

Julia Tauß

Zwischen Gemeinnutz und Eigennutz: intersektorale Kooperationen von Stiftungen mit Unternehmen

Die Ausgangslage.

Aktuell wird im öffentlichen Diskurs immer wieder hoffnungsvoll auf die Zivilgesellschaft verwiesen, wenn es um die Frage geht, was unsere Gesellschaft in Zeiten fragiler demokratischer Systeme zusammenhält. Stiftungen sind als zentraler Bestandteil der Zivilgesellschaft wesentlich mitverantwortlich, auch um zwischen Interessen und Standpunkten innerhalb des pluralistischen Sektorensystems zu vermitteln (Anheier 2012). Um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen, braucht es demnach eine Entgrenzung der Lösungsansätze und den Schulterschluss aller gesellschaftlichen Akteure, denn: »wo Kooperation und Austausch statt Versäulung und Hoheitswissen an der Tagesordnung sind, ist es möglich, gemeinsam auf die drängenden Fragen zukunftsfähige Antworten zu finden« (Oldenburg 2017).

In Anbetracht vielseitiger gesellschaftlicher Herausforderungen, widmete sich die nachstehend vorgestellte Forschungsarbeit der Frage, welche Faktoren die Zusammenarbeit von Stiftungen mit Unternehmen beeinflussen, um in unserem pluralistischen Sektorensystem gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund baut die Arbeit auf dem Ansatz der NetzwerkGovernance auf, in dem argumentiert wird, dass Kooperationen über die Sektorgrenzen hinweg als flexible Mechanismen zwischen Organisationen funktionieren können, um systematisch Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln und daraus zu lernen (Seitanidi 2013). Dadurch kann sektorübergreifend gemeinsam Verantwortung für das Gemeinwohl übernommen und die vorstrukturierte Arbeitsteilung aufgebrochen werden (Anheier et al. 2017). Gemeinnützige intersektorale Kooperationen ermöglichen den beteiligten Partnern trotz kultureller Unterschiede durch ihre komplementären Ressourcen eine höhere Problemlösungsfähigkeit und Wirkung in der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.

Gemeinnützige intersektorale Kooperationen.

Ursprünglich entstand die sektorübergreifende Zusammenarbeit in Amerika um 1980 in Form der Public-Private-Partnerships, in denen lokale Unternehmen in die Entwicklung ländlichen Raums eingebunden wurden. Partnerschaften mit Beteiligten aus mindestens zwei Sektoren haben sich seither weiterentwickelt und einen Bereich herausgebildet, der explizit gemeinnützige Absichten verfolgt. Gemeinnützige intersektorale Kooperationen fordern demnach das konkrete Benennen gesellschaftlicher Ziele, die über den Eigennutz der jeweiligen Partner

hinaus reichen, um durch die Zusammenarbeit Werte für das Gemeinwohl zu generieren (Austin & Seitanidi 2012; Crane & Seitanidi 2014b). Während sie sich im internationalen Kontext selbstverständlich etabliert haben, präferieren Akteure des Dritten Sektors nach wie vor Partnerschaften mit dem Staat (S. Lang 2010). Nur etwa ein Drittel der deutschen Stiftungen zieht eine Kooperation mit einem privatwirtschaftlichen Akteur in Betracht – und das, obwohl Stiftungen grundsätzlich Kooperationen als Instrument nutzen, um ihren Stiftungszweck zu verwirklichen (Hagedorn & Bischoff 2015; Theurl & Saxe 2009).

Dass nicht jede Beziehung, die über Sektorgrenzen hinweg reicht, der Definition einer gemeinnützigen intersektoralen Kooperation entspricht, verdeutlicht das Kooperations-Kontinuum. Die Schnittstellen von gemeinnützigen und gewinnorientierten Akteuren reichen von (1) philanthropisch motivierten Spenden und finanziellen Beteiligungen über (2) gegenseitige transaktionale Beziehungen bis hin zu (3) integrativen Partnerschaften auf strategischer Ebene mit Stiftungen oder anderen Akteuren des Dritten Sektors (Austin 2000).

Art der Beziehung	Philanthropie aktional	Projektkoordination transaktional	Partnerschaft integrativ
Intensität des Engagements	Niedrig	----->	Hoch
Bedeutung für Mission und Ressourceneinsatz	Peripher	----->	Zentral
Ressourceneinsatz	Gering	----->	Hoch
Aktivitätstiefe	Begrenzt	----->	Vielfältig
Interaktionsfrequenz	Tief	----->	Hoch
Gestaltungskomplexität	Niedrig	----->	Hoch
Wertschöpfungsgrad	Niedrig	----->	Hoch
Strategische Bedeutung	Gering	----->	Hoch
Normativer Gehalt	Gering	----->	Hoch

Abbildung: Intersektorales Kooperations-Kontinuum in Anlehnung an (Austin 2000)

In der Stufe philanthropischen Engagements entspricht der Beziehungscharakter einem wohl-tätigen Spender und Empfänger und charakterisiert sich bspw. durch verhältnismäßig niedriges Engagement und einen geringen Wertschöpfungsgrad. Dieses Verhältnis entspricht einem Großteil der Beziehungen zwischen der Wirtschaft und dem Dritten Sektor, wengleich in den letzten Jahren eine Weiterentwicklung zur transaktionalen Ebene zu beobachten ist. Hier findet in Projektkooperationen der konkrete Austausch von Ressourcen für spezifische Aktivitäten statt, wie bspw. gemeinsame öffentlichkeitswirksame Kommunikation oder Veranstaltungen. Einige wenige Akteure haben sich in die integrative Stufe einer Partnerschaft entwickelt,

die sich durch das ineinander Übergehen kollektiven Handelns und organisationaler Integration auszeichnet und durch eine hohe strategische Bedeutung gekennzeichnet wird (Austin & Seitanidi 2012).

In allen drei Stufen ergeben sich Möglichkeiten für Stiftungen und Unternehmen. Im Bereich des philanthropischen Engagements fließen einseitig finanzielle Mittel von Unternehmen in Projekte von Stiftungen, die dadurch (zusätzlich legitimiert) ihrem Stiftungszweck nachkommen können und zur Reputation von Unternehmen beitragen. Die Stiftung stellt somit die organisationalen Kapazitäten zur Verfügung, die dem Unternehmen fehlen, um gemeinnützige Bedürfnisse zu decken. Die komplementären Ressourcen sind offensichtlich, während die Interaktion gering ist. Für Stiftungen wäre der Spendengeber in diesen Kooperationen austauschbar, da keine Alleinstellungsmerkmale von Unternehmen zum Einsatz kommen (Austin & Seitanidi 2012). Transaktionale Beziehungen zeichnen sich demgegenüber durch eine höhere Interaktion aus, da der Nutzen in konkreten Projekten mit einem spezifischen gemeinsamen Ziel gegenseitig generiert wird. Als Beispiele wären hier Corporate Volunteering-Programme oder gemeinsames Projektmanagement zu nennen, wodurch deutlich wird, dass über die finanziellen Ressourcen hinaus, inhaltliche Zugänge an Bedeutung gewinnen. Das Interaktionsniveau steigt und stellt eine personelle Verbindlichkeit her, die im Vergleich zu philanthropischem Engagement wesentlich höher ist. Für das Gelingen ist die kulturelle Übereinstimmung der Organisationen notwendig, um das Risiko zu reduzieren, negative Öffentlichkeit herzustellen. Je größer der kulturelle Fit, desto besser die Chancen nachhaltig Wirkung zu erzielen (Austin 2000; Googins & Rochlin 2000). Integrative Partnerschaften gleichen einem Joint Venture, durch das Interaktion und organisationale Übereinstimmung deutlich ansteigen. Im Gegensatz zu transaktionalen Beziehungen, die durch den Projektcharakter begrenzt sind, ermöglichen integrative Partnerschaften auf Dauer angelegte Strukturen zur Förderung gesellschaftlicher Weiterentwicklung (Austin & Seitanidi 2012; Porter & Kramer 2002).

Praktische Implikationen für die Stiftungspraxis.

Aus den empirischen Ergebnissen der Forschungsarbeit lassen sich folgende Implikationen ableiten:

- **Stiftungen dürfen den ersten Schritt wagen:** Unternehmen reagieren dann auf soziale und gesellschaftspolitische Anträge, wenn sich dadurch die inhaltliche Erfüllung ihres Engagements abzeichnet, unabhängig von der Organisationsform des Akteurs aus dem Dritten Sektor. Das bedeutet auch, dass ihnen möglicherweise Alleinstellungsmerkmale von Stiftungen in sektorübergreifender Zusammenarbeit nicht bekannt sind. Folglich dürfen und sollten Stiftungen auf Unternehmen zugehen, um gemeinnützige intersektorale Kooperationen zu beginnen.
- **Auf kulturellen Fit achten:** Für Stiftungen sind hauptsächlich Unternehmen als Kooperationspartner interessant, die sich als Corporate Citizen in der Gesellschaft verstehen und ihr gesellschaftliches Engagement philanthropisch begründen. Jene Unternehmen verfolgen oftmals einen regionalen Förderschwerpunkt, um sich in ihrem Umfeld zu engagieren. Das

können lokale Stiftungen nutzen, denn unternehmerisches und gesellschaftliches Engagement können sich grundsätzlich gut ergänzen.

- **Gegensätze ziehen sich an:** Stiftungen und Unternehmen gehören verschiedenen Bezugssystemen an – das ist gut so und soll auch so bleiben. Dass daraus unterschiedliche Fähigkeiten und Möglichkeiten resultieren, können Stiftungen sich noch mehr zu eigen machen. Bei organisationaler Vereinbarkeit mit Unternehmen sind komplementäre Ressourcen kein Hindernis, sondern fördern die Zweckverwirklichung in Partnerschaften.
- **Projekte gemeinsam entwickeln:** Die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen kann zielfokussierter und wirkungsorientierter gelingen, wenn die avisierten Partner von Beginn an ihre Ressourcen und Expertise einbringen können. Wenn Stiftungen bereits in der Projektentwicklung an Unternehmenspartner herantreten, steigen die Chancen, deren Beteiligung zu gewinnen und gemeinsam zu nachhaltigen Lösungen zu kommen.
- **Intersektorale Berufsbiographien fördern:** Stiftungen könnten attraktive Partner für Corporate Volunteering-Programme werden und Unternehmensmitarbeitern die Möglichkeiten bieten, sich in das (lokale) Gemeinwesen einzubringen. Gleichzeitig erweitern Stiftungen dadurch ihr Netzwerk und erlangen unternehmerische Perspektiven für die eigene Professionalisierung.

Fazit.

Kooperationen werden jeweils von Stiftungen und Unternehmen als effektives und effizientes Instrument eingesetzt, um ihren Stiftungszweck, bzw. ihr gesellschaftliches Engagement zu verwirklichen. Gemeinnützige intersektorale Kooperationen bieten die Möglichkeit, gemeinsam mehr Wirkung zu erzeugen, als es ihnen individuell möglich wäre. Während es vermehrt zu Zusammenarbeit kommt, bleiben im Verhältnis zu den Prognosen theoretischer Modelle allerdings noch Chancen ungenutzt, gemeinsam eine größere Wirkung zu erzielen. Das hat verschiedene, teils individuelle Gründe, während man grundsätzlich sagen kann, dass ein Bewusstsein für den Trend des kollektiven Handelns angekommen ist. Die Untersuchung zeigte, dass es in der Verantwortung von Stiftungen liegt, sektorübergreifende Partnerschaften anzustoßen, um deren Potenziale strategisch auszuschöpfen.

Die vollständige Arbeit ist veröffentlicht in der [Reihe Opuscula Nr. 120](#) des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft.

Autorin

Julia Tauß arbeitet als Beraterin für Organisationsentwicklung und begleitet öffentliche und Non-profit Organisationen in Veränderungsprozessen. Im Master studierte sie *Communication and Cultural Management* an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und der Copenhagen Business School. Mit dem Thema *intersektorale Zusammenarbeit* kam sie erstmals bei der Deutschen Botschaft in Moskau und später bei der Stiftung Mercator in Berührung.

Kontakt: j.tauss@zeppelin-university.net

Literatur

- Anheier, H. K. (2012). *Zivilgesellschaft und Krisen. Dahrendorf'sche Reflexionen*. *Leviathan*, 40(3), S. 421-440.
- Anheier, H. K., Förster, S., Mangold, J. & Striebing, C. (2017). *Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Austin, J. E. (2000). *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), S. 69-97.
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), S. 726-758.
- Crane, A. & Seitanidi, M. (2014b). *Social Partnerships and Responsible Business. What, why and how?* In M. Seitanidi & A. Crane (Hrsg.), *Social Partnerships and Responsible Business. A research handbook* (S. 1-12). London und New York: Routledge.
- Googins, B. K. & Rochlin, S. A. (2000). *Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships*. *Business and Society Review*, 105(1), S. 127-144.
- Hagedorn, S. & Bischoff, A. (2015). *Stiftungsk Kooperationen*. *Stiftungsfokus*, 5, S. 1-10. www.stiftungen.org/stiftungsfokus (letzter Zugriff: 11.07.2017).
- Lang, S. (2010). *Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft*. In S. Klein & K. Siegmund (Hrsg.), *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen* (S. 19-42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oldenburg, F. (2017). *Vorwort*. In Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*, 80(12), S. 56-68.

- *Seitanidi, M. (2013). Nonprofit-business partnerships as agents for change. In K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. A research handbook (S. 272-291). London und New York: Routledge.*
- *Theurl, T. & Saxe, A. (2009). Stiftungskooperationen in Deutschland. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.*

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

www.b-b-e.de