

Hans Sandler

---

## Kooperationskulturen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft<sup>1</sup>

Wie kann die Zusammenarbeit der Unternehmen mit den gemeinnützigen Organisationen der Zivilgesellschaft verbessert werden? Welche Wege zur Entwicklung adäquater Kulturen bieten sich an? Wie können bisherige Hemmnisse überwunden werden? Diese seit Jahrzehnten gestellten Fragen drängen noch immer. Sie betreffen die Expositionen der Sektoren mit ihren internen Kooperationskulturen auf den verschiedenen Ebenen ebenso wie die Art der Zusammenarbeit zwischen diesen Sektoren. Diese Abhandlung adressiert die entsprechenden Fragen nicht organisations-, sondern funktions- und ergebnisbezogen.

### 1. Wo stehen wir?

Der Bedarf an Kooperation zwischen den drei Hauptsektoren Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (es ließen sich wohl noch weitere herausarbeiten), von denen letztere hier im Vordergrund stehen sollen, nimmt zu. Die systematischere Planung möglicher Feinsteuerung vieler Prozesse, die für eine nachhaltig lebenswerte und leistungsfähige Gesellschaft erforderlich sind, wird dringlicher. Und die als sinnvoll erkennbare Themenliste wird länger, z.B. vom Fachkräftemangel in der Wirtschaft und Nachwuchssorgen in unverzichtbaren ehrenamtlichen Funktionen bis hin zum wertschätzenden Umgang mit Arbeitskraft und Engagement im demografischen Wandel, zur Bewältigung der Digitalisierungsprozesse, zu lebenslangem Lernen oder den Chancen der Vielfalt, aber auch angesichts der Energiewende und des Klimawandels.

Dabei kann es um Entwicklungsinteressen in Betrieben und gemeinnützigen Organisationen gehen, aber auch um den adäquaten Umgang mit individuellen Beschäftigten- und Freiwilligenschicksalen. Viele Menschen stehen mit einem Bein im Arbeitsleben, mit dem anderen im Engagement. Wertschätzender Umgang mit ihnen entspricht nicht nur dem Menschenbild des Grundgesetzes. Er ist auch Voraussetzung für Leistungsfähigkeit, Motivation und Einsatzfreude in Zeiten des Mangels an Fachkräften und Nachwuchs für Ehrenämter.

---

<sup>1</sup> Nicht zuletzt durch ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördertes INQA-Projekt, das neben vielfaltsbewussten Betrieben auch mögliche Synergien der Zusammenarbeit von KMU und gemeinnützigen Organisationen in der Region zum Gegenstand hat, sind aktuell Fragen aufgeworfen, wie die Kooperation für mehr Synergie unterstützt werden kann. Dies betrifft auch den Gegenstand dieser Abhandlung. Ergänzend wird insoweit hingewiesen auf die Literaturverweise am Ende des Beitrages.

Die Zeit des isolierten Denkens und Handelns sollte deshalb im Interesse der Zukunftsbewältigung vorbei sein. Es bedarf eines synergetischen Innovationsschubes, ausgehend von der letztlich banalen Erkenntnis größerer Zusammenhänge auf vielen Feldern. Vorhandene Möglichkeiten können mit ihren erkennbaren Potenzialen wirkungsvoller genutzt werden. Manche hochrangige Ziele in der Gesellschaft sind allein aus dem eigenen Sektor heraus gar nicht mehr realisierbar.

All diese Einsichten können und müssen hier nicht erneut begründet werden.

Vielmehr kommt es darauf an, die Schlussfolgerungen für die Umsetzung zu ziehen. Einzelne findige und initiative Beteiligte, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen aller Größenordnungen und Handlungsrichtungen/Branchen, Intermediäre und verschiedenste Mittler sind längst dabei. Sie haben erkannt, was mit welcher Grundhaltung den gemeinsamen Zielen dienen kann und nutzen entsprechende Chancen. Sie sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie sich nicht im brotlosen Streit über unterschiedliche Rollen der beteiligten Sektoren verzehren. Sie sind sich bewusst, dass aus der Sicht der Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zwangsläufig unterschiedliche Rechtssysteme, Zielprojektionen, Fachverständnisse und vor allem Handlungskulturen aufeinandertreffen, die je für sich grundsätzlich legitim sind. Sie definieren ihre Interessen und Ziele entlang den zu bewältigenden Themen und Problemen und suchen gemeinsam nach adäquaten Lösungen. Sie sind besonders erfolgreich, wenn sie sich entsprechende Kompetenzen zur Zusammenarbeit bewusst erwerben. Doch bleiben manche Projekte Eintagsfliegen oder erzielen jedenfalls nicht die mögliche und notwendige übergreifende strukturelle Wirksamkeit, wenn nicht neue Wege beschritten werden.

Deshalb sondieren z.B. die Offensive Mittelstand (OM) und das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) mit Blick auf ca. 70 % des Arbeitsmarktes und große Teile der Zivilgesellschaft Pfade der Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen in der Region. Sie gehen dabei von den in den OM-Praxisvereinbarungen bereits enthaltenen Hinweisen aus der Praxis für die Praxis aus. Teilweise andere Schwerpunkte streben Initiativen großer und größter Unternehmen gemeinsam mit ihren Partnern des Engagements an.

## **2. Welche Mittel und Wege bieten sich dazu grundsätzlich an?**

Was ist, soweit erkennbar, in den erfolgreichen Fällen das Spezifische, Vorbildhafte, Wegweisende, das anderen Orientierung geben kann? Zur Landschaft der dafür erforderlichen Kooperationskultur nur einige wenige Pinselstriche:

### **2.1 Klare Vorstellungen zu den sinnvollen Themen und Anlässen einer Zusammenarbeit**

Sie setzen den kritischen Blick auf intersektoral vorhandene Defizite voraus, verbunden mit strategischen Orientierungen. Man kann mit kleinen Themen beginnen, eher pragmatisch anfangen, um zu lernen. Dabei können auch bereits erprobte Wege bevorzugt werden. Doch werden auf die Dauer nur überzeugende Anlässe lohnen, solche, die den Kernzielen beider Seiten dienen können, je aus der Kultur der Unternehmen einerseits und der gemeinnützigen

Organisationen andererseits. Erforderlich wird jeweils die konkrete, klare Benennung der Themen, der angestrebten Ziele und der beabsichtigten Methoden sein, um zu tragfähigen Verabredungen zu kommen. Und der unverstellte Blick angesichts der Reziprozität der Interessen auf notwendige Gegenseitigkeit von Initiativen und Angeboten wird wesentlich zur Tragfähigkeit von Synergien beitragen. Die Anforderungen an gute fachliche Durchdringung und zugleich Bereitschaft zur Pragmatik sollten bewusst sein. Das gilt schon für Selbstverständlichkeiten wie gutes sektorenübergreifendes Freiwilligenmanagement, erst recht aber für komplexere Sachthemen. Doch muss niemand auf sich allein gestellt bleiben.

## **2.2 Entscheidungsautonomie der Beteiligten über Inhalt und Tragweite der Kooperationsziele**

In der Vergangenheit sind mitunter Rollenzuschreibungen mit Erwartungshaltungen an das Gegenüber verbunden worden, um daraus Forderungen abzuleiten (etwa zu Art und Umfang eines »corporate« Engagements von Unternehmen unter Hinweis etwa auf Corporate Social Responsibility (CSR) oder Sustainable Development Goals (SDG)). Jede Seite hat als Ausgangspunkt für Kooperationsverhandlungen jedoch die Definitionsmacht über den eigenen Bereich mit seinen Interessen. Einbahnstraßen führen nicht weiter. In der Regel wird man vermuten dürfen, dass ein Unternehmen seine marktbezogenen Kernaufgaben im Wettbewerb verfolgt, entlang der gesamten Wertschöpfungskette, und dass gemeinnützige Organisationen für diese Gemeinnützigkeit stehen. Niemandem kommt a priori eine Einschätzungs- und Erwartungsprärogative gegenüber anderen zu. Das folgt bereits aus dem für Vereinbarungen selbstverständlichen Konsensprinzip und erfordert auch die Bereitschaft zum gegenseitigen Respekt.

## **2.3 Schlüsselrolle von Netzwerken**

Individuelles Handeln einzelner Beteiligter wird in den funktionalen Ausbau von Netzwerken münden müssen. So speziell der Einzelfall sein wird, so klar ist auch, dass nachhaltige, komplexe Lösungen - schon sektorintern, erst recht sektorenübergreifend - zumeist nicht isoliert erreichbar sein werden.

Netzwerke können vieles sein, Orte der Reflexion über zukünftige Herausforderungen, Träger von Diskursen, von allgemeinen Kooperationsimpulsen, von Digitalisierungsinitiativen, von Informationsplattformen und auch von Personalkörpern auf der jeweils adäquaten Ebene, die der Beratung und Unterstützung dienen. Ihre Wirkung unterstützen sie über vorhandene Transferstrukturen, wie sie sich z.B. bei OM und BBE sektor- und auf diese Weise funktionalbezogen wirksam, deshalb aber in der Architektur recht unterschiedlich entwickelt haben.

Es geht nicht darum, alle denkbaren Interessenten vollständig in Netzwerken zu organisieren oder gar organisationsintern angestrebte Vermachtungen abzubilden. Dies würde dem Geist und der inneren Erfolgskraft der Zivilgesellschaft fundamental entgegenlaufen und deren Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit von innen zerstören. Es würde auch mit der legiti-

men unternehmerischen Handlungsflexibilität kollidieren. Deshalb ist es auch nicht erforderlich, die Rollen der Beteiligten in solchen Netzwerken erschöpfend zu definieren. Quantitativ repräsentative Organisationsstrukturen, deren Herstellung aus hier nicht interessierenden Gründen oft schwierig wäre, sind deshalb nicht entscheidend. Die Lebenswirklichkeit wird sich hier ohnehin in kein perfektes Schema pressen lassen.

Wichtiger ist, dass die Erzeuger von Bewegung und Innovation erkennbar und akzeptierbar sind. Es geht um den Geist, in dem Zusammenarbeit - wo sinnvoll - gefördert wird, auch um vielleicht Konflikte zu überwinden. Dies kann durch Reflexion und Diskurs ebenso wie durch Praxisimpulse und Einsatz für entsprechende Rahmenbedingungen geschehen. Und wessen Identität durch trisektorale Überzeugung geprägt ist, weil sie zum Markenkern gehört, kann und sollte sich dafür auch auf effiziente Weise einsetzen.

Die vielfältig denkbaren Funktionen von Netzwerken sollten deshalb entsprechend erkannten Bedarfen gezielt kultiviert werden. Es geht vor allem auch darum, die unterschiedlichen legitimen Interessen der Sektoren gegenseitig zu akzeptieren und zu respektieren, sich nach innen und außen entsprechend zu öffnen.

Wie viele und welche Themen und Ziele sich einzelne Netzwerke setzen sollten, hängt von den Bedarfen, der möglichen Organisierbarkeit und dem unterstützenden Know-how ab. Zweckorientierung ist auch hier zielführend. So können z.B. das BBE als Mittler der Mittler in der Zivilgesellschaft und die OM mit ihren Praxisvereinbarungen für die Zielgruppe von 2,9 Mio. KMU in Deutschland vor allem durch überzeugende Programmatik und Impulse wirksam sein. Gleiches gilt für alle anderen Beteiligten je nach deren Aufgaben und Potenzial.

## **2.4 Ineinandergreifen von Infrastruktur und Einzelfällen**

Manche Initiativen einzelner Beteiligter sind sofort machbar, wie die Praxis der Kreativen und Handlungsbereiten zeigt. In mancher Hinsicht reicht die Infrastruktur allerdings noch nicht aus.

Das Spezifische entsprechender Initiativen bei den Rahmenbedingungen, der Unterstützung durch geeignete Infrastruktur und in den Einzelfällen ist auf absehbare Zeit die dazu generell erforderliche innovative Grundhaltung. Der Zuschnitt auf die jeweiligen situativen Interessen der Beteiligten – auch zur Erzeugung von legitimen Alleinstellungsmerkmalen – wird die Einzelfälle oft zu Unikaten werden lassen. Dies macht allerdings Rahmenbedingungen und Infrastruktur nicht entbehrlich, die ohne Typisierung nicht auskommen werden. Logistische Hilfe hat sich dabei nicht an abstrakten Planungsprinzipien, sondern am kürzesten Weg zur Zielerreichung zu orientieren.

## **2.5 Erweiterter Infrastrukturbegriff**

Infrastruktur wird sich deshalb nicht in zu fördernden Organisationen erschöpfen können. Ebenso sind Absprachen zwischen akzeptierten Intermediären beider Sektoren über gemeinsam interessierende Themen und Ziele, Methoden und steuernde Verfahren zu Absprachen zwischen den Sektoren erforderlich. Dazu nur ein Beispiel: die Generierung von Ergebnissen

non-formaler und informeller Bildung, ihre Bewertung und deren Transport zwischen den Sektoren erfordern entsprechende steuernde Klärungen.

## **2.6 Vervollständigung statt Neuerfindung**

Die Pfade der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen müssen nicht von Grund auf neu gebahnt werden. Vieles gibt es bereits, das in Themen-Empfehlungen der Praxisvereinbarungen der OM, in Überzeugungen verschiedenster Netzwerke, in Ansätzen zur Digitalisierung, in Überlegungen zur Fortentwicklung der Infrastruktur und zu ergänzenden Bildungsansätzen, in der Herausbildung von Intermediären auf beiden Seiten usw. seinen Ausdruck gefunden hat. Soweit die Synergieziele dadurch wie erforderlich unterstützt werden, kann daran angeknüpft werden. Es geht um neue Funktionalität, die entsprechende Überprüfung, Anpassung, Ergänzung usw. für die Unterstützung der beschriebenen Zusammenarbeit.

## **2.7 Weitere flankierende Schritte**

Operational bedarf es weiterer Schritte, zu denen u.a. eine gemeinsame Anlaufstelle in der Region, die Bereitstellung bundesweit erforderlicher digitaler Informationen und personaler Beratungskompetenz mit Regionalbezug, geeignete Qualifizierungsformate, die Verabredung von Standards, Formaten und Verfahren zur Ergänzung der Infrastruktur und Hinweise für die Praxis der KMU und der gemeinnützigen Organisationen gehören.

## **3. Was liegt vor uns?**

Alle erwähnten Prinzipien und Zielmarken für funktionierende strategische Partnerschaften konsequent umzusetzen bedeutet, in mehrfacher Hinsicht umzudenken und vor allem den Anforderungen an die eigene Vorbereitung nach strategischer Einschätzung, Themen- und Partnerwahl und Handlungsqualität zu entsprechen.

Was jetzt ansteht ist die Umsetzung auch über Verfahrensinnovation, die mit der überzeugenden Schlüssigkeit von Wort und Tat weitere Wirksamkeit gewinnen würde.

### ***Autor***

***Dr. Hans Sandler*** ist Themenpate des BBE für das Themenfeld Unternehmen und Engagement

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

## **Literatur**

- *Hans Sendler/Serge Embacher, Auf dem Weg zu neuen Synergien? Zur Kooperation von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland, 18/2019*
- *Hans Sendler, detaillierterer Recherchebericht des o.a. Projekts zum Themenkreis »Synergie Unternehmen / Zivilgesellschaft«, in Vorbereitung als online-Arbeitspapier des BBE*
- *Leitfaden »Zusammenarbeit gemeinnütziger Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region« zur Förderung der Synergien, in Vorbereitung*
- *Praxishilfe »Zusammenarbeit mit KMU in der Region systematisch angehen« für gemeinnützige Organisationen, in Vorbereitung*
- *Praxishilfe »Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen in der Region systematisch angehen« für KMU, in Vorbereitung.*

## **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)