# Kooperationen durch Promotoren

## Über die Entstehung integrativer Kooperationen zur Realisierung von Corporate Social Responsibility-Projekten

**KRISTIN VORBOHLE***

*Vorstellung eines Dissertationsprojektes*

### 1. Thematischer Auf- und Umriss

Kooperationen zwischen profit- und nicht profitorientierten Organisationen sind sowohl für Unternehmen als auch für Nonprofit-Organisationen (NPOs)[1] keine Neuheit, wenngleich die wissenschaftliche (empirische) Forschung starke Defizite in diesem Bereich aufweist (vgl. Prinzhorn 2007: 125; Austin 2000: 93f.; Birkhölzer et al. 2004: 31; Rudolph 2004: 41). Da diese Art der Kooperation für beide Partner vor allem im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) immer größere strategische Bedeutung erlangt, kann dieses Forschungsfeld als zukunftsweisend bezeichnet werden (vgl. beispielhaft Prinzhorn 2007: 125; Drucker 1989: 88; Wieland 1999: 33; GTZ/Bertelsmann Stiftung 2007)[2]. Eine Studie des Centrums für Corporate Citizenship Deutschland zeigt, dass 47 % aller sich engagierenden Unternehmen mit gemeinnützigen Organisationen zusammenarbeiten. In diesen Interaktionen mit gemeinnützigen Partnern werden „in der Regel Projekte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme erarbeitet" (2007: 16).

Auf der einen Seite versprechen intersektorale Kooperationen ein Instrument zu sein, mit dem globalen Herausforderungen begegnet werden kann. Auf der anderen Seite bringen sie aber auch andere, neue Probleme mit sich. Kritisch ist beispielsweise die unterschiedliche kulturelle Herkunft der Kooperationspartner, die nicht nur in verschiedenen Sphären agieren, sondern deren Handeln auch verschiedene Maximen zugrunde liegen, was die Kommunikation und das Zusammenkommen für eine Kooperation zwischen Unternehmen und NPO erschwert (vgl. Prinzhorn 2007: 125f.).

---

* Kristin Vorbohle, M. A., Institut für werteorientierte Unternehmensführung, Tel.: +49-(0)69-269 22043, Fax: +49-(0)6301-718633, E-Mail: vorbohle@werteorientierteUnternehmensfuehrung.de, Web: www.werteorientierteUnternehmensfuehrung.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, gesellschaftliche Verantwortung kleiner und mittlerer Unternehmen, intersektorale Kooperationen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.

1 Nonprofit-Organisationen (NPOs) werden in dieser Arbeit als nicht-profitorientierte, nicht-kriminelle, nicht-gewalttätig orientierte Organisationen verstanden, die nicht vom Staat eingerichtet wurden. Vertiefend siehe Take (2002) und Birkhölzer et al. (2004).

2 Die Tatsache, dass hier von *Corporate* Social Responsibility gesprochen wird, deutet bereits an, dass diese Forschungsarbeit die Perspektive der Unternehmen einnimmt. (Integrative) Kooperationen, die Unternehmen mit NPOs durchführen, fallen für diese in den CSR-Bereich.

Für das Zustandekommen übersektoraler Kooperationen versagt der beispielsweise für monosektorale Kooperationen funktionierende Marktmechanismus. „Potential partners do not have good information sources about one another or established mechanisms for seeking each other out“ (Austin 2000: 88). Der Marktplatz, auf dem sich NPOs und Unternehmen treffen können ist „underdeveloped and unefficient“ (vgl. ebd.), da die Kommunikation von Angebot und Nachfrage nicht wirkt. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Kooperationen und der Kooperationspartner gibt es weder ein festes Verfahren für die Abwicklung von Transaktionen noch einen Marktpreis (vgl. ebd.: 89).

Dies wirft allerdings die grundlegende Frage auf, warum Unternehmen und NPOs unter diesen Umständen überhaupt kooperieren bzw. nach Kooperationspartnern suchen. Für die langfristige Ressourcensicherung eines Unternehmens ist CSR ein wichtiger strategischer Faktor, den es langfristig in die Unternehmensstrategie zu implementieren gilt. Angesichts des sich ändernden Einflusses des Nationalstaates und der damit verbundenen Veränderung der globalen Ordnungspolitik erlangen Konzepte wie das der CSR im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung immer größere Bedeutung (vgl. Wieland 1999: 11ff.; Prinzhorn 2007: 127, 136). Das Phänomen der Corporate Social Responsibility ist demzufolge als Suche nach Auswegen aus dieser Situation zu verstehen. „Anstelle wechselseitiger Verantwortungs- und Schuldzuweisungen (‚Staats- und Marktversagen') eröffnet Corporate Citizenship[3] neue Möglichkeiten der Interaktion und Kooperation zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen“ (Backhaus-Maul et al. 2008: 20f.). Es geht um die „Beteiligung an gesellschaftlicher Problemlösung mit Hilfe unterschiedlicher Unternehmensressourcen“ (Polterauer 2008: 152).

Im Folgenden werden verschiedene Kooperationstypen sowie ihr Bezug zu Corporate Citizenship- und Corporate Social Responsibility-Ansätzen vorgestellt (Kap. 2). Nach einer kurzen Darstellung des theoretischen Zugangs (Kap. 3) werden erste Ergebnisse der Expertenbefragung zur Rolle von Mittlern bei der Entstehung von Kooperationen zur Realisierung von CSR-Projekten vorgestellt (Kap. 4). Kapitel fünf gibt einen Ausblick auf ausstehende Forschungsarbeiten im Rahmen dieses Dissertationsprojektes.

## 2. Im Fokus: Intersektorale Kooperationen und CSR

1980 konnte Ronald Burt den Einfluss interorganisationaler Tätigkeiten von Organisationen auf deren Erfolg nachweisen (vgl. Astley/Fombrun 1983: 583f.). Diese interindustriellen Beziehungen bezeichnen Astley und Fombrun als „conjugate collectives“ (ebd.: 583). Konjugate Kollektive sind Systempartnerschaften, die auf zwei Arten denkbar sind:

> „(1) Im Tauschmodell werden Leistung und Gegenleistung im Rahmen eines vorab definierten Projektes aufgrund von reziproken Gewinnmöglichkeiten oder zur Minimierung von Risiken und Kosten ausgetauscht; (2) im Poolmodell werden Ressourcen zusammen gelegt, um eine Aufgabe zu lösen, welche auch von einem der Partner singulär gelöst werden könnte, jedoch gemeinsam aus politischen, finanziellen oder organisatorischen Erwägungen heraus angegangen wird.“ (Prinzhorn 2007: 126)

---

3 „Corporate Citizenship“ entspricht inhaltlich der in diesem Beitrag verwendeten CSR-Definition.

Eine ähnliche, aber präzisere Einteilung nimmt Austin (2000: 71ff.) vor. Eine Kooperation kann verschiedenartiger Natur sein oder verschiedene Stadien durchlaufen. Diese sind der philanthropische Typ (geprägt durch einseitige Geld- und Sachspenden), der transaktionale Typ (bei dem Ressourcen für spezifische Zwecke ausgetauscht werden, wie beispielsweise das Cause-Related-Marketing, Sponsoring oder Corporate Volunteering)[4] sowie der integrative Typ, bei dem die Ziele und Beteiligten beider Organisationen beginnen, in gemeinsame Tätigkeiten überzugehen und die Organisationen bis zu einem bestimmten Grad ineinander verschmelzen oder gar neue Entitäten hervorbringen. Während ein Großteil aller Kooperationen philanthropischer Art ist und eine signifikante Anzahl transaktionale Kooperationen sind, stellen integrative Kooperationen nur einen kleinen, aber wachsenden Anteil aller Kooperationen dar (vgl. Austin 2001). Sie ähneln vom Grad der Kooperation einem Joint Venture, da sie die integrativste und komplexeste Form einer cross-sektoralen Kooperation darstellen. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an beigemessener Wichtigkeit der gemeinsamen Aufgabe, Engagement, Komplexität, strategischer Bedeutung und Ressourceneinsatz aus. Integrative Kooperationen stehen im Fokus der Untersuchung. Obgleich diese Typen auf einem Kontinuum angesiedelt sind und Kooperationen oft in Hybridformen stattfinden oder sich von einem Stadium ins andere entwickeln (sowohl ‚aufwärts' als auch ‚abwärts'), können diese drei Typen wie folgt schematisch charakterisiert werden:

| | **Stage 1** | **Stage 2** | **Stage 3** |
|---|---|---|---|
| **Nature of relationship** | **Philanthropic** | **Transactional** | **Integrative** |
| Level of engagement | Low | >>>>>>>>> | High |
| Importance of mission | Peripheral | >>>>>>>>> | Central |
| Magnitude of resources | Small | >>>>>>>>> | Big |
| Scope of activities | Narrow | >>>>>>>>> | Broad |
| Interaction level | Infrequent | >>>>>>>>> | Intensive |
| Managerial complexity | Simple | >>>>>>>>> | Complex |
| Strategic value | Minor | >>>>>>>>> | Major |

*Abbildung 1: Cross Sector Collaboration Continuum (Austin 2000: 72)*

Kooperationen sollen in diesem Dissertationsprojekt auf ihren Beitrag zur Realisierung von Corporate Social Responsibility-Projekten hin untersucht werden. In diesem Zusammenhang wird erneut deutlich, warum zwischen unterschiedlichen Interaktionsgraden von Unternehmen und Gesellschaft bzw. verschiedenen Arten von Kooperationen unterschieden werden muss.

Philanthropische Kooperationen sind aufgrund ihrer strategischen Unangebundenheit an das Handeln des Unternehmens als Bestandteil von Corporate Citizenship zu beschreiben (vgl. Carroll 1991: 42 und 1998: 5; siehe auch Prinzhorn 2008: 263). Transaktionale Kooperationen können, unter bestimmten Voraussetzungen, bereits ein

4 Siehe zu dieser Unterteilung auch Austin (2001).

Instrument des CSR-Konzeptes darstellen. Bei dieser Art von Kooperation gilt, dass „the organizations' core capabilities begin to be deployed and the partnership is more important to each other's missions and strategies" (Austin 2001: 1). Während das Konzept des Corporate Citizenship eher auf die Handlung des Unternehmens in die Gesellschaft hinein abhebt (vgl. Prinzhorn 2008: 257), berücksichtigt der Corporate Social Responsibility-Ansatz die geschäftliche und strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Für integrative Kooperation ist hingegen charakteristisch, dass „people interact with greater frequency and many more kinds of joint activities are undertaken. (…) Core competencies are not simply deployed but combined to create unique and high value combination" (ebd.: 1). Sie werden deshalb dem Ansatz der Corporate Social Responsiveness[5] zugeordnet, der den CSR-Ansatz weiter präzisiert und eingrenzt. Garriga/Melé (2004) ordnen diesen Ansatz in einer Theorien-Kategorisierung zur Beschreibung der Interaktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft, den integrativen Theorien[6] zu. Diese Theoriengruppe „looks at how business integrates social demands, arguing that business depends on society for its existence, continuity and growth" (ebd.: 57). Das *Responsive*, das diesen Ansatz zur Systematisierung der Interaktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft vom CC und CSR-Ansatz unterscheidet, ist die Identifikation gesellschaftlicher Bedürfnisse und Problemstellungen, die Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben (vgl. Ackerman/Bauer 1979). Das Unternehmen kann darauf beispielsweise im Rahmen einer (integrativen) Kooperation *antworten*. Ferner steht bei diesem Ansatz das „Issue Management" (vgl. Garriga/Melé 2004: 58) im Vordergrund, welches die gezielte Lösung einzelner, das Unternehmen tangierender Probleme beinhaltet und nicht etwa ein zwangsläufig langfristiges Engagement in bestimmten gesellschaftlichen Bereichen vorsieht.[7] Da die verschiedenen Kooperationstypen nicht klar gegeneinander abgrenzbar sind, soll in dieser Arbeit das CSR-Konzept mit Blick auf den responsiven Ansatz auch für integrative Kooperationen verwendet werden.

Die verschiedenen Kooperationsstadien bzw. -typen repräsentieren Instrumente zur Umsetzung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility (bzw. Corporate Social Responsiveness). Da Kooperationen im Hinblick auf ihre Fähigkeit hin untersucht werden, gesellschaftliche (und unternehmerische) Probleme zu lösen, muss der Fokus des Interesses auf eben diesen integrativen Kooperationen liegen.

---

5 Corporate Social Responsiveness ist ein Konzept, das in den 1970er Jahren besonders von Robert W. Ackerman geprägt wurde. Vergleiche hierzu vertiefend Ackermann/Bauer (1976).

6 Nach dieser Klassifizierung gehören transaktionale Kooperationen, die im Rahmen des hier skizzierten CSR-Ansatzes interpretiert werden, zur Gruppe der instrumentalen Theorien (vgl. Garriga/Melé 2004). Hingegen können philanthropische Kooperationen nicht eindeutig zugeordnet werden.

7 Während die Konzepte des Corporate Citizenship und der Corporate Social Responsibility auf ethischen Prinzipien basieren, ist der Ansatz der Corporate Social Responsiveness eher prozessual, was ebenfalls einen Grund für die gemeinsame Einbettung transaktionaler und integrativer Kooperationen in den Kontext von Corporate Social Responsibility darstellt (vgl. dazu ebd.: 60).

## 3. Ansätze der ökonomischen Theorie

Die zentrale und übergeordnete Forschungsfrage dieser Dissertation lautet: *Wie kommen Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs zur Realisierung von CSR-Projekten zustande?* Damit in engem Zusammenhang stehen auch die Fragen danach, wo Unternehmen und NPOs aufeinander treffen und ob es verschiedene Entstehungsmodelle für verschiedene Typen von Kooperationen gibt.[8] Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage, soll parallel zur empirischen Forschung, auf die Defizite der Theorie der Governanceethik von Josef Wieland (vgl. v. a. Wieland 1999, aber auch Grüninger 2001) bzw. des Transaktionskostenansatzes der Institutionenökonomik zur Erklärung solcher Kooperationen hingewiesen und anhand einer Erweiterung dieser Theorie durch den Routinenbasierten Ansatz der Evolutorischen Ökonomik ein neues, umfassenderes Erklärungsmodell geliefert werden.

Josef Wieland betrachtet Unternehmen als ein Kooperationsprojekt, bei dem (mindestens) zwei Ressourcenbesitzer miteinander kooperieren, mit dem Ziel der Realisierung einer Kooperationsrente (vgl. Wieland 1999: 51ff.). Für das Zustandekommen einer Kooperation sind nach Wieland zwei Faktoren relevant: die Kooperationsfähigkeit, die das aktuelle Vermögen bezeichnet, „tatsächlich und erfolgreich zu kooperieren" (ebd.: 54), und die Kooperationsbereitschaft, die diejenigen mentalen Funktionen bezeichnet, „die die Kooperationsfähigkeit aktivieren" (ebd.: 54). Diese beiden Faktoren werden in der Theorie der Governance Ethik durch die Implementierung von Kooperationswerten (wie z. B. Teamgeist, Konfliktfähigkeit und Offenheit) im Unternehmen gestärkt, um die Chancen auf eine Kooperation und die damit verbundene Kooperationsrente zu erhöhen (vgl. ebd.: 9ff.). Dem Kooperationspartner wird durch ein besonders moralisches Verhalten „signalisiert" (ebd.: 31), dass er eine Präferenz für Kooperationen hat (vgl. auch Grüninger 2001: 92f.).

Defizite weist der Wieland'sche Ansatz auf, da er die Zeitdimension sowie die Differenzen (Verschiedenartigkeit) in der Abwicklung (wirtschaftlicher) Transaktionen (vgl. ebd.: 93f.) vernachlässigt. Zwar rekurriert der Governancebegriff auf Adaptivität, d. h. die Anpassung an potentielle und tatsächliche Kooperationspartner[9], was seiner Theorie einen dynamischen Ansatz verleiht, aber weder die Entwicklung innerhalb einer Kooperation noch die Entstehung derselben beschreiben kann. Entsprechend der institutionenökonomischen Basis seiner Theorie kann eine Kooperation eben nicht über dieses transaktionale Stadium (II) hinausgehen, und integrative Kooperationen werden nicht erfasst, deren Existenz aber, wie oben gezeigt, nachgewiesen ist.[10] Des

---

8 Selsky und Parker (2005: 855) identifizieren vier separate Forschungsströmungen im Bereich der intersektoralen Kooperationen: 1. das Zustandekommen dieser Kooperationen, 2. die (erfolgreiche) Durchführung, 3. ihre Ergebnisse und 4. Erfolgsfaktoren. Der Mehrnutzen dieser Arbeit liegt darin, dass die Bereiche 1 (das Zustandekommen von Kooperationen) und 3 (ihre Ergebnisse) aufeinander bezogen und Interdependenzen ausfindig gemacht werden sollen.

9 Entsprechend neoklassischer Theorien der Ökonomie gilt für die Governanceethik nicht etwa die Maxime der Profitmaximierung, sondern die der Adaptionsfähigkeit, da ein Unternehmen an seinen Kooperationsmöglichkeiten gemessen wird (vgl. Wieland 1999: 57ff.).

10 Auch wenn integrative Kooperationen (theoretisch) auf eine transaktionale Kooperation reduzierbar sind, soll der Ansatz Wielands an dieser Stelle als unpräzise und für die Beantwortung der Forschungsfrage als nicht ausreichend angesehen werden.

Weiteren scheint eine grundsätzliche Annahme der Transaktionskostenökonomie für die Erklärung von Kooperationen zwischen Unternehmen und NPO problematisch, denn sie unterstreicht „value creation through combining similar resources and missions to achieve economies of scale or cost savings, seems less applicable to these cross-sector collaborations than to same-sector alliances" (Austin 2000: 79). Da Kooperationsrenten mit weniger Aufwand durch inter- oder intraorganisationale Kooperationen erreicht werden können, kann diese Theorie nicht die Existenz (sowie die wachsende Anzahl) *intersektoraler* Kooperationen begründen.

Die Defizite bei der Erklärung des Zustandekommens von Kooperationen in der Transaktionskostentheorie sollen mittels der Evolutorischen Ökonomik aufgearbeitet werden. Die Theorie der Evolutorischen Ökonomik versucht die Entwicklung von Entitäten über Zeit sowie deren Persistenz zu erklären (vgl. Nelson 1995, zitiert nach Becker/Wieland 2000: 28). Die zentrale Analyseeinheit dieser Theorie sind Routinen, in denen sich Organisations- und Verhaltenseigenschaften von Unternehmen äußern. Routinen werden als etwas sich wiederholendes verstanden. Marcus C. Becker (2002) versteht Routinen als eine Heuristik, die sich durch Variation weiterentwickelt.

Das Konzept der Routinen als Teil der Evolutorischen Ökonomik stellt sich weiterhin als vielversprechend für diese Untersuchung heraus, denn für das Verständnis sich entwickelnder Kooperationen sowie den Prozess des Zustandekommens einer Kooperation ist die Annahme dynamischer Prozesse (Routinen) von großer Bedeutung. Routinen eignen sich ferner als Analyseeinheit, da Unternehmenskulturen als die kompatible Interpretation der Routinen von Individuen in Unternehmen verstanden werden können (Rathe/Witt 2000: 162). Des Weiteren besitzen Routinen eine Funktion der Erwartungssicherheit, die ein „Vorausschauen" in die Zukunft ermöglicht bei gleichzeitiger Standardisiertheit der Routinen, was sowohl eine Vergleichbarkeit als auch die Kompatibilität von Routinen und damit von Kooperationspartnern zulässt (vgl. Becker 2002: 471). In ähnlicher Weise ist das Konzept der Pfadabhängigkeit in der Evolutorischen Ökonomik für diese Untersuchung interessant, da es die Entwicklung von philanthropischen zu transaktionalen und integrativen Kooperationen beschreiben kann (vgl. exemplarisch Nelson/Winter 1982; Herrmann-Pillath 2002).

Eine „gemeinsame theoretische Perspektive" von Institutionen- und Evolutorischer Ökonomie ist nach der Einschätzung von Becker und Wieland (2004: 41) „nicht unmöglich". Aufgrund ihrer Empfehlung, die beiden Theorien „nicht ineinander zu überführen, sondern [sie] zunächst als unterschiedliche Perspektiven auf gleiche Fragestellungen aufzufassen" (ebd.: 41), soll in dieser Doktorarbeit analysiert werden, inwieweit der routinenbasierte Ansatz den Transaktionskostenansatz Wielands ergänzen oder ersetzen kann. Ziel ist dabei, das Zustandekommen von Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs theoretisch zu erklären und folglich Implikationen für die Praxis geben zu können.

## 4. Die Entstehung von Kooperationen durch Mittler

In Literatur und Praxis stellen Mittler, auch „Mediatoren" (vgl. Selsky/Parker 2005: 857), „Broker" (ebd.) oder Intermediäre (vgl. Endres 2008) genannt, einen Möglich-

keit dar, das gezielte, methodische Zustandekommen[11] von (integrativen) Kooperationen zu forcieren. Diese „enabeling structure (…) is seen as a key factor facilitating collective action" (Selsky/Parker 2005: 857). Ein Ziel der explorativen Experteninterviews war es, die Aufgaben von Mittlern[12] und ihre Rolle bei der Anbahnung von Kooperationen umreißen zu können, um so eine Vorstellung von der durch Mittler induzierten Entstehung von Kooperationen zu erhalten und eine Systematik zu entwickeln. In den folgenden Kapiteln 4.1 und 4.2 werden die Teilergebnisse dieser Experteninterviews[13], die Aufschluss über das Entstehen von Kooperationen durch Mittler geben, vorgestellt. Sie machen etwa ein Fünftel dieser empirischen Daten aus. Weitere Themenblöcke sind: Erstkontakt der Kooperationspartner, Erfolgsfaktoren, Organisationskultur und die organisationseigene CSR.

### 4.1 Wer sind Mittler und was sind ihre Aufgaben?

In der Anbahnungsphase einer Kooperation kann es neben der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern, auch Aufgabe der Mittler sein, mittels der Risiko- und Potenzialanalyse Chancen und Risiken einer Kooperation auszuloten. Ihnen obliegt ebenfalls in vielen Fällen ein geeignetes, gesellschaftlich relevantes, kommunizierbares Thema für ein gemeinsames Kooperationsprojekt zu finden. Darüber hinaus bieten viele der Mittler auch CSR[14]-Strategie-Beratungen als Dienstleistung v. a. für Unternehmen an. In diesem Rahmen identifizieren sie geeignete Themen und CSR-Instrumente und loten somit aus, ob Kooperationen für diese Organisation das richtige Instrument sind, um tätig zu werden.

Des Weiteren ist es Aufgabe der Mittler die Kooperationen zu begleiten, die jeweiligen Partner zu beraten und zu coachen. Dazu gehören das Management von Kooperationsprozessen sowie die Projektplanung. Der Auftrag von Mittlern ist damit „typischer Weise nicht vorrangig [Kooperationen] zustande zu bringen. Das können die Partner aller Erfahrung nach selber. Es geht eher darum Wissen einfließen zu lassen und sicherzustellen, dass dieses Wissen auch systematisch genutzt wird. Das ist dann eher Beratung als Vermittlung, was im weiteren Prozess passiert." Mittler geben beispielsweise Rückmeldungen in das eine System, wie ihr Verhalten im anderen System wahrgenommen wird. Dazu gehört die Sicherstellung, dass die Partner klare Ziele formulie-

---

11 Das *gezielte, methodische Zustandekommen* soll hier im Kontrast zu zufällig entstandenen Kooperationen untersucht werden. Letztere wurden sowohl von den Befragten als auch in der Literatur (vgl. hierzu exemplarisch Placke/Riess 2008) beklagt und kritisiert.

12 Der doppelte Vorteil der Befragung von Mittlern im Gegensatz zu anderen Experten ist ihre exponierte Stellung während der Kooperation, die ihnen (sehr oft) Einblicke in beide beteiligten Organisationen gewährt sowie ihr Erfahrungswissen durch die Begleitung verschiedener Kooperationen von der Entstehung bis zum Projektabschluss.

13 Es wurden sieben teilstandardisierte, einstündige Experteninterviews (vgl. exemplarisch Kruse 2007) durchgeführt und nach Kuckartz et al. (2007) computerbasiert mit MAXQDA ausgewertet.

14 Auch wenn die Befragten unterschiedliche Terminologien, wie „Corporate Citizenship", „Corporate Responsibility" und „Corporate Social Responsibility" benutzten, kann aufgrund des Gesprächskontextes sowie der vorherigen Recherche nach dem CSR/CC- Verständnis der jeweilig zugehörigen Organisationen davon ausgegangen werden, dass alle Befragten im Kern mit der in Kapitel 2 dargelegten Definition von CSR übereinstimmen.

ren und diese während der Kooperation verfolgen. Des Weiteren ist es ihre Aufgabe dafür Sorge zu tragen, dass die Kooperationspartner Probleme offen vortragen und Lösungen finden oder sie machen „auf eventuelle Lücken in Ressourcen oder Kompetenzen aufmerksam, falls die Projektgruppe das selbst nicht merkt".

Während der Kooperation und besonders zum Ende des Projekts, helfen Mittler bei der Evaluation des Projektes, indem sie die Kooperation mit den Partnern im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen reflektieren und Hinweise darauf geben, wie Prozesse effizienter und zielgerichteter gestaltet werden können.

Gesonderte Aufmerksamkeit schenken die Mittler dem Abschluss des Kooperationsprojekts. Auch bei planmäßigem Abschluss einer Kooperation stellen die Projektpartner verschiedene Erwartungen an den Projektabschluss. Häufig geht für Unternehmen eine Kooperation mit Ablauf des Kooperationsvertrages und erfolgreicher Projektdurchführung die Zusammenarbeit zu Ende, während NPOs implizit eine längere Ausrichtung, über den Ablauf des Kooperationsprojektes hinaus erwarten. Damit an dieser Stelle die unterschiedlichen Erwartungen nicht unvermittelt aufeinander prallen, ist die Anwesenheit eines Mittlers hier ggf. sinnvoll und notwendig.

Obgleich laut einem der Befragten der Bedarf an Mittlern auf der Unternehmensseite wesentlich höher ist als auf NPO-Seite, sind sich die Befragten einig, dass Kompetenzen aus beiden Sektoren – aus den Bereichen Privatwirtschaft und Nonprofit-Sektor – notwendig sind, um den Beruf des Mittlers gut ausüben und an beide Sektoren anschlussfähig sein zu können. Es braucht eine Art „interkulturelle Kompetenz", um mit den Begrifflichkeiten beider Sektoren umgehen zu können.

Bezüglich der Bezeichnung des Mittlers für diese Aufgaben wurden jedoch Alternativen von den Befragten vorgeschlagen, wie „Third Party" oder „Ermöglicher". Unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Aufgaben eines Mittlers sowie seiner Position und Rolle während der Kooperation scheint die Beschreibung des umfassenderen Begriffs des „Promotors" zutreffender.

Des Weiteren kann nach den bisherigen Erkenntnissen zwischen *Prozesspromotoren*[15] und *Individualpromotoren* unterschieden werden. Erstere sehen ihre Aufgabe darin, Gelegenheiten zu schaffen, bei denen sich Unternehmen und NPOs begegnen. Sie ermöglichen Prozesse, in denen intersektorale Begegnungen möglich sind. Letztere promoten einzelne Kooperationen und setzen sich gezielter mit den jeweiligen Kooperationspartnern auseinander. Ihre Arbeit ist individueller und problembezogener. Diese Einteilung hat weiterhin den Vorteil, dass auch der Tatsache Rechnung getragen wird, dass Kooperationen in Deutschland sehr häufig durch persönliche Kontakte von Unternehmern/Mitarbeitern und das Engagement „Getriebener", d. h. von intrinsisch motivierten Unternehmern oder anderen Persönlichkeiten zustande kommen. Getriebene haben „abseits ihres normalen Arbeitsalltags Lust, Leute zusammen zu bringen und neue Projekte zu machen. Das sind letztlich informelle Außenminister. (…) Kooperationen brauchen solche Promotoren, wenn sie richtig gut werden sollen. Das heißt, wenn das ohne Mittler geht, dann muss es in Unternehmen und bei Gemeinnützigen jeweils solche Leute geben, die informell was machen können".

---

15 Endres/Puch (2008) benutzen diesen Begriff in einem anderen, aber ähnlichen Zusammenhang.

Individual- und Prozesspromotoren können auch als komplementär zueinander gedacht werden. Nachdem letztere das Aufeinandertreffen von Akteuren herbeigeführt haben, begleiten Individualpromotoren die eigentliche Kooperation.

Prozesspromotoren stellen eine Art Markt bereit (bspw. Marktplätze oder Verantwortungscluster) auf dem beide Kooperationspartner etwas anbieten und beide etwas nachfragen. Gemeinsam reagieren sie dann auf die Nachfrage aus der Gesellschaft (auf Problemstellungen und gesellschaftliche Herausforderungen). Individualpromotoren bringen Angebot und Nachfrage zueinander – häufig ermöglicht durch eigene gut ausgebaute Netzwerke. Allerdings konnte nicht festgestellt werden, dass ein Typ der beiden Promotoren zielführender bei der Entstehung integrativer Kooperationen ist. Vielmehr wurde deutlich, dass es auf die Ausgestaltung der Vermittlung der „Promotion" ankommt. So wurde die Prozessvermittlung durch die Marktplatzmethode als „niedrigschwellig" und das Konzept der Verantwortungscluster als „Prozess" und „Synergien nutzend" beschrieben. Ähnliches gilt für die Individualvermittlung. Sie kann sowohl mit dem Ziel einer philanthropischen als auch einer integrativen Kooperation durchgeführt werden.

## 4.2 Die Position der Promotoren in Kooperationen

Promotoren können ganze Organisationen oder auch Einzelpersonen sein. Um ihre Position in einer Kooperation sowie ihre Rolle besser bestimmen und systematisieren zu können, wurden die Interviewpartner gebeten, ihre Rolle in Kooperationen sowie ihre Position bezüglich der beiden Kooperationspartner bildlich darzustellen. Diese Aufzeichnungen sowie die Auswertung der Interviews ergaben, dass sich zwei der Befragten als unternehmensnahe Promotoren[16], einer als NPO-nah und drei als neutrale Promotoren bezeichnen.

Der *unternehmensnahe Promotor* beschreibt seine Position in Kooperationen nicht als neutral, sondern als Interessensvertretung und Beratungsdienstleistung für einen der beiden Kooperationspartner, wobei die Vertretung von Unternehmen in Kooperationen deutlich überwiegt: „Ich bin Dienstleister und mache, was der Kunde verlangt. Wenn er mich dabei haben will, dann gehe ich [zu Verhandlungen] mit und wenn nicht, dann nicht". Der die Kooperationen beobachtende Interviewte sieht Promotoren vorwiegend auf der Seite der Unternehmen und berichtet, dass NPOs Promotoren auch so wahrnehmen.

*Neutrale Promotoren* müssen bestimmte Kompetenzen erfüllen, wie z. B. die Begrifflichkeiten beider Sektoren kennen, beide Perspektiven einnehmen und „für die Sache das Ganze voranbringen, auch wenn man von der einen Seite bezahlt wird und die andere Seite eben nicht der Auftraggeber ist". Deshalb sind für einen der Befragten Promotoren, die nicht neutral sind, keine Promotoren, sondern ein „verlängerter Arm des Unternehmens", der keine Kommunikation der Kooperationspartner auf Augenhöhe zulässt. Im Idealfall ist es sogar so, wie einer der Interviewten berichtet, „dass Sie gar

---

16 Einer dieser beiden Befragten ist kein Promotor, wie er hier beschrieben wird, sondern ein Beobachter von Kooperationen und Promotoren und berichtet somit aus einer Meta-Ebene. Ein anderer Befragter konnte nicht zugeordnet werden. Deswegen ist hier n=6.

nicht merken, dass da jemand ist, der sich viele Gedanken darüber gemacht hat, dass die Kooperation funktioniert".

Der *NPO-nahe Promotor* stellt ein Angebot für beide Sektoren bereit, wenn auch nach eigenen Angaben die NPOs im Fokus stehen. Er sieht Promotoren als Netzwerker, die in der Rolle eines Ermöglichers sind. Insgesamt beschreibt er seine Position als einen Begleiter des Oszillationsprozesses zwischen Unternehmen und NPO, die sich näher kommen und sich auch wieder von einander entfernen.

Einer der Interviewten stellt die These auf, dass die eigene Organisationsform (profit- oder nicht-profitorientiert) des Promotors ein Indikator dafür ist, welcher Organisationsform er generell näher steht bei der Vermittlung und Begleitung der Kooperation. Für die befragten Personen bzw. deren Organisationen trifft diese Aussage zu. Der Promotor, der sich näher dem Unternehmen als der NPO zuordnet, ist selbst eine profitorientierte Organisation und der Promotor, der sich als NPO-nah beschreibt, ist selbst eine NPO. In diesem Lichte können auch die als neutral im Zentrum zwischen den beiden Partnern stehenden als Promotor interpretiert werden. Alle drei neutralen Promotoren sind auf verschiedene Weise mit beiden Sektoren verknüpft. Einer der neutralen Promotoren ist selbst Unternehmer und von einer NPO mit dem Projekt beauftragt worden, in dem Kooperationen vermittelt werden. Ein weiterer neutraler Promotor stellt mit seinem Unternehmen den Geschäftsbetrieb einer NPO dar und ist somit sowohl im profit- als auch im nichtprofitorientierten Bereich angesiedelt.[17] Ein dritter neutraler Promotor operiert im Rahmen einer NPO, die ihr Angebot mit einem sehr großen Schwerpunkt auf Unternehmen ausrichtet und kann damit Kompetenz in beiden Sektoren vorweisen.

## 5. Ausblick

Die Herausforderung der weiteren Forschungsarbeiten liegt neben der oben beschriebenen Theorieentwicklung in der Positionierung der Rolle der Mittlers bzw. der Promotoren im routinenbasierten Ansatz.

Variation, Selektion und Bewahrung sind die Paradigmen jeder evolutionstheoretischen Analyse (vgl. Herrmann-Pillath 2002). Kooperationspartner sowie die Art und Weise der Kooperation, die Kooperationskultur müssen *selektiert* und das Verhalten beider Organisationen zum Ziel der *Bewahrung* der Kooperation *variiert* werden. Die Eigenschaften einer Organisation unterliegen einer Selektion durch die Umwelt der Organisation. Über Interaktoren stehen Organisationen im Austausch mit der Umwelt. Sie stellen die „System-Umwelt-Grenze" dar und sind für die umweltinduzierte Veränderung von Routinen verantwortlich (vgl. Herrmann-Pillath 2002; auch Hodgson/Knudsen 2004). Letztere werden im Modell der Erbenselektion („successor selection", Hodgson/Knudsen 2004: 294) durch die Interaktion von Individuen oder Gruppen (bzw. an der Kooperation beteiligten Teams) mit der Umwelt verändert. Diese im Austausch mit der Umwelt stehenden Individuen bzw. Teams stellen dann die Interaktoren dar. Auch Promotoren nehmen eine solche – wenn auch exogene, d. h. von

17 Neben der neutralen Mittlertätigkeit bietet das Unternehmen auch Beratung für Unternehmen im CSR-Bereich an, wo hingegen keine Neutralität zum Unternehmen gewahrt wird.

außerhalb der Organisation kommende (vgl. Becker et al. 2005: 776) – Vehikelposition zur Veränderung von Routinen ein. Neutrale Promotoren sind damit Interaktoren für beide Organisationen und wären damit in der Position, die Routinen beider Organisationen zu beeinflussen. Geprüft werden muss, inwiefern ein Interaktor in zwei Organisationen fungieren kann und wie eine solche aktive Veränderung von Routinen und damit der Organisationskultur im Einzelnen aussehen kann.

## Literaturverzeichnis


*Ackerman, R. W./ Bauer, R.* (1976): Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma, Reston.

*Astley, W. G./ Fombrun, C. J.* (1983): Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, in: Academy of Management Review, 8(4), 576-587.

*Austin, J.* (2000): Strategic Collaboration between Nonprofits and Business, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29(1), 69-97.

*Austin, J.* (2001): Connecting with Nonprofits, in: Harvard Business School Working Knowledge.

*Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./ Nährlich, S./ Polterhauer, J.* (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte, in: Ders. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 13-42.

*Becker, M.* (2002): Wiederkehrende Handlungsmuster, Rekonstitutivität und Heuristiken, in: Lehmann-Waffenschmidt, M. (Hrsg.): Perspektiven des Wandels. Evolutorische Ökonomik in der Anwendung, Marburg: Metropolis, 467-488.

*Becker, M./ Lazaric, N./ Nelson, R./ Winter, S.* (2005): Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change, in: Industrial and Corporate Change, 14(5), 775-791.

*Becker, M./ Wieland, J.* (2000): Methodologische Grundlagen der neuen Organisationsökonomik. Berührungspunkte und Differenzen zwischen Neuer Institutionenökonomie und Evulotorischer Ökonomie, in: Beschorner, T./ Pfriem, R. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomie und Theorie der Unternehmung, Marburg: Metropolis, 25-50.

*Birkhölzer, K./ Kistler, E./ Mutz, G.* (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Wiesbaden.

*Carroll, A. B.* (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 34(4), 39-48.

*Carroll, A.* B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship, in: Business and Society Review, 100(1), 1-7.

*Centrum für Corporate Citizenship Deutschland* (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD, verfügbar unter: www.cccdeutschland.org, 28.01.2008.

*Drucker, P. F.* (1989): What Business Can Learn from Nonprofit, in: Harvard Business Review, July-August 1989, 88-93.

*Endres, E.* (2008): Grenzgänger – Ein neuer Managementtypus, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisation, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 46-56.

*Endres, E./ Puch, H.-J.* (2008): Die Zukunft entwerfen - Innovationsmanagement in Sozialunternehmen, in: Puch, H.-J./ König, J./ Oerthel, C. (Hrsg.): In Soziales investieren – Mehr Werte schaffen, München: Allitera, 68-77.

*Garriga, E./ Melé, D.* (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: Journal of Business Ethics, 53(1), 51-71.

*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)/ Bertelsmann Stiftung* (2007): The CSR Navogator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe, Gütersloh/Eschborn.

*Grüninger, S.* (2001): Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance, Marburg.

*Herrmann-Pillath, C.* (2002): Grundriß der Evolutionsökonomik, München.

*Hodgson, G. M./ Knudsen, T.* (2004): The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines, in: Journal of Evolutionary Economics, 14(3), 281-307.

*Kruse, J.* (2007): Einführung in die qualitative Interviewforschung, Freiburg.

*Kuckartz, U. et al.* (2007): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbanden.

*Nelson, R. R.* (1995): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change, in: Journal of Economic Literature, 33(1), 48-90.

*Nelson, R. R./ Winter, S. G.* (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/ London.

*Placke, G./ Riess, B.* (2008): Einführung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisation, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 9-19.

*Polterauer, J.* (2008): Unternehmensengagement als „Corporate Citizen". Ein langer Weg und ein weites Feld für die empirische Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland, in: Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./ Nährlich, S./ Polterhauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2149-2182.

*Prinzhorn, J.* (2007): Civil Private Partnership als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – Voraussetzungen für eine nachhaltige Zusammenarbeit aus der Perspektive von Nonprofitorganisationen, in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München: Oekom Verlag, 125-141.

*Prinzhorn, J.* (2008): Mythos oder Realität: Win-win Situationen in Civil-Private Partnerships mit Unternehmen aus der Perspektive von europäischen Nonprofit-Organisationen, in: Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./ Nährlich, S./ Polterhauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 255-274.

*Rathe, K./ Witt, U.* (2000): Evolutionäre Ansätze in der Theorie der Unternehmung, in: Beschorner, T./ Pfriem, R. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung, Marburg: Metropolis, 153-167.

*Rudolph, B.* (2004): Stand der Diskussion über Kooperationsbeziehungen von Wirtschaftsunternehmen mit dem Dritten Sektor, in: Birkhölzer, K./ Kistler, E./ Mutz, G. (Hrsg.): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 40-46.

*Selsky, J. W./ Parker, B.* (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice, in: Journal of Management, 31(6), 849-873.

*Take, I.* (2002): NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett, Wiesbaden.

*Wieland, J.* (1999/2004): Die Ethik der Governance, 3. Aufl., Marburg.