



**Reinhard Lang**

**Ein Freund, ein guter Freund....  
Die Beziehung zwischen sozialen Organisationen  
und Unternehmen in Kooperationsprojekten**

UPJ-Arbeitspapier

Die Herstellung dieses Arbeitspapiers wurde u.a. gefördert durch das



---

## IMPRESSUM

Reinhard Lang: Ein Freund, ein guter Freund.... Die Beziehung zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen in Kooperationsprojekten

Arbeitspapier der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e.V.

Im Selbstverlag hrsg. von UPJ e.V.  
© Berlin 2004

Dieses Arbeitspapier kann gegen eine Schutzgebühr von Euro 3,00 zzgl. Versandkosten bestellt werden bei:

UPJ e.V.  
Linienstr. 214 | 10119 Berlin  
Fon: +49 30 27874060  
Fax: +49 30 2787406-19  
Mail: [info@upj-online.de](mailto:info@upj-online.de)  
Web: [www.upj-online.de](http://www.upj-online.de)

## Ein Freund, ein guter Freund ...

### Die Beziehung zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen in Kooperationsprojekten

Die Basis jedes tragfähigen Kooperationsprojekts zwischen einem Träger und einem Unternehmen ist die vertrauensvolle Beziehung der beiden Partner. Anders als bei der Beziehung zur öffentlichen Verwaltung gibt es hier keine Rechtsansprüche, keine kodifizierten Antragswege oder Fristen: die Beziehung ist freiwillig - und deshalb muß sie aktiv hergestellt und gestaltet werden. Dafür setzt sich bei den mit dieser Aufgabe betrauten Profis langsam der Begriff des „beziehungsorientierten Marketing“ durch<sup>1</sup>. Die Verbindung von „Beziehung“ und „Marketing“ mutet erstmal etwas seltsam an - trifft aber den Kern der Herangehensweise: denn das Zustandekommen einer Beziehung zwischen einander i.d.R. so „fremden“ Partnern wie Unternehmen und sozialen Organisationen wird entweder dem Zufall überlassen, oder die Beziehung wird zielgerichtet hergestellt. Und das ist i.d.R. bei gemeinwesenbezogenen Kooperationsprojekten zwischen Trägern der Jugendhilfe und Unternehmen der Fall.

#### Marketing: Only those who really count

„Marketing“ bedeutet ganz allgemein: konsequent auf den Markt gerichtetes Denken und Handeln, die eigenen Aktivitäten in Richtung auf bestimmte Zielgruppen aus *deren* Perspektive betrachten und entsprechend gestalten - und zwar nicht aufgesetzt, sondern integriert in das Selbstverständnis, die Leistungen und die Entwicklungsstrategien einer Organisation. Das setzt voraus, daß klar ist, welche *Zielgruppen* angepeilt werden - auf unser Thema bezogen: welche Unternehmen tatsächlich als potentielle Partner in Frage kommen. Um Zielgruppen anpeilen zu können, muß die Organisation wissen, wo sie hin will, welches *Ziel* also angestrebt wird, zu dessen Erreichung die Kooperation mit einem Unternehmen als sinnvoll erachtet wird. Nur dann ist es möglich, die für dieses Ziel bzw. Projekt „richtigen“ Unternehmen aus der „Masse“ an potentiellen Partnern im Gemeinwesen herauszufiltern.

Solcherart Vorüberlegungen anzustellen macht Sinn, denn i.d.R. steht nur wenig *Zeit* für die Anbahnung eines Kooperationsprojekts zur Verfügung. Und damit diese wenige Zeit möglichst nutzenbringend eingesetzt wird, ist es am besten, nur wenige Unternehmen für die richtige, und das heißt zu ihnen und zum beabsichtigten Projekt passende Beteiligung mit den besten Argumenten

anzusprechen - oder andersrum: nur diejenigen anzusprechen, bei denen die Wahrscheinlichkeit, daß sie positiv reagieren, am größten ist. Die dafür notwendigen Informationen *vorab* zu beschaffen ist eine der wichtigsten Aufgaben beim Beziehungsaufbau.

#### Motive und Beweggründe beachten

Etwas genauer kann man „Marketing“ als das „zielgerichtete Herstellen und Gestalten von beiderseits nutzenbringenden Austauschbeziehungen“<sup>2</sup> beschreiben. Die Unternehmen betreiben Marketing, um uns zum Kauf ihrer Produkte und Dienstleistungen zu veranlassen, die sie möglichst schon auf unsere (vermeintlichen) Bedürfnisse abgestimmt haben. Dabei nehmen sie auf vielfältigste Weise mit den jeweils angepeilten Konsument/innen Kontakt auf, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und eine Austauschbeziehung herzustellen, auf daß diese möglichst langfristig und reichhaltig werde. Ein ähnliches Ziel verfolgen wir bei der Suche nach einem passenden Kooperationspartner auch - und müssen bei der Anbahnung der Beziehung auch eine entsprechende Haltung einnehmen („to step into your donors shoes“ - so beschreibt Ken Burnett diese Haltung).

Eine dauerhafte Beziehung kommt nur zustande, wenn beim Austausch Geben und Nehmen in einem für beide Seiten akzeptablen Verhältnis stehen. Die wichtigste Frage lautet daher: Welche Motive und Beweggründe hat mein Gegenüber, um sich an meinem Projekt zu beteiligen, bzw.: Welche Motive und Beweggründe könnten welche Unternehmen in der Region haben? Solche Motive können *firmenbezogen* sein - wie z.B. Zugänge zu (potentiellen) Konsument/innen erlangen, Maßnahmen der Personalentwicklung oder der Mitarbeiter/innen-Motivation unterstützen, politische Kontakte knüpfen, PR und Imagetransfer in Richtung auf ganz bestimmte Zielgruppen, etc. Oder sie können als Motive der entscheidenden *Personen* - z.B. persönliche Betroffenheit, Altruismus, Neugier, Profilierungswünsche, Paternalismus ggb. dem Gemeinwesen oder aufgrund eigener Erfahrungen in (Selbstverwaltungsgremien) der Jugendarbeit - ausschlaggebend für die Aufnahme einer Kooperationsbeziehung sein. Folgerichtig lautet die nächste Frage: Was davon könnte in unserem Projekt realisiert werden? Oder andersherum: Mit welchen unserer Projekte können wir welchen Motiven und Beweggründen Raum

<sup>1</sup> zwei sehr empfehlenswerte Bücher hierzu sind: Ken Burnett: Relationship Fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money. London 1992; und: Detlef Luthé: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing. Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen. Augsburg 1997. Von Ken Burnett stammen auch die i.f. verwendeten Merksätze, die nur schlecht ins Deutsche übersetzt werden können, ohne daß ein Teil ihrer Bedeutung verloren ginge.

<sup>2</sup> Reinhard Lang/Friedrich Haurert: Handbuch Sozial-Sponsoring. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen. Weinheim 1995, S.65

geben<sup>3</sup>? Der Köder muß dem Fisch schmecken - und nicht dem Angler.

### Nicht jede Beziehung paßt

Oft wird eine Organisation mit dem Projekt, das sie vorhat, die spezielle Motivlage ihres Gegenübers nicht bedienen können oder wollen. Nicht jeder (zufällige oder aktiv hergestellte) Kontakt muß (oder kann) sofort zu einer Kooperationsbeziehung ausgebaut werden, und nicht alles, was eventuell möglich sein könnte, muß auch unbedingt ausprobiert werden, wenn die beiden Partner sich nicht „aufrichtig“ zueinander bekennen und nicht eine gewisse Schnittmenge gemeinsam geteilter Werte und Überzeugungen feststellen können. Ganz unangemessen im Hinblick auf eine echte und langfristige Partnerschaft ist es auch, sich per se allen - tatsächlichen oder angenommenen - Anforderungen eines möglichen Unternehmenspartners anzupassen, nur um dessen Teilnahme an einem Projekt nicht zu gefährden. Kooperationsprojekte sind kein Selbstzweck, die Haltung gegenüber einem Unternehmen ist nicht die eines Bittstellers.

Eine Beziehung sollte auf keinen Fall darauf gegründet sein, daß sich einer der beiden Partner verbiegt - denn das führt früher oder später immer zu Konflikten und einer Gefährdung der Zusammenarbeit. Dabei kann ein Schaden (für einen selbst oder für alle Beteiligten) entstehen, dessen Behebung aufwendiger ist, als es der schnelle vordergründige Nutzen jemals sein kann. Schon deshalb müssen eventuelle Interessengegensätze *offen* angesprochen werden. Nur dann kann ein produktiver Umgang damit gefunden werden - der u.U. auch darin bestehen kann, die Beziehung abzubereiten, evtl. zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen oder anders auszurichten. Gleiches gilt auch, wenn ein Träger in dem Arbeitsbereich, in dem ein potentieller Partner eine Kooperation ansiedeln würde, nicht kompetent genug ist. In solch einem Fall ist es zwar schade, aber sinnvoller, den Kontakt an eine Organisation mit passendem Profil „weiterzugeben“.

### Die unterschiedlichen Ziele und Bewertungskriterien klären

Die Beziehung zwischen den beiden Partnern soll und muß langfristig tragen, wenn das Ziel von Kooperationsprojekten nicht in einmaligen öffentlichkeitswirksamen Aktionen und der Überreichung eines Schecks, sondern darin bestehen soll, Unternehmen als *Akteure* im Gemeinwesen in die Bearbeitung von Problemlagen einzubeziehen - oder mit ihnen gemeinsam Lösungen für Probleme zu erproben, die die Unternehmen (auch) haben. Das ist für beide „Seiten“, v.a. aber für die Unternehmen eine neue, ungewohnte Rolle - in die sie nur langsam hineinwachsen können und mit der sie (einzeln und kollektiv) zunächst mal Erfahrungen sammeln müssen, wenn langfristig sinnvolle Ergebnisse für Jugendl-

che damit erzielt werden sollen (das gilt natürlich auch für die anderen Beteiligten).

Trotzdem bleibt ein Unternehmen ein Unternehmen und wird seine Ziele bei einem Projekt immer auch in seine wirtschaftlichen Ziele einordnen und entsprechende Kriterien bei der Bewertung des Erfolges einer Kooperation (mit) zugrunde legen. Der Träger wird dagegen v.a. qualitativ-fachliche Ziele anstreben und seinerseits entsprechende Kriterien für den Erfolg eines Projekts heranziehen. Darüber muß frühzeitig gesprochen, Ziele und Bewertungskriterien ggf. konkretisiert, realisierbar angepaßt oder aufeinander bezogen, Unterschiede ggf. transparent gemacht werden, damit unterschiedliche Einschätzungen bei der Bewertung nicht zu Schuldzuweisungen führen. Mit anderen Worten: zu einer funktionierenden Kooperationsbeziehung gehört - wie im richtigen Leben - eine gewisse Konfliktfähigkeit: wie sonst sollten sich ohne Auseinandersetzungen über unterschiedliche Sichtweisen sozialer Situationen und möglicher Problemlösungen die beiden „Welten“ auch näher kommen?

### Um welche Art der Zusammenarbeit geht es?

Eine *Kooperationsbeziehung*, in der die Unternehmen als Akteure im Gemeinwesen betrachtet werden (und agieren sollen) geht, wie gesagt, über eine reine Geschäftsbeziehung hinaus: es werden gemeinsame gemeinwesenbezogene Ziele definiert, Kompetenzen und Ressourcen zusammengeführt und gemeinsam Aktivitäten geplant und (mit verteilten Zuständigkeiten) durchgeführt („etwas weniger als Freundschaft und etwas mehr als unverbindliche Transaktionen“, wie Leo Penta solche Beziehungen mit Bezug auf Community Organizing charakterisiert<sup>4</sup>).

Von einer Kooperationsbeziehung unterschieden werden kann zum einen die *Dienstleistungsbeziehung* - z.B. in Sponsoringpartnerschaften, wo i.d.R. der Austausch Geld gegen Werbung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketing des Unternehmens erfolgt. Eine Dienstleistungsbeziehung kann aber auch durch ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis definiert sein, in der das Unternehmen z.B. Geld für die fachliche Arbeit (in Form einer Dienstleistung) des Trägers bezahlt, wobei also in erster Linie kommerzielle Ziele verfolgt werden.

Auf der anderen Seite kann man drei weitere „Beziehungsmuster“ von der partnerschaftlichen Kooperation und der Dienstleistungsbeziehung unterscheiden:

In „*Joint Ventures*“ entsteht erst durch die spezifische Zusammenarbeit von Organisation und Unternehmen ein neues „Produkt“, von dem sich beide im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzungen (die kommerziell oder ideell geprägt sein können) etwas verspricht, das aber keiner von beiden alleine realisieren könnte - z.B. eine gemeinsame Veranstaltung, ein Workshop, eine Broschüre oder

<sup>3</sup> vorausgesetzt, die Kooperation mit einem Unternehmen macht überall auch Sinn

<sup>4</sup> in Sozial Extra Juni/1998

gar ein „echtes“ Produkt, wie bspw. eine Software zur Verwaltung von Jugendbildungsstätten.

*Patenschaften* sind auf die Entwicklung des Angebotes einer bestimmten Organisation oder der Organisation selbst ausgerichtet, deren „Gegenleistung“ üblicherweise zwar relevant sein wird für die Güte und Dauer der Beziehung, die aber vom Unternehmen nicht in erster Linie wegen dieser Gegenleistungen eingegangen wird, sondern eher um mit der Patenschaft *aktiv* dazu beizutragen, den Wirkungsgrad der Organisation im Hinblick auf ihre ideellen Ziele zu verbessern. Eine gute Gegenleistung würde also z.B. in einer besonders wirkungsvollen fachlichen Arbeit bestehen – eine Beziehungskonstellation, die für beide Seiten nicht ohne Tücken ist.

Und in einer altruistisch geprägten *wohlthätigen Unterstützung* durch ein oder mehrere Unternehmen schließlich spielen (über die verschiedenen Möglichkeiten des Bedankens hinausgehende) Gegenleistungen eine untergeordnete Rolle. Hier geht es – in Abgrenzung z.B. zur Patenschaft – eher um eine *passive* (und deshalb auch eher Geld- oder Sach-)Spende von Seiten des Unternehmens zur Unterstützung bestimmter ideeller *Ziele*, nicht der Organisation.

Je nach dem also, welche Art der Zusammenarbeit zunächst vereinbart wird, wird auch die Beziehung schon in der Anbahnung mehr oder weniger tief, dauerhaft und anspruchsvoll zu gestalten sein. Allerdings schließen sich die verschiedenen Typen der Zusammenarbeit nicht aus. Es ist durchaus möglich, zunächst auf der Basis einer Geschäftsbeziehung und/oder einer Sponsoringpartnerschaft zusammenzuarbeiten, aus der sich dann langsam eine Kooperationsbeziehung entwickeln kann. Wichtig ist nur, daß allen Beteiligten klar ist, um welche Art der Zusammenarbeit es gerade geht und wer welche Ziele und Interessen verfolgt, um keine unangemessenen Ansprüche und Mißverständnisse aufkommen zu lassen - und um die Beziehung später auch evaluieren zu können.

### **Geld ist nicht alles: give choices**

Fast immer markiert ein finanzielles Problem (und das Zauberwort „Sponsoring“) den Beginn des Nachdenkens über die Kooperation mit Unternehmen. Dabei gerät allerdings zweierlei aus dem Blick:

- Das sind zum einen die vielfältigen Möglichkeiten und Ressourcen, durch die sich Unternehmen über einen finanziellen Beitrag *hinaus* in ein Projekt einbringen können: so z.B. durch Zeitspenden, Kontakte, Wissen/Know-how, verbilligten oder kostenlosen Unternehmensleistungen, Zeit und Leistungen der Unternehmensmitarbeiter/innen, Öffnung der Vertriebs-, Beschaffungs-, PR-Kanäle oder der Logistik des Unternehmens, Vermittlung weiterer Ressourcengeber, Vergabe von Aufträgen, etc. Solche Leistungen sind (auch wenn sie in monetäre Einheiten umgerechnet werden) meistens mehr Wert, als eine Geldspende oder eine Sponsoringsumme.

- Mit der Fixierung auf Sponsoring und dessen Bedingungen (Geschäft auf Gegenseitigkeit im Rahmen der Marketing- und Kommunikationsstrategie des Unternehmens) werden nicht-werbliche Motive und Beweggründe (s.o.) in der Beziehung leicht ebenso vernachlässigt, wie die potentiellen Möglichkeiten des Trägers, das Unternehmen auch noch auf einen anderen als nur werblichen Nutzen des Kooperationsprojekts aufmerksam zu machen (wie z.B. ein sinnvolles Betätigungsfeld für engagierte Unternehmensmitarbeiter/innen, Zugänge zu Politik, Verwaltung oder Förderprogrammen, (Mit)Gestaltungsmöglichkeiten im Gemeinwesen, Anregungen für die Produktverbesserung oder -entwicklung, Räume/Veranstaltungen mit einem bestimmten Flair, spezielle Beratungs- und Organisationskompetenzen des Trägers, etc.).

Die Möglichkeiten einer Austauschbeziehung sind also vielfältig - und nur wer sich dieser Vielfalt bewußt ist, ist auch in der Lage, gemeinsam mit seinem Gegenüber die jeweils passende Unterstützungs- und Nutzen-Leistung herauszumodeln. Wer ausschließlich nach Geld fragt, wird öfters ein „Nein“ zur Antwort bekommen, als diejenigen, die auch alle anderen möglichen Unterstützungsformen im Auge haben und „Wahl“möglichkeiten anbieten können.

### **Beziehungsarbeit ist Kommunikationsarbeit**

Erfahrungsgemäß ist es nicht gerade einfach, Unternehmer/innen zu nachhaltigem Engagement im Gemeinwesen zu bewegen, ihnen ihre Skepsis und ihre Vorbehalte gegenüber dem gesamten sozialen Bereich zu nehmen (den viele sogar lieber noch mehr verschlanken würden). Und je langfristiger und nachhaltiger ein Kooperationsprojekt z.B. auf die Verbesserung der Lage von Jugendlichen abzielt, um so längeren Vorlauf braucht eine Beziehung, und um so wichtiger ist es, daß die Motive und Beweggründe, Ziele und Bewertungskriterien *beider* Partner offen besprochen werden und in dem Projekt zum tragen kommen können.

Es ist daher angebracht, Zeit für die dafür notwendige Kommunikation zu lassen (und einzuplanen) und Anlässe zu schaffen, um das gemeinsame Projekt immer wieder zu reflektieren - z.B. indem jeweils nur kleine Schritte oder Vorhaben verabredet werden, bei deren regelmäßiger Auswertung dann neue Vereinbarungen getroffen werden können. Mit vielen Unternehmer/innen muß z.B. darüber gesprochen werden, daß ein Projekt die Problemlagen, auf die es abzielt, nicht von heute auf morgen, mit ein paar Handgriffen und voraussagbarem Erfolg auflösen kann, sondern daß Jugendarbeit/Sozialarbeit Vertrauen, Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und eine gewisse Risikobereitschaft - eben einen sehr langen Atem braucht.

Die Ansprüche an die anvisierten Ziele des Kooperationsprojekts müssen dies einbeziehen, die Ziele auch realisierbar sein. Dies nachvollziehbar rüberzubringen, die Qualität der fachlichen Arbeit, die einzelnen Leistungen und deren Absichten aufrichtig und transparent darzu-

stellen - und dabei der Versuchung zu widerstehen, in Kategorien, die wir Unternehmen unterstellen, erfolgreich scheinen zu wollen, oder die Adressat/innen sozusagen „preiszugeben“<sup>5</sup> - ist eine anspruchsvolle Kommunikations-Aufgabe. Aber Vertrauen, Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und eine gewisse Risikobereitschaft sind nicht nur die Voraussetzung für erfolgreiche Jugend- und Sozialarbeit, sondern auch die Basis der Beziehung zwischen den Kooperationspartnern.

## Involvement

Um eine umsetzungsorientierte Beziehung mit jemandem aus einem der Sozialen Arbeit fremden Bereich zu realisieren, müssen wir in gewisser Weise für die Situation, die Alltags- und kulturellen Praxen „unserer“ Jugendlichen, in die ein Kooperationsprojekt (direkt oder indirekt) eingebunden ist, werben - die Beziehung also auch auf die Jugendlichen ausdehnen. Zugang, Verständnis und Einfühlung werden jedoch nicht abstrakt, sondern über *Begegnungen und Erfahrungen* miteinander möglich, in denen zum einen auch „das Soziale“ unserer Arbeit greifbar und transparent, zum anderen die Beziehung mit konkreten Personen und Lebensgeschichten verbunden und damit tiefer, facettenreicher, enger wird (nicht umsonst lautet die wichtigste Maxime beim Fundraising: „People give to people“). Schließlich wollen wir jemanden einbeziehen, involvieren, dazu bewegen, sich genau damit möglichst langfristig zu verbinden - eben: eine Beziehung aufzubauen: zum Ziel, zum Thema, zum Träger, zu den Jugendlichen, zu den Personen, die ein Kooperationsprojekt repräsentieren. Das wird naturgemäß nicht gleich klappen und braucht viel Zeit und einige Gelegenheiten, um sich Schritt für Schritt näher zu kommen, bevor überhaupt an die Verabredung eines gemeinsamen Projekts gedacht werden kann. Nicht zuletzt beeinflusst der Grad des Involvement die „Beziehungs-Abbruch-Kosten“ (Luthe) des potentiellen Partners, die sich wiederum auf die Weiterführung (oder den Abbruch) eines Engagements auswirken.<sup>6</sup>

## Vertrauen und Kompetenz sind die Basis

Ein Unternehmen, das sich an einem Kooperationsprojekt beteiligt, geht ein gewisses Risiko ein: Was kommt dabei raus? Lohnt sich der Einsatz? Dies ist nicht nur in geschäftlicher Hinsicht, sondern auch auf der persönlichen Ebene relevant: Das Unternehmen bzw. die Person, die das Projekt im Unternehmen trägt, wird in ihrem eigenen Umfeld mit diesem Projekt in Verbindung gebracht, identifiziert, darauf angesprochen, muß es legitimieren, dazu stehen können. Gleiches gilt für den an der Kooperation beteiligten Träger. Die Bezie-

hung muß also von dem Vertrauen darauf getragen sein, daß dies zumindest nicht unangenehm wird, die beiderseits vereinbarten Aktivitäten auch tatsächlich entfaltet und fachlich kompetent umgesetzt werden.

Vertrauen entsteht nur langsam, sein Aufbau braucht die Zeit und den Raum (manchmal sicher auch außerhalb des Projekts), wo beide „Seiten“ testen können, mit wem sie es da zu tun haben, ob sie zueinander passen, sich aufeinander verlassen können. „Vertrauen entwickelt sich aus einer Mischung von Informationen und Gefühlen, der Prozeß der Vertrauensbildung beginnt mit einer riskanten Vorleistung des Vertrauenden“<sup>7</sup>. Beide Partner sollten sich deshalb offen, ehrlich, authentisch in ihrem Geschäftsfeld, ihrem Leistungsprofil, ihren Kompetenzen und Kapazitäten präsentieren. Es muß besonders am Anfang der Beziehung mit offenen Karten gespielt werden und beiderseits Klarheit herrschen über die Motive und Interessen, über die beiderseitigen Ziele und gegenseitigen Ansprüche, sowie über die vereinbarten Aktivitäten und ihren Zeitpunkt. „Können wir das so umsetzen?“ – ein rechtzeitiger Rückzieher aufgrund fehlender Kompetenzen oder Kapazitäten ermöglicht eher den Fortgang der Beziehung, als ein permanentes Durchwurschteln.

Über solche Bedingungen, sowie über den Fortgang der Ereignisse muß nach innen wie auch außerhalb der direkten Kooperationsbeziehung (also innerhalb des Unternehmens genauso wie im Träger und im Umfeld) informiert, kommuniziert werden, um das gegenseitige und auch das von außen entgegengebrachte Vertrauen immer wieder zu erneuern und die Beziehung auch anderen Beteiligten gegenüber transparent zu machen. Vor allem diese anderen Beteiligten (wie z.B. Mitarbeiter/innen, Adressat/innen, Fachverwaltung, Medien, Umfeld) haben einen großen Einfluß auf das Funktionieren eines Projekts und müssen umfassend informiert und in die Beziehung einbezogen werden, damit sie ihrerseits darauf vertrauen können, daß auch ihre Interessen angemessen berücksichtigt und kompetent bedient werden. Nur dann können auch Störungen oder Probleme in der Beziehung rechtzeitig „behandelt“ werden. Im besten Falle werden beide Partner die Ziele, Interessen und Möglichkeiten des anderen mitdenken und ihr Verhalten bei der Projektdurchführung entsprechend ausrichten - auch wenn dadurch kurzfristige eigene Interessen berührt werden könnten. Dies wird jedoch in einer von Vertrauen geprägten Zusammenarbeit ohne Angst kommunizierbar und zur langfristigen Zufriedenheit aller Beteiligten zu handeln sein.

## Personen sind die Träger der Beziehung

Jede Verhandlung, jede Vereinbarung, jede Zielprojektion - die gesamte Beziehung wird von den für beide Seiten jeweils einstehenden Personen getragen und gestal-

<sup>5</sup> wie das z.B. nicht selten in der gängigen Antragslyrik seinen Niederschlag findet ...

<sup>6</sup> vgl. Detlef Luthe: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing: Teil II: Ein Faktoren-Modell für Beziehungen. in: BFS Informationen 12/1997, S.13

<sup>7</sup> so -sinngemäß- Detlef Luthe: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing: Teil I: Vertrauen als Schlüsselfaktor. in: BFS Informationen 11/1997, S.14, der hier einige Erfolgsfaktoren für die Reduzierung dieses Risikos benennt

tet. Sie sind diejenigen, über die das Vertrauen in die durch sie repräsentierten Organisationen aufgebaut wird. Wesentlich dafür ist zum einen eine souveräne fachliche Kompetenz, zum anderen, daß die „Chemie“ zwischen den Personen stimmt. Auf beiden Seiten sind sie es, die dafür Sorge tragen (und dafür innerhalb ihrer Organisation auch ein Mandat haben) müssen, daß Vereinbarungen eingehalten werden. Deshalb müssen sie einerseits über einen angemessenen und verlässlichen Gestaltungsspielraum verfügen, und andererseits wissen und kenntlich machen, wo dieser seine Grenzen hat und sie an ein Plazet ihrer jeweiligen Organisationen gebunden sind. Gleichzeitig sollten sie mit der Beziehung organisationsintern verantwortlich umgehen und in ihrem jeweiligen internen Umfeld über den Beziehungsprozeß und den jeweiligen Stand der Projektentwicklung offen kommunizieren, weil davon i.d.R. auch andere Organisationseinheiten und Mitarbeiter/innen betroffen sind. Deren angemessene Einschätzung dessen, was da passiert, ist von ihrem Einblick in die Dynamik der Beziehung und den Stand der Dinge, letztlich von ihrem Vertrauen in die Transparenz der Beziehung abhängig.

### **Klare Abmachungen erleichtern den Alltag**

Alles, was zur Umsetzung eines Kooperationsprojekts miteinander vereinbart wird, sollte schriftlich festgehalten werden. Das kann ruhig unterhalb der Vertragsform, z.B. in kurzen Ergebnisprotokollen geschehen. Dabei geht es nicht um Misstrauen, sondern um den Einbau einer Reflexionsschleife, der den Beteiligten die Möglichkeit gibt, noch einmal in Ruhe zu prüfen, ob alles auch so gemeint und wirklich so gemacht werden soll. Ebenso sollten zwischen den Kooperationspartnern ebenso wie organisationsintern eindeutige Regelungen getroffen werden, welche Verfahren zur eventuellen Konfliktlösung – z.B. durch Einschaltung einer externen „Schiedsperson“ - einsetzen sollen. Trägerintern kann das Einhalten von Vereinbarungen und die besondere Abhängigkeit gerade angelaufener Kooperationsprojekte von einer zufriedenstellenden Umsetzung zeitweise zu einer bestimmten Wertigkeit des Projekts führen, die im Vergleich zu anderen Maßnahmen und Aktivitäten auf Dauer nicht angemessen wäre. Dies kann wiederum zu einer besonderen Dynamik in der Organisation mit den dazugehörigen Auswirkungen auf die interne Position der Projekt-Verantwortlichen führen. Auch hier können klare interne Vereinbarungen über Strukturen und eine weitsichtige Zeitplanung helfen, solche Klippen im Alltag zu antizipieren, falls Transparenz und Kommunikation nicht ausreichen.

### **Regelmäßige Überprüfung gibt Sicherheit**

Läuft alles zur Zufriedenheit? Machen wir die richtigen Dinge miteinander, auf die richtige Weise und mit dem erhofften Ergebnis? Nur wenn zu Beginn Klarheit über die beiderseitigen Ziele und die Art der Beziehung (s.o.) hergestellt wurde, läßt sich später prüfen, ob und ggf. welche dafür relevanten Ergebnisse erzielt werden. Und

nur wenn von vornherein eine Evaluation eingeplant wird, können die Kooperationspartner dafür die notwendige Zeit vorsehen, geeignete „Instrumente“ finden (die sie u.U. erst erproben müssen) und Raum für möglicherweise notwendige Korrekturen – und auch für einen eventuellen Abbruch der Beziehung - schaffen. Auch eine soziale Organisation sollte bei der Überprüfung ihrer Kooperation mit einem Unternehmen ihr spezielles Kosten-Nutzen-Verhältnis im Auge behalten und sich – nicht zuletzt hinsichtlich des Ertrages einer Kooperationsbeziehung für die beteiligten Jugendlichen - dabei von Sachargumenten leiten lassen. Regelmäßige Information ist die Basis jeder Kontrolle. Eine aus den formulierten Zielen der Kooperation abgeleitete Dokumentation der Aktivitäten und der (z.B. nach Zielgruppen differenzierten) Ergebnisse, sowie eine zielbezogen sinnvolle Erfassung quantifizierbarer Projektdaten<sup>8</sup> wird es beiden Partnern leichter machen, den Ertrag der Beziehung einzuschätzen und – das gilt v.a. für größere Unternehmen – die Kooperation mit den für den jeweiligen Bereich üblichen Argumenten zu legitimieren.

### **Fragen, Danken, Pflegen**

Wenn weitere gemeinsame Aktivitäten in Angriff genommen werden sollen, und sie sich nicht schon aus dem laufenden Kooperationsprojekt quasi von selbst ergeben, dann gilt das gleiche, wie beim Anknüpfen der Beziehung: auch dies muß aktiv hergestellt, es muß danach gefragt werden<sup>9</sup>. Das wird umso besser gelingen, je mehr die Beziehung bis dato gepflegt wurde. Neben der kontinuierlichen Information über den Fortgang der Dinge und der Evaluation der Beziehung gehört dazu auch, von Zeit zu Zeit in angemessener Form „Danke“ zu sagen oder nicht direkt projektbezogene Anlässe zur Kommunikation und Belebung der Beziehung zu schaffen. „Gesucht wird, was zu den Interessen und Bedürfnissen des Partners paßt bzw. dessen Aktivitäten ergänzt, wobei aus Sicht der gemeinnützigen Organisation ein ausgewogenes Verhältnis von kostenreduzierender Standardisierung und gradueller, mit der Bedeutung der Ressourcen steigender Individualisierung erforderlich ist“<sup>10</sup>.

### **Was nützt die Beachtung der Beziehungsebene?**

Bis die Kooperation zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen einigermaßen üblich und der Umgang miteinander selbstverständlicher geworden ist, wird es noch einige Zeit dauern. Die Unternehmen werden

<sup>8</sup> bspw. eine Gegenüberstellung der jeweiligen Inputs und Outputs, die Darstellung der damit u.U. ausgelösten Beteiligungen anderer Akteure oder der möglichen Veränderung in der Haltung wichtiger (interner und externer) Austauschpartner durch die Kooperation

<sup>9</sup> Umfragen ergeben immer wieder, daß Menschen, die sich nicht sozial engagieren, dies u.a. deshalb nicht tun, weil sie von niemandem danach gefragt werden

<sup>10</sup> so Luthé sinngemäß in BFS Informationen 12/1997, S.14

dabei nicht zu sozialen Organisationen mutieren. Aber die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit können erschlossen und verallgemeinerbare Erfahrungen mit diesen Möglichkeiten produziert werden, wenn die Unternehmen nicht nur als ersatzweise Geldesel, sondern tatsächlich als potenzielle Partner und Akteure im Gemeinwesen betrachtet werden, die hier spezifische persönliche und/oder geschäftliche Interessen verfolgen, eine eigene Problemsicht und entsprechende Lösungsvorschläge haben, und die natürlich auch über zusätzliche Ressourcen verfügen. Überschneidungen mit den in

der Jugend- und Sozialarbeit entwickelten Interessen und Lösungs-Ansätzen wie auch die bestehenden Konfliktlinien müssen geprüft und mit den für eine Kooperation aufgeschlossenen Akteuren ausgetauscht werden, wenn zusätzliche Ressourcen erschlossen und eine Zusammenarbeit von Dauer und ertragreich für das Gemeinwesen sein soll. Dazu ist es erforderlich, gerade auch die Beziehungsebene in den Blick zu nehmen und den angepeilten Austausch aktiv zu gestalten.

.