbeitenden und oder den Kundenkreis zu einem wesentlichen Teil aus der näheren Umgebung rekrutiert oder für seine Geschäftstätigkeit auf eine gute Beziehung mit dem lokalen Umfeld angewiesen ist. In all diesen Fällen hat ein Unternehmen auch ein Interesse an einer positiven Entwicklung des Quartiers, zu dem es durch seinen Standort und/oder die Geschäftstätigkeit einen Bezug hat.
- **Stakeholder/Akteure:** Stakeholder von Unternehmen sind Individuen und Institutionen, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben oder durch dessen Aktivität beeinflusst werden. Im lokalen Umfeld können dies Vereine, Genossenschaften und Nonprofit-Organisationen, die QuartierbewohnerInnen oder auch die lokale Politik sein. Für die Quartierentwicklung sind ebendies Akteure, deren Einbezug in die Zielentwicklung und Programmumsetzung für eine ganzheitliche, nachhaltige Herangehensweise gefordert ist, wobei auch die Unternehmen selbst als Akteure in Frage kommen. Daher ist es naheliegend, dass Unternehmen ein lokales Engagement in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Quartierentwicklung initiieren und entsprechende Aktivitäten in die bestehende oder in Entwicklung begriffene Strategie des Quartiers einbetten. Diese sollen sie natürlich als privatwirtschaftliche Akteure wiederum selbst mitprägen können.

- Nutzen:** Sowohl Corporate Citizenship als auch eine nachhaltige Quartierentwicklung fördert die Vernetzung von Menschen und Organisationen in einem lokalen Umfeld und damit den Aufbau von Sozialem Kapital. Wenn Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Sinne von Corporate Citizenship zustande kommen, können dadurch neue und innovative Formen der Problemlösung geschaffen werden. Zudem kommt dies insbesondere dem brückenbildenden Sozialkapital zugute, da die KooperationspartnerInnen sehr unterschiedliche gesellschaftliche Positionen innehaben können und naturgemäss in unterschiedlichen Umfeldern verankert sind. Dieses Sozialkapital kann seine positive Wirkung auf das gesamte Gemeinwesen entfalten, das Zustandekommen weiterer Kooperationen begünstigen und die Problemlösungskompetenzen in den Organisationen erweitern (Abb. 7). Es können also beide Seiten profitieren und dadurch echte Win-win-Situationen zustande kommen.

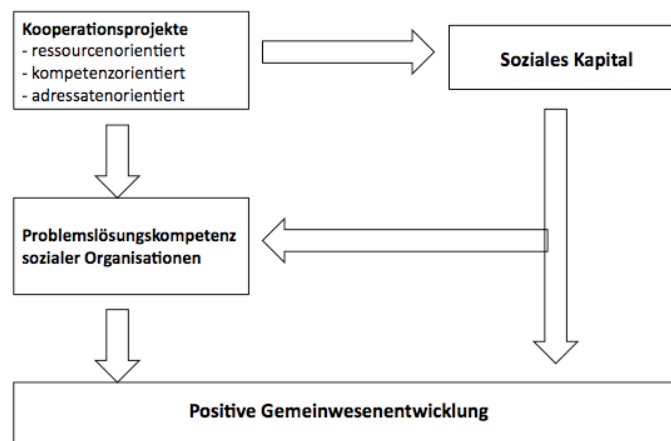


Abb. 7: Gesellschaftlicher Nutzen von Corporate Citizenship (Lang & Dresewski, 2010, S. 414)

All diese Überlegungen sprechen dafür, dem Einbezug von Unternehmen in die Quartierentwicklung mehr Beachtung zu schenken. Das Konzept des Corporate Citizenship bietet dazu einen geeigneten Anknüpfungspunkt, da es die Ziele und Akteure sowie den Nutzen für die Gesellschaft im lokalen Umfeld mit jenen der Quartierentwicklung in Verbindung bringt.

4.4 Die Rolle von intermediären Instanzen

Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Unternehmen und Bürgerschaft, wie sie im Modell des netzwerkorientierten Selbstverständnisses in der Quartierentwicklung von Drilling propagiert wird (vgl. Kap. 2.5) ergibt sich kaum von selbst, sondern bedingt nach Meinung der Autoren die Vermittlungstätigkeit einer intermediären Instanz. Als Ergänzung der Darstellung des

netzwerkorientierten Selbstverständnisses, welche in Abb. 3 (Kap. 2.5) gezeigt wurde, sollte also eine intermediäre Instanz ins Zentrum gestellt werden, die mit allen drei gesellschaftlichen Akteurbereichen (Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft) in Verbindung steht und zwischen diesen vermittelt:

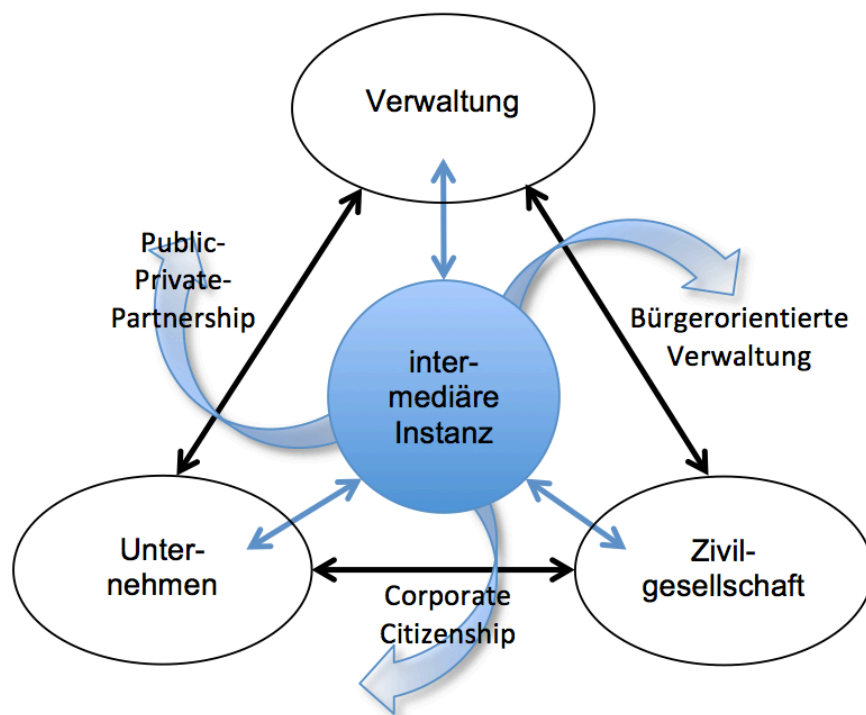


Abb. 8: Intermediäre Instanz im Modell des netzwerkorientierten Selbstverständnisses der Quartierentwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an Drilling, 2009b)

Wie in Kapitel 3.3 gezeigt wurde, empfiehlt sich auch für den Aufbau von Kooperationen im Rahmen von Corporate Citizenship intermediäre Instanzen beizuziehen. Verantwortliche der Quartierentwicklung nehmen im Idealfall, wie es das Instrument des Quartiermanagement vorsieht, diese intermediäre Position im Quartier ein (vgl. Kap. 2.3).

Quartierentwicklungsprojekte sollten so organisiert sein, dass sie sich für Unternehmen, die sich lokal engagieren wollen, aktiv als AnsprechpartnerInnen anbieten. Sie verfügen als gute Voraussetzung dazu bereits über ein grosses Netzwerk im Quartier bzw. der Gemeinde und kennen die Bedürfnisse sowie die Interessen der lokalen Akteure. Dadurch können Sie potentielle Synergien erkennen, Kooperationen mit Unternehmen anstossen und Aushandlungsprozesse begleiten.

Durch die Vermittlungstätigkeit der intermediären Instanz soll die Abstimmung der Ziele und Zielgruppen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen mit denjenigen der Quartierentwicklungsprojekte erleichtert werden. Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren oder der Quartierentwicklungsprojekte selbst können strategisch geplant und längerfristig angelegt werden, wodurch für beide Seiten ein grösserer Mehrwert entsteht.

Im Folgenden wird untersucht, wie sich das Engagement von Unternehmen in Form von Corporate Citizenship in Schweizer Quartierentwicklungsprojekten zeigt und wie mögliche Zusammenarbeiten zu Stande gekommen sind. Dadurch können Konsequenzen für die Handlungsweise der von den Autoren propagierten intermediären Instanz abgeleitet werden.

5 Forschungsmethodik

5.1 Gegenstand der Forschung

Die Corvo-Studie zeigt auf, dass das gesellschaftliche Engagement bei Schweizer Unternehmen weit verbreitet ist (vgl. Kap. 3.5.3). Wie sich dieses offensichtlich vorhandene Engagement im Rahmen von Quartierentwicklungsprojekten zeigt, ist jedoch nicht untersucht. Obwohl die Einbindung von Unternehmen in die Quartierentwicklung im Rahmen von Corporate Citizenship Sinn und Nutzen ergibt (vgl. Kap. 4.3), sind den Autoren keinerlei Forschungen oder dokumentierte Praxis bekannt, welche die Situation oder Möglichkeiten in der Schweiz aufzeigen würden. Mittels einer qualitativen Forschung wollen die Autoren einen ersten Beitrag dazu erarbeiten, der den Blick in die Quartiere richtet und sich möglichen Handlungsspielräumen für die Quartierentwicklung annähert.

Horst Otto Mayer (2009) schreibt der qualitativen Forschung ein konstruiertes Wirklichkeitsverständnis zu. Das heisst, dass die Wirklichkeit kommunikativ bedingt und ist und durch die Sichtweisen und Interaktion der Menschen konstruiert und immer wieder neu definiert wird. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung geht es bei der qualitativen Forschung nicht um die Überprüfung von allgemeingültigen Hypothesen in der Wirklichkeit, sondern um die Annäherung an die Wahrheit durch den Diskurs. Durch die Beobachtung von Einzelfällen wird auf eine allgemeingültige Theorie geschlossen, die schliesslich eine relative Wirklichkeit abbildet. Mayer weist aber darauf hin, dass für die qualitative Untersuchung durchaus theoretisches Vorwissen mit einzubeziehen ist, um sich dem zu untersuchenden Gegenstand anzunähern. (S. 23-25)

Um mögliche Handlungsspielräume bezüglich Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung aufzuzeigen, untersuchten die Autoren drei exemplarische Quartiere, in denen Quartierentwicklungsprojekte im Gange sind. Dazu wurden sowohl Verantwortliche aus den Projekten, als auch UnternehmerInnen aus den Quartieren befragt. Diese Herangehensweise soll den Ansprüchen qualitativer Forschung gerecht werden und ein möglichst vielfältiges Bild der Situation in den Quartieren aufzeigen. Das Ziel der Untersuchung ist es, die in der Einleitung dieser Arbeit aufgeworfenen Fragestellungen 2 und 3 zu beantworten:

2) Welche Formen von Unternehmensengagement existieren in den ausgewählten Quartieren?

Die Untersuchung von drei ausgewählten Quartieren soll aufzeigen, ob und in welcher Form sich das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in den Quartierentwicklungsprozessen widerspiegelt. Zudem stellt sich die Frage, wie bestehende Kooperationen und Engagements zu Stande gekommen sind und welche Bedingungen dazu nötig waren.

3) Welche Potentiale der Zusammenarbeit wären noch auszuschöpfen und welche Faktoren sind dabei zu beachten?

Aus den unterschiedlichen Perspektiven sollen Gemeinsamkeiten heraus gearbeitet werden, die weitere Potentiale für Zusammenarbeiten skizzieren. Ebenso soll geklärt werden, welche Interessen und Motivation die befragten Unternehmen an einer möglichen Zusammenarbeit haben und welche Bedingungen für das Ausschöpfen des Potentials erfüllt sein müssten.

Die Ergebnisse beschreiben den Untersuchungsgegenstand aus möglichst vielfältigen individuellen Sichtweisen. Aus gemeinsamen Sichtweisen und dem theoretischen Vorwissen werden daraus Schlüsse abgeleitet, die in ähnlichen Situationen Gültigkeit aufweisen sollen.

5.2 Erhebungsinstrument: Leitfadeninterview als Experteninterview

Um sich dem Wirklichkeitsverständnis der qualitativen Forschung anzunähern, sind nach Mayer (2009) kommunikative und offene Datenerhebungsmethoden nötig (S. 23). Für die Datenerhebung wurden Leitfadeninterviews mit Experten durchgeführt. Mayer (2009) weist darauf hin, dass durch ein Experteninterview der oder die Befragte als Repräsentantin oder Repräsentant einer Gruppe untersucht wird (S. 37). Die repräsentativen Sichtweisen der Experten und Expertinnen dienen dazu, dass aus den gewonnenen Ergebnissen über den Einzelfall hinaus Erkenntnisse gewonnen werden können (S. 39).

Um den Forschungsgegenstand möglichst umfassend zu befragen und den unterschiedlichen Betrachtungsweisen gerecht zu werden, wurde in den Leitfadeninterviews mit offenen Fragen gearbeitet. Für die Erstellung der Leitfragen haben die Autoren ein sensibilisierendes Konzept erarbeitet. Dies schlägt Mayer (2009) vor, um die wesentlichen Aspekte der zu untersuchenden Problemstellung umfassend berücksichtigen zu können. Das sensibilisierende Konzept soll mögliche Zusammenhänge, Auswirkungen und Vorstellungen der Situation berücksichtigen, um die Themenkomplexe der Fragestellung einzugrenzen (S. 43-44). Die Vorüberlegungen der Autoren

zum Fragenspektrum und die daraus abgeleiteten Themenkomplexe werden im sensibilisierenden Konzept (Abb. 9) veranschaulicht.

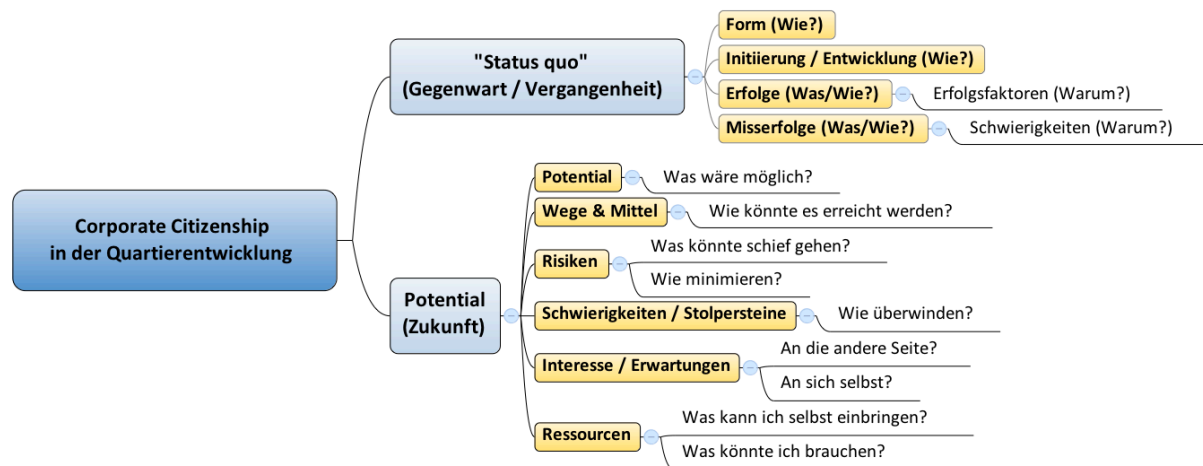


Abb. 9: Sensibilisierendes Konzept (eigene Darstellung)

Mit Hilfe dieses Konzepts wurde eine erste Fassung der Leitfragen erarbeitet. Diese wurden in einem Probeinterview (Pretest) auf deren Verständlichkeit und Vollständigkeit überprüft. Aufgrund der Rückmeldung der Testperson und der gewonnenen Erfahrung wurden zwei separate, für die Quartierentwicklung bzw. die Unternehmen angepasste Interview-Leitfäden erstellt (vgl. Anhänge B & C). Diese beinhalten neben den allgemeinen Fragen auch eine Variante der Fragen, falls der Interviewpartner oder die Interviewpartnerin kein Potential für Unternehmensengagement in der Quartierentwicklung sieht. Die Themenkomplexe der Fragen für die Quartierentwicklung und die Unternehmen sind sich die selben und wurden allen Interviewten gestellt. Diese halbstandardisierte Vorgehensweise erhöht die Vergleichbarkeit sowohl zwischen Unternehmen und Quartierentwicklung, als auch innerhalb dieser Gruppen.

5.3 Sampling

Die Stichprobe wurde auf drei Quartierentwicklungsprojekte festgelegt. Zusätzlich zu je einer verantwortlichen Person aus den Projekten wurden jeweils drei VertreterInnen von Unternehmen befragt, die ihren Standort im Quartier oder angrenzend zum Quartier haben. Insgesamt wurden also 12 Interviews durchgeführt.

Michael Patton (1990) weist darauf hin, dass die Stichproben in der qualitativen Forschung eine möglichst grosse Heterogenität und eine möglichst breite Varianz aufweisen sollen, da nur auf diese Weise ein differenziertes Wirklichkeitsbild betrachtet werden kann (zit. in Marius Metz-

ger, 2009, S. 1). Das von den Autoren durchgeführte Sampling (Auswahl der Stichprobe) versucht dieser Heterogenität und Varianz gerecht zu werden. Die Auswahl wurde mittels unterschiedlichen Sampling-Methoden angegangen. Zuerst sind die Kriterien für die Auswahl nach einem deduktiven Ansatz definiert worden (vgl. Metzger, 2009, S. 1). Für die Quartiere und die Unternehmen galten die in Tabelle 4 aufgeführten deduktiven Kriterien:

Kriterien für Quartierentwicklungsprojekte	Kriterien für Unternehmen / deren VertreterInnen
<ul style="list-style-type: none"> - unterschiedliche Phasen der Projekte (Wie lange läuft das Projekt schon?) - unterschiedliche Typen von Quartieren („reines“ Wohnquartier, Quartier mit Kleingewerbe, Quartier mit Wohn- und Geschäftsanteilen) - Anwesenheit von Unternehmen im Quartier / der Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> - vermuteter/anzunehmender Bezug des Unternehmens zum Quartier / der Gemeinde - kleinere und grössere Unternehmen sind vertreten - unterschiedliche Branchen - Funktion in Geschäftsleitung oder Marketing

Tab. 4: Deduktive Sampling-Kriterien

Bei der Auswahl der Quartiere nach den aufgeführten Kriterien wurde ein Sampling durch Gatekeeper (vgl. Petrucci, 2007, zit. in Metzger, 2009, S. 2) vorgenommen. Fachpersonen des Kompetenzzentrums Regional- und Stadtentwicklung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit gaben Empfehlungen ab. In den Interviews wurde bei den Partnerinnen und Partnern nach Unternehmen nachgefragt, die den deduktiven Kriterien entsprechenden. Durch dieses Sampling nach dem Schneeballprinzip (vgl. Petrucci, 2007, zit. in Metzger, 2009, S. 2) konnten Unternehmen ausfindig gemacht werden, die sich bereits engagieren, oder eine starken Bezug zum Quartier aufweisen. Tabelle 5 gibt eine detaillierte Übersicht der Stichprobe. Den Interviewpartnerinnen und -partnern wird (pro Organisation) ein Kürzel zugeordnet, welches in der Präsentation der Forschungsergebnisse (Kap. 6) zur Identifikation der Zitate verwendet wird.

	Kürzel	InterviewpartnerInnen	Beschreibung	Relevante Auswahlkriterien
Langgäckerquartier in Spreitenbach	QE1	Hochschule Luzern – Soziale Arbeit: Simone Gretler Heusser , Projektleitung HSLU-Auftrag	Projekt "Langgäcker bewegt" , Projekt urban, stadträumliche Aufwertung und Verbesserung der sozialen Integration, Impuls durch die geplante Stadtbahn Limmattal, www.spreitenbach.ch/Gemeindeverwaltung/bv.cfm	Laufzeit seit 2009: Pilot-/Analysephase Wohnquartier Agglomeration Projektleitung im Auftrag
	W1	IKEA: Sonja Blöchliger , PR Verantwortliche IKEA Schweiz und Seija Mahler , Local Marketing Manager IKEA Spreitenbach	Schweizer Marktführer für Möbel und Einrichtungsgegenstände, Filiale in Spreitenbach (seit 1973 erster Standort ausserhalb Skandinavien), Teilunternehmen der INGKA Holding B. V., www.ikea.ch	Internationales Grossunternehmen Detailhandel: Wohnen und Einrichten Corporate Citizenship im globalen Umfeld Filiale in der Gemeinde
	W2	Zweifel Pomy-Chips AG: Pietro Realini , Direktor Produktion & Logistik	Hersteller von Chips und Snacks mit Produktionsstandort in Spreitenbach, Hauptsitz in Zürich, www.zweifel.ch	KMU Industrie: Lebensmittel Produktionsstandort angrenzend in der Gemeinde
	W3	Umwelt Arena AG: Katharina Teuscher , Leiterin Kommunikation und Marketing	Kompetenzzentrum für Ökologie mit 10'000 m ² Nutzfläche, in Bau seit April 2010, geplante Eröffnung 2012, direkt angrenzend an Langgäcker-Quartier, www.umweltarena.ch	KMU Dienstleistung: Technologie und Nachhaltigkeit Geplanter Standort angrenzend zum Quartier
Rechte Aareseite, Bahnhof, Bifangquartier in Olten	QE2	Stadt Olten: Markus Dietler , Stadtschreiber und Leiter Stadtentwicklung, Mitglied strategisches Gremium und Projektleitung Teilprojekt Quartierentwicklung von „Chance Olten Ost“	Projekt „Chance Olten Ost“ , Projekt urban, Erhaltung und Verbesserung der Lebensqualität, Nutzung der entstandenen Entwicklungschancen dank Neubau FHNW und Neugestaltung Bahnhof, www.chanceoltenost.ch	Laufzeit seit 2009: Start Umsetzungsphase Quartier mit Wohn- und Geschäftsanteilen in Kleinstadt mit Zentrumswirkung Projektleitung bei der Stadtverwaltung
	W4	Bifang-Apotheke: Helmut Renker , Geschäftsführer	Inhabergeführte Apotheke beim Bifangplatz, www.bifang-apotheke.ch	Kleinunternehmen Dienstleistung: Gesundheit Standort im Quartier
	W5	Giroud Olma AG: Thomas W. Jung , Geschäftsführer	Gründung als Industriebetrieb 1866, seit Beginn 1980er-Jahre Bau von Verkaufs-, Schulungs- und Geschäftsbauten auf Firmengelände, seit 2003 reines Immobilienunternehmen, www.giroud-olma.ch , neustes geplantes Projekt: Turm von Olten, www.turmolten.ch	KMU Dienstleistung: Immobilien Liegenschaften und Standort im Quartier
	W6	FHNW Hochschule für Wirtschaft: Roland Frischknecht , Assistent der Hochschulleitung und Richard Pöllinger , Leiter Kommunikation und Marketing	Teilschule der Fachhochschule Nordwestschweiz, 1'900 Studierende, Standort und Neubau im Quartier, Teil der „Chance Olten Ost“, www.fhnw.ch/wirtschaft	Öffentl.-rechtl. Institution Dienstleistung: Bildung und Beratung Standort im Quartier

Basel- und Bernstrasse in Luzern	QE3	Hochschule Luzern – Wirtschaft: Moritz Wandeler Gysling , Dozent, Geschäftsführer BaBeL (2003 - 2006)	Ehemaliges NaQu Bundesprojekt nachhaltige Quartierentwicklung, seit 2007 im Verein BaBeL bestehend aus Quartierkräften implementiert, Aufwertung und Verbesserung der Lebensbedingungen im Quartier, Behalten des Charakters, www.babelquartier.ch	Laufzeit seit 2003: implementiert in Trägerschaft Quartier mit Kleingewerbe Städtisches Quartier Leitung bei intermediärer Trägerschaft
	W7	Schmidig AG Baugeschäft: Werner Schmidig , Geschäftsleitung und Remo Schmidig , Kaufmännische Leitung	Baugeschäft, seit 1979, Werkhof im Quartier, www.schmidigbau.ch	KMU Gewerbe: Hoch- und Tiefbau Standort im Quartier
	W8	Quartierlädeli Baselstrasse: Josef Moser , Geschäftsführer, Vorstand Verein „Quartierlädeli Baselstrasse“	Verein für den Betrieb eines Lebensmittelgeschäfts mit sozialen Zielen (Treffpunkt, integrative Arbeitsplätze)	Kleingewerbe / <i>Sozialunternehmen</i> ¹⁶ Detailhandel: Lebensmittel Standort im Quartier
	W9	Gewerbehalle: Sascha Welz , Geschäftsführer	Gastronomiebetrieb mit Kulturprogramm, Vermietung für Privatanlässe und Vermietung von WG-Zimmern, www.gewerbehalle.ch	KMU Dienstleistung: Gastronomie und Immobilien Standort und Liegenschaft im Quartier

Tab. 5: Sampling für Leitfadeninterviews

Die Interviews mit den Expertinnen und Experten wurden zwischen Juli und September 2010 jeweils von beiden Autoren gemeinsam durchgeführt. Die interviewten Personen erklärten sich einverstanden, dass keine Anonymisierung der Aussagen vorgenommen wird.

5.4 Auswertung der Leitfadeninterviews

Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991) weisen darauf hin, dass durch die Auswertung der Interviews das Überindividuell-Gemeinsame der Expertenaussagen herausgearbeitet werden soll (S. 452). Mühlefeld et al. (1981) schlagen dafür ein pragmatisches sechsstufiges Verfahren vor (zit. in Mayer, 2009, S. 48). Wichtig dabei ist, dass das Datenmaterial in mehreren Durchgängen analysiert wird, wodurch Muster, Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermittelt werden können (ibid.). Als Grundlage für die Auswertung dienten die transkribierten Tonbandaufnahmen der 12 Interviews. Mühlefeld et al. (1981) markieren in einem ersten Schritt alle Passagen, die spontan als Antworten auf die Leitfragen ersichtlich sind. In einem zweiten Schritt werden die Aussagen aus dem Transkript in ein vorher festgelegtes Kategorienschema eingeordnet. In Schritt 3 wird eine innere Logik der Einzelinformationen innerhalb des Interviews hergestellt. Danach wird in Schritt 4 die innere Logik verschriftlicht, um die Zuordnung zum Kategorienschema zu präzisieren.

¹⁶ vgl. Glossar, Anhang A

ren. Zu den einzelnen Kategorien wird im fünften Schritt ein Text verfasst, der mit den transkribierten Passagen verglichen wird. Dieser Text wird schliesslich ohne Interpretationen im sechsten Schritt in einem Bericht verfasst. (zit. in. Mayer, 2009, S. 48-49)

Diese ersten beiden Schritte verfolgten die Autoren mittels der Datenauswertungs-Software MaxQDA. Diese ermöglicht es, einzelne Textpassagen einem oder mehreren Codes zu zuordnen, die dem Kategorienschema entsprechen. Als Kategorienschema dienten die im sensibilisierenden Konzept hergeleiteten und in Abbildung 9 aufgeführten Codes (gelbe Kästchen). Danach wurden die zugeordneten Textpassagen darauf überprüft, ob sie der Gesamtaussage des einzelnen Interviews entsprechen. Diese Gesamtaussagen der Interviews wurden wiederum mit den Kategorien (Codes) abgeglichen um eine Bewertung der Relevanz der Einzelaussagen vorzunehmen. So wurden Schritt 3 und 4 verstanden, um das Überindividuell-gemeinsame durch möglichst wenig Interpretation herauszuarbeiten. Nach dem Ordnen der Einzelaussagen der Codes konnte ein Text verfasst werden, der die gemeinsame Aussage hervorhebt. Der anschließende Bericht zum Kategorienschema bildet die Auswertung der Interviews und ist im folgenden Kapitel 6 (Forschungsergebnisse) aufgeführt. Mittels den ausgewerteten Ergebnissen erfolgt im Kapitel 1 (Diskussion der Forschungsergebnisse) eine Gegenüberstellung mit dem Vorwissen aus den vorherigen Kapiteln und weiterer Theorie. Damit werden die Forschungsfragen beantwortet. Die daraus abgeleiteten Thesen lassen eine Gültigkeit zu, die über die Einzelaussagen hinausreicht und die relative Wirklichkeit für ähnliche Situationen in Quartierentwicklungsprojekten beschreibt.

6 Forschungsergebnisse

6.1 „Status quo“

Im ersten Teil der Befragungen ging es darum, zu erfahren, welche Engagements von Unternehmen in Bezug auf die Quartierentwicklung bereits zustande gekommen sind, unabhängig davon, ob sie durch das Quartierentwicklungsprojekt initiiert wurden oder nicht.

In den folgenden beiden Kapiteln 6 und 7 wird häufig vereinfacht von „der Quartierentwicklung“ gesprochen. Damit sind jeweils die befragten verantwortlichen Personen der Quartierentwicklungsprojekte gemeint.

6.1.1 Engagements

Auf Seite der Quartierentwicklung werden Engagements von Firmen genannt, die einzelne Projekte mit Geld- oder (vergünstigten) Sachleistungen unterstützen oder Räume zur Verfügung stellen. Auch von den befragten Unternehmen werden häufig Engagements in Form von Sponsoring genannt. Dabei werden vor allem lokale Organisationen und teilweise auch Privatpersonen unterstützt. Die finanziellen Engagements sind in der Regel zeitlich begrenzt und Sponsoringgesuche werden von Fall zu Fall situativ beurteilt.

„Jetzt haben wir zwei Kinder, zwei Kleinkinder, denen wir ein Jahr lang einen Kindergartenbeitrag bezahlen, dass sie zwei Tage pro Woche im Kindergarten verbringen können.“ (W1)

„Wir sponsern dann und wann irgendwelche Anlässe, die in Spreitenbach stattfinden. Ein Sportverein, vielleicht mal noch eine politische Partei oder je nach dem irgendwas. (...) Für unsere Fabrikführungen haben wir ausserdem Besucherräume. Die stellen wir regelmässig auch für irgendwelche Anlässe zur Verfügung.“ (W2)

„Das beste Beispiel ist das Velorennen. Der GP Sälipark, wo wir Hauptsponsor sind. Das läuft unter dem klassischen Thema Sponsoring für Werbezwecke.“ (W5)

„BaBeL wird sicher wieder einmal mit einem Projekt kommen. Dann geben wir einfach sporadisch, aber nicht regelmässig.“ (W7)

In Luzern ist das lokale Gewerbe in einem konkreten Projekt involviert. Das Projekt „Shop & Food“ organisiert in Zusammenarbeit mit Lebensmittelläden kulinarische Touren, Caterings und Kochkurse, mit dem Ziel, deren multikulturelle Vielfalt für Aussenstehende bekannter und at-

traktiver zu machen. Einzelne Gewerbetreibende diskutieren aktiv in Arbeitsgruppen mit.

In Luzern und Olten wird das Engagement der Wirtschaftsförderung erwähnt. In Luzern unterstützt diese „Shop & Food“ finanziell. In Olten ist sie auch inhaltlich in einem Projekt involviert, welches Start-up-Unternehmen von ehemaligen Studierenden im Quartier fördern will.

„Bei dem Wirtschaftsprojekt hat es Leute von der SBB, die das GA sponsern, IKEA, die einrichten, bis zu Swisscom für die Kommunikation und noch andere Unternehmen dabei. Das ist jetzt nicht ein Projekt der Einwohnergemeinde selber, sondern eine Zusammenarbeit.“ (QE2)

Teilweise zeigen Liegenschaften- und Immobilienbesitzer, zu denen viele der befragten Unternehmen zählen, Interesse am Quartierentwicklungsprojekt. Einzelne Unternehmen, wie die Fachhochschule in Olten oder ein Kleinunternehmer in Luzern, engagieren sich in Wohnprojekten für Studierende.

„(...) ausser von Seiten der Immobilienbesitzer und Verwaltungen, die ja in dem Sinn auch ein Wirtschaftszweig sind. Die merken schon, dass es interessant ist, was hier läuft.“ (QE1)

Von Unternehmerseite wird immer wieder angeführt, dass sie im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit bereits viel für die Entwicklung des Quartiers tun. Durch bauliche Investitionen oder durch publikumswirksamen Betrieb kann die Attraktivität des Quartiers gesteigert werden.

„Diese Firma betreibt seit 30 Jahren Quartierentwicklung. In den 70er-Jahren hat das angefangen mit einem ersten Projekt. Das hat Trigon geheissen. Man wollte damit den Bahnhof verlängern mit einer Monorail um dieses Gebiet hier zu erschliessen. Das ist im wahrsten Sinne des Wortes eine städteplanerische Arbeit, die wir gemacht haben. Immer unternehmerisch. Eigeninitiative. Die Kosten auch selber übernommen.“ (W5)

„Ich denke, wir machen eine ganze Menge für die Quartierentwicklung. Wir haben das Wohnkonzept [Wohnungen für Studierende], das neue Leute bringt. Wir haben Gastronomie, die immer neue Leute herbringt. Wenn wir offen haben, hat's nicht so viele Junkies auf dem Platz. Das ist ne super Sache.“ (W9)

Ein Spezialfall unter den befragten Unternehmen ist der von QuartierbewohnerInnen gegründete Verein, der einen Quartierladen übernommen hat, um diesen vor der Schliessung zu bewahren. Dieser wird wegen seiner informellen Treffpunktfunktion als wichtig für das Quartier empfunden. Obwohl der Vereinszweck gemeinnützig ist, wird der Laden nach wirtschaftlichen Kriterien geführt. Der Verein konnte dank Subventionen eine Zeit lang auch geschützte Arbeitsplätze im Laden anbieten.

„Ich muss sagen dass ich nicht primär Unternehmer bin, sondern eigentlich von der Quartierentwicklung her komme. (...) Und das ist eigentlich die Hauptmotivation, die geblieben ist: Den Laden als Treffpunkt für das Quartier zu führen. Also nicht primär als Unternehmen Gewinn zu machen oder überleben zu können.“ (W8)

6.1.2 Initiierung

In zwei der drei Quartierentwicklungsprojekten wurden Unternehmen und das lokale Gewerbe aktiv angeschrieben, persönlich angefragt oder zu Informationsveranstaltungen eingeladen. Dadurch ergab sich oft erstmals ein informeller Austausch, der später zum konkreten Engagement führte. Grössere Unternehmen sind meist schon unabhängig von Quartierentwicklungsprojekten mit Personen aus Politik, Verwaltung und Vereinen der Gemeinde in intensivem Kontakt. Dieser hat oftmals informellen Charakter. So entstanden einzelne Engagements fast beiläufig, sozusagen als Nebeneffekte des intensiven Austauschs.

Durch den Aufbau und die Pflege von Kontakten ist beispielsweise der Verein BaBeL zur Ansprechperson für Quartierfragen der Unternehmen geworden.

„Wir haben für den Bereich Quartierentwicklung alles was kreucht und fleucht angeschrieben: jeden Haushalt, jede Firma im Quartier, jeden Dienstleistungsbetrieb, jeden Gewerbler, jeden Hausbesitzer und auch auswärtige Hausbesitzer.“ (QE2)

„Das andere war, dass man ganz konkret probiert hat mit den Lebensmittelläden in der Baselstrasse zu arbeiten. Das Projekt Shop and Food ist daraus entstanden.“ (QE3)

So wurde im informellen Gespräch plötzlich Interessen formuliert. Das Interesse am Prozess. Man ist Teil des Quartiers, man versteht sich als Teil des Quartiers und ist in dem Sinn auch interessiert sich zu engagieren. (...) Ich denke, das Wichtigere sind die persönlichen Kontakte, die es schon gegeben hat. (QE3)

„Man hat so auch eine Vermittlerrolle bekommen fürs Quartier, wenn von Unternehmerseite her Fragen, Probleme oder Situationen waren mit dem Quartier.“ (QE3)

„Ich habe mit der Gemeinde schon längere Zeit Kontakt. Wir hatten eine Sitzung mit der Sozialvorsteherin. Wir haben ja ein bisschen Budget, das wir zur Verfügung stellen können und wollen. Wir sassen zusammen und fragten, wie wir da was unterstützen und was machen könnten.“ (W1)

Das oben erwähnte Engagement der Wirtschaftsförderung in Olten wurde nicht von der Quartierentwicklung selbst initiiert. Dank den vorhandenen Kontakten der Leitung der Stadtentwicklung kann jedoch eine Zusammenarbeit aufgebaut werden, durch die das Projekt mit der Quar-

tierentwicklungs-Perspektive ergänzt wird.

„Das ist jetzt noch etwas, das ist nicht aus dem Projekt entstanden, sondern ein separates Projekt der Wirtschaftsförderung und der Fachschule zusammen gewesen. Weil ich die Leitung Stadtentwicklung habe und regelmässig mit ihnen im Gespräch bin und mich austausche, habe ich, als die Idee das erste Mal an mich herangetragen wurde, gesagt, das müssen wir miteinander verbinden, weil es genau in unsere Richtung geht.“ (QE2)

Vereine und Organisationen gehen häufig direkt mit Sponsoringanfragen auf die Unternehmen zu. Da die Anfragen bei grösseren Unternehmen sehr zahlreich sind, berücksichtigen diese fast ausschliesslich Gesuche aus der Standortgemeinde. In diesem Bereich werden die meisten Unternehmen auch nicht selbst aktiv.

„Wir halten uns an unsere die Sponsoring-Vorschriften. Wenn Anfragen direkt hier von Spreitenbach kommen geben wir immer mal wieder.“ (W1)

6.1.3 Erfolgsfaktoren

Von Quartierentwicklungs- wie von Unternehmerseite wurde immer wieder betont, wie wichtig das persönliche Netzwerk und langfristige Beziehungen sind. Der gegenseitige Austausch und die Information, vor allem auch auf informeller Ebene, hat für viele der Befragten eine überragende Bedeutung. Ausserdem soll der gegenseitige Austausch und der Einbezug der Unternehmen in die Quartierentwicklungsprojekte möglichst früh beginnen, nicht erst, wenn man etwas voneinander will.

„Das ist das was man manchmal unterschätzt. Aber ich denke, dass das ein ganz wesentlicher Faktor ist, dass man so... nicht "Säuhäfel, Säudeckeli" aber einfach, dass man diese Beziehungen hat. Diese Verknüpfungen.“ (QE2)

„Ich denke, das wichtigere sind die persönlichen Kontakte, die es schon gegeben hat. (...) Man hat so Kontakte hergestellt. Viel auf der persönlichen Ebene. Das informelle spielt sicher eine sehr wichtige Rolle.“ (QE3)

„Einfach, dass wir am gleichen Tisch sind und miteinander sprechen. Nicht mit einer Absicht, es geht nur um das. Sehr viel Austausch, auch auf informeller Ebene. (...) Es kennen sich natürlich auch alle. Durch die politische Ebene. Es sind alle per Du. (...) Aber es braucht die langjährige Beziehung.“ (W6)

„Also BaBeL, der Quartierverein ist sehr aktiv, das muss man sagen. Da bekommt man auch immer Informations-E-mails usw. Die sind schon gut.“ (W7)

Dabei ist es für die Quartierentwicklungs-Seite wichtig, sich in das unternehmerische Denken einzufühlen und deren Perspektive zu kennen. Das Kennen und Verstehen der unternehmerischen Logik benötigt einen Lernprozess auf Seite der Quartierentwicklung.

„Wichtig ist von Anfang an, auch bei den Vorbereitungen, die Perspektive mitdenken, mitnehmen. Die Unternehmerperspektive. (...) Da braucht es das ‚Gspüri‘ und man muss die Logiken kennen. Das muss man auch lernen.“ (QE3)

Nicht jedes Unternehmen lässt sich gleich gut für ein Engagement gewinnen. Als wichtige Erfolgsfaktoren werden der lokale Bezug einer Firma bzw. der federführenden Person erwähnt. Ein Unternehmen engagiert sich am ehesten für die Zielgruppen und Themen, die ihrer Tätigkeit am ehesten entsprechen oder denen es sich – teilweise auch aus persönlichen oder strategischen Gründen – verschrieben hat.

„Die traditionellen Schweizer Unternehmen, die auch ein wenig im Quartier verankert sind. Die haben mehr auf der Ebene als Privatpersonen mitgemacht.“ (QE3)

„Aber für uns als Konzern ist das ein super Projekt. Es ist genau unsere Zielgruppe. Es ist in der Gemeinde, es sind Kinder und wir können es selbst auch gut zum kommunizieren umsetzen.“ (W1)

„Aber die Kinder... ich habe immer das Gefühl... Sachen, die mit den Kindern zu tun haben... das ist für mich die beste Investition...“ (W7)

„...und auch weil einigermaßen viele Mitarbeiter von uns hier sind... wir leben.. also wir sind ja viel hier, seien wir ehrlich. Also das macht schon Sinn.“ (W7)

Schliesslich ist es für die Quartierentwicklung von Vorteil, wenn sie den Unternehmen im Gegenzug etwas bieten kann und es ihnen möglich ist den Vorteil, der sich aus ihrem Engagement ergibt, aufzuzeigen. Dies wurde von einem Quartierentwicklungs-Projektleiter explizit betont. Aus seiner Sicht kann der Vorteil für das Unternehmen auch immaterieller Natur sein.

„Man muss ihnen etwas bieten können. Sie müssen merken, dass es für sie auch etwas gibt. (...) Das kann auch immateriell sein: Goodwill, Werbepattform im guten Sinne, Verankerung im Quartier. So etwas muss man bieten können, damit ein Unternehmen interessiert ist, sich zu engagieren.“ (QE3)

6.1.4 Schwierigkeiten und Misserfolge

Sowohl von Seite der Quartierentwicklung als auch von einzelnen Unternehmen wird der Widerstand gegen Veränderung oder fehlender Innovationswille als mögliches Hindernis für ein Unternehmens-Engagement angesehen. Innovative Firmen, die in ein Quartier investieren möchten, spüren von der Bevölkerung oder der Verwaltung Widerstand.

„Als wir das Shopping-Center bauten, hatten wir über 300 Einsprachen. (...) Die hatten wahrscheinlich Angst vor Veränderung, Change oder. Die sagten nein, nein, wir wollen alles, dass es gleich bleibt.“ (W5)

Eine Schwierigkeit kann auch sein, dass Unternehmen nicht genügend über Ziele und Arbeitsweise von Quartierentwicklungsprojekten informiert sind oder diese anderes verstehen. Einzelne Unternehmer scheinen von den Quartierentwicklungsprojekten in ihrer Gemeinde eine verzerrte Wahrnehmung zu haben. Teilweise wird von den Unternehmen eine ungenügende oder fehlende Kommunikation bemängelt.

„Das Projekt Olten Ost, so wie ich es präsentiert bekam aus den Medien und von den Nachbarn, ist für mich so etwa... jetzt müssen wir etwas Entwicklungshilfe auf der rechten Aareseite machen. Weil die Stadt auf der anderen Seite ist. Das ist für mich beinahe grotesk, weil helfen muss man auf der Seite, auf der nichts mehr läuft. Die Dynamik, die haben sie hier!“ (W5)

„Ich habe so das Gefühl, dass BaBeL sein Eigenes macht. Sie sind halt BaBeL und machen ihre Geschichte. (...) Es [Shop & Food Projekt] findet aber immer dann hier statt, wenn sie ihren Raum anderes gebucht haben. Sonst machen sie es selber und verdienen das Geld. Ist ja auch ok, aber dann sind sie kein Verein, der fördert, sondern dann sind sie Unternehmer. So nehme ich BaBeL zur Zeit wahr.“ (W9)

In Spreitenbach, wo das Quartierentwicklungsprojekt noch in der Anfangsphase steht und in einem fast reinen Wohnquartier tätig ist, wurde noch gar nicht daran gedacht, Unternehmen in die Quartierentwicklungsprojekte einzubeziehen. Ebenso wird angefügt, dass den Verantwortlichen die Erfahrung in der Arbeit mit Unternehmen fehlt.

„...also das Gewerbe ist bis jetzt nicht angesprochen worden innerhalb dieses Projekts.“ (QE1)

„Und das [Engagement von Unternehmen] ist für mich wirklich auch ein neues Thema. (...) Also... das ist jetzt eben so ein blinder Fleck, muss ich sagen...“ (QE1)

Aber auch in Quartierentwicklungsprojekten, in denen die Unternehmen von Anfang an aktiv angegangen wurden, waren die Bemühungen nicht unbedingt erfolgreich.

„ Wir haben alle angeschrieben, die in Frage kommen. Und wir haben darauf von dieser Seite wenig Echo gehört.“ (QE2)

Da Quartierentwicklungsprojekte häufig in Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf initiiert werden, haben das Gewerbe oder kleine Unternehmen oft selbst zu wenig Ressourcen, um sich ausserhalb des eigenen Geschäftsbereich in den Quartierentwicklungsprojekten zu engagieren. Auch kann ein schlechtes Image eines Quartiers gegen aussen die Zusammenarbeit mit Unternehmen erschweren.

„Das ist wahrscheinlich auch, ich denke in der Quartierentwicklung nicht untypisch, da die ja oft auch in benachteiligten Quartieren stattfindet, wo die Unternehmensstruktur nicht von starken, aktiven Unternehmen geprägt ist, die können und wollen. Sondern in Quartieren, in denen es mehr darum geht, die Struktur zu erhalten oder zu verbreiten. Also Unterstützung nötig ist.“ (QE3)

„Ich glaube dass alle Einzelkämpfer sind, die mit ihren Ressourcen... eigentlich vom Geschäft absorbiert sind.“ (W8)

Unternehmen, die selbständig aktiv werden, können Enttäuschungen erleben. Sei es aufgrund von knappen Mitteln, mangelnder Unterstützung oder fehlender Absprachen mit der Quartierentwicklung bzw. der Gemeindeverwaltung.

„Ich war mal Vorstandsmitglied in der IG Aare-Säli, die das Bifang-Quartier beleben und die Leute durch die Fussgängerzone hier hin ziehen wollte. Aber die ist mangels Mittel sang und klanglos entschlafen.“ (W4)

„Ich wollte gopfridstutz einen Baum setzen im Kreuzstutz unten. Das haben sie nicht zugelassen. Ich wollte auf den Kreisel einen Baum spenden. (...) Gekauft hatte ich in schon, musste ihn aber am Fussballplatz oben setzen.“ (W7)

6.2 Interessen, Motivationen und Erwartungen

Auch die Interessen, Motivationen und Erwartungen beider Seiten waren Thema der Befragungen. Solche wurden sowohl in Bezug auf bestehende Engagements als auch auf eine potentielle Zusammenarbeit oder zukünftiges Engagement (vgl. Kap. 7.3) geäussert. Dieses Kapitel fasst deshalb alle entsprechenden Aussagen zusammen.

6.2.1 Interessen und Motivationen

Die meisten Befragten bekunden ein grundsätzliches Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Quartierentwicklung bzw. einem Engagement der Unternehmen. Die genannten Interessen und Motivationen sind vielfältig, aber auch unterschiedlich gross und zwingend.

Die Quartierentwicklung erhofft sich durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen vor allem, dass die Quartierentwicklungsprojekte ideell breit abgestützt werden und dass Synergien genutzt werden können. Ein Engagement von Unternehmen soll das Image des Quartiers gegen aussen verbessern und so eine gewisse Werbewirksamkeit erzeugen.

„Wenn das Unternehmen da steht und sagt, wir engagieren uns und finden das eine gute Sache, hat das eine gewisse Werbewirksamkeit. Das wirkt über das Quartier hinaus für das Image des Quartiers.“ (QE3)

Ein Interesse an Werbung wird ebenso von einigen Unternehmen formuliert.

„Eine zufriedene Anwohner- und Kundschaft sind natürlich die beste Werbung für ein Unternehmen.“ (W5)

„Als Kommunikationschef bin ich einfach glücklich, wenn die Leute im Quartier möglichst viel über uns wissen.“ (W6)

Andere Unternehmen erwähnen hingegen ausdrücklich, dass ihr Interesse an einer Zusammenarbeit nicht auf Werbebestreben begründet wird.

„Aber wir machen das nicht um PR oder Werbung zu machen. Wenn wir angefragt werden, dann ist es gut. Aber Logopräsenz ist uns nicht wichtig. Da haben wir genügend andere Möglichkeiten.“ (W1)

Viele Unternehmen betonten die Wichtigkeit des regionalen Bezugs. Die Beziehungen zum lokalen Umfeld müssen gepflegt werden, da sie auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Es zeigt sich, dass für internationale und neu angesiedelte Unternehmen der explizit lokale Bezug ein zentrales Thema ist, woraus sich ein Interesse für die Quartierentwicklung ableiten lässt.

„Nachhaltigkeit hat bei uns immer einen höheren Stellenwert. Wir haben „be the good neighbour“ in unserem Business Plan. Daher engagieren wir uns nicht nur weltweit, sondern auch lokal. Uns ist wichtig, dass wir nicht nur Geld geben, sondern dass wir auch die Beziehungen pflegen und ein Teil der Gemeinde sein können. Wir sind hier Gast und als Gast gibt man auch etwas zurück.“ (W1)

„Die Umwelt Arena ist auch für die lokale Bevölkerung ein Ort der Begegnung. Wir sind kein Fremdkörper, wir wollen eine Selbstverständlichkeit sein.“ (W3)

„Je internationaler wir werden, desto mehr müssen wir uns lokal anstrengen. Think global act local.“ (W6)

Aus wirtschaftlichen Überlegungen sehen aber viele andere Unternehmen ihren Bezugsrahmen in der ganzen Region.

„Aber irgendwann habe ich mal kapiert, wenn diese Gegend [Region Olten] weiter absackt im Vergleich zu anderen Gegenden, dann kann mir das nicht helfen. Also müssen wir gemeinsam etwas machen.“ (W5)

Mehrere Unternehmen führen aus, dass die Unterstützung und die Beziehung zur Region und der Nachbarschaft ein massgeblicher Einflussfaktor für ihr Wirtschaften ist. Schlechte Beziehungen können beispielsweise bei Bauvorhaben oder Expansion ein Hindernis sein.

„Wir wissen, dass wir mit diesen Leuten auskommen müssen. Wir brauchen diese Leute und ihre Bereitschaft. Wenn wir sie nicht gut behandeln, können sie uns Hindernisse vor die Füße stellen.“ (W6)

Mehrere Unternehmen erwähnen die Interessen ihrer Mitarbeitenden als wichtigen Faktor beim Entscheid für ein Engagement im Quartier. Entweder wohnen Mitarbeitende im Quartier und können dadurch einen direkten Nutzen aus dem Engagement ihrer Firma ziehen oder sie empfinden ein lokales Engagement grundsätzlich als sinnvoll.

„Die Entwicklung zeigt ja, dass es nicht irgendein Nobelquartier geben wird. Das finde ich auch gut, da können wir auch Leute aus dem Quartier rekrutieren. Und weil viele Mitarbeiter von hier sind (...) wir sind ja auch viel hier (...) dann macht das [ein Engagement] schon Sinn.“ (W7)

„Dieser Wunsch nach Unterstützung von lokalen Projekten kommt auch stark von den Mitarbeiterten.“ (W1)

Die befragten Unternehmen, die sich bereits engagieren, haben unterschiedliche Motivationen genannt. Diese können persönlich geprägt oder strategisch begründet sein. Die Zielgruppe der Kinder ist häufig im Fokus des Engagements.

„Also das war nicht irgendwie Marketing-mässig, sondern weil ich hier aufgewachsen bin, mir das am Herzen liegt und ich die schönste Zeit hier hatte. (...) Ich glaube da hätten auch unsere Mitar-

beiter Spass daran. Vor allem mit den Kindern. Das sind ja auch ihre Kinder.“ (W7)

„Das Thema Social Responsibility ist bei IKEA stark integriert und wird von oben bis unten verfolgt. Familien und Kinder sind unsere Zielgruppe.“ (W1)

6.2.2 Erwartungen

Die Seite der UnternehmerInnen erwartet von der Quartierentwicklung, dass bei einer Zusammenarbeit die Hauptverantwortung für die Projekte bei den Partnerinnen oder Partnern liegt. Die Verantwortung soll kompetent und nicht zum Eigennutzen wahrgenommen werden. Da ein mögliches Projekt auch funktionieren soll, wenn das Unternehmen nicht mehr dafür engagiert, sieht sich beispielsweise IKEA als unterstützende Partnerin. Sie stellen den Anspruch an die Gegenseite, dass diese ähnliche Werte wie die Firma vertreten.

„Wenn jemand ganz andere Ziele oder eine andere Unternehmenskultur hat als wir, dann machen wir gar nichts. Das muss schon zusammen passen.“ (W1)

Die Idee für ein Engagement und die Initiierung einer Zusammenarbeit erwarten die Unternehmen von der Seite der Quartierentwicklung.

„Wenn man eine Idee oder Zeit hätte, könnte man sich schon darum kümmern. Aber die heissen ja Quartierentwickler, von da müssten die Visionen herkommen. Das ist eigentlich nicht mein Job. Das wäre der Job von BaBeL.“ (W9)

Eine regelmässige Information über den Quartierentwicklungsprozess wird von den Unternehmen begrüsst. Ein Unternehmer erwähnt jedoch auch, dass er es schätzt, wenn damit keine Erwartungen seitens der Quartierentwicklung verbunden sind.

„Wir bekommen ein regelmässiges Infomail. Das ist gut, das ist informativ. Da gibt es auch keinen Druck.“ (W7)

Den Vertreterinnen von IKEA ist es zudem wichtig, dass sich das Unternehmen nicht nur finanziell beteiligt, sondern mit einem Engagement langfristig unterstützt und Kontakte gefördert werden können.

„Das Ziel ist es, dass es langfristig und lokal ist. Wir würden gerne etwas tun. Aber nicht nur Sponsoring und Geld. Sondern wirklich auch mal Kontakte schaffen, untereinander, Integration.“ (W1)

Von Seite der Quartierentwicklung wurde die Erwartung geäussert, dass die Unternehmen bei einer Zusammenarbeit *„bei uns auf den Zug aufspringen.“ (QE2)*. Die Befragten betonen, dass ein

Engagement der Wirtschaft unterstützend sein soll und an den gegebenen Rahmenbedingungen anknüpfen muss.

„Es müsste an der vorhandenen Vielfalt und Heterogenität auf gute Art anknüpfen.“ (QE1)

6.3 Potential zukünftigen Unternehmensengagements

Der zweite Teil der Befragung befasste sich mit dem Potential von Unternehmensengagement in den drei Quartierentwicklungsprojekten. Es ging darum, zu erfahren, welche Engagements nach Meinung der Befragten in Zukunft möglich und wünschenswert wären (Potential), wie dieses Potential verwirklicht werden könnte (Wege und Mittel) und welche Schwierigkeiten und Risiken sich der Umsetzung in den Weg stellen könnten. Auch wollten die Autoren wissen, wie mögliche Schwierigkeiten überwunden werden und welche Ressourcen beide Seiten in eine Zusammenarbeit einbringen könnten.

6.3.1 Potential

Aus den Aussagen wird deutlich, dass vor allem da Potential gesehen wird, wo sich Synergien zwischen den Zielen der Quartierentwicklungsprojekte und den Geschäftsbereichen von ansässigen Unternehmen ergeben.

Speziell im Bereich „Studentisches Wohnen“ wird in den Quartieren in Olten und in Luzern von der Seite der Quartierentwicklung ein grosses Potential gesehen. Einerseits könne durch ein Engagement von Unternehmen beträchtlich mehr erreicht werden als alleine durch den Quartierentwicklungsprozess. Andererseits sei der Nutzen für die Quartierentwicklung erst dann gegeben, wenn die Ziele gegenseitig übereinstimmen.

„Konkret im BaBeL war das Thema des studentischen Wohnens. Das ist immer wieder eine beliebte Idee in solchen Quartieren. Dass man dort durchaus Unternehmen findet, die das auch aus wirtschaftlichen Gründen interessant finden. Die Unternehmen können dann Sachen realisieren, die man direkt aus einem Quartierentwicklungsprozess heraus nicht machen kann. (...) Ich denke es gibt absolut ein Potential.“ (QE3)

„Die FHNW stellt einen riesigen Bau hin für 3'000 Studierende. Anfänglich gab es Pläne dahinter einen Campus zu bauen. Wir sagten, kauft doch einen Block. Dann haben wir ein Problem weniger und ihr habt euer Ziel auch erreicht. Jetzt kann es sein, dass so etwas zu Stande kommt. Aber ich denke, das ist das Potential: dass sie dann effektiv mitmachen, bei dem was wir wollen.“ (QE2)

Gerade in einem studentischen Umfeld erhofft sich die Quartierentwicklung, dass leer stehende Gebäude in Zusammenarbeit mit Unternehmen zugunsten von Studierenden und Start-up-Unternehmen genutzt werden könnten.

„Wenn man typischerweise auch immer wieder leere und günstige Räume hat, die man neuen Unternehmen zur Verfügung stellen kann. Die dann auf die andere Seite einen gewissen Wandel im Quartier unterstützen können und eine Dynamik hinein bringen.“ (QE3)

„Im Moment habe ich das Gefühl, dass wir zu wenig von der Fachhochschule profitieren, weil die Leute nicht vor Ort wohnen. Vom kreativen Milieu möchten wir mehr profitieren.“ (QE2)

Auch im Bereich „Jugend und Lehrstellen“ würde nach Ansicht der Verantwortlichen ein verstärktes Engagement der bereits ansässigen oder neuen Unternehmen in Spreitenbach einen Nutzen bringen.

„Es gibt ein grosses Potential bei Jugendlichen, die eine total positive Identifikation mit Spreitenbach haben. Also wenn man es schaffen würde, so Lehrlingsfirmen hier anzusiedeln...da gäbe es einiges das man tun könnte, das attraktiv wäre.“ (QE1)

Viele der befragten Unternehmen brachten deutlich zum Ausdruck, dass sie ein Potential für ein wirksames Engagement nur dann sehen, wenn dieses thematisch in ihrem Geschäftsbereich liegt. Hier werden potentielle Synergien gesehen.

„Wir hatten mit dem Quartier selbst keinen Kontakt. Aber Spreitenbach ist 2006 Energiestadt geworden. Das passt thematisch gut zur Umwelt Arena. (...) Ja, es hat Potential für eine Zusammenarbeit. Alles, was in der Quartierentwicklung mit Umwelt zu tun hat oder mit Nachhaltigkeit. In diesen Fragen können wir einen Startschuss geben oder mitdenken.“ (W3)

„Kein Problem [sich mit freiwilliger Arbeit zu engagieren]. Es müsste aber schon Geschäftsbereichspezifisch sein, sonst ist es wischi-waschi. (...) Beispiel Gesundheit: Was kann ich machen, wenn ich die Krankenkassenprämien nicht bezahlen kann? Wenn ich das Bein gebrochen habe? Ernährungsberatung. So was wäre vorstellbar.“ (W4)

Auch die Befragten der Quartierentwicklung sehen es als Chance, wenn ein Unternehmen vor Ort in einem der Handlungsfelder des Projekts tätig ist.

„Also im Bereich Minergie und umweltfreundliche Technologien ist Spreitenbach sehr aktiv. Ich glaube hier wäre schon ein Potential vorhanden.“ (QE1)

„Jetzt hat eine Arbeitsgruppe gesagt, dass man da [in der Unterführung] Lichtkunst machen soll. Wir haben die grösste Energiehandelsfirma der Schweiz vor Ort, diese werden wir um einen Beitrag anfragen.“ (QE2)

Ein Befragter sieht kein Potential für ein Engagement seines Unternehmens in der Quartierentwicklung, da für ihn eine Logik im Sinne der Geschäftsstrategie und der Unternehmenskultur dahinter stehen müsste. Bei ihrem gesellschaftlichen Engagement legt die Firma das Schwergewicht auf die eigenen Mitarbeitenden.

„Zweifel ist keine Firma, die nach hartem amerikanischem Mass gewinnorientiert ist. Also wir haben durchaus mal die Möglichkeit, einen Mitarbeiter zu unterstützen. (...) Mir fehlt aber Ziel und Logik, mich an einem Quartierprojekt zu beteiligen. Auf der einen Seite einen knallharten amerikanischen Führungsstil und sich dann irgendwo an der lokalen Wohnbausiedlung zu engagieren - das ist glaub nicht unsere Kultur.“ (W2)

Am offensichtlichsten zeigt sich ein Potential für beide Seiten bei der finanziellen Unterstützung von Quartierentwicklungsprojekten.

„Ich selber habe keine Vorstellung, wie ich mich ausser finanziell engagieren könnte.“ (W4)

„...das man sagt die Unternehmen zahlen alle 10'000 Fr. im Jahr und so wären die Löhne finanziert von denen die hier [im Quartierzentrum] arbeiten. Und die Immobilienbesitzer stellen die Räume zur Verfügung.“ (QE1)

Obwohl durch finanzielle Unterstützung durch Unternehmen Projekte im Sinne der Quartierentwicklung realisiert werden könnten, wird das Potential in diesem Bereich von vielen Befragten als eher klein eingeschätzt.

„Das andere wegen dem Sponsoring. Das sind natürlich kleine Fische.“ (QE2)

„Ich denke, das wird auch in Zukunft so sein, das wir das Quartier da ein wenig fördern. Sei es mit Jahresbeiträgen, das ist situativ. Eher passiv.“ (W7)

„Ich kann mir nicht vorstellen, mich an den Voraussetzungen zu beteiligen. Das ist Sache der Stadt. Auch finanziell, für etwas bezahle ich Steuern.“ (W4)

Bei den meisten Unternehmen ist eine grundsätzlich offene Haltung gegenüber den Quartierentwicklungsprojekten spürbar. Mehrere Befragte äussern Interesse und Bereitschaft für eine Zusammenarbeit. Jedoch sei es Aufgabe der Quartierentwicklung, konkrete Projekte vorzuschla-

gen. Ob eine Zusammenarbeit entstehen kann, hängt für sie von der jeweiligen Projektidee ab.

„Wir sind generell offen für innovative Vorschläge. Wenn wir mithelfen können, dann machen wir das sicherlich.“ (W5)

„Es ist viel Potential da. Wir sind in der Warteposition. Es braucht Vorschläge von der Gemeinde.“ (W1)

6.3.2 Wege und Mittel

Um ein vorhandenes Potential auszuschöpfen ist es entscheidend, wie die Zusammenarbeit angegangen und organisiert wird. Alle Befragten der Quartierentwicklung geben zum Ausdruck, dass es ihre Aufgabe ist, den Unternehmen den Sinn eines Engagements aufzuzeigen und den Nutzen für die Unternehmen sichtbar zu machen. Wichtig dabei ist, dass eine gemeinsame Sprache gesprochen wird und gemeinsame Themen eruiert werden.

„Bei einer Zusammenarbeit habe ich das Gefühl, das Wesentliche ist zum einen die Information, nämlich dass die Firmen wissen, was man macht, und zum anderen, dass man den Sinn des Gemachten aufzeigen kann.“ (QE2)

„Ich denke, das ist einer der wichtigsten Punkte. Die gemeinsame Sprache und die gemeinsamen Themen, die man finden muss.“ (QE3)

„Ich habe die Erfahrung, dass man Unternehmen für Projekte gewinnen kann, wenn sie etwas davon haben. Das kann durchaus auch etwas Soziales sein.“ (QE1)

Genauso erwähnten die Unternehmen, dass die Initiative von der Quartierentwicklung ausgehen soll und diese einen gewissen Rahmen vorgeben muss. Es muss für die Unternehmen ersichtlich sein, weshalb genau sie sich engagieren sollen und nicht ein anderes Unternehmen.

„Es wird ein Projekt vorgeschlagen, das Raum für ansässige Firmen bietet. Da geht man hin und sagt, wir wollen das und das machen, das ist der Rahmen, seid ihr bereit. Ich bin schon bereit mitzuarbeiten. Aber ich bin nicht bereit alles zu initiieren.“ (W9)

„Es braucht gute Ideen. Neue Ideen. Die Leute sollen fragen kommen. Es gibt Sachen, wo es mit anderen Beteiligten, mit anderen Firmen sinnvoll ist.“ (W7)

Wie bereits bei den Erfolgsfaktoren von bestehenden Engagements, wird auch hier die Bedeutung der persönlichen Kontakte hervorgehoben. Diese sollten von der Quartierentwicklung initi-

iert und auf einer adäquaten Ebene gepflegt werden, und zwar zu den Entscheidungsträgern der Unternehmen.

*„Es ist ein Vorteil, wenn man sich kennt und wirklich Partner ist. Wir kennen natürlich alle hier.“
(W1)*

„Ein nettes Schlagwort, aber ich denke, Netzwerke sind schon sehr wichtig. Dass man die Kontakte auf einer unternehmensadäquaten Ebene aufbauen kann. Dass man nicht mit dem gleichen Groove an die Unternehmen heran tritt, wie man das z.B. bei der Migrationsbevölkerung macht, die funktionieren anders. (...) Man sollte immer das Gespräch über Möglichkeiten und Interessen suchen, das wäre fahrlässig, wenn man das nicht macht.“ (QE3)

„Das ist Aufgabe des Firmenchefs schlussendlich...das ist Chefsache.“ (W7)

Die Vertreterinnen und Vertreter der Quartierentwicklung fügen an, dass die Vernetzung mit Unternehmen und die Koordination ihre personellen Ressourcen beanspruchen. Dazu sind sowohl entsprechendes Know-how, als auch zeitliche Ressourcen nötig. Die Option einer Vernetzung mit der Wirtschaft soll von Anfang an in einem Quartierentwicklungsprojekt mitgedacht werden.

„Das ist ganz praktisch einfach eine Frage der personellen Kapazitäten auf unserer Seite. (...) Wir beantragen eine zusätzliche 100%-Stelle, in der man solchen Fragen nachgehen und solche Projekte betreuen kann. Das braucht einfach Kapazität.“ (QE2)

*„Man spricht immer von Interdisziplinarität und im Prinzip sollte ein Quartierentwicklungsprojekt von Anfang an so angelegt sein, dass die verschiedenen Themen in einem Projektteam drin sind.“
(QE3)*

6.3.3 Schwierigkeiten (und deren Überwindung)

Bei denselben Punkten, die für die Nutzung des Potentials als wichtig erachtet werden, werden aber auch die Schwierigkeiten gesehen. Die Befragten der Quartierentwicklung betonen die Schwierigkeit, den Unternehmen Sinn und Zweck eines Engagements verständlich aufzuzeigen. Die Frage der Unternehmen, inwiefern sie von einer Zusammenarbeit profitieren, tauchte in den Interviews immer wieder auf.

„Seht, hier geht das und das. Wäre es nicht eine Idee, dass ihr mittun würdet? Dann kommt schnell die Frage: „Was habe ich davon?“ Es ist manchmal schwierig, dies konkret aufzuzeigen.“ (QE2)

Auch für die UnternehmerInnen ist es wichtig, dass sie sich da engagieren, wo für sie ein Resultat sichtbar wird. In der lokalen Nachbarschaft ist dies schwieriger als beispielsweise in Entwicklungsländern.

„In anderen Ländern kann man schneller sichtbar etwas bewirken als bei uns. Hier muss man gute Projekte richtig suchen, die Sinn machen.“ (W1)

Ebenso wird erwähnt, dass zwischen den Interessen der Quartierentwicklung und den Interessen der Unternehmen ein gewisser Zielkonflikt besteht. Während die Quartierentwicklung einen langfristigen Prozess startet, ist für die Unternehmen ein rasches, sichtbares Ergebnis wichtig. Sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen, als auch der Quartierentwicklung erwähnen, dass es auf beiden Seiten eine gewisse Offenheit für einander und den Mut für Veränderungen braucht.

Um diese Schwierigkeiten in Grenzen zu halten, soll vor allem ein vertrauensvolles Verhältnis und offene Kommunikation zwischen den beiden Seiten herrschen. Es ist wichtig, dass beide Seiten ihre Ziele transparent offen legen.

„Offenheit, Probleme auf den Tisch legen. Halt einfach ein Vertrauensverhältnis. Ein Unternehmer ist ja auch ein Mensch mit dem man interagiert. Die Regeln sind nicht viel anders, vielleicht kommt eine gewisse Unternehmenslogik noch da rein, die man kennen und berücksichtigen muss.“ (QE3)

„Die Familie Jung ist seit zwei Generationen hier. Man hat gesehen, was wir gemacht haben, man hat gesehen, dass wir unsere Versprechen halten. Das ist extrem wichtig. (...) Mit einer offenen Kommunikation und Darlegung der Nutzen hoffen wir auf dem richtigen Weg zu sein.“ (W5)

Als Schwierigkeit wird von der Seite der Quartierentwicklung zudem der Einbezug von quartierexternen Unternehmen genannt.

„Was schwierig ist, ist sicher externe Unternehmen anzugehen, um sie in den Prozess herein zu holen. Es muss eine Verbindung da sein.“ (QE3)

6.3.4 Risiken

Kooperationen oder Engagements können auch Risiken für beide Seiten mit sich bringen. Diese werden aber von der Mehrheit der Interviewten als eher gering eingeschätzt. Ein Unternehmer bringt es auf den Punkt indem er sagt:

„Das Risiko ist so gross, wie der Geldbetrag, den man einsetzt.“ (W2)

Das grösste Risiko sehen die Befragten, wenn die gegenseitigen Erwartungen nicht klar definiert werden. Das kann zu Enttäuschungen führen.

„Das bedingt im Voraus sehr gute Kommunikation und Networking. Man muss ganz klar sagen, was ist das Ziel und was sie eigentlich wollen.“ (W1)

Zwei Unternehmen betonen, dass vor allem bei finanziellen Engagements beim Empfänger die Erwartung auf regelmässige Unterstützung entstehen kann. Darum braucht es von Anfang an eine klare Kommunikation.

„Man muss sagen, wir machen das jetzt einmal und nächstes Jahr nicht mehr. Man weckt so schon Erwartungen, dass das jetzt jedes Jahr gemacht wird.“ (W1)

„...wenn du einmal einbezahlt hast, kommen alle zwei Monate Einzahlungsscheine. Da zahle ich nichts mehr.“ (W7)

Insgesamt sehen die Befragten beider Seiten wenig Risiken im Unternehmensengagement. Die Unternehmen sehen bei einem Engagement kein Risiko, dass ihr Image dadurch leiden könnte. Die Befragten der Quartierentwicklung sehen dies unterschiedlich. Einerseits bestehen wenig Berührungsängste um mit Firmen zusammenarbeiten. Andererseits wird aber auch betont, dass bei einer Zusammenarbeit mit Organisationen, die keine breite Akzeptanz finden, darauf geachtet werden muss, dass die eigene Glaubwürdigkeit nicht gefährdet wird.

„Wir haben schon viele solche Sachen [gesponserte Anlässe] gemacht. Zum Beispiel historische Stadtrundgänge, wo unten auf den Tafeln der Name der Firma drauf steht. Das schmerzt niemanden, wenn es dafür zu Stande kommt und es der Steuerzahler nicht zahlen muss. Da habe ich keine Berührungsängste.“ (QE2)

„Wenn man das als Unternehmen anschauen will - Scientology ist ja auch im Quartier. Die haben am Anfang immer wieder probiert in den Prozess herein zu kommen, aber das war dann ein aktiver Entscheid, dass wir das nicht machen können, dass die eine aktive Rolle bekommen. Weil wir sonst in gewissen Bereichen unglaubwürdig erscheinen“ (QE3)

6.3.5 Ressourcen

a) Ressourcen der Unternehmen

Die Befragten der Quartierentwicklung führen als Ressourcen, die Unternehmen in eine Zusammenarbeit einbringen können, vor allem Know-how, finanzielle Ressourcen und Sachleistungen an.

„Unternehmen können ein Know-how zu guten Konditionen rein bringen. Wenn sich ein Unternehmen als Teil des Quartiers sieht, ist das fürs Quartier ein prozess-unabhängiger Gewinn.“ (QE3)

„Finanzielle Ressourcen wären interessant...es bräuchte auch noch gewisse Einrichtungsgegenstände. Das wäre nicht viel, um etwas wirklich spürbares hinzukriegen im Quartier.“ (QE1)

Die Unternehmen erwähnen weitere Ressourcen, die sie in die Quartierentwicklung einbringen können. Neben Räumen und Infrastruktur erwähnen sie auch die Arbeitsplätze, die der Entwicklung eines Quartiers zugute kommen.

„Die Umwelt Arena könnte als Mehrzweckgebäude genutzt werden. Es ist ausgerüstet für Events.“ (W3)

„Arbeitsplätze schaffen wir, die sind schon sehr wichtig. Manchmal kommen auch Schüler wegen Ferienjobs fragen.“ (W7)

Zum anderen sind die Unternehmen teilweise schon seit Jahren vor Ort und haben sich ein Wissen über das Quartier angeeignet. Auch international tätige Firmen wie IKEA, die sich weltweit gesellschaftlich engagieren, haben sich in anderen Ländern Wissen angeeignet. Dieses Wissen könnte, neben dem fachlichen Know-how, für die Quartierentwicklung nutzbar gemacht werden.

„Die Quartierentwickler kommen von aussen und nehmen das Quartier auch mit ihrem Blick wahr... und wir haben unseren Blick.“ (W8)

„Man muss halt sagen, dass in der Schweiz ein hoher Standard ist. Wenn andere eine Aktion machen, dann sagen wir, dass haben wir schon vor 30 Jahren gemacht. Also die USA, die ist schon recht fortschrittlich. Auch das Corporate Volunteering. Das kennt man hier halt weniger.“ (W1)

Wenn Unternehmen mit der Bevölkerung in Kontakt stehen, nehmen sie auch die Bedürfnisse der Bewohner und Bewohnerinnen wahr.

„Wir könnten sicher Inputs liefern, was wir feststellen und was für Fragen an uns heran getragen werden. Wir sind ja eine nationale Plattform. Was wir zurück spielen können – das sind die Bedürfnisse und die Feststellungen.“ (W3)

„Wir haben einfach die Alltagserfahrung. Die AG Littering von BaBeL trifft sich zweimal pro Jahr (...) da hatte ich die Idee, dass man die Abfallsäcke einzeln verkaufen sollte, da sich viele keine ganze Rolle leisten können.“ (W8)

b) Ressourcen der Quartierentwicklung

Als wichtige Ressource, welche die Quartierentwicklung in eine Zusammenarbeit mit Unternehmen einbringen kann, wird die Vernetzung genannt. Von den Netzwerken, die durch die Quartierentwicklung neu geschaffen werden, können auch die Unternehmen indirekt profitieren.

„Es ist ein wichtiger Effekt von Quartierentwicklung, dass Netzwerke und Kontakte aufgebaut werden, die es vorher in dem Masse nicht gab. Von dem profitieren auch die Unternehmen, die lokal ausgerichtet sind. Vielleicht nicht direkt, aber indirekt.“ (QE3)

Die Unternehmen selbst nennen wenig Ressourcen, von denen sie profitieren könnten. Giroud Olma könnte Know-how bezüglich Stadtentwicklung für ihre Vorhaben benötigen. IKEA ist an längerfristigen und nachhaltigen Projekten interessiert, durch die sie ein Commitment für ihr Engagement abgeben können.

„Die Stadt könnte mir mit Profis zur Hand gehen. Jemand, der sagen kann, wenn du das so machst, dann kommt's nicht gut. Probiere es so und so.“ (W5)

„...nachhaltige längerfristige Projekte, mit denen man ein Commitment abgibt. Da brauchen wir Ideen.“ (W1)

7 Diskussion der Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Leitfadeninterviews nochmals zusammengefasst und mit der Theorie zu Quartierentwicklung und Corporate Citizenship aus den Kapiteln 2 bis 4 in Bezug gesetzt. Damit werden die beiden Forschungsfragen dieser Arbeit (Fragestellungen 2 & 3) nach dem gegenwärtigen (Kap. 7.1) und dem potentiell möglichen Unternehmensengagement (Kap. 7.3) in den ausgewählten Quartieren beantwortet.

7.1 „Status quo“

Die erste handlungsleitende Forschungsfrage dieser Arbeit fragt nach dem aktuellen Stand des Engagements und der Einbindung von Unternehmen in den drei ausgewählten Quartierentwicklungsprojekten:

Welche Formen von Unternehmensengagement existieren in ausgewählten Quartieren?

Weitergehend stellten die Autoren auch Fragen nach der Initiierung von bestehendem Engagement (oder Kontakten zwischen Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen und Quartierentwicklungsprojekten) sowie nach Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren.

7.1.1 Formen des Engagements

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Engagementformen, die von den Befragten genannt wurden. Es stellt sich die Frage, ob es sich bei den genannten Formen tatsächlich um Corporate Citizenship handelt, wie es in Kapitel 3 definiert wurde. Um dies zu überprüfen, werden die in den Forschungsergebnissen aufgeführten Engagements, den Formen von Corporate Citizenship (vgl. Kap 3) zugeordnet.

Art des Engagement	Beispiele
finanziell	Sportanlässe im Quartier finanzielle Unterstützung von Projekten (z.B. Shop & Food Luzern, Start-up-Projekt Olten) Unterstützung von Privatpersonen (z.B. Krippenbeiträge für Kinder)
Sachleistungen	Räume für Anlässe, vergünstigte Drucksachen oder technisches Equipment für QE-Projekte
Mitarbeit in thematischen Arbeitsgruppen der Quartierentwicklungsprojekte	Gewerbevertreter bringen ihre Interessen ein und diskutieren mit
als Sozialunternehmen (sozialer Geschäftszweck)	Quartierlädeli Baselstrasse Luzern: Vereinsgründung für Betrieb, Angebot von geschützten Arbeitsplätzen
im Rahmen der Geschäftstätigkeit	Angebot: studentisches Wohnen bauliche Investitionen Belebung des Quartiers durch kulturelle Angebote Arbeitsplätze / Lehrstellen

Tab. 6: In den Leitfadenterviews erwähnte Formen des Engagements

a) Corporate Giving

Die am häufigsten genannten Engagements lassen sich Corporate Giving zuordnen (Tab. 6: weisse Felder). Hierzu zählen sowohl finanzielle Engagements, als auch vergünstigt oder kostenlos angebotene Sachleistungen, die den Quartierentwicklungsprojekten direkt oder indirekt durch die Unterstützung von sozialen Organisationen oder Projekten zugute kommen.

Bei der Vergabe von Geld- oder Sachzuwendungen werden von den meisten Unternehmen lokale Organisationen bevorzugt behandelt. Es handelt sich in den meisten Fällen um Spenden und Zuwendungen und nicht um Sponsoring, da die Unternehmen keine direkte Gegenleistung (z.B. Logopräsenz) erwarten.

Die wenigsten Unternehmen ergreifen die Initiative zu dieser Form des Engagements von sich aus, sondern reagieren auf schriftliche oder persönliche Anfragen. Teilweise entsteht die Idee für ein Engagement auch spontan im informellen Gespräch. Dies trifft vor allem auf grössere Unternehmen zu, von denen viele bereits seit längerem Kontakte zur Gemeindeverwaltung und -politik pflegen. In Gemeinden, in denen Personen der Gemeindeverwaltung stark in die Quartierentwicklungsprojekte involviert oder federführend sind, werden die Unternehmen auch auf deren Belange und Anliegen aufmerksam.

b) Corporate Foundation und Corporate Volunteering

In den Interviews wurden keine Stiftungen (Foundations) erwähnt, die sich für Quartierbelange einsetzen. Einzelne UnternehmensvertreterInnen engagieren sich in Arbeitsgruppen der Quartierentwicklungsprojekte, beispielsweise solche, die sich mit den Interessen und Bedürfnissen

des Quartiergewerbes auseinandersetzen. Diese Engagements könnten in manchen Fällen zu Corporate Volunteering führen, wenn beispielsweise Unternehmen beschliessen, ihren Mitarbeitenden einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Mitarbeit in Arbeitsgruppen freizustellen. Da dieses Engagement jedoch aktuell in der Freizeit der engagierten Personen geschieht, handelt es sich um privates Engagement. Es ist also eher dem Potential zuzuordnen. Dazu zählt auch, dass international tätige Unternehmen wie beispielsweise IKEA in anderen Ländern Erfahrungen mit Corporate Volunteering gesammelt haben. Diese können sie in zukünftige Kooperationen dieser Art einbringen.

c) Corporate Partnership

Einzelne Gewerbetreibende engagieren sich in themenspezifischen Arbeitsgruppen der Quartierentwicklung. Darin können Ansätze zur Bildung von Corporate Partnerships gesehen werden (Tab. 6: hellgraue Felder). Allerdings sind diese Absprachen noch rein informeller, unverbindlicher Natur und nicht strategisch angelegt, wie dies in einer Corporate Partnership der Fall wäre.

d) Weitere Formen des Engagements

Weitere Engagements, die genannt wurden, können keiner Form von Corporate Citizenship zugeordnet werden (Tab. 6: dunkelgraue Felder).

Von mehreren Firmen wurden Aktivitäten als Engagement für die Entwicklung eines Quartiers genannt, die im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens getätigt werden. Dazu zählen beispielsweise bauliche Investitionen in Gebäude oder Infrastruktur im Interesse eines Unternehmens oder die Belebung des Quartiers durch die kulturellen Angebote eines Gastronomiebetriebs. Auch wenn solche Tätigkeiten einer positiven Entwicklung des Quartiers zugute kommen können, kann hier nicht von Corporate Citizenship gesprochen werden. Da dieses Engagement nicht in Zusammenarbeit (oder zumindest in Absprache) mit Partnerinnen und Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, also mit nicht-wirtschaftlichen Akteuren im Quartier, geschieht.

Ähnlich verhält es sich mit dem Angebot von Arbeitsplätzen und Lehrstellen durch die Unternehmen. Die Ausbildung von Lehrlingen kann zwar als Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne von CSR gesehen werden. Ein bürgerschaftliches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship im Quartier ist es allerdings nur, wenn das Unternehmen problematische Entwicklungen im Quartier angeht. So wäre es denkbar, dass beispielsweise Jugendliche aus dem lokalen Umfeld bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen bevorzugt oder geschützte Arbeitsplätze für ausgesteuerte QuartierbewohnerInnen angeboten werden.

Der Verein „Quartierlädeli Baselstrasse“ übernimmt eine Rolle als Sozialunternehmen, dessen Geschäftszweck auf die Lösung sozialer Probleme ausgerichtet ist und das nicht gewinnorientiert wirtschaftet. Deshalb kann auch hier nicht von Corporate Citizenship gesprochen werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in den untersuchten Quartierentwicklungsprojekten, abgesehen von klassischem Sponsoring und Spenden (welche dem Corporate Giving zugeordnet werden) wenig Unternehmensengagement im Sinne eines Corporate Citizenship gefunden wurde. Zwar sind einzelne Ansätze zu anderen Engagementformen vorhanden, doch gehören viele der genannten Engagements in den Bereich der regulären Geschäftstätigkeit und können nicht dem Corporate Citizenship zugeordnet werden. Wo ansatzweise Kooperationen mit Unternehmen bestehen, sind diese rein informell und unverbindlich.

Aufgrund der Aussage der Corvo-Studie, dass sich rund 80 % der Deutschschweizer Unternehmen gemeinnützig engagieren (vgl. Kap. 3.5.3, Abb. 5) ist es erstaunlich, dass sich dieses Engagement nur in solch geringem Masse in den Quartierentwicklungsprojekten zeigt. Ein möglicher Grund dafür ist, dass in zwei der drei untersuchten Quartiere (Spreitenbach und Luzern) keine oder nur wenige Unternehmen mit grossen finanziellen und personellen Ressourcen direkt im Quartier angesiedelt sind. Ähnliches wurde auch in vielen Programmgebieten der Sozialen Stadt in Deutschland festgestellt, da Quartierentwicklungsprojekte ja meist in sogenannten „benachteiligten“ Quartieren initiiert werden (vgl. Kap. 2.5 zur Rolle der Unternehmen und Kap. 7.1.4 zu den Misserfolgsk Faktoren), in denen häufig überwiegend Klein- und Kleinstunternehmen angesiedelt sind. Für ein Engagement kämen hier also eher grössere Unternehmen ausserhalb des Quartiers in Frage. Allerdings spielt bei denen womöglich der Quartierbezug als Motivation für ein Engagement weniger mit (vgl. Kap. 7.2). Zudem erachten die Befragten der Quartierentwicklung das Einbinden von Unternehmen ohne Verbindung zum Quartier als schwierig (vgl. Kap. 6.3.3).

7.1.2 Initiierung

Corporate Giving (Geld- und Sachspenden) scheint vor allem durch direkte Anfragen von Akteuren im Quartier an die Unternehmen zustande zu kommen. Dadurch werden jedoch keine regelmässigen Unterstützungsvereinbarungen eingegangen, sondern die Unternehmen entscheiden von Fall zu Fall. Fruchtbare Kontakte, die zu strategischeren, längerfristigen Engagements führen könnten, ergeben sich scheinbar aus der persönlichen Kontaktaufnahme oder informellen Gesprächen. Häufig werden diese nicht mit der Absicht geführt, die Unternehmen für ein Engagement zu gewinnen, sondern dienen dem gegenseitigen Kennenlernen. Dies gilt vor allem für Kontakte von Unternehmen zur Gemeindeverwaltung.

Auffällig ist, dass von Seiten der Quartierentwicklung nur selten gezielte, auf mittlere und größere Unternehmen zugeschnittene Versuche unternommen werden, diese in die Projekte einzubinden und für ein Engagement zu gewinnen. Die Kontaktversuche richten sich eher an das lokale Kleingewerbe, welches wie oben erwähnt selbst über wenig Ressourcen verfügt, oder an private Liegenschaftenbesitzer und Stockwerkeigentümer, die jedoch nicht immer im Quartier ansässig sind.

Mit einer Ausnahme wurden von den Unternehmen auch keine eigenen Bemühungen erwähnt. Es entsteht der Eindruck, dass viele Unternehmen die Quartierentwicklungsprojekte zwar interessiert beobachten oder zumindest offen für deren Anliegen sind, sich aber nicht aus eigener Initiative in die Projekte involvieren.

7.1.3 Erfolgsfaktoren

Viele der in den Interviews genannten Erfolgsfaktoren lassen sich einem (oder mehreren) der sieben „Erfolgsbausteine“ zuordnen, welche Endres (2008) für den Aufbau von Engagementpartnerschaften zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen in Deutschland identifiziert (S. 50-52). Andere wiederum beziehen sich auf die lokale Verbundenheit der Unternehmen. Diese sind spezifisch für das Engagement im lokalen Umfeld und entsprechen keinem der erwähnten Erfolgsbausteine. Tabelle 7 stellt die in der vorliegenden Forschung genannten Erfolgsfaktoren den Erfolgsbausteinen nach Endres gegenüber:

In den Interviews erwähnte Erfolgsfaktoren	Erfolgsbausteine nach Endres (2008)
Zielgruppen / Themen und Grundwerte von Projekt und Unternehmen stimmen überein	Gemeinsame Ziele
in Quartierentwicklungsprojekten die Perspektive der Unternehmen von Anfang an mitdenken (Kenntnisse der „Unternehmenslogik“)	Bereitschaft zum Perspektivenwechsel (als zentrale Kooperationsvoraussetzung)
	Gemeinsame Kommunikation (gemeinsame Sprache und direkte Kommunikationswege)
persönliche Kontakte / informeller Austausch (einander kennen)	Gegenseitiges Vertrauen
	Regelmässige Kontaktpflege
Vorteil eines Engagement wird für das Unternehmen ersichtlich gemacht	Es darf nur Gewinner geben (Win-win-Kooperationen)
persönliche Verbundenheit und individuelle Vorlieben der Geschäftsleitung erhöhen die Bereitschaft für ein Engagement	
Verankerung des Unternehmens im Quartier	
	Sich auf etwas Neues einlassen (Ausgang und Nutzen nicht im Detail vorherzusehen)

Tab. 7: Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Kooperationen (eigene Darstellung)

Diese Gegenüberstellung zeigt, dass viele der bekannten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen auch von den Befragten in Bezug auf Unternehmensengagement in der Quartierentwicklung als relevant und wichtig empfunden werden.

7.1.4 Misserfolgskfaktoren

Neben dem Umkehrschluss von oben (nämlich der ungenügenden Information und spezifischen Einbezug von Unternehmen von Seiten der Quartierentwicklung und einer mangelhaften Kommunikation) wurde auch ein schlechtes Quartierimage als Misserfolgskfaktor für die Einbindung von Unternehmen in die Quartierentwicklung genannt. Ein solches Image lässt sich jedoch kurzfristig kaum ändern – vielmehr ist dessen Verbesserung häufig eines der längerfristigen Ziele von Quartierentwicklungsprozessen. Dies gilt ebenso für ein weiteres, auch in deutschen Quartierentwicklungsprogrammen festgestelltes Problem (vgl. Kap. 2.5 Rolle der Unternehmen), dass kleinere Unternehmen und Gewerbe in benachteiligten Quartieren häufig zu wenig Ressourcen haben und selbst auf Unterstützung durch die Quartierentwicklungsprojekte angewiesen sind.

7.2 Interessen, Motivationen und Erwartungen

Interessen, Motivationen und Erwartungen sind nicht nur für bestehende Engagements (vgl. Kap. 7.1, sondern auch in Bezug auf potentielles, zukünftiges Engagement von Unternehmen in der Quartierentwicklung (vgl. Kap. 7.3) von Bedeutung, weshalb sie hier in einem gesonderten Kapitel behandelt werden.

Die in den Interviews geäußerten Interessen und Motivationen von Unternehmen beziehen sich vor allem auf die Verbesserungen der Beziehung zum lokalen Umfeld und die Förderung der positiven Entwicklung der Region und zur Politik. Dies ist teilweise auch für grössere, internationale Unternehmen eine Motivation oder für solche, die neu zur Gemeinde zugezogen sind. Eine Werbewirksamkeit erwartet nur ein Teil der befragten Unternehmen, für einige ist dies explizit nicht die Motivation für ein lokales Engagement.

Für einen Teil der Unternehmen (in der Befragung primär die KMU) spielt der persönliche lokale Bezug der eigenen Mitarbeitenden und / oder Mitgliedern der Geschäftsleitung eine wichtige Rolle beim Entscheid für oder gegen ein Engagement. Dieser kann darin bestehen, dass sie im Quartier wohnen und/oder dort aufgewachsen sind.

Diese Aussagen passen gut ins Bild, welches die Corvo-Studie über das Unternehmensengagement in der Schweiz zeichnet (vgl. Kap. 3.5.3). Sie bestätigen auch die Aussagen von Christen

Jakob (2009), dass sich Schweizer KMU weniger aus strategischen Gründen engagieren und dass sich viele Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung primär auf das Handlungsfeld der Mitarbeitenden beziehen (S. 45).

Wie unter dem Punkt „Initiierung“ (Kap. 7.1.2) erwähnt, entstehen viele Engagements auf informeller Basis und nicht aufgrund gezielter Bemühungen. Auch für Deutschland scheint dies nach wie vor zuzutreffen, wie es Jakob, Janning & Placke (2008), gestützt auf die Aussagen zahlreicher anderer Autorinnen und Autoren beschreiben: „Darüber hinaus ist das soziale Engagement der Unternehmen nur selten integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie, sondern die Praxis ist vielfach von Zufälligkeiten, Spontaneität und gutem Willen geprägt und zeugt nicht von einem neuen Rollenverständnis von Unternehmen“ (S. 28).

Unternehmen erwarten eine aktive Rolle der Quartierentwicklung. Diese soll innovative Projektideen entwickeln, die für ein Unternehmensengagement attraktiv sind und für die sie selbst die Hauptverantwortung übernimmt. Dies macht auch aus Sicht der Quartierentwicklung Sinn, denn auch diese möchte, dass die Unternehmen an laufende Prozesse und Rahmenbedingungen anknüpfen und mit ihrem Engagement keine Partikularinteressen verfolgen.

7.3 Potential zukünftigen Unternehmensengagements

An dieser Stelle wird die zweite handlungsleitende Forschungsfrage aufgegriffen und aufgrund der Aussagen in den Leitfadenterviews beantwortet:

Welche Potentiale der Zusammenarbeit wären noch auszuschöpfen und welche Faktoren sind dabei zu beachten?

Obwohl von den Verantwortlichen der Quartierentwicklungsprojekte das Engagement bzw. die Zusammenarbeit mit Unternehmen sehr begrüsst wird, sind, abgesehen von Corporate Giving nur wenig konkrete Möglichkeiten dafür genannt worden (Wohnangebote für Studierende oder Unterstützung von Start-up-Unternehmen). Von Unternehmen wird vor allem erwartet, dass sie Lehrstellen und Arbeitsplätze anbieten, was jedoch kein Engagement im Sinne des Corporate Citizenship darstellt (vgl. Kap. 7.1.1). Für die Unternehmen ist es klar die Aufgabe der Quartierentwicklung, Ideen zu entwickeln und damit an sie heran zu treten (vgl. Kap. 7.2). Generell ist beiderseits eine grosse Offenheit für eine Zusammenarbeit feststellbar, doch die Potentiale liegen nicht offen zutage und müssten auf geeignete Weise initiiert, gefördert und begleitet werden. Hier sehen die Autoren die Aufgabe von intermediären Instanzen in Form von Mittlerorganisationen (vgl. Jakob, Janning & Placke 2008) oder als (Ver-)Mittler tätigen Personen. Diese sollen demnach nicht nur wie beispielsweise die Quartiersekretariate in Basel (vgl. Roland

Frank, 2009) zwischen Quartierbevölkerung und Verwaltung vermitteln, sondern auch zwischen Unternehmen und den Quartierentwicklungsprojekten selbst (vgl. Abb. 8, Kap. 4.4). Diese Funktion kann, wie in Kapitel 8 gezeigt wird, von Verantwortlichen innerhalb der Quartierentwicklungsprojekte übernommen werden.

Die Antworten aus den Leitfadeninterviews zum Potential bleiben grösstenteils unspezifisch und lassen wenig Folgerungen für konkrete Kooperationsformen zu. Dennoch finden sich viele Aussagen zu generellen Aspekten, die für die Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Quartierentwicklung von Bedeutung sind. Die Autoren unternehmen im Folgenden den Versuch, aus den in Kapitel 6 vorgestellten Forschungsergebnissen **acht Thesen zum Potential von Unternehmensengagement in der Quartierentwicklung und zu dessen Nutzung** abzuleiten:

1. Unternehmen sind grundsätzlich offen für ein Engagement in der Quartierentwicklung.

Die Offenheit für ein Engagement, auch in Form einer Zusammenarbeit mit der Quartierentwicklung, wurde in den Interviews von den Unternehmen vielfach formuliert. Die Corvo-Studie (vgl. Kap. 3.5.3) zeigte bereits eine grosse allgemeine Engagementbereitschaft von Schweizer Unternehmen, die im Bereich der Quartierentwicklung vermutlich nur noch stärker aktiviert werden müsste. Die in dieser Arbeit befragten Unternehmen sagen klar, dass sie mit innovativen Ideen für ein lokales Engagement zu gewinnen sind.

2. Das Potential von finanziellen Engagements wird häufig überschätzt.

Finanzielle Engagements von Unternehmen sind wohl die nächstliegende Form des Unternehmensengagements und wurden auf beiden Seiten vielfach genannt. Die meisten Befragten schätzen deren Potential bzw. Ausbaubarkeit jedoch als eher gering ein.

Auch aufgrund von theoretischen Überlegungen lohnt es sich, bei der Einbindung von Unternehmen in die Quartierentwicklung, über Corporate Giving hinaus zu denken. Wie in Kapitel 3.4 gezeigt wurde, liegt der grösste Nutzen von Corporate Citizenship für die Gesellschaft nicht in der Finanzierung von einzelnen Projekten, sondern im Aufbau von Beziehungen und dem Aufweichen von Grenzen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, also im Sozialen Kapital, welches durch Kooperationen aufgebaut wird.

3. Grundvoraussetzung für den Einbezug von Unternehmen in die Quartierentwicklung sind: Information, Knüpfen von Kontakten und der informelle Austausch.

Mehrere der befragten Unternehmen betonen die Wichtigkeit der gegenseitigen Information. Es ist ihnen einerseits ein Bedürfnis, die Quartierbevölkerung und -institutionen über ihre Aktivitäten, Arbeitsweisen und Absichten zu informieren als auch über laufende Prozesse im Quartier informiert zu sein. Persönliche Kontakte und informeller Austausch wird immer wieder als fruchtbarste Quelle einer Zusammenarbeit genannt, durch welche auch das gegenseitige Vertrauen gestärkt wird. All diese Aspekte finden sich auch in zwei der bereits in Kapitel 7.1.3 erwähnten Erfolgsbausteinen für den Aufbau von Engagementpartnerschaften durch sogenannte Mittler (Endres 2008, S. 50-52):

- Baustein „*Gegenseitiges Vertrauen*“: Dieses wird durch die gegenseitige Information und den informellen Austausch mit den potentiellen Kooperationspartnerinnen und -partnern aufgebaut. Die Vertrauensbeziehung soll dabei sowohl „auf der operativen Ebene der Beteiligten“ als auch „auf der Ebene der Organisations- bzw. Unternehmensleitungen“ aufgebaut werden.
- Baustein „*Regelmässige Kontaktpflege*“: Damit eine Kooperation längerfristig Bestand haben kann, ist nach Endres eine Kommunikation „auch ausserhalb des Arbeitshandelns“, also mit informellem Charakter, wesentlich.

4. Essentiell für den Aufbau von Kooperationen sind neben dem Finden einer „gemeinsamen Sprache“ auch eine gewisse Übereinstimmung von Grundwerten und Zielen.

Verantwortliche der Quartierentwicklung nennen als wichtige Voraussetzungen für den Aufbau einer Zusammenarbeit mit Unternehmen eine gemeinsame Sprache und unternehmensadäquate Vernetzung. Einen Anknüpfungspunkt können gemeinsame Themen bieten (z.B. Kinder). Den grössten Nutzen einer Kooperation für die Quartierentwicklung sehen sie, wenn eigene Ziele mit denjenigen der Unternehmen übereinstimmen (z.B. die Verbesserung des Quartierimages). Unternehmen erwarten, dass ihnen aufgezeigt wird, weshalb gerade sie am besten für ein Engagement geeignet sind. Beide Seiten erwähnen ausserdem, dass die Grundwerte mit dem potentiellen Kooperationspartnerinnen und -partnern kompatibel sein müssen, damit sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen könnten.

Auch Endres (ibid.) betont den Wert dieser Faktoren in Form der folgenden drei Erfolgsbausteine:

- Baustein „*Bereitschaft zum Perspektivenwechsel*“: Endres meint damit die „Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Perspektive der Kooperationspartner hineinzusetzen“.
- Baustein „*Gemeinsame Ziele*“: Zielvorstellungen oder Visionen von Kooperationen sollen gemeinsam entwickelt werden.

Beide Bausteine sprechen dafür, dass – wie in den Interviews betont – die Perspektive der Unternehmen in der Quartierentwicklung von Anfang an mitgedacht werden sollte.

- Baustein „*Gemeinsame Kommunikation*“: Eine gemeinsame Sprache und direkte Kommunikationswege sind nach Endres wichtige Voraussetzungen für Kooperationen. Die richtige Sprache muss sowohl auf der sozialen als auch auf der fachlichen Ebene gefunden werden.

5. Der Kontakt zu Unternehmen ist zeitaufwändig und anspruchsvoll. Entsprechend braucht es genügend Ressourcen und interdisziplinäres Know-how.

Von Seiten der Quartierentwicklung wird erwähnt, dass die Vernetzungsaufgaben mit Unternehmen viel Zeit in Anspruch nehmen und es oft an personellen Ressourcen mangelt. Ausserdem brauche es entsprechendes interdisziplinäres Know-how und Kenntnisse der „Unternehmenslogik“, welche meist erst erworben werden müssen.

Jakob, Janning & Placke (2008) beklagen in diesem Zusammenhang die knappen finanziellen Ressourcen von Mittlerorganisationen aufgrund von mangelnder öffentlicher Anerkennung von Mittlertätigkeiten (S. 36). Doch Finanzen allein reichen nicht aus, es braucht auch Wissen und Können aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen (S. 38). Interdisziplinäre Kompetenzen sind vor allem auch in Bezug auf die Kommunikation sehr wichtig (vgl. These 4).

6. Der Nutzen von Kooperationen für die Unternehmen ist selten offensichtlich – diesen aufzuzeigen ist schwierig, aber notwendig.

Sowohl von Quartierentwicklungs- wie auch von Unternehmerseite wird eine Schwierigkeit darin gesehen, den Nutzen eines Engagements – der sich gerade für lokale Projekte nicht immer von selbst versteht – aufzuzeigen. Noch schwieriger ist es, aufzuzeigen, in welcher Form ein Unternehmen selbst vom Engagement profitieren kann, da dieser Nutzen erst längerfristig wirksam wird und ein direkter Zusammenhang kaum ersichtlich ist. Ausserdem sind Motivationen

der Unternehmen sehr unterschiedlich (vgl. Kap. 7.2), so dass für den Aufbau von Kooperationen gute Kenntnisse der Unternehmensphilosophien und -kulturen notwendig sind.

Enders (2008) verdeutlicht dies mit einem weiteren Erfolgsbaustein:

- „*Es darf nur Gewinner geben*“: Beide PartnerInnen einer Kooperation müssen in irgend einer Form profitieren können, sonst wird sich eine Seite früher oder später ausgenutzt fühlen und sich zurückziehen. (S. 51)

Auch aus diesem Grund sind die interdisziplinären Kompetenzen der Mittler (vgl. These 5) von grosser Bedeutung.

7. Potentielle PartnerInnen für die Quartierentwicklung sind Unternehmen...

- **... deren Angestellte im Quartier leben und/oder deren Geschäftsleitung lokal verbunden ist.**

- **... die sich lokal verankern wollen.**

Dies kann auch bei grösseren, international ausgerichteten Firmen der Fall sein, deren lokales Engagement Teil der Geschäftsstrategie ist. Die Quartierentwicklung verfügt über eine gute lokale Vernetzung und Kontakte, die für die Unternehmen nutzbar gemacht werden können.

- **... deren fachliches (Geschäftsbereich-bezogenes) Know-how für die Quartierentwicklung von Nutzen sein könnte.**

Hier ergibt sich Potential für Corporate Partnerships, bei denen der Austausch von Ressourcen und Kompetenzen im Vordergrund steht.

- **... die ein spezifisches Wissen über das Quartier und seine Bewohnerschaft haben.**

Unternehmen, die als lokale Akteure teilweise schon sehr lange im Quartier wirtschaften und einen intensiven Kontakt mit Kundinnen und Kunden pflegen, an deren Bedürfnissen sie sich orientieren, können für die Quartierentwicklung auch eine Quelle von lokalem (Insider-)Wissen sein.

Diese Merkmale von potentiellen Unternehmenspartnerinnen und -partnern ergeben sich einerseits aus den in den Interviews erwähnten Motivationen und Interessen der Unternehmen, andererseits aus den Ressourcen, die beide Seiten in eine Zusammenarbeit einbringen können oder sich daraus erhoffen.

8. Die Risiken von Kooperationen sind klein – Experimente lohnen sich.

Die Befragten beider Seiten sehen wenig Risiken in einer Zusammenarbeit mit bzw. einem Unternehmensengagement in der Quartierentwicklung. Dabei zeigen Unternehmen Interesse und Offenheit gegenüber innovativen Ansätzen und unkonventionellen Ideen. Dem relativ kleinen Risiko steht die Aussicht auf einen beidseitigen Gewinn gegenüber. Vor allem die Verantwortlichen der Quartierentwicklung sollten deshalb nach Meinung der Autoren in Bezug auf den Mitinbezug der Unternehmen aktiver und experimentierfreudiger werden.

Auch dazu formuliert Enders (2008) einen Erfolgsbaustein:

- „Sich auf etwas Neues einlassen“: Da „der Ausgang und Nutzen von Engagementpartnerschaften“ nie genau vorhersehbar ist, braucht es auf beiden Seiten Mut und Offenheit, sich auf neue, unbekanntere Wege einzulassen, welche vordergründig risikobehaftet erscheinen mögen. Diese bergen jedoch viele Chancen und Innovationspotentiale. (S. 50)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der Schweiz wenig Erfahrung mit lokalem Engagement von Unternehmen vorhanden zu sein scheint. Gerade in strategischen Partnerschaften von Unternehmen mit lokalen Akteuren oder der Quartierentwicklungsprojekte selbst liegt noch viel Potential, das jedoch erst noch entdeckt und sichtbar gemacht werden will. Insbesondere die Thesen 3 bis 6, welche im vorherigen Unterkapitel aufgestellt wurden, sprechen dafür, dass dazu intermediäre Instanzen als (Ver-)Mittler für den erfolgreichen Aufbau von Engagementpartnerschaften nötig sind. Die Autoren sind der Meinung, dass die Quartierentwicklungsprojekte selbst (wo dies noch nicht geschehen ist), analog zum deutschen Modell des Quartiermanagement, solche Instanzen aufbauen und dafür dediziert personelle Ressourcen investieren sollten. Die als Mittler tätigen Personen brauchen dabei insbesondere auch die für Unternehmen relevanten interdisziplinären Kompetenzen.

8 Schlussfolgerungen für die Praxis der Quartierentwicklung

Das folgende Kapitel bildet den Schlussteil dieser Arbeit. Erkenntnisse aus der theoretischen Herleitung und der durchgeführten Forschung werden zu Handlungswissen verdichtet. Im Zentrum steht die Beantwortung der vierten Fragestellung dieser Arbeit:

Wie können Professionelle der Quartierentwicklung mögliche Potentiale zur Beteiligung von Unternehmen ausschöpfen?

Im ersten Teil dieses Kapitels wird die Bedeutung der intermediären Instanz in der Quartierentwicklung für den Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen erläutert und die nötigen Kompetenzen für die Einnahme dieser Rolle identifiziert. Ein spezieller Fokus richtet sich auf die Profession der Soziokulturellen Animation (SKA). Welche Kompetenzen kann die SKA einbringen, um sich als Teil der intermediären Instanz zu positionieren? Der zweite Teil behandelt die konkrete Handlungsebene der Ausschöpfung des Potentials. Zehn von Damm und Lang (2002) vorgeschlagene Handlungsschritte zum Aufbau von Kooperationen werden mit den Forschungsergebnissen abgeglichen. Den dritten und letzten Teil bildet das Fazit, in dem zudem Fragen aufgeworfen werden, welche die Autoren für eine vertiefte Bearbeitung der Thematik vorschlagen.

8.1 Positionierung der Soziokulturellen Animation in der intermediären Instanz

Wie im Kapitel 4.3 aufgezeigt wurde, ist die Einbindung von Unternehmen in Quartierentwicklungsprozesse im Sinne von Corporate Citizenship aufgrund von ähnlichen Zielen, Akteuren bzw. Stakeholdern und dem gemeinsamen Nutzen der Förderung des Sozialkapitals sinnvoll. Dabei spielen intermediäre Instanzen eine wichtige Rolle, da sie zwischen Verwaltung, Markt und Zivilgesellschaft vermitteln können. Diese beiden Befunde werden durch die vorliegende Forschung erhärtet. Zudem werden intermediäre Instanzen für die Organisation von Quartierentwicklungsprozessen (wie allgemein für die sozialraumorientierte Soziale Arbeit) empfohlen (vgl. Fehren, 2008, S. 185-198) und erprobte Modelle dafür, wie das Quartiermanagement in Deutschland, existieren bereits (vgl. Kap. 2.3). Wie die Autoren in Kapitel 7 darlegen, bietet es sich an, dass sich die Verantwortlichen der Quartierentwicklungsprojekte selbst um den Aufbau der intermediären Instanzen kümmern und die entsprechenden personellen Ressourcen stellen.

Welche Kompetenzen und Eigenschaften sind nun für die intermediären Instanzen in der Quartierentwicklung in Bezug auf Corporate Citizenship notwendig und welche Rolle können Profes-

sionelle der SKA darin spielen? Jakob, Janning & Placke (2008, S. 38-39) zählen die Anforderungen an Wissen und Können von Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlororganisationen auf. Tabelle 8 zeigt, ob diese durch die vorliegende Forschung im Bereich der Quartierentwicklung bestätigt werden können und welche davon die SKA aufgrund ihres beruflichen Selbstverständnisses erfüllen kann.

Anforderungen an Mittlerorganisationen nach Jakob, Janning & Placke (2008, S. 38-39)	Bestätigt durch vorliegende Forschung?	Durch SKA erfüllt?	
1) Soziale und kommunikative Kompetenzen	+	+	a) Vermittlungsfunktion
2) Moderieren, aushandeln und motivieren können	+	+	
3) Grundlegendes Verständnis von Abläufen, Handlungslogiken und Organisationsstrukturen in Unternehmen	+	teilweise	
4) Sprache der jeweiligen Akteure sprechen	+	teilweise	
5) Kompetenzen des Projektmanagements (Handlungsbedarfe identifizieren, Problemlösungen entwerfen, Akteure für Umsetzung gewinnen, Finanzierungsmöglichkeiten öffnen)	+	+	b) Projektmanagement
6) Fähigkeit und Bereitschaft prozessorientiert in offenen Settings zu arbeiten	+	+	
7) Wissen über das Funktionieren von zivilgesellschaftlichen Organisationen		+	c) spezif. Wissen
8) Wissen und Können im Bereich des Corporate Citizenship		- (Erfahrung fehlt)	

Tab. 8: Anforderungen an die intermediäre Instanzen in der Quartierentwicklung (eigene Darstellung)

Wie Tabelle 8 zeigt, kann ein grosser Teil der Anforderungen an die intermediären Instanzen (Punkte 1 bis 8) von der SKA erfüllt werden. Die aufgeführten Punkte lassen sich grob in drei Bereiche gruppieren: a) Anforderungen, welche die Vermittlungsfunktion betreffen, b) Kompetenzen des Projektmanagement und c) weiteres spezifisches Wissen. Im Folgenden werden diese genauer ausgeführt.

a) Vermittlungsfunktion

Die Vermittlungsfunktion entspricht dem eigentlichen Wesen der intermediären Instanz. Während es sich bei den Punkten 1 und 2 um geforderte Handlungskompetenzen handelt, betreffen die Punkte 3 und 4 dazu nötige Kenntnisse und Fähigkeiten. All diese Punkte sind auch deutlich aus der vorliegenden Forschung hervorgegangen und wurden in den Thesen 3-6 der Diskussion (Kap. 7.3) thematisiert. Die Vermittlung ist nach Hangartner (2010) eine der vier Hauptaufgaben der SKA (S. 296-300), wodurch sich deren Professionelle in idealer Weise für diese Aufgaben anbieten.

Für die Vermittlung mit privatwirtschaftlichen Partnerinnen und Partnern braucht es jedoch auch Kenntnisse der wirtschaftlichen und unternehmerischen Perspektive (Punkt 3) und damit der dazu gehörigen Sprache (Punkt 4). Diese werden zwar in einzelnen Modulen von Bachelor-Studiengängen der SKA thematisiert (vgl. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, 2010) – vertieft jedoch nur in wenigen Wahlpflichtmodulen. Professionelle der SKA erfüllen diese Anforderungen deshalb nur bedingt und müssten sich das entsprechende Wissen teilweise erst noch aneignen.

Die intermediäre Vermittlungsfunktion der SKA ist in Anlehnung an Marcel Spierts zwischen System und Lebenswelt anzusiedeln. Das System wird als zweckrationaler „Ort des strategischen Handelns, der instrumentellen Beziehungen, des marktkonformen Kalkulierens, der Produktion und des Markts und der Herrschaft“ beschrieben. Die Lebenswelt ist hingegen als verständigungsorientierter „Ort des kommunikativen Handelns, der Verständigung, der sozialen Herkunft, der Alltagserfahrungen, der Selbstreproduktion und –interpretation und der Hintergrundgewissheiten und –fertigkeiten“ zu verstehen. (Hangartner, 2010, S. 274-278)

Bezogen auf das Thema Quartierentwicklung können also sowohl die Gemeindeverwaltung als auch die Unternehmen dem System, die Zivilgesellschaft aber der Lebenswelt zugeordnet werden. Dies wird in Abbildung 10 als Weiterentwicklung des in Kapitel 4.4 vorgestellten Modells veranschaulicht. Die SKA kann demnach ihre Vermittlungskompetenzen primär in die Beziehungen der Zivilgesellschaft zur Verwaltung einerseits und zu den Unternehmen andererseits einbringen. Die Kooperationen der Verwaltung mit den Unternehmen (Public-Private-Partnership) stehen dabei nicht im Fokus der SKA und sollten nach Ansicht der Autoren von Fachleuten anderer Disziplinen (z.B. der Betriebswirtschaft) betreut werden. Die intermediäre Instanz sollte also interdisziplinär zusammengesetzt und die Tätigkeiten deren fachlichen VertreterInnen gut aufeinander abgestimmt sein. Dies liegt in der Verantwortung der Quartierentwicklungsprojekte, welche die intermediäre Instanz stellen.

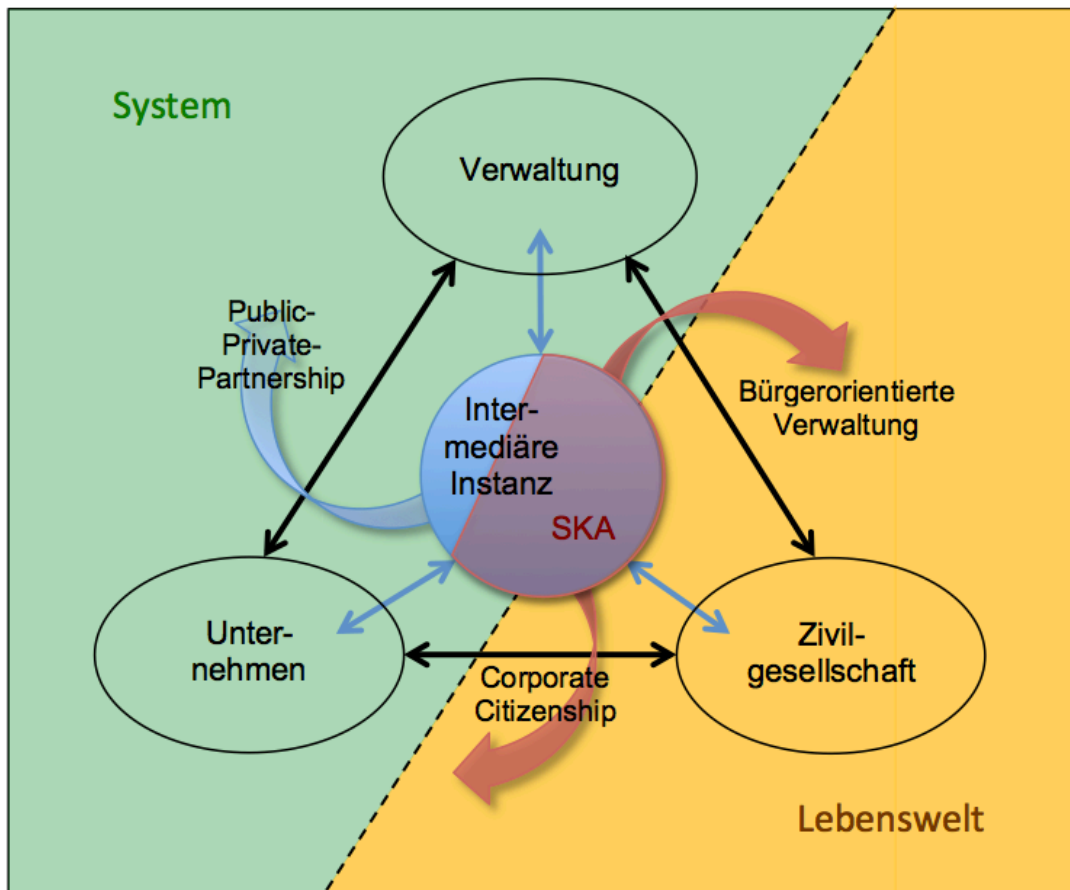


Abb. 10: Intermediäre Instanz im netzwerkorientierten Selbstverständnis der Quartierentwicklung und Positionierung der SKA (eigene Darstellung in Anlehnung an Drilling, 2009b und Hangartner, 2010)

b) Projektmanagement

Der zweite Anforderungsbereich betrifft die Kompetenzen des Projektmanagements (Punkte 5 und 6 in Tab. 8). MittlerInnen müssen nach Jakob, Janning & Placke (2008) prozessorientiert in offenen Settings arbeiten können. Wie die vorliegende Forschung zeigt, erwarten die Unternehmen von den Verantwortlichen der Quartierentwicklungsprojekte, dass sie die Fäden in die Hand nehmen. Das heißt selbst Ideen entwickeln, Kooperationen initiieren und die Verantwortung für die daraus entstandenen Projekte übernehmen. Dabei ist Quartierentwicklung ein offener Prozess und die nötigen Beziehungen für Kooperationen entwickeln sich, wie viele der Interviewten betonen, oft auch in informellen Settings.

Auch in diesem Bereich bringt die SKA viele Erfahrungen und Methodenkenntnisse mit. Projekte werden „als zentrales Arbeitsinstrument der Soziokulturellen Animation verstanden“ (Willener, 2007, S. 12). Professionelle der SKA können zudem „eine Fachkompetenz für Interventionen und Prozessgestaltung vorweisen“ (Willener, 2010, S. 367).

c) spezifisches Wissen

Der dritte Bereich betrifft zusätzliches spezifisches Wissen, das nach Jakob, Janning & Placke (2008) für eine Mittlertätigkeit erforderlich ist (Punkte 7 und 8 in Tab. 8). Natürlich braucht es neben dem Verständnis für die Unternehmen auch Kenntnisse über zivilgesellschaftliche Organisationen. Diese Kenntnisse können für die SKA vorausgesetzt werden, da sie in ihrer alltäglichen Arbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen in Kontakt steht und häufig selbst in diesen tätig ist. Anders verhält es sich mit dem Wissen und Können im Bereich des Corporate Citizenship, in dem es den Professionellen der SKA an Erfahrung fehlt. Nach den Erkenntnissen der Autoren aus der Literaturrecherche und den Gesprächen mit Fachleuten kann dieses Thema bis zum jetzigen Zeitpunkt gar als blinder Fleck der SKA bezeichnet werden, der erst in letzter Zeit auch innerhalb der Sozialen Arbeit vermehrt Beachtung zu finden scheint. Hier sind die Fachleute der SKA am stärksten auf die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen und auf Praxiserfahrungen mit Corporate Citizenship in anderen Bereichen angewiesen.

8.2 Aufbau von Kooperationen

Wie wichtig intermediäre Instanzen in der Quartierentwicklung für den Aufbau von Kooperationen sind und welche Kompetenzen dazu nötig sind, wurde hergeleitet. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Vorgehensweise, wie intermediäre Instanzen Kooperationen im Quartier aufbauen, begleiten bzw. selbst eingehen können.

Dazu wird ein Blick auf die Praxiserfahrung mit Corporate Citizenship im Bereich Jugendarbeit in Deutschland geworfen. Damm und Lang (2002) schlagen in ihrer Wegleitung zum Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen zehn Arbeitsschritte vor. Hergeleitet sind diese Schritte aus den Erfahrungen, welche die Bundesinitiative UPJ (vgl. Kap. 3.5.2) im Aufbau und Beratung von zahlreichen Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisationen der Jugendarbeit gesammelt hat. (S. 43)

Die zehn Arbeitsschritte werden hier ausgeführt und mit den in Kapitel 7.3 aufgestellten Thesen abgeglichen. Sie bieten auch Verantwortlichen der Quartierentwicklung eine Wegweisung um Kooperationen mit Unternehmen aufzubauen, aber auch um als Mittler Kooperationen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen zu initiieren und zu unterstützen.

Damm und Lang haben diese Handlungsschritte speziell für Organisationen der Jugendarbeit in Deutschland zugeschnitten. Die Autoren dieser Arbeit schreiben diesen Handlungsschritten aber auch Gültigkeit für intermediäre Instanzen der Quartierentwicklung zu, da die Abfolge und die Kernaussagen der Schritte generell für den Aufbau von benannten Kooperationen zutreffen. Die

hier durchgeführte Forschung erweitert die Schritte für die spezifische Situation der Quartierentwicklung.

Schritt 1: Kooperation planen

In einem ersten Schritt wird eine mögliche Kooperation mit einem oder mehreren Unternehmen geplant. Hier werden die zu bearbeitende Thematik sowie die Ziele und Möglichkeiten eines Unternehmensengagements festgelegt. Wichtig dabei ist, dass hier für den Aufbau nötige Ressourcen von Beginn weg eingeplant und Haltungen definiert werden. (Damm & Lang, 2002, S. 43-44)

Zu den zentralen Aufgaben der intermediären Ebene der Quartierentwicklung gehört die Entwicklung von Projekten unter der Beteiligung der Quartierbevölkerung (vgl. Kap. 2.3). Im Rahmen dieses Entwicklungsprozesses zu Beginn eines Projekts müssen mögliche Kooperationen mit Unternehmen bereits mitgedacht werden. Die Forschung hat gezeigt, dass das Mitdenken der Perspektiven der Unternehmen bereits zu Beginn eines Quartierentwicklungsprozesses ein Erfolgsfaktor für mögliche Kooperationen ist. Persönliche Kontakte, die über informellen Austausch entstanden sind, sollten bereits bestehen (vgl. These 3). Dabei ist zu beachten, dass der Aufbau von Unternehmenskooperationen ein zeitintensiver Prozess ist. Diese Ressourcen müssen deshalb schon in der Vorprojektphase eingeplant werden (vgl. These 5).

Schritt 2: Das eigene Profil der Organisation herausarbeiten

Im nächsten Schritt geht es darum, das Profil der Organisation heraus zu arbeiten. Den potentiellen Unternehmenspartnerinnen und -partnern muss möglichst kurz und präzise aufgezeigt werden können, wofür die Organisation einsteht und was ihr Nutzen für die Gesellschaft ist. Dazu gehört es, auch die eigenen Stärken und Ressourcen zu definieren, um erklären zu können, warum die Organisation eine interessante Partnerin oder ein interessanter Partner ist. (Damm & Lang, 2002, S. 44-45)

Dieser Schritt ist stark abhängig von der Rolle, die eine intermediäre Quartierentwicklungsinstanz bei der möglichen Kooperation einnimmt. Entweder funktioniert sie selbst als Partnerin und übernimmt die Funktion der Projektentwicklerin. Dann muss das eigene Profil herausgearbeitet werden. In der Funktion einer Mittlerorganisation agiert sie aber als Unterstützerin für Organisationen im Quartier, welche eine Kooperation eingehen wollen und hilft mit, deren Profil auszuarbeiten. Was die Organisation für potentielle PartnerInnen interessant macht, ist eine Frage, die nicht einheitlich beantwortet werden kann. Wichtig dabei ist, dass dieser Nutzen in

einer Unternehmenslogik ausgearbeitet wird. Die Forschung hat gezeigt, dass Unternehmen grundsätzlich für Gespräche und innovative Vorschläge offen sind (vgl. These 1).

Schritt 3: Zugänge zur Unternehmenskooperation planen

Als nächstes müssen Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen einer Zusammenarbeit reflektiert werden. Hier stellt sich die Frage, was eigentlich von Unternehmenspartnerinnen oder -partnern erwartet wird. Soll die Zusammenarbeit kurzfristig oder langfristig sein? Werden Geld- oder Sachspenden, Arbeitskraft, Know-how, Lobbyarbeit oder Anderes erwartet? Zudem gilt es zu klären, wo mögliche Anknüpfungspunkte zu Unternehmen bestehen könnten, beispielsweise in Bezug auf ähnliche Zielgruppen und Themen oder benötigte Kompetenzen und Methoden. Auch sollten an diesem Punkt Kooperations-Hemmnisse wie fehlende Qualifikation, fehlende Handlungsvollmachten und Strukturen oder Vorbehalte diskutiert werden. (Damm & Lang, 2002, S. 45-48)

Bei diesem Schritt ist es wichtig zu bedenken, dass mit der Fokussierung auf reine finanzielle Engagements das Potential von Unternehmenskooperationen verkannt wird. So ist auch von den Unternehmen die Bereitschaft als reine Geldspender zu agieren bescheiden (vgl. These 2). Die Schwierigkeit besteht in diesem Schritt, sich klar zu werden, was Unternehmen über die Finanzen hinaus einbringen könnten und was der Nutzen für die Entwicklung des Quartiers sein könnte. In dieser Arbeit wurde hergeleitet, dass Kooperationen durch die Förderung von Sozialem Kapital durchaus eine positive Wirkung auf das Quartier haben. Die Quartierentwicklung soll sich also bewusst sein, dass alleine durch die entstandenen und ausgebauten Beziehungen (brückenbildendes Sozialkapital) ein wichtiger Beitrag für das Wohl des Quartiers geleistet wird. Weiter hat die Forschung gezeigt, dass allfälligen Kooperationen wenig Hemmnisse im Weg stehen. Die Risiken werden sowohl von der Seite der Quartierentwicklung als auch der Unternehmen als gering eingeschätzt (vgl. These 8).

Schritt 4: Das Profil der Person verdeutlichen, welche die Organisation beim Unternehmen repräsentiert

Eine Kooperation entsteht durch einen erfolgreichen Verhandlungsprozess. Deshalb nimmt die Person, welche diese Verhandlungen führt, eine zentrale und entscheidende Rolle ein. Damm und Lang (2002) verlangen von dieser Person kommunikative Fähigkeiten, Pioniergeist und Überzeugungskraft. Dafür muss die fähigste Person ausgewählt und mit den nötigen Entscheidungskompetenzen für die Verhandlung ausgestattet werden. (S. 48-49)

Diese Person muss zudem in der Lage sein, sich in einer Sprache und einer Logik auszudrücken,

die von Unternehmen verstanden wird (vgl. These 4). Quartierentwicklungsprojekte können hier einen Vorteil gegenüber anderer sozialen Organisationen oder gesellschaftlichen Akteuren haben. In interdisziplinär organisierten Quartierentwicklungsprojekten kann das nötige Know-how über Personen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund abgedeckt werden (vgl. These 5). Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren bringen dazu nötige Grundkompetenzen für den Verhandlungsprozess mit (vgl. Kap. 8.1). Ob aber im konkreten Fall gerade Professionelle der SKA die geforderten fähigsten Personen für den Verhandlungsprozess sind, hängt stark vom individuellen Profil der Animatorin oder des Animators und der Funktion innerhalb eines interdisziplinären Teams ab.

Schritt 5: Kooperationsbedarfe- und Möglichkeiten benennen

Der konkrete Bedarf an eine Kooperation und die konkreten Möglichkeiten für die Beteiligung von Unternehmen werden im fünften Schritt formuliert. Hier geht es darum, sich die Frage zu stellen, was von Unternehmen benötigt wird. Es empfiehlt sich, die Unternehmen nicht nur als UnterstützerInnen zu sehen, sondern als PartnerInnen für eine gemeinsame Problemlösung anzusprechen. So sollte die Ressourcenfrage und die Problemlösungsfrage und nicht die Geldfrage gestellt werden. Ein Gesuch um finanzielle Unterstützung wird mit einer Absage oder einem Geldbetrag beantwortet. Werden dagegen Unternehmen beispielsweise nach handwerklicher Unterstützung, Kontakten zu weiteren Firmen, Praktikumsplätzen, Beratungsarbeiten oder um die Beurteilung einer Problemsituation bzw. eines Handlungsbedarfs angefragt, wird das Spektrum der Antworten weit breiter ausfallen. (Damm & Lang, 2002, S. 49-51)

Für die Quartierentwicklung scheint aufgrund der Befragungen neben den Geld- und Sachleistungen vor allem fachliches Know-how von ansässigen Unternehmen sowie Kontakte und Wissen im bzw. über das Quartier interessant zu sein. Ein weiterer Anknüpfungspunkt könnte die Nutzung von Räumlichkeiten der Unternehmen sein. Es wird sich bewähren, wenn Kooperationen beispielsweise über ein Vernetzungsinteresse aufgebaut werden und erst in einem nächsten Schritt über ein konkretes Engagement diskutiert wird.

Schritt 6: KooperationspartnerInnen suchen

Erst wenn die vorherigen Schritte geklärt sind, geht es um die Suche nach geeigneten Kooperationspartnerinnen oder -partnern, da der eigene Kooperationsbedarf und das eigene Profil die Auswahl einschränken. Dabei können bereits vorhandene Kontakte und bestehende Netzwerke genutzt werden. Als Ansprechpersonen bei kleineren Unternehmen sind es die Geschäftsleiten-

den, bei grösseren die zuständige Person der Öffentlichkeitsarbeit. Es empfiehlt sich, die erste Kontaktaufnahme möglichst einfach und kurz zu halten. (Damm & Lang, 2002, S. 51-57)

Hier zählt es sich aus, wenn die Unternehmen im Vorfeld über die Quartierentwicklung unverbindlich informiert werden und bereits erste informelle Kontakte bestehen (vgl. These 3). Falls ein bekanntes Unternehmen in das Kooperationsvorhaben passt, kann es nun direkt angegangen werden. Bekannte UnternehmerInnen können aber auch als Schlüsselpersonen dienen, welche die Kontaktaufnahme mit weiteren Unternehmen erleichtern. Besondere Erfolgchancen für eine das Zustandekommen von Kooperationen versprechen die in These 7 aufgeführten Eigenschaften von Unternehmen.

Schritt 7: Angebote der Organisation an Unternehmenspartner formulieren

Im nächsten Schritt geht es darum, zu überlegen, was die Organisation den ausgewählten Kooperationspartnerinnen oder -partnern bieten kann. Hier kann das Profil aus Schritt 2 nach möglichen Ressourcen untersucht werden, die für das Gegenüber interessant sein könnten. Für eine längerfristige Zusammenarbeit ist es wichtig, dass nicht nur Nehmer- sondern auch Geberqualitäten aufgezeigt werden können. (Damm & Lang, 2002, S. 57-61)

Wie die These 6 beschreibt, ist das Aufzeigen des Nutzens für das Unternehmen eine grosse Herausforderung. Mögliche Nutzen und Motivationen von Unternehmen variieren sehr stark. Durch Kenntnisse der Unternehmensphilosophien und -kulturen der potentiellen PartnerInnen können aber passende Angebote ausgearbeitet werden. Die Quartierentwicklung kann einem Unternehmen vor allem die Verbesserung und Intensivierung der Beziehungen im lokalen Umfeld anbieten. Da beim Engagement von KMU vor allem die eigenen Mitarbeitenden im Fokus stehen, bietet dies eine Möglichkeit Angebote zu entwickeln, die den Mitarbeitenden (und ihren Familien) entweder zu Nutzen kommen, oder von diesen als erstrebenswert beurteilt werden.

Schritt 8: Gemeinsame Kooperationsprojekte entwickeln

Die konkrete Gestalt des Kooperationsprojekts wird nach Damm und Lang (2002) gemeinsam mit dem Unternehmen ausgearbeitet. Um eine längerfristige Zusammenarbeit gestalten zu können, ist es wichtig, dass die Interessen, Ziele, Motive und Werte der einzelnen PartnerInnen untereinander abgesprochen und ausgetauscht werden. Ebenso müssen Erfolgskriterien und Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart werden. (S. 61-63) „Je grösser die gemeinsamen Schnittflächen und je bedeutsamer die dabei erzielten Lösungen sowohl für die Sache wie für die PartnerInnen sind, desto bedeutungsvoller wird die Kooperation und desto grösser wird die

Bereitschaft den Ressourceneinsatz (...) zu erhöhen“ (S. 62).

Hier entfaltet sich der Kern der Kooperation, nämlich wie gesellschaftliche Akteure aus dem Quartier und Unternehmen gemeinsam nachhaltige Problemlösungsstrategien erarbeiten können. In der Forschung hat sich gezeigt, dass die UnternehmerInnen für die Entwicklung der Projekte die Hauptverantwortung bei der Quartierentwicklung sehen. Die Ziele dieser Projekte müssen möglichst viele Synergien mit den Unternehmenswerten und -zielen ergeben (vgl. These 4).

Schritt 9 und 10: Kooperation erproben und konsolidieren.

Bevor langfristige Festlegungen, insbesondere mit Partnerinnen und -partnern, die sich noch nicht gut kennen, vereinbart werden, wird die Kooperation in einer Pilotphase getestet. Dies ist vor allem für das Unternehmen wichtig, um heraus zu finden, ob die Partnerorganisation verlässlich ist und die versprochenen Angebote erbringt. Es geht darum, wechselseitiges Vertrauen aufzubauen und die Beziehung zu stärken. Nach der Pilotphase wird die Kooperation evaluiert. Die Ziele aus dem achten Schritt werden überprüft und durch allfällige weitere Erfolge ergänzt. Im Vorfeld ist es wichtig, dass der Unternehmenspartner oder die Unternehmenspartnerin regelmässig über den Verlauf und die Wirkung des Projekts informiert wurde. Durch das bessere Kennenlernen der PartnerInnen ist es möglich, dass im Verlauf der Pilotphase weitere Kooperationsangebote erarbeitet oder ersichtlich werden, die hier in die Evaluation mit einfließen. (Damm & Lang, 2002, S. 63-65)

Die Forschung hat unterstrichen, dass das gegenseitige Vertrauen ein grundlegender Aspekt gelingender Zusammenarbeit ist. Dieses wird durch den Austausch von Informationen in einem stetigen Prozess gefördert (vgl. These 3). Ob der gewünschte Nutzen für beide Seiten erzielt und ersichtlich wird, hängt von gewonnenen positiven Erfahrungen beider KooperationspartnerInnen ab. Es empfiehlt sich also in diesem Schritt Experimente zu wagen (vgl. These 8). Das Evaluieren dieser Erfahrungen und das Weitererzählen von Erfolgen wirkt sich positiv auf die Experimentierfreudigkeit beider Seiten aus. Ebenso wirkt das als Multiplikator, um die Grenzen zwischen unterschiedlichen Akteuren in einem Quartier aufzuweichen. Da bislang im Rahmen von Quartierentwicklungsprojekten noch kaum Erfahrungen mit solchen Kooperationen gesammelt und auch dokumentiert wurden, ist dieser Schritt unverzichtbar, um dem Potential von Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung ein erkennbareres Gesicht zu verleihen.

8.3 Fazit & offene Fragen

Die Autoren kommen zum Schluss, dass das Potential des unternehmerischen Engagements im Rahmen von Corporate Citizenship in der Quartierentwicklung noch wenig genutzt wird, obwohl es durchaus vorhanden wäre. Allerdings liegen deren Möglichkeiten für die praktische Umsetzung von Kooperationen nicht offen zutage und müssten von Verantwortlichen der Quartierentwicklung erst ausgelotet werden, indem vorerst beide Seiten miteinander in Dialog gebracht und mögliche gemeinsame Ziele erarbeitet werden. Dazu sind intermediäre Instanzen, wie sie auch vom Instrument des Quartiermanagements vorgeschlagen werden, zwingend nötig.

Wichtige Grundlagen für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Quartierentwicklung sind gegeben: Viele Unternehmen zeigen sich offen für lokale Anliegen und der übergeordnete Nutzen des Aufbaus von Sozialem Kapital birgt das Potential einer Win-win-Situation. Da es jedoch beiden Seiten an Erfahrung mangelt, gilt es, mit Mut für Experimente neue, innovative Lösungen zu entwickeln und eine „Best-Practice“ zu entwickeln, auf der weiter aufgebaut werden kann. Die SKA kann mit ihren Kompetenzen, die es insbesondere im wirtschaftlichen Bereich und in Bezug auf Praxiswissen des Corporate Citizenship zu ergänzen gilt, einen wichtigen Beitrag dazu leisten. In Zusammenarbeit mit Fachleuten anderer Disziplinen kann sie sich als tragendes Element von intermediären Instanzen in der Quartierentwicklung positionieren, die auch der Einbindung von Unternehmen in Zukunft mehr Rechnung tragen.

Natürlich ergibt sich vor allem auf praktischer Ebene viel Klärungsbedarf, dem sich zukünftige Forschungsarbeiten annehmen könnten. Folgende weiterführenden Fragestellungen würden die Thematik vertiefen:

- Welche praktischen Erfahrungen wurden in deutschen Quartierentwicklungsprojekten mit dem Einbezug von Unternehmen gemacht und was davon liesse sich auf Schweizer Verhältnisse übertragen?
- Welcher konkrete Nutzen kann den Unternehmen von Seiten der Quartierentwicklung geboten werden und wie kann dieser „unternehmensgerecht“ kommuniziert werden?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich speziell für Corporate Volunteering in Quartierentwicklungsprojekten?
- Was bedeutet Corporate Citizenship für Immobilienunternehmen oder -verwaltungen und welchen Nutzen können diese aus einem Engagement in der Quartierentwicklung ziehen?

Die Autoren kommen zur Ansicht, dass die noch junge Thematik dringend weiter bearbeitet werden sollte. Bestimmt werden sich in Zukunft vermehrt innovative Beispiele der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Quartierentwicklung etablieren lassen. Dabei ist es wichtig, dass die Erfahrungen dokumentiert und verbreitet werden. Nur so wird dem noch schlummernden Potential eine echte Chance gegeben.

9 Quellenverzeichnis

- Backhaus-Maul, Holger (2004). Corporate Citizenship in den USA – Innovative Ideen für die deutsche Engagementpolitik. *Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor*, 2004 (26), 43-60. Gefunden am 6. Mai 2010, unter http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2004wp-band26.pdf
- Bartsch, Gabriele (2010). Corporate Volunteering – ein Blickwechsel mit Folgen. In Holger, Backhaus-Maul; Christiane, Biedermann; Stefan, Nährlich & Judith Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven* (2. Aufl., S. 388-400). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Becker, Heidede; Böhme, Christa & Meyer, Ulrike (2003). Integrierte Handlungskonzepte – Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die soziale Stadtteilentwicklung. In Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) (Hrsg.), *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*. Bericht der Programmbegleitung. (S. 8-29). Berlin: Autor.
- Becker, Heidede; Franke, Thomas; Löhr, Rolf-Peter & Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina (2003). Das Programm Soziale Stadt: von der traditionellen Stadterneuerung zur integrativen Stadtteilentwicklung. In Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) (Hrsg.), *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*. Bericht der Programmbegleitung. (S. 8-29). Berlin: Autor.
- Bertelsmann Stiftung. (2010). Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region [Broschüre]. Gütersloh: Autor.
- Bieker, Susanne; Knieling, Jörg; Othengrafen, Frank; Sinning, Heidi (2004): *Kooperative Stadt-Region 2030. Forschungsergebnisse*, Beiträge zu Stadt+Um+Land 2030 Region Braunschweig, Bd. 13, Braunschweig. Gefunden am 20. Mai 2010, unter http://www.zgb.de/barrierefrei/misc/downloads/Stadt2030_H13.pdf
- Böhme, Christa; Becker Heidede; Meyer, Ulrike; Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina & Strauss Wolf-Christian (2003). Handlungsfelder integrierter Stadtteilentwicklung. In Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) (Hrsg.), *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*. Bericht der Programmbegleitung. (S. 98-147). Berlin: Autor.
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (ohne Datum). *Homepage des Bundesamts für Raumentwicklung. Programm Projets urbains. Gesellschaftliche Integration in Wohnquartieren*. Gefunden am 11. November 2010, unter <http://www.are.admin.ch/themen/agglomeration/00630/02258/index.html?lang=de>

- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (2009). *Programm Projets urbains. Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten. Übersicht über die Projekte*. Gefunden am 18. April 2010, unter http://www.are.admin.ch/themen/agglomeration/00630/02258/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpn02Yuq2Z6gpJCDfX15gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--
- Bundestransferstelle Soziale Stadt (ohne Datum). *Homepage der Bundestransferstelle Soziale Stadt*. Gefunden am 31. Okt. 2010, unter <http://www.sozialestadt.de/programm/>
- Business in the Community (ohne Datum). *Homepage von Business in the Community*. Gefunden am 30. Nov. 2010, unter <http://www.bitc.org.uk/>
- Caroll, Archie (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497- 505.
- Christen Jakob, Mariana (2009). Corporate Social Responsibility – worum geht es?. In Mariana Christen Jakob & Christina von Passavant. (Hrsg.). (2009). *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen* (S. 49-72). Frauenfeld: Verlag Huber.
- Damm, Diethelm & Lang, Reinhard (2002). *Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland*. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Drilling, Matthias (2006). Der Nutzen des sozialen Kapitals bei der nachhaltigen Quartierentwicklung. Theoretische Grundlagen und Forschungsdesign. Nationales Forschungsprojekt „Soziales Kapital und nachhaltige Quartierentwicklung, NFP54. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Soziale Arbeit. Gefunden am 18. April 2010, unter <http://www.sozialestadtentwicklung.ch/documents/TheoretischeGrundlagen.pdf>
- Drilling, Matthias (2008). *Soziales Kapital und nachhaltige Quartierentwicklung. Schlussbericht zu Händen der Expertenkommission des NFP 54*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Soziale Arbeit. Gefunden am 18. April 2010, unter http://www.sozialestadtentwicklung.ch/documents/Drilling_NRP54_FinalScientificReport_results_000.pdf
- Drilling, Matthias (2009a). Das Soziale in der Stadt: Strategien seiner Erschliessung und Verstetigung. *Collage. Zeitschrift für Planung, Umwelt und Städtebau*. 2009 (5), 11-13. Gefunden am 18. April 2010, unter http://www.are.admin.ch/themen/agglomeration/00630/02258/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpn02Yuq2Z6gpJCEdIB6fGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--
- Drilling, Matthias (2009b). Verstetigung in der nachhaltigen Quartierentwicklung. Eine Analyse aus Sicht der Urban Regime Theory. *Geographica Helvetica*, 2009 (4), 208-217.
- Drilling, Matthias & Schnur, Olaf (2009). Governance – ein neues Zauberwort auch für die Quartiersentwicklung? In Drilling, Matthias & Schnur, Olaf (Hrsg.), *Governance der Quartiersentwicklung. Theoretische und praktische Zugänge zu neuen Steuerungsformen*. (S. 11-26). Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Drilling, Matthias (2010). *Vom Partizipations- zum Regimeansatz. Neuere Konzepte in der Quartiersentwicklung*. Unveröffentlichte Präsentation für den Nationalen Kongress „10 Jahre Quartierentwicklung: Blick zurück – Blick nach vorn. 27.-28.1.2010“. Gefunden am 1. April 2010, unter <http://www.hslu.ch/download/s/Quartierentwicklung/WS8.2.pdf>

- Endres, Egon (2008). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlororganisationen* (S. 46 – 56). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2002). *Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.
- Fehren, Oliver (2008). Wer organisiert das Gemeinwesen? Zivilgesellschaftliche Perspektiven sozialer Arbeit als intermediärer Instanz. Berlin: edition sigma.
- Frank, Roland (2009). *Gesamtstädtisches Konzept Quartiersekretariate Basel*. Fachstelle Stadtteilentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit. Gefunden am 12. Dez. 2010, unter http://www.entwicklung.bs.ch/kste_konzept_quartiersekretariate_bs_pd.pdf
- Franke, Thomas (2003). *Quartiermanagement – Schlüsselinstrument integrierter Stadtteilentwicklung*. In Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen. *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*. Bericht der Programmbegleitung. (S. 170-191). Berlin: Autor.
- Grimm, Gaby (2004). Stadtentwicklung und Quartiermanagement. Entwicklung und Aufbau lokalspezifischer Organisations- und Steuerungsstrukturen. Essen: Klartext Verlag.
- Grimm, Gaby & Franke, Thomas (2007). Quartiermanagement als Instrument einer integrativen Stadtteilentwicklung – konzeptionelle Grundlagen und Praxiserfahrungen. In Sinning, Heidi (Hrsg.), *Stadtteilmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region)* (2. aktualis. u. erw. Aufl., S. 307-319). Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.
- Habisch, André (2003). Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Habisch, André & Schmidpeter, René (2001). Social Capital, Corporate Citizenship and Constitutional Dialogues – Theoretical Considerations for Organisational Strategy. In André, Habisch, Hans-Peter Meister & René Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Citizenship as Investing in Social Capital* (S. 11-18). Berlin: Logos Verlag.
- Halley, David (2000). Das Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen. Corporate Community Investment: Die Programme von Business in The Community in Grossbritannien. In UPJ (Hrsg.), *Arbeitspapier der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“*. Hamburg: UPJ. Gefunden am 18. Mai 2010, unter http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj_halley_gemeinwesen_1999.pdf
- Hangartner, Gabi (2010). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in der Zwischenposition. In Wandeler, Bernard (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. Luzern: interact.
- Heyer, Simone & Hedinger-Ziswiler, Andrea (2004). *Nachhaltige Quartierentwicklung : eine Auslegeordnung*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

- Hoch, Hans & Otto, Ulrich (2005). Bürgerschaftliches Engagement und Stadtteilpolitik. In Fabian Kessl, Christian Reutlinger, Susanne Maurer & Oliver Frey (Hrsg.), *Handbuch Sozialraum*. (S. 493-511). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2010). *Studienführer 2010/11. Bachelor in Sozialer Arbeit mit zwei Studienrichtungen Sozialarbeit und Soziokultur*. Gefunden am 12. Oktober 2010, unter www.hslu.ch/100723_sa_bro_studienfuehrer-ba_a5_92s_web.pdf
- Husi, Gregor (2010). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungstheoretischer Sicht. In Wandeler, Bernard (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. Luzern: interact.
- Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen. *Homepage des ISSAB* (ohne Datum). Gefunden am 24. April 2010, unter <http://www.uni-due.de/issab>
- Jakob, Gisela; Janning, Heinz & Placke, Gerd (2008). Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen* (S. 23 – 45). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2001). *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Gefunden am 13. August 2010, unter http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf
- Krugmann, Malte C. (2001). Verantwortungsbewusstsein entwickeln – Das Beispiel Social Investment. In Monika Alisch (Hrsg.), *Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die Soziale Stadt* (2. Aufl., S. 219 – 236). Opladen: Leske + Budrich.
- Landhäuser, Sandra (2009). *Communityorientierung in der Sozialen Arbeit. Die Aktivierung von sozialem Kapital*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lang, Reinhard & Dresewski, Felix (2010). Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich & Judith Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven* (2. Aufl., S. 401-422). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lehni, Faust; Odermatt, Judith & Peterhans, Mia (2008). *Sozialkapital und Soziokulturelle Animation. Sozialkapital-Forschung und –Förderung im lokalen Kontext*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Mayer, Horst Otto (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung. Durchführung. Auswertung* (5. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Mecking, Christoph (2010). Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung. In Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich & Judith Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven* (2. Aufl., S. 371-387). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Metzger, Marius (2009). *Sampling: Wie kommt man zur Stichprobe?*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews vielfach erprobt, wenig bedacht. In Detlef Graz & Klaus Kraimer (Hrsg.), *Qualitative empirische Sozialforschung* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller, Emanuel (2007). Modulführer: Modul 204 - Partizipation im Gemeinwesen. Sommersemester 2007. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Runge, Markus (2007). Der Aufbau von brückenbildendem Sozialem Kapital. Bereitschaft zu und Hindernisse von quartiersübergreifenden Austauschprozessen und Netzwerken. München: Schriftenreihe des europäischen Masterstudiengangs Gemeinwesenentwicklung, Quartiersmanagement und Lokale Ökonomie an der Fachhochschule München.
- Schäfer, Claire Kim (2009). *Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schnur, Olaf (2003). Lokales Sozialkapital für die „soziale Stadt“. *Politische Geographie sozialer Quartiersentwicklung am Beispiel Berlin-Moabit*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen [KMU-HSG]. (2010). *Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Jahresbericht 2009*. St. Gallen: Autor.
- Sinning, Heidi (2008). Urban Governance und Stadtentwicklung. Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Ko-Produzent. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 12/2008 vom 20.06.2008. Gefunden am 17. Nov. 2010, unter http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_sinning_080620.pdf
- Stulz, Roland; Brunner, Conrad U. & Hartmann, Christoph (2004). *Nachhaltige Quartierentwicklung. Vier Pilotprojekte*. Gefunden am 24. April 2010, unter http://nachhaltige-quartiere.ch/data/downloads/NaQu_Vier_Pilotprojekte_d.pdf
- Vilain, Michael (2008). Corporate Social Responsibility. In Andreas Markert, Andrea Buckley, Michael Vilain & Martin Biebricher (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft. Beiträge zu einem Feld im Umbruch* (S. 135-159). Münster: Lit Verlag.
- Vogt, Alex (2001). Partnerschaftliche Stadtteilentwicklung – Die Beteiligung des privaten Sektors bei der Erneuerung benachteiligter Stadtteile in Manchester. In Monika Alisch (Hrsg.), *Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die Soziale Stadt* (2. Aufl., S. 219 – 236). Opladen: Leske + Budrich.
- von Passavant, Christina (2009). CSR als unternehmerische Herausforderung. Anspruchsgruppen und Handlungsfelder. In Mariana Christen Jakob & Christina von Passavant. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen* (S. 49-72). Frauenfeld: Verlag Huber.
- Wehner, Theo; Gentile, Gian-Claudio & Lorenz, Christian (2009, 13. August). Unternehmen in der Schweiz übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. *Schweizer Arbeitsgeber*, 104 (15), 10- 13.
- Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: interact.

Willener, Alex (2010). Sozialräumliches Handeln. In Wandeler, Bernard (Hrsg.), Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion. Luzern: interact.

WWF Schweiz (ohne Datum). *Homepage des WWF Schweiz*. Gefunden am 12. Nov. 2010, unter <http://www.wwf.ch/de/derwwf/zusammenarbeit/coop.cfm>

Anhang A: Glossar

Um zum Verständnis dieser Arbeit beizutragen, werden nachfolgend Definitionen der zentralen Begriffe aufgeführt. Die Autoren verwenden Definitionen und Begriffsklärungen, die im Kontext dieser Arbeit Gültigkeit erfahren und relevant sind. Auf die dazu verwendeten Quellen wird jeweils einzeln verwiesen.

Bürgerschaftliches Engagement ▷ Bürgerschaftliches Engagement (auch: freiwilliges Engagement) findet im öffentlichen Raum statt. Bürgerschaftlich Engagierte schaffen diesen öffentlichen Raum durch ihre Tätigkeit. Öffentlichkeit ist für bürgerschaftliches Engagement in zweierlei Hinsicht konstitutiv: In den Organisationsformen des Engagement werden Teilhabe, Transparenz, Verantwortung und Dialog durch Öffentlichkeit gewährleistet. Darüber hinaus ist Öffentlichkeit wichtig, weil Engagierte Informationen für ihre Tätigkeit benötigen, ihre Interessen vertreten wollen und für ihre Leistung öffentliche Anerkennung verdienen.

Enquete-Kommission, 2002, S. 57 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Corporate Citizenship ▷ Als Corporate Citizenship bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (...) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen, etc. – ein

Habisch, 2003, S. 58 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Corporate Foundation ▷ Unter Corporate Foundation versteht man eine von einem Unternehmen gegründete eigene Stiftung, die das Ziel hat, eine eigene inhaltliche Programmatik nachhaltig zu verfolgen. Die Unternehmensstiftung nimmt einer bestimmten Aufgaben- oder Problemstellung an.

Vilain, 2008, S. 149 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Corporate Giving ▷ Unter Corporate Giving versteht man Geld- oder Sachspenden von Unternehmen an Nonprofit-Organisationen.

Vilain, 2008, S. 149 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Corporate Partnership ▷ Unter Corporate Partnership versteht man eine dauerhaft strategisch angelegte Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer Nonprofit-Organisation, die dazu dient, gemeinsame Themen voranzubringen und längerfristige Projekte zu realisieren.

Vilain, 2008, S. 150 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Corporate Social Responsibility ▷ Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselwirkung mit den Stakeholdern zu integrieren.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001, S.7 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Corporate Volunteering ▷ Unter Corporate Volunteering versteht man freiwillige soziale Leistungen und Aktivitäten, die auf einer konzeptionellen Verbindung der gemeinnützigen und betrieblichen Interessen von Unternehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beruhen. Corporate Volunteering kann sowohl einzelne Einsätze wie „Socialdays“ wie auch längere Einsätze wie beispielsweise das Projekt „Seitenwechsel“ umfassen.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2010). ISA Modulführer. Modul 416. Corporate Social Responsibility – Summerschool. Luzern: Autor. ▷ Seite 15

Gemeinwesen ▷ Ein Gemeinwesen ist ein soziales Gefüge, in dem Menschen und Systeme gemeinsame Merkmale haben und in Interaktion zueinander stehen. Ein Gemeinwesen kann ein spezieller Stadtteil sein, genauso wie die Angehörigen einer bestimmten kategorialen Gruppe (Philippinische Migrantinnen und Migranten, Obdachlose, Alleinerziehende, etc.) oder einer virtuellen Gemeinschaft (Internetcommunity). In der territorialen Definition ist damit ein Stadtteil, ein Dorf oder eine Region gemeint.

Schnee, Renate (ohne Datum): Vorlesungsbegleitendes Skriptum Gemeinwesenarbeit. Gefunden am 27. Dez. 2010, unter http://www.telesozial.net/cms/uploads/tx_kdcaseengine/Skriptum_Gemeinwesenarbeit_Renate_Schnee_102004.pdf
▷ Seite 1

Intermediäre Instanz ▷ Der Begriff intermediäre Instanz verweist auf eine vermittelnde Instanz zwischen Lebenswelten, Bedürfnissen und Interessen der BürgerInnen auf der einen und der Politik und Verwaltung auf der anderen Seite.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2009). Modulführer. Modul 204. Partizipation im Gemeinwesen. Luzern: Autor.
▷ Seite 14

Kooperation ▷ Im Zusammenhang mit Corporate Citizenship werden Kooperationen (auch: Partnerschaften) als Austauschverhältnisse zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Akteuren verstanden. Darin tragen Unternehmen mit ihrem Engagement dazu bei, dass Gelegenheiten und Strukturen geschaffen und/oder gefestigt werden, die für die Belange der verschiedenen Gruppen und ihr Miteinander im Gemeinwesen förderlich sind. Kooperationen umfassen alle möglichen Austauschverhältnisse (also auch Spenden, die Förderung durch Unternehmensstiftungen, Sponsoring, etc.).

Damm & Lang, 2002, S. 19-20 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ▷ Bei den kleinen und mittleren Unternehmen KMU gibt es unterschiedliche Definitionen. KMU ist die Sammelbezeichnung für Unternehmen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Umsatzerlös oder Bilanzsumme nicht überschreiten. Die Einordnung erfolgt in der Regel unabhängig von der gewählten Rechtsform oder der Eigentümerstruktur. Unternehmen, die diese Grenzen überschreiten, werden Großunternehmen genannt. Gemäss der Definition der EU wird die Grenze bezüglich Beschäftigtenzahl bei 250 gesetzt.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2010). ISA Modulführer. Modul 416. Corporate Social Responsibility – Summer-school. Luzern: Autor. ▷ Seite 14

Mittler(-organisationen) ▷ Mittlerorganisationen bahnen Kontakte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen an (...) und entwickeln passgenaue Projekte, die Möglichkeiten zum Austausch eröffnen und im Gemeinwesen sichtbar werden. Die erfolgreiche Vermittlungstätigkeit durch solche intermediäre Organisationen hat den Vorteil, dass der Aufbau neuer Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen professionell betrieben und systematisch angelegt werden kann.

Jakob, Janning & Placke, 2008, S. 23 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Nachhaltigkeit ▷ Der zentrale Gedanke der Nachhaltigkeit ist die Solidarität zwischen der heutigen und künftigen Generationen. Das Ziel besteht darin, die natürlichen Lebensgrundlagen den kommenden Generationen ungeschmälert zu erhalten. Man soll also von den Zinsen leben und das (natürliche) Kapital unberührt lassen. Die von der UNO eingesetzte Brundtland-Kommission umschrieb dies 1987 mit folgender Formel: "Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne für künftige Generationen die Möglichkeiten zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken." Auch die schweizerische Bundesverfassung bringt diesen Gedanken in Artikel 73 unter dem Titel "Nachhaltigkeit" zum Ausdruck: "Bund und Kantone streben ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits an."

Griffel, Alain. Nachhaltigkeit. (Auszug) In SOCIALInfo Wörterbuch der Sozialpolitik (ohne Datum), gefunden am 27. Dez. 2010, unter <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=425>

Nonprofit-Organisationen ▷ Als Nonprofit-Organisationen werden Verbände und Träger ohne Profitcharakter bezeichnet, welche einen gemeinnützigen oder sozialen Zweck verfolgen.
Schwarz, Peter; Putschert, Robert; Giroud, Charles & Schauert, Reinbert (2004). Das Freiburger Management Modell für Non Profit Organisationen (6. Aufl.). Bern: Haupt. ▷ Seite 23

Projets urbains ▷ Das Programm „Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten“ bietet kleineren und mittelgrossen Städten sowie Agglomerationsgemeinden finanzielle und technische Unterstützung. Diese Städte und Gemeinden haben mit belasteten Wohngebieten umzugehen und verfügen nicht über die geeigneten Instrumente, um die Missstände auf koordinierte und effiziente Weise anzugehen. Mit dem Programm sollen ein ganzheitlicher und nachhaltiger Prozess angestossen und negative Entwicklungen verhindert werden. Gleichzeitig verfolgt es das Ziel, die Sicherheit zu erhöhen und den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Das Programm wird durch eine Departement-übergreifende Steuergruppe begleitet. Diese umfasst das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), das Bundesamt für Migration (BFM), das Bundesamt für Wohnungswesen (BWO), das Bundesamt für Sport (BASPO), die Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB) und die Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (EKM). übernimmt die operative Federführung.

Homepage des Bundesamts für Raumentwicklung, ohne Datum (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Public-Private Partnership ▷ Dieser Begriff bezeichnet jede Form arbeitsteiliger Kooperation von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft mit dem Ziel der gemeinsamen Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe. Public Private Partnership (PPP) ist nicht identisch mit Privatisierung, bei der die öffentliche Hand (materiell oder formell) Leistungen aus ihrem Handlungs- oder Kompetenzbereich an den privaten (erwerbswirtschaftlichen) Sektor abgibt (z. B. Versorgungsleistungen). Es gibt aber Überschneidungsbereiche.

Public Private Partnership. In Wirtschaftlexikon24.net (ohne Datum), gefunden am 27. Dez. 2010 unter www.wirtschaftslexikon24.net

Quartierentwicklung ▷ Quartierentwicklung beschäftigt sich mit der Verbesserung der Lebensbedingungen und der nachhaltigen Entwicklung in einzelnen Quartieren (Stadtteilen).

Quartierentwicklungsprojekte werden zumeist in als benachteiligt oder problematisch angesehenen Gebieten initiiert und von öffentlichen Geldern mitfinanziert. Eine einheitliche Definition des Begriffs „Quartierentwicklung“ lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur nicht finden.
vgl. Kapitel 2.1 dieser Arbeit

Quartiermanagement ▷ Das Quartiermanagement (auch: Stadtteilmanagement) ist ein Verfahren der Stadtentwicklung. Merkmale dieser Strategie sind zum einen die Stadtteilorientierung der Förderung, zum anderen ein integrativer und aktivierender Ansatz der Steuerung (Management).

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2009). Modulführer. Modul 325. Sozialräumliche Entwicklung. Luzern: Autor. ▷ Seite 8

Stakeholder-Ansatz ▷ Das Unternehmen hat bei seinen Entscheidungen mehrere Einflussfaktoren zu beachten, nicht nur die Shareholder (Shareholder-Ansatz), sondern auch die Öffentlichkeit, den Staat, Mitarbeiter und Umweltverbände und muss deren Interessen berücksichtigen. Beim Stakeholder-Ansatz wird davon ausgegangen, dass das Management bei seinen im Rahmen der Unternehmensführung getroffenen, geschäftspolitischen Entscheidungen die Interessen aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehender Anspruchsgruppen (= Stakeholder) berücksichtigt. Es lassen sich prinzipiell interne (z.B. Geschäftsführung, Mitarbeiter) und externe (z.B. Kunden, Gläubiger) Anspruchsgruppen unterscheiden.

Stakeholder-Ansatz. In Wirtschaftlexikon24.net (ohne Datum), gefunden am 27. Dez. 2010 unter www.wirtschaftslexikon24.net

Soziale Stadt ▷ Das Städtebauförderungsprogramm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Soziale Stadt“ des [deutschen] Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und der Länder wurde im Jahr 1999 mit dem Ziel gestartet, die „Abwärtsspirale“ in benachteiligten Stadtteilen aufzuhalten und die Lebensbedingungen vor Ort umfassend zu verbessern. Die Soziale Stadt startete im Jahr 1999 mit 161 Stadtteilen in 124 Gemeinden; heute sind es bereits 571 Gebiete in 355 Gemeinden (Stand 2009).

Homepage der Bundestransferstelle Soziale Stadt, ohne Datum (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Sozialkapital (Soziales Kapital) ▷ James Samuel Coleman und Robert Putnam haben das Konzept des Sozialkapitals zu Beginn der 90er Jahre in die nordamerikanische Soziologie aufgenommen und als Schlüsselmerkmal von Gemeinschaften charakterisiert. Soziales Kapital bildet sich durch die Bereitschaft von BürgerInnen zur gegenseitigen Kooperation und benötigt als Basis Vertrauen. Für die Gesellschaft verringert Soziales Kapital soziale Kosten in der Masse, wie Hilfeleistungen und Unterstützung im Rahmen von Netzwerken erbracht werden. Der Begriff umfasst – sehr weit gefasst – Zusammenhalt und Zusammenhang in einer Gesellschaft.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2009). Modulführer. Modul 204. Partizipation im Gemeinwesen. Luzern: Autor.

▷ Seite 11-12

Sozialraum ▷ Mit Sozialraum werden der gesellschaftliche Raum und der menschliche Handlungsraum bezeichnet, das heisst der von den handelnden Akteuren (Subjekten) konstituierte Raum und nicht der verdinglichte Ort (Objekte).

Kessl, Fabian & Reutlinger, Christian, 2007, S. 23. zit. in Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2009). Modulführer. Modul 325. Sozialräumliche Entwicklung. Luzern: Autor. ▷ Seite 7

Sozialunternehmen ▷ Der Begriff der Sozialunternehmen (auch: Sozialfirma) ist unscharf. Betrachtet man die verschiedenen Beispiele in der Schweiz etwas näher, so fokussieren diese in der Regel die Problematik der sozialen Integration mit wirtschaftlichen Ansätzen. Dabei kann das Ziel sowohl die berufliche Integration von Erwerbslosen wie auch die von behinderten und benachteiligten Menschen sein.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2010). ISA Modulführer. Modul 416. Corporate Social Responsibility – Summer-school. Luzern: Autor. ▷ Seite 16

Soziokulturelle Animation ▷ Soziokulturelle Animation ist eine professionelle Dienstleistung für Bewohnerinnen und Bewohner in einem Gemeinwesen. Sie orientiert sich an deren Interessen und fördert das soziale und kulturelle Zusammenleben. In der Regel arbeitet sie mit Freiwilligen. Bei der Gestaltung vom Lebensraum vermitteln diese zwischen Anliegen verschiedener Bevölkerungsgruppen, staatlichen und privaten Organisationen.

Soziokulturelle Animation interveniert in den gesellschaftlichen Teilbereichen Politik, Bildung, Kultur und Soziales. Der informelle Charakter und die Niederschwelligkeit von Projekten, die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten und die Anknüpfung an ihre Kultur sind zentral.

Wandeler, Bernard. Soziokulturelle Animation. (Auszug) In SOCIALInfo Wörterbuch der Sozialpolitik (ohne Datum), gefunden am 27. Dez. 2010, unter <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=631>

System und Lebenswelt ▷ System und Lebenswelt sind zwei von Jürgen Habermas geprägte Begriffe, welche zwei gesellschaftlichen Domänen zugeschrieben werden. Das System ist der Ort des strategischen Handelns, der instrumentellen Beziehungen, des marktkonformen Kalkulierens, der Produktion und des Marktes und der Herrschaft. Die Lebenswelt ist hingegen der Ort des kommunikativen Handelns, der Verständigung, der sozialen Herkunft, der Alltagserfahrung, der Selbstreproduktion und –interpretation und der Hintergrundgewissheiten und –fertigkeiten.

Hangartner, 2010, S. 274-275 (im Quellenverzeichnis aufgeführt)

Zivilgesellschaft ▷ Zivilgesellschaft (auch: Bürgergesellschaft) benennt eine Sphäre jenseits von staatlich organisierter Herrschaft und marktlich organisierter Wirtschaft. Damit umschrieben wird ein von staatlichen Machtinteressen und ökonomischen Zwängen freigehaltener Raum, der durch freiwilliges bürgerschaftliches Engagement gefüllt wird.

Zivilgesellschaft ist die Summe von Organisationen und informellen Initiativen, die ohne Gewinnstreben in der Öffentlichkeit wirken. Zivilgesellschaft ist auf Freiwilligkeit begründet und stellt der Gesellschaft Ideen, Zeit und materielle Ressourcen zur Verfügung.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2009). Modulführer. Modul 204. Partizipation im Gemeinwesen. Luzern: Autor.
▷ Seite 11

Anhang B: Interviewleitfaden Quartierentwicklung

Einleitung: Uns interessiert das *Engagement der lokalen Unternehmen für die Quartierentwicklung*. Wir möchten Sie gerne zuerst zum Stand der Dinge befragen, bevor wir auf mögliche Zukunftsszenarien aus Ihrer Sicht zu sprechen kommen.

Aktueller Stand:

Wie engagieren sich lokale Unternehmen für die Quartierentwicklung xy?

- Form des Engagements
- Zusammenarbeit?
- Entstehung des Engagements
- Nutzen für die QE

Welche Bestrebungen haben Sie unternommen (erfolgreich oder nicht), um die Unternehmen in die QE einzubinden?

→ Was sind ihrer Meinung nach die Erfolgs- / Misserfolgskriterien für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft?

Zukunft:

Welches Potential sehen Sie in der Zusammenarbeit zwischen Quartierentwicklung und Unternehmen?

- Potential
- Ihre Interessen

→ Was müsste unternommen werden, damit das Potential genutzt werden kann?

- Schwierigkeiten / Stolpersteine
- Minimieren der Risiken
- Überwinden der Schwierigkeiten
- Wege und Mittel zum Ausschöpfen des Potentials

Was versprechen Sie sich von einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit Unternehmen und was könnten Sie einbringen?

- Erwartungen
- Ressourcen, die Sie brauchen
- Ressourcen, die Sie einbringen können
- Risiken?

Zusammenfassung: wichtigste Punkte

Anhang C: Interviewleitfaden Unternehmen

Einleitung: Wir beschäftigen uns in unserer Forschungsarbeit mit den **Möglichkeiten des Engagements von Unternehmen für die lokale Quartierentwicklung**. Uns interessiert dabei vor allem das Potential einer Zusammenarbeit zwischen Profit- und Nonprofit-Bereich im Gemeinwesen zu beidseitigem Nutzen (Ziel: Win-win-Situation).

Wir möchten Sie gerne zuerst zum Stand der Dinge befragen, bevor wir auf mögliche Zukunftsszenarien aus Ihrer Sicht zu sprechen kommen...

Aktueller Stand:

(Ist Ihnen das Quartierentwicklungsprojekt xy ein Begriff?)

Welches Interesse hat ihr Unternehmen an der Entwicklung des Quartiers xy / der Gemeinde?

Engagiert sich ihr Unternehmen in irgend einer Form für die Quartierentwicklung / für das Quartier bzw. die Gemeinde?

- Form des Engagements
- Zusammenarbeit mit Institutionen / Organisationen des Quartiers / der Stadt?
- Entstehung des Engagements
- Nutzen für Sie?

Wurden von Ihrer Seite Bestrebungen unternommen, sich im Quartier zu involvieren oder gab es entsprechende Anfragen aus dem Quartier?

- Gründe für Misserfolge
- Erfolgsfaktoren

Zukunft:

Welches Potential sehen Sie für ein zukünftiges Engagement ihres Unternehmens im Quartier xy / der Gemeinde?

- Potential
- Ihre Interessen

→ Was müsste unternommen werden, damit das Potential genutzt werden kann? / Unter welchen Umständen wären Sie für eine Zusammenarbeit zu gewinnen?

- Schwierigkeiten / Stolpersteine
- Minimieren der Risiken
- Überwinden der Schwierigkeiten
- Wege und Mittel zum Ausschöpfen des Potentials

→ Wieso sehen sie kein Potential? In welchem Bereich des Engagements (Sport, Kultur,...) sehen Sie mehr Potential?

Was versprechen Sie sich von einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit QuartiervertreterInnen und was könnten Sie einbringen?

- Erwartungen
- Ressourcen, die Sie brauchen / die Sie einbringen können
- Risiken?

Zusammenfassung: wichtigste Punkte