

1 Einleitung



1.1 Forschungshintergrund

„Kooperationen“ und „Netzwerke“ als Leitkategorien zukunftsfähiger Gesellschaften

Die mit der Globalisierung verbundenen Veränderungen politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen haben zur Jahrtausendwende eine Diskussion über die Bewältigung immer komplexer werdender gesellschaftlicher Problemlagen angestoßen. Inspiriert durch internationale Debatten werden dabei auch in Deutschland Ideen diskutiert, in welcher Weise man zukünftig adäquat auf drängendste Herausforderungen im Kontext der Arbeitsgesellschaft, demografischen Entwicklung, sozialen Ungleichheit, gesellschaftlichen Integration und des Klimawandels reagieren könnte. Diese Ideen beschreiben eine Zunahme und neue Qualität der Zusammenarbeit zwischen Organisationen unterschiedlicher gesellschaftlicher Sektoren und treffen auf ein wachsendes Interesse in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Brinkmann, 2004, S. 1; Charles, McNulty & Pennel, 1998, S. 4; Enquete-Kommission, 2002; Grande & Pauly, 2005; Hartman, Stafford & Polonsky, 1999, S. 168; Herzig, 2006, S. 51; Utting, 2000, S. 6).

In diesem Kontext werden verschiedene Kooperationsarrangements diverser Akteure aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wie etwa Multi-Stakeholder-Dialoge, Public-Private Partnerships als auch Kooperationen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPOs) thematisiert. Diese sektorübergreifenden Kooperationen bündeln das gesellschaftspolitische und sozialwissenschaftliche Interesse vor allem durch Annahmen über ihre volkswirtschaftlichen und gemeinwohlbezogenen Effekte. Diesen Annahmen nach könnten komplexe wirtschaftliche, soziale und ökologische Probleme nicht mehr allein „monosektoral“ von einzelnen Organisationen auf Basis ihrer verfügbaren Kapazitäten gelöst werden (vgl. Austin, 2002, S. 37). So ließen sich etwa Versorgungslücken nicht in der Verantwortungs- und Handlungslogik einzelner gesellschaftlicher Sektoren erkennen, bearbeiten und schließen. Rein behördliche, marktwirtschaftliche oder zivilgesellschaftliche Lösungen seien demnach nicht länger strikt voneinander zu trennen, sondern besser in intersektoralen Kooperationen – im Sinne von „different societal groups which employ their various resources, competencies, and expertise for solving the common problem“ (Pfeiffer, 2003, S. 168) – zusammenzuführen. In der Anwendung verschiedener Steuerungsinstrumente sowie netzwerk- und prozessförmiger Steuerungsformen (vgl. Braun, 2010b, S. 100) würden dabei gemeinwohlorientierte Güter und Dienstleistungen unbürokratischer, zielgruppenorientierter und effizienter erstellt und es käme insgesamt zu einer ausgewogeneren gesellschaftlichen Entwicklung (vgl. Sack, 2005, S. 188).

Unter dem nachhaltigen Eindruck der internationalen Finanz-, Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise dürften unterschiedliche Formen der intersektoralen Zusammenarbeit auf allen gesellschaftlichen Ebenen noch an Bedeutung gewinnen. Enttäuschungen von Hoffnungen auf die ausgleichenden Kräfte des Marktes (vgl. Vogl, 2010) und eine steigender Skepsis weichende Staatsgläubigkeit geben den Kooperationen zusätzlichen Vorschub. Vor diesem Hintergrund werden intersektorale Kooperationen und Netzwerke in zunehmendem Maße als geeignete Organisationsform

und Problemlösungsstrategie in modernen Gesellschaften wahrgenommen (vgl. Castells, 1996; Ungericht, 2005, S. 143).

Intersektorale Kooperationen von Unternehmen mit NPOs im Kontext von „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“

Im skizzierten Diskussionszusammenhang wird die Rolle von Wirtschaftsunternehmen häufig mit originär angloamerikanischen Ansätzen zu „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und „Corporate Citizenship“ (CC) konzipiert, die hierzulande die öffentliche und fachwissenschaftliche Diskussion über die „gesellschaftliche Verantwortung“ oder das „gesellschaftliche Engagement“ von Unternehmen seit etwa fünfzehn Jahren prägen (vgl. z.B. Backhaus-Maul, Kunze & Nährlich, 2018; Braun, 2010a; Enquete-Kommission, 2002; Wieland & Conradi, 2002). CSR und CC stehen dabei für vielfältige binnen- und außenorientierte Strategien von Unternehmen zur Lösung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Probleme mit dem Ziel einer gesteigerten gesellschaftlichen und ökonomischen Wertschöpfung unter gleichzeitiger Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001; Nährlich, 2008, S. 26–27; Schrader, 2011, S. 304; Westebbe & Logan, 1995; Wieland & Heck, 2013). Aus gesellschaftstheoretischer Perspektive transportiert vor allem der CC-Begriff die Vorstellung einer „assoziativen Bürgergesellschaft“, in der Unternehmen mit staatlichen Einrichtungen und NPOs kooperieren, um gemeinsam auf der Basis ihrer spezifischen Ressourcen und Kompetenzen gemeinwohlorientierte Beiträge zu erarbeiten (vgl. Schwerk, 2008, S. 122). Als Konzeptionen unternehmerischer Verantwortung wurden CSR und CC in jüngerer Zeit vor allem von multinationalen Großunternehmen aufgegriffen und von diesen in der Praxis unterschiedlich akzentuiert. In diesem Rahmen suchen Unternehmen auch immer wieder nach Möglichkeiten sich gemeinsam mit ausgewählten gemeinnützigen Organisationen (zum Beispiel mit Bildungs-, Kultur- und Sozialeinrichtungen, Verbänden und Vereinen) freiwillig zu engagieren, um gesellschaftliche Probleme zu bearbeiten (vgl. Braun, 2010c, S. 87).

Kooperationen zwischen Großunternehmen und NPOs im Sport als Spielart unternehmerischer Verantwortungsübernahme

Vor diesem Hintergrund können auch NPOs im Sport gerade umsatzstarken Großunternehmen, die zunehmende Entscheidungsmacht bei der Verteilung ökonomischen und sozialen Kapitals erlangen (vgl. Maurer, 2008a, S. 17), neue Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen von CSR beziehungsweise CC eröffnen, die über die insbesondere im Handlungsfeld des Sports traditionell etablierten Sponsoring- und Spendenaktivitäten hinausgehen. Damit sind Formen der Zusammenarbeit gemeint, die neben Geld- oder Sachmitteln alternative Ressourcen wie vor allem Know-how durch den Einsatz von Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeitern¹ über Corporate Volunteering oder durch die Aktivierung in projektbezogenen „Joint Ventures“ mit NPOs mobilisieren (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2006; Braun, 2006; Fabisch, 2004; Korfmacher & Mutz, 2003). Aus Sicht der in der institutionellen Ordnung des Sports

¹ Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden die männliche Personenbezeichnung verwendet, womit stets aber auch weibliche Personen gemeint sind.

in Deutschland vorherrschenden Sportvereine und -verbände wären mit CSR und CC sowie mit den damit verbundenen alternativen Kooperationsformen – so Heine (2009) – neue wirtschaftliche Chancen verbunden, wenn „Sport“ als Ausgangspunkt und Medium zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und Lösung gesellschaftlicher Probleme erkannt und Sportvereine und -verbände sich als interessante Kooperationspartner von Wirtschaftsunternehmen positionieren (vgl. auch Smith & Westerbeek, 2007). Dementsprechend äußerte sich bereits der ehemalige Präsident des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) anlässlich der 4. DOSB-Mitgliederversammlung in Anbetracht der seinerzeit akuten Finanz- und Wirtschaftskrise: „Wir stehen mitten in der Gesellschaft und werden deshalb von dieser Krise unmittelbar und mittelbar betroffen werden. Wirtschaftliche Schwierigkeiten bei Unternehmen führen erfahrungsgemäß zu einer Kürzung der Kommunikations- und Marketingbudgets. Viele Vorsitzende unserer 91.000 Vereine werden möglicherweise die Erfahrung machen müssen, dass an diesem Jahresende die ansonsten übliche Spende des Handwerksmeisters oder des Einzelhändlers ausbleibt. Wir haben im Sport gute Argumente, solchen Überlegungen zu begegnen. Der verantwortungsbewusste Unternehmer wird nämlich in einer derartigen, durch externe Umstände ausgelösten Krise, sein Unternehmen in eine verbesserte Wettbewerbsposition zum Zeitpunkt des Endes der Krise zu steuern versuchen. Dazu gehört es gerade in schwierigen Krisenzeiten, Kommunikation zu pflegen und Corporate Social Responsibility wahrzunehmen. Für beides eignet sich der Sport in besonderer Weise. Stellen wir uns also dieser Krise mit dem Selbstbewusstsein, dass wir im Sport nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung sind“ (Bach, 2008, S. 5).

Neue Kooperationsformen mit Wirtschaftsunternehmen stellen sich dabei insbesondere für die im Freizeit- und Breitensport tätige Sportorganisationen als interessante Handlungsoption dar, da diese Unternehmen die im Rahmen von Sponsoring gefragte mediale Präsenz kaum bieten können. Dem professionellen Spitzensport, der aufbauend auf dem „magischen Dreieck“ (Bruhn, 1998) von Wirtschaft, Medien und Sport wirtschaftlich lukrative Beziehungen zu Unternehmen im Rahmen einer „business relationship between a provider of funds, ressources or services and an individual, event or organization which offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage“ (Sleight, 1989, S. 4) unterhält, stehen insofern weitaus größere Bereiche des Freizeit- und Breitensports, aber auch des medial weniger attraktiven (Hoch-)Leistungssports gegenüber, die über Sponsoring nur sehr begrenzt Ressourcen generieren können (vgl. Braun & Pillath, 2013, S. 18).

Darunter zählen auch das Feld des Nachwuchssports und Nachwuchsleistungssports, auf dem in dieser Arbeit der Fokus liegt.² Für die dort agierenden Organisationen können neue Kooperationsformen mit Unternehmen im Kontext von CSR beziehungsweise CC dazu dienen, zusätzliche Ressourcen aus der Privatwirtschaft zu mobilisieren. Allerdings stehen diesen „Kooperationsinnovationen“ und den damit verbundenen Problemlösungspotenzialen in der Praxis vermutlich weitreichende Kooperationshemmnisse und -hürden gegenüber, die im Sinne von disparaten Handlungslogiken, Organisationszielen, -strukturen, -kulturen sowie Arbeitsweisen der Unternehmen einerseits und NPOs andererseits wirksam werden (vgl. z.B. Klein & Siegmund, 2010; Lohmann, 2007; Marschall, 2010; Taubken, 2010). Damit gingen wiederum Unsicherheiten und Probleme der Kooperationspartner einher, ihre Kooperationen auf gemeinsamen und bislang kaum erprobten Zielen, Verfahrensweisen,

² Vgl. zur Begründung Abschn. 5.2 und 7.4.

Werten, Wissensbeständen und Bewertungsmaßstäben zu gründen. Anzunehmen ist, dass es den Akteuren dabei an einem grundlegenden Orientierungs- und Handlungswissen fehlt, um neue Formen der Zusammenarbeit im Kontext von CSR und CC einzuschlagen und zu entwickeln. Denn einerseits lässt sich die referierte Sponsoring-Logik nicht (nahtlos) auf Kooperationen im Nachwuchs(-leistungs)sport übertragen. Andererseits würden sich solche Kooperationen auch maßgeblich von den auf (uneigennützigem) „Mäzenatentum“ und einseitigen Transfers basierenden Beziehungen zwischen Unternehmen und NPOs aus dem Feld des Nachwuchssports unterscheiden.

In dieser Perspektive und angesichts erster empirischer Befunde verliert zunächst auch die in der wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Debatte oft bemühte „win-win-win“-Metapher an Überzeugungskraft. Die damit postulierte Realisierung eines dreifachen Nutzens für Unternehmen, NPOs und Gesellschaft ist in womöglich problem- und konfliktreich angelegten Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs vielmehr sehr voraussetzungsreich (vgl. z.B. Polterauer, 2010). Gleichwohl finden sich bislang auch in der umfangreichen Literatur über Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs nur wenige Studien, die die dominante win-win-win-Semantik systematisch und tiefgreifend rekonstruieren (vgl. Laasonen, Fougère & Kourula, 2012, S. 530). Deshalb kann eine theoriegeleitete empirische Auseinandersetzung mit Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs zu einer differenzierteren Betrachtung der Thematik beitragen und somit auch zu einer *Entmoralisierung* und *Endogenisierung* der gerade für die Einführung gesellschaftlicher Innovationen typischen normativen Überhöhung dieser (vgl. Habisch, 2003, S. 44; Pinker, 1996, S. 71).

1.2 Forschungsproblem und Ziele der Arbeit

Den Fokus bilden dabei Kooperationen zwischen Großunternehmen und NPOs aus dem Feld des Nachwuchssports. Damit konzentriert sich die vorliegende Untersuchung nicht nur auf einen eingegrenzten Typus von Nonprofit-Organisation, sondern auch auf das spezielle Handlungsfeld des Sports, das im Literaturbestand zu Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs bislang fast keine Rolle spielt. Bei der Annäherung an die Theorie und Praxis von Kooperationen zwischen Großunternehmen und NPOs aus dem Feld des Nachwuchssports wird der Untersuchungsfokus auf das „Innenleben“ der Kooperationen gelegt, um die *Kooperationshintergründe und Kooperationspraxis* der Akteure zu analysieren. Das Kooperationsphänomen als solches wird dabei hingegen „gesetzt“ und nicht etwa aus einer übergeordneten gesellschafts- oder legitimationstheoretischen Sicht infrage gestellt.

Vor dem beschriebenen Forschungshintergrund lässt sich das Erkenntnisinteresse in der vorliegenden Arbeit anhand von drei allgemeinen Fragen bündeln, die wie folgt lauten: (1) *Warum kooperieren Großunternehmen und NPOs jenseits des medial inszenierten Spitzensports im Nachwuchs(leistungs-)sport miteinander?* (2) *Welchen Kooperationsproblemen begegnen sie dabei?* (3) *Wie gehen die Organisationen mit den Kooperationsproblemen und insbesondere mit den ambivalenten und teils konträren Handlungsanforderungen um, die mit den Kooperationen einhergehen?* Diesen Fragen soll auf der Basis theoretischer und empirischer Literatur sowie der anschließenden Analyse qualitativer Forschungsdaten im Zusammenhang von 18 Befragungsfällen aus Deutschland nachgegangen werden, in denen Großunter-

nehmen mit NPOs aus dem Feld des Nachwuchssports kooperieren, um vor allem im breitensportlich orientierten Nachwuchssport, aber auch im Nachwuchsleistungssport Organisationsleistungen auszutauschen und -angebote bereitzustellen.

Auf der Grundlage der Literatur und den späteren empirischen Analysen sollen ein näheres Verständnis relevanter Merkmale und symptomatischer Problemfelder der Kooperationen sowie über die in diesem Kontext zu beobachtenden Verhaltensweisen der Kooperationspartner erarbeitet werden. Aus den ermittelten Befunden über Kooperationsformen, -motive, -probleme und -lösungen soll weiterhin ein praxisbezogenes Handlungswissen für Unternehmen und NPOs aus dem Feld des Nachwuchssports hervorgehen, mit dem die Organisationen die Kooperationen systematischer angehen und gestalten können. Dabei erfolgt die Bearbeitung der formulierten Fragestellungen in wissenschaftlicher Hinsicht in der Hoffnung, mit der Studie einen theoretisch fundierten empirischen Beitrag zum ausführlich dargelegten Forschungsstand zu Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs zu leisten, indem vor allem die Besonderheiten des Handlungsfeldes „Sport“ sowie von „NPOs im Feld des Nachwuchssports“ als spezifischer Organisationstypus in Rechnung gestellt werden, worin – bei vorsichtiger Übertragung der Ergebnisse – wiederum Generalisierungs- und Lernpotenziale für Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs in anderen Handlungsfeldern liegen.

1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise

Die Arbeit basiert auf organisationstheoretischen Grundlagen, die im konzeptionellen Teil der Studie im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand entfaltet werden. Sie bilden später den Hintergrund der theoriegeleiteten – zugleich aber möglichst deutungs offenen – empirischen Untersuchung, für die im Wesentlichen auf Interviews mit Unternehmensrepräsentanten zurückgegriffen wird. Im Kern enthält der empirische Datensatz 18 Befragungsfälle, in denen Unternehmen mit NPOs aus dem Feld des Nachwuchssports kooperieren. Die Interviews bilden die Basis der differenzierten empirischen Analysen und dienen zur abschließenden Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellungen.

In diesem Gesamtzusammenhang befasst sich *Kapitel 2* zunächst mit Unternehmen und NPOs, allerdings nicht in Form einfacher „Begriffsbestimmungen“, sondern in Gestalt von gezielten organisationstheoretischen Annäherungen. Diese nehmen ihren Ausgangspunkt im Modell der sektoralen Differenzierung moderner Gesellschaften, mit dem aus makrosoziologischer Perspektive die sektorale Einbettung von Unternehmen in den „Markt“ und von NPOs in den „Dritten Sektor“ herausgearbeitet, aber ebenso Überlappungsbereiche zwischen den Sektoren und den in ihnen vornehmlich operierenden Organisationen angedeutet werden. Daraufhin folgt nach einer knappen Darlegung der dafür grundlegenden Unterscheidung von Güterarten und ihrer Zuordnung zur Produktion vornehmlich in Staat, Markt oder Drittem Sektor ein erster dezidierter Zugang zu Wirtschaftsunternehmen und NPOs auf Basis der dominanten Erklärungsansätze zu deren Entstehung, Funktion und Verhalten. Die Ansätze vermitteln auf hohem Abstraktionsniveau bereits erste Besonderheiten von Unternehmen und NPOs, an die im weiteren Verlaufe angeschlossen werden kann. Denn das Kapitel läuft im Rahmen einer differenzorientierten Perspektive auf „Unternehmen“ einerseits und „NPOs als Mitgliederorganisationen“ andererseits auf einen idealtypischen Vergleich der Organisationstypen hinaus. Zweck des Vergleichs ist