Gute Geschäfte
Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige

Teil I Ergebnisse einer Evaluation im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Teil II Wissenschaftliche Abhandlung zur Markplatz-Methode

Gute Geschäfte
Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige

BertelsmannStiftung

Gute Geschäfte
Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige

Teil I Ergebnisse einer Evaluation im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Teil II Wissenschaftliche Abhandlung zur Markplatz-Methode

Einleitung: Die Marktplatz-Methode ist in Deutschland angekommen

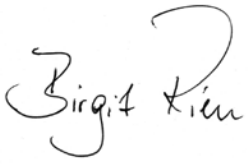
Die von der Bertelsmann Stiftung aus den Niederlanden adaptierte Marktplatz-Methode hat zum Ziel, niedrigschwellig und effektiv „neue gesellschaftliche Kooperationen“ zwischen privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen im lokalen Umfeld anzubahnen. Mit ihrer Hilfe wird in Kommunen und Regionen 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 – Geld ist vielmehr tabu –, sondern um einen „Gabentausch“ von nicht-monetärem Engagement wie Know-How, Arbeitskraft oder Sachmittel. Seit dem Beginn des Projektes mit dem Motto „Gute Geschäfte – Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige“ (www.gute-geschaefte.org) setzen immer mehr lokale und regionale Initiativen auf diesen Grundgedanken. Seit Herbst 2006 haben über 70 Marktplätze stattgefunden, über 3500 Kooperationen sind erfolgreich durchgeführt worden. (Stand: Oktober 2009) Die Marktplatz-Methode hat sich dabei als innovative Methode bewährt und sich zu einem nicht zu unterschätzenden Katalysator für die Produktion von Sozialkapital entwickelt. So jedenfalls kann man die Ergebnisse einer bundesweiten Evaluation bewerten, die in dieser Veröffentlichung vorgestellt werden. Sie wurde von Professorin Gisela Jakob von der Hochschule Darmstadt für die Bertelsmann Stiftung durchgeführt. Ihr gilt unser Dank für das enorme Engagement und die gute Zusammenarbeit bei der Umsetzung des Projekts.

Daneben gibt es einen weiteren Anhaltspunkt, dass das Konzept zu einer gängigen Praxis gemeinwohlorientierten Handelns in Kommunen und Regionen geworden ist. Theorien zur Skalierung von innovativen Ansätzen im gemeinnützigen Bereich sprechen davon, dass das Maß der Ausbreitung von neuen Modellen zunimmt, je mehr man den einzelnen Durchführenden zugesteht, eigenständig an Projekten weiterarbeiten zu können. Je mehr Spielraum die lokalen Akteure bei der Realisierung eines vorgegebenen Projektes haben, desto erfolgversprechender ist in der Regel der Ansatz. So kann das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ der Bertelsmann Stiftung auf der Projekt-Webseite mittlerweile kreative Abwandlungen der Marktplatz-Konzeption unter einem gesonderten Steuerungspunkt vorstellen. In mehreren Städten organisieren die lokal Verantwortlichen „themenorientierte Marktplätze“, „Social Datings“, Marktplätze für Jugendliche, „Speed Datings“ für Menschen auf der Suche nach einem freiwilligen Engagement und anderes mehr. Und die Bertelsmann Stiftung selbst hat über das eigentliche Konzept hinaus eine „Kooperationsbörse“ entwickelt, die den Kern der Methode für das Format von Konferenzen und Kongressen adaptiert.

Insgesamt kann man feststellen, dass die Methode die sozialräumlichen Verwirklichungsmöglichkeiten von Organisationen unterschiedlicher Provinienz verbessert, weil sie auf einem Marktplatz Handlungsmöglichkeiten bewerten, prüfen und in Einklang mit ihren Interessen und Fähigkeiten bringen können. Es entstehen durch die Marktplätze lokale Systeme von „unverbindlichen Verbindlichkeiten“ sowie Zusammenhänge wechselseitiger Unterstützung, wobei Partnerschaftlichkeit den praxisrelevanten Garanten des gegenseitigen Profits auf Augenhöhe ausmacht. „Gute Geschäfte“ liefert mit dem Mittel „zielgerichteten Experimentierens“[1] Beiträge zu einer engagementfreundlichen Atmosphäre.

In dieser Publikation verbinden wir mit der ausführlichen Schilderung der Evaluationsergebnisse die Veröffentlichung einer Abhandlung, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Marktplatz-Methode in die wissenschaftliche Debatte zu integrieren. Der für „Gute Geschäfte“ zuständige Projektmanager Dr. Gerd Placke stellt die deutsche Version der Marktplatz-Methode ausführlich vor und reflektiert ihre Absichten sowie ihre Erfolgsfaktoren. 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.

Schließlich haben wir an dieser Stelle noch Henk Kinds aus den Niederlanden zu danken. Er hat als einer der Entwickler der niederländischen Version der Marktplatz-Methode einen Kommentar zum Artikel geschrieben. Wir freuen uns über seine positive Einschätzung unserer Bemühungen!



Birgit Riess
Director – Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Gütersloh, im Herbst 2009

1 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

Inhalt

Teil I

I. Welche Rolle spielen Mittlerorganisationen bei den Marktplätzen? 9

II. Was interessierte, und wie wurde bei der Evaluation vorgegangen? 10
1. Ausgangsfragen 10
2. Methodisches Vorgehen 11

III. Wo fanden Marktplätze statt, und wer war beteiligt? 13
1. Zeitliche und regionale Verteilung der Marktplätze 13
2. Beteiligte Unternehmen 14
3. Beteiligte gemeinnützige Organisationen 18
4. Vorbereitung und Kooperationsmodelle 20
   a) Zentrale Rolle der Vorbereitungsgruppe 20
   b) Kooperation von beruflichen und freiwilligen Mitarbeiter-/innen 21
   c) Breite Unterstützung durch die Kommunen 23
   d) Ambivalente Erfahrungen mit lokalen Wirtschaftsverbänden und Kammern 23

IV. Welche Ressourcen wurden eingesetzt, und was waren die Ergebnisse der Marktplätze? 25
1. Finanzielle Ressourcen 25
2. Getroffene Vereinbarungen 28
3. Umsetzung der Vereinbarungen 30

V. Welche Rolle hat die Bertelsmann Stiftung gespielt? Wer waren die Mittlerorganisationen? 31
1. Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung 31
2. Mittlerorganisationen 32

VI. Stärken und Schwächen der Methode Ein Resümee zur Frage: Wie kann es weitergehen? 34
1. Große Resonanz der Marktplatz-Methode 34
2. Diversität als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen in der Vorbereitungsgruppe 35
3. Gute Einbindung der Marktplätze in das lokale Gemeinwesen 36
4. Die Ergebnisse der Methode systematisch erfassen 37
5. Nachhaltige Wirkungen fördern 38

Teil II

Abstract 41

Einleitung 42

Vorstellung der Marktplatz-Idee mit ihren Strukturmerkmalen 43
Gestaltungsprinzip „Steh-Empfang“ 44
Gestaltungsprinzip „Rezeption/Namensschilder“ 44
Gestaltungsprinzip „Handelsecken“ 45
Gestaltungsprinzip „Start/Ende Signal“ 45
Gestaltungsprinzip „Nachprogramm“/„nachbörslicher Handel“ 45
Gestaltungsprinzip „Kümmerer“ 45

Intentionen des Marktplatz-Konzeptes 47
Intention: „Neue gesellschaftliche Kooperationen“ 47
Intention: Die Anbahnung von Kooperationen zwischen Partnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche erleichtern 48
Intention: „Gleiche Augenhöhe“ 49
Intention: „Ergebnisorientierung“ 50
Intention: Stärkung von Mittlerorganisationen 52
Intention: Stärkung kooperativen Projektmanagements 53

Die Rolle der Bertelsmann Stiftung: Kommunikation, Kooperation, Kompetenzentwicklung 55

Vergleich unterschiedlicher Anbahnungswege zu Kooperationen 58
Seitenwechsel 58
Freiwilligentage für Unternehmen 60
Mentoren- und Patenmodelle 61
Wettbewerb „engagiert für halle“ 62

Resümee und Ausblick 63

Literaturverzeichnis 66

Statement von Henk Kinds zum Artikel 69
1. Grenzgänger bleiben: 70
2. Die Professionalisierung gestalten: 70
3. Vorreiter bleiben und die Spitzenposition behalten 71

Über die Bertelsmann Stiftung 72

Impressum 74

Teil I

Prof. Dr. Gisela Jakob

Ergebnisse einer Evaluation im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Neue Kooperationen mit der Marktplatz-Methode

I. Welche Rolle spielen Mittlerorganisationen bei den Marktplätzen?

Im September 2006 fand auf Anregung und mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung in Jena ein Marktplatz statt, der von der lokalen Bürgerstiftung „Zwischenraum“ in Zusammenarbeit mit diversen Kooperationspartnern organisiert wurde. Es folgten zwei weitere Pilotvorhaben der Freiwilligenagenturen in Kassel und Frankfurt, in denen erprobt wurde, ob und wie sich diese Methode umsetzen lässt und was dabei zu beachten ist. Bis März 2009 sind nach unserem Kenntnisstand 48 Marktplätze durchgeführt worden. Die Zahl dürfte noch höher liegen, da das Modell in weiteren Städten und von weiteren Akteuren adaptiert worden ist, ohne dass diese Kontakt zu dem Projektzusammenhang „Gute Geschäfte“ der Bertelsmann Stiftung aufgenommen haben. Die Marktplatz-Methode ist offensichtlich auf große Resonanz gestoßen, und seit März 2009 hat sich die Zahl stattgefundener Marktplätze, von denen die Stiftung Kenntnis hat, auf über 70 erhöht. Weitere Marktplätze sind in Planung. Vereinzelt werden dabei neue Varianten erprobt, indem der Marktplatz z. B. in einem Stadtteil mit einem hohen Anteil sozial benachteiligter Bevölkerung oder im Rahmen einer lokalen Gewerbeschau umgesetzt wird.

Die Vorbereitung, Organisation und Umsetzung der Marktplätze vor Ort liegt dabei häufig in der Verantwortung von sogenannten Mittlerorganisationen. Freiwilligenagenturen, Koordinierungsstellen für bürgerschaftliches Engagement in der Kommunalverwaltung, Bürgerstiftungen und vereinzelt auch privatwirtschaftliche Anbieter „vermitteln“ zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Beteiligten für die Marktplatz-Idee zu gewinnen, den Marktplatz sorgfältig vorzubereiten und dabei Akteure aus verschiedenen Organisationen, wozu auch örtliche Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern sowie Kommunalverwaltungen gehören, in die Vorbereitung einzubinden. Unter der Regie der Mittlerorganisationen vollzieht sich der konkrete Marktplatz als eine etwa zweistündige Aktivität, bei der Unternehmen und gemeinnützige Organisationen „ins Geschäft kommen“ und Dienstleistungen und Produkte austauschen. Dabei geht es ausdrücklich nicht um finanzielle Transaktionen, sondern um den Austausch von Dienst- und Sachleistungen „jenseits von Geld“.

Im Folgenden werden Ergebnisse aus der Evaluation von 48 Marktplätzen vorgestellt, die im Zeitraum zwischen September 2006 und März 2009 stattgefunden haben. Dabei wird herausgearbeitet, was den Erfolg der Methode ausmacht, und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit ein Marktplatz vor Ort gelingt.

II. Was interessierte, und wie wurde bei der Evaluation vorgegangen?

1. Ausgangsfragen

Bei der Evaluation ging es darum, die Umsetzung und die Ergebnisse der Marktplatz-Methode zu erfassen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, wie sich die Methode weiter entwickeln lässt. Dabei wurde von den Mittlerorganisationen ausgegangen, die zu der Planung, Organisation und Umsetzung von Marktplätzen befragt wurden. Wer hat am Marktplatz teilgenommen, wie wurden die Beteiligten gewonnen, wie wurde der Marktplatz vorbereitet und umgesetzt, wer hat den Marktplatz vor Ort unterstützt, und wie viele Vereinbarungen kamen zustande und wurden realisiert? Des Weiteren wurden die Mittler nach den beteiligten Unternehmen befragt. Dabei interessierte, aus welchen Branchen die Unternehmen kamen, ob kleine und große Unternehmen vertreten waren (Betriebsgröße) und wie die Unternehmen gewonnen wurden. Bei Fragen zu den gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen wie Schulen ging es ebenfalls darum, zu ermitteln, aus welchen Bereichen sie kommen, und was Erfolgsfaktoren, aber auch Schwierigkeiten waren, um die Organisationen für den Marktplatz zu gewinnen.

Auch die Rolle der Mittlerorganisationen selbst war Thema der Evaluation. Die Mittler haben die Beteiligten aus den anderen Bereichen angesprochen, zum Mitmachen bewegt und bei der Vorbereitung unterstützt. Sie mussten dabei zwischen den verschiedenen „Welten“ von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen „vermitteln“, indem sie den potentiellen Kooperationspartnern zumindest partiell Einblicke in die Relevanzsetzungen und Regeln der Akteure aus dem jeweiligen anderen gesellschaftlichen Sektor ermöglichten. Die Mittler bereiteten die Beteiligten auf den Marktplatz vor und waren für die konkrete Umsetzung zuständig. In der Evaluation interessierte, welche personellen und finanziellen Ressourcen die Mittlerorganisationen dabei eingebracht haben und wie es ihnen gelungen ist, vor Ort Unterstützung für den Marktplatz zu organisieren. Von besonderem Interesse war dabei, ob und wie die jeweilige Kommune den Marktplatz unterstützt hat und wie örtliche Wirtschaftsverbände sowie Industrie- und Handelskammern beteiligt waren.

Bei den Fragen zur Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen ging es auch darum, auszuloten, ob der Marktplatz eine einmalige Aktion ist, die mit dem Einlösen der getroffenen Vereinbarung endet oder ob nachhaltige Wirkungen und längerdauernde Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen entstehen. Hat der Marktplatz eine neue Offenheit gegenüber solchen sektorenübergreifenden Kooperationsformen geschaffen, und resultierten aus den Erfahrungen, die bei der Umsetzung der Vereinbarungen gemacht wurden, neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen? Mit diesen Fragen sollten nachhaltige Wirkungen der Marktplätze erfasst werden.

Ein weiterer Fragekomplex zielte darauf, herauszuarbeiten, wie sich die Rolle der Bertelsmann Stiftung aus der Sicht der Mittlerorganisationen darstellte, und welche Formen der Unterstützung als hilfreich erfahren wurden, um den Marktplatz zu organisieren.

Anhand dieser Fragen wurden Rahmenbedingungen und Strukturen ermittelt, die notwendig sind, um die Marktplatz-Methode zielgerichtet und erfolgreich umzusetzen. Akteure aus Mittlerorganisationen, die neu mit der Methode arbeiten, sollten Hinweise für eine qualitätvolle und ergebnisorientierte Realisierung der Methode erhalten. Für Akteure, die bereits einen oder sogar mehrere Marktplätze durchgeführt haben, sollten Anregungen gegeben werden, wie sich die Methode weiter entwickeln lässt und wie z. B. eine Begleitung der Vereinbarungen aussehen kann. Für die Bertelsmann Stiftung ging es darum, Hinweise zu bekommen, was weiterhin an Unterstützung für die Marktplätze und Mittler vor Ort sinnvoll und notwendig ist. Aus der wissenschaftlich-fachlichen Perspektive bot die Evaluation erstmalig die Chance, ein Instrument zur Anbahnung von Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen im Rahmen von Corporate Citizenship genauer in den Blick zu nehmen.

2. Methodisches Vorgehen

An die 36 Mittlerorganisationen, die als Marktplatzakteure bekannt waren, wurde ein fünfseitiger Fragebogen verschickt. 32 der Mittler haben geantwortet und bilden die Grundgesamtheit der Evaluationsstudie. Um etwas über den Verlauf einzelner Marktplätze, über Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten ihrer Umsetzung, zu erfahren, wurden zusätzlich telefonische und mündliche Experteninterviews mit ausgewählten Akteuren aus den Mittlerorganisationen durchgeführt.

Bei einem Teil der Fragen wie etwa zur Zahl der Marktplätze, zur Vorbereitungsgruppe oder zu Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren wurden alle 48 erfassten Marktplätze berücksichtigt, die von den 32 Mittlerorganisationen im Zeitraum zwischen Herbst 2006 und Frühjahr 2009 umgesetzt wurden. Um eine solide Datenbasis zu erhalten, wurde dagegen bei anderen Fragen wie etwa zu den beteiligten Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen nur nach dem zuletzt durchgeführten Marktplatz gefragt.

Der Wissensstand über den eigenen Marktplatz war bei den Mittlerorganisationen insgesamt unterschiedlich ausgeprägt. Einige Organisationen haben Ansätze für eine Selbstevaluation ihres Marktplatzes entwickelt, indem sie mit selbst erarbeiteten Fragebögen Daten zu den beteiligten Unternehmen und zu den gemeinnützigen Organisationen erhoben haben. Bei den meisten Mittlern fehlen allerdings solche selbst erhobenen Daten. Dementsprechend war die Datenbasis für die vorliegende Evaluation bei den einzelnen Fragen unterschiedlich. Während einzelne Organisationen detaillierte Angaben etwa zu Branchenzugehörigkeit und Mitarbeiterzahl der Unternehmen machen konnten oder auch Systematiken für die getroffenen Vereinbarungen entworfen hatten, konnten die anderen Mittlerorganisationen lediglich auf im Nachhinein getroffene Einschätzungen zurückgreifen. Bei der folgenden Ergebnispräsentation wird immer wieder auf die unterschiedliche Datenbasis hingewiesen, wenn dies für die Interpretation und Bewertung der Daten wichtig ist.

Angesichts der kleinen Fallzahlen von 32 Mittlerorganisationen und 48 Marktplätzen werden viele Ergebnisse in dem vorliegenden Bericht anhand von absoluten Zahlen vorgestellt. Wenn es um größere Fallzahlen wie etwa die Zahl von 854 beteiligten gemeinnützigen Organisationen geht, wird allerdings auch mit Prozentzahlen gearbeitet.

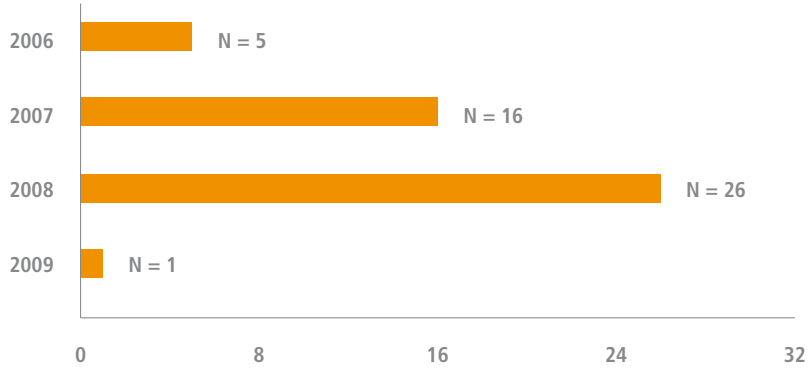
Die Konzeption und Auswertung des Fragebogens mit SPSS erfolgte in Kooperation mit resultate, Institut für Marktforschung und Marketingberatung GmbH in Neu-Isenburg.

III. Wo fanden Marktplätze statt, und wer war beteiligt?

1. Zeitliche und regionale Verteilung der Marktplätze

Mit der Bekanntheit der Methode hat auch die Zahl der Marktplätze zugenommen. Von den 48 erfassten Marktplätzen, die zwischen September 2006 und März 2009 stattgefunden haben, hat sich die Zahl von fünf Veranstaltungen im Herbst 2006 auf 26 im Jahr 2008 erhöht.

Abbildung 1: 48 erfasste Marktplätze 2006–2009



Basis der Befragten gesamt: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

20 Marktplätze wurden in Ostdeutschland und 28 in Westdeutschland umgesetzt. Ein Blick auf die Landkarte zeigt, dass es allerdings ausgeprägte regionale Unterschiede jenseits der Ost-West-Differenzierung gibt.

Auf der Landkarte lassen sich Schwerpunkte bei den durchgeführten Marktplätzen in Hessen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Thüringen sowie der Region Berlin/Brandenburg erkennen. Dagegen haben in Norddeutschland und in Bayern keine bzw. nur vereinzelte Marktplätze stattgefunden. Diese regionalen Unterschiede erklären sich vor allem daraus, dass Mittlerorganisationen, die bereits einmal einen Marktplatz durchgeführt haben, zu Multiplikatoren für die Verbreitung der Methode wurden. So hat z. B. die Bürgerstiftung „Zwischenraum“ in thüringischen Kommunen für die Marktplatz-Methode geworben und Mittlerorganisationen vor Ort bei der Planung und Umsetzung unterstützt. In der Region Berlin – Brandenburg hat der Zusammenschluss „Unternehmen: Partner der Jugend“ diese Rolle übernommen. In der Rhein-Neckar-Region hat die Freiwilligenbörse Heidelberg andere Mittler in Marktplatz-Fragen beraten und bei der Umsetzung begleitet.

Abbildung 2: Orte, wo Marktplätze stattfanden

Nordrhein-Westfalen	**Brandenburg**
Emsdetten	Brandenburg
Mülheim	Potsdam
Willich	Teltow/Klein-Machnow
Düsseldorf	Fürstenwalde
Köln	Cottbus
Niedersachsen	**Berlin**
Hannover	Berlin-Treptow/Köpenick
Hessen	Berlin
Kassel	**Sachsen-Anhalt**
Wetterau-Kreis	Magdeburg
Neu-Anspach	Bitterfeld
Frankfurt	**Thüringen**
Offenbach	Nordhausen
Darmstadt	Mühlhausen
Rheinland-Pfalz	Jena
Ludwigshafen	Weimar
Baden-Württemberg	Erfurt
Freiburg	Eisenach
Heidelberg	**Bayern**
Wiesloch	Nürnberg
Stutensee	München
Rottenburg	
Stuttgart	

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

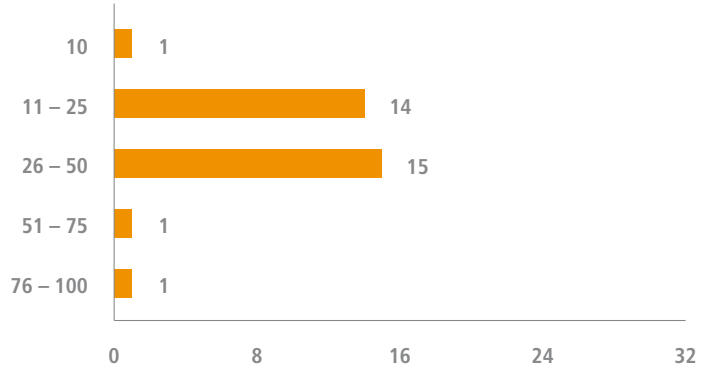
2. Beteiligte Unternehmen

Um herauszufinden, welche und wie viele Unternehmen und gemeinnützige Organisationen beteiligt waren, wurden die Mittlerorganisationen nach dem zuletzt durchgeführten Marktplatz befragt (“Wie viele Unternehmen waren beim letzten Marktplatz beteiligt?“ und „Aus welchen Branchen kamen die Unternehmen?“). Da nur einige der Befragten Informationen zu dieser Frage erhoben und dokumentiert hat, basieren die folgenden Aussagen zum Teil auf fundierten Daten, die von einzelnen Mittlerorganisationen bei der Umsetzung ihres Marktplatzes anhand von selbst entwickelten Fragebögen ermittelt wurden. Bei anderen Befragten basieren die Aussagen zu der Beteiligung von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen allerdings nur auf Schätzungen, die im Nachhinein und für die Evaluation vorgenommen wurden. Die Fragen nach der Branchenzugehörigkeit und nach der Größe der Unternehmen wurden außerdem nur von einem Teil der Befragten (Basis: N = 24) beantwortet. Dies ist bei den folgenden Ergebnissen zu berücksichtigen.

Nach Auskunft der befragten Mittlerorganisationen waren demnach beim letzten Marktplatz insgesamt 654 Unternehmen beteiligt. Die einzelnen Marktplätze unterscheiden sich allerdings erheblich bei der Zahl der beteiligten Akteure:

Abbildung 3: Anzahl beteiligter Unternehmen beim letzten Marktplatz (zwischen 10 und ca. 80 Unternehmen)

absolute Zahlen



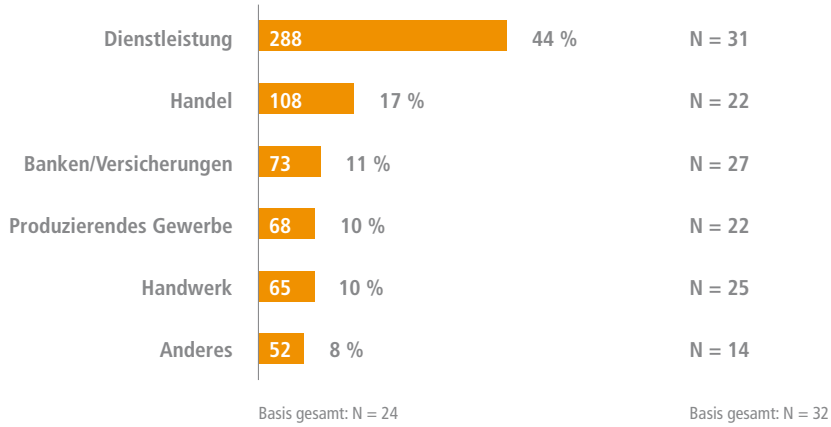
Basis gesamt: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Die Zahl beteiligter Unternehmen variiert zwischen 10 und ca. 80 Unternehmen. In einem Fall waren nur 10 Unternehmen an dem Marktplatz beteiligt. Aber auch die hohe Zahl von 80 beteiligten Unternehmen bleibt eine Seltenheit. Der Schwerpunkt der beteiligten Unternehmen liegt im mittleren Bereich: Bei 29 der 32 hier erfassten letzten Marktplätze waren 11 bis 50 Unternehmen eingebunden.

Abbildung 4: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Erfasste Unternehmen hier: 654



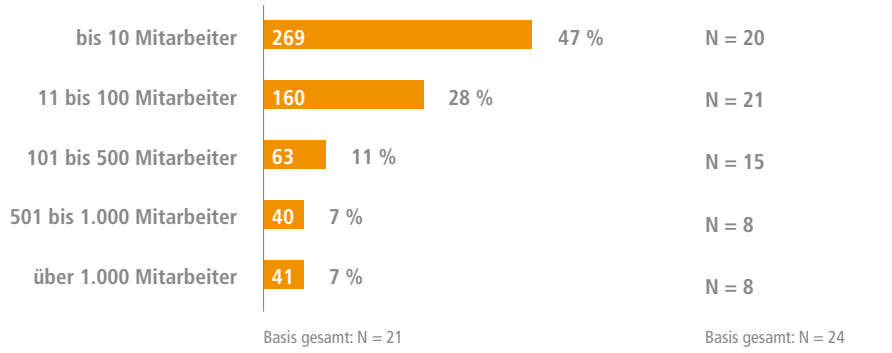
Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Bei den Marktplätzen war ein breites Spektrum von Branchen vertreten, und den Mittlern ist es gelungen, Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich sowie auch aus dem Produzierenden Gewerbe und aus dem Handwerk zu gewinnen. Bei 31 Marktplätzen waren Unternehmen aus der Sparte Dienstleistungen beteiligt, bei 22 Marktplätzen aus dem Bereich Handel, bei 27 aus dem Bereich Banken/Versicherung, bei 22 aus dem Produzierenden Gewerbe, und an 25 Marktplätzen haben Handwerksbetriebe teilgenommen.

Die Differenzierung nach der Zahl der beteiligten Unternehmen aus den jeweiligen Branchen zeigt allerdings, dass der Dienstleistungsbereich mit Abstand am stärksten vertreten ist: 44 Prozent (= 288 Unternehmen) kamen aus dem Dienstleistungsbereich, 17 Prozent (= 108) aus dem Bereich Handel, 11 Prozent (= 73) aus dem Bereich Banken/Versicherungen, jeweils 10 Prozent aus dem Produzierenden Gewerbe und aus dem Handwerk und 8 Prozent wurden anderen Bereichen zugeordnet.[2] Bei der Größe der Unternehmen dominieren eindeutig kleine und mittlere Unternehmen.

Abbildung 5: Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen

Erfasste Unternehmen hier: 573



Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Ebenso wie bei der Branchenzugehörigkeit gilt auch bei der Frage nach der Größe der Unternehmen, dass ein breites Spektrum unterschiedlich großer Unternehmen an den Marktplätzen beteiligt ist. Bei 20 Marktplätzen waren kleine Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeiter-/innen beteiligt, bei 21 Marktplätzen Unternehmen mit 11–100 Beschäftigten, 15 Marktplätze hatten Unternehmen mit einer Zahl zwischen 101 und 500 Mitarbeitern dabei und an jeweils acht Marktplätzen haben große Unternehmen teilgenommen, die über eine Beschäftigtenzahl zwischen 501 bis 1.000 bzw. über 1.000 Mitarbeiter-/innen verfügen. Neben kleinen und mittleren Unternehmen ist es den Marktplatzakteuren gelungen, auch große Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 1.000 Beschäftigten anzusprechen.

Eine Differenzierung nach der Zahl der beteiligten Unternehmen zeigt allerdings, dass kleinere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeiter-/innen eindeutig dominierten. Von den

2 Da nur 24 der Befragten Angaben zur Branchenzugehörigkeit gemacht haben, sind hier 654 Unternehmen erfasst.

573 hier erfassten Unternehmen[3] waren 47 Prozent (269) Betriebe mit bis zu 10 Mitarbeiter-/innen. 28 Prozent (= 160) waren Unternehmen, die zwischen 11 und 100 Mitarbeiter-/innen beschäftigten. Nimmt man die ersten beiden Kategorien zusammen, dann sind drei Viertel (75 Prozent) der an Marktplätzen beteiligten Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeiter-/innen.

Die lokalen Gegebenheiten und die Wirtschaftsstruktur vor Ort waren die entscheidenden Faktoren für die Gewinnung von Unternehmen. Wenn in Orten und Regionen, in denen große Unternehmen ansässig sind, gezielt auf diese Unternehmen zugegangen wurde oder einzelne von ihnen von Anfang an mit dabei waren, dann hatte dies bei einzelnen Marktplätzen nach Auskunft der zusätzlich befragten Experten den Effekt, dass andere große Unternehmen „nachgezogen" sind. Dabei spielte eine wichtige Rolle, welche Zugänge die Mittlerorganisationen zu den Unternehmen und ihren Netzwerken hatten. Mittler mit guten Kontakten zu Unternehmen und einem von vornherein öffentlichkeitswirksam angelegten Marktplatz ist es auch gelungen, einzelne große Unternehmen zu gewinnen. Andere Befragte aus den Mittlerorganisationen berichten allerdings auch von Erfahrungen, dass die Marktplatz-Methode für große aktienbasierte Unternehmen uninteressant sei, weil sie über eigene Ressourcen für Corporate-Citizenship-Projekte verfügen, eigene Programme aufgelegt haben und auf Kooperationspartner im gemeinnützigen Bereich zurückgreifen können.

Die Gewinnung von Unternehmen war für die Mittlerorganisationen eine zentrale Herausforderung, die erhebliche Ressourcen erfordert hat. Als erfolgreicher Weg für die Gewinnung hat sich eindeutig die „direkte Ansprache" von Unternehmen vor Ort sowie der „Kontakt über einzelne Unterstützer oder Netzwerke" erwiesen. 31 bzw. 28 der befragten Mittler haben auf diese beiden Zugänge zurückgegriffen, um Unternehmen zum Mitmachen zu bewegen. Nur selten, in 12 Fällen, sind Unternehmen auf die Mittler selbst zugegangen. Auch die Werbung über Presse und Email-Verteiler wurde erprobt. Insgesamt haben aber nur fünf befragte Mittlerorganisationen dies als erfolgreiche Zugangswege für die Gewinnung von Unternehmen genannt.

Die Gewinnung von Unternehmen war auch dann erfolgreich, wenn der Marktplatz in der lokalen Öffentlichkeit „hoch aufgehängt" war und wenn z. B. von Anfang der Oberbürgermeister als Person das Projekt öffentlich unterstützt hat.

Wenn man die Verläufe und Ergebnisse der Marktplätze bilanziert, dann war die Gewinnung von Wirtschaftsunternehmen für viele Mittlerorganisationen die zentrale Anforderung bei der Organisation der Marktplätze, die erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen gebunden hat. Als Schwierigkeit erwies sich vor allem, das Interesse von Unternehmen an der Methode zu wecken, Unternehmen gewinnend zu überzeugen und eine verbindliche Teilnahme sicherzustellen. So haben einige Mittlerorganisationen die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen auch nach vorheriger Zusage beim Marktplatz

3 Nur 21 der Befragten haben genaue Angaben zur Größe der beteiligten Unternehmen gemacht. Demnach umfasst die Datenbasis bei dieser Frage nur 573 Unternehmen.

nicht erschienen. Dies hatte zur Folge, dass die Zahl der gemeinnützigen Organisationen überwog und es an Akteuren aus der Wirtschaft mangelte.

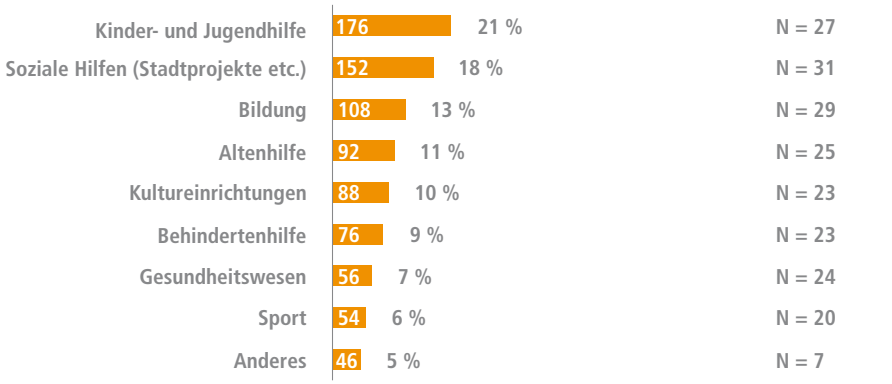
Wie sich in Experteninterviews herausgestellt hat, wurde von zwei Mittlerorganisationen die Unternehmensgewinnung als zu arbeitsaufwendig erfahren, so dass die Organisationen entschieden, den Marktplatz nicht wieder durchzuführen.

3. Beteiligte gemeinnützige Organisationen

Insgesamt waren bei den erfassten Marktplätzen 854 gemeinnützige Organisationen beteiligt. Ähnlich wie bei der Frage zu den Unternehmen gilt allerdings auch hier, dass die Datenbasis auf einer Gemengelage von eigenen Erhebungen der Mittler und Schätzungen im Nachhinein basiert.

Abbildung 6: Anzahl gemeinnütziger Einrichtungen beim letzten MP

Gesamt 854; Varianz zwischen 12 und 90



Basis: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

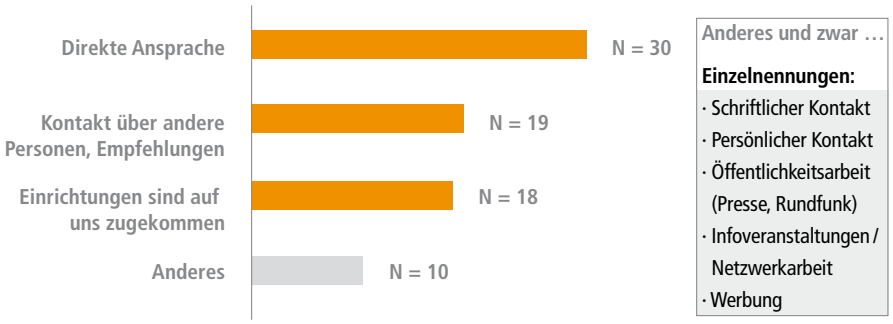
Die Zahl der beteiligten gemeinnützigen Organisationen und Einrichtungen variiert stark bei den einzelnen Marktplätzen. Die Varianz reicht von 12 Organisationen bei „kleinen“ Marktplätzen bis zu 90 Beteiligten bei den „großen“ Veranstaltungen.

Die Organisationen repräsentieren das breite Spektrum von Akteuren aus dem gemeinnützigen Sektor. Dabei ist der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe mit 21 Prozent am stärksten vertreten. Es folgen Soziale Hilfen mit 19 Prozent, Bildung, wozu auch die Beteiligung von Schulen zählt, mit 13 Prozent, Altenhilfe 11 Prozent, Kultureinrichtungen 10 Prozent, Behindertenhilfe 9 Prozent, Gesundheitswesen 7 Prozent, Sport 6 Prozent und Andere mit 5 Prozent.

Geht man von den Mittlerorganisationen aus, dann zeigt sich, dass auch bei den einzelnen Marktplätzen ein breites Spektrum vertreten ist. 27 der befragten Mittler geben an, dass Einrichtungen aus der Kinder- und Jugendhilfe am letzten Marktplatz vertreten waren. Bei 31 Marktplätzen waren Organisationen Sozialer Hilfen vertreten usw.

Ähnlich wie bei den Unternehmen hat sich auch bei den gemeinnützigen Organisationen die direkte Ansprache als erfolgreiche und am häufigsten eingesetzte Strategie erwiesen.

Abbildung 7: Gewinnung von gemeinnützigen Einrichtungen



Basis: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Neben der direkten Ansprache von gemeinnützigen Organisationen und der Kontaktherstellung über andere Personen war auch der eigenständige Zugang von Einrichtungen auf die Marktplatzorganisatoren ein wichtiger Zugangsweg. Während dies bei den Unternehmen keine Rolle gespielt hat, haben vermutlich die bereits bestehenden Kontakte zwischen Mittlern und Gemeinnützigen, die ja zum Teil denselben Dachorganisationen wie z. B. Wohlfahrtsverbänden angehören, den direkten Zugang erleichtert.

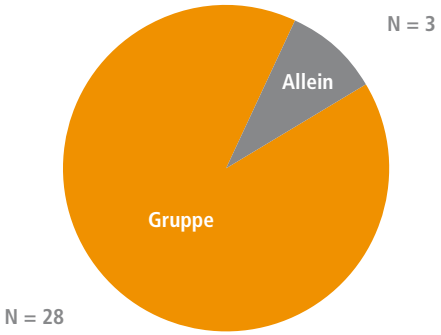
Ein weiterer Unterschied bei der Gewinnung von Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Organisationen für den Marktplatz bestand darin, dass der Zugang zu den Unternehmen einen erheblichen Ressourceneinsatz von den Mittlern erforderte und als schwierig erfahren wurde. Demgegenüber fiel die Gewinnung der Gemeinnützigen eindeutig leichter. Zehn der Befragten betonen in einer offenen Frage explizit, dass es keine Schwierigkeiten bei der Ansprache der gemeinnützigen Organisationen gegeben habe. Wenn Probleme auftraten, dann aufgrund von Zeitmangel (drei Nennungen) oder aufgrund der Anforderung, die Marktplatz-Methode und deren Ablauf in kurzer Zeit verständlich darzustellen (zehn Nennungen). Letzteres konnte durch Infoveranstaltungen und Workshops zur Vorbereitung der gemeinnützigen Organisationen auf den Marktplatz bearbeitet werden. Neben persönlichen Kontakten zu Mitarbeiter-/innen in den Organisationen und Einrichtungen waren insbesondere diese Infoveranstaltungen wichtige Faktoren für die Gewinnung und Unterstützung der Gemeinnützigen.

4. Vorbereitung und Kooperationsmodelle

a) Zentrale Rolle der Vorbereitungsgruppe

Erfolgreiche Marktplätze sind auf die Unterstützung durch Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen angewiesen. Der Kooperationsgedanke, der der Marktplatz-Idee zugrunde liegt und mit den Vereinbarungen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen eingelöst werden soll, kommt bereits bei der Vorbereitung und Organisation der Marktplätze zum Tragen. Die zumeist heterogen zusammengesetzten Vorbereitungs- und Initiativgruppen haben eine zentrale Rolle gespielt, um die Veranstaltungen anzubahnen und umzusetzen.

Abbildung 8: Zentrale Bedeutung der Vorbereitungsgruppe



Basis gesamt: N = 31

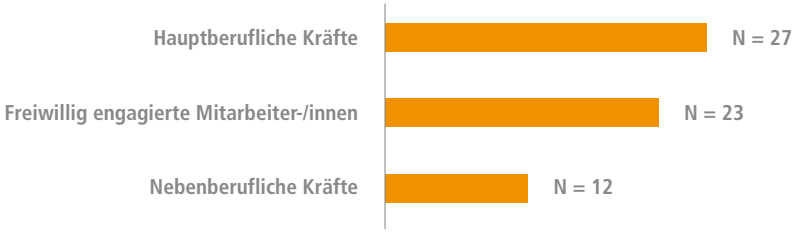
Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

28 der befragten Mittler haben die Marktplätze in einer Vorbereitungsgruppe über einen längeren Zeitraum hinweg in die Wege geleitet und organisatorisch vorbereitet. Diese Gruppen zeichneten sich dadurch aus, dass in ihnen Vertreter-/innen aus verschiedenen Bereichen beteiligt waren. Neben den Akteuren aus der Mittlerorganisation waren dies Vertreter-/innen von Unternehmen oder aus Unternehmensverbänden, Mitarbeiter-/innen aus gemeinnützigen Organisationen sowie Beschäftigte aus der Kommunalverwaltung. Letztere wiederum kamen aus unterschiedlichen Ämtern: aus dem Kinderbüro ebenso wie aus der Sozialverwaltung, aus dem Amt für Wirtschaftsförderung oder auch aus dem Umweltamt. Diese heterogene Zusammensetzung hatte den Vorteil, dass unterschiedliche Wissensbestände und Fachkompetenzen genutzt werden konnten. Hinzu kam, dass die Mitwirkenden aufgrund ihrer jeweiligen beruflichen Kontakte als „Türöffner“ zu den Unternehmen oder den gemeinnützigen Einrichtungen fungierten.

b) Kooperation von beruflichen und freiwilligen Mitarbeiter-/innen

Auch bezüglich der Statusgruppen setzten viele Marktplatzakteure auf unterschiedliche Beteiligte. Die Vorbereitung und Durchführung erfolgte zumeist in einer gemischten Gruppe, die sich aus haupt- und nebenberuflichen Mitarbeiter-/innen sowie aus freiwillig und ehrenamtlich Engagierten zusammensetzte.

Abbildung 9: Kooperation von beruflichen und freiwilligen Mitarbeiter-/innen



Basis gesamt: N = 30

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

27 der 32 befragten Mittlerorganisationen haben bei der Organisation des Marktplatzes auf hauptberufliche Kräfte zurückgegriffen, bei 23 waren freiwillig engagierte Mitarbeiter-/innen beteiligt und bei 12 Marktplätzen zusätzlich nebenberuflich Beschäftigte involviert. Zwar sind auch einzelne Marktplätze allein von ehrenamtlichen Mitarbeiter-/innen organisiert worden. Dies war möglich, wenn diese Akteure sowohl über ausreichende Zeitressourcen als auch über Zugänge zu Unternehmen und gemeinnützige Organisationen verfügten. In der Regel basierten die Marktplätze aber auf einer erfolgreichen Zusammenarbeit von beruflichen und freiwillig engagierten Mitarbeiter-/innen. Der hohe Anteil Ehrenamtlicher spricht dafür, dass es mit der Methode offensichtlich auch gelungen ist, freiwilliges Engagement zu generieren und zu fördern.

c) Breite Unterstützung durch die Kommunen

Aus Erfahrungen mit der lokalen Engagementförderung ist bekannt, dass die Kommunen, Kommunalpolitik und -verwaltung, eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, neue und tragfähige Strukturen zur Unterstützung von Bürgerengagement und -beteiligung zu schaffen. Auch das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen entfaltet sich im Gemeinwesen und hängt davon ab, welche Rahmenbedingungen im lokalen Umfeld bestehen. Insofern war auch für die Marktplätze wichtig, ob und in welcher Form sie im lokalen Gemeinwesen sichtbar sind und welche Rolle dabei die Kommune als unterstützende Instanz spielt.

Abbildung 10: Breite Unterstützung durch Kommune

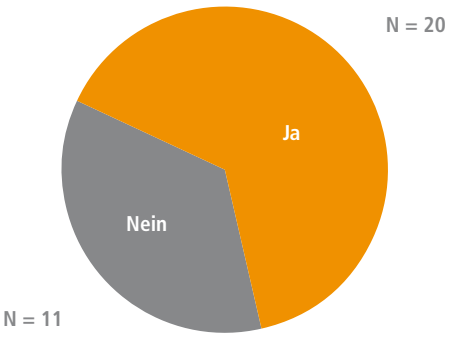
Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Bis auf zwei Befragte wurden 30 der Mittler bei der Organisation ihrer Marktplätze von der jeweiligen Kommune unterstützt. Jeweils etwa ein Drittel (10 bzw. 9 Mittler) hat finanzielle Mittel und/oder Sachleistungen erhalten. Eine größere Bedeutung hatte allerdings die Unterstützung durch die politische Spitze und durch die Kommunalverwaltung. Das kommunalpolitische Engagement reichte dabei von symbolischen Gesten wie der Übernahme der Schirmherrschaft durch den Oberbürgermeister bis hin zu einem besonderen Engagement und Einsatz einzelner Bürgermeister und Dezernenten. Damit wurde der Marktplatz in der lokalen Öffentlichkeit aufgewertet, und es wurden zugleich „Türen geöffnet“ für weitere Akteure und vor allem für Unternehmen.

Von besonderer Bedeutung war die Unterstützung aus der Kommunalverwaltung, wenn Mitarbeiter-/innen ihr Wissen und ihre Kontakte in die Vorbereitungsgruppe einbrachten. Angesichts der Schwierigkeiten, Unternehmen für den Marktplatz zu interessieren, erwies sich insbesondere die Mitarbeit von Beschäftigten aus dem Amt für Wirtschaftsförderung als wichtiges Engagement, weil damit der Zugang zu Wirtschaftsakteuren erleichtert wurde und das Thema sektorenübergreifender Kooperationen zugleich in der Kommunalverwaltung präsent war. Ob aus dieser erfolgreichen Zusammenarbeit nachhaltige Kooperationen zwischen Kommune, Wirtschaft und gemeinnützigen Organisationen resultierten, bleibt allerdings beim derzeitigen Stand der Evaluation offen.

d) Ambivalente Erfahrungen mit lokalen Wirtschaftsverbänden und Kammern

Abbildung 11: Kooperation mit örtlichen Wirtschaftsverbänden



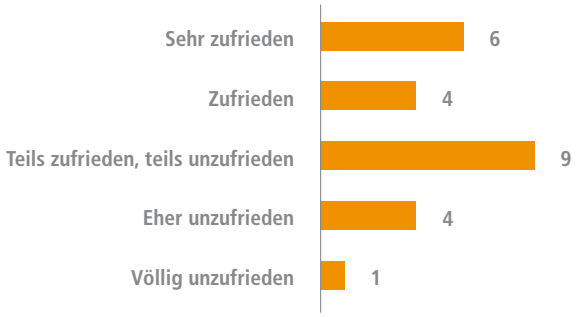
Basis gesamt: N = 31

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Von den 32 befragten Mittlerorganisationen haben zwei Drittel (20) mit Wirtschaftsverbänden, Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern vor Ort zusammengearbeitet. Die Hälfte (12 Nennungen) hat mit den lokalen Verbänden wie z. B. dem Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) oder den Wirtschaftsjunioren kooperiert. Sechs der Mittler geben als Kooperationspartner örtliche Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern an.

Etwa ein Drittel, elf Mittlerorganisationen, hat nicht mit Wirtschaftsverbänden und/oder Kammern zusammengearbeitet. Zumindest einzelne Mittler berichten von gleichgültigen bis ablehnenden Erfahrungen, wenn sie bei den Verbänden und Industrie- und Handelskammern wegen einer Zusammenarbeit beim Marktplatz angefragt haben. Dementsprechend fällt die Bewertung der Kooperation mit den verbandlichen Akteuren ambivalent aus.

Abbildung 12: Kooperation mit Wirtschaftsverbänden und Kammern



Basis gesamt: N = 24

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

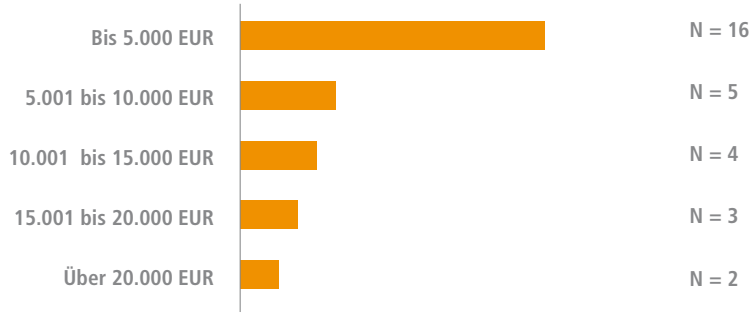
10 von 24 Befragten waren mit der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden (sehr) zufrieden, 9 Mittler haben sowohl zufrieden stellende als auch problematische Erfahrungen gemacht und 5 waren mit der Zusammenarbeit (eher und völlig) unzufrieden. Die Bewertung der Kooperation hängt stark von den lokalen Akteuren in den Verbänden und Kammern ab. Wenn es vor Ort in den Wirtschaftsverbänden engagierte Akteure gegeben hat, die gegenüber dem Marktplatz und den organisierenden Mittlerorganisationen aufgeschlossen waren, sind gute und verlässliche Kooperationen zustande gekommen. An anderen Standorten haben die Mittler aber auch die Erfahrung gemacht, dass ihr Kooperationsangebot abgelehnt wurde oder nach anfänglichen Zusagen konkrete Aktivitäten ausblieben. In einzelnen Fällen berichten Mittlerorganisationen auch davon, dass ihr Marktplatz-Engagement von Vertretern der Industrie- und Handelnskammern als Konkurrenz und unzulässige Einmischung in ein Arbeitsfeld wahrgenommen wurde, das – aus Sicht der Kammern – in ihren Zuständigkeitsbereich fällt.

IV. Welche Ressourcen wurden eingesetzt, und was waren die Ergebnisse der Marktplätze?

1. Finanzielle Ressourcen

Bei den Kosten für durchgeführte Marktplätze tut sich ein breites Spektrum zwischen bis zu 5.000,– Euro und über 20.000,– Euro auf. Etwas mehr als die Hälfte der Marktplätze (16) ist allerdings mit einem Budget bis zu 5.000,– Euro umgesetzt worden.

Abbildung 13: Kosten des (letzten) Marktplatzes



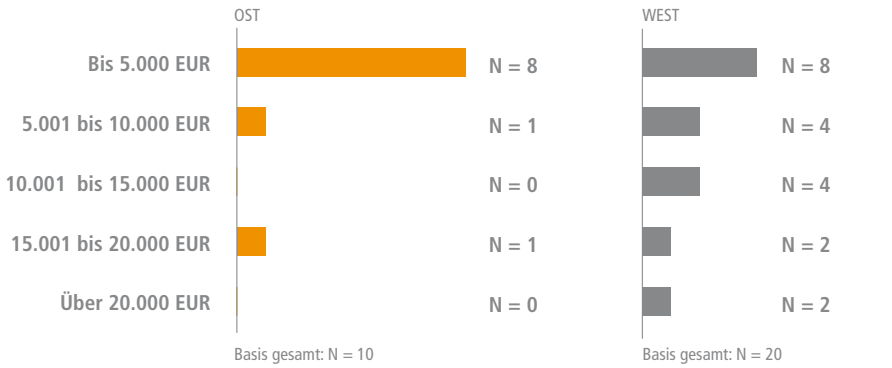
Basis gesamt: N = 30

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Die Frage, wie viel die Organisation des letzten Marktplatzes an finanziellen Mitteln erfordert hat, wird von 16 Mittlern mit Kosten bis zu 5.000,– Euro angegeben. Bei 5 Marktplätzen lagen die Kosten zwischen 5.001,– und 10.000,– Euro, bei 7 Marktplätzen zwischen 10.001,– und 20.000,– und bei 2 Marktplätzen waren mehr als 20.000,– Euro an Finanzmitteln erforderlich. Wohl gemerkt, hier wurde nach den konkret eingesetzten finanziellen Mitteln gefragt und nicht nach den gesamten Kosten einschließlich des Personaleinsatzes und der bereitstellten Ressourcen verschiedener Akteure. Wenn der aufgewendete Personal- und Ressourceneinsatzes in Geldbeträge umgerechnet würde, lägen die Kosten um ein Vielfaches höher.

Die Antworten zu den aufgewendeten finanziellen Mitteln zeigen, dass auch hier der Marktplatz ein flexibel handhabbares Instrument ist, das entsprechend der zur Verfügung stehenden Mittel umgesetzt wurde. Bei den Kosten für die Marktplätze gab es eindeutige Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland:

Abbildung 14: Kosten des letzten Marktplatzes in Ost und West



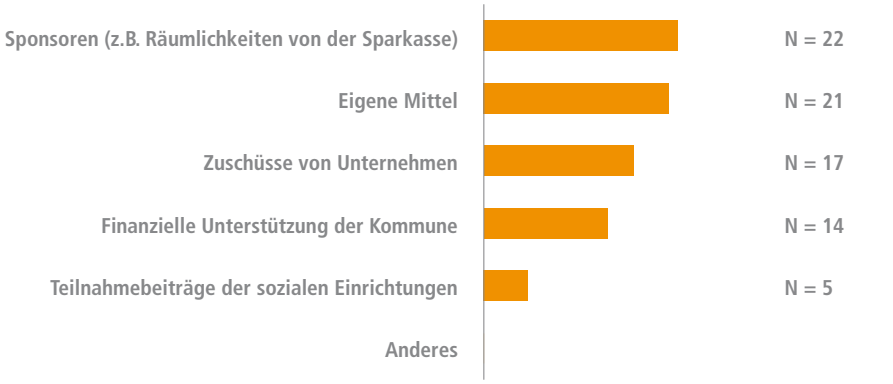
Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Bei 8 der 10 in Ostdeutschland durchgeführten Marktplätze lagen die Kosten unter 5.000,– Euro. Nur 2 der Marktplätze waren kostenintensiver. Dies könnte darin begründet sein, dass mit Ausnahme der Marktplätze in Berlin die anderen Veranstaltungen in kleineren Städten und Gemeinden Ostdeutschlands stattfanden und bezüglich der beteiligten Akteure und der getroffenen Vereinbarungen zu den „kleineren" Marktplätzen zählen.

Die Marktplätze, bei denen mehr als 10.000,– Euro eingesetzt wurden, waren auch die „großen" Veranstaltungen mit einer hohen Zahl beteiligter Unternehmen und Organisationen sowie getroffener Vereinbarungen. Es besteht allerdings kein linearer Zusammenhang zwischen aufgewendeten finanziellen Mitteln und „Größe" der Marktplätze. Vielmehr konnten mangelnde finanzielle Mittel von einem Teil der Mittlerorganisationen durch die Mobilisierung anderer Ressourcen ausgeglichen werden. Freiwillige Mitarbeiter-/innen, die Unterstützung durch Unternehmen z. B. bei der Erstellung der Flyer für den Marktplatz oder auch die Unterstützung anderer Akteure, die z. B. Räumlichkeiten kostenfrei zur Verfügung stellen, konnten fehlende finanzielle Mittel zumindest teilweise kompensieren. Allerdings waren auch finanzielle Mittel notwendig, die zusätzlich zu den vorhandenen Haushaltsmitteln der Mittler beschafft werden mussten.

Auf die Frage, wer finanzielle Mittel und Sachleistungen für die Organisation des Marktplatzes bereitstellte, ergibt sich folgendes Bild:

Abbildung 15: Bereitstellung finanzieller Mittel und Sachleistungen für Marktplatz



Basis gesamt: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Die Finanzierung der Marktplätze beruhte auf einer Mischfinanzierung, die sich aus verschiedenen Quellen speist: 22 der Mittler konnten auf Sponsoringmittel zurückgreifen, 21 haben eigene finanzielle und sachbezogene Mittel eingesetzt, 17 haben Zuschüsse von Unternehmen erhalten, bei 14 hat die Kommune Mittel bereitgestellt und bei 5 Marktplätzen wurden Teilnahmebeiträge von den gemeinnützigen Organisationen erhoben.

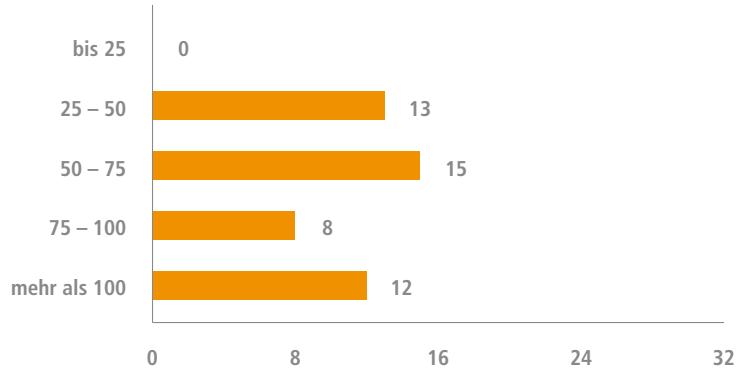
Die Organisation von Marktplätzen war also keineswegs kostenneutral und ließ sich nicht mit den in der Mittlerorganisation bereits vorhandenen Ressourcen realisieren. Für die Gewinnung und Vorbereitung der Akteure sowie für die Organisation und konkrete Umsetzung waren finanzielle Mittel notwendig, die aus den eigenen Haushaltsmitteln oder zusätzlich beschafft werden mussten. Ebenso wie für die Arbeit der Mittlerorganisation insgesamt basierte auch die Umsetzung der Marktplätze auf einem Finanzierungsmix aus verschiedenen Quellen. Bei knapp der Hälfte der Marktplätze spielen dabei öffentliche Mittel in Form einer finanziellen Unterstützung durch die Kommune eine Rolle. Wenn man die Finanzierung der Arbeit der Mittlerorganisationen insgesamt und die bereitgestellten Personalressourcen in Geld umrechnen würde, wäre allerdings der öffentliche Anteil noch erheblich größer.

2. Getroffene Vereinbarungen

Bei den 48 bis März 2009 durchgeführten und mit der Evaluation erfassten Marktplätzen sind knapp 3.500 (3.481) Vereinbarungen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen getroffen worden. Dies entspricht einem Durchschnitt von etwa 70 Vereinbarungen bei einem einzelnen Marktplatz. Die Zahl der vereinbarten Kooperationen bei den einzelnen Marktplätzen variierte allerdings erheblich: zwischen 30 bei den kleinen Veranstaltungen und ca. 160 bei den großen Marktplätzen.[4]

Abbildung 16: Zahl der Vereinbarungen: insgesamt 3.481

Zwischen 30 und ca. 160 Vereinbarungen bei einzelnen Marktplätzen

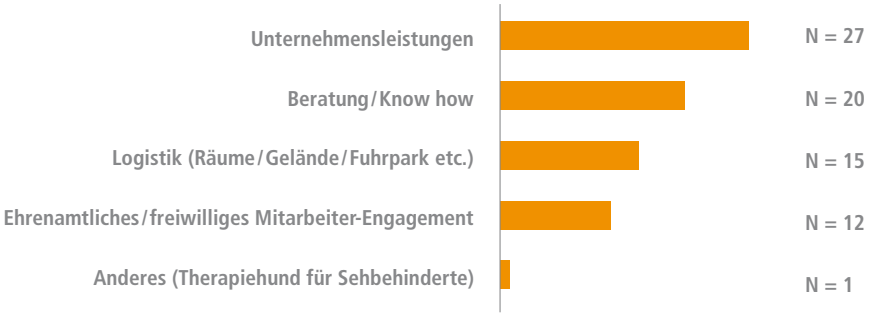


Basis gesamt: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Bei 13 Marktplätzen lag die Zahl der Vereinbarungen zwischen 25 und 50, bei 15 Marktplätzen zwischen 50 und 75, bei 8 Marktplätzen wurden zwischen 75 und 100 Vereinbarungen getroffen, und bei immerhin 12 Veranstaltungen ist es gelungen, sogar mehr als 100 Absprachen zur Zusammenarbeit zu treffen.

Abbildung 17: Schwerpunkte der Vereinbarungen



Basis gesamt: N = 31

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

4 Alle befragten 32 Mittler haben die Zahl der getroffenen Vereinbarungen bei allen 48 Marktplätzen erfasst.

Da nur vereinzelte Mittlerorganisationen die Inhalte der getroffenen Vereinbarungen erfasst hatten und somit keine soliden Daten vorlagen, wurde von vornherein nur danach gefragt, wo nach Einschätzung der Befragten die Schwerpunkte der Vereinbarungen gelegen haben. 27 der Mittlerorganisationen sahen demnach die Schwerpunkte bei Unternehmensleistungen in Form von Produkten und Sachleistungen (z. B.der Druck von Flyern oder Prospekten, IT-Leistungen wie die Erstellung einer Homepage für eine gemeinnützige Organisation, Fotoarbeiten). 20 Befragte nennen Beratungsleistungen (z. B. die Unterstützung einer gemeinnützigen Organisation bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Beratung bei der Umgestaltung von Räumlichkeiten, Schulungen in Fundraising und für Werbeaktionen) und 15 Mittler führen Leistungen an, die sich dem Bereich Logistik zuordnen lassen. Dazu gehören z. B. die Bereitstellung von Transport-Fahrzeugen für verschiedene Anlässe oder die Überlassung von Räumen eines Unternehmens für Unterricht und Veranstaltungen der gemeinnützigen Organisation. Nur 12 befragte Mittler sagen, dass der Austausch von ehrenamtlichen Mitarbeiter-/innen eine wichtige Rolle gespielt hat.

Bei den Vereinbarungen gab es demnach eine eindeutige Fokussierung auf geldwerte Formen der Unterstützung und konkrete Sachleistungen. Demgegenüber blieben das Mitarbeiterengagement, die Mitwirkung von Beschäftigten der Unternehmen in einer gemeinnützigen Einrichtung, unterbelichtet. Auch wenn man davon ausgeht, dass z. B. bei den Beratungsleistungen Unternehmensmitarbeiter in Kontakt mit den Akteuren aus den gemeinnützigen Einrichtungen kamen, stand dabei nicht der Austausch von Mitarbeitern und die soziale Erfahrung im Zentrum, sondern es ging in erster Linie um die zu erbringende Beratungsleistung. Nach Hinweisen aus den Experteninterviews wird diese Schwerpunktsetzung von den Beteiligten akzeptiert. Nicht nur die Unternehmensmitarbeiter, auch die Akteure in den gemeinnützigen Einrichtungen präferieren diese Formen des Austauschs von Leistungen.

Bei den Vereinbarungen dominierten außerdem die Leistungen von Unternehmen für gemeinnützige Einrichtungen. Die Methode sieht zwar vor, dass gegenseitige Geschenke und Leistungen ausgetauscht werden (vgl. Bertelsmann Stiftung 2007, S. 11f.)[5]. Die Schwerpunkte bei den Vereinbarungen zeigen allerdings, dass sich ein ausgewogenes gegenseitiges Geben und Nehmen nur schwer realisieren lässt.[6]

5 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2007. Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Leitfaden. Gütersloh
6 Vgl. den Beitrag von Gerd Placke in dieser Veröffentlichung

3. Umsetzung der Vereinbarungen

Nach Auskunft der befragten Mittler wurden etwa 70 Prozent der Vereinbarungen umgesetzt. Einzelne Mittlerorganisationen haben einige Zeit nach dem Marktplatz bei den Beteiligten telefonisch oder per Fragebogen nachgehakt und nach dem Stand der Umsetzung gefragt haben. Ein anderer Teil der Mittler hat zwar nachgefragt, die Ergebnisse aber nicht festgehalten. Und eine dritte Gruppe wiederum hat die Umsetzung der Vereinbarungen überhaupt nicht nachverfolgt. Ihre Angaben in der Befragung beruhen deshalb nur auf Schätzungen, die sie aus einzelnen Gesprächen mit Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen erhalten haben. Diese schwierige Ausgangslage bei den Daten muss berücksichtigt werden, wenn man sich auf die ca. 70 Prozent umgesetzter Vereinbarungen bezieht.

Einzelne Mittlerorganisationen haben die Kooperationspartner bei der Realisierung der Vereinbarungen begleitet und waren bei Schwierigkeiten vermittelnd tätig. Dies wurde von den Mittlern als positive Erfahrung verbucht.

Das Marktplatz-Konzept sieht zwar vor, dass der Wert der erbrachten Leistungen auch in Geld errechnet wird.[7] Allerdings hat nur die Hälfte der Mittlerorganisationen dies getan. Nach wie vor gibt es offensichtlich Vorbehalte, die Leistungen, die mit einem Engagement erbracht werden, geldlich zu bewerten.

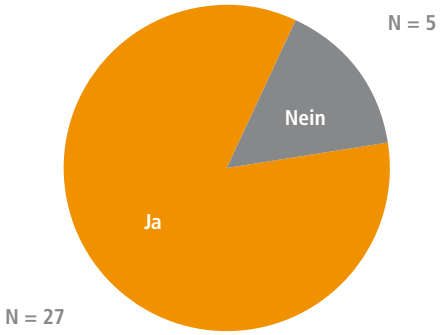
7 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2007

V. Welche Rolle hat die Bertelsmann Stiftung gespielt? Wer waren die Mittlerorganisationen?

1. Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung

Mit ihrem Projekt „Gute Geschäfte“ hat die Bertelsmann Stiftung nicht nur dazu beigetragen, dass die Marktplatz-Idee in der deutschen Öffentlichkeit bekannt und verbreitet wurde. Darüber hinaus haben auch die verschiedenen Unterstützungsangebote der Stiftung eine wichtige Rolle gespielt, um vor Ort den jeweiligen Marktplatz zu gestalten.

Abbildung 18: Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung



Basis gesamt: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Von den 32 befragten Mittlerorganisationen haben 27 auf die Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung zurückgegriffen. Vor allem der bereitgestellte Leitfaden und die Möglichkeiten des Austauschs mit anderen Marktplatz-Akteuren bei Workshops und regionalen Treffen wurden als wichtige Instrumente bewertet. Des Weiteren wurde von einem allerdings kleineren Teil der Mittler die Website, die personelle Unterstützung sowie der bereitgestellten Medienkoffer genutzt und auch der PR-Effekt aufgrund der Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung wurde von einigen Mittler als unterstützend erfahren.

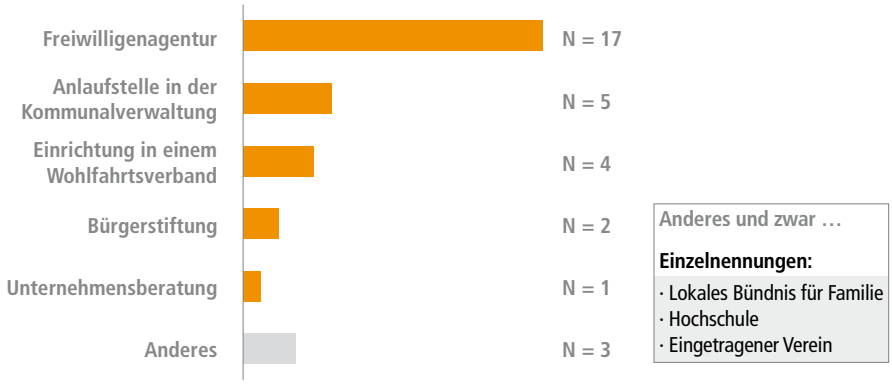
Die 5 befragten Mittler, die ihren Marktplatz ohne Unterstützung der Bertelsmann Stiftung durchgeführt haben, verweisen darauf, dass sich bereits eine Praxis jenseits des „Gute Geschäfte“-Projektes herausgebildet hat. Diese Organisationen holten sich das erforderliche Wissen von Akteuren, die bereits Erfahrungen mit einem Marktplatz hatten. So hat sich in einzelnen Regionen bereits eine Beratungspraxis etabliert, in der erfahrene Mittler ihr Wissen an „Newcomer“ weitergegeben. Vereinzelt übernahmen auch privatgewerbliche Unternehmens- und Organisationsberatungen die Beratung und begleiteten die Mittler bei der Umsetzung ihrer Marktplätze.

2. Mittlerorganisationen

Die Methode kann von allen Einrichtungen und Organisationen umgesetzt werden, die im lokalen Gemeinwesen bürgerschaftliches Engagement trägerübergreifend fördern und dabei auf den Kooperationsgedanken setzen. Sie brauchen dafür Erfahrungen im Projektmanagement sowie Fähigkeiten und Wissen, um Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren für ein gemeinsames Vorhaben zu gewinnen. Und nicht zuletzt erfordert die Organisation und Umsetzung eines Marktplatzes auch personelle und finanzielle Ressourcen.

Wie der folgende Überblick zeigt, haben insbesondere die örtlichen Freiwilligenagenturen und -börsen und vergleichbare Einrichtungen die Marktplatz-Idee aufgegriffen und die Methode erfolgreich umgesetzt.

Abbildung 19: Beteiligte Mittlerorganisationen



Basis gesamt: N = 32

Quelle: Prof. Dr. Gisela Jakob, Hochschule Darmstadt 2009, Evaluation Marktplatz-Methode | BertelsmannStiftung

Von den 32 befragten Mittlerorganisationen waren mehr als die Hälfte (17 Organisationen), Freiwilligenagenturen und vergleichbare eigenständige Einrichtungen. Des weiteren waren 5 Anlauf- bzw. Koordinierungsstellen in der Kommunalverwaltung beteiligt, 4 wohlfahrtsverbandliche Einrichtungen, 2 Bürgerstiftungen, 1 privates Unternehmen, das im Bereich der Unternehmens- und Organisationsberatung tätig ist sowie je ein Lokales Bündnis für Familie, eine Hochschule und ein gemeinnütziger Verein.

Die Hälfte der Mittlerorganisationen verfügte über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, die sie z. B. bei Freiwilligentagen oder Mentoring-Projekten erworben haben. 15 der Befragten hatten allerdings keine Erfahrungen mit Unternehmen. Die Marktplatz-Methode eignet sich also sowohl für erfahrene Mittler, um ihre Kooperation mit Unternehmen und ihre Aktivitäten bei der Organisation bürgerschaftlichen unterneh-

merischen Engagements auszuweiten, als auch für Neulinge, die sich mit der Methode den Einstieg in die Zusammenarbeit mit Unternehmen eröffnen möchten.

Auch für die Mittlerorganisationen selbst hatte der Marktplatz einen Nutzen. Demnach eignet sich die Methode gut, um neue Kontakte zu Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zu erschließen. Die Mittlerorganisationen konnten sich mit den Marktplätzen in der jeweiligen Stadt und Gemeinde gut präsentieren und haben damit zu ihrer Bekanntheit und ihrem Renommee beigetragen. In 5 Fällen haben sich nach Auskunft der Befragten auch neue Projekte ergeben, die durch den Marktplatz angeregt wurden.

Die hohe Akzeptanz des Marktplatzes wird deutlich, wenn 29 der befragten Mittler angeben, mit den Ergebnissen „ihres“ Marktplatzes (sehr) zufrieden zu sein. Dementsprechend verwundert es nicht, dass ebenfalls 29 der Befragten weitere Marktplätze planen. Dabei gibt es bei einzelnen Akteuren Überlegungen, das Format etwas zu verändern und den Marktplatz z. B. für die Stadtteilarbeit zu nutzen und ihn in einem begrenzten Quartier durchzuführen oder ihn als Methode zu nutzen, um das Engagement der Beschäftigten in einem großen Unternehmen anzuregen.

VI. Stärken und Schwächen der Methode
Ein Resümee zur Frage: Wie kann es weitergehen?

1. Große Resonanz der Marktplatz-Methode

Im Zeitraum von etwas mehr als zwei Jahren, zwischen September 2006 und März 2009, haben bereits 48 Marktplätze stattgefunden. Weitere Veranstaltungen waren zum Zeitpunkt der Befragung in Planung. Einige Mittlerorganisationen haben bereits den zweiten oder dritten Marktplatz durchgeführt. Darüber hinaus hat sich die Methode „verselbstständigt", indem in anderen Städten und Gemeinden vergleichbare Aktivitäten stattgefunden haben, ohne sich dabei in dem Projektkontext „Gute Geschäfte" der Bertelsmann Stiftung zu verorten. Von einem großen Teil der befragten Mittlerorganisationen werden die Veranstaltungen als erfolgreich für alle Beteiligten, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Mittler, eingeschätzt.

Für diese offensichtlich gute Resonanz der Marktplatz-Methode gibt es verschiedene Gründe:

- Eine Stärke der Methode besteht darin, dass sie direkte Begegnungen zwischen Akteur-/innen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ermöglicht. Die Unterstützung der Unternehmen verbleibt nicht bei einer „abstrakten" Geldleistung oder Spende, sondern die Beschäftigten kommen schon während des Marktplatzes in Kontakt mit Mitarbeiter-/innen aus gemeinnützigen Einrichtungen, und es finden Kommunikations- und Aushandlungsprozesse statt. Die soziale Erfahrung wird verstärkt, wenn die Unternehmensmitarbeiter-/innen beim Einlösen der Vereinbarungen mit Mitarbeiter-/innen und Nutzer-/innen der Einrichtungen zumindest für kurze Zeit zusammen arbeiten.

- Die Methode ist eine einmalige, zeitlich klar begrenzte und flexibel handhabbare Aktivität, die punktuelle oder auch länger dauernde Begegnungen und Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen ermöglicht. Damit gehen alle Beteiligten eine Verpflichtung ein, die zeitlich und arbeitsorganisatorisch überschaubar und gut planbar ist. Die Offenheit der Methode ermöglicht zugleich eine flexible Handhabung, so dass die Mittlerorganisationen den Marktplatz entsprechend ihrer personellen und finanziellen Ressourcen realisieren können. Damit ist die Methode für „kleine" Mittlerorganisationen im ländlichen Raum ebenso attraktiv und umsetzbar wie für „große" Agenturen und Mittler in einem großstädtischen Umfeld, in dem zahlreiche Unternehmen ansässig sind.

- Diese Offenheit und Flexibilität stellen eine Stärke des Verfahrens dar, die auch ihre Resonanz erklärt. Zugleich ist in dieser Struktur aber auch ein Problem angelegt. Mit der Marktplatz-Methode wird ein weiteres Verfahren etabliert, das aufgrund seines eventartigen Charakters attraktiv ist, dessen nachhaltige Wirkungen im Sinne von dauerhaften Kooperationen aber offen bleiben. Ebenso wie bei anderen von Mittlerorganisationen durchgeführten Corporate Citizenship-Aktivitäten wie Freiwilligentagen und Seitenwechseln (vgl. Jakob/Janning/Placke 2008[8], ist auch die Marktplatz-Methode nicht auf eine langfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit fokussiert.

8 Jakob, Gisela. Janning, Heinz. Placke, Gerd. 2008. Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Gütersloh, S. 23–45

Wenn Unternehmen und Gemeinnützige über den Marktplatz hinausgehend in Kontakt bleiben, ist dies ein erfreulicher, aber zufälliger Nebeneffekt der Methode.

- Ein Marktplatz lässt sich auch mit geringen finanziellen Mitteln umsetzen. Wie die Kostenübersicht zeigt, hat die Hälfte der Befragten Kosten in Höhe von bis zu 5.000,– Euro aufgewendet. Ein geringes Budget konnte zum Teil durch personelle Ressourcen wie die Einbindung freiwilliger Mitarbeiter-/innen und durch kluge Vernetzungsstrategien wie die Gewinnung von Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen kompensiert werden.

- Bei der Kostenfrage wurden allerdings nur die direkt aufgewendeten finanziellen Mittel erfasst, während die Kosten für Personal, Räumlichkeiten und Sachleistungen der Mittlerorganisationen aus forschungsmethodischen Gründen nicht ermittelt werden konnten. Dieser Budgetposten ist allerdings unbedingt zu berücksichtigen, wenn es um die Frage geht, welche Ressourcen für einen Marktplatz erforderlich sind. Die Organisation einer solchen Veranstaltung braucht sowohl finanzielle Mittel als auch hauptberufliches und ehrenamtliches Personal. Da ein großer Teil der Mittlerorganisationen durch kommunale Zuschüsse oder Projektgelder aus Landes- und Bundesmitteln unterstützt wird, ist auch für die Marktplatz-Methode die öffentliche Förderung der Mittler bislang eine wichtige Rahmenbedingung.

- Wenn man den Marktplatz als lukratives Geschäftsmodell etablieren möchte, das den Mittlerorganisationen neue Einkunftsmöglichkeiten eröffnet, dann müssten wesentlich mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Zwar ist es einzelnen Mittlerorganisationen gelungen, auch Summen von 20.000,– Euro und mehr für die Organisation des Marktplatzes zu mobilisieren. Dies sind bislang allerdings Ausnahmefälle und in lokalen Besonderheiten begründet. Einer dieser Marktplätze fand z. B. in einer Kommune statt, die unter einem erheblichen Handlungsdruck stand, sich im Bereich bürgerschaftlichen Engagements stärker zu engagieren, und die gleichzeitig finanziell vergleichsweise gut ausgestattet war, so dass sie ausreichend Mittel für einen professionell organisierten „großen“ Marktplatz bereitstellen konnte.

2. Diversität als Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen in der Vorbereitungsgruppe

Eine heterogen zusammengesetzte Vorbereitungsgruppe, in der Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und Organisationen mitgewirkt haben, ist eine Voraussetzung und ein Qualitätsmerkmal für einen erfolgreichen Marktplatz. Mit einem derartigen Kooperationsmodell ist es gelungen, Wissen und Kompetenzen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern für die Marktplatz-Idee fruchtbar zu machen. Aufgrund ihrer besonderen beruflichen Kontakte übernahmen die einzelnen Akteure auch die Rolle als „Türöffner“ zu Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Von besonderer

Bedeutung war dabei die Mitarbeit von Vertreter-/innen aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden. Ihre internen Kenntnisse der Wirtschaftswelt und ihre Einbindung in Netzwerke halfen, das „Defizit“ vieler Mittlerorganisationen bei Unternehmenskontakten auszugleichen und Unternehmen für den Marktplatz zu gewinnen.

Den Mittlerorganisationen ist es offensichtlich gelungen, die heterogen zusammengesetzten Vorbereitungskreise erfolgreich zu moderieren und zu koordinieren. Als „Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure“ haben sie dabei die Rolle von intermediären Organisationen übernommen[9], die Akteure mit unterschiedlichen Handlungslogiken und verschiedenen „Sprachen“ zusammenbringen und eine produktive Zusammenarbeit ermöglichen.

Für eine erfolgreiche Organisation von Marktplätzen ist eine heterogen zusammengesetzte Vorbereitungsgruppe von zentraler Bedeutung. Wenn es darum geht, die Marktplatz-Methode fortzuführen und weiterzuentwickeln, ist darauf zu achten, dass dieser Qualitätsbaustein unbedingt erhalten bleibt und in seiner Bedeutung eventuell noch ausgebaut wird. Dazu gehören z. B. angemessene Formen der Anerkennung für die Mitwirkenden, Überlegungen, wie sich die Kontakte weiterhin nutzen lassen und Vernetzungsstrategien.

3. Gute Einbindung der Marktplätze in das lokale Gemeinwesen

Eine weitere Stärke der Marktplatz-Methode besteht darin, dass damit in vielen Orten eine Zusammenarbeit mit der Kommune ermöglicht wurde. 30 der 32 befragten Mittler sind bei ihren Marktplätzen von der jeweiligen Kommune unterstützt worden. Dazu gehört die Schirmherrschaft des (Ober)Bürgermeisters ebenso wie die Mitwirkung von Verwaltungsmitarbeiter-/innen bei der Vorbereitung und die Bereitstellung von Räumlichkeiten. Die Unterstützung durch die politische Spitze war in vielen Fällen ein „Türöffner“, um insbesondere Unternehmen für den Marktplatz zu gewinnen. Die Mitarbeiter-/innen aus der Kommunalverwaltung haben wertvolles Wissen aus ihren jeweiligen Bereichen in die Vorbereitungsarbeit eingebracht.

Darüber hinaus war mit der guten Einbindung der Marktplätze in das Gemeinwesen verbunden, dass das Thema Corporate Citizenship und neue Kooperationen zwischen Wirtschaft und gemeinnützigen Einrichtungen in der lokalen Öffentlichkeit präsent war. Und nicht zuletzt hat die kommunale Unterstützung auch dazu beigetragen, die Bekanntheit und Akzeptanz der Mittlerorganisationen in der jeweiligen Gemeinde zu stärken.

9 Siehe Fußnote 5.

4. Die Ergebnisse der Methode systematisch erfassen

Bei den hier berücksichtigten 48 Marktplätzen ist mit knapp 4.000 eine hohe Zahl von Vereinbarungen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zustande gekommen. Nur einzelne Mittlerorganisationen wissen allerdings, wie die getroffenen Vereinbarungen umgesetzt worden sind und ob sich daraus weitere Aktivitäten ergeben haben. Für die Weiterentwicklung und Verbreitung der Methode wäre es deshalb wichtig, auf einer systematischen Grundlage weiter zu verfolgen, ob die vereinbarten Leistungen realisiert worden sind. Dies könnte dadurch erfolgen, dass nach dem Marktplatz bei den Unternehmen und bei den gemeinnützigen Organisationen telefonisch oder per Fragebogen nachgefragt wird, was aus den Absprachen geworden ist. Damit bekämen die Mittlerorganisationen Informationen über Erfolge, aber auch über Schwierigkeiten in den Kooperationsbeziehungen. Diese Informationen wären wichtig, um das eigene Handeln bei der Organisation des nächsten Marktplatzes danach auszurichten. Darüber hinaus wäre ein fundiertes Wissen auch erforderlich, um in der lokalen Öffentlichkeit, bei Geldgebern und bei Unterstützern auf die Ergebnisse der eigenen Arbeit verweisen zu können. Und nicht zuletzt könnte eine Erfassung der umgesetzten Vereinbarungen auch dazu beitragen, nachhaltige Wirkungen der Methode in den Blick zu bekommen. Bislang gibt es aus der Befragung und den Experteninterviews nur bruchstückhafte Informationen, dass aus einem Marktplatz-Kontakt ein neues Projekt entstanden ist oder sich eine längerfristige Kooperationsbeziehung ergeben hat. Um fundierte Aussagen treffen zu können, müsste systematisch erfasst werden, ob und wie die Vereinbarungen realisiert werden und welche Kontakte sich möglicherweise daraus ergeben.

Vereinzelt haben Mittlerorganisationen den Marktplatzakteuren angeboten, dass sie als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wenn es bei der Umsetzung der Absprachen Probleme gibt. Damit können möglicherweise folgenreiche Konflikte vermieden werden. Darüber hinaus stärkt es die Rolle der Mittlerorganisationen, die als Akteure auch über den Marktplatz hinaus präsent bleiben. Voraussetzung für ein derartiges Angebot ist allerdings, dass die jeweilige Mittlerorganisation über die entsprechenden personellen Ressourcen verfügt, um eine solches Angebot machen zu können.

5. Nachhaltige Wirkungen fördern

Die Stärke der Marktplatz-Methode besteht darin, dass sie ein flexibel handhabbares und zeitlich klar begrenztes Instrument ist, das direkte Kontakte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ermöglicht. Damit kann es als „Türöffner" für neue Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Drittem Sektor fungieren. Diese Besonderheit als einmalige, eventartige Aktivität ist unbedingt zu berücksichtigen, ohne allerdings die Frage nach nachhaltigen Wirkungen der Methode auszublenden.

Aus meiner Sicht bietet das Verfahren verschiedene Anknüpfungspunkte, um dauerhafte Wirkungen zu befördern:

- Die heterogen zusammengesetzte Vorbereitungsgruppe ist ein wichtiger Kontext, um neue und längerfristige Formen der Kooperation zum Thema Corporate Citizenship in der Kommune zu befördern. Bei der zukünftigen Organisation von Marktplätzen ist dieses Instrument unbedingt zu erhalten und weiter zu entwickeln.

- In der Evaluation gibt es vereinzelte Hinweise darauf, dass sich aus dem Marktplatz eine weitere Aktivität oder gar eine längerfristige Zusammenarbeit ergeben hat. Derzeit lassen sich allerdings keine fundierten Aussagen treffen, ob und inwiefern die Methode nachhaltige Kooperationsbeziehungen gestiftet hat. Für alle Beteiligten wäre es deshalb wichtig zu wissen, wie die beim Marktplatz getroffenen Absprachen umgesetzt worden sind und welche konkreten Ergebnisse die Veranstaltung erbracht hat. Die Begleitung der Vereinbarungen durch die Mittlerorganisationen und die öffentlichkeitswirksame Präsentation von gelungenen Kooperationen könnte darüber hinaus tragfähige Beziehungen stärken und würde dazu beitragen, das Thema neuer Kooperationsformen und einer neuen Rolle von Unternehmen in der lokalen Öffentlichkeit zu platzieren.

- Für die Mittlerorganisationen waren die von der Bertelsmann Stiftung angebotenen begleitenden Workshops und der Austausch mit anderen Mittlern hilfreich, um den eigenen Marktplatz vor Ort erfolgreich zu organisieren. Um dieses Instrument des Erfahrungsaustauschs und gemeinsamen Lernens auch über den Projektkontext hinausgehend zu erhalten und auszubauen, müssten Möglichkeiten zur regionalen und/oder bundesweiten Vernetzung geschaffen werden. Dies könnte darüber hinaus die engagementfördernden Mittlerorganisationen wie Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen u. a. insgesamt stärken, ihre Aktivitäten im Bereich der Unternehmenskooperationen und des Corporate Citizenship auszubauen und zu professionalisieren.

Zur Autorin:
Prof. Dr. Gisela Jakob (*1959); Professur für Theorie und Methoden der Sozialen Arbeit an der Hochschule Darmstadt

Studium der Erziehungs- und Sozialwissenschaften. Langjährige Arbeits- und Forschungserfahrungen zu bürgerschaftlichem Engagement. Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Koordinierung des 2. Freiwilligensurveys, Untersuchungen und Veröffentlichungen zu den biografischen Hintergründen ehrenamtlichen Engagements, zum Engagement in Wohlfahrtsverbänden und in Kommunen, zu Infrastrukturen lokaler Engagementförderung und zu Freiwilligendiensten.

Teil II

Dr. Gerd Placke

Wissenschaftliche Abhandlung zur Markplatz-Methode

„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

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 Vorrausetzungen 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 den jeweils 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“[10] konfrontiert ist? Im Blick auf neue lokale 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 Zeitspanne 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 70 Marktplätze stattgefunden, auf denen weit über 3500 Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen im lokalen Umfeld erfolgreich umgesetzt worden sind.[11]

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.

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

11 Stand Herbst 2009

Vorstellung der Marktplatz-Idee mit ihren Strukturmerkmalen

Der Charme der Marktplatz-Methode, die die Bertelsmann Stiftung mit dem Motto „Gute Geschäfte“[12] 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“[13], 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 Vertreterin 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.[14]

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 Prozessen im gemeinsamen Tun gegenseitiges Vertrauen auf und entwickeln in den Projekten sozialen Zusammenhalt.[15]

12 Informationen zur niederländischen Marktplatz-Methode finden sich unter www.beursvloer.com. Die deutsche Variante der Marktplatz-Methode wird unter www.gute-geschaefte.org vorgestellt.
13 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
14 Über angebahnte Kooperationen informiert die Webseite http://www.gute-geschaefte.org/27.0.html?&L= (Zugriff 17. August 2008)
15 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.

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 trügt. 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 werden[16]:

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“[17], 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 Mitarbeiter von gemeinnützigen Organisationen können sich auf dem Marktplatz zudem anhand der Namensschilder unterschiedlicher Färbung erkennen.

16 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)

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

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 Engagements[18] – 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.“[19] 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:

18 Siehe hierzu den Gliederungspunkt „Intention: Ergebnisorientierung“
19 Vgl. Artikel Promotor, Promotorenmodell, in: Online-Verwaltungslexikon, http://www.olev.de/p/promotor.htm (Zugriff: 21. Juli 2008)

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.

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.[20]

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.

20 Siehe dazu auch den Gliederungspunkt „Intention: Ergebnisorientierung“

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.[21] 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.[22] Nur: Diese Form des Austauschs erschwert den Dialog auf gleicher 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“[23] 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.[24]

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 Gemein-

21 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.

22 Über die Corporate-Citizenship Instrumente informiert: 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, S. 3–43

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

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

wohlorganisation geht es entweder – im Falle der Non-Profit-Organisationen (NPO) – um neuartige „kollaborative Strukturen innerhalb der Produktion von Dienstleistungen“[25]; im Falle der Non-Governmental-Organisationen (NGO)[26] 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.[27]

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.[28]

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.[29] 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.[30] 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

25 Vgl. auch die Debatte um den so genannten „Welfare-Mix“. Überblicksartig: Holtkamp u. a. (2006), S. 89f.
26 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.
27 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)
28 Jakob, Gisela. Janning, Heinz (2007). Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, in: Wirtschaftspsychologie 9. Jg, Heft 1, S. 14–22
29 Holtkamp u. a. (2006). S. 49: „Netzwerke entstehen tendenziell krisengesteuert.“
30 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation einer Unternehmensbefragung. Gütersloh

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.

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.[31] 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.[32]"

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.[33] Auf diese Weise trainieren die Teilnehmer spezielle Verhaltensweisen, die zu mehr „commitment" und Veränderungsbereitschaft führen.[34] 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 „Informationsdrehscheiben" bezeichnen, als „Lernorte", um – oftmals verborgene – Motivationen kennenzulernen, als „Treffpunkte des Netzwerkens", bei denen unterschiedliche Sichtweisen zusammengeführt werden, Normen und Werte bewusst werden oder sich ggf. wandeln können.[35]

Einen weiteren Schlüssel zur Gewährleistung von Gleichrangigkeit verbindet sich mit dem Begriff der „Gabe"[36], 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 Gegenlei-

31 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."
32 Weber, Susanne Maria (2007). Machtfreie Räume schaffen? In: Weiterbildung, Heft 5, S. 10–13
33 Bruck, Walter. Müller, Rudolf (2007). Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen. Offenbach S. 6
34 Bruck. Müller (2007). S. 29
35 Bruck. Müller (2007). S. 32–34
36 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 archaiques. 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.

stung, sondern in vielen Fällen vor allem einen positiven Effekt für den gemeinnützigen Partner, die Gesellschaft und dann erst für das Unternehmen 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“[37] 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“[38] 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 (nichtmonetären) Gegengabe im Sinne „Ware gegen Ware“.[39] 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. [40]

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

37 Rehm (2009), S. 58
38 Rehm (2009), S. 56
39 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.
40 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 ein 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 Ausbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 31, S. 26–31, S. 27.

nach Möglichkeit in ihrem Geldwert berechnet werden. So wird verdeutlicht, dass Kompetenz- und Zeitspenden ebenfalls einen Wert darstellen.[41] 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.[42] Die Engagements wurden z. B.in die Kategorien „Anpacken ohne besondere Kompetenzanforderungen“ (bis 15 Euro), „handwerkliche Tätigkeiten“ (20–40 Euro) und „Fachberatung“ (60–100 Euro) unterteilt.[43] Auf diese Weise bekommt die achtstündige Beratung eines Rechtsanwalts für eine NPO mit einem veranschlagten Stundensatz von 80 Euro einen Wert in der Gesamtverbuchung von 640,– Euro. Derart summiert, belaufen sich die reziproken Taten pro Marktplatz bisweilen auf über 50.000 Euro.

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 haben signifikante fiskalische und gesellschaftliche Effekte.[44] 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,– Euro taxiert werden.[45] 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 zu-

41 Außerdem erhalten sie hiermit neben der nackten Zahl der getroffenen Engagementvereinbarungen ein für die Presse wie für (potenzielle) Unterstützer greifbares Ergebnis.
42 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. „Gemeinwohlentwicklung verdient unentgeltliches Engagement von Seiten der Unternehmer“, könnte die aktive Botschaft der lokalen Marktplatz-Organisatoren sein.
43 Die Bertelsmann Stiftung setzt bei der Berechnung des Geldwertes nur einen beispielhaften Rahmen und macht keine Vorgaben dabei. Die Ansätze werden lokal ausgearbeitet.
44 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)
45 Die Zahlen beruhen auf mündlichen Rückmeldungen diverser Marktplatz-Organisatoren. Ausführliche Informationen zur Finanzierung eines Marktplatzes erhält man im Leitfaden zur Marktplatz-Methode.

stande – 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 Mittlerorganisationen

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 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 müssen.[46] 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.[47]

Den koordinierenden Organisatoren kommen vor Ort im Projektmanagement von „Gute Geschäfte“ zwei grundlegende Aufgaben zu[48]: 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 Or-

46 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
47 Mittlerorganisationen sind demnach nicht Adressaten des Engagements.
48 Die Argumentation beruht auf Jakob. Janning. Placke. (2008). S. 30f

ganisatoren 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.[49] 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.[50]

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 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

49 Egon Endres spricht in dem Zusammenhang von „Grenzgänger-Management". Vgl. Endres, Egon (2008). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Bertelsmann Stiftung (2008). S. 46–58
50 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).

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.[51] 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 Formen freiwillig-verbindlicher Zusammenarbeit Muster von zukünftiger gesellschaftlicher Koordination im Lokalen vorweg nehmen.[52]

Solche Formen des regsamen 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.[53]

51 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.
52 Holtkamp u. a. (2006), S. 33–38
53 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 15.000 bis ca. 20.000 Euro rechnen und hierfür eine entsprechende Refinanzierung organisieren.

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 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 Filmen[54] und weiteren Informationen besteht.[55]

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 Kontaktanbahnung 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.[56]

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.[57] 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

54 Die Zielgruppe eines dreiminütigen Films sind Unternehmen, die das ungewöhnliche Format der Marktplätze kennenlernen wollen. Ein ca. zehnminütiger Film stellt die wesentlichen Inhalte des Projektmanagements vor und richtet sich an lokale Projektorganisatoren.
55 Die lokalen Verantwortlichen können u. a. unentgeltlich einen Koffer bestellen, der die wesentlichen Utensilien für einen Marktplatz enthält.
56 Über die Unterstützungsmöglichkeiten informiert www.gute-geschaefte.org.
57 Siehe dazu Barth, Jonna (2007). Corporate Citizenship aus der Sicht der Landespolitik. Verständnis, Ziele, Instrumente. Wiesbaden: Gabler

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 verbindlichen Parametern arbeitet[58], hat ganz andere Implikationen als etwa die Frage, wie eine Erfolg versprechende Organisationsform auf andere gesellschaftlichen Verhältnisse übertragen werden könnte.[59]

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.

58 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.

59 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)

Insgesamt betrachtet stellt der Weg zur Ausbreitung von Marktplätzen den Versuch dar, die Skalierungsstrategie der Methode anzupassen: Sie favorisiert „lose Koppelung“[60] 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.[61]

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“[62] 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.

60 Holtkamp u. a. (2006), S. 36
61 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
62 Vgl. Folkerts, Liesa (2001). Promotoren in Innovationsprozessen. Empirische Untersuchung zur personellen Dynamik. Wiesbaden

Vergleich unterschiedlicher Anbahnungswege zu Kooperationen

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. Tabelle 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.[63]

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.“[64]

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.[65] 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.[66] 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.[67] 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.

63 „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
64 Janning, Heinz. Bartjes, Heinz (2000). Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Stuttgart, S. 34
65 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)
66 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
67 www.seitenwechsel.ch, www.seitenwechsel.org

Tabelle 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 Gruppenarbeitseinsatz, 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 Mindestmitarbeiterzahl in Teamgröße	Unternehmen jeder Größe	Unternehmen jeder Größe	Unternehmen werden gezielt angesprochen; die Wettbewerbsgewinner 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
Verbindlichkeit der zustande kommenden Kooperation	Divers	Divers	Divers	Hoch	Mit zunehmender Dauer Hoch	Hoch
Gleiche Augenhöhe 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

Außerdem fokussieren die unterschiedlichen Anbieter, die sich trotz aller Lizenzierungsbeschränkungen dennoch lokal und regional gebildet haben, das Thema Kooperation in unterschiedlicher Weise.[68] Die SeitenWechsel®-Trägerorganisation selbst thematisiert diese Komponente auf der deutschen Homepage wenig. Eine Mitarbeit von Angestellten aus Unternehmen wird sich sicherlich in den diversen Seitenwechsel-Ausformungen ergeben, weil viele Teilnehmer die Woche als Chance zu einem sich anschließenden Engagement sehen.[69] 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 steht[70]; 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.[71]

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 Volunteering[72] 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.

68 Das Münchener Projekt „Switch“ und das Hannoveraner Projekt „Altera“ haben dem hingegen die Thematik Koopeation ausführlich in die Fortbildung integriert. http://www.mimona.de/global/download/%7BD7B4FD54-C2FD-4657-8068-88F99CA87783%7D.pdf, Janning, Placke (2002).
69 Im Gegenzug muss kritisch gefragt werden, inwieweit Führungskräfte aus Unternehmen Zeit zu einem (freiwilligem) Engagement haben.
70 Janning. Placke. (2002). S. 7
71 Waibel. Endres. (1999) S. 10f
72 Unter „Corporate Volunteering“ versteht man freiwilliges Arbeitnehmerengagement im Zusammenhang mit dem zivilgesellschaftlichen Engagement von Unternehmen.

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 an einem Tag von Nicht-Fachkräften im Bereich „helfende Hände“ beschränkt. Es geht bei solchen ca. sechs bis acht Stunden dauernden Teamtagen 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.[73] 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.“[74]

Mentoren- und Patenmodelle

Sowohl im Blick auf Mentoren- oder Patenmodelle[75] 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 rekurriert, 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.

73 Weitere Zielsetzungen sind u. a.: Hinführung von Menschen zum Engagement und öffentlichkeitswirksame Aufmerksamkeit für bürgerschaftliches Engagement schaffen.
74 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
75 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.[76] 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.[77] 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.

76 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.
77 Erste unverbindliche Schätzungen unter den Organisatoren besagen, dass ca. 70% der Vereinbarungen tatsächlich umgesetzt werden.

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, 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.[78] 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.[79] Es entsteht durch die Marktplätze zudem ein System von „unverbindlichen Verbindlichkeiten", bei dem man sich nicht auf einen langen Prozess verpflichten muss[80], 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"[81] 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 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

78 Vgl. Schultheis, Jürgen (2007). Der Kitt für die Gesellschaft. In: Frankfurter Rundschau. 4. April
79 Danke an Dieter Schöffmann für diese These.
80 Diesen Hinweis verdanke ich meiner Kollegin Birgit Riess.
81 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

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.[82]

In der Marktplatz-Methode steckt Potenzial, wenn es um die Fortentwicklung kreativer Formen bürgerschaftlichen Engagements geht. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Herbst 2009) stellt sich heraus, dass Formen und Inhalte des Marktplatzes modifiziert oder weiter entwickelt werden können. So wurde 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.[83] 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 Organisierung von freiwilligem Arbeitnehmerengagement integrieren, wie es in den Niederlanden bereits die Fortis Bank macht.[84]

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.

82 Ganz zu schweigen davon, dass Mitarbeiter aus der kommunalen Verwaltung sich selbst auf einem Marktplatz engagieren könnten.
83 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.
84 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.

Man sieht, der Phantasie sind vorerst keine Grenzen gesetzt. Last but not least soll noch der Hinweis gegeben werden, dass die Bertelsmann Stiftung gegenwärtig 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.[85] 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 17 Jahre Berufserfahrung in Non-Profit-Organisationen als Erwachsenenpädagoge, Projektmanager und Geschäftsführer. Diverse Veröffentlichungen zu den Themen Corporate Citizenship und bürgerschaftliches Engagement. Arbeitsschwerpunkte: Zivilgesellschaftliches Unternehmensengagement, Kooperationsmanagement, neue gesellschaftliche Kooperationen, im Programm verantwortlich für die „Marktplatz-Methode“ (www.gute-geschaefte.org)

85 In Österreich haben mittlerweile drei Marktplätze erfolgreich stattgefunden (Stand November 2009).

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.

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_jpdownloads/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´Echange dans les Sociétés archaiques. In: L´Année Sociologique,[11] 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 Gemeinsinn. 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.

Statement von Henk Kinds zum Artikel

Community Partnership Consultant, Deventer, Niederlande

Mir scheint, dass in diesem Artikel zum ersten Mal ausführlich darüber nachgedacht und geforscht worden ist, in welchem gesellschaftlichen Umfeld sich die Marktplatz Methode bewegt. Insofern ist die selbst gestellte Hauptaufgabe des Artikels gelungen, die Marktplatz-Methode in den wissenschaftlichen Diskurs zu integrieren. Von den Niederlanden aus betrachtet können wir vieles daraus lernen. Eine lohnenswerte Aufgabe wäre es beispielsweise, diesen Artikel zu übersetzen und seine Gedanken in die hiesige Weiterentwicklung der Methode einzubringen. Aber auch die im Artikel geäußerten Ideen zu den „Brücken bauenden Mittlerorganisationen" und der Entwicklung von neuen gesellschaftlichen Kooperationen im Allgemeinen sind für die hiesige Entwicklung sehr anregend. Im besonderen fand ich es interessant zu lesen, wie die Intention „gleiche Augenhöhe" die Gelegenheit zur Herstellung von komplexen Loyalitäten schafft. Hinzu tritt das Plädoyer zur Entwicklung eines umfassenden Grenzgänger-Managements. Das alles wird durch unsere Erfahrungen unterstützt.

Die öffentliche Hand kann durch eine systematische Untersützung dieser Ideen sehr viel gewinnen, wenn sie verstehen lernt, wie Unternehmensengagement gezielt und dauerhaft Beiträge zu wichtigen kommunalen Fragen liefern kann. Wie Gerd Placke richtig betont: Es lohnt sich diese Investitionen zu machen. In der Zukunft hoffentlich weiterhin mit der Marktplatz-Methode als Ansatz. Wir benötigen mehr Anerkennung für dieses bedeutsame Lernfeld, insbesondere mit einer Fokussierung auf spezifische lokale Themen, besondere Zielgruppen und Stadtteile. Die Bertelsmann Stiftung kann auch weiterhin insbesonderes in Kooperation mit Firmen und der Politik viele gute Beispiele liefern. Dazu kann auch unser ‚Brückenbauer-Bericht' von 2002 hilfreich sein.[86] Auf Grund dieser Acht-Länder-Studie haben wir die Entwicklungen skizziert, die innerhalb des Themas „neue gesellschaftliche Kooperationen" von statten gehen können. Demnach kann man folgende Kategorien von Partnerschaften unterscheiden:

Partnerschaften	Inhalte
a) **Strategische Partnerschaften**	Kommunen, Unternehmen und Dritter Sektor in der Stadt und der Region setzen die Tagesordnung
b) **Programmatische Partnerschaften**	Themen-, Zielgruppen und Stadtteilbezogen anhand strategischer Prioritäten und/oder praktischer Gelegenheiten
c) **Praktische Partnerschaften**	Vermittlungspunkte für bürgerschaftliches (Unternehmens)Engagement & Corporate Volunteering/Methoden: Aktionstag & Marktplatz usw.
d) **Professionelle und Infrastrukturelle Entwicklung**	Resourcezentren/Ausbildung/ Forschung

86 http://www.community-partnership.nl/LinkClick.aspx?fileticket=8boDqvZbJJY%3d&tabid=71&mid=712, Zugriff: 1. Oktober 2009

Wichtig dabei ist m. E. zu verstehen, dass die Entwicklung von Mittlerfunktionen auch eine Marktentwicklung ist – und sein soll. Dies im Sinne einer interektoraler Organisationsberatung und Partnerschaftsmanagement. Ich verweise an dieser Stelle an meinen Artikel in der „Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure"-Publikation der Bertelsmann Stiftung.[87] Zum anderen möchte ich resümieren, was ich anläßlich meines „Expertenbesuchs" 2007 in der Kölner Freiwilligen Agentur beispielhaft empfohlen habe:

1. Grenzgänger bleiben:

Mit ihrem Leitziel der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements bewegt sich die Kölner Freiwilligen Agentur im Nonprofit- wie im Profitbereich und hat so eine typische Grenzgängerpositionen zwischen den unterschiedlichen Kulturen, quer durch Sektoren und Institutionen. Dadurch sammelt die Kölner Freiwilligen Agentur wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements sowohl für den kommerziellen als auch für den gemeinnützigen Sektor.

Bei der Weiterentwicklung des Bereichs Corporate Volunteering sollten engagierte Unternehmen mit einbezogen werden, da sie zum einen ihren Bedarf kennen sowie Erfahrungen über die Möglichkeiten und Grenzen der bestehenden Angebote haben und zum anderen über Fachkompetenz verfügen, die wertvolle Impulse geben kann. Zudem empfiehlt sich, Unternehmen auch eine zentrale Bedeutung und aktive Beteiligung an der Trägerschaft und Entwicklung von Mittleragenturen und ihren Dienstleistungen zu ermöglichen.

2. Die Professionalisierung gestalten:

Das Angebotsprofil muss sich den Bedarfen der unterschiedlichen Partner bzw. Kunden anpassen und erweitern, dies kann z. B. durch die Beratung der Nonprofit-Organisationen bei der Entwicklung von langfristigen und tiefergehenden Engagementprojekten statt kurzfristiger und oft handwerklich ausgerichteter Aktionstage geschehen.

Die Kölner Freiwilligen Agentur hat das Bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen mittels Personal und Kompetenz über ihre Region hinaus maßgeblich mitgestaltet. In diesem entstandenen Markt treten immer mehr gewerbliche und gemeinnützige Dienstleister ein. Die Kölner Freiwilligen Agentur sollte, um zu überleben oder auch ihre Spitzenreiterposition zu bewahren, Standards für ihre Angebote entwickeln und die Produktpalette differenzieren.

Die Kölner Freiwilligen Agentur sollte bei der Weiterentwicklung der Angebote das Wissen externer Fachleute für den jeweiligen Bereich nutzen. Dies können beispielsweise

87 Bertelsmann Stiftung. (Hrsg.), 2008. Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen, Gütersloh, S. 133–147

Personalentwickler in Fortbildungsprogrammen wie SeitenWechsel oder Marketingfachkräfte in der Öffentlichkeitsarbeit sein.

3. Vorreiter bleiben und die Spitzenposition behalten

Die Kölner Freiwilligen Agentur muss ihr Kernziel – die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements in Köln – stets vor Augen haben, um ihren Zweck zu erfüllen und sich von anderen, insbesondere gewerblichen Dienstleistern zu unterscheiden.

Als Grundlage der Arbeit soll die gesellschaftliche Bedeutung von Corporate Volunteering deutlich gemacht werden. Hier ist eine Kooperation bzw. die Unterstützung der Forschung zum Bereich Corporate Volunteering empfehlenswert.

Eine weitere Voraussetzung für den Beibehalt der Marktpositionen ist eine Sammlung von Daten, Fakten und Kontakten der Engagierten bzw. Engagementinterresierten regionalen und überregionalen Vertreter/-innen.

Zum Autor

Henk Kinds (NL, 1950) ist diplomierter Gemeinwesenarbeiter (Msc) und hat in 1994 Community Partnership Consultants (CPC) gegründet.

CPC ist ein internationales Beratungsbüro mit dem Sitz in Deventer (NL). Der Schwerpunkt liegt auf Trends im bürgerschaftlichen Engagement und Partnerschaften zwischen dem Profit- und dem Non-Profitsektor (coporate citizenship & corporate volunteering). Das Büro berät nicht nur, sondern initiiert zur Anregung sozialer Erneuerung auch (internationale) Forschung und veranstaltet (internationale) Konferenzen und Studienreisen. Henk Kinds ist mit CPC Mitglied in unterschiedlichen Netzwerken; international in ‚CSR 360° Global Partners Network', national in ‚MVO Nederland' und in Deutschland in ‚3Win Institut für Bürgergesellschaft' mit Sitz in Köln.

Über die Bertelsmann Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie Internationale Verständigung und fördert das friedliche Miteinander der Kulturen. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen. Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete, gemeinnützige Einrichtung hält die Mehrheit der Kapitalanteile der Bertelsmann AG. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet operativ und ist unabhängig vom Unternehmen sowie parteipolitisch neutral.

In der Tradition des Gründers Reinhard Mohn setzt sich das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ dafür ein, die Akteure aus Politik, Wirtschaft und Bürgergesellschaft gleichermaßen einzubinden, wenn es darum geht, die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern. Insbesondere Unternehmen können mit ihren Kompetenzen und Ressourcen einen Beitrag leisten, drängende gesellschaftliche Probleme zu adressieren – in Deutschland wie auch im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten. Letztlich ist es im wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmen, sich an der nachhaltigen Gestaltung gesellschaftlicher Entwicklung zu beteiligen. Denn Unternehmen sind Teil der Gesellschaft. Ohne ein intaktes gesellschaftliches Umfeld kann kein Unternehmen langfristig erfolgreich bestehen. Ohne wettbewerbsfähige und erfolgreiche Unternehmen gibt es keinen gesellschaftlichen Wohlstand.

Das Programm hat es sich in diesem Sinne zur Aufgabe gemacht, für mehr gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu werben. Wir entwickeln Instrumente auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene, um bereits bestehendes beispielhaftes Engagement sichtbarer zu machen und damit anderen ein Vorbild zu geben. Wir geben praktische Handreichungen, wie Unternehmen ihre Wertschöpfungsprozesse sozial- und umweltverträglich gestalten und sich für ihr gesellschaftliches Umfeld engagieren können. Besonderen Wert legen wir darauf, den Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und sozialen Akteuren zu fördern. Mit derartigen neuen gesellschaftlichen Kooperationen können Kompetenzen und Ressourcen gebündelt und das gemeinsame Engagement noch produktiver ausgestaltet werden.

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/csr
www.csr-weltweit.de
www.unternehmen-fuer-die-region.de
www.verantwortungspartner.de
www.gute-geschaefte.org

Wir versenden vier Mal pro Jahr einen Newsletter zum Thema “Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen”. Wenn Sie den kostenlosen Newsletter beziehen möchten, senden Sie eine E-Mail an: regina.buerkle@bertelsmann-stiftung.de.

Impressum

Herausgeber:

© Bertelsmann Stiftung 2009

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

Dr. Gerd Placke

Texte:

Prof. Dr. Gisela Jakob
(Hochschule Darmstadt, FB Gesellschaftswissenschaften und Soziale Arbeit)
Henk Kinds
(Community Partnership Consultants (CPC), Deventer)
Dr. Gerd Placke
(Bertelsmann Stiftung, Gütersloh)

Gestaltung:

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildnachweis:

Thomas Kunsch, Bielefeld

Adresse | Kontakt
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Programm Gesellschaftliche Verantwortung
von Unternehmen
Dr. Gerd Placke
Telefon 05241 81-81233
gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de
www.gute-geschaefte.org

www.bertelsmann-stiftung.de

BertelsmannStiftung