

Elmar Pankau

**Sozial-Ökonomische Allianzen  
zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen  
Kooperationsbedarf, Kooperationskonzept, Kooperationsmanagement**

mit Geleitworten von Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot und Prof. Dr. Andreas Remer

Wiesbaden 2002. 1. Aufl., 319 Seiten, 33 Abb.

Gabler Edition Wissenschaft: Schriftenreihe zur Markt- und Unternehmensentwicklung  
hrsg. von Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot, Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald und  
Prof. Dr. Egon Franck

Broschur, EUR 54,90  
ISBN 3-8244-7623-1

Zu diesem Buch finden Sie nachfolgend einen kurzen

**Abstract**

und einige gesonderte

**Rezensionshinweise.**

## Abstract

Lange Zeit galt das Verhältnis zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen als eines gegenseitiger Indifferenz. Nunmehr geraten beide in eine spezifische Problemlage, die ihnen eine interorganisatorische Kooperation nahelegt.

Während Profit-Organisationen von *ökonomischen* Zwecken bestimmt werden und sich zunehmend mit Umweltveränderungen im *sozialen* Bereich auseinandersetzen müssen, verhält es sich bei Nonprofit-Organisationen genau umgekehrt; sie werden von *sozialen* Zwecken geprägt, müssen aber verstärkt *ökonomischen* Umweltveränderungen Rechnung tragen. Dies wird beispielsweise deutlich, wenn Profit-Organisationen in öffentliche Auseinandersetzungen geraten, in denen es gar nicht um ihre ökonomische Potenz, sondern um die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf gesellschaftlich sensible Bereiche geht; oder wenn sich Nonprofit-Organisationen nicht nur an ihrer sozialen Ausrichtung, sondern auch an ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit messen lassen müssen.

Durch das Eingehen einer wechselseitigen Kooperation in Form einer sogenannten Sozial-Ökonomischen Allianz bietet sich Profit- und Nonprofit-Organisationen ein Ausweg aus dem *Dilemma*, sowohl sozialen als auch ökonomischen Erfordernissen Genüge leisten zu müssen. Sie eröffnen sich neue Problemlösungspotentiale, indem sie sich dort neue Handlungsoptionen erschließen, wo sich notwendige Veränderungen nicht aus eigener Kraft, sondern nur mit Hilfe von komplementären Partnern zum Erfolg bringen lassen.

Ziel der Arbeit ist es, aus system- bzw. aus entscheidungsorientierter Perspektive

- den Kooperationsbedarf für Profit- und Nonprofit-Organisationen darzulegen,
- die Funktionsweisen einer Sozial-Ökonomischen Allianz zu erklären und konzeptionelle Vorstellungen für deren Gestaltung zu entwickeln sowie
- Gestaltungsansätze für das Kooperationsmanagement aufzuzeigen.

Die Diskussion um interorganisationale Kooperationen wird in Wissenschaft und Praxis bereits seit geraumer Zeit intensiv geführt, bleibt allerdings häufig auf zwischenbetriebliche Kooperationen zwischen gleichartigen Unternehmen derselben oder aufeinander folgender Wirtschaftsstufen beschränkt. Daß auch Kooperationsbeziehungen zwischen verschiedenartigen Organisationstypen, z.B. zwischen einem Unternehmen und einer Naturschutzorganisation, denkbar und durchaus zweckmäßig sind, blieb bislang weitgehend unbeachtet. Führungskräfte in Profit- und Nonprofit-Organisationen sollen für die Chancen wechselseitiger Kooperationen sensibilisiert werden; es gilt, ihnen das notwendige Problembewußtsein zu vermitteln und konkrete Lösungsmöglichkeiten an die Hand zu geben. Darüber hinaus will die Arbeit in der wissenschaftlichen Diskussion einen Beitrag zur Kooperationsforschung leisten, zumal sich viele der gewonnenen Erkenntnisse zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung interorganisationaler Kooperationsbeziehungen auch auf "herkömmliche" Kooperationen übertragen lassen.

## Rezensionshinweise

### 1. Überblick

Es handelt sich um eine Managementarbeit. Nach einer begrifflichen Abgrenzung von Profit- und Nonprofit-Organisationen (Kap. 2) werden zunächst die Unterschiede im Management von PMOs und NPOs in ihrem Wesen zu erfassen (zu beschreiben und zu erklären) versucht (Kap. 3). Es werden die unterschiedlichen (sozialen und ökonomischen) Probleme herausgearbeitet, und schließlich wird die Idee einer wechselseitigen Kooperation als Lösungsalternative vorgeschlagen (Kap. 3.4) und unter dem Schlagwort der Sozial-Ökonomischen Allianz konzeptionell entwickelt (Kap. 4). Anschließend werden systematische Vorschläge für das Kooperationsmanagement einer derartigen Allianz erarbeitet (Kap. 5).

### 2. Adressaten des Buches

Die Arbeit richtet sich gleichermaßen an Wissenschaft und Praxis. Für Führungskräfte aus PMOs und NPOs dürfte zunächst die Synopse über ihre sich wandelnde Management-situation, die neuen Managementprobleme und die erforderlichen Managementlösungen von Interesse sein (s. Kap. 3). Vor diesem Hintergrund sollen ihnen das notwendige Problembewußtsein vermittelt, die Chancen wechselseitiger Kooperationen vor Augen geführt und konkrete Lösungsmöglichkeiten für deren Management an die Hand gegeben werden (s. Kap. 5).

Dessen ungeachtet ist die Arbeit durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik gekennzeichnet, was sich z.B. nicht zuletzt daran zeigt, daß sowohl auf die saubere Definition von Begriffen (Profit-/ Nonprofit-Organisationen, Kooperationsbegriff etc.) als auch auf die Auseinandersetzung mit einschlägigen Theorien (Kooperationsforschung, systemtheoretischer Hintergrund etc.) besonderer Wert gelegt wurde.

### 3. Hinweise zum Gedankengang und zu inhaltlichen Schwerpunkten des Buches

#### 3.1 Erfolgsbegriff

Der Gedanke des *Zweck- bzw. Bestandsdenkens*, wie er v.a. aus der soziologischen Systemtheorie (Niklas Luhmann) in die Betriebswirtschaftslehre (und hier insbesondere in Bezug auf die Diskussion des Erfolgsbegriffs) eingeführt wurde (s. zunächst insbes. S. 55 ff.), zieht sich wie ein roter Faden durch die Arbeit. In der klassischen BWL galt das Überleben des Systems Unternehmung automatisch mit der Erreichung der gesetzten Zwecke als gesichert. Die moderne Managementlehre nimmt hier eine etwas andere Perspektive ein. Am konkreten Beispiel der Profit- bzw. Nonprofit-Organisationen wird gezeigt, daß das übliche Zweckdenken um die Perspektive des Systemerhalts zumindest zu ergänzen ist. Denn mit der Zweckerreichung ist noch keine Garantie für das Überleben des Systems verbunden. Die Indizien zeigen, daß der Bestand vieler NPOs in ökonomischer Hinsicht bedroht ist, auch wenn sie ihre sozialen Zwecke verwirklichen (s. insbes. S. 80 f.). Ähnlich bei PMOs: Obwohl sie ihre ökonomischen Zwecke erreichen, immer mehr Einkommen erwirtschaften und immer größeren materiellen Wohlstand schaffen, geraten sie zuweilen in öffentliche Auseinandersetzungen, die sich für sie durchaus existenzgefährdend auswirken können (s. insbes. S. 105 f.).

### 3.2 Dilemmamanagement

Das "Dilemmamanagement" ist ein neues Schlagwort in der BWL (auch "Widerspruchsmanagement", "paradoxes Management"). Das Verhältnis eines jedweden Systems zu seiner Umwelt ist durch zahlreiche Widersprüche gekennzeichnet. Auf der Ebene des Managements werden diese Widersprüche in eine Entscheidungsperspektive gedrängt - sie werden zum Dilemma. Verkürzt: Widersprüchliche *Managementsituationen* führen zu widersprüchlichen *Managementproblemen*, die u.U. nach widersprüchlichen *Managementlösungen* verlangen. Oder anders: Angesichts der wachsenden Komplexität der Managementsituation wird die Relevanz und das große Potential polarer Handlungsmuster betont und gleichzeitig die Verfolgung sich eigentlich ausschließender Optionen aufgerufen (s. insbes. S. 61 ff.).

PMOs und NPOs stecken in zahlreichen Dilemmata, die in der Arbeit auf die Pole "*sozial*" und "*ökonomisch*" fokussiert werden (s. Kap. 3). Wechselseitige Allianzen bieten einen Ausweg und somit einen Beitrag zum Dilemmamanagement.

Darüber hinaus wird das Kooperationsmanagement derartiger Allianzen selbst zum Dilemmamanagement (s. Kap. 5.3).

### 3.3 Kooperationsmanagement

Ungeachtet der großen Zahl von Veröffentlichungen über interorganisationale Kooperationen, kommt die Auseinandersetzung mit deren Management in Wissenschaft und Praxis häufig zu kurz. Zwar ist inzwischen vermehrt von der Notwendigkeit eines Kooperationsmanagements die Rede, doch bleibt es meist bei relativ unsystematischen Ausführungen, die sich fast ausschließlich auf den *Kooperationsprozeß* (von der Kooperationsentscheidung, über die Partner-suche bis hin zur vertraglichen Fixierung und etwaigen Auflösung der Kooperation) beziehen und die Notwendigkeit eines *strukturellen* Kooperationsmanagement meistens außer acht lassen. Demgegenüber werden im Rahmen der Arbeit wesentliche Ansatzpunkte für die *strukturelle* Gestaltung des Managements von interorganisationalen Kooperationen im allgemeinen und Sozial-Ökonomischen Allianzen im besonderen dargelegt (Kap. 5.2). Im Mittelpunkt stehen dabei die zentralen Ansatzpunkte eines jedweden Managements: Während mit den *Allianzziele* (*Politik*) und den *Allianzstrategien* (*Planung*) der Programmwurf der Allianz umrissen wird, geht es bei der *Organisationsstruktur* und dem *Personalmanagement* um dessen instrumentelle Umsetzung.

Ein Praxisleitfaden mit Checklisten zur konkreten Umsetzung ist nicht zu erwarten; vielmehr werden die zahlreichen „Stellschrauben“ des Kooperationsmanagements in abstrakter Form aufgezeigt und zahlreiche konkrete Gestaltungshinweise erläutert. Damit wird ein Bezugsrahmen aufgespannt, der sich auch auf das Kooperationsmanagement anderer Interorganisationsbeziehungen übertragen lässt und mit dem die Gestaltung interorganisationaler Kooperationen systematisch angegangen werden kann.