



ROTE SEITEN:
**WIE FINDEN STIFTUNGEN
QUALIFIZIERTES PERSONAL?**

Ausgabe 1 | 2017

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



20 JAHRE WIRKUNG: STIFTUNG&SPONSORING ALS IMPULSGEBER FÜR DIE STIFTUNGSLANDSCHAFT

GESPRÄCH: Magda Weger über die Entwicklung des Stiftungssektors der letzten 20 Jahre sowie neue Handlungsfelder und Potenziale

AKTUELLES: Der Abschlussbericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ attestiert Reformbedarf und gibt Änderungsvorschläge

SCHWERPUNKT: 20 Jahre Stiftung & Sponsoring – 20 Jahre Wirkung. Auch in Zukunft Impulsgeber für den Stiftungssektor

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

KOOPERATIONSWISSEN FÜR DEN NONPROFIT-BEREICH (1)

KONKURRENZ UND EGOISMUS ALS HÜRDEN IM NONPROFIT-BEREICH?

Der Begriff Kooperation aus psychologischer Sicht

von Martin Schunk, Leipzig

Liegen Kooperationen in der Natur des Menschen und welche Wechselbeziehungen bestehen zu den Begriffen Konkurrenz und Egoismus? Können die Termini, als vermeintliche Kooperationshürden, größere Projektwirkungen im Nonprofit-Bereich verhindern?

Als Alleinstellungsmerkmal für den Menschen verweist die Primatologie zunehmend auf sein komplexes Sozialverhalten, insb. auf die Fähigkeit zur Kooperation. Der Mensch ist im Unterschied zu Primatenarten bereits früh in der Kindheit dazu fähig, aufzufordern, zu helfen, zu informieren und zu teilen. Laut dem amerikanischen Anthropologen und Verhaltensforscher Michael Tomasello sei dieses Verhalten nicht von Erwachsenen abgeschaut, sondern ein natürliches Betragen.

Die Möglichkeit zur kulturellen Vererbung schafft wiederum die Basis für weiterführende Kooperationen, etwa die Fortentwicklung von Werkzeugen (sog. kultureller Wagenheber-effekt).

KONKURRENZ ALS KOOPERATIONSHÜRDE?

Eine Wettbewerbssituation führt grundsätzlich dazu, dass Konkurrenten (z.B. im Wettbewerb stehende Einrichtungen im Wohlfahrtswesen) negativer wahrgenommen werden und kooperatives Verhalten, etwa der Wissensaustausch, reduziert oder vollständig eingestellt wird. Ebenso wie die Kooperation in der Natur des Menschen liegt, scheint dieses Verhalten auch ein natürlicher menschlicher Trieb zu sein. Es kann sogar zu einem negativen Übertragungseffekt auf unbeteiligte Personen und Organisationen kommen, wenn das „Wettbewerbschema“ und damit auch kompetitive Verhaltensweisen und Strategien einmal aktiviert sind. Demnach dürften gemeinnützige Organisationen, die sich im Wettbewerb befinden, insgesamt weniger kooperieren, auch mit Organisationen, die

keine direkten Konkurrenten darstellen. Das wäre, vor dem Hintergrund eines fortschreitenden Wettbewerbsdrucks im Nonprofit-Bereich, eine fatale Schlussfolgerung.

Einen Ausweg könnte der Begriff „Kooperenz“, die Kombinationsform zwischen Wettbewerb und Kooperation, bilden. Dem Psychologen Florian Landkammer zufolge ziehen Kooperenz-Situationen im Vergleich zu reinen Wettbewerbs-Situationen deutlich geringere negative Übertragungseffekte nach sich. Für Schulen oder Unternehmen schlägt er als Interventionsmaßnahmen daher vor, Konstellationen zu schaffen, in denen Konkurrenten auch in irgendeiner Form miteinander kooperieren müssen. Um im Nonprofit-Bereich langfristig negative Auswirkungen auf die Kooperationsbereitschaft und -akzeptanz durch ansteigende Wettbewerbssituationen zu vermeiden, sollten auch hier Kooperenz-Verhältnisse geschaffen werden. Dieser kooperative Ausgleich mit Konkurrenten kann bspw. über den Informationsaustausch in Netzwerken/Clustern, Verbänden und Arbeitsgruppen oder über Gemeinschaftsprojekte in anderen Bereichen wie Marketing/Fundraising, Forschung & Entwicklung oder Dienstleistungen im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb sichergestellt werden.

EGOISMUS ALS KOOPERATIONSHÜRDE?

Jedem bewussten Tun liegt eine individuelle Abwägung des Nutzens der Tat zugrunde. Diese weite Begriffsperspektive lässt folgende These zu: Der kluge Egoist kooperiert, um im Verbund einen größeren Vorteil für sich zu generieren. Bezieht man dies auf gewerbliche Unternehmen, laufen die Hauptmotive für zwischenbetriebliche Kooperationen wie Wachstum, Kostenreduktion, Risikominimierung und Innovation in ihren Funktionsausprägungen auf den Erhalt und die Gewinnsteigerung der einzelnen Partner-Unternehmen und letztlich auf den finanziellen Nutzen der beteiligten Personen hinaus.

Aber trifft dies auch auf gemeinnützige Körperschaften zu? Der Hauptgrund für den Eingang von Kooperationen liegt hier in der Erzielung einer größeren Projektwirkung. Nur kommt dieser Effekt nicht den Vertretern der Organisation zugute, sondern dem Gemeinwohl. Den Engagierten verbleibt aufgrund des steuerlichen Gebots der Selbstlosigkeit kaum ein finanzieller Vorteil. Die Motivation für ein gemeinnütziges Engagement bezieht sich somit nicht auf einen monetären Gewinn, sondern primär auf die Tat selbst. Ein Belohnungssystem im Gehirn sorgt dafür, dass diese nicht nur den Empfängern, sondern auch den Engagierten zugutekommt. So bemerkt etwa Johannes Ziesecke in seiner Dissertation zu „Egoismus oder Altruismus“, dass altruistische Handlungen als Folge von Eigensinn definiert werden kön-



nen, da sie das eigene Wohlbefinden steigern. Dieser positive Egoismus dürfte Kooperationen somit dann nicht im Wege stehen, sondern vielmehr befördern, wenn das Verbundprojekt in seiner verstärkten Gemeinwohlwirkung auch das subjektive Wohlempfinden der Beteiligten erhöht.

KURZ & KNAPP

Das Bedürfnis zu kooperativen Verhaltensweisen scheint uns in die Wiege gelegt. Im Laufe des Lebens geht diese kindliche Kooperationsbereitschaft jedoch zu einer vorsichtigeren, selektiveren Form der Kooperation über. Mit wachsender Unabhängigkeit lernen Menschen, Unterschiede zu machen und ihre altruistischen Handlungen auf Personen zu richten, die sie nicht ausnutzen und sich bestenfalls revanchieren.

Nonprofit-Organisationen stehen im Wettbewerb mit anderen Vertretern des gemeinnützigen Bereichs oder sehen die Gefahr einer „Verwässerung“ der eigenen Projekte. Um Abschottungstendenzen zu verhindern und die Akzeptanz gemeinwohldienlicher Kooperationen zu erhöhen, können wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden. Hierzu zählen bspw. die Schaffung von Kooperenz-Situationen oder die Einführung eines kompetenten Kooperationsmanagements (hierzu Heft 2/2017), das einen Beteiligungs- bzw. Identifikationsverlust einzelner Partner verhindert. ■

ZUM THEMA

Duerr, Frank / **Landkammer**, Florian / **Bahn Müller**, Julia (Hrsg.): Kognition, Kooperation, Persuasion: Überzeugungen in Gehirn und Gesellschaft, 2015

Tomasello, Michael: Warum wir kooperieren, 2010

Ziesecke, Johannes: Egoismus oder Altruismus? Eine Analyse des Eigennutzenaxioms und des Einflusses von institutionellen Faktoren auf das ökonomische Verhaltensmodell, 2016

in Stiftung&Sponsoring

Bender, Roland / **Ciblis**, Raphaela: Talente einbinden. Entwicklung kleinerer Stiftungen durch Kooperation, S&S 1/2014, S. 28, www.susdigital.de/SuS.01.2014.028

Germeroth, Nicole / **Macher**, Marilen: Low Vision. Kooperation als Wirkungsverstärker, S&S 1/2011, S.40-41, www.susdigital.de/SuS.02.2011.040

Gröner, Jens: Das Schlüssel-Schloss-Prinzip. Kooperation als (über-)lebensstiftende Finanzierungsform für Vereine, S&S 3/2010, S. 40, www.susdigital.de/SuS.03.2010.044

Mecking, Christoph / **Reichart**, Ulrike: Konkurrenz und Kooperation. Bürgerstiftungen in der Stadt, S&S 6/2014, S. 24-27, www.susdigital.de/SuS.06.2014.028

Dr. Martin Schunk leitet das „Institut für Kooperationen im Non-Profit-Bereich“ mit Sitz in Leipzig. Neben der interdisziplinären Forschung zu gemeinwohldienlichen Kooperationen steht das Institut gemeinnützigen Organisationen mithilfe von Seminaren zum Thema sowie als Projektträger und Kooperationsmanager zur Seite. info@kooperationsinstitut.de, www.kooperationsinstitut.de

