

**„Gute Geschäfte“ zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen.
Die Marktplatz-Methode als neuer Ansatz zur Anbahnung von Kooperationen
zwischen Wirtschaft, zivilgesellschaftlichen Organisationen und öffentlicher
Hand im lokalen Umfeld.**

Von Gerd Placke

Abstract

Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen erzeugt sowohl sozialen als auch ökonomischen Ertrag. Wie aber müssen Kooperationen zwischen Wirtschaft und gemeinnützigem Sektor in die Wege geleitet und gestaltet werden, damit sie zu beiderseitigem Nutzen führen? Eine Antwort auf diese Frage bietet die Marktplatz-Methode.

Diese Methode wurde in den Niederlanden entwickelt und von der Bertelsmann Stiftung unter dem Namen „Gute Geschäfte“ für Deutschland adaptiert. Mit Hilfe der Marktplatz-Methode wird ein Raum geschaffen, in dem sich Vertreter der Wirtschaft und dem zivilgesellschaftlichen Bereich kennenlernen und gemeinsame Projekte vereinbaren können. Dabei handelt es sich nicht um einen passiven Spendentransfer, sondern um einen von beiden Seiten aktiv betriebenen Austausch („Gabentausch“) von nicht-monetärem Engagement wie Know-How, Arbeitskraft oder Sachmittel. Dies geschieht unter Berücksichtigung der lokalen gesellschaftlichen Anliegen und auf gleicher Augenhöhe der Kooperationspartner.

Die Intention der Marktplatz-Methode besteht darin, Unternehmen und Gemeinnützigen die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner zu erleichtern und den Beteiligten neue Möglichkeiten gleichberechtigter Zusammenarbeit aufzuzeigen. Die ungewöhnlichen und fantasievollen Konstellationen, die während eines Marktplatzes entstehen, können ergänzend dazu beitragen, den sozialen Zusammenhalt innerhalb einer Region zu stärken und die Entstehung einer innovativen Sozialkultur zu fördern.

Im folgenden Artikel wird die deutsche Version der Marktplatz-Methode ausführlich vorgestellt und anhand der Erfolgsfaktoren und den zu erfüllenden Voraussetzungen gezeigt, wie „Gute Geschäfte“ zustande kommen können.

Einleitung

Geht man von der Hypothese aus, dass die gesellschaftlichen Bereiche Staat, Markt und Dritter Sektor im Blick auf die sozio-ökonomischen Veränderungen mehr und mehr aufeinander verwiesen sind, sollten sie die Chancen wahrnehmen, die in einer Zusammenarbeit mit Einrichtungen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen liegen. Die Fähigkeit und ebenso die Bereitschaft zur Kooperation werden dementsprechend schon seit langem als wichtige Ressourcen unserer Zukunftsfähigkeit betrachtet.

Wie kann Kooperation zu einer selbstverständlichen Option des Handelns von Organisationen jeder Provenienz in einem Wirtschafts- und Sozialmodell deutschen Zuschnitts werden, das mit Debatten-Stichworten wie „Neokorporatismus“ oder „gesellschaftlich-liberaler Korporatismus“¹ konfrontiert ist? Im Blick auf neue lokale

¹ Czada, Roland (1994). Konjunkturen des Korporatismus. Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.). *Staat und*

Steuerungsmodelle („new local governance“) favorisiert die Bertelsmann Stiftung in ihrem Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ seit 2006 eine ursprünglich in den Niederlanden entwickelte Methode. Diese hat zum Ziel, niedrigschwellig und effektiv „neue gesellschaftliche Kooperationen“ zwischen privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen im lokalen Umfeld anzubahnen. Bei der Marktplatz-Methode (niederländisch: „Beursvloer“) kommen Vertreter von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen für ca. zwei Stunden an einem Ort zusammen. Innerhalb dieser Spanne Zeit verhandeln sie dann mit Vertretern der jeweils anderen Seite über mögliche gemeinsame Projekte. Die Marktplatz-Methode bringt auf diese Weise die Nachfrage nach bürgerschaftlich-engagierter Unterstützung und das Angebot bürgerschaftlichen Engagements zueinander. Unternehmen, kommunale Institutionen, Service Clubs, Schulen, Wohlfahrts-, Kultur-, Umwelt- und andere gemeinnützige Organisationen kommen so in **informeller** Weise ins Gespräch, dass am Ende zahlreiche und vielfältige **formelle** Engagementvereinbarungen getroffen sind. In dieser Form haben in der Bundesrepublik seit dem Herbst 2006 über 30 Marktplätze stattgefunden, auf denen weit über 2000 Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen im lokalen Umfeld vereinbart worden sind.²

Intention dieses Artikels ist es, die deutsche Version der Marktplatz-Methode ausführlich vorzustellen, ihre Absichten zu reflektieren und ihre Erfolgsfaktoren kenntlich zu machen. Darüber hinaus wird die Ausbreitung der Marktplatz-Methode durch die Bertelsmann Stiftung mit der Fragestellung vorgestellt, welche Voraussetzungen hilfreich waren, um diese Idee aus dem niederländischen Kontext zu adaptieren und in Deutschland an mehreren Orten zu verwirklichen. Schließlich sollen Hinweise zur Weiterentwicklung des Ansatzes gegeben werden. Sie verweisen darauf, dass in diesem Format noch Potenziale zu entdecken sind. In der Hauptsache soll die Abhandlung einen Beitrag dazu leisten, die Marktplatz-Methode in die wissenschaftliche Debatte zu integrieren. Die Bezüge der Methode zum gegenwärtigen Stand der praktischen Entwicklungen im Bereich der Anbahnung von Kooperationen werden hergestellt, um die Marktplatz-Methode als chancenreiches Handlungsinstrument im Themengebiet Corporate Citizenship herauszustellen.

Verbände. PVS-Sonderheft 25. Opladen, S. 37 – 64 (<http://www.politik.uni-osnabrueck.de/POLSYS/Archive/1995-5.html>; Zugriff 18. Juli 2008), Holtkamp, Lars. Bogumil, Jörg. Kißler, Leo (2006). *Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement*. Frankfurt, New York, S. S. 155 – 171, jüngst: Backhaus-Maul, Holger (2008). Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 31, S. 14 - 20

² Stand Sommer 2008. Eine umfassende Evaluation der Ergebnisse von Marktplatz-Vereinbarungen ist für den Herbst und Winter 2008/2009 geplant. Aus diesem Grund handelt es sich im Blick auf die Anzahl der initiierten Kooperationen um eine konservative Schätzung.

Vorstellung der Marktplatz-Idee mit ihren Strukturmerkmalen

Der Charme der Marktplatz-Methode, die die Bertelsmann Stiftung mit dem Motto „Gute Geschäfte“³ versehen hat, besteht darin, dass den Formen und Inhalten der vereinbarten Engagements zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen nur eine Grenze gesetzt wird: Alles ist möglich, mit der einen - für den Erfolg der Methode entscheidenden Ausnahme -, dass Geld tabu ist. Unternehmen können mit nicht-monetären Dingen - mit Sachleistungen (Räumlichkeiten, Fahrzeugen, Werkzeugen etc.), mit Personalzeit (dem unentgeltlichen Einsatz von Mitarbeitern) und mit ihrer Kompetenz (also unentgeltliche fachliche Leistungen) - Unterstützung liefern.

Es handelt sich bei den ausgehandelten Arrangements nicht um „Transfer-Einbahnstraßen“⁴, weil auch die Non-Profit-Organisationen den Unternehmen mit den ihnen eigenen Aktivposten interessante Offerten machen. Im Blick auf die drei genannten Optionen können Einrichtungen entweder mit ihrer fachlichen Expertise eine Gegengabe initiieren, wenn z. B. eine Vertreter von Vereinen der Kinder- und Jugendhilfe mit ihrer Expertise Verantwortliche aus Ausbildungsabteilungen von Unternehmen über die Lebenssituation von heranwachsenden Auszubildenden informiert, die sich bei Unternehmen in der nächsten Zukunft potenziell um eine Stelle bewerben könnten. Oder die Einrichtungen stellen ihrerseits Sachmittel zur Verfügung, wenn bei einem Marktplatz in Hessen ein Unternehmer Holz vom Partner zur Verfügung gestellt bekommt, das diese gemeinnützige Organisation aus einem vorangegangenen Projekt nicht mehr benötigt. Schließlich haben auch Mitarbeiter aus gemeinnützigen Einrichtungen bei Unternehmen ausgeholfen und für sie pro bono Leistungen geliefert: Bei einer lokalen Vereinbarung haben Kindertagesheim-Mitarbeiter an einem Tag der Offenen Tür des kooperierenden Unternehmens unentgeltlich die Kinder der Besucher betreut.⁵

Manchmal sind die Gegengaben der Gemeinnützigen symbolisch, weil sie „lediglich“ sinnstiftend sind, manchmal sind sie manifest. So divers diese gegenseitigen Zuwendungen auch sein können, sie fußen letztlich auf der Vorstellung, dass die angestrebte gemeinschaftliche Arbeit für beide Seiten von großem Nutzen ist. Die neuen Kooperationserfahrungen nehmen die Unternehmensmitarbeiter in ihren Arbeitsalltag zurück, sie erweitern ihren Horizont, schärfen ihr gesellschaftliches Bewusstsein und ihre Fähigkeit, mit zwischenmenschlichen Situationen differenzierter umzugehen. Die Gemeinwohlorganisationen wiederum können mit zusätzlichen Ressourcen ihre Ziele erreichen und erleben in ihrem Arbeitsumfeld Menschen aus der Wirtschaft, die mit einer anderen Rationalität an Projekte herangehen, so dass beide Seiten im positiven Sinne irritiert werden. Die Akteure bauen in solchen

³ Informationen zur niederländischen Marktplatz-Methode finden sich unter www.beursvloer.com. Die deutsche Variante der Marktplatz-Methode wird unter www.gute-geschaefte.org vorgestellt.

⁴ Vgl.: Waibel, Mira. Endres, Egon (1999). Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen. Link: <http://www.uni-magdeburg.de/mpeb/dick/hb/dateien/hb17.pdf> (Zugriff 15. August 2008), S. 10

⁵ Über angebaute Kooperationen informiert die Webseite <http://www.gute-geschaefte.org/27.0.html?&L=> (Zugriff 17. August 2008)

Prozessen im gemeinsamen Tun gegenseitiges Vertrauen auf und entwickeln in den Projekten sozialen Zusammenhalt.⁶

Der erste Eindruck, den ein Marktplatz der hier vorgestellten Form macht, ist Unübersichtlichkeit. Der Raum ist in der Art eines zwanglosen Empfangs mit Stehtischen organisiert. Je nach Zahl der eingeladenen Repräsentanten bewegen sich von ca. 100 bis zu über 300 Menschen mehr oder minder zielgerichtet durch den Raum. Alle sprechen durcheinander, es ist phasenweise sehr laut. Eines der Erfolgsgeheimnisse von „Gute Geschäfte“ ist der Umstand, dass dieser erste Eindruck von Unübersichtlichkeit trägt. Das Setting der Marktplatz-Methode ist hoch strukturiert und alles ist darauf ausgerichtet, durch die Gestaltung des Raumes und den gezielten Einsatz von Prozess-Promotoren Menschen zueinander zu bringen, den Prozess zu rhythmisieren, Ressourcen zu aktivieren und dabei Verbindlichkeit und Gleichrangigkeit herzustellen sowie konkrete Ergebnisse zu erzielen. Was sind die Strukturmerkmale eines Marktplatzes? Seine wesentlichen Elemente sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden⁷:

Gestaltungsprinzip „Steh-Empfang“

Die Gestaltung des Marktplatzes in Form eines Empfangs im Stehen ist bewusst gewählt und grenzt sich von traditionellen „Märkten der Möglichkeiten“ oder auch von manchen lokalen oder regionalen Messe-Veranstaltungen ab. Auf dem Marktplatz soll man sich nicht hinter Ständen verbergen, sondern aktiv auf Leute zugehen, denn Verhandlungszeiten sind im Stehen kürzer und die ganze Atmosphäre erscheint beweglicher. Der Marktplatz bekommt dadurch durchaus den Charakter eines „speed-datings“⁸, hier nicht für Individuen, sondern für Organisationen unterschiedlicher Systeme, deren Zugangswege zueinander nicht selbstverständlich erscheinen. Die aufgestellten Stehtische dienen vornehmlich dem Ausfüllen von schriftlichen Engagementvereinbarungen. Die Verschriftlichung der Vereinbarungen stellt für sich genommen bereits ein bedeutsames Element für die Ernsthaftigkeit der Unterredungen dar.

Gestaltungsprinzip „Rezeption / Namensschilder“

Im Eingangsbereich melden sich die Ankommenden an. Eine Teilnehmerliste mit den Namen der angemeldeten Unternehmen und Gemeinnützigen gibt den Akteuren eine erste Orientierung, auf wen sie zugehen können. Unternehmensangehörige und

⁶ Anzumerken bleibt, dass die Gegengabe keine Notwendigkeit von „Gute Geschäfte“ darstellt. Die Marktplatz-Organisatoren aber, die beim Projektmanagement auf dieses Element verzichten, nehmen sich eine Chance, die gemeinnützigen Organisationen aus der Rolle der vornehmlich Nehmenden herauszuholen und das Selbstbewusstsein dieser Akteure durch eine eigene Aktivität zu heben.

⁷ Sämtliche Strukturmerkmale der Marktplatz-Methode werden im Leitfaden zum Projektmanagement der Marktplatz-Methode vorgestellt: Bertelsmann Stiftung (2007). *Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Leitfaden*. Gütersloh (unentgeltlich zu bestellen)

⁸ Siehe hingegen: Anneke Gittermann. (2007). Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft. Marktplätze – mehr als nur ein Speed Date. http://www.gute-geschaefte.org/uploads/tx_ipdownloads/Vortrag_Gittermann.pdf (Zugriff: 26. August 2008)

Mitarbeiter von gemeinnützigen Organisationen können sich auf dem Marktplatz zudem anhand der Namensschilder unterschiedlicher Färbung erkennen.

Gestaltungsprinzip „Handelsecken“

Der Marktplatz wird durch die Einteilung in Handelsecken strukturiert, die den Anbietern wie Nachfragern zur Orientierung dienen. Große Schilder benennen jeweils das Thema der Handelsecke. Die Handelsecken können beispielsweise nach den geforderten Kompetenzen (Know-how, Ressourcen, Mitarbeiterengagement), nach den Themenfeldern des gemeinnützigen Engagements (z.B. Schule, Senioren, Selbsthilfegruppen etc.) oder in Kombination von beidem aufgeteilt werden.

Gestaltungsprinzip „Start / Ende Signal“

Die Handelsphase des Marktplatzes wird mit einem markanten Signal eröffnet, entweder mit einem Gong oder auch durch eine Sirene, um eine eindeutige Abgrenzung zum Vor- und Nachprogramm zu haben. Vorab werden die Gäste durch eine kurze Einleitungsrede begrüßt und auf die Spielregeln des Marktes hingewiesen.

Gestaltungsprinzip „Nachprogramm“ / „nachbörslicher Handel“

Während dieser Phase wird zunächst das bis zum Ende der Handelsphase erreichte Marktplatzergebnis – Zahl der Vereinbarungen, gesamter Geldwert der vereinbarten Engagements⁹ – verkündet und ein wertschätzender Dank an die Marktteilnehmer und alle, die mit ihrem Engagement zum Gelingen beigetragen haben, ausgesprochen. Bei Getränken und einem kleinen Imbiss können sich danach alle Beteiligten entspannen und auch weitere (Anbahnungs-) Gespräche führen. Dies wird in der Szene der Marktplatzorganisatoren ironisch als „nachbörslicher Handel“ bezeichnet.

Gestaltungsprinzip „Kümmerer“

„Promotoren sind Personen, die einen Innovations- oder Transformationsprozess aktiv und intensiv und mit besonderem Engagement - über den ´pflichtgemäßen Einsatz´ hinaus - fördern.“¹⁰ Studien zu Promotorenmodellen haben gezeigt, dass diese Personen dabei helfen können, die Erfolgsaussichten von Projekten zu verbessern, indem sie Barrieren abbauen. Überträgt man diese Idee auf die Veranstaltung eines Marktplatzes, dann treten dort solche „Kümmerer“ in folgender Form auf:

a) Makler

Die Makler bzw. Vermittler werden während des Marktplatzes immer dann aktiv, wenn Anbieter oder Nachfrager bei der Partnersuche nicht weiter oder im Gespräch trotz grundsätzlichen gegenseitigen Interesses nicht zu einer konkreten Vereinbarung kommen.

⁹ Siehe hierzu den Gliederungspunkt „Intention: ´Ergebnisorientierung´“

¹⁰ Vgl. Artikel Promotor, Promotorenmodell, in: Online-Verwaltungslexikon, <http://www.olev.de/pl/promotor.htm> (Zugriff: 21. Juli 2008)

b) Moderator

Der Moderator verfügt über ein Mikrofon, kann ein Podest nutzen oder sich auch mit dem Mikro auf dem Marktplatz frei bewegen. Er führt durch das Programm, gibt die Zwischenstände der getroffenen Vereinbarungen bekannt, ruft gesuchte Gemeinnützige oder Unternehmensakteure aus oder unterstützt in anderer geeigneter Weise die Dynamik und das Gelingen des Marktplatzes.

c) Prüfer und Experten

Die Prüfer und Experten lesen die verschriftlichten Engagementvereinbarungen gegen. Sie erfassen die wesentlichen Daten für das Gesamtergebnis des Marktplatzes und bestätigen mit ihrer Unterschrift als neutraler Dritter, dass die Engagementvereinbarung getroffen wurde. Bei vielen Marktplätzen berechnen sie zusätzlich den Geldwert dieses Engagements.¹¹

Dieser scheinbar eng gesteckte Rahmen gewährleistet großen Handlungsspielraum zur Selbstorganisation. Der Spielraum kann von den Teilnehmern frei genutzt werden. Es gibt die Freiheit Engagementthemen auszuwählen, die man anstrebt mit anderen umzusetzen. Die Teilnehmer haben die Chance, sich aus dem „Menü“ von Orientierungspunkten einen Ablauf zu erstellen und können selbstbestimmt Kontakt zu Personen aufnehmen. Es besteht sogar der Ausweg zum zeitweiligen Ausstieg, indem man durch einen roten Klebepunkt auf dem Namensschild Nachfrager von sich distanziert, sofern man den Eindruck hat, man habe bereits genügend Abmachungen getroffen.

Intention: „Neue gesellschaftliche Kooperationen“

Im Folgenden soll auf ein Strukturmerkmal näher eingegangen werden, das letztlich den inhaltlichen Kern der Marktplatz-Methode beschreibt und auf die Frage überleitet, welche Intentionen die Bertelsmann Stiftung mit der Marktplatz-Methode verfolgt.

Es ist darauf hingewiesen worden, dass direkte Fragen nach Geld, Spenden u. ä. vor, während und unmittelbar nach der Veranstaltung tabu sind, nicht jedoch etwa Fragen nach Finanzberatung oder konzeptioneller Unterstützung bei der Spendenwerbung.¹²

Es geht um das nicht-monetäre Engagement mittels Arbeitskraft und –zeit, Kompetenz, Zugängen zu Netzwerken, Materialien, Einrichtungen, Kreativität und anderes mehr.

Diese Schranke soll den Eigenwert der avisierten Kooperationen in den Vordergrund rücken. Damit ist nicht in Abrede gestellt, dass die Finanzierung von gemeinnützigen Projekten kein Bestandteil des unternehmerischen Verständnisses eines „Corporate Citizen“ wäre.¹³ Nur: Diese Form des Austauschs erschwert den Dialog auf gleicher

¹¹ Siehe dazu auch den Gliederungspunkt „Intention: Ergebnisorientierung“

¹² Nichtsdestoweniger muss man klarstellen, dass selbstverständlich bei den allermeisten Teilnehmern der gemeinnützigen Seite aufgrund der eigenen Finanznot der heimliche Wunsch besteht, über kurz oder lang direkte finanzielle Unterstützung zu bekommen. Diese Voreinstellung sollte den Vertretern der Unternehmen durch die Marktplatz-Organisatoren nahe gebracht werden.

¹³ Über die Corporate-Citizenship Instrumente informiert: Habisch, André. Wildner, Martin. Wenzel, Franz (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie,

Augenhöhe. (Nach dem Motto: „Wer bezahlt, der bestimmt!“) Zudem kann eine Geldspende letztlich für beide Seiten passiv sein, während Zusammenarbeit in aller Regel aktiv ist und weit mehr mit Selbstveränderungsfähigkeit zu tun hat. Es geht bei der Marktplatz-Methode um solche (noch) ungewöhnlichen und phantasievollen Konstellationen der gleichberechtigten inhaltlichen Zusammenarbeit. Sie sollen konkrete gesellschaftliche Anliegen im lokalen oder regionalen Umfeld angehen. Vorhandene Systemgrenzen können durch die Gemeinschaftsarbeit in Frage gestellt werden, wo die Grenzen sinnvolle Zusammenarbeit verhindern. Dazu benötigt unsere Gesellschaft quantitativ und qualitativ mehr, resp. gehaltvollere, nicht-monetäre Kooperationen zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren.

Ein Teil der Aufgaben, denen sich diese „neue gesellschaftlichen Kooperationen“¹⁴ stellen, bieten Lösungen an, die niedrigschwelliger und „sozialräumlicher“ als die bisherigen von Politik, Verwaltung, Wirtschaft bzw. dem zivilgesellschaftlichen Sektor alleine sind. Und weitere positive Entwicklungen in Folge der Marktplatz-Methode vorausgesetzt, bieten sie sogar die Perspektive Probleme aufzugreifen, die von den einzelnen Sektoren aufgrund der zunehmenden Komplexitäten nicht mehr allein bewältigt werden können. Wenngleich sie keine Alternative zu sozialstaatlichen Leistungsangeboten sind, stellen solche Konstellationen insofern unverzichtbare Ergänzungen dar.¹⁵

Aus der Sicht der Politik und der Verwaltung geht es dabei vornehmlich um das Lernen „kollaborativen Regierens“. Aus der Sicht der Wirtschaft um eine Kompetenzerweiterung in Richtung „kollaborativ organisierter Verantwortungsübernahme“ mit dem Ziel Risiken des eigenen wirtschaftlichen Handelns zu minimieren. Und aus der Sicht der Gemeinwohlorganisation geht es entweder – im Falle der Non-Profit-Organisationen (NPO) - um neuartige „kollaborative Strukturen innerhalb der Produktion von Dienstleistungen“¹⁶; im Falle der Non-Governmental-Organisationen (NGO)¹⁷ um vorerst erstaunliche kollaborative Ansätze zur Bearbeitung anerkannter zivilgesellschaftlicher Ansprüche. Diese Strukturen erfordern dabei die aktive und teilweise steuernde Unterstützung der organisatorischen, institutionellen und sozialen Fähigkeiten, die in den jeweils anderen Sektoren besser verortet sein können.¹⁸

in: Habisch, André. Schmidpeter, René. Neureiter, Martin (Hrsg.). *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg, S. 3 - 43

¹⁴ Warum die Bertelsmann Stiftung diesen Begriff favorisiert, erläutert die Einleitung zu: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008). *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen*, Gütersloh

¹⁵ Dieser und der folgende Passus stimmen nahezu mit Textpassagen der Einleitung zu: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008), überein.

¹⁶ Vgl. auch die Debatte um den so genannten „Welfare-Mix“. Überblicksartig: Holtkamp u. a. (2006), S. 89f.

¹⁷ Hier wird ganz pragmatisch zwischen NPO und NGO unterschieden, um den differenten Ansatz im Blick auf die Kooperationsbereitschaft deutlich zu machen. NGO sind aufgrund ihrer anwaltschaftlichen Funktion viel vorsichtiger bei Kooperationen mit Unternehmen und weitaus weniger an Geldtransfers interessiert.

¹⁸ Cisco Systems Inc. (Hrsg.). *Connected Republic. Regieren und Verwalten in der Wissensgesellschaft*. Link: http://www.cisco.com/web/DE/pdfs/publicsector/connected_republic_dt_08_04.pdf. (Zugriff: 9. September 2008)

Intention: Die Anbahnung von Kooperationen zwischen Partnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche erleichtern

Die Suche nach geeigneten Partnern für neue gesellschaftliche Kooperationen, die das Verhältnis zwischen öffentlichen und privaten Trägern, zwischen Unternehmen, Gemeinnützigen und der Politik neu bestimmen, ist eine anspruchsvolle Angelegenheit. Unternehmen können sich angesichts unzähliger lokaler Vereine, Initiativen und Selbsthilfegruppen kaum einen Überblick über das äußerlich unübersichtliche Bild der gemeinnützigen Organisationen verschaffen. Sie können auch nur schwer einschätzen, wer als Projektpartner vertrauenswürdig und geeignet ist. Umgekehrt verfügen die meisten gemeinnützigen Organisationen ebenfalls nur über ein sehr eingeschränktes Wissen über Unternehmensabläufe und die Zielsetzungen privatwirtschaftlicher Akteure. Sie sind zudem aus Mangel an Ressourcen häufig auf den Transfer von Geld - sprich auf Spendenzahlungen - fixiert.¹⁹

In Deutschland ist das Szenario der Marktplätze für das Zustandekommen von Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Initiativen noch ungewöhnlich, denn das gegenwärtige Zustandekommen von lokaler oder regionaler nicht-monetärer Zusammenarbeit ist eher von Zufälligkeiten geprägt. An dem einen Ort ist es ein engagierter Unternehmer oder eine Initiative aus der Welt der Gemeinwohlorganisationen, die den Impuls geben, an einem anderen Ort ist es erst ein gravierender – meist länger anhaltender - Missstand, der die lokalen Verantwortlichen zu einer konzertierten Aktion zusammenbringt.²⁰ Diese unvorteilhaften Umstände wurden auch durch eine Befragung der Bertelsmann Stiftung indirekt bestätigt, in der zum Ausdruck kam, dass die fehlenden Kenntnisse über effektives Management von gesellschaftlichem Engagement für etwa jedes fünfte Unternehmen ein Hindernis darstellen, aktiv zu werden.²¹ Dies alles mündet in die böse Behauptung, dass viele lokale Bündnisse zwar „gut gemeint“, aber nicht „gut gemacht“ seien.

Auch wenn wir weiterhin diese vielfältigen Impulse zur Veränderung von Notständen aufgreifen sowie unterstützen sollten, auf der Tagesordnung steht hingegen dringend der Aufbau geeigneter stabiler Infrastrukturen. Sie fördern die gegenseitigen Zugangswege abseits der eingefahrenen sozialpartnerschaftlichen Initiativen und fokussieren das Voranbringen effektiven Projektmanagements zu kooperativem Engagement. Mit solchen guten Rahmenbedingungen können Kommunen und Regionen unmittelbar und angemessen agieren. Die Marktplatz-Methode versucht mit dem beschriebenen Setting einen Weg vorzuschlagen, der die Herausforderung zur systematischen Anbahnung von Kooperationen aufgreift. Sie bezieht Aspekte ein, die die prozessuale Zusammenarbeit zwischen den Partnern voranbringen und infrastrukturell wirken.

¹⁹ Jakob, Gisela. Janning, Heinz (2007). Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, in: *Wirtschaftspsychologie* 9. Jg, Heft 1, S. 14 - 22

²⁰ Holtkamp u.a. (2006). S. 49: „Netzwerke entstehen tendenziell krisengesteuert.“

²¹ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation einer Unternehmensbefragung*. Gütersloh

Intention: „Gleiche Augenhöhe“

Ob Gleichrangigkeit in der Projektpartnerschaft gegeben ist, ist letztlich eine Frage der Praxis, des gemeinsamen Handelns und der Kommunikation. Nichtsdestoweniger stellen die Bedingungen, wie sie entstanden ist, einen bedeutenden Faktor dar, wie sich die spätere Kooperation vollzieht, weil in der Initialzündung eine Weichenstellung vonstatten geht.²² Im Setting zur Anbahnung kann sich also die spätere Gleichrangigkeit präformieren. Dies ist Ursache dafür, warum auf dieses Spezifikum während der Marktplatz-Veranstaltung so viel Wert gelegt wird.

Um dies zu gewährleisten, bedient sich die Marktplatz-Methode einiger Implikationen von Großgruppenverfahren, die das „workshopartige und partizipative Arbeiten auch in größeren, großen und sehr großen Gruppen (über 30 bis 3.000 Teilnehmenden) ermöglichen.“²³

Demnach bedienen Großgruppenveranstaltungen ebenso wie „Gute Geschäfte“ menschliche Bedürfnisse, die das „große Ganze“ betreffen und die während des Arbeitsalltags zu kurz kommen. Sie schaffen einen Zusammenschluss, der durch gemeinschaftliche Ziele verbunden wird und in dem jeder mit seinem Anteil für die Gesamtheit verantwortlich ist.²⁴ Auf diese Weise trainieren die Teilnehmer spezielle Verhaltensweisen, die zu mehr „commitment“ und Veränderungsbereitschaft führen.²⁵ Die Anwesenden erleben Manches, was Bruck und Müller (2007) mit Großgruppenverfahren assoziieren, denn Marktplätze kann man wie die etablierten Verfahren (Open Space, Zukunftskonferenz etc.) als „Informationsdrehkreise“ bezeichnen, als „Lernorte“, um - oftmals verborgene - Motivationen kennenzulernen, als „Treffpunkte des Netzwerks“, bei denen unterschiedliche Sichtweisen zusammengeführt werden, Normen und Werte bewusst werden oder sich ggf. wandeln können.²⁶

Einen weiteren Schlüssel zur Gewährleistung von Gleichrangigkeit verbindet sich mit dem Begriff der „Gabe“²⁷, also der eingangs des Artikels beschriebenen wechselseitigen Transaktion zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen, die „Gute Geschäfte“ konstituiert. Die Unternehmen erwarten für ihre „Engagementgabe“ nicht a priori eine Gegenleistung, sondern in vielen Fällen vor allem einen positiven Effekt für den gemeinnützigen Partner, die Gesellschaft und dann erst für das Unternehmen

²² Man erinnere sich der Worte von Hermann Hesse im Gedicht „Stufen“: „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.“

²³ Weber, Susanne Maria (2007). Machtfreie Räume schaffen? In: *Weiterbildung*, Heft 5, S. 10 - 13

²⁴ Bruck, Walter. Müller, Rudolf (2007). *Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen*. Offenbach S. 6

²⁵ Bruck. Müller (2007). S. 29

²⁶ Bruck. Müller (2007). S. 32 - 34

²⁷ Die Theorie der „Gabe“ ist im Wesentlichen durch Marcel Mauss in die Soziologie getragen worden. Vgl. Mauss, Marcel (1923/1934). *Essai sur le don. Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés archaïques*. Paris: Presses Universitaires de France, in *L'Année Sociologique*. Die folgende Argumentation verdanke ich der sehr interessanten Arbeit von Annika Rehm. Vgl. Rehm, Annika. Giving back to society – Corporate Social Responsibility als moderner Gabentausch? In: Rehm, Annika. Müller-Christ, Georg (2009): Giving back to society – Corporate Social Responsibility und soziale Nachhaltigkeit als moderner Gabentausch? Schriftenreihe: Nachhaltigkeit und Management Band 7. Hamburg: Lit-Verlag. Im Erscheinen.

und seine Mitarbeiter (Personalentwicklungseffekte, Öffentlichkeit, Imagewirkungen u. a. m.). Welchen Nutzen das Unternehmen für sich gewärtigt, kann bei einer erfolgreich verlaufenden Erstkommunikation und dann im Prozess der Zusammenarbeit tariert werden. Der gemeinnützige Partner sollte sich hier im Zweifelsfall eher offensiv als defensiv verhalten und bereit sein, neben dem eigenen auch den Unternehmensnutzen mit dem Engagement zu fördern. Es ist mithin sinnvoll, dass die gemeinnützige Organisation ein Gespür für die eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten entwickelt, die für ein Unternehmen in der einen oder anderen Weise interessant sein könnten. Was durch eine solche Kommunikation gefördert wird, ist, dass Parität zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Zusammenarbeit wird.

Die Idee der Gabe erlebt aufgrund dieses Spannungsverhältnisses in der Debatte um „Corporate Social Responsibility“ eine Renaissance, weil unternehmerisches Engagement nicht länger wie in seinem traditionalistischen Kontext durch Selbstlosigkeit gekennzeichnet ist, sondern „sich in einem Zwischenbereich zwischen Eigennutz und Uneigennützigkeit“²⁸ bewegt. Durch diese neuartige Form des Gabentauschs (mittels Kooperation, mittels unternehmerischen Sponsorings, mittels Caused-Related Marketing etc.) „wird eine Vertrauensbasis geschaffen, woraus sich ein loyales Verhalten“²⁹ zwischen den Partnern entwickeln kann. Überträgt man dies auf die Marktplatz-Methode, findet dort also kein „Tausch“ im klassischen ökonomischen Sinne statt, die reziproke Erwartung ist nicht die einer eindeutig Wert entsprechenden (nicht-monetären) Gegengabe im Sinne „Ware gegen Ware“.³⁰ Die „Münze“ der Transaktion ist es vielmehr win-win Situationen herzustellen, bei der der jeweilige „Gewinn“ nicht äquivalent sein muss, eher in einem nicht abstrakt zu definierenden Gleichgewicht der jeweils unterschiedlichen Aktivitäten besteht. Es entsteht durch die reziproke Gabe eine komplexe soziale Verbindlichkeit, bei dem beide Seiten Geber und Nehmer werden. Es erzeugt symbolisches Kapital, das Geber wie Empfänger im gelingenden Fall für sich verbuchen können. Es ist ein Gabentausch jenseits von einklagbaren Rechtstiteln für die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts, der eben ohne Vertrauen und Anerkennung nicht stabil zu halten ist.³¹

²⁸ Rehm (2009), S. 58

²⁹ Rehm (2009), S. 56

³⁰ Rehm (2009), S. 57 - 59. Vgl. Offe, Claus, Fuchs, Susanne (2001). Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Putnam, Robert D. (Hrsg.). *Gesellschaft und Gemeinsinn*. Gütersloh S. 417 - 511, S. 427. Derart nähert sich der dort stattfindende Tausch der „klassischen“ Definition von Spende: „Spenden verstehen sich ... als Transfer von Geld, Sachen und Leistungen für gemeinwohlorientierte Zwecke. Sie zeichnen sich besonders durch den Aspekt der Freiwilligkeit und der nicht äquivalenten materiellen Gegenleistung aus.“ Vgl. Walz, Richard u.a. (Hrsg.) (2008). *Spenden und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa*. Tübingen, S. 53 (zit. nach Priller und Sommerfeld). Die Marktplatz-Methode bezieht nicht-materielle Gegengaben ein.

³¹ Stefan Nährlich ist dementsprechend nicht zuzustimmen, wenn er schreibt: „Corporate Citizenship ist also dann erreicht, wenn ‘business case’ und ‘social case’ im Gleichgewicht sind.“ Selbst wenn beim Mäzenatentum und beim Sponsoring ein größerer Vorteil auf der einen oder anderen Seite der beteiligten Partner liegen mag, ihm ist entgegenzuhalten, dass das Disparate oder das bisweilen nicht Vergleichbare durch die gegenseitige Gabe zu einer Funktion des sozialen Zusammenhalts wird. Vgl. Nährlich, Stefan (2008). Euphorie des

Intention: „Ergebnisorientierung“

Die Marktplatz-Methode ignoriert nicht die grundsätzlichen monetären Bezüge unserer gesellschaftlichen Realität, wenn sie das Tabu „kein Geld“ apostrophiert. Diese Komponente wird mitgedacht, findet allerdings einen anderen Ausdruck: Sie kommt in der angestrebten Ergebnisorientierung des im Leitfaden der Methode vorgestellten Projektmanagements zum Ausdruck, denn die getroffenen Engagementvereinbarungen sollen nach Möglichkeit in ihrem Geldwert berechnet werden. So wird verdeutlicht, dass Kompetenz- und Zeitspenden ebenfalls einen Wert darstellen.³² Für die Berechnung des Geldwertes wurden bei den bisherigen Marktplätzen unterschiedliche Zahlen zugrunde gelegt, die unter anderem die jeweilige wirtschaftliche Situation in der Region oder auch Erwägungen berücksichtigen. Damit soll dem Eindruck entgegenarbeitet werden, Gewerbetreibenden gleich welcher Herkunft würden Aufträge weggenommen.³³ Die Engagements wurden z. B. in die Kategorien „Anpacken ohne besondere Kompetenzerfordernisse“ (bis 15 €), „handwerkliche Tätigkeiten“ (20 - 40 €) und „Fachberatung“ (60 – 100 €) unterteilt.³⁴ Auf diese Weise bekommt die achtstündige Beratung eines Rechtsanwalts für eine NPO mit einem veranschlagten Stundensatz von 80 € einen Wert in der Gesamtverbuchung von 640,- €. Derart summiert, belaufen sich die reziproken Taten pro Marktplatz bisweilen auf über 50.000 €.

Es sollen mit diesem Instrument, das so sensibel wie gewissenhaft gehandhabt werden sollte, „handfeste“ Zahlen generiert werden, die transparent machen, welche Werte gemeinnützige Arbeit erwirtschaftet und so zur Aufwertung sozialer Tätigkeiten beitragen. Dieses Ziel erreichen einige Marktplätze, indem sie in diesem Punkt auf alternative Bewertungen zurückgreifen. Sie empfinden es als konterkarierend, an der einen Stelle auf die „Einheitsgröße“ Geld zu verzichten, um es an der anderen wieder zu betonen. Sie addieren lediglich die arrangierten Zusammenschlüsse, berechnen die Stunden und die dabei beteiligten Arbeitskräfte.

Wie immer die Effekte von „Gute Geschäfte“ ermittelt werden, es ist evident, dass, je klarer und quantitativer der Nutzen dieser Methode dargestellt wird, es umso leichter ist, lokale Geldgeber zu überzeugen, weiter in diese ungewöhnliche Sache zu investieren. Es kommt mithin auf die Botschaft an: Bürgerschaftliches Engagement erzeugt Nutzen, sozialen wie ökonomischen. Investitionen zu dessen Ermöglichung

Ausbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 31, S. 26 – 31, S. 27.

³² Außerdem erhalten sie hiermit neben der nackten Zahl der getroffenen Engagementvereinbarungen ein für die Presse wie für (potenzielle) Unterstützer greifbares Ergebnis.

³³ Die getroffenen Arrangements bearbeiten unseres Wissens fast ohne Ausnahme Projekte, die einfach nie umgesetzt werden würden, gäbe es nicht diese unentgeltliche Unterstützung. Die lokale Wirtschaft hat daher keine Nachteile durch diese Leistungen zu befürchten. Sollte dies dennoch ausnahmsweise der Fall sein, eröffnet dies eine notwendige Diskussion in den Kommunen, die untergründig stets geführt wird. Die Frage dieser Debatte lautet: Welche Arbeit soll im Gemeinwesen mit Geldverdienst verbunden sein und welche nicht. „Gemeinwohlerwicklung verdient unentgeltliches Engagement von Seiten der Unternehmer“, könnte die aktive Botschaft der lokalen Marktplatz-Organisatoren sein.

³⁴ Die Bertelsmann Stiftung setzt bei der Berechnung des Geldwertes nur einen beispielhaften Rahmen und macht keine Vorgaben dabei. Die Ansätze werden lokal ausgearbeitet.

haben signifikante fiskalische und gesellschaftliche Effekte.³⁵ Auf der fiskalischen Ebene zeigen Marktplätze, dass die Investition in diesen innovativen Ansatz lohnt, da die Projektmanagementkosten von den Organisatoren je nach lokaler Konstellation auf ca. 15.000,- bis 20.000,- € taxiert werden.³⁶ Und auf der gesellschaftlichen Ebene ist die Aussage wiederum: Wir benötigen neue soziale Konstellationen, die abseits der ausgetretenen Pfade eine innovative Sozialkultur aufbauen. Zu diesen Zwecken stellt die Bewertung dieser Zusammenschlüsse einen wichtigen Beitrag dar.

Ergebnisorientiert zu arbeiten beinhaltet ebenso, „Gute Geschäfte“ gut nachzubereiten und zu evaluieren. Dies betrifft die Dokumentation der Übereinkünfte, die weitere Öffentlichkeitsarbeit, das „Nachvermitteln“ - viele Arrangements kommen noch im Nachgang zustande - und das „Nachfassen“. Auch diese Phase kann sehr arbeitsintensiv sein, denn hier kann die Beraterkompetenz der Veranstalter gefragt sein, wenn sie ca. drei Wochen nach dem Marktplatz bei den Engagementpartnern nachfragen, ob die Engagementvereinbarung inzwischen konkretisiert wurde. Bei auftretenden Schwierigkeiten oder bei angebahnten komplexeren Prozessen könnte Unterstützungsbedarf notwendig sein. Diese Begleitung soll dazu beitragen, dass beinahe jede der getroffenen Vereinbarungen realisiert wird.

Intention: Stärkung von Mittlerorganisation

Die Bertelsmann Stiftung favorisiert keine bestimmte Organisationsform, wer die Initiative zur Vorbereitung und Gestaltung von Marktplätzen übernehmen sollte. Da es um spezifische Kompetenzen geht, die das Konzept erfolgreich machen und nicht um ein besonderes organisatorisches Modell, können es viele gesellschaftliche Akteure sein, die dies in die Wege leiten: Sowohl Wohlfahrtsverbände und kommunale Anlaufstellen für bürgerschaftliches Engagement als auch einzelne Vereine, Mittlerorganisationen, aber auch Handelskammern, Unternehmen, Serviceclubs (Rotarier etc.) und andere Akteure aus der Wirtschaftswelt sind berufen.

Die bisherigen Erfahrungen von über 30 Marktplätzen zeigen allerdings, dass es vielfach Mittlerorganisationen - und hier insbesondere Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen sind -, die Marktplätze initiieren und diesen Prozess koordinieren. Gerade die Erstgenannten sind auf diesen Zug aufgesprungen, da sie in einigen Kommunen bereits eine Schlüsselrolle im nicht-monetär engagierten Gemeinwesen spielen und etwa mit Freiwilligentagen oder anderen vergleichbaren Projekten schon über die notwendigen einschlägigen Organisationserfahrungen verfügen.

„Mittlerorganisation“ knüpft sich nicht an einen bestimmten Organisationstypus, sondern an spezifische Qualifikationen, die in einer Organisation verortet sein

³⁵ Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München (Hrsg.). *Zusammenfassung des Gutachtens zum Wert des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern*. 2008, Link: http://www.ksfh.de/hs_profil/ksfh_new/zusammenfassung-des-gutachtens-zum-wert-des-burgerschaftlichen-engagements-in-bayern/view (Zugriff: 22. August 2008)

³⁶ Die Zahlen beruhen auf mündlichen Rückmeldungen diverser Marktplatz-Organisatoren. Ausführliche Informationen zur Finanzierung eines Marktplatzes erhält man im Leitfaden zur Marktplatz-Methode.

müssen.³⁷ Es ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Organisationsformen, die im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen tätig sind: Neben den genannten Typen betätigen sich gewerbliche Berater, städtische oder regionale Anlaufstellen, Agenda-21-Büros sowie andere Netzwerk-Organisationen als Anbahner bzw. Begleiter von Kooperationsprozessen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen und sind seit 2006 aktiv geworden, lokale Marktplätze zu veranstalten.³⁸

Den koordinierenden Organisatoren kommen vor Ort im Projektmanagement von „Gute Geschäfte“ zwei grundlegende Aufgaben zu³⁹: Als „Brückenbauer“ übernehmen sie eine intermediäre Rolle, indem sie zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren und ihren unterschiedlichen Handlungslogiken vermitteln. Dies setzt bei den Mitarbeitern eine zumindest zeitweise Distanz zur eigenen Welt voraus und erfordert Fähigkeiten zur Perspektivenübernahme, indem die Zielsetzungen und Vorstellungen der anderen Beteiligten antizipiert werden. Als Initiatoren und Projektentwickler gehen die Organisatoren über eine neutrale Vermittlungstätigkeit hinaus, denn sie regen das lokale Marktplatz-Projekt (mit) an, bringen dadurch neue Kooperationen (mit) in Gang, bauen überdies übergreifende Netzwerke auf und werben in der Öffentlichkeit für die neuen entstehenden Kooperationen. Sie stellen im Prozess des Projektmanagements für Unternehmen Transparenz und Übersichtlichkeit über den gemeinnützigen Bereich her und bereiten die gemeinnützigen Organisationen auf die nicht-monetäre Zusammenarbeit mit Unternehmen vor.⁴⁰ Gerade die Aufgabe im Prozessmanagement von „Gute Geschäfte“ auf die richtigen Multiplikatoren und Netzwerkpartner zu setzen, ist in dieser Hinsicht für eine zunehmende Stabilisierung dieser Strukturen nicht zu unterschätzen. Auf diese Weise will das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ der Bertelsmann Stiftung Impulse für die notwendige Weiterentwicklung entsprechender Rahmenbedingungen von neuen gesellschaftlichen Kooperationen setzen.⁴¹

Intention: Stärkung kooperativen Projektmanagements

Beim Management des Prozesses in Vorbereitung eines Marktplatzes handelt es sich im Grunde genommen um eine besondere Form von Projektmanagement. Man kann diese Form des zielgerichteten Handelns vielleicht passender mit dem Wort „Kooperationsmanagement“ wiedergeben. Weil alle beteiligten Organisatoren unter der Prämisse „Freiwilligkeit“ mitarbeiten, macht es einen Unterschied zur herkömmlichen internen Praxis von Organisationen jeder Provenienz aus, dass die

³⁷ Vgl. Jakob, Gisela. Janning, Heinz. Placke, Gerd (2008). Brückenbauer für neue soziale Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen. in: Bertelsmann Stiftung (2008). S. 23 - 45

³⁸ Mittlerorganisationen sind demnach nicht Adressaten des Engagements.

³⁹ Die Argumentation beruht auf Jakob. Janning. Placke. (2008). S. 30f

⁴⁰ Egon Endres spricht in dem Zusammenhang von „Grenzgänger-Management“. Vgl. Endres, Egon (2008). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Bertelsmann Stiftung (2008). S. 46 – 58

⁴¹ Dieses zentrale Anliegen ist eingebettet in weitere Programm-Maßnahmen wie die hier auch zitierte „Grenzgänger“-Publikation und die „Datenbank der Mittlerorganisationen“ (www.gute-geschaefte-macher.org).

Fortschritte nur einvernehmlich und unter Berücksichtigung der jeweiligen intrinsischen Motivation der Handelnden eingeleitet werden können. Jede Wirtschaftsregion, jede Stadt, jede Landesregion hat daher bedingt durch ihre spezifischen Möglichkeiten einen jeweils besonderen Marktplatz, der im Grunde genommen schon beim nächsten Mal am gleichen Ort und sowieso nirgendwo anders auf die exakt gleiche Weise repetiert werden kann.

Auf der grundsätzlichen Ebene geht es beim erfolgreichen Management lokaler Marktplätze um organisierte Beziehungspflege, die zu zweierlei führen soll: Dass sich erstens möglichst viele zur Vorbereitung und Teilnahme am (ersten) Marktplatz entscheiden und zweitens sie ernsthaft in Erwägung ziehen, sich in längerfristiger Perspektive für dieses ungewöhnliche Format (monetär oder nicht-monetär) zu engagieren. Die Stärke der lokalen Marktplatzorganisationen liegt dabei immer in der Zusammenstellung von Partnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Sektoren, die sich zu einer (temporären) Arbeitsgemeinschaft vereinigen. Der kooperative Ansatz über Sektorengrenzen hinweg nimmt auf diese Weise das finale Ereignis vorweg.

Wenn man idealtypisch das Bild von konzentrischen Kreisen heranzieht, bauen die Organisatoren nachlassend gebundene Kreise von Beziehungen auf, die sich um den "harten Kern" einer festen Arbeitsgruppe formieren. Diese Kerngruppe muss die notwendigen Planungs-, Koordinations- und Arbeitsleistungen erbringen und weitere Akteure gewinnen und einbinden. Im nächsten Kreis arbeitet die Veranstaltergruppe, die für die (finanziellen) Risiken geradesteht, die die Organisationsgruppe als Türöffner unterstützt und das Marktplatzprojekt öffentlich repräsentiert. Im nächsten Zirkel wirken Botschafter und Schirmherren. Beide Funktionen helfen dabei, Kontakte zu potenziellen Mitveranstaltern, Förderern oder auch Marktplatzteilnehmern zu erschließen. Mit ihren Namen und ihren Renommee werben sie für die Marktplatzidee und signalisieren die Seriosität des Vorhabens.

Für die Unterstützer der Idee wie für die Kerngruppe kommt es darauf an eine Haltung zu verinnerlichen, die einen unbedingten Erfolgsfaktor darstellt, aber schwer im laufenden Prozess durchzuhalten ist: Die Verantwortlichen sollten durch jedwede Kommunikation das Ziel verfolgen größtmögliche Verbindlichkeit herzustellen, die fortwährend mit der größtmöglichen Diplomatie verknüpft sein muss. Auch wenn die Relation zwischen Verbindlichkeit und Diplomatie je nach den Zusammenhängen variiert, nur diese Kombination bringt freiwillige Selbstverpflichtung bei den Partnern hervor, die unerlässlich für eine gute Aufgabenverteilung innerhalb des ca. halbjährigen Projektzeitraums ist.⁴² Was am Anfang an Verbindlichkeit verspielt wurde, ist fast nie zu einem späteren Zeitpunkt wieder herzustellen. Gutes Kooperationsmanagement dieser Art hat demnach nichts mit Unverbindlichkeit oder „Wenige machen die Arbeit, von der viele andere profitieren“ zu tun. Diese gleichzeitig akzeptierende wie beziehungsbetonte Kooperation ist für viele Beteiligte sicherlich ein Lernprozess. Und es ist nicht idealistisch hinzuzufügen, dass solche

⁴² Grundsätzlich wird man mit dem Ziel eines weniger stressenden Managements am Anfang auf mehr Verbindlichkeit pochen müssen, weil es um das wichtige Anbahnung notwendiger (finanzieller) Grundlagen und prozessualer Rituale für den weiteren Erfolg geht.

Formen freiwillig-verbindlicher Zusammenarbeit Muster von zukünftiger gesellschaftlicher Koordination im Lokalen vorweg nehmen.⁴³

Solche Formen des regsamten Miteinanders in den Vordergrund zu stellen, ist auch deshalb notwendig, weil es kein festes Finanzierungsmodell für die Organisation des Marktplatzes gibt. Die Bertelsmann Stiftung stand von Anfang an dagegen, eine wie auch immer gestaltete Vollfinanzierung für die Marktplätze zu gewährleisten oder zu ermöglichen, da dies unweigerlich die Erwiderung hervorgebracht hätte, das Modell klappt nur, weil Geld von außen geflossen ist. Das Problem der Finanzierung wäre nicht „integrativ“ gedacht worden, sondern auf die Zeit nach der Modellprojektphase verschoben worden.

Demnach bestand und besteht immer noch die Herausforderung, den Finanzierungsmodus eines Marktplatzes vorab oder zu Beginn des Prozesses zu sichern. Die für den Marktplatz anfallenden Aufwendungen und Kosten hängen wesentlich davon ab, wie breit die Basis der aktiv Mitwirkenden gestaltet werden kann. Ein großer Teil der erforderlichen Aufwendungen und Arbeitsleistungen für Marktplätze werden auf Pro-bono-Basis von Mitveranstaltern und unterstützenden Organisationen bzw. Personen geleistet. Die dann noch verbleibenden Koordinationsleistungen fordern nach bisherigen Marktplatzerfahrungen einen Personaleinsatz von durchschnittlich acht bis zehn Stunden in der Woche über ca. sechs Monate. In der Regel muss die hierfür erforderliche Personalleistung entsprechend bezahlt oder durch die Veranstalter refinanziert werden.⁴⁴

Die Rolle der Bertelsmann Stiftung: Kommunikation, Kooperation, Kompetenzentwicklung

Multiplikationen von Konzepten und Methoden fruchten nicht, wenn die jeweils gegebenen Kontextabhängigkeiten nicht genügend berücksichtigt werden. Dies gilt bereits für Ausbreitungen von einem Ort an den anderen und gilt umso mehr für Übertragungen von einem Land in das nächste. Daher wurde die ursprünglich niederländische Marktplatz-Methode in Deutschland im Jahre 2006 in drei Pilotprojekten in Jena, Kassel und Frankfurt am Main von der Bertelsmann Stiftung erprobt. Die lokalen Akteure erhielten eine fundierte fachliche Hilfestellung sowie Unterstützung bei der Gewinnung von Akteuren aus der Wirtschaft und bei der Öffentlichkeitsarbeit. Aus diesen Erfahrungen entstand ein für Deutschland passender Leitfaden.

Die Bertelsmann Stiftung setzt bei der Übertragung der Marktplatz-Methode auf die Entwicklung von Kompetenzen und auf Vernetzung: Ausgehend von der grundlegenden Überzeugung, dass die Organisierung von Marktplätzen in Kommunen und Gemeinden nur dann funktioniert, wenn das Thema dort gelegen kommt und entsprechende Ressourcen lokal mobilisiert werden können, liefert sie

⁴³ Holtkamp u. a. (2006), S. 33 - 38

⁴⁴ Wollte dagegen eine Organisation alleine den Marktplatz mit eigenem Personal und eigenen Ressourcen veranstalten, müsste sie mit einer halben bis zu einer ganzen zu finanzierenden Personalstelle für ein halbes Jahr sowie mit Sach- und Fremdkosten in der Größenordnung von 10.000 bis ca. 20.000 € rechnen und hierfür eine entsprechende Refinanzierung organisieren.

einerseits nicht-monetäre Beiträge, die die lokalen Akteure in den Stand versetzen, solche Marktplätze eigenständig und erfolgreich umzusetzen. Dazu dient das eingerichtete Informations-Portal im Internet (www.gute-geschaefte.org) sowie das umfangreiche Material, das neben der Leitfaden-Publikation auch aus einer DVD-Produktion mit zwei Filmen⁴⁵ und weiteren Informationen besteht.⁴⁶

Andererseits kooperiert die Bertelsmann Stiftung auf der regionalen und der Bundesebene mit Partnern aus der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und der Politik, die diesen Handlungsansatz unterstützen wollen und sowohl bei der örtlichen als auch der überregionalen Kontakthanbahnung zu anderen Interessenten aus Politik, Wirtschaft und Wohlfahrt unterstützend tätig werden wollen. Um Akzeptanz und Rückhalt zu schaffen und die Methode auf der strukturellen Ebene zu verankern, hat sie insbesondere einen Unternehmensfonds mit KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft und der RWE AG aufgelegt, um den Auf- und Ausbau einer organisatorischen Infrastruktur für die Marktplatz-Methode in Deutschland zu fördern. Auf diese Weise wollen die Partner die gegenseitigen Zugangswege zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen im lokalen Umfeld verbessern.⁴⁷

Abseits dessen kommuniziert die Bertelsmann Stiftung die Methode bundesweit als effektive Form der Anbahnung von neuen gesellschaftlichen Kooperationen, insbesondere gegenüber der Landespolitik, die zunehmend die Chancen von Corporate-Citizenship-Aktivitäten erkennt.⁴⁸ Die Bertelsmann Stiftung verbindet letztlich diejenigen Akteure, die sich unter dem Kennzeichen „Gute Geschäfte“ versammeln wollen, und entwickelt die Methode mit ihnen im Sinne der Ausformung eines „Gütezeichens“ weiter – ohne dass die Stiftung dabei einen Alleinvertretungsanspruch für Marktplätze reklamiert. Jeder ist berufen, auf eigene Initiative „Gute Geschäfte“ unter kreativen Namensfindungen zu veranstalten. Die Stiftung ist allerdings der Überzeugung, dass eine Beteiligung unter dem Schirm „Gute Geschäfte“ am besten gewährleistet, zielstrebig die Ausbreitung gestalten zu können, weil auf diese Weise so etwas wie eine „Marke“ entsteht. Die Ausbreitungsstrategie zur Methode ist also durch das Verständnis grundsätzlicher Offenheit für mögliche Nutznießer geprägt und das Kooperative der Methode erfährt hier gleichfalls eine Fortsetzung.

Die wissenschaftliche Debatte um die Art und Weise, wie man Ideen in der sozialen Welt erfolgreich ausbreiten kann, wird seit jeher geführt und ist komplex. Die Komplexität rührt daher, dass es keine ubiquitären Rezepte hierüber geben kann, die Skalierung befindet sich stets in Relation mit den Fragen, „was“ skaliert werden und „wie“ die Skalierung vonstatten gehen soll. Eine Methode mit solch einem spezifischen Fokus wie „Gute Geschäfte“ zu übertragen, die zudem mit wenigen

⁴⁵ Die Zielgruppe eines dreiminütigen Films sind Unternehmen, die das ungewöhnliche Format der Marktplätze kennenlernen wollen. Ein ca. zehnmütiger Film stellt die wesentlichen Inhalte des Projektmanagements vor und richtet sich an lokale Projektorganisatoren.

⁴⁶ Die lokalen Verantwortlichen können u. a. unentgeltlich einen Koffer bestellen, der die wesentlichen Utensilien für einen Marktplatz enthält.

⁴⁷ Über die Unterstützungsmöglichkeiten informiert www.gute-geschaefte.org.

⁴⁸ Siehe dazu Barth, Jonna (2007). *Corporate Citizenship aus der Sicht der Landespolitik. Verständnis, Ziele, Instrumente*. Wiesbaden: Gabler

verbindlichen Parametern arbeitet⁴⁹, hat ganz andere Implikationen als etwa die Frage, wie eine Erfolg versprechende Organisationsform auf andere gesellschaftlichen Verhältnisse übertragen werden könnte.⁵⁰

Sicherlich, die anerkannte Kompetenz der Bertelsmann Stiftung vor allem in der Wirtschaftswelt und der Ressourceneinsatz einer wohlhabenden Stiftung stellen nicht zu vernachlässigende Faktoren beim Vorwärtskommen eines solchen Projektes wie „Gute Geschäfte“ dar. Weit bedeutsamer für den Erfolg war allerdings in erster Linie der Umstand, dass die Akteure in der Corporate-Citizenship-Landschaft auf ein derartiges Angebot warteten, das Bewegung in die Szene bringen könnte. Der Gründungsboom von Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen in den vergangenen zehn Jahren und die damit einhergehenden Entwicklungsschübe brachten eine Szene von potenziellen lokalen Projektträgern hervor. Über diese (vielfach unausgesprochene) Nachfrage hinaus gab es einen konkreten Bedarf, wie noch anhand des weiter unten vorgenommenen Vergleichs verschiedener Ansätze zur Anbahnung von Kooperation zu zeigen sein wird. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist wohl in dem Umstand zu sehen, dass die Marktplatz-Methode trotz aller lokalen und internationalen Unterschiede relativ unabhängig von besonderen kulturellen und persönlichen Faktoren erfolgreich zu sein scheint. Anhand der niederländischen „Beursvloer“-Beispiele, die man besuchen konnte, war es vorab klar, dass die Marktplatz-Methode einen Nutzen schafft. Es ging also im Kern darum, wie man diesen Nutzen im differenten deutschen Umfeld gewährleisten kann, das hat vieles einfacher gemacht. Kurz und gut: Die Bertelsmann Stiftung ist auf Umstände gestoßen, die sie kaum beeinflussen konnte und die sich günstig ausgewirkt haben. Insgesamt betrachtet stellt der Weg zur Ausbreitung von Marktplätzen den Versuch dar, die Skalierungsstrategie der Methode anzupassen: Sie favorisiert „lose Koppelung“⁵¹ und damit z. B. die Vernachlässigung von Formalitäten in dem Fall, wenn auch abseits von „Markenrechten“ Nutzen generiert werden kann: Erfahrung geht im Zweifelsfall vor Form. Dies trägt dem in der Literatur hervorgehobenen Umstand Rechnung, dass losere Organisationsformen Vertrauen schaffen und dann Innovationen fördern, wenn die in solchen Netzwerksstrukturen beteiligten Organisationen davon wiederum einen Ertrag haben.⁵²

⁴⁹ Im Grunde genommen sind nur zwei Konstellationen vorstellbar, die im Zweifelsfalle mit sich bringen, nicht länger von „Gute Geschäfte“ reden zu können. Zum einen, wenn auf Marktplätzen Geld nicht tabu sein sollte, sondern offensiv als Mittel der Anbahnung eingesetzt wird. Dann verwandelt sich der Marktplatz in ein Fundraising-Treff, der seine Berechtigung haben mag, allerdings kaum Verbindungen zu den hier vorgestellten Projektzielen hat. Zum anderen in dem Fall, dass auf einem Marktplatz in der Hauptsache business-to-business – Verbindungen aufgebaut werden sollen. Auch hier gilt: Elemente der Marktplatz-Methode können dort eventuell sinnvoll eingesetzt werden, haben allerdings nichts mit den Zielen in Richtung Stärkung neuer gesellschaftlicher Kooperationen gemein.

⁵⁰ Vgl. Dees, Gregory. Anderson, Beth B. Wei-Skillern, Jane (2002). *Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovation*. Link: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/workingpaper3.pdf> (Zugriff: 5. September 2008)

⁵¹ Holtkamp u.a. (2006), S. 36

⁵² Schöwing, Mirjam (2007). Multiplikation durch Franchising. In: Achleitner, Ann-K. Pöllath, Reinhard. Stahl, Erwin (Hrsg.). *Finanzierung von Sozialunternehmern. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Stuttgart. S. 192 – 202, S. 195

Allein schon die Heterogenität der Voraussetzungen im lokalen Umfeld machte es obsolet, auf förmliche Anbindungen von Seiten der Ursprungsinitiatoren zu pochen. Die lokalen Organisatoren sollten und sollen psychologischen und materiellen Nutzen für sich durch ihre Marktplatz-Tätigkeiten generieren können. Die psychologische Ebene besteht darin, sich durch „Gute Geschäfte“ als lokale Entwickler gemeinwohlorientierter Aktivitäten verstärkt Anerkennung zu verschaffen. Dies geht im Wesentlichen über den „subjektiven Faktor“, dass die lokalen Akteure von der Sache überzeugt sein müssen, und deckt sich mit Aussagen der wissenschaftlichen Literatur, die die Notwendigkeit von „Prozesspromotoren“⁵³ kooperativer und innovativer Prozesse betonen. Formelle Ansprüche an ein wie auch immer geartetes Projektmanagement helfen hier nach unserer Überzeugung nicht.

Auf der materiellen Ebene sollen sich finanzielle Erträge für die lokalen Arrangeure ergeben. Zum einen, indem in jedem Einzelfall über die Projektfinanzierung die weitere Arbeit mit gesichert wird. Zum anderen, indem viele Aufträge, die die Ausbreitung der Methode betreffen (Vorträge, Workshops, Beratungen etc.), von der Bertelsmann Stiftung an erfahrene Marktplatz-Organisatoren weitergereicht werden. Die Vereinbarung im „Gute Geschäfte“-Netzwerk ist, dass für diese Leistungen bezahlt werden soll, um einen „return on investment“ zu gewährleisten.

Vergleich unterschiedlicher Anbahnungswege zu Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen

Um darzustellen, welche unterschiedlichen Ansätze zur Anbahnung von Kooperation in der Bundesrepublik bereits verfolgt werden und wie sie wirken, sollen im Folgenden die in den vergangenen Jahren entstandenen Konzepte verglichen werden. Ein vergleichender Blick anhand einiger Parameter soll Aufschlüsse über die Effektivität dieser Instrumente liefern. Abbildung 1) zeigt diesen Vergleich anhand einer Matrix auf fünf verschiedene Ansätze (Seitenwechsel-Programme, Unternehmensfreiwilligentage, Mentoring-Programme, individuelles freiwilliges Arbeitnehmerengagement, Wettbewerbe) werden hier neben die Marktplatz-Methode gestellt und in Beziehung zu sieben Unterscheidungskriterien gesetzt.⁵⁴

⁵³ Vgl. Folkerts, Liesa (2001). *Promotoren in Innovationsprozessen. Empirische Untersuchung zur personellen Dynamik*. Wiesbaden

⁵⁴ „Lokale Bündnisse“ sind im Weiteren nicht berücksichtigt. Vgl. Krüger, Norbert (2008). Lokale Bündnisse, in: Habisch, André, Schmidpeter, René, Neureiter, Martin (Hrsg.) (2008), S. 307 - 320

Abbildung 1) Ansätze zur Anbahnung von Kooperationen zwischen Gemeinnützigen (NPO) und Unternehmen nach ausgewählten Vergleichsparametern

	Marktplatz-Methode	Seitenwechsel-Projekte	Unternehmens-freiwilligentage	Mentoren- oder Patenprojekte	Individuelles Arbeitnehmer-engagement	Wettbewerbe am Beispiel „engagiert für halle“
Zugang	Niedrig; offen für alle nicht monetären Kooperationsmöglichkeiten	Hoch; Verpflichtung zu einem einwöchigen (meist herausfordernden) individuellen Engagement, Teilnahme ist kostenpflichtig	Niedrig; Verpflichtung zu einem eintägigen Gruppenarbeits-einsatz, in der Regel Begrenzung auf eine Form der Zusammenarbeit: nichtfachliche Mitarbeit	Mittleres Niveau; Zugang über individuelle Beratungs- und Coaching-Kompetenz Verpflichtung für einen längeren Zeitraum	Niedrig; in der Regel Verpflichtung zu einem Engagement über einen längeren Zeitraum seiner eigenen Wahl	Hoch; Verpflichtung eines Unternehmens und einer NPO zu einer einjährigen Kooperation
Zielgruppen	Unternehmen jeder Größe; de facto: hauptsächlich kleinere Unternehmen; Öffentliche Hand soll in das Projektmanagement involviert werden	Unternehmen jeder Größe; de facto: hauptsächlich große und sehr große Unternehmen	Unternehmen jeder Größe; de facto: Unternehmen mit einer Mindestmitarbeiter-zahl in Teamgröße	Unternehmen jeder Größe	Unternehmen jeder Größe	Unternehmen werden gezielt angesprochen; die Wettbewerbs-gewinner aus dem NPO-Bereich begleiten; Öffentliche Hand ist involviert
Kooperation als Fokus	Zentral	eingeschränkt, weit mehr Fortbildungskonzept; Kooperation wird bei den Anbietern in unterschiedlicher Weise mitgedacht; weitere Kooperation kann, aber muss sich nicht ergeben	Fortgesetzte Kooperation ist eine von mehreren Nutzendimensionen; weitere Kooperation kann, aber muss sich nicht ergeben	Eher Unterstützungsansatz als Kooperationsansatz; es entsteht eine Kooperation zwischen Individuum und NPO; weitere Kooperation kann, aber muss sich nicht ergeben	Eher Unterstützungsansatz als Kooperationsansatz; es entsteht eine Kooperation zwischen Individuum und NPO, weitere Kooperation kann, aber muss sich nicht ergeben	Zentral; Angebot einer Kooperation als Preis eines städtischen Wettbewerbs

	Marktplatz-Methode	Seitenwechsel-Projekte	Unternehmens-freiwilligentage	Mentoren- oder Patenprojekte	Individuelles Arbeitnehmer-engagement	Wettbewerbe am Beispiel „engagiert für halle“
Verbindlich-keit der zustande kommenden Kooperation	Divers	Divers	Divers	Hoch	Mit zunehmender Dauer Hoch	Hoch
Gleiche Augen-höhe zwischen NPO und Unter nehmen	Ist im Setting zur Methode angelegt	Durch Lernsetting gewährleistet; ist gebrochen durch den einseitigen Transfer (wird nur bedingt kompensiert durch Gegentransfer, der vom Lernsetting her andere Voraussetzungen hat)	Wird im Austauschprozess angestrebt	Wird im Austauschprozess angestrebt	Wird im Austauschprozess angestrebt	Wird im Austauschprozess angestrebt; Unternehmen werden von der Stadt auf ihre Bereitschaft angesprochen; dies ist ein eher artifizieller Zugang zum Engagement
Reziprozität des Transfers	Ist im Setting zur Methode angelegt	Bedingt (siehe oben)	kann zustande kommen	kann zustande kommen; eher Anerkennung des engagierten Individuums	Nicht Bestandteil des Projektes; eher Anerkennung des engagierten Individuums	Wird im Prozess durch eine Praxisbegleitung durch einen Berater gewährleistet
Reichweite	Sehr weit	Weit und dennoch eingeschränkt durch „Social-Franchise- System“	Weit	Je nach Modell begrenzt oder weit	Weit	Auf Kommune begrenzt, Etablierung weniger intensiver Partnerschaften

Seitenwechsel

Das Programm Seitenwechsel ist von seinem Selbstverständnis her eine ebenso ungewöhnliche wie anspruchsvolle Fortbildung in der Entwicklung „sozialer Kompetenz“: „Führungskräfte verbringen eine Woche aktiv in einer sozialen Institution und lernen dabei den Alltag, die Herausforderung und den Reichtum sozialer Arbeit kennen. Sie bringen diese Erfahrung in ihren persönlichen Alltag zurück und erweitern so ihre Sozialkompetenz, ihr gesellschaftliches Bewusstsein und ihre Fähigkeit, mit zwischenmenschlichen Situationen sensibler und differenzierter umzugehen.“⁵⁵

Dieser Austausch spricht neben den beiden Aspekten Fortbildung und Persönlichkeitsentwicklung eines Individuums auch das Thema Kooperation an, denn durch intensive Begegnungen zwischen Menschen zweier gesellschaftlicher Sektoren können sich Verbindungen entwickeln, die sich für die sozialräumliche Gestaltung von Kommunen und Regionen einsetzen.⁵⁶ Im Vergleich zur Marktplatz-Methode ist der Zugang zu einer solchen „Lernwoche“ hoch, die Lernorte sind durchweg herausfordernd, es geht um intensive Erfahrungen, um Selbstreflexion, um Selbst- und Fremdwahrnehmung, um empathischen und konstruktiven Umgang in sozialen Zusammenhängen und um aktives Lernen in einer Lebenswelt von (kranken, behinderten, wohnungslosen, abhängigen ...) Menschen.⁵⁷ Zudem müssen sich die beteiligten Unternehmen entscheiden, einen Mitarbeiter fünf Tage freizustellen, was durch die Teilnahmegebühr und die Fehlzeit am Arbeitsplatz eine hohe finanzielle Investition darstellt. Aus diesem Grund entscheiden sich hauptsächlich große und sehr große Unternehmen dafür, diese Maßnahme in ihr Fortbildungsprogramm zu integrieren, obwohl sie sich an Unternehmen jeder Größenordnung richtet. Seitenwechsel wurde ursprünglich in der Schweiz entwickelt und mittels eines „Social-Franchise-Systems“ nach Deutschland übertragen.⁵⁸ Träger in der Bundesrepublik ist die „Patriotische Gesellschaft von 1765“ in Hamburg. Sie hat wenige regionale Partner, die in ihrem Gebiet SeitenWechsel® - so ihr offizielles Signet - lizenziert durchführen können. Auch dies schränkt die Reichweite dieses Instrumentes ein. Außerdem fokussieren die unterschiedlichen Anbieter, die sich trotz aller Lizenzierungsbeschränkungen dennoch lokal und regional gebildet haben, das Thema Kooperation in unterschiedlicher Weise.⁵⁹ Die SeitenWechsel®-Trägerorganisation selbst thematisiert diese Komponente auf der deutschen Homepage wenig. Eine Mitarbeit von Angestellten aus Unternehmen wird sich

⁵⁵ Janning, Heinz. Bartjes, Heinz (2000). *Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft*. Stuttgart, S. 34

⁵⁶ Auf der schweizerischen Seitenwechsel-Seite wird dies defensiv formuliert: „Zwei Welten, einander näher als früher.“

Vgl. http://www.seitenwechsel.ch/cms_files/213_dl_Newsletter07.pdf (Zugriff: 2. September 2008)

⁵⁷ Janning, Heinz. Placke, Gerd (2002). *Ein Bericht über das Hannoveraner Projekt: Altera – die andere Seite. Transfermöglichkeiten eines Corporate Volunteering Einsatzes*. Niedersächsische Staatskanzlei (unveröffentlicht). S. 37

⁵⁸ www.seitenwechsel.ch, www.seitenwechsel.org

⁵⁹ Das Münchener Projekt „Switch“ und das Hannoveraner Projekt „Altera“ haben dem hingegen die Thematik Kooperation ausführlich in die Fortbildung integriert. <http://www.mimona.de/global/download/%7BD7B4FD54-C2FD-4657-8068-88F99CA87783%7D.pdf>, Janning, Placke (2002).

sicherlich in den diversen Seitenwechsel-Ausformungen ergeben, weil viele Teilnehmer die Woche als Chance zu einem sich anschließenden Engagement sehen.⁶⁰ Nichtsdestotrotz drängt sich der Eindruck auf, dass die direkte Zusammenarbeit von gemeinnützigen Organisationen mit Wirtschaftsunternehmen ein eher beiläufiges Ergebnis der Fortbildung ist, bei allen positiven Effekten, die sich für gemeinnützige Organisationen aus der Konfrontation mit Menschen aus der Wirtschaft ergeben. Sie scheinen in der Rolle von Dienstleistern für Führungskräfte aus der Wirtschaft zu verbleiben, für die sie eine möglichst spannende Woche zu arrangieren haben. Im Blick auf die beteiligten Organisationen setzt man kommunikativ eher auf das gegenseitige Kennenlernen als auf längerfristige Kooperation. Man muss allerdings betonen, dass auch dieses Ziel wichtig für den Erhalt unseres gesellschaftlichen Zusammenhalts ist.

Das Prinzip gleiche Augenhöhe zwischen Gemeinnützigen und Unternehmen wird beim Seitenwechsel durch das Lernsetting gewährleistet, weil die sozialen Einrichtungen sich als professionelle Dienstleister präsentieren können, die von der Leistungsfähigkeit her mit der Professionalität des Wirtschaftsbereichs mithalten können, selbst wenn diese anders zu charakterisieren ist. Nichtsdestoweniger ist dieses Prinzip gebrochen, solange es beim einseitigen Transfer von der Wirtschaftswelt in die Sozialwelt bleibt. Auch wenn das Erkenntnisinteresse des umgekehrten Seitenwechsels in die Wirtschaft ein anderes ist, weil beim umgekehrten Prozess im Wesentlichen die Weiterbildung zur Erweiterung der fachlichen und/oder strategischen Kompetenzen im Mittelpunkt steht⁶¹; erst ein reziproker Transfer macht ein umfassendes gegenseitiges Verständnis für gemeinsame Zusammenarbeit im Blick auf den anspruchsvollen Ansatz des Seitenwechsels möglich und verhindert Akzeptanzprobleme auf Seiten der Mitarbeiter von gemeinnützigen Organisationen.⁶²

Freiwilligentage für Unternehmen

Unternehmensfreiwilligentage haben sich in den letzten Jahren für die Wirtschaft als das Einstiegsinstrument zu einem unternehmerischen freiwilligen Engagement im Bereich des Corporate Volunteering⁶³ etabliert, da sich abgesehen von Ein-Mitarbeiter-Firmen Unternehmen jeder Größenordnung durch dieses Angebot angesprochen fühlen können. An vielen Orten nutzen Mitarbeiter-Teams die Chance, an einem Tag in einer sozialen Organisation mit anzupacken, um mit dieser neuen Form zu einem neuen Verständnis über Unternehmen beizutragen und gleichzeitig Nutzen im Kontext der betrieblichen Teambuildings- und Personalentwicklungsprozessen oder der Reputationsförderung zu stiften. Der Zugang zu solchen Aktivtagen ist niedrig, wenn man davon absieht, dass anders als bei der Marktplatz-Methode die Form der Mitarbeit sich in aller Regel auf die Mitarbeit

⁶⁰ Im Gegenzug muss kritisch gefragt werden, inwieweit Führungskräfte aus Unternehmen Zeit zu einem (freiwilligem) Engagement haben.

⁶¹ Janning. Placke. (2002). S. 7

⁶² Waibel. Endres. (1999) S. 10f

⁶³ Unter „Corporate Volunteering“ versteht man freiwilliges Arbeitnehmerengagement im Zusammenhang mit dem zivilgesellschaftlichen Engagement von Unternehmen.

an einem Tag von Nicht-Fachkräften im Bereich „helfende Hände“ beschränkt. Es geht bei solchen ca. sechs bis acht Stunden dauernden Teamtage weniger um eine Qualifizierungsmaßnahme als um das ungewohnte Erleben eines gemeinsamen Handelns im Team, das für die Beziehungsebene von Gruppen förderlich wirken kann.

Kooperation ist bei Unternehmensfreiwilligentagen eine unter mehreren Nutzendimensionen, wenngleich die NPO zunächst passiv bleiben und das Engagement empfangen.⁶⁴ Es bleibt den sozialen Organisationen überlassen, die Aktivitäten als mehr oder minder einmalige Zeitspende zu betrachten oder mit kreativen Ideen ihre Aktivposten zur Geltung zu bringen, die über ein „Dankeschön“ hinausgehen. Manche Mittlerorganisationen, die solche Unternehmensfreiwilligentage organisieren, animieren Gemeinnützige dazu: „Ein Freiwilligentag bietet gute Möglichkeiten, Engagementpartnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu initiieren. Diese Form der Kooperation ist zwar zunächst einmalig und kurzfristig, aber für alle Beteiligten wird dabei nachvollziehbar, wie Unternehmen und gemeinnützige Organisationen über die traditionellen Spenden- und Sponsoringaktivitäten hinaus miteinander kooperieren können und dass dabei etwas Sinnvolles für das gemeinsame Umfeld entsteht.“⁶⁵

Mentoren- und Patenmodelle

Sowohl im Blick auf Mentoren- oder Patenmodelle⁶⁶ als auch im Blick auf individuelles freiwilliges Arbeitnehmerengagement können die mannigfachen Ausformungen, die es gibt, an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden. Innerhalb dieses Artikels wird auf Formen rekuriert, bei denen zu diesem Zweck freigestellte Mitarbeiter aus Unternehmen Beratungsleistungen liefern oder im allgemeinen Sinne aktiv werden. Ebenso wie bei den beiden bereits vorgestellten Ansätzen kann sich Kooperation bei diesen Modellen auf „individualisiertem“ Wege ergeben. Der Zugang zu diesem Engagement ergibt sich über ein persönliches Interesse an Beratung resp. Engagement, im erstgenannten Zusammenhang im besten Fall einhergehend mit einer entsprechenden fachlichen Expertise. Weitere Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisation ergeben sich entweder aus einem umfassenderen Kooperationskonzept, dass ein Unternehmen verfolgt, oder aus persönlichem Interesse, wenn ein Mitarbeiter eine weitergehende Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Seite im Unternehmen vorschlägt. Zu einer Zusammenarbeit mit strategischen Zielsetzungen kann es dabei im Grunde genommen nur dann kommen, wenn die Kooperation bei beiden Partnern in der Führung verankert ist.

⁶⁴ Weitere Zielsetzungen sind u.a: Hinführung von Menschen zum Engagement und öffentlichkeitswirksame Aufmerksamkeit für bürgerschaftliches Engagement schaffen.

⁶⁵ Freiwilligenagentur Halle-Saalkreis e.V. (2007). *Praxishandbuch „Corporate Citizenship – gemeinsam engagiert. Erfahrungen, Strategien und Modelle für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Mitteldeutschland*. Halle, S. 58

⁶⁶ Im Folgenden wird aus pragmatischen Gründen immer nur „Mentoring“ als Name angeführt.

Wettbewerb „engagiert für halle“

Es lohnt sich einen intensiveren Blick auf das Modell „engagiert für halle“ zu werfen. Bei diesem Ansatz, der von der Freiwilligen-Agentur Halle/Saale gemeinsam mit der dortigen öffentlichen Hand entwickelt wurde, handelt es sich um einen Wettbewerb für im Bereich des Engagements vorbildliche gemeinnützige Institutionen. Sie können bei einer Bewerbung als Preis das Angebot einer einjährigen Kooperation mit einem Unternehmen bekommen. Diese Unternehmen werden von den Initiatoren ermittelt und über die Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen von Partnerschaften mit Initiativen informiert. Gleiches geschieht nach der Preisverleihung auf der Seite der Gemeinnützigen. Die geschlossenen Partnerschaften werden im gesamten Verlauf sowohl begleitet als auch dokumentiert und sind auf längerfristigen gemeinsamen Einsatz konzipiert.⁶⁷ Der Zugang zur Anbahnung von Kooperationen in Halle mutet etwas artifiziell an: Es bedarf in unseren heutigen Zeit wohl besonderer Aufwendungen und Argumente Unternehmen für einen Einstieg zur freiwilligen Zusammenarbeit zu gewinnen und sie von der Sinnhaftigkeit einer solchen Partnerschaft zu überzeugen. Aber abseits dieses hohen Anspruchs, der in Halle durch den Einsatz der Oberbürgermeisterin gewährleistet wird, hat dieser Wettbewerb einigen Charme: Man konzentriert sich nur auf wenige, aber intensive Zusammenarbeiten. Im Gegensatz zum Seitenwechsel, zu Freiwilligentagen, zu Mentoring-Projekten und individuellem Freiwilligenengagement ist die Stadt als Ausrichter des Preises involviert und entwickelt auf diese Weise ein Gespür für die Möglichkeiten und Grenzen von intersektoraler Zusammenarbeit in der Kommune. Das Thema ist anders als bei anderen Ansätzen zentraler Fokus und die Partnerschaften werden kontinuierlich begleitet.

Vor diesem Hintergrund kann das Fazit dieses Abschnitts kurz ausfallen: Die Marktplatz-Methode füllt mit ihrem Ansatz, dass sich Akteure der Wirtschaft und aus Non-Profit-Organisationen austauschen, geradewegs über Zusammenarbeit verhandeln und diese direkt miteinander vereinbaren, einen Raum, der bislang nicht besetzt war. Die vereinbarten Kooperationen sind zwar anders als bei anderen Ansätzen nicht hoch verbindlich, diese Unverbindlichkeit scheint aber ebenso für die Voraussetzungen in Deutschland zu passen.⁶⁸ Ein weiterer Aktivposten ergibt sich aus der Integration der öffentlichen Hand in das Konzept, sie kann sich über eine Beteiligung unter anderem einen Überblick über die Tätigkeiten der lokalen Bürgergesellschaft verschaffen und sie durch die Beteiligung am Projekt aktiv mit gestalten.

Resümee und Ausblick

Dass die Marktplatz-Methode bislang so erfolgreich war ohne vorgegebenes Geschäftsmodell und festen Finanzierungsmodus, sollte vielen Mut machen, mehr auf kooperative Verfahrenswege zu setzen. Dies bestätigt zudem die Behauptung,

⁶⁷ Freiwilligenagentur Halle-Saalkreis e.V. (2007), S. 56f: „Eine abschließende Evaluation [gibt] Aufschluss darüber, wie der Prozess der Anbahnung und Begleitung der Partnerschaften verbessert werden kann.“

⁶⁸ Erste unverbindliche Schätzungen unter den Organisatoren besagen, dass ca. 70% der Vereinbarungen tatsächlich umgesetzt werden.

dass Kooperation sich durchsetzen kann, wenn sie praktiziert wird! Die Marktplatz-Methode kann deshalb in der deutschen Debatte um Corporate Citizenship ein nicht zu unterschätzender Katalysator für die Produktion von Sozialkapital sein.⁶⁹ Die Methode bietet jedenfalls die Chance, die sozialräumlichen Verwirklichungsmöglichkeiten von Organisationen zu verbessern, weil deren Vertreter Handlungsmöglichkeiten bewerten, prüfen und in Einklang mit Ihren Interessen und Fähigkeiten bringen können. Man kann die Marktplätze deswegen als eine Hinwendung zu einem „handlungsorientierten Ansatz“ bezeichnen, der die bisherige Orientierung auf „Produkte“ wie „Freiwilligenaktivtage“ auf eine andere Ebene hebt und viele Variationsmöglichkeiten des Tätigwerdens ermöglicht.⁷⁰ Es entsteht durch die Marktplätze zudem ein System von „unverbindlichen Verbindlichkeiten“, bei dem man sich nicht auf einen langen Prozess verpflichten muss⁷¹, ein Zusammenhang von Verpflichtungen sowie wechselseitiger Unterstützung, wobei Partnerschaftlichkeit den praxisrelevanten Garanten des gegenseitigen Profits auf Augenhöhe ausmacht. Kooperation führt auf diese Weise zu gegenseitigem Verständnis und zu mehr Transparenz. „Gute Geschäfte“ hat den Anspruch, diesen gesellschaftlichen Wandel mit anzustoßen und zu einem deutschen Paradigma von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen beizutragen. „Gute Geschäfte“ liefert mit dem Mittel „zielgerichteten Experimentierens“⁷² Beiträge zu einer engagementfreundlichen Atmosphäre. Diese Atmosphäre soll kommunal Verantwortliche davon überzeugen, dass Investitionen in Engagement fördernde Infrastrukturen – also in entsprechende Institutionen und in eine spezifische Kompetenz des „Brückenbauens“ – sich lohnen.

Sicherlich stellt dieser alle Beteiligten (noch) herausfordernde Ansatz für die deutsche Landschaft einen noch sehr ungewöhnlichen Zugang zu einem Projekt dar. Deswegen: Auch wenn das Format vordergründig einen „lockeren“, und „leichtgängigen“ Eindruck macht - die Marktplatz-Methode durchzuführen, ist harte Arbeit! Es handelt sich um ein Projekt zum Lernen von Kompetenzen, die Mittlerorganisationen und andere an neuen lokalen Steuerungsmodellen interessierte Organisationen in ihrem Arbeitsalltag benötigen. Die Organisatoren sind dabei „Wellenbrecher“ für eine neue Kultur von Lösungsansätzen und benötigen entsprechend weiterhin Qualifizierung sowie gleichzeitig eine Stabilisierung ihrer bisher prekären (Finanzierungs-) Strukturen, um ihr in den letzten Jahren geschärftes Profil als Entwicklungsagenturen für bürgerschaftliches Engagement auszubauen. Infolgedessen haben die lokalen Organisatoren und mit ihr die Bertelsmann Stiftung noch Herausforderungen zu gewärtigen. Es ist mühsam, Unternehmen für dieses Format zu gewinnen, das manche von ihnen befremdet. Auch bei vielen lokalen

⁶⁹ Vgl. Schultheis, Jürgen (2007). Der Kitt für die Gesellschaft. In: *Frankfurter Rundschau*. 4. April

⁷⁰ Danke an Dieter Schöffmann für diese These.⁷¹ Diesen Hinweis verdanke ich meiner Kollegin Birgit Riess.

⁷² Antal, Ariane Berthoin. Dierkes, Meinolf. Oppen, Maria (2007). Zur Zukunft der Wirtschaft in der Gesellschaft. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.). *Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Sozialwissenschaftliche Essays*. S. 267 – 290, S. 284 - 288

verbandlichen Strukturen der Wirtschaft ist das Thema „unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement“ in einer solchen neuen Form kaum angekommen. Damit ist angedeutet, dass die Integration öffentlicher Einrichtungen eine zentrale Aufgabe bleibt: Natürlich applaudieren Kommunen im Angesicht des Umstands, dass ohne ihr großes Zutun öffentliche Aufgaben erledigt werden können. Worauf es jedoch ankäme, wäre eine substanzielle Begleitung der Organisatoren durch Vertreter der kommunalen Einrichtungen. Und dies wäre für sie von großem Nutzen, allein schon deswegen, weil die Beteiligung an einem Marktplatz sie ein geschärftes Sensorium dafür entwickeln lässt, welche Tendenzen sich im gemeinnützigen Bereich aktuell abzeichnen.⁷³

In der Marktplatz-Methode steckt Potenzial, wenn es um die Fortentwicklung kreativer Formen bürgerschaftlichen Engagements geht. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Herbst 2008) stellt sich heraus, dass Formen und Inhalte des Marktplatzes modifiziert oder weiter entwickelt werden können. So wird im Herbst 2008 auf zwei bundesweiten Tagungen und einer internationalen Konferenz eine Adaption des Konzepts für solche Formate durchgeführt. Die drei Ereignisse haben sich zum Ziel gesetzt, über die Vermittlung von interessanten Inhalten zur verbindlichen Vernetzung der Teilnehmer über das Kongressende hinaus beizutragen.⁷⁴ Daneben werden 2009 erstmals themenorientierte Marktplätze veranstaltet, die einen Schwerpunkt (Schule, Integration, Senioren etc.) fokussieren und die Teilnehmer animieren, mittels ihrer Angebote und Nachfragen dies zu berücksichtigen. Auch können größere Unternehmen dieses Instrument sehr gut in ihre interne Organisation von freiwilligem Arbeitnehmerengagement integrieren, wie es in den Niederlanden bereits die Fortis Bank macht.⁷⁵

Die Marktplätze können sich in den nächsten Jahren zudem auf bestimmte Stadtteile konzentrieren. Denkbar wären ebenfalls Marktplätze ausschließlich für Gemeinnützige aus unterschiedlichen Branchen, denn auch hier gibt es Vernetzungsnotwendigkeiten abseits der Verbandsinteressen. Oder einzelne zentrale soziale Einrichtungen der Stadt (Schulen, Bürgerhäuser, Jugendzentren, Altenheime etc.) können einen Marktplatz für ihr sozialräumliches Umfeld (freiwillig Engagierte, Unternehmen aus der Nachbarschaft, Kooperationspartner etc.) veranstalten und über dieses Instrument ihre Jahresaktivitäten unter Einbezug ihrer Anspruchsgruppen planen.

Man sieht, der Phantasie sind vorerst keine Grenzen gesetzt. Last but not least soll noch der Hinweis gegeben werden, dass die Bertelsmann Stiftung gegenwärtig

⁷³ Ganz zu schweigen davon, dass Mitarbeiter aus der kommunalen Verwaltung sich selbst auf einem Marktplatz engagieren könnten.

⁷⁴ Es entsteht hieraus ein spezifischer Leitfaden zu dieser Form des Marktplatzes. Hinzuweisen ist darauf, dass hier Überlegungen laufen, Geld als Transfermittel zuzulassen, weil dies die Bereitschaft fördern kann, Projektideen weiterzugeben, um einen „Return on investment“ für die gebende Institution zu gewährleisten.

⁷⁵ Sie organisiert Aktivtage ihrer Arbeitnehmer, indem sie in einem ersten Schritt per Email interessierte Mitarbeiter für einen solchen Tag eruiert und nach möglichen Handlungsfeldern im gemeinnützigen Bereich befragt. Aus diesen Handlungsfeldern lädt man dann eine entsprechende Anzahl von Vereinen ein. Auf einem zentralen Marktplatz treffen sich dann Organisationen und Unternehmensmitarbeiter, die hier individuelle Arrangements absprechen, je nach den Präferenzen.

gemeinsam mit der Fortis Foundation, KPMG Niederlande und MOVISIE, der niederländischen Entwicklungsagentur für den Non-Profit-Sektor, an einer Internationalisierungsstrategie zur Ausbreitung der Marktplatz-Methode arbeitet. Dabei konzentriert sich das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ vorerst auf Österreich und die Schweiz.⁷⁶ Im Blick auf diese einzuschlagenden Strategien wird zu beherzigen sein, was bislang den Erfolgsfaktor von „Gute Geschäfte“ ausmachte: Die Marktplatz-Idee auf das Marktplatz-Konzept selbst anzuwenden und engagierte Partner mit ihren jeweils eigenen Personal- und Organisationsressourcen, ihren Kompetenzen und Netzwerken aktiv einzubinden, um auf diese Weise auf dem Weg zur Realisierung von Marktplätzen Kooperation zu ermöglichen.

Zum Autor:

Dr. Gerd Placke (*1960); Projektmanager der Bertelsmann Stiftung im Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“

Studium der Geschichte und Philosophie. Über 15 Jahre Berufserfahrung in Non-Profit-Organisationen als Erwachsenenpädagoge, Projektmanager und Geschäftsführer. Diverse Veröffentlichungen zu den Themen Corporate Citizenship und bürgerschaftliches Engagement. Arbeitsschwerpunkte: Zivilgesellschaftliches Unternehmensengagement, neue gesellschaftliche Kooperationen, im Programm verantwortlich für die „Marktplatz-Methode“ (www.gute-geschaefte.org)

Dank

Ich bedanke mich bei meinen Kolleginnen für Tipps, Hinweise und Korrekturen: Annika Rehm (Danke für das Abstract und das Layout!), Daniella Röß, Birgit Riess, Elke Sager. Darüber hinaus hat Dieter Schöffmann insbesondere den Vergleich der CV- und CC-Produkte gegen gelesen und Waltraud Placke hat mich – wie immer – neben Ihrer Bereitschaft zur kritischen Lektüre in allem anderen unterstützt. Thx!

Literaturverzeichnis

Antal, Ariane Berthoin. Dierkes, Meinolf. Oppen, Maria (2007). Zur Zukunft der Wirtschaft in der Gesellschaft. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.). Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Sozialwissenschaftliche Essays. Berlin: Edition Sigma, S. 267 – 290.

Backhaus-Maul, Holger (2008). Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 31, S. 14 – 20.

Barth, Jonna (2007). Corporate Citizenship aus der Sicht der Landespolitik. Verständnis, Ziele, Instrumente. Wiesbaden: Gabler.

⁷⁶ In Österreich hat am 30. Mai 2007 in Wien ein erster Marktplatz erfolgreich stattgefunden.

- Bertelsmann Stiftung (2007). Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Leitfaden. Gütersloh. Verlag Bertelsmann Stiftung
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation einer Unternehmensbefragung. Gütersloh. Verlag Bertelsmann Stiftung
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008). Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bruck, Walter. Müller, Rudolf (2007). Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen. Offenbach: Gabal Verlag.
- Cisco Systems Inc.(Hrsg.) (2008). Connected Republic. Regieren und Verwalten in der Wissensgesellschaft. Link: http://www.cisco.com/web/DE/pdfs/publicsector/connected_republic_dt_08_04.pdf (Zugriff: 9. September 2008).
- Czada, Roland (1994). Konjunkturen des Korporatismus. Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.). Staat und Verbände. PVS-Sonderheft 25. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 37-64.
- Dees, Gregory. Anderson, Beth B. Wei-Skillern, Jane (2002). Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovation. Link: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/workingpaper3.pdf> (Zugriff: 5. September 2008).
- Endres, Egon (2008). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 46 – 58.
- Folkerts, Liesa (2001). Promotoren in Innovationsprozessen. Empirische Untersuchung zur personellen Dynamik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Freiwilligenagentur Halle-Saalkreis e.V. (2007). Praxishandbuch „Corporate Citizenship – gemeinsam engagiert. Erfahrungen, Strategien und Modelle für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Mitteldeutschland. Halle.
- Gittermann, Anneke (2007). Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft. Marktplätze – mehr als nur ein Speed Date. Link: http://www.gute-geschaefte.org/uploads/tx_ipdownloads/Vortrag_Gittermann.pdf (Zugriff: 26. August 2008).
- Krüger, Norbert (2008). Lokale Bündnisse. In: Habisch, André, Schmidpeter, René, Neureiter, Martin (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 307 – 320.
- Habisch, André. Wildner, Martin. Wenzel, Franz (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, André. Schmidpeter, René. Neureiter, Martin (Hrsg.). Handbuch Corporate

- Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg, Springer Verlag, S. 3 – 43.
- Holtkamp, Lars. Bogumil, Jörg. Kißler, Leo (2006). Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement. Frankfurt, New York: Campus.
- Jakob, Gisela. Janning, Heinz (2007). Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, in: Wirtschaftspsychologie 9. Jg, Heft 1, S. 14 – 22.
- Jakob, Gisela. Janning, Heinz. Placke, Gerd (2008). Brückenbauer für neue soziale Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 23 – 45.
- Janning, Heinz. Bartjes, Heinz (2000). Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Stuttgart: Robert-Bosch-Stiftung Verlag.
- Janning, Heinz. Placke, Gerd (2002). Ein Bericht über das Hannoveraner Projekt: Altera – die andere Seite. Transfermöglichkeiten eines Corporate Volunteering Einsatzes. Niedersächsische Staatskanzlei (unveröffentlicht).
- Katholische Stiftungsfachhochschule München (Hrsg.)(2008). Zusammenfassung des Gutachtens zum Wert des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern. 2008, Link: http://www.ksfh.de/hs_profil/ksfh_new/zusammenfassung-des-gutachtens-zum-wert-des-burgerschaftlichen-engagements-in-bayern/view (Zugriff: 22. August 2008).
- Mauss, Marcel (1923/1924). Essai sur le don. Forme et Raison de l'Échange dans les Sociétés archaïques. In: L'Année Sociologique, neue Reihe, Band I Paris: Presses Universitaires de France, S.30-186.
- Nährlich, Stefan (2008). Euphorie des Ausbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 31, S. 26 – 31.
- Offe, Claus. Fuchs, Susanne (2001). Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland. In: Putnam, Robert D. (Hrsg.). Gesellschaft und Gemeinnutzen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 417 – 511.
- Rehm, Annika (2009). Giving back to society – Corporate Social Responsibility als moderner Gabentausch? Rehm, Annika. Müller-Christ, Georg (Hrsg.). Giving back to society – Corporate Social Responsibility und soziale Nachhaltigkeit als moderner Gabentausch? Schriftenreihe: Nachhaltigkeit und Management Band 7. Hamburg: Lit-Verlag. Im Erscheinen.
- Schöwing, Mirjam (2007). Multiplikation durch Franchising. In: Achleitner, Ann-K. Pöllath, Reinhard. Stahl, Erwin (Hrsg.). Finanzierung von Sozialunternehmern. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart. S. 192 – 202.
- Schultheis, Jürgen (2007). Der Kitt für die Gesellschaft. In: Frankfurter Rundschau. 4. April 2007.

- Waibel, Mira. Endres, Egon (1999). Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen. Link: <http://www.uni-magdeburg.de/mpeb/dick/hb/dateien/hb17.pdf> (Zugriff 15. August 2008).
- Walz, Richard u.a. (Hrsg.) (2008). Spenden und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa. Tübingen: Mohr-Siebeck Verlag.
- Weber, Susanne Maria (2007). Machtfreie Räume schaffen? In: Weiterbildung, Heft 5, S. 10 – 13.