



**Vortrag anlässlich des 1. Leipziger Typo3-Anwendertags, 8.11.2006, MML Leipzig**

## **ES GILT DAS GESPROCHENE WORT**

# **Open Source und Finanzierungsmodelle**

*Alternativen zu aufwandsbezogenen Bezahlungen*

Matthias Weiß

Die hier folgenden Betrachtungen sind die eines Laien. Weder handelt es sich um betriebswirtschaftlich saubere Analysen noch um die fundierte Ausarbeitung von Modellen eines Kulturmanagers. Spreche ich über Zahlungsmodelle, so eben nicht aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive. Vielmehr entstand mein Interesse an alternativen Geschäftsverhältnissen aus der Faszination an einer seit den 1970er Jahren grundlegend sich wandelnden Relation zwischen Kunde und Produzent, zwischen Dienstleistung und Engagement, zwischen klingender Münze und archaischem Gütertausch. Interessanterweise decken sich hierbei viele Entwicklungen mit den Theorien aus der Open Source-Szene, und da wir nun einmal hier sind, um vor allem über ein gemeinschaftlich entwickeltes Content Management System zu sprechen, freue ich mich, an dieser Stelle die Diskussion um einen Aspekt aus einem anderen Blickwinkel zu erweitern.

## **Unvereinbarkeit von Wirtschaft und Kultur oder Nichtregierungsorganisationen auf operationellem Level?**

Als ich Anfang der 2000er Jahre beim Dortmunder hardware medien kunst verein, einem Kunstverein, der sich als einziger in Deutschland ausschließlich mit den Künsten in und mit neuen Medien und ihren Technologien auseinandersetzt, arbeitete, hatte ich die glückliche Gelegenheit einerseits einen Root-Server administrieren zu können und lernte. Hier wurde über Kunst im Internet reflektiert und diese quasi ausgestellt. Andererseits bot sich mir im Jahre 2002 die Gelegenheit, eine Ausstellung zum Thema Computerkunst zu kuratieren. In diesem Zusammenhang organisierten wir eine ganz spezielle Führung. Eingeladen waren Programmierer und Entscheider aus IT-Firmen, die in Dortmund ansässig sind. Eine spannende Erfahrung für einen Kunsthistoriker, der nicht selbst praktisch programmiert. In den Gesprächen wurde auffällig, dass es einen wesentlichen Unterschied im Ansatz gibt. Hier kommt nicht der Mythos des genialen Hackers zum Vorschein, so wie er auch eine Zeit lang in der Open Source-Szene gepflegt wurde und der sinnigerweise sehr dem Genius des Künstlers ähnelt. Die Sachlichkeit, mit der über das eigene Tun gesprochen wurde, war anders, weniger jedoch die Haltung den Kunstwerken gegenüber. Hier zeigten sich die Programmierer ähnlich verstört wie ein durchschnittlich computerisiertes Publikum. Alles in allem schien eine Spaltung gegeben zu sein. Das verwundert nicht weiter, denn eine der wesentlichen Eigenschaften von Kunst ist, dass sie mit dem Einziehen einer anderen Ebene, sei es nun formal oder inhaltlich, einen Mehrwert auf der Ebene seiner Bedeutung erzeugt, der das Kunstwerk von seinen bloß dinghaften Kollegen in der Welt der Wirtschaft unterscheidet. Diese wesensmäßige Spaltung in Objekte mit reinem Gebrauchswert und Objekte mit einem wie auch immer gearteten kulturellen Mehrwert ist es, die sich durch die gesamte Welt der Kulturarbeit zieht. Aber ist das zwangsläufig so? Beim Objektdesign entstehen aber schon einmal Kurzschlüsse beider Sphären, betrachtet man die Bedeutung oder Fetischisierung von Produkten wie der Leica M-Serie, den Stereoanlagen der Firma Braun, dem iPod oder dem Porsche 911. Dennoch gilt nach wie vor eine generelle Spaltung der Sphären Wirtschaft und Kultur, und diese erschwert die Erkenntnis über das beide Seiten Befruchtende.

Im Grunde gleicht die unterstellte Spaltung zwischen Wirtschaft und Kultur der unterstellten Kluft zwischen

Open Source und Wirtschaft. Wirtschaftliches Denken und Handeln hat sicher deutlich unterschiedliche Ziele. Ein Unternehmen verfolgt auch einen anderen Zweck als beispielsweise ein Kulturträger, der zu einem Großteil aus öffentlichen Töpfen finanziert wird. Aber man muss sich über eines im Klaren sein: Menschen, die ihre Erwerbsarbeit in Unternehmen der so genannten freien Wirtschaft geben, sind nach Feierabend eventuell auch einmal Vorstandsvorsitzende von Vereinen. Das heißt, dass es überall Schnittstellen zum so genannten 3. Sektor der NPOs oder NGOs gibt.

Worin bestehen die wesentlichen Unterschiede zwischen einem Akteur auf der Bühne der Wirtschaft und dem Kulturanbieter: Es fehlt beim jeweiligen Prototypen einerseits die monetäre Gewinnabsicht als primärer Zweck eines Unternehmens, und es fehlt die ausschließlich inhaltliche Ausrichtung beispielsweise bei einem eingetragenen Verein, dessen Ziel in der Satzung festgeschrieben ist. So könnte man mit einem gewissen Quantum an Vorurteilen und ohne weiter in die Tiefe gehen zu wollen, die Kerndifferenz beschreiben, von der sich alle anderen Unterschiede, wie zum Beispiel Entlohnungssysteme, ableiten lassen.

Es stellt sich daher meines Erachtens die Kardinalfrage nach der Schnittstelle zwischen beiden Bereichen und nach einer Grauzone, in der Hybride möglich werden. Hier wiederum muss der Blick auf das übergeordnete Ganze innerhalb unseres Gemeinwesens geworfen werden.

Es reicht aber nicht aus, den Blick ausschließlich auf den Fluss des Geldes zu werfen, denn Kulturarbeiter funktionieren vor dem Gesetz wie ganz normale Steuerzahler aus anderen Branchen, die Unternehmen dazu ebenfalls. Verantwortlichkeiten sind beispielsweise in geförderten Instituten eindeutig festgeschrieben. Verantwortliches Handeln mit Bezug auf die zur Verfügung stehenden Mittel wird eingefordert. Wer dagegen operiert, macht sich strafbar. Ähnliches gilt für Gesellschafterverträge in der Wirtschaft. Doch offenbar sind derartige Festlegungen eher schwammig und unpräzise, um sich der Frage nähern zu können, was denn eigentlich auf der Basis der Verschiedenheit zum Wohle beider möglich ist.

Noch allgemeiner lässt sich die folgende, wertende Einschätzung – wiederum ein Vorurteil – der Relation zwischen einem Kulturbetrieb und einem Wirtschaftsunternehmen beschreiben:

Ein Kulturbetrieb ist abhängig, und dies vor allem finanziell. Mit steigendem Grad der Dichte der Abhängigkeit steigt demzufolge auch das Quantum an möglicher Handlungsunfähigkeit, denn je abhängiger ich bin, desto schwieriger kann ich flexibel auf Problemlagen reagieren.

Dennoch operiert ein eingetragener Verein selbstverständlich nicht im luftleeren Raum. Auch diese Körperschaft braucht und verbraucht zur Produktion Ressourcen. Und Preise, die für den Betrieb gezahlt werden, seien es Kontoführungsgebühren, Büro- und Druckkosten, Mieten oder Dienstleistungen wie das Aufsetzen und Anpassen einer Typo3-Installation – all diese Preise müssen natürlicherweise entgolten werden. Meist zudem mit einem kleinen Nachteil in Relation zu Wirtschaftsunternehmen, denn diese sind in der Regel umsatzsteuerabzugsberechtigt. Zudem darf ein Verein zwar Rücklagen bilden, Gewinn zu erzielen, das ist ihm in der Regel nicht gestattet.

Unter dem Paradigma und Primat einer rein an ökonomischen Kriterien gemessenen Welt wird dies ein wenig larmoyant klingen. Das Szenario, von dem die meisten Vereine (subjektiv aus eigener Erfahrung geschlossen) berichten, ist nicht gerade dazu angetan freudig in die Zukunft zu schauen. Der Wirtschaftsfaktor von Kultur wird zwar mittlerweile allgemein anerkannt, dennoch ächzen die Drittsektor-Arbeitgeber unter gestiegenen und weiterhin steigenden Belastungen, da die öffentlichen Mittel immer spärlicher ausfallen, die Arbeit hingegen durch das erweiterte Aufgabengebiet deutlich zunimmt.

Was hat das alles mit Typo3 und Open Source-Software zu tun? Ich denke, dass sich in Anbetracht der Fakten, welche die Bewegung der Open Source-Programmierer geschaffen hat, neue Bewertungskriterien für wirtschaftliches Handeln in gegenseitigem Interesse ergeben. Ich denke zudem weiterhin, dass sich die zur Zeit entwickelnde Kreativität hinsichtlich alternativer Finanzierungsmodelle noch wesentlich stärker fördern lässt. Um dies zu erkennen, um Unterschiede und einen Wandel im Denken und Handeln der Förderer und Geförderten zu erkennen, lohnt ein Blick zurück auf existierende Modelle.

Wer von uns glaubt eigentlich, dass mit Geld alles geregelt wird? Und ich frage nicht: dass mit Geld alles zu regeln sei? Ich denke, dass das heute mit Sicherheit noch der vorherrschende Eindruck wäre, wenn jemand von einer Außenperspektive auf unsere Gesellschaft schauen würde. An allem klebt ein Preisschild. Eine Tendenz unserer Gesellschaft ist die Ökonomisierung sämtlicher Lebensbereiche. Fernsehquoten locken Werbepartner, große Kulturereignisse wie die 225 Jahrfeier des Gewandhauses bringen Gelder, nicht nur Eintrittsgelder.

## Sponsoring

Interessanterweise fallen die *alternativen* Modalitäten Leistungen zu vergüten hierbei nie groß ins Gesichtsfeld unserer Aufmerksamkeit. Die Mechanismen des Sponsoring stehen in der Regel im Vordergrund.

Was aber meint klassisches Sponsoring? Es ist die Unterstützung von Einrichtungen oder Personen vorwiegend im sozialen, sportlichen, kulturellen oder ökologischen Bereich durch Finanz- oder Sachmittel eines Unternehmens. Dieses verfolgt einen Zweck mit seinem Engagement hinsichtlich des Marketings oder der Unternehmenskommunikation. Das heißt, dass mit dem Sponsoring immer auch eine Gegenleistung erwartet wird, da dieses Mittel auch dazu dient, den Umsatz und den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Daher zählen Ausgaben für Sponsoring nicht unter den Bereich steuerlich absetzbarer Sonderabgaben wie Spenden, sondern gelten als Betriebs- und Werbungskosten. Laut einer Erhebung des Ifo-Instituts von 1995 gaben 92,4 % der befragten Unternehmen an, sie engagierten sich aus Gründen der Imagepflege. Kundenpflege, persönliches Interesse der Unternehmensleitung und Mitarbeitermotivation rangieren weit dahinter.

Werner Heinrichs fasst in seiner Einführung zum Kulturmanagement (2. Aufl., Darmstadt 1999) Sponsoring daher wie folgt zusammen:

*„Kultursponsoring ist ein partnerschaftliches Finanzierungsinstrument, d. h., der Sponsor ist kein Altruist, und der Kulturveranstalter ist kein Almosenempfänger. Vielmehr 'verkauft' der Kulturveranstalter dem Sponsor einen Imagetransfer an einem möglichst hochwertigen Produkt, wofür der Sponsor als Gegenleistung einen Preis zahlt. ... Wer Sponsoring anstrebt, tritt als Geschäfts-Partner auf, der Austauschbeziehungen aufbaut, nicht als Bettler.“*

## Mäzenatentum

Anders als im Rahmen von Sponsorenverträgen gibt der Mäzen frei und ohne messbare Erwartung einer geldwerten Gegenleistung. Dies wäre geradezu der Idealfall für die meisten Anbieter im 3. Sektor. Jedoch sind Mäzene selten geworden, und eine Organisation wie mein Arbeitgeber, der auf dem Land für jeden Einwohner tätig ist, strahlt nun einmal nicht so hell, wie ein 25-Jähriger Jungmalerfürst, der bei Neo Rauch an der HGB gelernt hat. Mäzene fördern in der Regel Einzelpersonen.

## Fundraising

Ein weiteres Instrument, das eingesetzt wird, um Kulturarbeit zu sichern ist das Fundraising. Hierbei sind die Modelle und Möglichkeiten von Kulturträgern in den vergangenen Jahren immer stärker ausdifferenziert worden. So entdecken viele Institute mittlerweile Nischen für Dienstleistungen, welche bislang von den Anbietern übersehen wurden oder nicht adäquat aufgrund der herrschenden Lohnkosten bezahlbar wären. Beispiele sind Refinanzierungen durch Kurse, oder, wie es bei uns auch praktiziert wird, Angebote von Produkten im Mediensektor zu erstellen – Imagefilme beispielsweise –, die sich KMUs nicht unbedingt leisten können, werden unter abgestimmten Bedingungen (u. a. mit der IHK) von uns günstiger, weil gefördert, produziert. Des Weiteren werden sich Kulturinstitute immer stärker ihrer Ressourcen bewusst. Das Museum der Bildenden Künste vermietet beispielsweise seine spektakulärsten, attraktivsten Räume innerhalb der Sammlungspräsentation. Das wäre vor ein paar Jahren noch unmöglich gewesen.

Doch all diese Modelle sind relativ klar definierbar und sie betreffen nur die eine Seite des Kulturgeschäfts, nämlich die aktive Mittelakquise. Schwieriger wird es, wenn man einen Blick auf die andere Seite wirft. Denn Kultureinrichtungen sind gleichermaßen Verbraucher und angewiesen auf Dienstleistungen Dritter. Es gelten für sie, wie bereits angedeutet, dieselben fiskalischen Bedingungen wie für Privatkunden. Betrachtet man einmal, wie derartige Vorgänge herkömmlicherweise realisiert werden, so entdeckt man, dass ein wesentlicher Faktor innerhalb des wirtschaftlichen Systems ein Gefälle darstellt. Schauen wir ein wenig auf unser Projekt SMART SCT, dem sich nicht zuletzt der Typo3-Anwendertag verdankt.

SMART ist eine regionale Rahmenmaßnahme der Europäischen Union, in der vier Regionen Europas, die besonders vom Strukturwandel betroffen sind, die Gelegenheit bekommen, intelligenten Ideen auf unkomplizierte Weise mit kleineren Fördermitteltöpfen auf die Beine zu helfen bzw. zu starten. Bedingung

ist hierbei eine Partnerschaft und Zusammenarbeit mit zumindest einer der europäischen Regionen. Die Förderquote beträgt 70 % EU : 30 % Projektnehmer. Unser Soziokulturelles Zentrum hat sich Ende 2005 erfolgreich mit folgender Idee beworben: In den Mittelpunkt stellten wir den Gedanken der Refinanzierung von Kulturarbeit durch unser Fundraisinginstrument: das bereits angeführte Studio für Audiovisuals namens Picturesound. Wir wünschen uns also einen Anschub, um uns mit diesen Mitteln einen Vorteil zu erarbeiten, dessen Zweck es ist, die erwirtschafteten Mittel der Kultur zurückzugeben. Gegenstand der Förderung ist es, das Produktportfolio um Internetdienstleistungen bzw. deren Vermittlung zu erweitern. Gerade hinsichtlich der Bindung der Auftragsnehmer an uns haben wir außergewöhnlich gute Erfahrung vor allem mit Young Professionals, Studenten und Freelancern gemacht, was uns ermunterte, auch im Sektor des Web derartig zu operieren, um eine günstige, vor allem aber für alle Beteiligten soziale Atmosphäre zu schaffen, die wir bislang aus unseren Film- und Tonprojekten gewöhnt waren.

In der Projektantragsphase gab es einen Interessenten, der sich eine Zusammenarbeit vorstellen konnte: das Nationalmuseum in Krakau, das ein konkretes Anliegen, nämlich ein Marketing-Werkzeug auf der Basis der Internettechnologien herstellen lassen wollte. Nach einer umfangreichen Phase der gemeinsamen Entwicklung des Projektrahmens, wurde es Mitte dieses Jahres konkret. Die groben Richtlinien der Projektinhalte wurden diskutiert und beschlossen, eine Aufgabenteilung vorgenommen. Nach einer Recherchephase, in der versucht wurde, Typo3-Spezialisten im Südraum von Leipzig zu finden, stellte sich heraus, dass wir auf bereits agierende Agenturen und nicht auf den programmierenden Nachwuchs zurück greifen konnten. Entweder waren unsere kontaktierten Kandidaten im Diplom, nicht erreichbar oder der Aufwand, sich in Typo3 einzuarbeiten, hätte den zeitlichen Rahmen des Projekts gesprengt. Daher war es ein Glücksfall, dass wir mit Netresearch einen aufgeschlossenen Partner fanden. Im September konnten sich dann die beiden Agenturen, denn das Nationalmuseum beauftragte ebenfalls eine, miteinander treffen, Details der Roadmap besprechen und mit der Zusammenarbeit beginnen.

Das einzige Besondere an diesem Konstrukt ist allerdings die europäische Perspektive und Konstruktion. Ansonsten handelt es sich um ein ganz herkömmliches Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis. Und da wir vorerst nicht mit einem spezifischen Produkt, sprich einer speziell an die Bedürfnisse von Kulturarbeitern angepassten Typo3-Distribution, am Ende des Projekts aufwarten können, kann es ein Problem werden, den Eigenanteil von 30 Prozent abzubilden. Dabei hätte sich unter Umständen ein Finanzierungsmodell finden können, das die auf diese Weise unmittelbar entstehende Schwierigkeit entscheidend hätte vermeiden können. Unsere Lösung wäre gewesen, dass ein Mitarbeiter in einer späten Projektphase dazu in die Lage versetzt worden sei, eigenständige Typo3-Installationen zu realisieren. Der Aufwand der Projektarbeit im allgemeinen ließ allerdings diese Weiterbildung innerhalb des Projektzeitrahmens nicht zu.

## ***Wie aber geht es anders?***

### **Tauschen, Austauschen**

Es gibt Alternativen, wie die überall entstehenden Tauschplattformen. Das bislang schrillste, was mir diesbezüglich aufgefallen ist, ist das so genannte Book Crossing. Sie gehen an einen Ort und legen dort ein Buch ab. In dem Buch befindet sich ein Aufkleber, der darüber informiert, dass das Buch frei mitgenommen werden kann. Es informiert über das Book Crossing selbst und liefert eine Webseite, auf der man als Nehmer angeben kann, wo man den Wälzer gefunden und mitgenommen hat. Damit wird ein für die meisten Menschen kryptischer Fluss der Ware Buch erzeugt, der weder mit einem bestimmten Adressaten noch mit einem geldwerten Ersatz verbunden ist. Im Mittelpunkt steht die Neugier des Book Crossers, auf der Webseite verfolgen zu können, welchen Weg sein papierner Schatz durch die Welt zufälliger Begegnungen genommen hat.

In ähnlicher Weise funktionierten einmal Open Source-Projekte. Viele von ihnen begannen als vollständige Neuimplementierungen bereits existierender Software. Das Programm XY löst das Problem Z und wird als wünschenswert für die GNU/Linux-Community eingeschätzt. Vielleicht beginnt ein einzelner, und eine Reihe von Interessenten schließt sich dem Projekt an, entwickelt es weiter. Der einzige Nutzen, den die Programmierer davon hatten, war der Ruhm in der Gemeinschaft und das neue Programm. Wenn alles gut gelaufen war, konnten sich die Programmierer berechnete Hoffnungen machen, dass ihr Projekt in eine der großen Distributionen aufgenommen wurde. Auf diesem oder ähnlichen Wegen entstanden so spannende Biografien wie die von Linus Torvalds, Alan Cox, Miguel de Icaza oder Federico Mena. Und so spannende Projekte wie der KDE-Desktop, der Webserver Apache oder der Linux-Kernel selbst. Mittlerweile hat sich

die Situation verändert und erheblich ausdifferenziert. Die Prozesse des geografisch verteilten Programmierens bedürfen einer Organisationsform, in der neben spezieller Software zur Versionskontrolle die Projekte in der Regel durch eine moderierende Person begleitet werden. Dies ist der so genannte Maintainer, der die Kontrolle übernimmt und Entscheidungen über die Projektgestaltung als Mediator betreut und in der Regel keine formale Autorität besitzt. Hinzu kommt die institutionelle Absicherung im Fall von sehr großen Projekten, wie dem Apache-Webserver. Der stetig zunehmende Erfolg dieser neuen Produktionsprozesse ermutigte die Programmierer zur Gründung von beispielsweise Stiftungen, um Marketing, Markenschutz und andere Fragestellungen, die mit der eigentlichen Tätigkeit nur mittelbar zu tun haben, zu beantworten.

Mit derartigen funktionalen Ausdifferenzierungen reagierten die Projekte eben nicht nur auf die Menge an Entwicklern, sondern auch auf die Einhaltung der Lizenzmodelle und der Realisierung von Anschlussmöglichkeiten an den herkömmlichen Markt. Eher klassische Geschäftsmodelle wie der Distributor entstanden. Darüber hinaus hat sich ein mittlerweile unüberschaubarer Markt von ganz unterschiedlichen Dienstleistungsangeboten rund um Open Source etabliert, mit dem Erfolg, dass auch traditionell operierende Unternehmen immer häufiger Open Source einsetzen.

Das wirft die Frage auf, in welcher Weise sinnvoll implementierte Kontrollstrukturen im Rahmen von gesellschaftsrelevanten Modellen auch außerhalb der Softwareprogrammierung als Vorbild oder Anreiz zum Weiterdenken dienen kann. Denkbar wäre dann, dass die Relation zwischen Kunde und Auftraggeber als eine Art partizipativer Prozess denkbar wird. Wobei Partizipation ein wesentlicher Aspekt der Bildung von Sozialem Kapital ist. Letzterer Begriff geht auf den französischen Soziologen Pierre Bourdieu zurück und meint laut Wikipedia *„die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit der Teilhabe an dem Netz sozialer Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind. Im Gegensatz zum Humankapital bezieht sich das soziale Kapital nicht auf natürliche Personen an sich, sondern auf die Beziehungen zwischen ihnen.“*

Aus einer gesellschaftlichen Perspektive ergeben sich damit eine Reihe positiver Folgen. Eine davon ist der Effekt, dass *„soziales Kapital soziale Kosten in dem Maße [verringert], wie Hilfeleistungen und Unterstützung im Rahmen der Beziehungsnetzwerken erbracht werden.“*

Übertragen auf das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bedeutet dies mehr als nur eine bilaterale Nutzenstruktur. Folgendes Beispiel und eine Reihe weiterer, erfundener Modelle sollen nun zeigen, wie das konkret in der Wirklichkeit aussehen kann.

## Modelle und Modalitäten

Neulich hörte ich von einem interessanten und ungewöhnlichen Vertragsmodell. Ein Verein benötigte einen Internetauftritt und engagierte eine Agentur, was an sich nichts Besonderes ist. Realisiert wurde die Site nach der Auftragsvergabe, die Bezahlung aber mittels eines alternativen Modells zur aufwandsbezogenen Abgeltung realisiert. Ein Mitgliederverein – so das Modell – kann auf ein regelmäßig fließendes Potenzial an Kapital bauen. Werden Beiträge in der Regel erhoben, um die laufenden Kosten zu decken, um auch damit den Satzungszweck zu erfüllen, so dachte man in Bezug auf die Dienstleistung seitens der Agentur weiter. Bezahlt wurde nicht sofort nach Erfüllung des Auftrags, sondern in Form eines spannenden Kredits. Die Kosten wurden umgelegt auf den Mitgliedsbeitrag, so dass jedes Vereinsmitglied direkt seinen eigenen Beitrag an der Realisierung der Website bemessen konnte.

Was heißt das für die jeweilige Seite. Die Agentur bekommt eine dauerhaft sichere und kalkulierbare Rückführung der Ressource Geld. Der Auftrag findet sich demgemäß in der Buchhaltung wieder, wenn auch die Bezahlweise neuartig ist. Denn normalerweise geben Agenturen keine Kredite. Andererseits spiegelt diese Form der Vertragsabwicklung eine Bereitschaft zu sozialem Denken, denn es wird gegebenenfalls mit Verlust in den Quartalsbilanzen zu rechnen sein. Aber auch dieser, denke ich, lässt sich adäquat abbilden. Dennoch geht die Agentur ein größeres Risiko als bei herkömmlichen Geschäften ein, den wer garantiert, dass der Verein nach Streitereien im Rahmen der nächsten Jahreshauptversammlung noch existiert? Aber auch gegen diese Probleme lassen sich angemessene Vereinbarungen treffen. Insofern gewinnen beide Seiten durch dieses Modell.

Aber lässt sich der Gedanke des Teilens noch erweitern? Sicher. Soziales Engagement ist für jede Person, ob juristisch oder natürlich, von Vorteilen begleitet und kann in beliebigen Tiefen bis zum Altruismus praktiziert werden. Daher werde ich nun spekulativ Modelle erfinden. Sofern es mir gelingt, werde ich gleichermaßen die jeweils damit verbundene beiderseitige Gewinnsituation beschreiben.

Aus der finanziellen Sicht heißt das, dass es in der Regel ein Gefälle zwischen der finanziellen Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu Vereinen gibt. Gerade aufgrund der Wettbewerbsfreiheit und anderer Modalitäten sind Vereine auf Mitarbeit angewiesen. Daher ist zum Beispiel denkbar, dass die Ressource Arbeit vielseitig eingesetzt werden kann, um gemeinschaftlich hilfreich zu helfen. Denkbar ist doch, dass eine professionelle Buchhaltung einem Verein bei der Kassenprüfung in einem erträglichen zur Verfügung steht und damit gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Dies lässt sich auf jede Dienstleistung übertragen: Zwei Mal im Monat kann dann in vereinsrelevanten Bereichen jemand externes Stunden an den Verein stiften. Sicher lässt sich so eine Variante nicht ganz so leicht als soziales Engagement anrechnen, wie die oben beschriebene Situation.

In Trägern aus dem dritten Sektor existieren in der Regel ganz verschiedene Erwerbsmodelle. Neben wenigen Festangestellten sind es vor allem Projekt bezogene Mitarbeiter, Praktikanten, Freiwillige, ABM-Kräfte oder Ein-Euro-Jobber. Das bedeutet vor allem Diskontinuität. Nach bestimmten Zeiträumen, die selten länger als ein Jahr währen, kommen neue Mitarbeiter und müssen eingearbeitet werden. Wer schult diese, wenn beispielsweise Typo 3 zum Einsatz kommt? Um diese Frage zu beantworten, kann auch hier seitens der Dienstleister flexible Mitarbeit realisiert werden.

Und was haben Unternehmer davon? Der symbolische Wert von derartigen Hilfen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Und er lässt sich durch übliche Mechanismen wie Logos an passender Stelle öffentlich präsentieren, was der Rufsteigerung dienlich ist. Das erzeugt auch bei potenziellen Kunden Glaubwürdigkeit. Des Weiteren besitzen Vereine in der Regel ein umfangreiches informelles Netzwerk. Sie arbeiten eng mit Kommunen, staatlichen Einrichtungen, Stiftungen und auch Gewerbetreibenden und Dienstleistern zusammen. Hier besteht die Möglichkeit, Kaltakquisen durch Zusammenarbeit zu vermeiden und direkte Vermittlungen zu proben. Darüber hinaus bieten Vereine selbstverständlich auch die Gelegenheit, die eigenen Angebote unter definierbaren Konditionen zu unterbreiten. Ein Beispiel: Entgegen üblicher Praxis verfügt das Soziokulturelle Zentrum, in dem ich tätig bin, über direkte Zugriffsmöglichkeiten auf spannende Locations, die von uns in der Regel vermietet bzw. vermittelt werden. Des Weiteren gibt es ein umfangreiches Programm regelmäßiger Tanz- und Gymnastikkurse, die als Gegenleistung angeboten werden können. Auch bei derartigen Transfers gibt es keine Grenzen für die Kreativität. Sie sollten nur häufiger genutzt werden. Das bedeutet einerseits Mut seitens der NPOs, andererseits benötigt es die Bereitschaft seitens der Dienstleister.

## Welche Rolle spielt dabei Open Source?

Von der Open Source-Szene lernen heißt, zu verstehen, dass einerseits der so genannte Dritte Sektor, und dieser ist gemeinhin von der Problematik betroffen, Mittel für Dienstleistungen in ausreichender Menge zur Verfügung zu haben, stark von der inneren Motivation der Arbeitnehmer angetrieben wird. In diesem Sektor sind die Menschen, die dort arbeiten, in der Regel inhaltsorientiert, idealistisch – wie man gemeinhin sagt – veranlagt und davon überzeugt, dass ihre Tätigkeit der Gesellschaft zugute kommt. Als Beispiel: In Döbeln agiert das Frauenzentrum Regenbogen, das sich zum Ziel gesetzt hat, langzeitarbeitslosen Frauen einen niederschweligen Einstieg bzw. eine Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Erlebt man eine Mitarbeiterin, wie sie von den Erfolgen berichtet, spürt man das direkte persönliche Engagement, ganz unabhängig von den zum Teil grotesken Problemen, mit denen Behörden wie die Agentur für Arbeit solche Projekte konfrontieren.

Man spricht in so einem Fall von einer Reziprozität oder Reziprokeuren (Osterloh, Roter, Kuster, OS Jb 2004, S. 126). Die derart praktizierte Kultur überschreitet quasi die Grenze des Tauschs oder Austausch hin zu einer asymmetrischen Geschenkkultur. Ich gebe jetzt und bekomme nicht simultan etwas zurück, sondern eventuell morgen oder übermorgen. Oder *“The person I help may never be in the position to help me, but someone else might be“* (Rheingold 1993).

Wobei gilt: *„Der Schenkende ist **intrinsisch motiviert**, die Norm der generalisierten Reziprozität um ihrer selbst willen zu verfolgen. Generalisierte Reziprozität unterscheidet sich von Austauschbeziehungen dadurch, dass es nicht um eine kalkulierende Haltung des „Wie du mir, so ich dir“ geht. Diese würde voraussetzen, dass Geber und Empfänger wechselseitig identifizierbar wären.“* (OSJb, S. 126).

Ein besonders wichtiges Stichwort ist in diesem Zusammenhang die *intrinsische Motivation*. Mit diesem Begriff wird derjenige Antrieb abstrakt beschrieben, der gemeinschaftliches Handeln in Gang setzt. Gerade in sozialen, kirchlichen oder kulturellen Kontexten ist diese Eigenschaft in der Regel besonders ausgeprägt. Bürgerliches Engagement nach Feierabend in Vereinen ist eins der traditionsreichsten Beispiele hierzulande.

Allen oben beschriebenen Modellen ist gemein, dass sie den beteiligten Wirtschaftsunternehmen unterstellen, dass ihr Engagement in gewissem Sinne intrinsisch motiviert sei. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es notwendigerweise im mindesten zu einem Gleichgewicht zwischen intrinsisch motiviertem und betriebswirtschaftlich nötigen Handeln geben muss.

Neben der Tatsache, dass intrinsische Motivation durch erweiterte Freiheitsgrade befördert werden kann, gilt laut Osterloh e. a. 2004, S. 131, dass nur gewisse Regularien und die Sanktionierung des Regelbruchs diejenige Form der Sicherheit bieten, das gemeinschaftliche Projekt formal gegenüber Missbrauch abzusichern und auf der Ebene verlässlicher Rahmenbedingungen hilft, diese spezielle Form des gemeinschaftlich orientierten Handelns zu etablieren.

Was also für die Gemeinschaft der Open Source-Entwickler bereits gilt, kann auch in anderen Bereichen wirtschaftlichen Handelns wie der Entwicklung alternativer Finanzierungsmodelle nützlich sein. Hier kommt allerdings ein Faktor ins Spiel, der von Entscheidern verlangt, andere Bezugshorizonte für die Evaluation derartiger Modelle zu entwickeln, da der primäre Nutzen für den Betrieb nun nicht gerade im Rahmen bezifferbarer Umsatzprognosen zu fassen ist. Auf staatlicher Ebene heißt dies auch, dass die bislang geltenden Richtlinien für die Durchführung von Geschäften nach Sondermodellen, wie den hier skizzierten, entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, welche nicht nur die bürokratische Anerkennung derselben durch vereinfachte Umsetzung hinsichtlich juristischer und fiskalischer Implikationen zum Inhalt haben, sondern darüber hinaus auch das dahinter stehende gesellschaftliche Engagement zu würdigen versteht. Wie immer das auch funktionieren mag.

Hier sehe ich eine besondere Schwierigkeit vor allem angesichts der derzeitigen wirtschaftlichen Situation. Dennoch, Wohlstand allein erzeugt keine Wohltäter. Bei einer vernünftigen Definition des Benefits lassen sich vielleicht noch mehr Unternehmen von Partnerschaften überzeugen, die auf einer anderen Vertragsbasis beruhen, als dem kauf- oder lizenzvertragsgebundenen Tausch über das Medium Geld. Zu wünschen wäre es. Denn in diesem Sinne lässt sich neben der produzierbaren Mutualität zwischen Auftraggeber und -nehmer gleichermaßen gesellschaftliches Engagement und Verantwortung innerhalb des Geschäfts selbst und nicht erst per Spendenquittung realisieren.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit