

Martin Schunk

Intersektorale und Nonprofit-Kooperationen: Bedeutung, Bewertung und Wirkung: Nachweisführung anhand der Spieltheorie und Erweiterung um einen Impact-Parameter

Dritter Sektor; Gesellschaftliche Wirkung; Intersektorale Kooperationen; Impact-Parameter; Kooperationen; Nonprofit-Sektor; Social Impact Cluster; Spieltheorie; „Tit for Tat“-Strategie, Impact Due Diligence, Non-Profit-Organisationen

Über 70 % der Non-Profit-Organisationen (NPOs) in Deutschland kooperieren regelmäßig mit anderen NPOs. Darüber hinaus rücken die volkswirtschaftlichen Sektoren Staat, Wirtschaft und Dritter Sektor immer näher zusammen. Das 13. Internationale NPO-Colloquium etwa beschäftigte sich im April 2018 explizit mit dem Themenkomplex „Intersektorale Kooperationen“.

Die Spieltheorie gibt ein Modell vor, um die Folgen von Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten mathematisch zu berechnen. Es handelt sich um eine der bedeutendsten betriebswirtschaftlichen Kooperationstheorien.

Eine Anwendung der Spieltheorie auf gemeinwohldienliche, gesellschaftsfördernde Kooperationen bedingt die Erweiterung um einen Parameter, der die intendierte gesellschaftliche Wirkung der Kooperation erfasst und zugleich die Bedeutung solcherart Kooperationen herausstellt. Dieser Impact-Parameter kann auch, losgelöst von der individuellen Einschätzung der Spieler, für das Projekt in Gänze sowie für eine Bündelung gleichartiger Projekte genutzt werden. Eine Möglichkeit zur Bündelung bieten Social Impact Cluster, welche die in den Einzelprojekten besonders schwer zu erfassenden gesellschaftlichen Wirkungen messen und an die Einzelprojekte sowie die Öffentlichkeit zurückmelden.

I. Einführung

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“ – das Zitat von Henry Ford gilt auch für Vertreter des Nonprofit-Sektors, die mit anderen gemeinnützigen Organisationen, staatlichen Einrichtungen oder Unternehmen der Privatwirtschaft kooperieren.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bilden Kooperationen ein strategisches Managementinstrument, um die Unternehmensziele besser zu erreichen. Dies gilt auch für Non-Profit-Organisationen (NPO). Der Unterschied besteht im Ziel selbst. Während gewerbliche Unternehmen mit

ihren Kooperationsprojekten primär auf Synergieeffekte abzielen und letztlich eine Gewinnmaximierung intendieren, wollen Non-Profit-Organisationen in erster Linie ihre gesellschaftsfördernde Projektwirkung erhöhen. Die Erfolgsmessung eines gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrages stellt eine einzelne NPO bereits vor große Probleme; die Erfolgsmessung von Kooperationsprojekten mit anderen Partnern aus dem Nonprofit-Sektor sowie dem Public- und Wirtschafts-Sektor, ist noch komplexer.

Welche Bedeutung kommt gesellschaftsfördernden im Vergleich zu rein betriebswirtschaftlich motivierten Kooperationen zu? Wie gelingen die Bewertung und Wirkungsmessung einzelner, aber auch mehrerer thematisch ähnlich gelagerter Kooperationsprojekte? Welche Rolle übernimmt hierbei das mathematische Modell der Spieltheorie und wieso ist eine Erweiterung notwendig?

II. Verständnis und Relevanz von Intersektoralen und Nonprofit-Kooperationen

1. Zwischenbetriebliche Kooperationen als Fundament

Unter einer zwischenbetrieblichen Kooperation ist eine auf freiwilliger Basis beruhende, in der Regel vertraglich geregelte Zusammenarbeit von rechtlich und (partiell) wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu verstehen (Zentes/Swoboda/Morschett 2005, S. 379). Als „Grundgerüst“ für Kooperationen im Nonprofit-Sektor dient diese Definition. Sie wird im Folgenden hinsichtlich relevanter Kriterien angepasst bzw. erweitert.

Der vertretene Kooperationsbegriff ist weit gefasst und impliziert auch engere Formen der Zusammenarbeit wie Holdingstrukturen und die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen. Dementsprechend knüpft die Definition nur an das Merkmal der rechtlichen Selbständigkeit an. Darüber hinaus sind keine Einschränkungen hinsichtlich des Kooperationszeitraums vorgesehen.

2. Intersektorale und Nonprofit-Kooperationen

a) Bereichs- und Zieleingrenzung

Der Begriff „Non-Profit-Organisation“ steht hier synonym für Körperschaften, die i. S. d. gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben ihres Sitzstaates steuerbegünstigte Zwecke verfolgen. Als Rechtsformen kommen in Deutschland etwa Vereine, Stiftungen, Kapitalgesellschaften, Genossenschaften und öffentlich-rechtliche Betriebe gewerblicher Art in Frage.

Wir beschäftigen uns jedoch nicht nur mit Kooperationen innerhalb des Nonprofit-Sektors (Nonprofit-Kooperation), sondern auch mit sog. Intersektoralen Kooperationen. Kooperationen zwischen Vertretern aus dem Nonprofit-, Public- und Wirtschafts-Sektor. Für uns ist hierbei entscheidend, dass bei einer Intersektoralen Kooperation mindestens eine Non-Profit-Organisation involviert ist.

Natürlich zielen nicht alle Intersektoralen und Nonprofit-Kooperationen auf die Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke (gemeinnützig, mildtätig, kirchlich) oder die Förderung der Gesellschaft ab. Es werden auch andere Kooperationen, etwa im Bereich Marketing, Vertrieb oder F&E eingegangen. Solcherart Kooperationen spielen für unsere Betrachtung keine Rolle, da es um die Messung der gesellschaftlichen Wirkung von Verbundprojekten geht.

b) Relevanz

Kooperationen weisen eine hohe Praxisrelevanz im Nonprofit-Sektor auf. Für einen Teilbereich gemeinnütziger Körperschaften stand dies schon seit Veröffentlichung der Kurzstudie zu „Stiftungskooperationen in Deutschland“ vom Bundesverband Deutscher Stiftungen fest. Im Untersuchungsjahr 2008 besaß über die Hälfte der 835 Teilnehmer mindestens einen Kooperationspartner (Theurl/Saxe 2009, S. 12 f.). Den Beweis dafür, dass Kooperationen im Dritten Sektor über den Stiftungsbereich hinaus eine hohe Praxisrelevanz aufweisen, lieferte schließlich das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) mit der Studie zu "Dritte-Sektor-Organisationen heute" (Priller u.a. 2012). Von den 3.111 steuerbegünstigten Vereinen, GmbHs, Stiftungen und Genossenschaften, die sich an der Untersuchung beteiligten, kooperierten 71 % regelmäßig mit anderen gemeinnützigen Organisationen, 61 % mit staatlichen Einrichtungen und 25 % mit Unternehmen der Privatwirtschaft (Priller u.a. 2012, S. 36). Damit stand auch fest, dass Intersektorale Kooperationen oft gewählt werden.

Am 19./20. April 2018 fand das 13. Internationale NPO-Colloquium an der Universität Freiburg in der Schweiz statt. Das vom hiesigen Verbandsmanagement Institut (VMI) veranstaltete Colloquium hielt die Referenten mit dem Titel „Brauchen wir noch einen Dritten Sektor?“ zur Diskussion und Bestandsaufnahme an. Ein Themenkomplex beschäftigte sich explizit mit Intersektoralen Kooperationen.

Intersektorale Kooperationen, sog. cross sector collaborations, zwischen staatlichen Institutionen, Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen stehen auch auf der Agenda der EU. Im Rahmen des mit EU-Mitteln finanzierten Projektes SI-DRIVE wurde eine Vergleichsanalyse aus über 1.000 Sozialinnovations-Projekten durchgeführt. Ein Ergebnis lautete, dass cross sector collaborations als ein entscheidendes Rückgrat für soziale Innovationen betrachtet werden (Howaldt u.a. 2016). Auch die Forschung setzt sich zunehmend mit dem Thema auseinander. Shumate, Fu und Cooper etwa illustrieren in ihrem Aufsatz den exponentiellen Anstieg der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu „nonprofit collaborative activity“ in den letzten Jahren (Shumate/Fu/Cooper 2018).

3. Definition Kooperation

Aus den einzelnen Merkmalen und Eingrenzungen bildet sich demnach folgende Definition:

Als Intersektorale oder Nonprofit-Kooperation ist eine auf freiwilliger Basis beruhende nationale oder transnationale Zusammenarbeit von rechtlich selbständigen Körperschaften, die

nach den Vorgaben ihres Sitzstaates steuerbegünstigte Zwecke verfolgen, mit Gleichgesinnten, Unternehmen, Behörden und anderen Anspruchsgruppen (z.B. Medien) zu verstehen.

III. Höhere Bedeutung von Kooperationen aufgrund der gesellschaftsfördernden Mission – Beweisführung anhand der Spieltheorie

Die Überlegenheit von Kooperationskulturen gegenüber Wettbewerbskulturen wurde anhand spieltheoretischer Analysen wissenschaftlich belegt (Axelrod 2005). Es handelt sich bei der Spieltheorie um mathematische Beschreibungen und Analysen von Interaktionen konkurrierender Parteien, in denen neben den Spielregeln die einzelnen Strategien den Ausgang des Spiels bestimmen. Die Spieltheorie gibt ein Modell vor, um die Folgen von Wettbewerbsverhalten im Gegensatz zu denen eines Klimas der Kooperation berechnen zu können.

1. Gefangenendilemma

Das bekannteste mathematische Spiel ist das sog. "Gefangenendilemma": Zwei Verbrecher werden festgenommen und getrennt voneinander verhört. Die Polizei ist zwar davon überzeugt, dass beide kriminell sind, kann aber nur kleinere Vergehen wirklich nachweisen. Daher erhalten beide das Angebot, als Kronzeuge gegen den anderen auszusagen. In dem Fall würde der Kronzeuge einen Strafnachlass erhalten, der nicht geständige Verbrecher hingegen die gesamte Strafe verbüßen müssen. Falls allerdings beide geständig sind, dann braucht man keinen Kronzeugen mehr und das Angebot entfällt. Kooperieren hingegen beide, indem sie die Aussage verweigern, hat die Polizei nichts gegen sie in der Hand.

2. "Tit for Tat" als Gewinnerstrategie

Im Rahmen von Computersimulationen, bei denen verschiedene Strategien zum Gefangenendilemma gegeneinander antraten, schnitt das sog. „Tit for Tat“-Verhalten am besten ab (Axelrod 2005; Smit 2017). Die Gewinnerstrategie lautet hierbei: *Kooperiere im ersten Zug, kopiere in allen folgenden Zügen den vorausgegangenen Zug des anderen Spielers.*

Spieler A beginnt danach im ersten Zug mit Kooperation. Wenn der andere Spieler B ebenfalls kooperiert hat, so kooperiert Spieler A auch im zweiten Zug und so weiter. Erst wenn Spieler B nicht mehr kooperiert, beendet auch Spieler A die Zusammenarbeit im darauf folgenden Zug. Wenn Spieler B sich jedoch eines Besseren besinnt und wieder kooperiert, kehrt auch Spieler A wieder zu kooperativem Verhalten zurück.

3. Wahrscheinlichkeit – Schatten der Zukunft

Die erwähnte Strategie geht von einem Spiel aus, das beliebig oft wiederholt wird. In der Realität besteht jedoch bei jedem Zug eine Wahrscheinlichkeit dafür, dass der nächste Zug nicht mehr stattfindet. Der eine oder der andere Spieler könnte sterben, bankrottgehen, wegziehen oder die Beziehung könnte aus einem anderen Grund enden. Wenn die Wahrscheinlichkeit hierfür zunimmt, zahlt sich eine Kooperation aus Sicht der Spieler ab einem bestimmten Punkt nicht mehr aus. Für die Gesellschaft wirkt sich eine Kooperation, angesichts des Outputs (6 Punkte), jedoch regelmäßig vorteilhafter aus.

Bei dem in der Grafik illustrierten Beispiel handelt es sich um das beschriebene iterierte Gefangenendilemma mit folgender Punkteverteilung: Die Defektion, obwohl der andere kooperiert, ergibt einen Punkt-Wert von 4. Die Belohnung für wechselseitige Kooperation hat für jeden Spieler den Wert von 3 Punkten. Für wechselseitige Defektion erhält jeder Spieler 2 Punkte. Die Auszahlung für den kooperierenden Spieler, wenn der andere defektiert, beträgt nur 1 Punkt. Die Wahrscheinlichkeit w wird mit einer Diskontrate einbezogen. Niemals zu defektieren ergibt, insofern man auf eine "TIT FOR TAT"-Strategie trifft, folgende Gesamtsumme, die jeder Spieler am Ende erhält:

$$3 + w3 + w^23 + w^33 + \dots, \text{ also } 3/(1-w)$$

Ein Spieler erhält, wenn der folgende Zug einen Wert von 90 Prozent im Verhältnis zum gegenwärtigen Zug hat, also $w = 0,9$, eine Gesamtsumme von 30 Punkten ($3/(1-0,9)$). Verringert sich der Diskont-Parameter hingegen auf 30 %, beträgt die erwartete Punktzahl nur 4,3 Punkte (Axelrod 2005, S. 114 f.).

		B	
		kooperieren	defektieren
A	kooperieren	I 3,3	II 1,4
	defektieren	III 4,1	IV 2,2

© Hohmann, Karl / Lütge, Christoph (2005): Einführung in die Wirtschaftsethik. 2.Aufl. 2005, S.34

<http://www.nachhaltigkeitsmanagement.at/joomla/wirtschaftsethik/ordnungsethik/18-gefangenendilemma-in-der-wirtschaftsethik.html> (zum Bilddownload)

4. Förderung der Allgemeinheit bzw. der Gesellschaft als Mission

a) Nonprofit-Kooperationen

Eine Erkenntnis aus dem skizzierten Modell der Spieltheorie ist besonders relevant für die oben beschriebenen Intersektoralen und Nonprofit-Kooperationen. **Von Kooperationskulturen pro-**

fitiert insbesondere die Gesellschaft als Ganzes, während der Nutzen einer Kooperation für den einzelnen Spieler, abhängig von der Strategie und der Länge der Zusammenarbeit, variiert. Dies gilt natürlich nur für Kooperationen, die sich in ihrer Zielsetzung auf die Förderung der Gesellschaft und nicht einiger weniger Personen, Institutionen oder Unternehmen (z.B. Unternehmenskartelle) richten. Hierzu zählen etwa Kooperationen, um der Überfischung der Meere, dem Klimawandel oder medizinischer Unterversorgung in Entwicklungsländern entgegenzuwirken.

Die Hauptaufgabe von Non-Profit-Organisationen besteht in der Verwirklichung steuerbegünstigter (gemeinnützig, mildtätig, kirchlich), **gesellschaftsfördernder** Zielsetzungen. Anders als bei gewerblichen Unternehmen, stellt die Umsetzung gemeinwohldienlicher Gemeinschaftsprojekte für Non-Profit-Organisationen somit einen Bestandteil der Kernmission dar. Neben dem Merkmal, dass Non-Profit-Organisationen nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinnmaximierung geleitet werden, bildet die Verfolgung eines gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig erachteten Zwecks das zweite Hauptmerkmal einer NPO (Drucker 1990; McFarlan 1999). Von dieser Mission werden ebenfalls Intersektorale Kooperationen, unter Beteiligung mindestens einer NPO, geleitet.

Es existieren im Spenden- und Gemeinnützigkeitsrecht der europäischen Staaten weitgehende Übereinstimmungen in einzelnen Punkten. Hierzu zählt der Gemeinnützigkeitskatalog, der sich in fast allen Staaten auf das Merkmal der **Förderung der Allgemeinheit** bezieht. Das Merkmal umfasst die Vorgaben, dass der Kreis der Geförderten nicht klein sein darf und eine public-policy eingehalten werden muss (Walz/von Auer/von Hippel 2007, S. 8). Die Förderung der Gesellschaft als Ganzes zählt somit zu den essentiellen Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit.

Die Motivation zu kooperativem Verhalten müsste für den einzelnen „Spieler“ (NPO) somit generell höher sein als etwa bei Wirtschaftsunternehmen. Eine Non-Profit-Organisation verfügt über eine größere Motivation gesellschaftsfördernde, der Allgemeinheit dienende Kooperationen fortzusetzen, da sie die persönlichen Folgen und jene für die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit betrachtet. Diese Gewichtung führt ein privatwirtschaftliches Unternehmen regelmäßig nicht durch. Hier stehen die individuellen betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen im Vordergrund.

b) Intersektorale Kooperationen

Wie verhält es sich nun aber bei Intersektoralen Kooperationsprojekten mit Partnern, welche die gesellschaftsfördernde Mission nicht wie die Non-Profit-Organisationen fest im Leitbild verankert haben? Werden diese Partner auch in besonderem Maße von der Förderung der Gesellschaft geleitet?

Gewerbliche Unternehmen müssen zwischen rein betriebswirtschaftlich motivierten und gemeinwohldienlichen Kooperationsprojekten differenzieren. Für die Begleitung gesellschaftsfördernder Kooperationsprojekte kommen regelmäßig zwei Gründe in Betracht. Entweder es handelt sich um sog. Sozialunternehmen, die trotz ihrer fehlenden gemeinnützigkeitsrechtlichen Anerkennung ein gemeinwohldienliches Ziel verfolgen, oder es handelt sich um eine Maßnahme im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung zur Gesellschafts- bzw. Nachhaltigkeits-

entwicklung (Corporate Social Responsibility (CSR)). Letztere CSR-Maßnahmen schließen insbesondere soziale, ökologische und ökonomische Aspekte ein. Eine gängigere Umschreibung hierfür bildet im Moment das Wort Nachhaltigkeit, auch wenn es häufig auf die Umweltbelange verkürzt wird. Im Zentrum der Nachhaltigkeit stehen jedoch neben Umwelt auch wirtschaftliche und soziale Aspekte.

Organisationen des öffentlichen Sektors wiederum unterstützen Non-Profit-Organisationen, insofern diese ihnen bei der Erfüllung staatlicher, gemeinwohldienlicher Aufgaben zur Seite stehen. Eine Behörde wird sich somit auch nur an einem Gemeinschaftsprojekt beteiligen, wenn eine Gesellschaftsförderung gegeben ist. Ein Nachweis der Wirkung wird im Rahmen der staatlichen Förderung zunehmend eingefordert.

Der Aspekt der Gesellschaftsförderung entfaltet somit auch für gewerbliche Unternehmen und Behörden, als Vertreter des Wirtschafts- und Public-Sektors, im Rahmen von gemeinwohldienlichen Gemeinschaftsprojekten eine hohe Relevanz.

IV. Impact-Parameter

1. Erweiterung der Formel zur Spieltheorie

Unter Zugrundelegung der unter 2.3 dargelegten Formel und der Erkenntnisse unter 2.4 wird ein „Impact Parameter“ i entwickelt, der die Formel für gesellschaftsfördernde Intersektorale und Nonprofit-Kooperationsprojekte ergänzt.

Der „Impact-Parameter“ i liegt zwischen 0 und 1. Er erfüllt zwei Zwecke: Zum einen erlaubt er die Einschätzung des geplanten bzw. laufenden Kooperationsprojektes in toto; zum anderen erweitert er die oben genannte Formel von Axelrod aus Sicht eines einzelnen Spielers. Neben die individuelle Wahrscheinlichkeit w für den nächsten Zug, tritt der Impact-Parameter i für den prognostizierten gesellschaftlichen Nutzen des Projektes im nächsten Zug. Beide Werte werden zusammen betrachtet und bilden den prognostizierten Zukunftswert z , der zwischen 0 und 1 liegt:

$$z = (w + i)/2$$

In Anlehnung an das obige Beispiel lautet die erweiterte Formel somit:

$$3 + z^3 + z^3 + z^3 + \dots, \text{ also } 3/(1-z)$$

Aus Sicht des Spielers A sinkt beispielsweise aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten und Wissensverlust infolge eines krankheitsbedingten Ausfalls einer Projektverantwortlichen sowie der abnehmenden Zeitrressourcen für andere Projekte die Zufriedenheit mit der Kooperation. Da er ähnliche Zeichen auch bei anderen Partnern erkennt, bewertet er w mit 40 % ($w=0,4$). Diese Wertung würde im Normalfall den Rückzug aus der Kooperationsgruppe bedeuten. Hinsichtlich der erwarteten Wirkung des Kooperationsprojektes auf die Zielgruppe und die Gesellschaft sind die Beteiligten hingegen deutlich optimistischer. Der Impact- bzw. Wirkungs-Parameter wird daher von den Projektverantwortlichen bzw. externen Gutachtern mit 90 Prozent ($i=0,9$) bewertet.

Der Zukunfts-Parameter z setzt sich aus dem Wahrscheinlichkeits-Parameter w des Spielers A und dem Impact-Parameter i für das Projekt zusammen. Er berechnet sich wie folgt:

$$w(0,4) + i(0,9) / 2 = z(0,65)$$

Die 65 % reichen für Spieler A zur Weiterführung des Kooperationsprojektes, da die gesellschaftliche Mission und die Einzelumstände zusammen betrachtet werden.

2. Ermittlung des Impact-Parameters

Es existieren verschiedene Forschungsansätze zur Erfolgsmessung in Non-Profit-Organisationen. Hierzu zählen etwa die Evaluationsforschung, das Social Accounting, die NPO-Forschung sowie das Performance Measurement (Pree 2019, S. 29). Eine reine leistungsorientierte Erfolgsmessung greift bei den hier behandelten Kooperationsprojekten zu kurz, es muss sich um eine wirkungsorientierte Methode handeln. Die Erfolgsmessung sollte sinnvoll mit dem strategischen Management verknüpft werden. So auch bei Intersektoralen und Nonprofit-Kooperationsprojekten. Das heißt, der Impact-Parameter muss sich in das Kooperationsmanagement des Projektes integrieren lassen.

„Wirkungen sind Veränderungen, die in Folge von angebotenen Leistungen (Outputs) auftreten. Betrifft diese Veränderung die Gesellschaft, kann dies als Impact beschrieben werden. Bezieht sich die Wirkung auf die Ebene der Zielgruppe, ist von einem Outcome die Rede.“ (Pree 2019, S. 37). Neben den drei Dimensionen Output, Outcome und Impact nutzen manche Wissenschaftler noch zusätzliche Messgrößen. So verwendet etwa Halfar den Begriff „Effect“, um die unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung für einzelne Stakeholder zu beschreiben (Halfar 2009, S. 48 f.). Der Impact-Parameter setzt vom Namen her also bei der höchsten Dimension an, auch weil darin ja letztlich das übergeordnete Ziel besteht.

Den Wirkungsmodellen liegt regelmäßig eine Ursache-Wirkungskette zugrunde. Der Input (Ressourcen, welche die Partner eines Kooperationsprojektes aufbringen) erzeugt einen quantitativ messbaren Output. Im Anschluss daran entstehen Veränderungen auf der Ebene der direkten Leistungsempfänger (Outcome) als auch Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene. Zu den praxisrelevanten Modellen zählen die sehr komplexe Wirkungskette mit Wirkungsbox nach Schober/Rauscher, das Wirkungsmodell von Halfar mit der zusätzlichen „Effect“-Dimension, das Modell von Phineo mit Wirkungstreppe oder das Wirkungsmodell nach Bono.

Ebenso wie für Wirkungsmessungen existieren auch für das Management von Kooperationen verschiedene Ansätze. Für den Nonprofit-Sektor ist etwa das Managementprogramm „Capacity WORKS“ der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) zu nennen. Das Modell hat sich vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit bewährt, kann aber auch auf andere gemeinwohldienliche Zwecke übertragen werden. Es teilt sich in die sog. Erfolgsfaktoren Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse sowie Lernen und Innovation auf. Diese fünf Faktoren bestehen wiederum aus insgesamt 42 Tools. Die Wirkungsmessung findet sich im Erfolgsfaktor Strategie in Tool 7 (Wirkungsmodell) sowie im Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur in Tool 22 (Wirkungsorientiertes Monitoringsystem) wieder. Generell kann man das Kooperationsmanagement auch in eine strategische, taktische und operative Ebene aufteilen. Während es auf der strategischen Ebene um die intendierten Ziele und Wirkungen geht, wird auf der takti-

schen Ebene die Partnerwahl und konkrete Planung festgelegt, um die Kooperation schließlich auf der operativen Ebene umzusetzen, zu steuern und die Wirkung zu messen und auszuwerten. Angesichts der Vielzahl von Wirkungsmodellen erscheint es sinnvoll, die Einschätzung, ob ein Kooperationsprojekt wirksam gestaltet ist, dem Steuerungsteam des jeweiligen Kooperationsprojektes zu überlassen. Mit null müsste folgerichtig ein Projekt bewertet werden, das keine Wirkungsanalyse und -messung vorsieht. Die weiteren Wertungen, bis zur Höchstnote eins, müssten dann jährlich im Rahmen der Wirkungsmessung auf der Steuerungsebene bzw. operativen Ebene stattfinden.

V. Einsatz des Impact-Parameters

1. Kooperationsbeginn – Impact Due Diligence

Der Begriff „Due Diligence“ findet im engeren Sinn im Zusammenhang mit sog. Mergers and Acquisitions (M&A) Anwendung. Due Diligence (DD) bezeichnet eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung, die grundsätzlich durch den Käufer im Rahmen von M&A-Transaktionen erfolgt. Es existiert keine allgemeingültige Definition für M&A. Generell spricht man von Unternehmenszusammenschlüssen und -käufen. Eine Due Diligence kann jedoch auch bei Kooperationsprojekten durchgeführt werden, bei denen die Partner rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleiben.

Neben vergangenheitsbezogenen Prüfungen wie der Financial Due Diligence (Analyse der Ertragskraft), Tax Due Diligence (Analyse der steuerlichen Risiken) und Legal Due Diligence (Analyse zu rechtlichen Themen) werden in den letzten Jahren auch Analysen zur Zukunftsfähigkeit umgesetzt. Hier kommt insbesondere die Commercial Due Diligence in Betracht, die eine auf die Zukunft gerichtete Geschäftsmodell-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse durchführt.

Angesichts der Relevanz der Wirkungsorientierung muss diese auch in einem eigenen zukunftsgerichteten Prüfungsprozess bei Kooperationsprojekten mit anderen NPOs sowie intersektoralen Partnerschaften berücksichtigt werden: einer „Impact Due Diligence“. Das heißt, dass der Impact-Parameter für das Kooperationsprojekt zu bilden ist und dann in die individuelle Entscheidung der einzelnen Kooperationspartner eingebunden wird. Das Vorgehen ist also wie folgt:

1. Impact-Parameter i für Kooperationsprojekt bilden. Insofern dem Projekt ein Wirkungsmodell zugrunde liegt und dieses schlüssig und realistisch ist, sollte der Impact-Parameter mit voller Punktzahl = 1 bewertet werden. Zu diesem Zeitpunkt liegen natürlich noch keine Messdaten vor, die eine reale Bewertung zuließen.
2. Individuelle Einschätzung der einzelnen Kooperationspartner entsprechend der oben (s.o. 3.1) aufgestellten Formel: $3 + z^3 + z^3 + z^3 + \dots$, also $3/(1-z)$. Der Zukunftswert z setzt sich für den einzelnen Partner aus dem Impact-Parameter i und der individuellen Wahrscheinlichkeit w zusammen. W bewertet also die Wahrscheinlichkeit für den nächsten und bei Kooperationsbeginn für den ersten Zug. Um w festzulegen, kann etwa eine individuelle Nutz-

wertanalyse durchgeführt werden. Halfar/Umbach beschreiben beispielsweise eine Nutzwertanalyse für Kooperationen im sozialen Bereich. Es werden Kriterien wie Klientennutzen, vermiedene Kosten, Personalnutzen, Wertschöpfungspotential oder Organisationskultur festgelegt (Schick 2017, S. 45 f.). Die Nutzwertpunkte für jedes Kriterium (jeweils zwischen 0 bis 1) werden im Anschluss addiert und durch die Anzahl der Kriterien geteilt. Es ergibt sich der Wert w .

3. Im letzten Schritt werden die Werte i und w zum Zukunftswert z zusammengefasst ($z = (w + i)/2$). Angenommen die individuelle Abwägung hat einen Wert von $w = 0,3$ ergeben und umfasst somit mehr Argumente gegen als für die Kooperation. Handelt es sich um eine gemeinwohldienliche Kooperation mit einem schlüssigen Wirkungsmodell, würde der Partner die Kooperation wohl dennoch eingehen, da $z = 0,65 ((0,3 + 1)/2)$.

2. Während der Kooperation

Leitete sich der Impact-Parameter bei der Beurteilung, ob die Kooperation eingegangen wird, noch aus den reinen strategischen Soll-Überlegungen zum Projekt und Wirkungsmodell ab (strategische Ebene), finden im laufenden Projekt die tatsächlichen Maßnahmen und Wirkungen (Input, Output, Outcome, Impact) Berücksichtigung, die anhand von zuvor festgelegten Indikatoren gemessen werden (operative Ebene).

Der Impact-Parameter erfüllt im laufenden Projekt somit zwei Zwecke: Zum einen ermöglicht er die Einschätzung des Kooperationsprojektes in toto, zum anderen erweitert er die spieltheoretische Formel von Axelrod aus Sicht eines einzelnen Spielers bzw. Kooperationspartners.

Die Wertungen von 0 bis zur Höchstnote 1 müssen jährlich im Rahmen der Wirkungsmessung auf der Steuerungsebene bzw. operativen Ebene des Kooperationsprojektes stattfinden. Es bietet sich an, dass die Bewertung mit Dokumentationspflichten wie dem jährlichen Wirkungsbericht, Zwischenevaluationen oder der Meldung des Kooperationsfortschritts an Stakeholder verknüpft wird.

Wie oben bereits beschrieben kann angesichts der verschiedenen Wirkungsmodelle kein festes Schema für die Ermittlung des Impact-Parameters zugrunde gelegt werden. Wichtig ist allerdings, dass die Erfolge der Kooperation an den Zeitplan und die Zwischenziele angepasst werden. Natürlich können bei einem auf fünf Jahre angelegten Projekt nach dem ersten Jahr noch keine längerfristigen Wirkungen auf die Zielgruppe oder gar die Gesellschaft erwartet werden. Es wurden aber Zwischenziele festgelegt und diese können überprüft werden. Der Impact-Parameter sollte in der Umsetzungsphase also anzeigen, ob das Projekt vollends die Zwischenziele erreicht hat ($i = 1$) oder weniger umgesetzt wurde und die Prognose auf Erfüllung der Wirkungsziele des Projektes etwa auf 70 % gefallen ist ($i = 0,7$). Letztere Einschätzung kann zum Anlass genommen werden, um einzelne Korrekturen am Projekt vorzunehmen.

VI. Messung der gesellschaftlichen Wirkung – Social Impact Cluster

Kooperationsprojekte unterscheiden sich in ihrer Länge, der Anzahl der Partner, Zielsetzung sowie der finanziellen und personellen Ressourcen natürlich sehr stark. Ein einzelnes regionales Verbundprojekt zur Integration von Flüchtlingen ist nicht vergleichbar mit einem bundesweiten Kooperationsprojekt großer Umweltschutzstiftungen zur Aufforstung von Wäldern.

Der Impact-Parameter kann, unabhängig von der Größe des einzelnen Gemeinschaftsprojektes, angepasst werden, da sich die Wirkungsziele hier natürlich auch entsprechend unterscheiden. Während der Wirkungsbeitrag auf die Zielgruppe auch bei kleinen und mittleren Projekten gemessen werden kann, fällt hier insbesondere die Ermittlung des gesellschaftlichen Wirkungsbeitrages sehr schwer.

Es fehlt im Moment an einer Verknüpfung inhaltlich ähnlich gelagerter Projekte im Hinblick auf die gesellschaftliche Wirkung. Ein Lösungsansatz könnte in der Errichtung von Social Impact Clustern liegen. In der Wirtschaft sind Innovationscluster ein sehr wichtiges Werkzeug, um Innovationen auf einem bestimmten Gebiet zu fördern.

Laut dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft investierten deutsche Unternehmen im Jahr 2015 einen Betrag von rund 62 Milliarden Euro in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Aufgrund der starken Marktstellung der Unternehmen belegt Deutschland in den aktuellen Innovationsrankings stets eine führende Position. Um die Innovationsfähigkeit zu steigern, unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gezielt kleine und mittlere Unternehmen (KMU), indem es Forschung und Entwicklung sowie Innovationsberatung fördert und Kooperationen mit der Wissenschaft erleichtert.

Letztere Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft wird über sog. Cluster sichergestellt. Es handelt sich hierbei um einen regionalen Zusammenschluss von zumeist kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Forschungseinrichtungen. Innovationscluster bilden eine spezielle Art von Zusammenschlüssen regionaler Organisationen, die im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) eng miteinander kooperieren und das Ziel verfolgen, den Wissenstransfer, die Verwertung vorhandenen Wissens und die gemeinsame Erschließung zukunftssträchtiger Themenfelder zu verbessern.

Bildet das Modell der Innovationscluster ein Vorbild für gemeinwohldienliche Kooperationen? Der Innovations-Erfolg scheint jedenfalls gegeben zu sein. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass die Förderprogramme der Bundesregierung fortgesetzt und ausgebaut werden.

Bei Social Impact Clustern steht allerdings nicht die Innovation, sondern die gesellschaftliche Wirkung im Vordergrund – der Bereich, welcher bei Einzelprojekten schwer zu messen ist. Einzelne, inhaltlich ähnlich gelagerte Projekte werden in einem Cluster verbunden. So könnte das Social Impact Cluster „Aufforstung“ inhaltlich passende Projekte von Naturschutzorganisationen, Behörden und Unternehmen zusammenfassen. In einem Social Impact Cluster können sowohl eigenständige Kooperationsprojekte, als auch Projekte von einzelnen Organisationen zusammengefasst werden (siehe Abb. 1). Die Besonderheit besteht darin, dass es nur um die Erfassung der gesellschaftlichen Wirkung geht. Es werden somit keine Kompetenzen seitens der Projektträger an die Social Impact Cluster abgegeben, sondern ausschließlich Projektdaten und -auswertungen. Das Cluster selbst ermittelt dann mithilfe dieser Daten ebenfalls einen Impact-

Parameter. Es können Erkenntnisse gesammelt werden, die aus der Einzelperspektive der Projekte vielleicht niemals aufgefallen wären. Diese Ergebnisse werden an die Projekte zurückgegeben und können dort wiederum zu einer Qualitätssteigerung führen (siehe Abb. 2).

Wer genau nimmt die Auswertungen im Cluster vor? An einem Innovationscluster muss mindestens eine Forschungseinrichtung beteiligt sein. So sollte es auch bei Social Impact Clustern erfolgen. Die unabhängigen Forschungseinrichtungen könnten dann auch federführend die Messungen vornehmen.

Der Vorteil seitens der einzelnen Projektträger besteht darin, dass diese die gesellschaftliche Wirkung ihrer Projekte viel besser einschätzen und der Öffentlichkeit präsentieren können. Letztlich verhilft es den Organisationen zur besseren Erfüllung der gesellschaftsfördernden Mission. Das Social Impact Cluster wiederum nimmt die Vogelperspektive ein und schließt eine bedeutende Lücke auf dem Weg zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung.

Ein weiterer Vorteil liegt darin begründet, dass eine sog. Kooperenz-Situation geschaffen wird. 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 „Wettbewerbsschema“ 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-Sektor, eine fatale Schlussfolgerung.

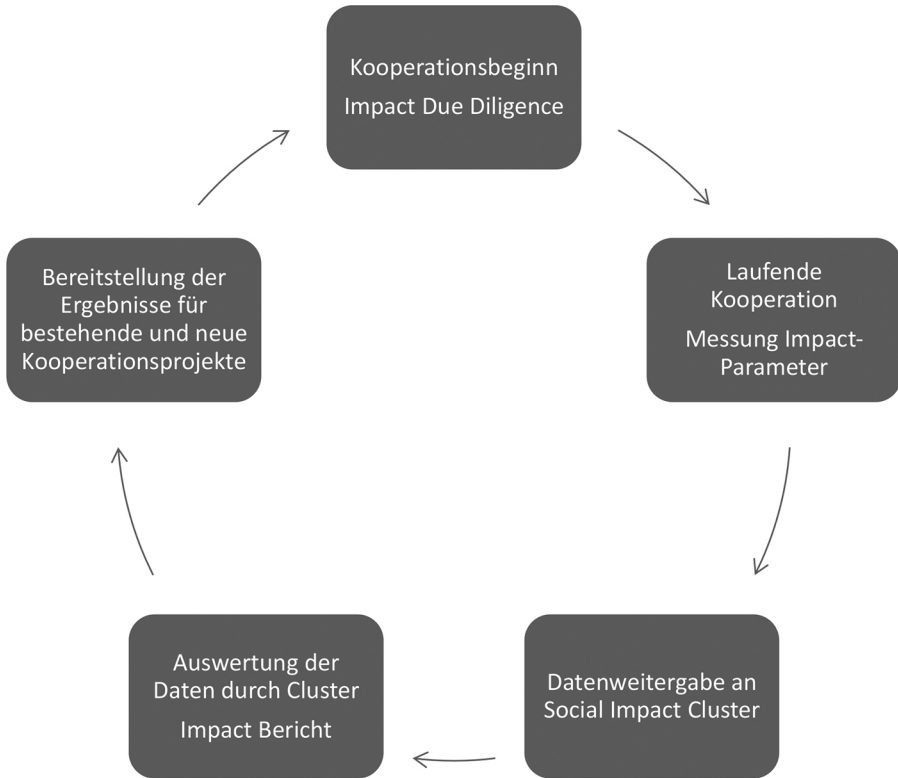
Man denke nur an Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge von verschiedenen Wohlfahrtseinrichtungen in einer Stadt. Um Abschottungstendenzen zu verhindern und die Akzeptanz gemeinwohldienlicher Projekte und Kooperationsprojekte untereinander zu erhöhen, können Maßnahmen ergriffen werden. Einen Ausweg könnte der Begriff „Kooperenz“, die Kombinationsform zwischen Wettbewerb und Kooperation, bilden. Dem Psychologen Dr. Landkammer zufolge ziehen Kooperenz-Situationen im Vergleich zu reinen Wettbewerbs-Situationen deutlich geringere negative Übertragungseffekte nach sich (Duerr/Landkammer/Bahn Müller 2015). Für Schulen oder Unternehmen schlägt er als Interventionsmaßnahmen daher vor, Konstellationen zu schaffen, in denen Konkurrenten auch in irgendeiner Form miteinander kooperieren müssen (Duerr/Landkammer/Bahn Müller 2015, S. 9). Um im Nonprofit-Sektor 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 beispielsweise über den Informationsaustausch in Verbänden und Arbeitsgruppen sowie über Gemeinschaftsprojekte sichergestellt werden. Die Idee des Social Impact Cluster besteht darin, dass hier sowohl Projekte von Einzelorganisationen als auch die in diesem Beitrag behandelten Kooperationsprojekte zusammengefasst werden. Eine Konkurrenz kann natürlich auch zwischen Kooperationsprojekten mit inhalt-

lich ähnlichem Kontext auftreten. Das Cluster würde somit eine Koerenzsituation für Einzelorganisationen und Kooperationsprojekte schaffen.

Abb. 1: Social Impact Cluster; Quelle: eigene Darstellung



Abb. 2: Schema zur Bewertung und Wirkungsmessung Intersektoraler und Nonprofit-Kooperationen durch Erweiterung der Spieltheorie, Quelle: eigene Darstellung



Abstract

Martin Schunk; Cross-sector and nonprofit collaborations – Significance, assessment and impact: Verification via game theory and expansion to include an impact parameter

Cross-sector collaborations, third sector; social impact; impact parameter; collaborations; nonprofit sector; social impact cluster; game theory; “tit for tat” strategy; nonprofit organizations, impact due diligence

Over 70 % of nonprofit organizations (NPOs) in Germany collaborate regularly with other NPOs. Moreover, the economic sectors of public, business and third sector are drawing increasingly closer. For example, in April 2018 the 13th International NPO Colloquium explicitly addressed the issue of “cross-sector collaborations”.

Game theory provides a model with which to mathematically calculate the consequences of competitive and cooperative behaviour. This is one of the most significant economic collaboration theories.

Applying game theory to socially beneficial collaborations that serve the good of society necessitates the inclusion of a parameter that incorporates the intended social impact of the collaboration whilst also identifying the significance of such collaborations. Independent of the individual assessment of the players, this impact parameter can be utilised for the project as a whole as well as for the bundling of related projects. One opportunity for this bundling is provided by social impact clusters that measure social impacts that are particularly difficult to record in the individual projects, with findings relayed back to the individual projects as well as the public.

Literatur

- Axelrod, Robert M.*, Die Evolution der Kooperation. 6. Aufl., München 2005
- Duerr, Frank, Landkammer, Florian, Bahnmüller, Julia*, Kognition, Kooperation, Persuasion: Überzeugungen in Gehirn und Gesellschaft, Berlin 2015
- Drucker, P.F.*, Managing the Nonprofit Organization, London 1990.
- Halfar, B.*, Wirkungsorientiertes Controlling, in: Sozialwirtschaft: Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen, 2009, S. 6-8
- Howaldt, J., Schröder, A., Kaletka, C., Rehfeld, D., Terstriep, J.*, SI-DRIVE, Comparative Analysis (Mapping 1), Dortmund 2016
- McFarlan, W.F.*, Working on Nonprofit Boards – Don't Assume the Shoe Fits, in: Harvard Business Review, November-December, 1999 S. 65-80
- Pree, C.*, Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung in der regionalen Integrationsarbeit, Regensburg 2019
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora*, [Dritte-Sektor-Organisationen heute]: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Discussion Paper SP IV 2012 – 402, Berlin 2012, www.wzb.eu/org2011
- Schick, S.*, Kooperationen in der Sozialwirtschaft, Sonderband 2017 der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2017
- Shumate, M., Fu, J. S., Cooper, K. R.*, Does Cross-Sector Collaboration Lead to Higher Nonprofit Capacity?, Springer Nature 2018
- Smit* Der Einfluss des Kooperationsverhaltens auf den Unternehmenserfolg – Eine spieltheoretische Analyse, Springer Fachmedien 2017
- Theurl, Theresia/Saxe, Annegret*, Stiftungs Kooperationen in Deutschland: Kurzstudie, Berlin 2009
- Walz, W. Rainer/Auer, Ludwig von/Hippel, Thomas von*, [Spenden- und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa], Tübingen 2007
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk*, Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2005