



# **Interaktion zwischen lokaler Beschäftigungsentwicklung und sozialer Verantwortung von Unternehmen – Vertrag N° VC/2007/0559**

## **Zusammenfassung**

**KMU FORSCHUNG AUSTRIA**

in Kooperation mit

**European Association for Information on Local Development (AEIDL)**

**European Network for Social and Economic Research**

**Wien, Jänner 2009**

Diese Studie wurde im Auftrag der Europäischen Kommission,  
GD Beschäftigung, Soziales & Chancengleichheit erstellt.



**Verfasserin des Berichtes:**

Irene Mandl (KMU FORSCHUNG AUSTRIA)

**Review:**

Kim Møller (Oxford Research)

Piia Nurmi (TSE)

Thomas Oberholzner (KMU FORSCHUNG AUSTRIA)

Jean-Pierre Pellegrin (AEIDL)

**Layout:**

Susanne Fröhlich (KMU FORSCHUNG AUSTRIA)

Martina Gugerell (KMU FORSCHUNG AUSTRIA)

Der Inhalt dieses Berichts spiegelt nicht unbedingt die Meinung oder Haltung der Europäischen Kommission wider.

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt. Die Projektleitung und das Projektteam übernehmen jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.



## Zusammenfassung

Die Einbindung lokaler Akteure in die Ausgestaltung und Implementierung der Beschäftigungspolitik in der Europäischen Union ist in den letzten Jahren gestiegen. Dabei werden Partnerschaften sowie die Einbeziehung vieler Akteure forciert, d. h. die Kooperation zwischen Regierungen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, der Zivilgesellschaft (z. B. Nichtregierungsorganisationen (NGOs), gemeinnützige Organisationen (NPOs), die Kirche, soziale Unternehmen) und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Betriebe können dazu gebracht werden, sich an lokalen politikorientierten Aktivitäten im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) Maßnahmen zu beteiligen, da diese innerhalb der Europäischen Wirtschaft zunehmend Umsetzung finden.

Bislang ist jedoch wenig über die Charakteristika und Arbeitsmethoden jener Maßnahmen bekannt, die in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union zur Förderung der lokalen Beschäftigungsentwicklung betrieben werden und die an den sozialen Verantwortungssinn der Unternehmen appellieren, d. h. wie diese beiden Konzepte in der Praxis effektiv und effizient kombiniert werden. Derartige Informationen, im Sinn eines Erfahrungsaustausches, wären jedoch hilfreich, um das Potenzial dieser ‚neuen‘ Art an lokalen Beschäftigungsstrategien zu bewerten und zu nutzen.

Dementsprechend **zielt** diese Studie **darauf ab**,

- zu beschreiben und zu illustrieren, wie CSR Aktivitäten von Unternehmen zu lokalen Beschäftigungsinitiativen in der Europäischen Union, Australien und Kanada beitragen können;
- zu analysieren, welche Arten von Praktiken/Initiativen auf lokaler Ebene bestehen;
- die Relevanz und Effektivität der gegenwärtigen Praktiken/Initiativen zu bewerten;
- abzuschätzen, was zur Förderung der Verbreitung und Erhöhung der Effektivität von CSR Aktivitäten in der lokalen Beschäftigungsentwicklung unternommen werden kann.

Es wurde ein dezentraler **Forschungsansatz** herangezogen, d. h. die Analysen wurden auf nationaler Ebene in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union sowie in Australien und Kanada durchgeführt.<sup>1</sup> Nach der Erarbeitung von Arbeitsdefinitionen für ‚lokale Beschäftigungsentwicklung‘ und ‚Corporate Social Responsibility‘ zur Gewährleistung eines einheitlichen Verständnisses unter den involvierten ForscherInnen in den 29 Ländern wurde eine Analyse der nationalen politischen Rahmenbedingungen und der jüngsten Trends und Entwicklungen in der lokalen Beschäftigungsentwicklung und CSR (sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene) durchgeführt.

In einem nächsten Schritt wurden lokale Beschäftigungsinitiativen, die auf CSR Aktivitäten von Unternehmen beruhen, in der EU, Australien und Kanada identifiziert. Auf Basis dieser Initiativen wurde eine Typologisierung solcher Maßnahmen erarbeitet. Darüber hinaus wurden 25 dieser Maßnahmen ausgewählt und im Detail analysiert.

---

<sup>1</sup> Eine Liste der involvierten Partner findet sich in Anhang IV.



Durch die Synthese der umfassenden nationalen Analysen und der spezifischen Aspekte, die durch die 25 Fallbeispiele abgedeckt wurden, wurden Schlussfolgerungen und (politische) Empfehlungen abgeleitet.

### Lokale Beschäftigungsentwicklung und Corporate Social Responsibility - Definitionen

Im Rahmen dieser Studie wird **lokale Beschäftigungsentwicklung** als jene Aktivitäten verstanden, die darauf abzielen, die lokale Wirtschaft und den lokalen Arbeitsmarkt zu verbessern. Dies umfasst, unter anderem, Maßnahmen

- zur Reduktion von Arbeitslosigkeit durch die Steigerung der Attraktivität des lokalen Gebiets als Wirtschaftsstandort,
- zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität,
- zur Reduktion von Ungleichheiten, z. B. auf Grund von Geschlecht, Alter, ethnischer/kultureller Zugehörigkeit,
- zur Förderung der Arbeitsmarktintegration etc.

Lokale Beschäftigungsentwicklung umfasst einen Prozess, der unter Einbeziehung zahlreicher lokaler Akteure gestaltet und implementiert wird und die Bedürfnisse sowie das Potenzial des jeweiligen lokalen Gebiets berücksichtigt.

**Corporate Social Responsibility (CSR)** beschreibt die freiwillige Integration sozialer und umweltbezogener Belange in das unternehmerische Handeln sowie in die Interaktion mit den Stakeholdern des Unternehmens und geht somit über die Beachtung rechtlicher Verpflichtungen hinaus. In der gegenständlichen Studie wurde auf jene Aktivitäten der Unternehmen fokussiert, die auf die Erzielung von Vorteilen für die ArbeitnehmerInnen der Unternehmen, die Gesellschaft, den Markt (d. h. Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner etc.) oder die physische Umwelt abstellen.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf **Initiativen der lokalen Beschäftigungsentwicklung, die auf den CSR Aktivitäten von Organisationen beruhen:**

- Die Initiativen umfassen einen politischen Aspekt, müssen aber nicht notwendigerweise durch die öffentliche Hand finanziert, gestaltet oder initiiert sein.
- Auch Initiativen, die von einem einzigen Unternehmen begründet und auf andere Organisationen ausgedehnt wurden, um die lokale Wirtschaft, Gesellschaft und/oder den Arbeitsmarkt zu unterstützen, wurden berücksichtigt.
- Im Gegensatz dazu fanden isolierte CSR Aktivitäten einzelner Unternehmen, ohne Integration in Strategien, die über das Unternehmen hinaus gehen, oder ohne Einbeziehung der öffentlichen Politik, keine Berücksichtigung in dieser Studie. Gleiches gilt für rein öffentliche Instrumente der Arbeitsmarktpolitik.

### Lokale Beschäftigungsentwicklung und CSR: Die politische Agenda auf europäischer Ebene

**Lokale Beschäftigungsentwicklung** wurde von der Europäischen Kommission und anderen europäischen Institutionen in den frühen 1980er Jahren als ‚Instrument‘ zum Kampf gegen die Arbeitslosigkeit erkannt und hat seitdem kontinuierlich an Bedeutung gewonnen (Europäische Kommission, 2007b). Seit etwa 2000 wird dem Prinzip der **Subsidiarität**<sup>2</sup> besondere Aufmerksamkeit gezollt. Die Europäische Union, die Mitgliedstaaten, die regionale und lokale Ebene sowie die Sozialpartner und die Zivilgesellschaft sollen dementsprechend in die Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik eingebunden werden, indem von Partnerschaften vieler Akteure profitiert wird (Europäische Kommission, 2000).

Lokale Beschäftigungsentwicklung wurde durch zahlreiche europäische **Programme**<sup>3</sup> angesprochen, wie etwa die Europäischen Strukturfonds (in deren Rahmen insbesondere die frühere Gemeinschaftsinitiative EQUAL hervorzuheben ist), die URBAN und LEADER Gemeinschaftsinitiativen oder das INTERREG-Programm.

Parallel hierzu begann die Europäische Union in den frühen 1990er Jahren, sich mit dem Thema **Corporate Social Responsibility (CSR)** zu beschäftigen und engagiert sich seitdem kontinuierlich und in steigendem Ausmaß in entsprechenden politischen Debatten und im Entwurf von allgemeinen Strategien sowie in konkreten Aktivitäten zur Förderung und Unterstützung der Anwendung von CSR in der Privatwirtschaft (Europäische Kommission, 2001a; Europäische Kommission, 2007d; Europäische Gemeinschaften, 2002). Die drei politischen Schlüsseldokumente sind in diesem Zusammenhang das Grünbuch zu Corporate Social Responsibility aus 2001 (‘Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen’), und zwei Mitteilungen der Kommission aus 2002 und 2006 (‘Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung’ und ‘Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden’).<sup>4</sup>

Innerhalb der **Europäischen Kommission** wird CSR von den Generaldirektionen *Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit* sowie *Unternehmen und Industrie* koordiniert, während andere Generaldirektionen ebenfalls in Zusammenhang mit deren spezifischen Handlungsfeldern involviert sind.

Darüber hinaus unterstützen supranationale **Arbeitgeberorganisationen** (wie EUROCHAMBRES oder UEAPME) die Verbreitung von CSR in Europa, und es bestehen einige supranationale **Netzwerke** (z. B. European Alliance on CSR, European Environment and Sustainable Development Advisory Councils (EEAC), European Business Ethics Network (EBEN) etc.).

---

<sup>2</sup> Gemäß der EU-Definition wird unter Subsidiarität das Prinzip verstanden, das gewährleistet, dass Entscheidungen so nah wie möglich an den BürgerInnen getroffen werden. Subsidiarität impliziert, dass regelmäßig überprüft wird, ob eine Entscheidung auf höherem administrativen Niveau vor dem Hintergrund der verfügbaren Möglichkeiten auf niedrigerem Niveau gerechtfertigt ist.

<sup>3</sup> Quelle: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/local\\_employment/structural\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/local_employment/structural_en.htm)

<sup>4</sup> Quelle: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm>



Vor dem Hintergrund der Charakteristika und (historischen) Entwicklung von lokaler Beschäftigungsentwicklung und Corporate Social Responsibility auf europäischer Ebene liegt eine Verbindung dieser beiden Konzepte nahe. Dies umso mehr, wenn bedacht wird, dass der Großteil der CSR Aktivitäten der Unternehmen auf deren Beschäftigte und die lokale Gesellschaft ausgerichtet ist (Mandl/Dorr, 2007a; Europäische Gemeinschaften, 2002; Europäische Kommission, 2007a).

Seit etwa 2000 wird das Potenzial der Integration der CSR Aktivitäten von Unternehmen in politikorientierte Initiativen der lokalen Beschäftigungsentwicklung von der Europäischen Kommission propagiert, insbesondere durch die Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Europäische Kommission, 2000).

Gleichzeitig besteht allerdings Bewusstsein darüber, dass entsprechende Vorhaben durch spezifische Herausforderungen gekennzeichnet sind. Diese müssen identifiziert und angesprochen werden, um zu einer ‚win-win-win‘-Situation für alle Beteiligten (öffentliche Einrichtungen, lokale Bevölkerung, privater Sektor) zu gelangen (Europäische Kommission, 2007a).

#### Der Kontext: Top-Down versus Bottom-Up in der lokalen Beschäftigungsentwicklung

Entsprechend den Zielsetzungen und Initiativen der Europäischen Union haben auch die einzelnen Mitgliedstaaten (sowie Australien und Kanada) während der letzten Jahre oder sogar der letzten Dekade der **lokalen Ebene und der Politik zur lokalen Beschäftigungsentwicklung zunehmend Aufmerksamkeit** gezollt. Dadurch kam es zu einem Dezentralisierungsprozess im Sinn eines Transfers von Kompetenzen und größerer Autonomie zu Gunsten der lokalen Behörden.

Lokale Initiativen sind jedoch stark in die nationale Politik eingebettet, die wiederum an den EU Richtlinien (insbesondere die Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung und die Europäische Beschäftigungsstrategie) orientiert und häufig durch europäische Mittel finanziert ist. Nur in wenigen Ländern (z. B. Ungarn, Luxemburg) stellt die lokale Beschäftigungsentwicklung bislang keinen etablierten Politikansatz dar.

Der Hauptgrund für diesen Ansatz ist die Erkenntnis, dass erhebliche Unterschiede zwischen Regionen/Gemeinden bestehen, die zu spezifischen und variierenden Problemen führen. Diese sollten durch jene behandelt werden, die damit am besten vertraut sind – nämlich lokale Akteure. Dementsprechend kann in Europa, Australien und Kanada eine steigende Tendenz der **Kombination von ‚Top-Down‘** (d. h. Festlegung der Strategien auf zentraler Ebene, aber operative Förderung der Beschäftigung auf lokaler Ebene durch die öffentlichen Arbeitsvermittlungsstellen) **und ‚Bottom-Up‘** (z. B. Aktivitäten, die von lokalen NGOs lanciert werden, die an lokale Behörden und/oder Unternehmen herantreten, um Finanzierung, Kooperation oder Unterstützung zu erhalten) beobachtet werden. Ein Ansatz der **Einbindung vieler Akteure** wird in der lokalen Beschäftigungsentwicklung in allen Mitgliedstaaten, Australien und Kanada verfolgt.

Zugleich kommt es zu einer Änderung in den **Governance**-Mechanismen im Sinn einer ‚Macht- und Arbeitsteilung‘ bei der Politikgestaltung. Dies soll durch eine stärkere Interaktion zwischen den regionalen/lokalen Regierungen und der Zivilgesellschaft sowie durch die Beteiligung anderer relevanter Akteure (inklusive Unternehmen) erreicht werden.



### CSR in der lokalen Beschäftigungsentwicklung: Die gegenwärtige Praxis

Sowohl öffentliche Einrichtungen als auch der private Sektor in den Mitgliedstaaten, Australien und Kanada messen dem Thema **Corporate Social Responsibility (CSR)**, den praktischen Implementierungsmöglichkeiten sowie den Vorteilen, die alle Beteiligten dadurch lukrieren können, **zunehmend Bedeutung** bei.

Im Allgemeinen sind sich **europäische Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung** durchaus bewusst und auch bereit, diese zu erfüllen. Es gibt allerdings Unterschiede zwischen

- großen Unternehmen, die CSR oft strategisch planen und implementieren und diese Aktivitäten als Marketinginstrument nutzen, indem sie darüber berichten, und
- kleineren Unternehmen, die eher einem ad-hoc-Ansatz folgen und ihre Aktivitäten selten ausdrücklich als CSR bezeichnen.

Die bedeutendsten Bereiche von CSR Aktivitäten betreffen Maßnahmen zu Gunsten der ArbeitnehmerInnen des jeweiligen Unternehmens sowie der jeweiligen lokalen Gemeinschaft. Dementsprechend sind insbesondere die CSR Aktivitäten von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) durch einen starken Zusammenhang mit lokaler Beschäftigungsentwicklung gekennzeichnet.

Das kontinuierlich steigende Engagement europäischer Unternehmen in CSR sowie die oben angeführte Tendenz zur Einbindung vieler Akteure in die lokale Beschäftigungsentwicklung resultierte in einer **steigenden Zahl an Initiativen der lokalen Beschäftigungsentwicklung, die auf CSR Aktivitäten von Unternehmen basieren**.

CSR-basierte lokale Beschäftigungsinitiativen verfolgen mannigfaltige **Zielsetzungen** und sprechen dabei ein weites Spektrum an **Zielgruppen** an (z. B. Arbeitslose, Ältere, Junge, Niedrigqualifizierte, Frauen, MigrantInnen/ethnische Minderheiten, vormals Drogenabhängige oder Strafgefangene, Obdachlose oder Behinderte, aber auch Unternehmen):

- Arbeitsmarktintegration benachteiligter oder arbeitsmarktferner Gruppen der lokalen Bevölkerung (auch mit Fokus auf Diversity Management und Chancengleichheit), wie etwa die Bereitstellung (geschützter) Arbeitsplätze für schwer zu vermittelnde Personen (z. B. in der Form sozialer Unternehmen), die Einrichtung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für Frauen, Jugendliche, Ältere, MigrantInnen etc. mit einer starken praktischen Orientierung, die durch die Kooperation mit lokalen Unternehmen gewährleistet wird; entsprechende Beispiele sind die belgische Initiative ‚Pendelfietsen‘, in der ein Unternehmen Instandhaltungsarbeiten an ein soziales Unternehmen auslagert, um arbeitsmarktfernen Bevölkerungsgruppen die Möglichkeit zu bieten, den Arbeitsmarkt zu betreten, oder das Programm von ‚Danish Crown‘, das Langzeitarbeitslosen Weiterbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten bietet.

- Entwicklung der lokalen Wirtschaftstätigkeit, Gewinnung von Unternehmen für den Wirtschaftsstandort und Setzung von Aktivitäten gegen die Abwanderung unternehmerischer Aktivitäten, z. B. gemeinsame Bemühungen (finanziell oder nicht-finanziell) lokaler Behörden und lokaler Unternehmen zur Förderung von Unternehmensgründungen durch die regionale Bevölkerung; dies wurde z. B. durch das Programm ‚Bizness Babes‘ von The Body Shop Australia erreicht, indem junge Mütter für die Selbstständigkeit qualifiziert wurden, oder durch die polnische Michelin Development Foundation, die lokalen KMU finanzielle und technische Unterstützung anbietet.
- Revitalisierung des lokalen Gebiets, z. B. durch die Etablierung lokaler Gütezeichen oder durch die Bereitstellung von lokaler Infrastruktur zur Verbesserung der lokalen Lebensqualität, z. B. Schulen, Kinderbetreuungsplätze, Sport- oder Kulturzentren, die gemeinsam durch öffentliche und private Akteure errichtet oder entwickelt werden; das Einzelhandelsunternehmen Tesco hat z. B. aktiv zur Förderung des Gütezeichens ‚Czech Quality‘ beigetragen, und Orange Romania war in die Verbesserung des Zugangs der ländlichen Bevölkerung zu Kommunikationsinfrastruktur involviert.
- Förderung von CSR innerhalb der lokalen Unternehmenslandschaft, z. B. durch Vertrautmachung der Unternehmen mit CSR und der Bereitstellung praktischer Informationen über dessen Implementierungsmöglichkeiten; in Portugal resultierte z. B. die Initiative ‚Oeiras PRO: Organisations‘ Social Responsibility Project‘ in einer steigenden Akzeptanz der lokalen Unternehmen, sich in CSR zu engagieren, indem sie Informationen über und Unterstützung bei CSR Maßnahmen erhielten; so wurden etwa ein Zentrum für CSR und Innovation, ein Beobachtungsnetz für lokale CSR Aktivitäten, ein CSR Labor oder eine CSR Wissens- und Kommunikationsplattform errichtet.
- Qualifizierung lokaler Akteure für (strategische) lokale Beschäftigungsentwicklung (z. B. durch Wissenstransfer), wie etwa realisiert in Deutschland durch das ‚WABE‘-Projekt - eine Initiative zur Integration Arbeitssuchender in den regulären Arbeitsmarkt, während gleichzeitig lokale Akteure (Unternehmen, Regierung, Zivilgesellschaft) mit den Möglichkeiten der Kooperation zu Gunsten der lokalen Gemeinschaft vertraut gemacht werden.
- Umweltschutz, wie etwa die Einführung umweltfreundlicher Produktionsprozesse innerhalb des lokalen Gebiets, um die ökonomische Nachhaltigkeit der Unternehmen vor dem Hintergrund steigender Ansprüche der Kunden sicherzustellen, oder die (gemeinsam durch die lokale Regierung und Unternehmen durchgeführte) Schaffung von Bewusstsein über umweltfreundliches Verhalten unter der lokalen Bevölkerung und den Unternehmen; das kanadische Unternehmen ‚Cascades‘ engagiert sich z. B. nicht nur in der Wiederverwertung von industriellem und Haushaltsabfall, sondern richtet seine Spenden und Sponsoring-Aktivitäten an den Umweltsektor, wodurch ein Image von Respekt, Vertrauen, Verantwortlichkeit und Qualität geschaffen wird, sodass die Nachhaltigkeit des Unternehmens, das etwa 14.000 Personen in mehr als 100 Fabriken beschäftigt, gesichert wird.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass in den meisten Fällen ein Bündel an verwandten Zielen (auch unter Anwendung verschiedener Instrumente) erreicht werden soll - was auch auf die Bemühungen, die divergierenden Interessen der verschiedenen involvierten Akteure zu vereinbaren, zurückgeführt werden kann.



In Bezug auf die **geografische Ausdehnung** von CSR-basierten lokalen Beschäftigungsinitiativen bestehen enorme Unterschiede zwischen den einzelnen Maßnahmen. Einige Initiativen orientieren sich an administrativen Einheiten, andere eher an kohärenten Arbeitsmarktregionen (z. B. im Sinn von Pendlerströmen), und einige beinhalten auch ein grenzüberschreitendes Element.

*Beteiligte Akteure: Wer sie sind, was sie machen und wie sie kooperieren*

Die maßgeblichen **Akteure**, die CSR-basierte lokale Beschäftigungsinitiativen **initiiieren** oder an ihnen **beteiligt** sind, sind:

- Große, aber auch kleine Unternehmen sind sicherlich Schlüsselpartner in entsprechenden Initiativen, da sie freiwillige Aktivitäten (CSR) setzen, die nicht nur für das jeweilige Unternehmen und dessen ArbeitnehmerInnen vorteilhaft sind, sondern auch für die Gesellschaft. Einige Sektoren, z. B. die Finanzwirtschaft, scheinen stärker als andere engagiert zu sein. Unternehmensnetzwerke (wie etwa Cluster) sind hingegen selten von Anfang an in derartigen Initiativen beteiligt, sind aber manchmal ein Ergebnis verstärkter lokaler Kooperation.
- NGOs/NPOs sind oft die treibende Kraft hinter den betrachteten Initiativen und versuchen, sowohl öffentliche als auch private potenzielle Partner zu überzeugen, sich zu beteiligen. Darüber hinaus sind sie auf Grund ihrer Vertrautheit mit dem lokalen Umfeld und ihrer Nähe zur avisierten Zielgruppe oft für die Ausgestaltung, Implementierung und Koordination der einzelnen Maßnahmen verantwortlich.
- Regionale und/oder lokale Regierungen passen die nationalen politischen Strategien an das regionale/lokale Umfeld an, initiieren spezifische Maßnahmen, agieren als (finanzierender) Partner und/oder engagieren sich in Marketingaktivitäten, um das Bewusstsein der Gesellschaft für die sozialen, arbeitsmarkt- oder umweltbezogenen Probleme zu erhöhen und die Sichtbarkeit der jeweiligen Initiative zu steigern.
- Nationale Regierungen legen in den meisten Fällen die allgemeine Rahmenstrategie fest, unter welcher individuelle Initiativen ausgestaltet und ausgearbeitet werden und stellen finanzielle Mittel für deren praktische Implementierung zur Verfügung.
- Sozialpartner/Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen spielen in vielen Fällen die Rolle des Mediators zwischen öffentlichen und privaten Organisationen.
- Öffentliche Arbeitsvermittlungsstellen, Bildungsanbieter (z. B. Universitäten) und Forschungsinstitute erleichtern die praktische Umsetzung und Ausführung entsprechender Initiativen, indem sie die öffentlichen und privaten Partner unterstützen.
- Spezialisierte CSR Organisationen oder die Medien tragen zu den Initiativen bei, indem sie deren Transparenz erhöhen und sie dadurch attraktiver für Unternehmen machen, die eine Beteiligung überlegen.

Die **Kooperations- und Arbeitsprozesse** zwischen den unterschiedlichen beteiligten Akteuren variieren von Initiative zu Initiative, nicht nur was die Beteiligung der verschiedenen Typen an Akteuren und deren Rolle betrifft, sondern auch hinsichtlich der Formalität der Kooperation (von rein informell bis zur Etablierung gemeinsamer Rechtspersönlichkeiten, die für die Implementierung verantwortlich sind).



Alle analysierten CSR-basierten lokalen Beschäftigungsinitiativen verfügen allerdings über eine **Koordinationsstelle**, die die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure ausgleicht, die Nachhaltigkeit der gemeinsamen Zielsetzung sicherstellt und einen ‚Lock-in-Effekt‘ der Initiative zu verhindern versucht.

Im Allgemeinen basieren derartige Partnerschaften zwischen vielen Akteuren allerdings auf **netzwerkartigen Arbeitsabläufen**, wodurch Sozialkapital und gegenseitigem Vertrauen eine hohe Bedeutung zukommt und die Ausübung von Macht nur bedingt möglich ist.

#### Motivation der beteiligten Akteure

Die Entscheidung, an einer Partnerschaft zwischen vielen Akteuren zu Gunsten der lokalen Beschäftigungsentwicklung teilzunehmen, hängt stark von den Vorteilen ab, die die potenziellen Partner für sich selbst erwarten. Die entsprechende Motivation wird somit in den meisten Fällen für die öffentlichen und die privaten Partner eine andere sein.

Eine bedeutende Triebfeder ist für alle beteiligten Parteien das Erfordernis einer solchen Partnerschaft bei europäischen (z. B. LEADER) oder nationalen Förderprogrammen, die die finanziellen Mittel zur Verfügung stellen.

Öffentliche Einrichtungen möchten den privaten Sektor in die lokale Beschäftigungsentwicklung aus sozialen (z. B. sofortige Verbesserung des lokalen Arbeitsmarktes) oder wirtschaftlichen Gründen (d. h. Nutzung der finanziellen oder personellen Ressourcen bei der Ausgestaltung oder Implementierung der Initiative) einbinden.

Die Motivation der Unternehmen, sich für Belange der lokalen Gesellschaft zu engagieren, umfasst ein **Spektrum** von

- ‚Verpflichtung‘ (die Entscheidungsfreiheit des Unternehmens, sich an CSR zu beteiligen, ist aus unterschiedlichen Gründen eingeschränkt) bis zu
- ‚Philanthropie/Altruismus‘ (der intrinsische Wunsch des/der UnternehmerIn/Managers, sich aus sozialen/persönlichen Gründen für entsprechende Aktivitäten zu engagieren).

In der Praxis ist nicht ein isolierter Grund, sondern ein Bündel an Gründen die Basis für das CSR-Engagement von Unternehmen.

#### Mögliche Ergebnisse/Effekte von CSR-basierten lokalen Beschäftigungsinitiativen

Im Allgemeinen führen die analysierten Initiativen zu einer **win-win-Situation**, d. h. zu einem vorteilhaften Ergebnis für die involvierten Unternehmen, lokalen Behörden und die lokale Gemeinschaft/Bevölkerung.

Während allerdings Übereinstimmung dahingehend besteht, dass die CSR Aktivitäten von Unternehmen einen Mehrwert für die Instrumente des öffentlichen oder dritten Sektors darstellen, muss berücksichtigt werden, dass diese Effekte eingeschränkt, indirekt und oft wenig greifbar sind und sich erst langfristig zeigen. Die CSR Aktivitäten von privaten Unternehmen sollten darum nicht als Möglichkeit angesehen werden, öffentliche Eingriffe in die lokale Beschäftigungsentwicklung zu ersetzen.



Mögliche **Vorteile für alle beteiligten Akteure** sind:

- Die Möglichkeit, die **spezifischen Ressourcen und die Expertise der Partner zu nutzen** (Know-how, finanzielle Mittel, Netzwerke und Sozialkapital etc.); Es findet eine lokale Arbeitsteilung statt, die zu einem breiteren Spektrum an materiellen und immateriellen Ressourcen führt, das allen zu Gute kommt.
- Ein **stärkerer lokaler Zusammenhalt/stärkere lokale Kooperation**; Dies kann sowohl zu niedrigeren Auswanderungsbewegungen (und der Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften) als auch zu besseren Geschäftsmöglichkeiten auf lokaler Ebene führen, und somit zu einem **besseren wirtschaftlichen Klima**.
- Initiativen, die auf die Arbeitsmarktintegration der lokalen Bevölkerung abzielen, können zu einem besseren **Abgleich von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt** führen, da Unternehmen die Kompetenzentwicklung der lokalen BürgerInnen beeinflussen, den angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen einen ‚Realitätsgehalt‘ hinzufügen und/oder (leichteren) Zugang zur benötigten Arbeitskraft erhalten können.

Die **lokale Gemeinschaft profitiert** vom Engagement der Unternehmen in Initiativen der lokalen Beschäftigungsentwicklung,

- da die operative Beteiligung des Unternehmenssektors zu einer **sofortigen Verbesserung der Arbeitsmarktsituation** im lokalen Gebiet führt, etwa durch eine höhere Beschäftigungsquote oder durch bessere Arbeitsbedingungen.
- da sie einen **Zugang zu zusätzlichen finanziellen Mitteln** für Gemeinschaftsinitiativen erhält. Dies ist auf die Investitionen privater Unternehmen für öffentliche Zwecke, erhöhte Steuereinnahmen und niedrigere Sozial-/Wohlfahrtsausgaben auf Grund der verbesserten Arbeitsmarktsituation zurückzuführen.

Wie bei CSR Aktivitäten im Allgemeinen sind die möglichen Vorteile für die **Unternehmen**:

- eine **bessere Sichtbarkeit und ein verbessertes Image** unter den Kunden und anderen relevanten Akteuren, gefördert z. B. durch Zeitungsartikel oder verliehene Preise
- langfristig betrachtet **höhere Umsätze** durch loyalere Kunden oder die Erschließung **neuer Kundengruppen**
- Des Weiteren kann ein besserer Ruf innerhalb des Unternehmenssektors zu **verstärkten Kooperationen mit anderen Unternehmen** und **zusätzlichen Geschäftsmöglichkeiten** mit anderen beteiligten Akteuren (d. h. dem öffentlichen und dritten Sektor) führen. Die dadurch entstehenden Unternehmensnetzwerke tragen zur Realisierung verbesserter Geschäftsmöglichkeiten und von Wettbewerbsvorteilen bei.
- Ein verbessertes Unternehmensimage kann auch am Arbeitsmarkt hilfreich sein, da dadurch **ArbeitnehmerInnen gewonnen und/oder gehalten** werden können. Außerdem verzeichnen Unternehmen oft eine **höhere Loyalität der ArbeitnehmerInnen** und eine bessere Teambildung in der Belegschaft.

- Dies wiederum führt zu einer höheren Motivation der Belegschaft und somit zu **effizienteren und produktiveren Arbeitsprozessen** (d. h. Kosteneinsparungen), oft in Zusammenhang mit einem höheren Ausmaß an **Kreativität und Innovation**.

#### Herausforderungen und wie diese bewältigt werden können

Die Realisierung dieser positiven Auswirkungen hängt jedoch von verschiedenen Faktoren ab:

- Grundsätzlich muss es **vorteilhafte öffentliche Rahmenbedingungen** geben, die Partnerschaften zwischen vielen Akteuren unterstützen.
- In Bezug auf **CSR** stellt das **mangelnde Bewusstsein** über dieses Konzept sowie die Möglichkeiten, CSR in Unternehmensaktivitäten zu integrieren, einen bedeutenden Hemmfaktor dar. Dementsprechend müssen die Unternehmen mit den Möglichkeiten, CSR zu Gunsten der lokalen Gemeinschaft anzuwenden, vertraut gemacht und über die Aktivitäten lokaler NGOs/NPOs, die die (finanzielle) Unterstützung von Unternehmen suchen, informiert werden. Darüber hinaus hat sich die Belohnung privater Unternehmen für deren gesellschaftliches Engagement (z. B. Steueranreize, Preisverleihungen) als effektiv erwiesen.
- In Bezug auf die Schaffung von Rahmenbedingungen, die vorteilhaft für **Partnerschaften unter vielen Akteuren** sind, sind in einem ersten Schritt **Sensibilisierungsmaßnahmen** und die Bereitstellung von Know-how und Informationen über diese Art der **lokalen Kooperation** nötig.
- In einem zweiten Schritt müssen lokale Akteure **für derartige Kooperationen befähigt werden**, und zwar in Bezug auf angemessene administrative Entscheidungsvollmacht sowie hinsichtlich finanzieller Unabhängigkeit.
- Drittens sind **öffentliche Anreize für Kooperationen zwischen vielen Akteuren** wichtig, um die Abneigung der Akteure, an derartigen Initiativen teilzunehmen, zu überwinden.
- Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg ist die Entwicklung eines **lokalen strategischen Ansatzes** für CSR-basierte lokale Beschäftigungsinitiativen, der vom **öffentlichen, privaten und dritten Sektor gemeinsam getragen** wird. Dieser kann durch eine objektive ‚Marktanalyse‘ des lokalen Gebiets, die die wesentlichen Charakteristika des lokalen Gebiets, den spezifischen Bedarf des lokalen Arbeitsmarktes und mögliche Verbesserungsmaßnahmen erhebt, aufgedeckt werden.
- Darüber hinaus kann eine derartige Untersuchung dazu beitragen, **lokale soziale Netzwerke** zu identifizieren, die bei der Ausgestaltung des organisatorischen Rahmens für die Verwaltung und Implementierung der Initiative berücksichtigt werden sollten.
- Innerhalb dieses organisatorischen Rahmens ist es wichtig, zu einem klaren, transparenten und akkordierten Verständnis der Rolle und Aufgaben jedes Partners zu gelangen, d. h. die **Arbeitsteilung**, auf die dann auch von einer **zentralen Koordinationsstelle** geachtet wird.



- Eine weitere wichtige Herausforderung für den Erfolg derartiger Initiativen ist es, **lokale Unternehmen zur Beteiligung am Programm zu motivieren**. Dies kann erreicht werden, indem die Initiative mit öffentlichen Unterstützungsprogrammen verbunden wird, die die anfallenden Kosten teilweise abdecken, während gleichzeitig bürokratische/administrative Verpflichtungen so weit wie möglich vermieden werden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Unternehmen die **Flexibilität haben, zu entscheiden, ob sie teilnehmen oder nicht**.
- Eine weitere Barriere für die Beteiligung an derartigen Initiativen ist die **Intransparenz der Initiative** und ihrer **möglichen Ergebnisse**. In diesem Zusammenhang darf die **Bedeutung von vermittelnden Organisationen und der Medien** nicht unterschätzt werden, da diese genutzt werden können, um an die Unternehmen heranzutreten und sie über die Möglichkeiten und potenziellen Vorteile zu informieren oder die Information über die Beteiligung von Unternehmen zu verbreiten (und somit als Marketinginstrument für die Unternehmen zu agieren).
- In einigen Fällen ist es unumgänglich, eine **kritische Masse an TeilnehmerInnen zu gewährleisten**. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Information über die Verfügbarkeit und Charakteristika der Initiative zu streuen, und zu diesem Zweck Mittel zu verwenden, die für die jeweilige Zielgruppe angebracht sind.
- Ein bedeutender Faktor, der das Überleben der Initiative beeinflusst, ist die **nachhaltige Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln**. Es ist essenziell, sicherzustellen, dass **öffentliche Mittel** kontinuierlich zur Verfügung stehen, während gleichzeitig kontinuierliche **Beiträge von privaten Unternehmen** gewährleistet werden sollten. Eine Fokussierung auf ausschließlich private Mittel kann zur Verstärkung ökonomischer Ungleichgewichte, z. B. in geografischer Hinsicht, beitragen. Außerdem kann beobachtet werden, dass die CSR Investitionen von Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten (z. B. in einer Wirtschaftskrise) niedriger sind. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn CSR Aktivitäten nicht an die Kernaktivitäten des Unternehmens gebunden sind, sondern eher als Marketinginstrument dienen. Um dies zu vermeiden, muss die lokale Unternehmensstruktur berücksichtigt werden, wenn CSR-basierte lokale Beschäftigungsinitiativen entwickelt werden, und Mechanismen zum Ausgleich der ungleichmäßigen Beiträge der Unternehmen (z. B. soziale Investmentclubs, öffentliche Finanzierung) sollten geschaffen werden.
- Eine weitere Herausforderung in der Ausführung von entsprechenden Initiativen ist die kontinuierliche **Etablierung und Weiterentwicklung von lokalem/regionalem Sozialkapital**, da dies eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine dauerhaft erfolgreiche Kooperation ist, insbesondere wenn eine Gruppe sehr unterschiedlicher Partner betroffen ist.
- Dabei sollte von bestehenden Beziehungen profitiert werden, und es sollte ein permanenter **Kommunikationsfluss** zwischen den Partnern etabliert werden.
- Ein weiterer relevanter Faktor ist die **Fähigkeit der Initiative, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen**. Um die beabsichtigten Resultate zu erzielen, ist es nötig, die Angemessenheit der implementierten Instrumente kontinuierlich zu **beobachten**, und eine ‚Marktanalyse‘ durchzuführen, um festzustellen, ob die ursprünglich identifizierten lokalen Probleme tatsächlich noch vorrangig verfolgt werden sollten.



### Strategische Politikempfehlungen für die Europäische Kommission und nationale Regierungen

Die Analyse der Politik zur lokalen Beschäftigungsentwicklung in Europa hat gezeigt, dass eher ein **Top-Down**- als ein **Bottom-Up**-Prozess angewandt wird, wenngleich es eine Tendenz zur Dezentralisierung gibt. Da jedoch lokale Gebiete sehr heterogen sind, sollten die Europäische Kommission und die nationalen Regierungen der lokalen Ebene mehr Aufmerksamkeit zollen, indem dem Konzept von **New Governance** und der entsprechenden Befähigung von lokalen Akteuren, operativ involviert zu werden, mehr Bedeutung beigemessen wird.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Europäische Kommission sowie die nationalen Regierungen **Anreize für Partnerschaften zwischen unterschiedlichen Akteuren** bieten, um die Abneigung der Akteure zu überwinden, mit anderen Typen von Organisationen zu kooperieren.

In diesem Zusammenhang ist auch die **Unterstützung von NGOs/NPOs** in finanzieller Hinsicht, insbesondere aber in Bezug auf Kompetenzentwicklung (Management-/Organisationsfähigkeiten) wichtig, damit diese ihre vermittelnde Rolle in CSR-basierten lokalen Beschäftigungsinitiativen erfüllen können. Dies wurde z. B. in der portugiesischen Initiative ‚Oeiras – PRO: Organisations’ Social Responsibility Project’ realisiert, indem eine Plattform zum Austausch zwischen lokalen Akteuren organisiert wurde, die alle Beteiligten mit CSR vertraut macht.

Des Weiteren wird auf Grund der Komplexität der unter Betrachtung stehenden Initiativen, die durch die Vielzahl an involvierten Akteuren, deren möglicherweise voneinander abweichenden Interessen, der Sensibilität der behandelten Aspekte und der Zielgruppen hervorgerufen wird, empfohlen, dass die Europäische Kommission die bestehenden **Handbücher** zur Vorbereitung, Implementierung und Ausführung von CSR-basierten lokalen Beschäftigungsinitiativen weiter entwickelt.

Um die **CSR Aktivitäten von Unternehmen zu fördern**, könnten sich Regierungen auf allen administrativen Ebenen in verschiedenen Aktivitäten engagieren. Beispiele sind das Bekenntnis der Regierung zu lokaler CSR, Anreize für die Unternehmen, sich in CSR zu engagieren, die Erleichterung von Prozessen, an denen viele Akteure beteiligt sind (z. B. Setzen von Standards und/oder Definition von Good Practices) oder die Bereitstellung eines Instruments zur Messung und Beobachtung der Effekte von Investitionen in CSR auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Die Förderung von Partnerschaften mit **sozialen Unternehmen** ist ein möglicher Hebel, um Unternehmen dazu zu bringen, zu sozialen Zielen beizutragen (z. B. ‚unterstützt’ in der belgischen Initiative ‚Pendelfietsen’ ein privates Unternehmen ein soziales Unternehmen, indem Aufträge an letzteres vergeben werden, oder die slowakische Initiative ‚Town Hall Open Markets’ fördert soziale Unternehmen, indem ihnen die Möglichkeit geboten wird, ihre Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten und dadurch die breite Öffentlichkeit und potenzielle Geschäftspartner mit ihren Angeboten vertraut zu machen). Derartige Partnerschaften können durch koordinierte Kampagnen von Regierungen und Dachorganisationen von sozialen Betrieben, die an Unternehmen gerichtet sind, gefördert werden.



Um die Effektivität der Beiträge kleinerer Unternehmen zu erhöhen, müssen von nationalen Regierungen außerdem Instrumente eingerichtet werden, die die **sozial verantwortlichen Aktivitäten von KMU bündeln** (z. B. ‚Investmentclubs für soziale Zwecke, wie im Rahmen der Initiativen Oeiras Solidarity in Portugal oder ‚You Choose: You Decide‘ in Spanien realisiert; in beiden Initiativen werden Spenden von Einzelpersonen oder Unternehmen, die für soziale Zwecke gewidmet sind, zentral gesammelt und an bestimmte Begünstigte weitergeleitet, wodurch eine höhere Effektivität erzielt wird als durch einen fragmentierten Ansatz möglich wäre; eine andere Möglichkeit ist die stärkere Einbeziehung von Interessenvertretungen oder Clusterorganisationen).

#### Empfehlungen für die Ausführung entsprechender Initiativen (gerichtet an Unternehmen, die Zivilgesellschaft und lokale Regierungen)

Neben den oben angeführten strategischen Empfehlungen, die das Umfeld und die Voraussetzungen für die im Rahmen dieser Studie betrachteten Initiativen beeinflussen, brachten die Analysen auch einige operative Empfehlungen zu Tage, die auf die involvierten Akteure oder die koordinierende/verwaltende Stelle derartiger Initiativen ausgerichtet sind. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es sich dabei meistens um lokale Regierungen, NGOs und private Unternehmen mit CSR Programmen handelt.

Ein bedeutender Aspekt der eingehend überlegt werden muss, ist die ‚**Größe**‘ der **Initiative** in geografischer Hinsicht sowie in Bezug auf die Anzahl der beteiligten Akteure. Die Maßnahme darf weder zu groß noch zu klein sein. Die optimale Größe hängt von den jeweiligen Zielsetzungen und Charakteristika der einzelnen Initiative ab und kann vom Initiator durch eine Analyse des lokalen Gebiets bestimmt werden.

Die analysierten Initiativen in Europa, Australien und Kanada haben auch gezeigt, dass die Einrichtung einer **koordinierenden Stelle** für den nachhaltigen Erfolg der Initiativen essenziell ist, da diese die Partnerschaft zwischen vielen Akteuren managt, die Interessen der verschiedenen involvierten Akteure ausgleicht und ein kontinuierliches Bekenntnis zu den gemeinsamen Zielen und Strategien sicherstellt. Auch die Schaffung einer derartigen Stelle liegt im Verantwortungsbereich des Initiators der Maßnahme.

Der Initiator und/oder der Koordinator müssen außerdem gewährleisten, dass sich die beteiligten Akteure im Rahmen der Ausgestaltung der Initiative und bei strategischen Aspekten (z. B. Adaptierung des Instruments während seines Lebenszyklus) bezüglich der **Arten der Entscheidungsfindung** (formal vs. informal, einstimmig vs. mehrheitlich, Einbeziehung aller Partner vs. Einrichtung themenspezifischer Arbeitsgruppen etc.) einigen.

Um Unternehmen zur Kooperation zu bewegen, müssen öffentliche Behörden und NGOs/NPOs die **Geschäfts- und Sektorstruktur der lokalen Unternehmenslandschaft berücksichtigen**. Betriebe sind eher gewillt, sich - auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten - zu Gunsten der lokalen Gesellschaft zu engagieren, wenn die sozial verantwortlichen Aktivitäten mit den Kernaktivitäten des Unternehmens und dessen spezifischen Kompetenzen verbunden sind, und derartiges Engagement führt auch zum größten Mehrwert bzw. zur größten Effektivität. **Dies erfordert eine gute Abbildung der unternehmensinternen Kompetenzen, die für soziale Zwecke eingesetzt werden können.**

Arbeitgeberorganisationen, Organisationen von Familienunternehmen, Wirtschaftskammern, Gründungszentren oder Clusterorganisationen sowie andere Arten von formalen oder informellen Unternehmensnetzwerken könnten von den lokalen/regionalen Regierungen und/oder NGOs/NPOs als **Vermittler** aktiv involviert werden. Sie verfügen über direkte Beziehungen zu einer vergleichsweise großen Anzahl an Unternehmen. Dadurch könnten ihre ‚Vermittlungsdienste‘ genutzt werden, um lokale Betriebe dazu zu bringen, sich an lokaler Beschäftigungsentwicklung zu beteiligen. In ähnlicher Weise könnte an spezialisierte CSR Organisationen herangetreten werden, um Unternehmen mit dem Konzept von CSR und den Möglichkeiten, sich zu Gunsten der lokalen Gemeinschaft zu engagieren, vertraut zu machen.

Es wird empfohlen, **Mechanismen zu etablieren, die die Transparenz der Initiative gewährleisten und das (potenzielle) Ergebnis für die Unternehmen kommunizieren**. Dies kann dadurch erreicht werden, dass das Instrument in der Art gestaltet wird, dass **rasch Effekte** erzielt werden, die auch weit verbreitet werden, während gleichzeitig ein langfristiger Ansatz verfolgt wird, um von der Entwicklung von Sozialkapital, das erst im Lauf der Zeit entsteht, zu profitieren. Derartiges wurde z. B. in der schwedisch/finnischen Initiative ‚On the border‘ realisiert, die von Beginn an ein großes und bekanntes Unternehmen involvierte, wodurch das Vertrauen von kleineren lokalen Unternehmen gestärkt wurde, da diese rasch die Vorteile sehen konnten, die das große Unternehmen durch die Teilnahme an der Initiative lukrierte.

Um die **Nachhaltigkeit** von CSR-basierten lokalen Beschäftigungsinitiativen zu gewährleisten, müssen der Koordinator und/oder der Initiator ein **laufendes Beobachtungsinstrument** einrichten, um die Angemessenheit des Instruments zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen. Wenn nötig, muss die Initiative flexibel genug sein, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen und den Unternehmen ermöglichen, der Maßnahme beizutreten und sie zu verlassen, je nach den individuellen Bedürfnissen und Wünschen des Betriebs. Gleichzeitig muss eine ausreichende finanzielle Ausstattung der Initiative garantiert werden.

#### Potenzielle Stoßrichtungen zukünftiger Diskussionen zur lokalen Beschäftigungsentwicklung und CSR

Abschließend sollen einige potenzielle Stoßrichtungen für zukünftige Debatten über die Verbindung von lokaler Beschäftigungsentwicklung und CSR Aktivitäten von Unternehmen angesprochen werden.

- Die Einrichtung von Koordinierungsmechanismen zur Zusammenführung von öffentlichen Initiativen und den CSR Aktivitäten von privaten Unternehmen erscheint nötig, um die **strategischen und langfristig ausgerichteten Maßnahmen der lokalen Beschäftigungsentwicklung mit den oftmals ad-hoc und unsystematisch durchgeführten privaten CSR Maßnahmen in Einklang zu bringen**. Diese Abstimmung könnte durch die **Einbeziehung von vermittelnden Organisationen** (z. B. Clusterorganisationen, Organisationen von Familienunternehmen, NGOs) oder die **Einführung von Bündelungsmechanismen** (wie etwa ‚soziale Investmentclubs‘) erzielt werden.



- In Bezug auf die **Inhalte und Instrumente**, die in den betrachteten Initiativen angewandt werden, wurde beobachtet, dass das Thema des **Unternehmers durch Ältere** keine Priorität hat. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu einer alternden Gesellschaft sowie den Problemen, mit denen viele Ältere am Arbeitsmarkt konfrontiert sind, sollten derartige Initiativen berücksichtigt werden. Dies dürfte insbesondere in den Neuen Mitgliedstaaten ein Handlungsfeld sein.
- Vergleichsweise innovative Ansätze, die sich als effektiv erwiesen haben, insbesondere in Bezug auf die **Einbindung von KMU und die Zusammenfassung deren (CSR) Ressourcen** zur Erzielung einer ‚kritischen Masse‘ auf lokaler Ebene, sollten in Bezug auf deren Arbeitsmethoden und Übertragbarkeit intensiver analysiert werden, um lokalen Akteuren praktische Instrumente für die Umsetzung bereitzustellen.
- In ähnlicher Weise könnten **neue Finanzierungsmethoden** für entsprechende Initiativen diskutiert werden, um Situationen zu vermeiden, in denen eine starke Abhängigkeit von den Beiträgen der Unternehmen besteht, wenn die öffentlichen Mittel eingeschränkt sind. Versicherungsunternehmen könnten stärker involviert werden und außerdem als Hebel dienen, CSR unter den Unternehmen zu fördern.