

# Brückenbauer zwischen der Non-Profit- und der For-Profit-Welt? Identitätskonflikte von Mittlerorganisationen in Corporate Volunteering Programmen

Theresa Fricke, M. Sc.

Doktorandin an der Professur für Nachhaltiges Wirtschaften der Universität Hamburg |  
theresa.fricke@posteo.de

## Zusammenfassung

Corporate-Volunteering-Programme sollen eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen (NPOs) schaffen. Studien zeigen jedoch Lücken zwischen den Bedürfnissen von NPOs und dem Angebot der Unternehmen. Mittlerorganisationen können die Ergebnisse der Corporate-Volunteering-Programme positiv beeinflussen, indem sie Brücken zwischen der For-Profit- und Non-Profit-Welt bauen. Das Verbinden beider Welten verbessert wiederum das gegenseitige Verständnis und regt Prozesse an, die sozialen Wandel und die Zivilgesellschaft fördern. Während Forschung und Praxis bisher davon ausgingen, dass alle Mittlerorganisationen gleichermaßen positive Wirkung erzielen, zeigt diese Studie, dass sich Mittlerorganisationen in drei verschiedene Identitäten einteilen lassen. Sie unterscheiden sich darin, ob sie tatsächlich die Interessen beider Seiten berücksichtigen und langfristige Kooperationen aufbauen können. Es werden drei Faktoren diskutiert, die Mittlerorganisationen darin unterstützen können, ausgeglichene Win-Win-Ergebnisse zu erzielen.

Schlagwörter: Mittlerorganisationen; Corporate Volunteering; Organisationsidentität; Identitätskonflikte; Multiple Organisationsidentitäten

## Building Bridges between the Non-Profit and the For-Profit World? Identity Conflicts of Intermediary Organisations in Corporate Volunteering Programmes

### Abstract

*Corporate volunteering (CV) programs are supposed to create win-win situations for companies and non-profit organizations (NPOs). However, current research reveals that wide gaps exist between what NPOs need and what companies provide. Intermediary organizations can positively affect the outcome of the CV program through building bridges between the for-profit and non-profit world. Connecting these two worlds in turn enhances the mutual understanding and initiates processes that promote social change and civil society. While research and practice so far assumed that all intermediaries achieve equally positive outcomes, this study finds that intermediaries categorize into three different identities. They differ in whether they truly serve the interests of both sides and establish long-term cooperations. Three factors are discussed that support intermediaries in achieving balanced win-win outcomes.*

*Keywords: Intermediaries; Corporate Volunteering; Organizational Identity; Identity Tension; Multiple Organizational Identities*

## 1. Einleitung

Einen positiven Beitrag zu sozialer Nachhaltigkeit zu leisten, wird für Unternehmen immer wichtiger (Cook/Burchell 2018). Eine Möglichkeit, soziale Nachhaltigkeit zu fördern, sind Corporate-Citizenship-Programme. Corporate Citizenship (CC) bezeichnet das soziale Engagement von Unternehmen, durch das sie als „good citizens“ auftreten. Typische Formen von CC sind Spenden- und Sponsoringprogramme, Pro-Bono-Aktivitäten, die Gründung von Stiftungen oder Corporate-Volunteering-Programme (Bendel et al. 2022). Insbesondere Corporate Volunteering (CV) ist zu einem immer beliebteren Bestandteil der CC-Strategien von Unternehmen geworden. Der Begriff CV umfasst Mitarbeitende, die im Rahmen einer geplanten Engagementaktivität Zeit für eine gemeinnützige Gruppe oder Organisation zur Verfügung stellen (Rodell et al. 2016). Um sinnvolle und wirkungsvolle CV-Initiativen zu etablieren, sind Unternehmen auf die Expertise von Non-Profit-Organisationen (NPOs) angewiesen. Daher arbeiten Unternehmen im Rahmen von CV-Projekten häufig mit NPOs zusammen. Der kooperative Charakter von CV-Projekten kann einen sozialen Wandel anstoßen und die Zivilgesellschaft fördern: Mitarbeitende von Unternehmen werden mit der Realität von NPOs und ihren Zielgruppen konfrontiert. Umgekehrt setzen sich Mitarbeitende oder Freiwillige von NPOs mit der Realität der Mitarbeitenden und der Unternehmen, für die sie arbeiten, auseinander (Caligiuri et al. 2013). Dies kann gegenseitiges Verständnis und somit die Qualität von Kooperationen innerhalb der Zivilgesellschaft fördern.

Die Unterstützung zivilgesellschaftlicher Organisationen (d. h. NPOs) ist wichtiger denn je: In den letzten Jahren und insbesondere seit der Pandemie ist der Raum für Zivilgesellschaft aufgrund von Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Unterstützung und Finanzierung schrittweise geschrumpft (Del Monte 2022). Die Finanzierung der Zivilgesellschaft wird durch hohe bürokratische Hürden erschwert, und die Zahl der Freiwilligen, die sich langfristig in NPOs engagieren, ist deutlich zurückgegangen. Infolgedessen wird es immer schwieriger, zeitaufwändige Ehrenämter wie Vereinsvorstände zu besetzen. Die Zivilgesellschaft braucht mehr Kooperation und Zusammenarbeit – auf der individuellen Ebene, zwischen Organisationen und mit der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor (Kemnitzer et al. 2023). Umso wichtiger ist es, zu verstehen, welche Faktoren eine effektive und langfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NPOs ermöglichen und welche Faktoren sie verhindern. In Bezug auf CV-Projekte gingen Forschung und Praxis lange Zeit davon aus, dass Unternehmen und NPOs gleichermaßen profitieren. Jüngste Erkenntnisse deuten jedoch darauf hin, dass zwischen dem, was NPOs tatsächlich von Unternehmen benötigen, und dem, was Unternehmen letztendlich bieten können, große Lücken bestehen. Diese Diskrepanzen sind auf die grundlegend unterschiedlichen „Welten“ zurückzuführen, in denen

sich Unternehmen und NPOs befinden. Daher können gemeinsame CV-Projekte aufgrund unterschiedlicher Arbeitsrealitäten, Werte, Interessen oder Kapazitäten scheitern oder weniger effektiv sein. Machtungleichgewichte zwischen den beiden Akteuren verstärken dieses Problem (Cook/Burchell 2018; Samuel et al. 2013).

Frühere Forschungsarbeiten haben bereits darauf hingewiesen, dass Mittlerorganisationen den „Brückenbau“ zwischen der Non-Profit- und For-Profit-Welt anstoßen und zur Verringerung des Machtungleichgewichts innerhalb von CV-Projekten beitragen können (Cook/Burchell 2018; Letts/Holly 2017). Mittlerorganisationen wie Freiwilligenagenturen, Engagement-Plattformen oder kommunale Beratungsstellen fungieren als Bindeglied zwischen Menschen, die sich freiwillig engagieren wollen, und NPOs, die auf die Unterstützung von Freiwilligen angewiesen sind. Indem sie Angebot und Nachfrage nach Freiwilligenarbeit verbinden, spielen Mittlerorganisationen eine wichtige Rolle bei der Förderung und Unterstützung des freiwilligen Engagements (van den Bos 2014). Im Kontext von CV erleichtern und organisieren Mittlerorganisationen CV-Programme und können das Ergebnis eines Programms nicht nur für das Unternehmen positiv beeinflussen, sondern insbesondere für NPOs, denen häufig Ressourcen, Wissen und Macht fehlen, um als gleichberechtigte Partner zu verhandeln (Cook/Burchell 2018: 178). Durch den Aufbau von Kapazitäten auf beiden Seiten tragen Mittlerorganisationen dazu bei, ausgewogene Win-Win-Ergebnisse zu erzielen, was wiederum der Schlüssel zum Aufbau langfristiger Kooperationen ist: Nur wenn beide Seiten mit dem CV-Projekt zufrieden sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass aus einem anfänglichen kleinen CV-Projekt eine längerfristige Zusammenarbeit wird. Kurzfristige Engagements des Unternehmens können ein erster Schritt sein, aber die wenigen Freiwilligenstunden initiieren keine langfristigen, nachhaltigen Veränderungs- oder Transformationsprozesse – weder auf Seiten der Corporate Volunteers und des Unternehmens, noch auf Seiten der NPOs, da es zu wenig Interaktion zwischen diesen beiden Welten gibt (Cook/Burchell 2018). Da NPOs durch langfristige Engagements über stabile Ressourcen verfügen und somit eine größere soziale Wirkung erzielen können, ist die Etablierung von Win-Win-Situationen in CV-Programmen wichtig, um die Zivilgesellschaft zu stärken und sozialen Wandel zu initiieren.

Auch wenn einige Autoren bereits Mittlerorganisationen als das fehlende Puzzlestück für die Realisierung eines ausgewogenen Win-Win-Ergebnisses diskutiert haben, ist wenig darüber bekannt, wie Mittlerorganisationen ihre Rolle und Aufgaben innerhalb von CV-Projekten wahrnehmen und welchen Hindernissen sie in ihrer hybriden Rolle begegnen (Roza et al. 2017). In der aktuellen CV-Forschung werden Mittlerorganisationen als eine homogene Gruppe von Organisationen betrachtet, die das Angebot von Unternehmen und die Nachfrage von NPOs zusammenführen (Letts/Holly 2017). Die Mittlerorganisationen selbst stehen

jedoch vor einem Finanzierungsdilemma, da in der Regel nur Unternehmen für die angebotenen Dienstleistungen zahlen können (Cook/Burchell 2018). Dies kann zu Abhängigkeiten führen, die sich auf die Art und Qualität der Dienstleistungen auswirken, die Mittlerorganisationen anbieten können. Daher ist es wichtig, die Rolle von Mittlerorganisationen in CV-Programmen und mögliche Hindernisse, denen sie bei der Bereitstellung von Win-Win-Ergebnissen gegenüberstehen, genauer zu untersuchen.

Um diese Forschungslücken zu schließen, beantwortet diese Studie folgende Forschungsfragen:

*Frage 1: Wie sehen Mittlerorganisationen ihre Rolle und Verantwortung in CV-Projekten?*

*Frage 2: Unter welchen Umständen sind Mittlerorganisationen in der Lage, Win-Win-CV-Projekte zu etablieren?*

Ein qualitativer, explorativer Ansatz wurde gewählt, um diese Forschungsfragen zu untersuchen.

## **2. Eine Identitätsperspektive auf Mittlerorganisationen**

Die vorliegende Studie basiert auf den Konzepten der Organisationsidentität und multipler Organisationsidentitäten.

### **2.1. Organisationsidentität**

Das Phänomen der Organisationsidentität wurde vor etwa 40 Jahren erstmals diskutiert (Albert/Whetten 1985). Bei der Identitätsbestimmung einer Organisation stellen sich Fragen wie: „Wer sind wir?“, „In welcher Branche sind wir tätig?“ oder „Was wollen wir sein?“. Klarheit und Übereinstimmung über die Organisationsidentität sind wichtig, da sie sich auf die Entwicklung der Strategie einer Organisation auswirken und somit darauf, welche strategischen Ziele und Kunden vorrangig zu behandeln sind und wie die Ressourcen zu verteilen sind (Albert/Whetten 1985). Andererseits können Uneinigkeit und mangelnde Klarheit über die Organisationsidentität schwerwiegende negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben: Albert und Whetten fassen die Folgen einer Identitätskrise zusammen als „einen Kampf, nicht nur über Budgetallokation, sondern über die Seele der Institution selbst“ (Albert/Whetten 1985: 272). Dies bedeutet, dass die Entscheidungsfindung, die Kommunikation und das operative Geschäft durch eine fehlende Organisationsidentität negativ beeinflusst werden, was wiederum zu internen und externen Konflikten und Verwirrung sowie zu Vertrauensverlust führt. Die Anwendung des Konzepts der Organisationsidentität auf den Bereich der Mittlerorganisationen ist komplex, da sie nicht nur eine, sondern mindestens

zwei oder mehr Zielgruppen (NPOs und Unternehmen) mit manchmal divergierenden Standpunkten und Interessen haben, was es schwierig macht, eine einheitliche Organisationsidentität zu finden und zu vereinbaren (Smith et al. 2010). Dies kann letztlich zu Identitätsspannungen führen.

## 2.2. Multiple Organisationsidentitäten

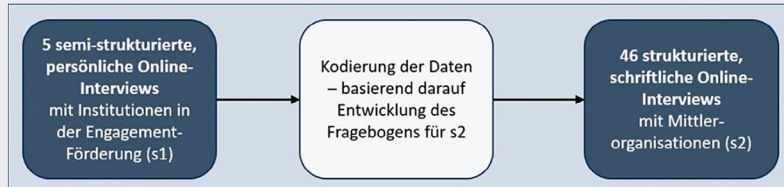
Organisationen sind oft nicht auf eine einzige Organisationsidentität beschränkt, sondern haben mehrere Identitäten, je nach der Anzahl der Kontexte, in denen diese Organisationen tätig sind. Diese Identitäten können sich nicht nur ergänzen, sondern auch miteinander konkurrieren (Albert/Whetten 1985). Während einige Wissenschaftler:innen die Möglichkeit hervorheben, dass Mitglieder von Organisationen mit mehreren Identitäten „eher in der Lage sind, mehrere Perspektiven einzunehmen und folglich verschiedene Arten von Kunden effektiver zu bedienen“ (Voss et al. 2006: 742), sind andere Wissenschaftler:innen der Ansicht, dass mehrere Identitäten eine Herausforderung für die Organisation und ihre Mitarbeitenden darstellen können (Glynn 2000; Smith et al. 2010; Voss et al. 2006). Multiple Organisationsidentitäten können demnach zu wenig Konsens bei Fragen wie „Wer sind wir?“ oder „Wer wollen wir sein?“ führen und damit die Klarheit der strategischen Ausrichtung beeinflussen. Identitätsspannungen zwischen zwei oder mehreren Identitäten sind besonders wahrscheinlich, wenn Identitäten kombiniert werden, von denen normalerweise nicht erwartet werden würde, dass sie zusammenpassen (Albert/Whetten 1985). In diesem Zusammenhang verkörpern Mittlerorganisationen zwei sehr unterschiedliche Organisationsidentitäten: Sie verkörpern die Identität des Anwalts von Non-Profit-Organisationen (NPOA) durch die Bereitstellung sozialer, philanthropischer und karitativer Dienstleistungen (Smith et al. 2010) und die Identität des Unternehmensdienstleisters (UD) durch die Bereitstellung von Dienstleistungen im Bereich von Corporate Social Responsibility und CV für Unternehmen (Cook/Burchell 2018). Identitätsspannungen entstehen, wenn Mittlerorganisationen die eine Identität gegenüber der anderen priorisieren (Glynn 2000). Daher wird das Gleichgewicht oder Ungleichgewicht zwischen beiden Identitäten eine wichtige Rolle dabei spielen, wie die Koexistenz der beiden Identitäten gehandhabt wird und ob CV-Projekte letztendlich langfristig erfolgreich sind.

## 3. Methode

Diese Studie verwendet einen qualitativen Forschungsansatz, um die Selbstwahrnehmung von Mittlerorganisationen innerhalb von CV-Projekten zu verstehen und um darüber hinaus Faktoren festzustellen, die Mittlerorganisationen in die Lage versetzen, Win-Win-CV-Projekte zu realisieren. Sie umfasst eine Vorstudie (s1), in der die wichtigsten Themen für die anschließende Interviewstudie (s2) festgelegt

wurden. Dabei wurde die komparative Methode (Glaser/Strauss 1967) angewandt, d. h. die Daten wurden in mehreren Iterationen gleichzeitig erhoben und ausgewertet. Das Forschungsdesign dieser Studie ist in Abbildung eins zusammengefasst.

Abbildung 1: Studiendesign



Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Auswahl der Mittlerorganisationen wurde die Strategie des theoretischen Samplings angewandt (Glaser/Strauss 1967). Die Befragten wurden eher nach theoretischen als nach statistischen Kriterien ausgewählt, und die Richtung der iterativen Datenerhebung wurde nicht durch a-priori-Hypothesen, sondern durch die laufende Interpretation der Daten und die entstehenden konzeptionellen Kategorien bestimmt (Suddaby 2006: 634).

*Vorstudie:* Die Daten wurden vom 13. April 2023 bis zum 4. Mai 2023 durch fünf halbstrukturierte, persönliche Online-Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 51 Minuten erhoben. Die Befragten arbeiteten in Institutionen, die die Landschaft an Mittlerorganisationen für CV fördern. Zwei Interviews wurden aufgezeichnet und wortwörtlich transkribiert, was zu einem Fließtext von 32 Seiten mit einfachem Zeilenabstand führte. Drei informelle Ad-hoc-Interviews wurden nicht aufgezeichnet, sondern transkribiert, wobei die wichtigsten Themen notiert wurden und die Befragten schriftliche Erklärungen zu den Themen erhielten. Dies ergab einen Text von 9 Seiten mit einfachem Zeilenabstand.

Zu den Themen, die sich während der Vorstudie herauskristallisierten, gehörten (1) der Grad der Einbettung in die For-Profit- gegenüber der Non-Profit-Welt, (2) das Finanzierungsdilemma, (3) die Ressourcenzuweisung für CV-Vermittlung gegenüber privater Engagement-Vermittlung und (4) die mangelnde Standardisierung.

*Interview-Studie:* Die Daten wurden vom 6. Juni 2023 bis zum 27. Juli 2023 durch 46 strukturierte, schriftliche Online-Interviews mit einer durchschnittlichen Länge von 22 Minuten erhoben. Die Daten der zweiten Interviewwelle bestanden aus sechs qualitativen offenen Fragen zu den vier Themen, die sich während der ersten Interviewwelle herauskristallisiert hatten. Die Interview-Transkripte umfassten insgesamt 40 Seiten mit einzeiligem Zeilenabstand.

Für die zweite Welle wurden 515 Mittlerorganisationen kontaktiert, 46 stimmten einer Befragung zu. Die Befragten waren innerhalb ihrer Organisation alle im Bereich CV tätig. Alle Organisationen haben ihren Sitz in Deutschland. Die Auswahl der Mittlerorganisationen erfolgte nach dem Prinzip der maximalen Variation (Suri 2011). Die Variation wurde maximiert in Bezug auf

*Rechtsform: 23 eingetragene Vereine (e. V.), 10 Körperschaften des öffentlichen Rechts (K. d. ö. R), 5 Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), 3 gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH), 2 Stiftungen, 1 Unternehmergesellschaft (UG) und 1 nicht eingetragener Verein.*

*Größe: 1 bis 180 Mitarbeitende bei einem Durchschnitt von 22 Mitarbeitenden.*

*Umfang der CV-Vermittlung: Spanne von 0 % (gerade erst mit der CV-Vermittlung begonnen oder kürzlich Ressourcen dafür verloren) bis 100 % (CV-Vermittlung macht 100 % des Tagesgeschäfts aus) bei einem durchschnittlichen Umfang von 23 %.*

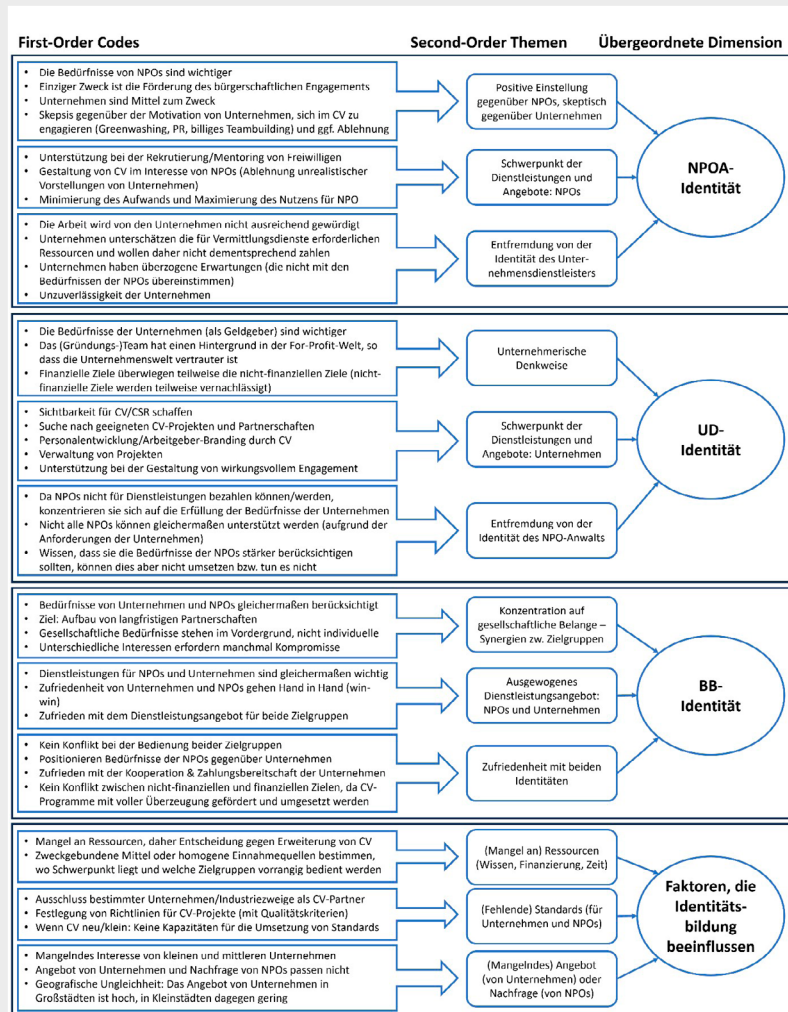
*Finanzierungsquellen: 19 Mittlerorganisationen, die vollständig von den Unternehmen, für die sie arbeiten, durch Spenden oder Dienstleistungsbühren finanziert werden; 11 vollständig staatlich finanziert; 2 vollständig durch Mitgliedsbeiträge finanziert; 1 vollständig durch Stiftungsgelder finanziert; und 13 durch eine Mischung aus zwei oder mehr Finanzierungsquellen finanziert.*

**Datenanalyse:** Für die Analyse der Interviews wurde ein induktiver Ansatz gewählt (Glaser/Strauss 1967). Die Datenanalyse folgte dem sechsstufigen Prozess der thematischen Analyse, wie von Braun und Clarke (2006) skizziert. Erstens: Mit den Daten vertraut machen. Zweitens: Erzeugen erster Codes. Drittens: Suche nach übergeordneten Themen. Viertens: Überprüfung der Themen. Fünftens: Themen definieren. Sechstens: Dokumentation mit „anschaulichen“ Beispielen.

## 4. Ergebnisse

Aus den qualitativen Interviewdaten ergaben sich drei zentrale Identitäten: (1) NPOA-Identität, (2) UD-Identität und (3) Brückenbauer-Identität (BB-Identität). Von den Identitäten der insgesamt 46 Mittlerorganisationen wurden 18 als NPOAs eingestuft, 7 als UDs, 18 als BBs und 3 konnten nicht genau klassifiziert werden. Zusätzlich kristallisierten sich drei Faktoren heraus, die die Entwicklung einer der jeweiligen drei Identitäten beeinflussen. Die Datenstruktur der Studie mit den ermittelten Codes und Themen ist in Abbildung zwei dargestellt. Anschließend werden die Ergebnisse für jede Identität beschrieben, bevor das Modell des „Identitäts-Zyklus“ vorgestellt wird.

Abbildung 2: Datenstruktur nach der Kodierung



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf erhobenen Daten.

## 4.1 Die Identitäten der Mittlerorganisationen

### 4.1.1 NPO-Anwalt Identität

Mittlerorganisationen, die als NPOAs kategorisiert werden, konzentrieren sich auf eine Seite der Mittlerleistung und damit auf eine ihrer beiden Zielgruppen: Die



Bedürfnisse der NPOs und die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in der Gesellschaft. NPOAs sind in der Regel in erster Linie in anderen Mittlerdiensten (z. B. zwischen Einzelpersonen und NPOs) tätig, so dass die Vermittlung von CV nur einen kleinen Teil ihres Tagesgeschäfts ausmacht. Dies reduziert die Häufigkeit und Komplexität des Kontakts mit Unternehmen. Während die Beziehung zu NPOs eng und kooperativ ist, ist die Beziehung zu Unternehmen eher schwierig: Unternehmen werden nicht als gleichberechtigte Partner betrachtet, sondern eher als Mittel zum Zweck, der in diesem Fall die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist und damit den Bedürfnissen der NPOs entspricht: „Unser Ziel ist es, bürgerschaftliches Engagement zu fördern und nicht, Dienstleistungen für Unternehmen zu erbringen“ (Int. 2, Anteil CV: 3 %). Dazu gehört auch, dass Mittlerorganisationen mit NPOA-Identität der Motivation und den Beweggründen von Unternehmen für ein Engagement im Rahmen von CV skeptisch gegenüberstehen.

Die primäre Ausrichtung aller Dienstleistungen und Angebote auf die Bedürfnisse von NPOs führt zu einer Entfremdung von der Identität als UD. Diese Entfremdung wiederum führt zu Skepsis und Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Die Mittlerorganisationen haben das Gefühl, dass Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen, ihren Arbeitsaufwand und den Wert der von ihnen erbrachten Dienstleistungen nicht „verstehen“. Sie sind unzufrieden mit der Bereitschaft der Unternehmen, für ihre Dienstleistung zu bezahlen: „Die Unternehmen erwarten, dass unsere Beratungs- und Vermittlungsleistungen kostenlos sind, weil sie Freiwillige schicken. Im Hintergrund gibt es aber umfangreiche Abstimmungsprozesse, die Personal- und Zeitressourcen kosten und von den Unternehmen nicht honoriert werden“ (Int. 17, Anteil CV: 1 %).

#### 4.1.2 Unternehmensdienstleister-Identität

Mittlerorganisationen, die als UDs kategorisiert werden, konzentrieren sich ebenfalls auf die Bedürfnisse einer der beiden Zielgruppen: Unternehmen. Ihrer Logik zufolge sind es letztlich die Unternehmen, die die erbrachten Dienstleistungen finanzieren und daher priorisiert werden müssen. UDs sind in der Regel sehr stark auf die Vermittlung von CV ausgerichtet, so dass CV einen großen Teil ihres Tagesgeschäfts ausmacht. Darüber hinaus hat das (Gründungs-)Team in der Regel einen Hintergrund in der Unternehmenswelt, so dass diese Zielgruppe den UDs vertrauter ist. Dieser Fokus auf die For-Profit-Welt führt dazu, dass nicht-finanzielle Ziele – zumindest bis zu einem gewissen Grad – vernachlässigt werden:

*Einerseits ist [der Fokus auf Unternehmen] wahrscheinlich der Tatsache geschuldet, dass unser Gründerteam aus der For-Profit-Welt kommt. Zum anderen finanzieren wir uns ausschließlich über Servicegebühren von Unternehmen, während Non-Profits unsere Plattform völlig kostenlos nutzen können. Das bedeutet, dass wir im Zweifelsfall Feature-Anfragen von*

*Unternehmen etwas höher priorisieren als solche von Non-Profits. (Int. 12, Anteil von CV: 70 %)*

Ebenso wie bei NPOAs führt die Fokussierung der UD auf eine der Zielgruppen zu einer Entfremdung von der anderen Zielgruppe und Identität: UD haben wenig Kontakt zu NPOs und legen weniger Wert auf die Erfüllung ihrer Bedürfnisse. Sie räumen ein, dass sie manchmal die Erwartungen der NPO nicht erfüllen können:

*Aufgrund der Tatsache, dass wir ein sehr großes Dienstleistungsportfolio haben, erhalten nicht alle gemeinnützigen Organisationen das gleiche Maß an Unterstützung. Einige NPOs haben höhere Erwartungen an uns [als wir erfüllen können]. Infolgedessen werden die nicht-finanziellen Ziele des Unternehmens von Zeit zu Zeit vernachlässigt. (Int. 44, Anteil von CV: 50 %)*

#### **4.1.3 Brückenbauer-Identität**

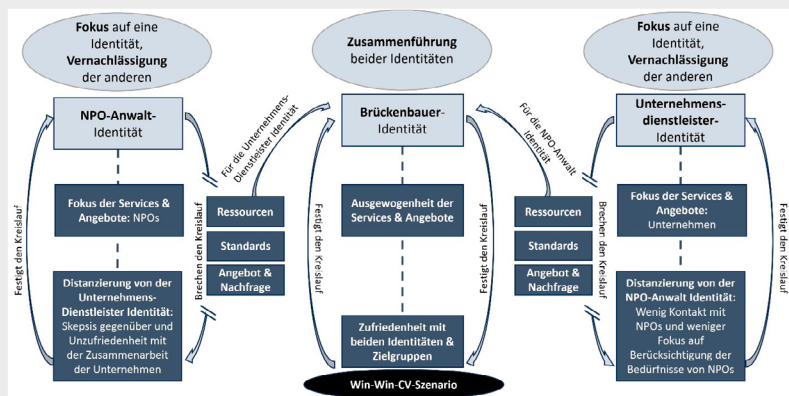
Mittlerorganisationen, die als BBs kategorisiert werden, berücksichtigen beide Zielgruppen und deren jeweilige Bedürfnisse gleichermaßen. Ihr Fokus liegt auf gesellschaftlichen Bedürfnissen wie der Förderung von Demokratie und den Sustainable Development Goals. Erreicht werden soll dies durch die Etablierung wirkungsvoller CV-Projekte für beide Seiten: „Wir fördern proaktiv die Verständigung zwischen diesen beiden Welten und können so den Grundstein legen für eine langfristige und fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Eine Art Völkerverständigung sozusagen“ (Int. 4, Anteil CV: 20 %). CV-Projekte werden daher nicht nach den individuellen Bedürfnissen einer Zielgruppe gestaltet, sondern durch die Zusammenführung der Interessen beider Gruppen, was manchmal dazu führt, dass Kompromisse gefunden werden müssen.

Aus diesen Gründen identifizieren sich die BBs sowohl mit der NPOA- als auch mit der UD-Identität. Sie bündeln beide Identitäten und die jeweiligen Bedürfnisse ihrer Zielgruppen und schaffen Synergien zwischen ihnen. Daher gibt es keine Konflikte bei der Betreuung beider Zielgruppen: BBs sind mit der Kooperation und Zahlungsbereitschaft der Unternehmen zufrieden und können die Bedürfnisse der NPOs gegenüber den Unternehmen positionieren. Es bestehen keine (gravierenden) Konflikte zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen. CV-Projekte werden mit der großen Zuversicht gefördert und umgesetzt, dass sie für beide Zielgruppen gleichermaßen Nutzen stiften und somit ausgewogene Win-Win-Ergebnisse realisieren können: „Damit CV für beide Seiten ein Gewinn ist, ist es wichtig, die Bedürfnisse [von NPOs und Unternehmen] gleichermaßen zu berücksichtigen und zusammenzubringen. Dies gelingt in der Regel mit ein wenig Übersetzungsarbeit und Erwartungsmanagement“ (Int. 6, Anteil CV: 30 %).

## 4.2 Identitätszyklen und Einflussfaktoren auf die Identitätsbildung

Die Ergebnisse zeigen, dass innerhalb des heterogenen Feldes der Mittlerorganisationen deutliche Unterschiede in der Selbstwahrnehmung bestehen. NPOAs implementieren CV-Projekte, die hauptsächlich die Bedürfnisse von NPOs berücksichtigen, während UD CV-Projekte implementieren, die hauptsächlich die Bedürfnisse von Unternehmen berücksichtigen. Diese Fokussierung wiederum führt zu einem Zyklus, in dem nur eine Identität im Vordergrund steht und der sich selbst verstärkt und verstetigt (Abbildung drei). Ohne interne oder externe Ressourcen sind die NPOAs und die UD nicht in der Lage, beide Identitäten in der BB-Identität zusammenzufassen. Diese Zyklen sind in Abbildung drei dargestellt.

Abbildung 3: Die Identitätszyklen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Ergebnisse.

Die Studie zeigt jedoch Faktoren auf, die diese Zyklen durchbrechen können: Erstens ist die Verfügbarkeit von Ressourcen entscheidend, um ein Verständnis für die Bedürfnisse und Motivation der Zielgruppe der anderen Identität entwickeln zu können. Zu diesen Ressourcen gehören Zeit, Wissen und finanzielle Mittel. Diese Ressourcen können letztlich die Kapazitäten für die Zusammenführung beider Identitäten aufbauen. Ein Mangel an Ressourcen lässt keinen Raum für die Anpassung an eine andere Identität: „Uns fehlen die personellen Ressourcen, um aktiv auf Unternehmen zuzugehen. Deshalb bieten wir derzeit kaum CV-Formate an“ (Int. 3, Anteil CV: 15 %). Zweitens kann die Festlegung von Standards als wichtiger Faktor für die Zusammenführung beider Identitäten fungieren, indem Richtlinien mit Qualitätskriterien für den Ablauf eines CV-Projekts festgelegt werden, so dass Unternehmen und NPOs wissen, welche Leistungen sie erwarten können. Ein dritter entscheidender Faktor, um den Zyklus der Fokussierung auf eine Identität

zu durchbrechen, ist das Angebot von Unternehmen und die Nachfrage von NPOs: Nur wenn Angebot und Nachfrage übereinstimmen, können sinnvolle CV-Projekte etabliert werden. Vor allem in ländlichen Gebieten oder kleineren Städten haben Unternehmen kein Interesse an CV, während die Nachfrage von NPOs dennoch hoch sein kann: „Es gibt geografische Ungleichgewichte: Während in den großen (wohlhabenden) Städten mit guter Wirtschaftsstruktur die Unternehmen händelnd nach guten NPO-Projekten und -Partnern suchen, gibt es in vielen anderen Städten/Regionen kein solches Überangebot an Nachfrage durch Unternehmen“ (Int. 29, Anteil CV: 2 %).

## 5. Diskussion

Obwohl die Einbeziehung von Mittlerorganisationen in vielen Studien als Instrument zur Schaffung von Win-Win-Ergebnissen in CV-Programmen und zur Abschwächung potenzieller Nachteile für NPOs vorgestellt wurde, fehlt es in diesem Bereich an Forschungsergebnissen darüber, wie Mittlerorganisationen ihre Rolle und Verantwortung in CV-Programmen wahrnehmen und welche Chancen sie haben, sowohl gemeinnützigen Organisationen als auch Unternehmen wirklich zur Seite zu stehen. Die vorliegende Studie schließt diese Forschungslücke und leistet drei wichtige Beiträge:

Erstens ergänzen die Ergebnisse die Literatur zu Organisationsidentitäten, indem sie den Fall von Organisationen untersuchen, die zumindest zu einem gewissen Grad zwei Identitäten aufrechterhalten müssen, um in der Lage zu sein, in zwei verschiedenen Welten zu operieren und zwischen ihnen zu vermitteln. Während BBs zwei Identitäten aggregieren, indem sie Kompromisse finden, wenn die Bedürfnisse und Interessen der beiden Zielgruppen zu weit auseinanderliegen, vermeiden NPOAs und UDs teilweise die Aggregation und entwickeln eine neue Variante dieser Reaktionsstrategie: Die Konzentration auf eine Identität und die Vernachlässigung der anderen.

Diese Erkenntnis führt zum zweiten Beitrag dieser Studie. Sie erwirkt ein tieferes Verständnis der Heterogenität von Mittlerorganisationen und darüber, wie sich diese Unterschiede auf die Verwirklichung eines Win-Win-Ergebnisses auswirken. Während sich zwei Mittlertypen auf eine Seite des „Wins“ konzentrieren, ermöglicht nur ein Mittlertyp ein gleichwertiges Win-Win-Ergebnis. Diese Ergebnisse zeigen, dass, obwohl mehrere Autoren Mittlerorganisationen als Einheitslösung für ungleiche CV-Kooperationen zwischen NPOs und Unternehmen vorgeschlagen haben (Cook/Burchell 2018; Letts/Holly 2017; Roza et al. 2017), nicht alle Mittlerorganisationen wirklich in der Lage sind, beiden Zielgruppen gleichermaßen zu dienen. Daher profitiert oft selbst bei der Intervention einer Mittlerorganisation eine Zielgruppe mehr von einem CV-Projekt als die andere, so dass ein ausgewogenes Win-Win-Ergebnis nicht erreicht wird.

Der dritte Beitrag, den diese Arbeit leistet, ist die Identifizierung von Bedingungen, die es den Mittlerorganisationen ermöglichen, beide Identitäten zu kombinieren. Diese Erkenntnisse sind vor allem für Institutionen oder politische Akteure relevant, die die Mittler-Landschaft unterstützen und bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft fördern.

1. Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen wie Wissen in Form von Schulungen, konstanter Finanzierung und Zeit für die Weiterentwicklung von CV-Projekten hilft den NPOAs und UDs, Kapazitäten aufzubauen, um die jeweils andere Zielgruppe besser zu verstehen und zu bedienen.
2. Die Festlegung von Standards hilft Mittlerorganisationen dabei, beiden Zielgruppen die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken. Mittlerorganisationen stellen Richtlinien mit Qualitätskriterien für den Ablauf eines CV-Projekts auf, damit Unternehmen und NPOs wissen, welche Leistungen sie erwarten können. In dem Zuge müssen sich die Mittlerorganisationen auf den Umfang der Dienstleistungen festlegen, die sie für beide Seiten erbringen wollen oder können, und sich dann an diese Leitlinien halten. Dies kann gewährleisten, dass sich Mittlerorganisationen auf ein ausgewogenes Win-Win-Ergebnis festlegen oder mindestens darauf hinarbeiten.
3. Für die Schaffung von Win-Win-Ergebnissen ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Angebot der Unternehmen und die Nachfrage der gemeinnützigen Organisationen zueinander passen. In diesem Zusammenhang kann die Sensibilisierung von z. B. kleinen und mittleren Unternehmen für CV-Projekte eine Strategie zur Überwindung der geografischen Ungleichheiten sein.

Durch die gezielte Förderung dieser Faktoren kann die Mittler-Landschaft durch die Befähigung zur Weiterentwicklung von Mittlerorganisationen in Richtung Brückenbauer-Identität verbessert werden. Somit können Win-Win-Ergebnisse innerhalb von CV-Projekten geschaffen werden.

## 6. Praktische Implikationen

Die drei Mittler-Typen verfügen über unterschiedliche Kapazitäten zur Durchführung von CV-Projekten: Letztlich können BBs die Bedürfnisse beider Seiten am besten verstehen und bedienen und so langfristige, nachhaltige CV-Projekte aufbauen. Ausgehend von den diskutierten Merkmalen jeder Mittler-Identität und den Faktoren, die die Entwicklung einer Identität beeinflussen, können Mittlerorganisationen ihr Selbstverständnis und ihre Identität hinterfragen. Relevante Fragen, um über die Selbstwahrnehmung innerhalb der CV-Vermittlung zu reflektieren, sind:

- Welche Arten von Dienstleistungen und Produkten bieten wir an?
- Konzentrieren wir uns explizit auf eine Zielgruppe?

- Wie gut sind wir mit den beiden Zielgruppen verbunden?
- Wie gut verstehen wir beide Seiten?
- Wie gut fühlen wir uns von beiden Seiten verstanden?
- Gibt es Unterschiede?

Relevante Fragen, um über Faktoren zu reflektieren, die das Ausmaß der Etablierung einer BB-Identität beeinflussen, sind:

- Wie viele Ressourcen stehen für die (Weiter-)Entwicklung der CV-Projekte in unserer Organisation zur Verfügung?
- Verfügen wir über ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen, um uns mit beiden „Welten“ zu verbinden?
- Haben wir Standards für die Durchführung von CV-Projekten festgelegt? Wenn ja, für beide Seiten gleichermaßen?
- Stimmen Angebot und Nachfrage nach CV-Projekten in unserem (geografischen) Gebiet überein?

Die Antworten auf diese Fragen können Mittlerorganisationen helfen zu hinterfragen, inwieweit sie in der Lage sind, beide Welten gleichermaßen zu bedienen und inwieweit dies noch nicht der Fall ist. Auf der Grundlage dieser Analyse können Strategien für diejenigen Bereiche entwickelt werden, die die Mittlerorganisationen aktuell noch daran hindern, eine BB-Identität zu verinnerlichen (z. B. angebotene Dienstleistungen, Verbindungen in beide Welten, Ressourcen, Standards, Angebot und Nachfrage).

## 7. Limitationen und zukünftige Forschung

Diese Studie hat mehrere Limitationen, die Bereiche für zukünftige Forschung aufzeigen. Erstens: Um eine möglichst große Anzahl von möglichst heterogenen Mittlerorganisationen zu erreichen, wurden schriftliche Online-Interviews verschickt, um den Zeit- und Arbeitsaufwand von Seiten der Befragten für diese Studie so gering wie möglich zu halten. Obwohl dieses Verfahren eine vergleichsweise große Stichprobe von 46 heterogenen Mittlerorganisationen ergab, wurde nicht in jedem Fall persönlicher Kontakt hergestellt. Daher würde das vorgeschlagene Modell von einer weiterführenden Interviewstudie profitieren. Zweitens besteht eine zentrale Einschränkung darin, dass nur eine der drei beteiligten Stakeholder-Gruppen (d. h. Mittlerorganisationen, NPOs und Unternehmen) befragt wurde. Für die Triangulation der Daten sollten zusätzliche Studien die Wahrnehmung der NPOs und Unternehmen in Bezug auf die Fähigkeiten der Mittlerorganisationen untersuchen. Drittens besteht die Stichprobe aus einer größeren Anzahl

von NPOAs und BBs als UD. Künftige Studien sollten die letztgenannte Art von Mittlerorganisationen systematischer untersuchen. Viertens sollten die Identitäten und ihre Auswirkungen auf interne und externe Prozesse vertieft untersucht werden. Ein Konzept, das wichtige Erkenntnisse liefern könnte, ist die Theorie der institutionellen Logik. Ein Aspekt, der besonders interessant sein könnte, ist die Frage, ob und inwieweit die drei verschiedenen Identitäten (d. h. NPOAs, UD und BBs) unterschiedliche institutionelle Logiken auslösen.

Schließlich sollte künftige Forschung den möglichen Umkehrereffekt von der Identifizierung als BB zur (erneuten) Identifizierung als NPOA oder UD berücksichtigen. Eine Annahme ist, dass negatives Feedback zu den angebotenen Dienstleistungen und dem durchgeführten CV-Projekt die Mittlerorganisation dazu bringen könnte, sich (wieder) auf eine Zielgruppe zu konzentrieren.

## 8. Schlussfolgerung

Mittlerorganisationen organisieren CV-Projekte für Unternehmen und NPOs und können das Ergebnis des Projekts positiv beeinflussen, indem sie Win-Win-Szenarien für beide beteiligten Parteien schaffen. Dies wiederum ist wichtig, um langfristige Kooperationen aufzubauen: Nur wenn beide Seiten mit dem CV-Projekt zufrieden sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass aus einem anfänglich kleinen CV-Projekt eine längerfristige Zusammenarbeit wird, die einerseits das gegenseitige Verständnis vertieft und andererseits den NPOs stabile Ressourcen zur Verfügung stellt. Auf diese Weise können CV-Projekte eine größere soziale Wirkung erzielen und die Zivilgesellschaft stärken. Je nachdem, ob sich Mittlerorganisationen entweder mit der NPO-Seite oder der Unternehmensseite ihrer Dienstleistungen identifizieren, sind jedoch unausgewogene Ergebnisse zu erwarten. Diese Studie zeigt die Notwendigkeit auf, die Bedingungen, die es Mittlerorganisationen ermöglichen, beide Identitäten zu vereinen und BBs für CV-Programme zu werden, weiter zu untersuchen.

## Literaturverzeichnis

- Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985): Organizational identity. In: Cummings, Larry L.; Staw, Barry M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, S. 263–295.
- Bendel, Oliver; Lin-Hi, Nick; Suchanek, Andreas (2022): 110 Keywords Wirtschaftsethik. Wiesbaden/Heidelberg, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-36385-7>.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006): Using thematic analysis in psychology. In: Qualitative Research in Psychology, 3. Jg., Heft 2, S. 77–101, <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Caligiuri, Paula; Mencin, Ahsiya; Jiang, Kaifeng (2013): Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. In: Personnel Psychology, 66. Jg., Heft 4, S. 825–860, <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12019>.

- Cook, Joanne; Burchell, Jon (2018): Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn't Always Win. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47. Jg., Heft 1, S. 165–184, <http://dx.doi.org/10.1177/0899764017734649>.
- Del Monte, Micaela (2022): Schrumpfender Handlungsspielraum für die Zivilgesellschaft in der EU. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729269/EPRS\\_ATAG\(2022\)729269\\_DE.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729269/EPRS_ATAG(2022)729269_DE.pdf) (8.12.2023).
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. In: *Sociology the journal of the British sociological association*, 12. Jg., Heft 1, S. 27–49. <https://scholar.google.de/citations?user=mq4fkiuaaaaj&hl=de&oi=sra> (10.12.2023).
- Glynn, Mary Ann (2000): When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. In: *Organization Science*, 11. Jg., Heft 3, S. 285–298, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>.
- Kemnitzer, Tobias et al. (2023): Starke Zivilgesellschaft Jetzt. Impulse für starke Partner, mehr Anerkennung, Zeit, Geld und Räume. [https://www.stiftungbildung.org/wp-content/uploads/Starke\\_Zivilgesellschaft.pdf](https://www.stiftungbildung.org/wp-content/uploads/Starke_Zivilgesellschaft.pdf) (8.12.2023).
- Letts, Christine; Holly, Danielle (2017): The promise of skills-based volunteering. In: *Stanford Social Innovation Review*, 15. Jg., Heft 4, S. 41–47. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_promise\\_of\\_skills\\_based\\_volunteering](https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_skills_based_volunteering) (27.2.2024).
- Rodell, Jessica B.; Breitsohl, Heiko; Schröder, Melanie; Keating, David J. (2016): Employee Volunteering. In: *Journal of Management*, 42. Jg., Heft 1, S. 55–84, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315614374>.
- Roza, Lonneke; Shachar, Itamar; Meijs, Lucas; Hustinx, Lesley (2017): The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective. In: *The Service Industries Journal*, 37. Jg., Heft 11–12, S. 746–765, <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2017.1347158>.
- Samuel, Olga; Wolf, Patricia; Schilling, Axel (2013): Corporate Volunteering: Benefits and Challenges for Nonprofits. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 24. Jg., Heft 2, S. 163–179, <http://dx.doi.org/10.1002/nml.21089>.
- Smith, Brett R.; Knapp, Joshua; Barr, Terri F.; Stevens, Christopher E.; Cannatelli, Benedetto L. (2010): Social Enterprises and the Timing of Conception: Organizational Identity Tension, Management, and Marketing. In: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22. Jg., Heft 2, S. 108–134, <http://dx.doi.org/10.1080/10495141003676437>.
- Suddaby, Roy (2006): From the Editors: What Grounded Theory is Not. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Heft 4, S. 633–642, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2006.22083020>.
- Suri, Harsh (2011): Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. In: *Qualitative Research Journal*, 11. Jg., Heft 2, S. 63–75, <http://dx.doi.org/10.3316/QRJ1102063>.
- van den Bos, Cornelis M. (2014): Using volunteering infrastructure to build civil society. Rotterdam.
- Voss, Zannie Giraud; Cable, Daniel M.; Voss, Glenn B. (2006): Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”. In: *Organization Science*, 17. Jg., Heft 6, S. 741–755, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0218>.