



Dr. Gerd Placke

„Gute Geschäfte“ zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen

Die Marktplatz-Methode als neuer Ansatz zur Anbahnung von Kooperationen zwischen Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Akteuren im lokalen Umfeld



Das Szenario eines Marktplatzes ist ganz einfach: Es kommen Vertreter von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen für ca. zwei Stunden an einem Ort zusammen. Durch eine gute Vorbereitung von Seiten eines Projektteams können sie dann innerhalb dieser Zeit mit Vertretern der jeweils anderen Seite über mögliche gemeinsame Projekte verhandeln. 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, so dass am Ende zahlreiche und vielfältige **formelle** Engagementvereinbarungen getroffen sind. In dieser Form haben in der Bundesrepublik seit 2007 über 50 Marktplätze stattgefunden, auf denen über 2.500 Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen im lokalen Umfeld vereinbart worden sind.¹

Die Marktplatz-Idee und ihre Strukturmerkmale

Der Charme der Marktplatz-Methode, die die Bertelsmann Stiftung mit dem Motto „Gute Geschäfte“² 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 nichtmonetären 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 aber nicht um „Transfer-Einbahnstraßen“ (Waibel/Endres, 1999, S. 10), weil auch die Non-Profit-Organisationen den Unternehmen mit den ihnen eigenen Aktivposten interessante Offerten machen. 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.

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 100 bis 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

¹ Stand Frühjahr 2009. Eine umfassende Evaluation der Ergebnisse von Marktplatz-Vereinbarungen ist für den Sommer 2009 geplant. Aus diesem Grund handelt es sich im Blick auf die Anzahl der initiierten Kooperationen um eine konservative Schätzung.

² Informationen zur ursprünglich in den Niederlanden entwickelten Marktplatz-Methode finden sich unter www.beursvloer.com. Die deutsche Variante der Marktplatz-Methode wird unter www.gute-geschaefte.org vorgestellt.



Unübersichtlichkeit trägt. Das Setting der Marktplatz-Methode ist hoch strukturiert und alles ist darauf ausgerichtet, durch die Gestaltung des Raumes und den gezielten Einsatz von Prozess-Promotoren Menschen zueinander zu bringen, den Prozess zu rhythmisieren, Ressourcen zu aktivieren und dabei Verbindlichkeit und Gleichrangigkeit herzustellen sowie konkrete Ergebnisse zu erzielen. Was sind die Strukturmerkmale eines Marktplatzes?³

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 aktiv auf Leute zugehen, denn Verhandlungszeiten sind im Stehen kürzer und die ganze Atmosphäre erscheint beweglicher. Die aufgestellten Stehtische dienen vornehmlich dem Ausfüllen von schriftlichen Engagementvereinbarungen.

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 „Kümmerer“

„Promotoren sind Personen, die einen Innovations- oder Transformationsprozess aktiv und intensiv und mit besonderem Engagement – über den ‚pflichtgemäßen Einsatz‘ hinaus – fördern“ (vgl. Artikel Promotor, 2008). Studien zu Promotorenmodellen haben gezeigt, dass diese Personen dabei helfen können, die Erfolgsaussichten von Projekten zu verbessern, indem sie Barrieren abbauen. Auf dem Marktplatz treten solche „Kümmerer“ in folgender Form auf:

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.

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 Gemeinnützigere oder Unternehmensakteure aus.

Prüfer und Experten

Die Prüfer und Experten lesen die schriftlichen 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.

Intention:

„Neue gesellschaftliche Kooperationen“

Das Tabu, direkte geldliche Unterstützung während eines Marktplatzes nicht anzusprechen zu dürfen, 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.⁴ Nur: Diese Form des Austauschs erschwert den Dialog auf gleicher Augenhöhe (nach dem Motto: „Wer bezahlt, der bestimmt!“). Eine Geldspende kann 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. Wenngleich sie keine Alternative zu sozialstaatlichen Leistungsangeboten sind, stellen solche Konstellationen insofern unverzichtbare Ergänzungen dar.

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. 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 Spendenzahlungen fixiert (Jakob, 2007). Die Marktplatz-Methode versucht mit dem beschriebenen Setting einen Weg vorzuschlagen, der die Herausforderung zur systematischen Anbahnung von Kooperationen aufgreift.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es vielfach Mittlerorganisationen – und hier insbesondere Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen – sind, die Marktplätze lokal initiieren und koordinieren. Sie begreifen diese Idee als Chance, da sie in einigen Kommunen bereits eine Schlüsselrolle im nichtmo-

³ 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 bei der Bertelsmann Stiftung zu bestellen)

⁴ Über die Corporate-Citizenship-Instrumente informiert: Habisch/Wildner/Wenzel, 2008.



netär engagierten Gemeinwesen spielen und etwa mit Freiwilligentagen oder anderen vergleichbaren Projekten schon über die notwendigen einschlägigen Organisationserfahrungen verfügen. Den koordinierenden Organisatoren kommen vor Ort im Projektmanagement von „Gute Geschäfte“ zwei grundlegende Aufgaben zu: Als „Brückenbauer“ übernehmen sie eine intermediäre Rolle, indem sie zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren und ihren unterschiedlichen Handlungslogiken vermitteln. Als „Projektentwickler“ gehen die Organisatoren über eine Vermittlungstätigkeit hinaus, denn sie regen das lokale Marktplatz-Projekt (mit) an, bringen dadurch neue Kooperationen (mit) in Gang, bauen übergreifende Netzwerke auf und werben in der Öffentlichkeit für die neu entstehenden Kooperationen.

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.⁵ Um diese „gleiche Augenhöhe“ 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“ (Weber, 2007). 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 (Bruck, 2007, S. 6). Einen weiteren Schlüssel zur Gewährleistung von Gleichrangigkeit verbindet sich mit dem Begriff der „Gabe“⁶, also der eingangs des Artikels beschriebenen wechselseitigen Transaktion zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen, die „Gute Geschäfte“ konstituiert. Durch diese andere Form des Tauschs „wird eine Vertrauensbasis geschaffen, woraus sich ein loyales Verhalten“ (Rehm, 2009, S. 56) 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 wertentsprechenden (nichtmonetären) Gegengabe im Sinne „Ware gegen Ware“ (Rehm, 2009,

S. 57-59; Offe/Fuchs, 2001, S. 427).⁷ 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 der 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.

Dr. Gerd Placke

Projektmanager im Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, verantwortlich für die „Marktplatz-Methode“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Weitere Informationen: www.gute-geschaefte.org

Quellen:

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.

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

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.

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

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

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

Mauss, Marcel (1923/1934): Essai sur le don. Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés archaïques. Paris: Presses Universitaires de France, in: L'Année Sociologique.

Rehm, Annika (2009): 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.

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.

Walz, Richard u.a. (Hrsg.) (2008): Spenden und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa. Tübingen, S. 53.

⁵ 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.“

⁶ Die Theorie der „Gabe“ ist im Wesentlichen durch Marcel Mauss in die Soziologie getragen worden (vgl. Mauss, 1923/1934). Die folgende Argumentation verdanke ich der sehr interessanten Arbeit von Annika Rehm (vgl. Rehm, 2009).

⁷ 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 u.a., 2008, S. 53 (zit. nach Priller und Sommerfeld). Die Marktplatz-Methode bezieht nichtmaterielle Gegengaben ein.