

### **Auf dem Weg zu neuen Synergien? Zur Kooperation von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen<sup>1</sup>**

Das Thema Kooperation von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ist in den letzten Jahrzehnten immer bedeutender geworden, weil sich im Zuge der Entstehung eines »neuen Gesellschaftsvertrags« in das Verhältnis von Markt und Staat der gemeinnützige Sektor der Zivilgesellschaft immer weiter »hineingeschoben« hat. Bei der Frage, wie die zentralen Herausforderungen der Gesellschaft insgesamt bewältigt werden können, spielt die Zivilgesellschaft als »dritte Säule« eine größer werdende Rolle. Zugleich richtet sich der Blick der Unternehmen angesichts des Wettbewerbsdrucks zur zukunftsfähigen Führung auf weitere Instrumente auch aus der Zivilgesellschaft. Während jedoch das Verhältnis von Staat und Wirtschaft und ebenso das von Staat und Zivilgesellschaft sehr häufig in der politischen Öffentlichkeit zu finden ist, beschränkt sich das Denken über den Zusammenhang von Unternehmen und Zivilgesellschaft meist auf die hinlänglich bekannte Diskussion über »Corporate Citizenship« oder »Corporate Social Responsibility«. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen werden in diesem Kontext meist als Antipoden dargestellt, die – wenn überhaupt – allenfalls punktuell und weitgehend vom Zufall gelenkt kooperieren.

Im Rahmen des Projekts »INQA-Check Diversity«, an welchem das BBE in den Jahren 2017-19 in Kooperation mit der Offensive Mittelstand und einigen anderen Organisationen<sup>2</sup> aus dem Feld der mittelständischen Wirtschaft beteiligt war, wurde der Versuch unternommen, zu einer anderen – eher auf strategische Synergien denn auf zufällige Konstellationen zielende – Idee des Verhältnisses von Unternehmen und Zivilgesellschaft zu gelangen. Am Beispiel des Themenfelds Vielfalt (»Diversity«) wurde zunächst eine Bestandsaufnahme bestehender Diskurse und Formate vorgenommen.<sup>3</sup> Allerdings geht es bei der Frage nach Synergien zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Zivilgesellschaft um viel mehr als Diversity-Fragen. Allein das Netzwerk Offensive Mittelstand für rund 2,9 Millionen KMU betrifft mit seinen Instrumenten zur zukunftsfähigen Betriebsführung schon den weitaus größten Teil der

---

<sup>1</sup> Dieser Text wird in leicht veränderter Form auch im Jahrbuch 2020 des BBE erscheinen.

<sup>2</sup> Institut für Technik der Betriebsführung (itb) Karlsruhe, Kompetenzzentrum für die mittelständische Wirtschaft (RKW) Eschborn, Institut für angewandte Arbeitsforschung (ifaa) Düsseldorf, BC Forschung Heidelberg, Fachhochschule für den Mittelstand (FHM) Bielefeld / Berlin.

<sup>3</sup> Der Recherchebericht *Synergie Unternehmen / Zivilgesellschaft* wird in der Reihe der BBE-Online-Publikationen erscheinen.

Arbeitswelt. Und die Zivilgesellschaft schließt mit dem Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement als größtes deutsches Wissens- und Kompetenznetzwerk mehr als 30 Millionen bürgerschaftlich Engagierte und 620.000 gemeinnützige Organisationen mit Millionen von Hauptamtlichen ein. Deshalb sollten diese Akteure grundsätzlich zu einem neuen, von Kooperation und gemeinsamer Gestaltung getragenen Verhältnis kommen können. Dieser Beitrag stellt vor diesem Hintergrund den Versuch einer Standortbestimmung dar.

Die Beziehung zwischen Unternehmen und ZO hat ihre Geschichte mit zwei im Prinzip unterschiedlichen Zugängen: Der eine Zugang unterstellt, Unternehmen könnten, wenn sie sich außerhalb ihres Kerngeschäfts gesellschaftlich engagieren, als Teil des bürgerschaftlichen Engagements oder der Zivilgesellschaft verstanden werden («Corporate Citizenship»). Dies hat sich bisher – jedenfalls gemessen an den angestrebten Zielen – nicht als durchweg erfolgreich erwiesen. Der andere Zugang wird hier favorisiert und setzt auf einen anderen Schwerpunkt. Er wird von der Hypothese getragen, dass sich Unternehmen und ZO jeweils im eigenen Kernbereich und fremden Handlungsfeld erkennen und beachten und auf diese Weise bisherige überflüssige Hemmnisse der Zusammenarbeit überwinden können. Der Fokus liegt dementsprechend bei der Zusammenarbeit in und mit den jeweiligen Kernbereichen, wirtschaftlichem Erfolg durch Unternehmen einerseits, Gemeinwohlbezug und Gemeinnützigkeit der ZO andererseits. Dabei ist jeder auf seinem Handlungsfeld ernst zu nehmen. In der Vergangenheit gewählte Abgrenzungen und Etikettierungen, die den Blick zum Teil verstellt und die Kooperation erschwert haben, müssen dabei möglichst vermieden werden. Vielmehr kommt es auf die Betrachtung der jeweiligen Ziele der Zusammenarbeit an. Welche Ansatzpunkte sich dazu anbieten, muss von Mal zu Mal präzise beschrieben und einvernehmlich geklärt werden nach der Prämisse, dass für gute Zusammenarbeit jeder seine primären Ziele verfolgen und dabei die Synergien finden sollte. Genau hier liegt der Innovationswert.

Bei der Frage nach Synergien zwischen Unternehmen und ZO taucht schnell die Frage auf, in welchem Spannungsverhältnis das Engagement (in der Zivilgesellschaft) zum Kerngeschäft (des Unternehmens) steht. Natürlich muss für Unternehmen auch in ihrem gesellschaftlichen Engagement der dominante Charakter des Kerngeschäfts erhalten bleiben. Und ebenso müssen ZO ihre besonderen Grundsätze (keine Profitorientierung, moralisch-ethischer Hintergrund usw.) auch bei einer Kooperation mit Unternehmen aufrechterhalten. Wechselt allerdings ein Beteiligter eines Systems ausnahmsweise in den Handlungsrahmen des anderen, gelten für ihn grundsätzlich weitgehend dessen Kernregeln, was grundsätzlich mentale, ideologische, kulturelle und praktische Barrieren bedeuten kann.

Es ist also nicht verwunderlich, dass die potenziell Beteiligten bisher eher ausnahmsweise zueinander gefunden haben, obwohl ökonomischer Nutzen und Gemeinwohlbezug sich in dieser Dualität nicht widersprechen müssen. Auf dem Weg in gegenseitiges konstruktives Verständnis für bessere Zusammenarbeit und zur Nutzung der Chancen von Synergie sollten Unternehmen und ZO dies zunächst erkennen und akzeptieren können. Sie werden dann die gemein-

same Brücke betreten können. Ob Unternehmen oder ZO Schritte zur Synergie durch Zusammenarbeit wählen, ist ihnen ohnehin samt der Abwägung des Für und Wider beiderseitig überlassen. Es kommt darauf an, was die Akteure in eigener Verantwortung überzeugt und interessiert, weil sie die Vorteile aus ihrer eigenen Sicht sehen und anstreben. Jede Kooperation, die kurzzeitigen Moden oder der öffentlichen Aufmerksamkeitsökonomie folgt und nicht tatsächlich der Überzeugung der Akteure entspringt, muss früher oder später scheitern.

In dem erwähnten Projekt sollten Ansatzpunkte für die Beantwortung folgender Fragen identifiziert werden:

- Was sind die zentralen Beweggründe für strategische Kooperation?
- Wie finden Unternehmen und ZO zusammen (angesichts ihrer Besonderheiten und Selbstverständnisse)?
- Welche Anlässe kommen in Betracht?
- Welche Aktivitäten sind denkbar (Nutzen für die jeweilige Gruppe)?
- Welche konkreten Formen (Formate) der Zusammenarbeit bieten sich an, einschließlich entsprechender Formate der Ansprache und Vermittlung?
- Welche Handlungsanleitungen für Umsetzung und Transfer empfehlen sich?
- Was könnten die weiteren Schritte sein?

Aus Sicht der Unternehmen dürften dabei gute Auswirkungen von Kooperationen für das Geschäft im Vordergrund stehen. Welche das sein können, ist so differenziert zu betrachten wie die Beiträge der Wertschöpfungskette zum Gesamterfolg. Effekte der Produktinnovation, Mitarbeiterbindung, Marktentwicklung, Verkaufsförderung, eines Reputationsgewinns oder der Mitgestaltung der Standortbedingungen sind legitim und erwünscht. Zugleich, aber eben nachrangig, kommt es auch auf die Gemeinwohlwirkung an, die z. B. durch Rücksicht bzw. Beiträge der Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme erzielbar ist, die ZO nicht in gleicher Weise leisten können und die zunehmend als kollateral auch von den Stakeholdern der Unternehmen erwartet werden.

Zivilgesellschaftliche Organisationen werden aus ihrer Sicht darauf achten, dass ihre Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsprinzipien mit Gemeinwohlbezug unterstützt und nachhaltig und in der Substanz erweitert, nicht etwa eingeschränkt werden. Die Kooperation mit Unternehmen darf nicht dazu führen, dass das eigene Anliegen (in Sachen gesellschaftliche Vielfalt, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit usw.) in Misskredit gerät. Das Eigeninteresse von ZO bei der Suche nach Synergien mit Unternehmen speist sich ja nicht primär aus materiellen Motiven, sondern aus der Überlegung, dass der Wirkungskreis des eigenen Engagements möglichst weit ausgedehnt werden sollte.

In den letzten Jahrzehnten sind bereits zahlreiche Ansätze für konkrete Kooperationen zwischen KMU und ZO entwickelt worden. Diese gilt es zu systematisieren und für den hier eröffneten Bezugsrahmen zu erschließen. Dazu gehören Mentoring-Programme, Kompetenzbilanzen, Service-Learning, Perspektiv-Coaching, Wissenstransfer gegen Berufsende, Flying Talents, Arbeitszeitflexibilität, Suchtprävention und Therapie, Angebote für Auszubildende mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge, Know-how für berufliche Inklusion, Beschäftigte werben Beschäftigte, Bildungsangebote externer Anbieter aus der Zivilgesellschaft, Förderung freiwilligen privaten Engagements der Beschäftigten.

Darüber hinaus gibt es eine Fülle von Ideen und Anregungen, mit denen Beziehungen zwischen Unternehmen und ZO aufgenommen werden können. Dazu können Maßnahmen zum Schutz der Umwelt, Engagement in Schulen und Kindergärten, Feuerwehren, Flüchtlingsunterkünften usw., Unternehmensnachbarschaften, Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung oder zur Personalbindung, Engagement des Unternehmens zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der Region, positive Darstellung des Unternehmens in der Region, Sponsor-Veranstaltungen für Vereine, soziales Sponsoring, spezielle Maßnahmen für Flüchtlinge, Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte, Unterstützung regionaler Vereine und Hilfsorganisationen, Unterstützung von Beschäftigten, im Verein aktiv zu sein, Organisation von Spenden-sammlungen, soziale Gemeinschaftstage usw. gehören.

Die Vorteile einer Kooperation liegen aus der Sicht von Unternehmen, wenn man sich die soeben kursorisch aufgezählten Aktivitäten anschaut, auf der Hand, sind aber auch dort noch nicht von jedem akzeptiert. Auf den ersten Blick vielleicht weniger eindeutig liegt der Fall, wenn man das Thema aus der Sicht der Zivilgesellschaft betrachtet. Da es gemeinnützigen Organisationen ja nicht in erster Linie um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen geht, lässt sich zunächst nicht unbedingt erkennen, warum sie ihre Expertise Unternehmen zur Verfügung stellen sollten. Gemeinnützige Organisationen verstehen ihr Engagement ja vor allem als eine gesellschaftspolitisch relevante Aktivität, mit der Forderungen nach Anerkennung der legitimen Geltungsansprüche von gesellschaftlichen Minderheiten oder benachteiligten Gruppen verbunden sind. Man schließt sich zusammen, um durch die Aggregation vieler Einzelner eine Stimme von Gewicht zu erlangen und adressiert dabei öffentliche Forderungen an politische Entscheidungsinstanzen. Insofern steht man eher in Verbindung mit dem Sektor Politik und Verwaltung als mit der Wirtschaft, an die man bisher – allenfalls – als Sponsor für die eigenen Aktivitäten denkt. Das Thema »strategische Partnerschaft« bleibt bis heute in den meisten Kooperationsfällen ausgeklammert.

Doch so wie Unternehmen von Kooperationen mit ZO profitieren können, können ZO nicht nur in Einzelfällen, sondern auch grundsätzlich und strukturell gewinnen. »Synergie« würde dann tatsächlich bedeuten, dass ZO und Unternehmen ihre Energien verstärken, indem sie sie teilen. Bei näherer Betrachtung ist dies der direkte Weg zu besserer Wirksamkeit auf beiden

Seiten. Einige Überlegungen mögen dies vorläufig illustrieren.<sup>4</sup> Letztlich geht es für die organisierte Zivilgesellschaft um das übergeordnete Ziel, in ihrer Bedeutung für die Gesamtgesellschaft stärker wahrgenommen zu werden und wirksamer werden zu können als bislang.

Vier Pfade bieten sich zur weiteren Entwicklung von Potenzialen zur Umsetzung an, um dem Ziel strategischer Partnerschaften näher zu kommen. Wie sie ins Werk gesetzt werden sollen, ist zwischen den Beteiligten und weiteren Verantwortlichen (z. B. im Bildungsbereich) zu konkretisieren und auszuhandeln.

### **Pfad 1: Information / Kooperation / Prozess**

Der Bedarf an Information und Beratung bezüglich der Kooperation von Unternehmen und ZO muss hinreichend bedient werden. Er umfasst Informations- und Koordinationsplattformen, Querschnittsberatung und Vermittlung für Unternehmen auf der Suche nach kooperationsbereiten und thematisch einschlägigen ZO, laufende Sammlung von Beispielen der Zusammenarbeit und anderes.

### **Pfad 2: Zusammenstellung von Themen**

Parallel dazu sollten, soweit bereits Themen (siehe die genannten Beispiele) sinnvoll abgrenzbar und zielführende Verfahren erkennbar sind, weitergehende Hinweise zusammengestellt werden. Dazu zählen insbesondere die Erleichterung der Nutzung von Mentoring-Programmen entlang der Ausbildungskette durch Information und gegebenenfalls Beratung, die Kultivierung von Kompetenzbilanzen im Zusammenhang lebenslangen Lernens, die Schaffung von Angeboten betrieblicher Bildung durch Service Learning, die Durchführung von Initiativen des Perspektiv-Coachings ab dem 55. Lebensjahr usw..

### **Pfad 3: Qualifizierte Aus-, Fort-, und Weiterbildung**

Der qualifizierten Aus-, Fort- und Weiterbildung kommt bei der Suche nach strategischen Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und ZO ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu. Hierbei sind Aspekte wie die Etablierung eines Studiengangs »Intersektorales Management«, die Bereitstellung von maßgeschneiderten Bildungsangeboten aus der Zivilgesellschaft, Entwicklung und gegenseitige Nutzung sonstiger Angebote der Schulung, Fortbildung für Führungskräfte, Belegschaftsvertretungen und andere Funktionsträger aus den Unternehmen zu beachten.

### **Pfad 4: Verfahrensabsprachen zwischen Unternehmen und ZO**

Die systematische Entwicklung von tragfähigen Absprachen zur Art und Weise der Kooperation zwischen Unternehmen und ZO ist schließlich die Voraussetzung für die Entstehung von Synergien, wie sie hier beschrieben wurden. Erforderlich ist hier die Zusammenstellung einer auf Wachstum angelegten Liste über die Entwicklung, die Pflege und den Ausbau strategischer

---

<sup>4</sup> In der wissenschaftlichen Literatur ist dieser Diskursstrang bislang kaum ausgeprägt.

Partnerschaften einzelner KMU und ZO und ihre Begleitung durch nachhaltig förderliche Rahmenabsprachen.

### **Autoren**

*Dr. Hans H. Th. Sendler* ist Themenpate des BBE für das Themenfeld Unternehmen und Engagement.

**Kontakt:** [h.sendler@eusendor.com](mailto:h.sendler@eusendor.com)

*Dr. Serge Embacher* leitet den Bereich Fachprojekte in der Geschäftsstelle des BBE.

**Kontakt:** [serge.embacher@b-b-e.de](mailto:serge.embacher@b-b-e.de)

### **Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)