Fair Business

Wie Social Entrepreneurs die Zukunft gestalten

Bearbeitet von
Prof. Dr. Karl Peter Sprinkart, Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald, Prof. Dr. Klaus Sailer

1. Auflage 2014. Buch inkl. Online-Nutzung. 304 S. Inkl. eBook. Gebunden
ISBN 978 3 8029 3585 5
Format (B x L): 13,5 x 21,0 cm

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > E-Commerce, E-Business, E-Marketing

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Sprinkart · Gottwald · Sailer

Fair Business

Wie Social Entrepreneurs die Zukunft gestalten

WALHALLA
METROPOLITAN

Schnellübersicht

Nachhaltige Wirtschaftsmodelle bestimmen die Zukunft 8

1 Social Entrepreneurship im Kontext des aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftsdiskurses 17

2 Der Social Entrepreneur 63

3 Der Innovationsprozess 111

4 Gemeinsam in soziale Zukunft investieren 163

5 Wo soziale Kreativität gelingt 213

6 Beispiele aus der Praxis 253

7 Ausblick 275

Danksagung 285

Literaturverzeichnis 289

Internetquellen 298

Stichwortverzeichnis 302

Inhalt

Nachhaltige Wirtschaftsmodelle bestimmen die Zukunft 8

1 Social Entrepreneurship im Kontext des aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftsdiskures 17
Was auf dem Spiel steht 18
Sind Sie ein Social Entrepreneur? 21
Gesellschaftliche Innovation 27
Traditionslinien des sozialen Unternehmertums 32
Der Sozialstaat und seine Spielregeln 46
Eine Landkarte des Social Entrepreneurship 51

2 Der Social Entrepreneur 63
Persönlichkeit und Arbeitsweise 64
Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung 65
Das MIND-Modell: Impact durch integrales Wirken 80
Unternehmertum in Gemeinschaft: Werte, Verantwortung und die Kultur des „neuen Wir“ 96

3 Der Innovationsprozess 111
Wie Visionen Realität werden 112
Was wir aus der Vergangenheit lernen können 113
Was die Zukunft braucht 115
Hic Rhodos, hic salta 117
Elemente des Innovationsprozesses 120
Phasen des Innovationsprozesses 128

4 Gemeinsam in soziale Zukunft investieren 163
Social Innovationscoaching als Co-creation 164
Soziale Transformation: Die Magie des Wandels 166

Social Impact: Social Entrepreneurship als Innovationstreiber im Sozialbereich 178
Die Renaissance der Realwirtschaft: Kulturwandel der Märkte 195

5 Wo soziale Kreativität gelingt 213
Große Ideengeber und Leuchtturmprojekte des Social Entrepreneurship 214
Bewegende Momente: Muhammad Yunus und die Grameen Bank 216
Wie medizinischer Fortschritt in Entwicklungsländern vorankommt: Institut for OneWorld Health 227
Wozu Rugby auch gut sein kann: Matthew Spacie's Magic Bus 235
Unter Strom: Ursula Sladek und die Elektrizitätswerke Schönau GmbH 243

6 Beispiele aus der Praxis 253
Drei Start-ups auf ihrem Weg zum Markt 254
discovering hands® 255
wohlBEDACHT e. V. 261
Die Social Entrepreneurship Akademie 267

7 Ausblick 275
Die Lust auf Neues 276
Zukunftsmagneten: Wege in die Zukunft 277
Szenario SE 2020: Der Traum von mehr sozialer Kreativität 280
Die institutionelle Weiterentwicklung des aktuellen Entrepreneurship-Diskurses 281
Schlussbild: Nachrichten aus einer nahen Zukunft 282

Danksagung 285
Literaturverzeichnis 289
Internetquellen 298
Stichwortverzeichnis 302

Sesam öffne Dich,
ich will hinaus.

Stanislaw Jerzy Lec[1]

Denken, handeln, verändern: Nachhaltige Wirtschaftsmodelle bestimmen die Zukunft

Die täglichen Nachrichten sind wie ein sich endlos wiederholender Traum, dem wir scheinbar nur tatenlos zuschauen können. Besorgniserregende Arbeitslosenzahlen aus Griechenland und Italien, als Reaktion allenthalben politische Betroffenheit. Staaten wie Spanien oder Portugal, die unter den Euro-Rettungsschirm schlüpfen, um ihre Banken zu retten. Proteste, Demonstrationen, brennende Geschäfte von New York bis Madrid, von Paris bis Frankfurt, begleitet von Politikerstatements, die mit schlaffördernden Botschaften das gleiche Mantra wiederholen: Dies alles sei alternativlos. Darüber hinaus: Deutschland, den Deutschen geht es besser denn je, wen kümmern da Schuldenberge, die mit politischer Verbalmagie kleingeredet werden. Täglich grüßt das Murmeltier, man geht in die Arbeit, vertraut den Mantras, hat vielleicht ein wenig Angst um die eigene Zukunft und fühlt sich ansonsten hilflos und nicht zuständig.

Dieses Buch zeigt Wege, diesen Alptraum zu stoppen und wieder selbst zu handeln. Aus einem kollektiven Dornröschenschlaf zu erwachen, die eigene Wertebasis zur Grundlage für richtig und falsch zu bestimmen, selbst zum Gestalter zu werden – dazu möchte dieses Buch einladen.

Während die offizielle Sicht lähmende Hilflosigkeit verbreitet, während die politischen und wirtschaftlichen Führungseliten sich mit dem immergleichen Werkzeugkoffer, den immergleichen Maßnahmen wie Kürzungen im Staatshaushalt, Entlassungen, Privatisierung und Verkauf von Staatsbesitz und hin und wieder ein Schuldenschnitt an der Oberfläche der Krise bewegen, ohne die hinter der Krise liegende Mechanik eines aus den Fugen geratenden Finanzsystems auch nur im Ansatz zu berühren, haben Einzelne in Europa

[1] Zitiert nach Adorno, T. W. u. a.: Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Luchterhand Verlag, Neuwied/Berlin 1969, S. 7.

ihr Schicksal selbst in die Hand genommen. Sie sind wie viele junge arbeitslose Menschen in Griechenland aus den Großstädten aufs Land zurückgekehrt, versuchen ihre durch die Verstrickungen des Systems wertlos gemachte Arbeitskraft für sich selbst einzusetzen, gründen Kooperativen, entwickeln mit viel Phantasie Geschäftsideen und beginnen, ihr Leben wieder zu gestalten. Wenn in Italien Mitarbeiter eines kommunalen Theaters, Regisseure, Schauspieler, Bühnenbildner und Beleuchter zusammen mit den Bürgern der Kommune beschließen, dass man auf das Lebensmittel Kultur nicht verzichten will und sich gemeinsam auf das Wagnis der Gründung eines privatwirtschaftlich finanzierten Theaterprojekts einlassen, dieses Projekt dann in kultureller wie finanzieller Hinsicht erfolgreich ist, wenngleich vorher die Theaterarbeit in der Routine eines Repertoiretheaters erstickte, dann ist das ein Beispiel für die Magie des Wandels, von der in diesem Buch die Rede sein soll.

Veränderung liegt in der Luft, überall auf der Welt. Kultur ebenso wie sozialer Ausgleich sind dabei unverzichtbare Momente gesellschaftlichen Miteinanders. Beides, die Kultur und das gesellschaftliche Miteinander einem ökonomischen Spardiktat und einem Triumph der Phantasielosigkeit sowie dem politischen Kalkül zu opfern, ist kurzsichtig. Ebenso – und an dieser Stelle kommt der Gedanke des Social Entrepreneurship ins Spiel – gibt es kaum einen besseren Weg zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen als Menschen bereits in der Entwicklungsphase einzubeziehen und unter Marktbedingungen zu handeln. Hier entstehen effiziente Lösungen.

Dieses Buch will Sie einladen, Teil dieser Veränderung zu werden. „Fair Business – Wie Social Entrepreneurs die Zukunft gestalten" soll Ihnen Inspirationen liefern, wie Sie von Menschen lernen können, die ihren persönlichen Ausweg aus der Krise damit verbunden haben, große gesellschaftliche Probleme, von denen es wahrlich genug gibt und die im kurzbögigen Klein-Klein der Tages- und Parteienpolitik zumeist unter den Tisch fallen, mittels innovativer Lösungen voranzubringen. Die Menschen, die Sie in diesem Buch kennenlernen werden, haben zum einen an sich selbst die Magie des Wandels erlebt, zum anderen wurden sie zum Impulsgeber für eine Magie des Wandels, mit der sich neue Zukunftsperspektiven aufgetan haben.

Das Buch handelt von Wirtschaft, es handelt davon, wie durch unternehmerische Lösungen und unternehmerischen Mut die richti-

gen Dinge auf den Weg gebracht werden konnten. Es greift ein Thema auf, das in Expertenzirkeln seit geraumer Zeit für Furore sorgt. Der Diskurs über Wirtschaft, der gesellschaftliche Zukunftsdiskurs ist in den letzten Jahren nämlich um eine neue Denkfigur reicher geworden, die auf den ersten Blick nicht frei von Paradoxie zu sein scheint: Während wir allfällig die sozialen Folgekosten eines globalen Turbokapitalismus und die damit verbundenen Grenzen des Wachstums erleben, soll ausgerechnet mit Hilfe von Marktlogiken der mit Händen zu greifende soziale Innovationsstau einer globalisierten Weltwirtschaft und Lebenswelt überwunden werden.

Die neue Zauberformel heißt „Social Entrepreneurship", ein wirtschaftliches Handeln, das sich bewusst an seinem sozialen Nutzen, an seinem Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen messen lassen will. In diesem Wort bündelt sich ein komplexer Diskurs, der von Klassikern wie Corporate Social Responsibility, Microfinancing, Wachstum durch Innovation bis hin zum bedingungslosen Grundeinkommen, das heißt einem kompletten Neudenken sozialer Sicherungssysteme, reicht. Trotz aller Unschärfen übt der Begriff „Social Entrepreneurship" auf viele, gerade junge Menschen und Innovatoren eine starke Faszination aus. Zugleich ist zu beobachten, dass sich in immer mehr Bereichen der Wirtschaft die Bereitschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung durch die Unterstützung von „Social Entrepreneurs" entwickelt. Social Entrepreneurship ermöglicht damit die Begegnung zweier Welten auf Augenhöhe.

Vor diesem Hintergrund verfolgt dieses Buch zweierlei: Zum einen möchte es einen Überblick über die Prinzipien und Wirkungsweisen vermitteln und in ganz praktischer Weise soziale Innovatoren in der unternehmerischen Entwicklung ihrer Vorhaben unterstützen. Zum anderen will es dazu beitragen, Entscheidern in Wirtschaft und Politik das Potenzial von Social Business und Social Entrepreneurship klarer vor Augen zu führen und es zu einem zentralen Baustein ihrer Zukunftsstrategien werden zu lassen.

Die Autoren können auf einen reichen Erfahrungshintergrund zurückgreifen: Neben der Lehre im Studiengang „Management sozialer Innovationen" sind es vor allem die Erfahrungen aus zwei selbst durchgeführten Social-Business-Plan-Wettbewerben sowie die aktive Begleitung innovativer Sozialunternehmen durch das Strascheg Center for Entrepreneurship bzw. der Social Entrepre-

neurship Akademie. Erfahrungen mit weiteren Zielgruppen ergeben sich aus der Beratungsarbeit für Stiftungen und Unternehmen, die ihre Portfolios im Sinne von Venture Philanthropie und Mission Related Investment bzw. ihre CSR-Aktivitäten nachhaltig und auf die Steigerung des Social Impact ausrichten wollen.

In den letzten Jahren hat sich auf diesem Weg ein Fundus von Einsichten und Erfahrungen angesammelt, die in diesem Buch zum ersten Mal systematisch gebündelt werden. Kern dieser Einsichten ist einerseits die Einschätzung, dass es in vielen Feldern unserer Gesellschaft Innovationen bedarf, die allerdings nicht im klassischen Sinne auf technische oder wirtschaftliche Neuerung reduziert werden können. Andererseits, dass ohne eine konsequente unternehmerische Haltung und Perspektive auch bei gutem Willen nur weitere Parallelstrukturen zu einem ohnehin intransparenten und ausufernden dritten Sektor geschaffen werden. Deutlich geworden ist auch, dass die Entwicklung der Potenziale von Social Entrepreneurship selbst bei guten Grundideen nur dort gelingt, wo Projekte methodisch erarbeitet und auf den Punkt einer Skalierbarkeit gebracht werden.

Die Zeiten für Social Entrepreneurship sind günstig: Nicht nur dass der Bedarf nach einer Erneuerung zentraler Bereiche unserer sozialen Infrastruktur durch systemverändernde Innovationen inzwischen in breiten Kreisen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Führungseliten akzeptiert ist. Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise beginnt sich auf den Kapitalmärkten ein Trend für Social Investments abzuzeichnen, der im Begriff ist, neben Investments in eine ökologische Erneuerung unserer Infrastruktur zu einer zweiten gewichtigen Säule mit Wachstumspotenzial zu werden. Gleichzeitig kann gerade in Europa auf bereits bestehende Strukturen aufgebaut werden. Zahlreiche Non-Profit-Organisationen engagieren sich im sozialen Bereich, ein Großteil unserer öffentlichen Einrichtungen würde ohne bürgerschaftliches Engagement und ehrenamtliche Tätigkeiten überhaupt nicht funktionieren.

Was ist nun das Besondere an Social Entrepreneurship? Was ist die „Magie des Wandels“? Zum einen ist dieser Weg des Sozialunternehmers gekennzeichnet vom Erlebnis eines persönlichen Transformationsprozesses. Wo zu Beginn Wut, Entsetzen und Hilflosigkeit angesichts eines sozialen Missstands oder seiner ineffizienten bürokratischen Bewältigung herrschen, verwandelt sich dies in eine kraftvolle, zielgerichtete Haltung, die – mit der entsprechenden

Ausdauer betrieben – das Problem nachhaltig löst und zugleich unternehmerisch erfolgreich ist. Was diesen Erfolg anbelangt, ist nicht zuletzt die Dynamik erfolgreichen unternehmerischen Wachstums selbst von einer besonderen Magie begleitet. Dort, wo alles zusammenkommt, bündeln sich die Kräfte, das Wachstum wird exponentiell, das Wunder der Skalierung geschieht. Und schließlich: Sind nicht unternehmerische Aufbauleistungen, insbesondere wenn sie von sozialem Ausgleich mitgeprägt sind, eine wundersame Erfolgsgeschichte,[2] wie etwa das deutsche Wirtschaftswunder in der Nachkriegszeit eindrücklich belegt? Es ist eine Dynamik, die einem institutionellen, politisch demokratischen Rahmen vorausgeht und nachhaltige Lösungen erbringt.

Natürlich ist weder die aktuelle Situation mit ihren vielfältigen ökonomischen Herausforderungen, mit ihrem politischen Stillstand und ihrer Dominanz eines einseitigen Marktverständnisses, noch sind die Rahmenbedingungen einer globalen, an ihre Wachstumsgrenzen stoßenden Wirtschaft – was die magische Wachstumsdynamik angeht – vergleichbar mit der Ausgangslage in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg. Zweifellos ist auch die Ausgangssituation auf der persönlichen Ebene eine andere.

Ungeachtet dessen eröffnet die klare Ausschilderung des Social Entrepreneurship einen neuen wirtschaftlichen Handlungsrahmen, der auf persönlicher, unternehmerischer und volkswirtschaftlicher Ebene transformativ und verändernd wirken kann. Diese Bedingung, der Möglichkeit zum Wandel nachzuspüren, bildet den zentralen Inhalt dieses Buches.

Inspiration und Anleitung zugleich

Engagement braucht einen Rahmen, um wirkungsvoll sein zu können. Dieses Buch inspiriert und leitet an, wie ein Rahmen für wirkungsvolles Engagement entwickelt werden kann.

Kapitel 1 legt dazu eine solide Grundlage. Es verdeutlicht, warum das Thema Social Entrepreneurship eine derartige Schicksalsfrage geworden ist. Es handelt sich nicht nur um ein neues akademisches Thema, das dargestellt werden will, es geht um weit mehr: darum, das Verhältnis zwischen wirtschaftlicher Tätigkeit und Gemein-

[2] Acemoglu, D./Robinson, J. A.: Warum Nationen scheitern. Die Ursprünge von Macht, Wohlstand und Armut. S. Fischer Verlag, Frankfurt/Main 2013, S. 12 ff.

wohl in ein neues Gleichgewicht zu bringen und dieses nicht nur theoretisch in Form einer Sonntagsrede, sondern praktisch zu verdeutlichen – durch die konkrete Arbeit an Projekten, die zentrale gesellschaftliche Herausforderungen adressieren. Ganz ohne Begriffsbestimmung und die Darstellung jüngster Studienergebnisse zum Thema Social Entrepreneurship geht es nicht. Der Schwerpunkt liegt im Verstehen, an welchen Vorbildern sich ein soziales Verständnis von Unternehmertum anlehnen kann bzw. wie sich die Spielräume für ein solches Engagement für gesellschaftliche Probleme vor dem Hintergrund der spezifischen deutschen Situation gestalten. Im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern, aus denen der Social Entrepreneurship-Diskurs zu uns gekommen ist, gibt es in Deutschland einen ausgeprägten Sozialstaat, dessen Angebotsstrukturen und Handlungslogiken einzubeziehen sind, will man über soziale Innovation sprechen. Zudem gilt es zu verstehen, wer die relevanten Akteure der Bewegung des Social Entrepreneurships sind, und zu zeigen, in welchen Feldern Social Entrepreneurship Beiträge zur Steigerung des Gemeinwohls und zum gesellschaftlichen Fortschritt leisten kann.

Hinter jedem erfolgreichen Social Entrepreneurship-Projekt stehen konkrete Personen. Deshalb war es uns besonders wichtig, nochmals zu beschreiben, was wir in der Begegnung mit erfolgreichen Social Entrepreneurs in den letzten Jahren über deren Arbeitsweise und Werthaltungen gelernt haben, um nachzuvollziehen, wie sich soziales Engagement zu einem Social Business entwickeln kann. Wir haben versucht, unseren eigenen Lernprozess auf dem Weg zu einem Coaching-Ansatz für Social Entrepreneurs darzustellen, um die besondere Art des Transformationsprozesses erläutern zu können, der mit dem Weg des Social Entrepreneurs verbunden ist. Dieser Coaching-Ansatz, den wir MIND Coaching nennen, will inspirieren. Er will Techniken vermitteln, die zum Bestehen in der Businesswelt nötig sind, aber auch deutlich machen, dass Social Entrepreneurship nach besonderen Qualitäten verlangt. Es geht um eine klare Wertorientierung und ein Verständnis des „neuen Wir", das wir als hervorstechendes Merkmal bei allen unseren Begegnungen mit Social Entrepreneurs immer wieder entdeckt haben. Diese Aspekte verdeutlicht Kapitel 2.

Der Weg vom Engagement zum sozial engagierten Entscheider oder Unternehmer ist eng mit der Frage der Innovation verbunden. Welche Veränderung will man erreichen, welches Anliegen will man

verfolgen? Der Weg vom Traum zum ausgearbeiteten Projekt, vom Projektkonzept zum erfolgreichen Sozialunternehmen erfordert Ausdauer, Handwerkszeug und den Einsatz der ganzen Person. Kapitel 3 stellt deshalb vor, wie wir in unserer Arbeit werdende Sozialunternehmer begleiten, wie wir in den unterschiedlichen Phasen der Projektentwicklung Impulse setzen und welche Techniken zum Einsatz kommen. Dies mag helfen, die Herausforderungen zu verstehen, die beim Businessdevelopment zu bewältigen sind. Es mag aber auch dazu beitragen, in einer Art Selbstcoaching Ideen für ein Mehr an gesellschaftlichem Engagement durchzuspielen und sich ein klares Bild von dem Weg zu machen, der noch vor einem liegt.

Ein wesentlicher Anspruch unserer Arbeit besteht darin, Projektideen und Umfelder zusammenzuführen, in denen sich diese Projekte entwickeln können. Wie radikal dieser Gedanke sein kann, zeigt zu Beginn von Kapitel 4 das Beispiel von Adam KAHANES „Transformative Scenario Planning". In Deutschland – und das ist ein nicht zu unterschätzender Punkt – gibt es einen Sozialstaat, der sich sehen lassen kann, soziale Innovation findet nicht im luftleeren Raum statt. Zweifelsfrei ist einzuräumen, dass dieser Sozialstaat an Verkrustung und ausgeprägter Innovationsfeindlichkeit zu ersticken droht. Will Social Entrepreneurship Wirkung zeigen, braucht es den Dialog, der für Sozialunternehmer so wichtig ist. Wesentlich ist das Finden einer gemeinsamen Sprache: An dieser Stelle können Instrumente wie soziale Wirkungsmessung, soziale Wirkungsmodellierung und das Konzept einer sozialen Rendite bzw. einer Gemeinwohlökonomie eine wichtige Rolle spielen. Damit diese Sprache sich weiterentwickelt, braucht es neue Institutionen, die diesen Impuls weitertragen. Und so wie Balanced Scorecard-Prozesse in Unternehmen oder die Zusammenarbeit mit Rating Agenturen inzwischen integraler Bestandteil der Qualitätsentwicklung und der Steigerung des Innovationsgrades geworden sind, bedarf es auch für den Bereich des Social Entrepreneurship solcher Agenturen. Mit diesen von Anfang an zusammenzuarbeiten, deren Logiken in die Entwicklung der Projektideen zu integrieren, bildet es ein zentrales Element des MIND Coaching-Ansatzes.

Wo es um Neuland, neues Denken, um Wagemut, aber auch um Kompetenz und Ausdauer geht, gibt es kaum Überzeugenderes als inspirierende Beispiele; aus diesem Grund spielen sie in Kapitel 5 und 6 eine Schlüsselrolle. Wie in anderen Bereichen gibt es auch im

Social Entrepreneurship ehrfurchtgebietende Leuchtturmprojekte. Projekte dieser Art haben oft die Wirkung, dass sie potenzielles Engagement eher abschrecken als anlocken, weil sich angesichts ihrer spektakulären Erfolge das Gefühl aufdrängt, dieses Level mit der eigenen Idee, mit den eigenen Handlungsspielräumen niemals erreichen zu können. Deshalb war es uns wichtig, ein wenig hinter die glänzende Fassade dieser Leuchtturmprojekte zu schauen und deutlich zu machen, wie viele Hürden diese Projekte zu überwinden hatten, wie viele wundersame Zufälle dazu beitrugen, dass sich Chancen und Unterstützung auftaten, die diese Projekte kontinuierlich voran brachten. Wie diese ersten Schritte begleitet werden können, zeigt Kapitel 6. Es stellt spannende Projekte aus unserer Beratungsarbeit in einem vergleichsweise frühen Stadium ihrer Entwicklung vor und beschreibt, wie Unterstützungsnetzwerke, die Zusammenarbeit mit anderen Co-Evolutionspartnern wie Stiftungen oder Hochschulen, aus dem Talent und der Idee ein gewichtiges Projekt machen.

Wirtschaft und gesellschaftlicher Mehrwert auf Augenhöhe

Das Buch ist auf Zukunft angelegt: Es ist inspiriert von dem Gedanken, dass viele der großen gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen wir stehen, nur gelöst werden können, wenn das Thema Social Entrepreneurship einen Platz in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit gefunden hat. Nur wenn es gelingt, Entscheider in Wirtschaft und Politik für diese Sicht der Dinge zu begeistern, Unterstützung für diesen neuen Ansatz zu mobilisieren, kann dieses Potenzial entfaltet werden.

Zu allererst muss erreicht werden, dass Menschen das Wunder der Transformation erleben, dass sie vom Zuschauer zum Mitakteur werden und aus Kritik und Mitfühlen einen zielgerichteten, auf Zukunft gerichteten Impuls machen. Dann erfüllt sich die „Magie des Wandels", dann entsteht aus einer Insel verstreuter, vom Rest des Geschehens isolierter Social Business-Projekte eine Welt, in der Wirtschaft und gesellschaftlicher Mehrwert sich wieder auf Augenhöhe begegnen – wie es der große Wirtschaftstheoretiker Adam Smith in seiner „Theory of Moral Sentiments" aus dem Jahr 1759 bereits im ersten Satz formuliert hat: „Für wie selbstsüchtig man den Menschen auch halten mag, es gibt nachweislich einige Grundlagen seines Wesens, die dazu führen, dass er sich für das Schicksal anderer interessiert, deren Glück ihm notwendig erscheint, obwohl er nichts

davon hat außer dem Vergnügen, es zu sehen."[3] Oder um es mit Adam SMITH, auf den sich Wirtschaftsliberale so gerne berufen, noch deutlicher zu sagen: „Keine Gesellschaft kann gedeihen und glücklich sein, in der der weitaus größte Teil ihrer Mitglieder arm und elend ist."[4]

Karl Peter Sprinkart
Franz-Theo Gottwald
Klaus Sailer

[3] „How selfish soever man may be supposed, there are evidently some principles in his nature, which interest him in the fortune of others, and render their happiness necessary to him, though he derives nothing from it except the pleasure of seeing it." – *The Theory of Moral Sentiments (1759), Part I Section I Chapter I: Of Sympathy.*

[4] „No society can surely be flourishing and happy, of which the far greater part of the members are poor and miserable." – *The Wealth of Nations (1776), Book I Chapter 8: Of the Wages of Labour.*

1 Social Entrepreneurship im Kontext des aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftsdiskurses

Was auf dem Spiel steht 18

Sind Sie ein Social Entrepreneur? 21

Gesellschaftliche Innovation 27

Traditionslinien des sozialen Unternehmertums 32

Der Sozialstaat und seine Spielregeln 46

Eine Landkarte des Social Entrepreneurship 51

Kapital wird von Kreativität und
Innovationskraft – also menschlichen Talenten –
als wichtigste Produktionsfaktoren abgelöst.

Klaus Schwab[5]

Was auf dem Spiel steht

Verfolgt man die aktuelle Diskussion über Wirtschaftsthemen in der deutschen Öffentlichkeit, wie sie sich etwa in sonntäglichen Talkshow-Formaten präsentiert, ziehen sich zwei Themen wie ein roter Faden durch diese hitzig geführte Debatte: Zum einen ist Unternehmertum zu einem Synonym für Gier, Egoismus, mangelnde Moral, Steuerbetrug und Flucht aus der Verantwortung für das Gemeinwohl geworden. Zum anderen zeigt sich niemand mehr ernsthaft überrascht angesichts immer neuer Horrormeldungen aus der Innenwelt des Kapitals, etwa von Bankern, die Leitzinsen manipulieren, angesichts einer allzu großen Nähe der Politik zur Wirtschaft, wie es sich in den allbekannten Parteispendenskandalen offenbarte, oder angesichts der sozialen Unausgewogenheit des politischen Krisenmanagements im Umgang mit der Finanzkrise von 2008. All diese Themen sind normal geworden, sie haben den Charakter als Aufreger verloren und lösen allenfalls resignierendes Kopfschütteln aus.

Beides zusammengenommen schafft eine gefährliche Mischung: Mit diesem negativen Verständnis von Unternehmertum, von wirtschaftlicher Tätigkeit, erodierte eine der zentralen Säulen, auf der sich unsere gesellschaftliche Werteordnung gründet. Es kann demnach nicht hingenommen werden, dass die Vorstellung, wirtschaftliche Tätigkeit könne sinnhafte Lösungsbeiträge zu gesellschaftlichen Herausforderungen liefern, derart leichtfertig aufgegeben wird. Vielmehr ist in doppelter Hinsicht ernstzunehmende Gegenwehr geboten: Einerseits natürlich in den Unternehmen selbst, wo es um ein Mehr an Transparenz, systematische Korruptionsbekämpfung und um die Wahrnehmung von Führungsverantwortung durch die Ausgestaltung der Unternehmenskultur geht.[6] Zum anderen aber be-

[5] Schwab, K.: Was nach dem Kapitalismus kommt. In: Süddeutsche Zeitung, 28.01.2012. Klaus Schwab ist Gründer des Welt Economic Forums in Davos, einem jährlich stattfindenden Treffen der globalen Wirtschaftseliten.

[6] Smith, G.: Why I am leaving Goldman Sachs (http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?pagewanted=2&_r=0), siehe auch Smith, G.: Die Unersättlichen (Orginaltitel: Why I Left Goldman Sachs), Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2012.

darf es erweiterter Leitbilder, die in Grundsätzen der korrekten Unternehmensführung, beispielsweise im Bild eines ehrbaren Kaufmanns verankert werden müssen.[7] In diesem Zusammenhang kann die pointierte Position eines sozial verstandenen Unternehmertums eine wichtige Orientierungshilfe geben.

Nicht hinzunehmen ist auch die resignative Haltung, die sich angesichts der Ungeheuerlichkeiten der jüngsten Vergangenheit breit macht. Alles wird zum Systemproblem, die eigenen Handlungsspielräume werden unterschlagen, der mögliche eigene Beitrag zu einer sinnhaft-nachhaltigen Gestaltung wirtschaftlicher Aktivitäten wird kleingeredet. Weil aber gerade bei Menschen, die sich sozial engagieren wollen, Berührungsängste und Reserven gegenüber wirtschaftlichen Themen bestehen, weil eine große Skepsis gegen wirtschaftlichen Erfolg besteht, ist es wichtig, die Möglichkeit einer Verbindung von Sinn und wirtschaftlichen Lösungen zu verdeutlichen. Dabei übersieht man allerdings zugleich die Chancen, die eine wirtschaftliche Tätigkeit für die sinnhafte Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu bieten vermag, ebenso wie die Chancen auf eine sinnhafte Lebens- und Arbeitsperspektive, die sich aus einem ethisch verantwortungsvollen unternehmerischen Engagement ergeben können. Gerade an dieser Stelle eröffnet der Begriff eines sozial verstandenen Unternehmertums wichtige Perspektiven. Diese können aus dem vagen Wunsch, etwas Sinnvolles tun zu wollen, einen umsetzungsstarken Leitfaden und ein Programm zur Gestaltung eines persönlichen Lebensentwurfs werden lassen.

Nimmt man diese Punkte zusammen, wird deutlich, wie wichtig es ist, sich aufs Neue mit dem „heißen" Thema Unternehmertum, insbesondere der Diskussion um den Begriff des sozialen Unternehmertums auseinanderzusetzen. Folgende Fragen sollen deshalb im weiteren Verlauf geklärt werden:

- Wie lässt sich der Ansatz des Social Entrepreneurship verstehen?
- Welche historischen Traditionslinien gibt es für soziales Unternehmertum?
- Wie lässt sich der „Social Entrepreneur" als neuer Wirtschaftsakteur im Spannungsfeld von Markt, Staat und Zivilgesellschaft verorten?

[7] Siehe Diskussion um den Corporate Covernance Code.

Social Entrepreneurship setzt an einer höchst sensiblen Stelle des institutionellen Gleichgewichts unserer Wirklichkeit, an der Schnittstelle von Markt und Ethik an. Einfache Antworten und Vorverurteilungen verbieten sich ebenso wie naive Glorifizierungen.

Dennoch erscheint bereits an dieser Stelle eine Vorbemerkung nötig: Einer der kritischen Einwände, der gegenüber der Beschäftigung mit dem Thema Social Entrepreneurship vorgebracht wird, besteht häufig darin, dass mit diesem Bereich bestenfalls eine Enklave am Rande des herrschenden Turbokapitalismus eröffnet wird. Eine Spielwiese, die das grausame Gesicht des Kapitals mit einer neuen schönen Maske zu kaschieren hilft. Dass dem nicht so ist, mag folgende Überlegung verdeutlichen. Die Diskussion um den Begriff des Social Entrepreneurs fordert unser gängiges Bild von wirtschaftlicher Tätigkeit heraus. Dies hat Klaus SCHWAB, Gründer des World Economic Forum von Davos, in seinem Eröffnungsstatement zur Veranstaltung im Jahr 2013 deutlich zum Ausdruck gebracht. „Wenn Talent zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird, dann kann man durchaus feststellen, dass der Kapitalismus durch den ‚Talentismus' ersetzt wird. So wie während der Industrialisierung das Kapital das Handwerk ersetzte, löst heute menschliches Talent das Kapital ab. Ich bin überzeugt, dass dieser Transformationsprozess zu neuen Ansätzen der Wirtschaftslehre führen wird."[8] Oder noch deutlicher: „Letzten Endes geht es darum, wieder zum Stakeholder-Prinzip zurückzukommen, das (…) unter dem Namen Shared Value Creation eine Renaissance erfährt. Ein Unternehmen wird vor allem in einer Zeit, in der Social Networks größere Teilhabe und Transparenz ermöglichen, nur erfolgreich wirtschaften können, wenn es nachhaltig einen Nutzen nicht nur für seine Aktionäre, sondern für die Allgemeinheit erzielt."[9]

Talentismus ist in diesem Zusammenhang als Wettbewerbsfaktor zu verstehen, der es einem Unternehmen erlaubt, durch Produkte und Dienstleistungen stabile Beziehungsnetze mit seinen Stakeholdern zu schaffen. Das Kapital der Zukunft wird in der Entwicklung und Aufrechterhaltung solcher Netze durch Kreativität und Innovation liegen. Wenn man so will, geht es nicht mehr um die Errichtung einer sozialen Sonderwirtschaftszone mit dem Namen „Social Entrepreneurship", sondern – zugespitzt formuliert – um ein mögliches

[8] Schwab, K.: Was nach dem Kapitalismus kommt.
[9] Ebd.

Zukunftsszenario des Kapitalismus auf der Grundlage einer Social Entrepreneurship-Revolution. Das soll die folgende Analyse verdeutlichen.

Sind Sie ein Social Entrepreneur?

Sie sehen einen sozialen Missstand, sind betroffen, wollen etwas ändern. Sie haben die Idee für eine innovative Lösung und entschließen sich, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Sind Sie damit schon ein Social Entrepreneur? Um diese Frage zu beantworten, um das Besondere an dem Konzept Social Entrepreneurship zu verstehen, lohnt es sich zunächst einen Blick auf die aktuelle Diskussion dieses Themas zu werfen.

Definitionsversuche[10]

Social Entrepreneurship steht für eine neuartige Verbindung von sozialen Anliegen und unternehmerischer Lösung. In der breiten Öffentlichkeit wurde dieser Ansatz vor allem durch die Arbeit und Person des Friedensnobelpreisträgers Muhammad YUNUS bekannt, dem Gründer der Grameen Bank, der auch unter dem Namen „Banker der Armen" bekannt geworden ist. Ausgehend von den Erfahrungen mit Entwicklungshilfeprojekten in seiner Heimat Bangladesch entwickelte er einen Lösungsansatz, der darauf setzt, Menschen am Rande der Gesellschaft zu ermutigen, zu eigenständigen Akteuren des wirtschaftlichen Geschehens zu werden und sie zu motivieren, kleine Unternehmen zu gründen. Die von YUNUS gegründete Grameen Bank unterstützt den Unternehmensaufbau durch Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel, sogenannter Microfinanzierungen. Diesen Ansatz eines sozialen Unternehmertums hat er in sieben Punkten zusammengefasst:

[10] Für den Begriff „Social Entrepreneur" oder „Social Entrepreneurship" hat sich in Deutschland die Bezeichnung „sozialer Unternehmer", „Sozialunternehmer" oder „soziales Unternehmertum" durchgesetzt. Diese Begriffe werden im Text gleichwertig mit dem englischen Begriff verwendet, ungeachtet der Tatsache, dass für manche Leser diese deutschen Begriffe mit dem Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft" eindeutig belegt sind. – Gleiches gilt für die synonyme Verwendung der Begriffe Social Entrepreneurship und Social Business. Auch hier wird auf eine weitere Feindifferenzierung verzichtet.

Ansätze für das soziale Unternehmertum nach Muhammad YUNUS

1. Das Unternehmensziel eines Social Business ist die Überwindung von Armut oder die Lösung von einem oder mehreren Problemen, die Menschen und Gesellschaften bedrohen (z. B. in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Zugang zu Technologie, Umweltschutz). Gewinnmaximierung ist nicht Unternehmensziel.
2. Ein Social Business ist finanziell und ökonomisch nachhaltig.
3. Investoren erhalten nur ihre ursprüngliche Investition zurück – es werden keine Dividenden ausgezahlt.
4. Nachdem die Anfangsinvestition zurückgezahlt wurde, verbleiben Gewinne im Unternehmen und werden in Wachstum und Verbesserung investiert.
5. Ein Social Business ist ökologisch nachhaltig.
6. Die Mitarbeiter werden gemäß Marktniveau entlohnt, aber unter besseren Arbeitsbedingungen beschäftigt.
7. … mache es mit Freude![11]

Muhammad YUNUS greift mit diesem Ansatz Ideen auf, die Bill DRAYTON, der Gründer von Ashoka, der derzeit größten Organisation zur Förderung von Sozialunternehmen, bereits in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt hat. Das von DRAYTON mit entworfene Leitbild der Arbeit von Ashoka kreist um eine Gesellschaft, in der jeder Bürger sein volles Potenzial zur Gestaltung seiner Lebenswelt einbringt. Jeder Bürger wäre dann fähig und bereit, auf soziale Missstände persönlich und angemessen zu reagieren, bei ihrer Behebung mitzuwirken und Lösungen kreativ im Nahraum seines Einflusses zu verwirklichen. Ashoka (Sanskrit) heißt genau dies: „Aktives Überwinden von Missständen". Die beiden Ansätze des Social Entrepreneurship nehmen den einzelnen Menschen mit all seinen Kompetenzen ernst. Ihre sozialen Utopien fußen auf Konzepten selbstverwirklichter Persönlichkeiten und auf dem Gedanken der Human-Potenzial-Bewegung, dass viel ungenutztes Potenzial in jedem Einzelnen steckt. Diese Potenziale als

[11] Yunus, M.: Seven Principles of Social Business. Abrufbar über: http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principle – Stand: 11.11.2013.

Persönlichkeit sinnstiftend zu entfalten und darüber hinaus für die Gestaltung des gesellschaftlichen Miteinanders nutzbar zu machen, bildet ein wesentliches Kernelement des Social Entrepreneurship-Gedankens.

Neben dem Rückbezug auf den Potenzialgedanken ist es vor allem ein neues Verständnis von sozialem Engagement, das den Social Entrepreneurship-Ansatz auszeichnet. Die US-amerikanischen Sozialforscher Roger L. MARTIN und Sally OSBERG[12] haben dies ausgehend von empirischen Studien deutlich gemacht. Sie unterscheiden dabei folgende Typen sozialen Engagements.

Die klassische Strategie auf ein soziales Problem zu reagieren, besteht in der Regel darin, das wahrgenommene soziale Problem direkt anzugehen und darauf ausgerichtete Sozialdienste aufzubauen, die die Problemsituation kompensatorisch wieder ins Gleichgewicht bringen.

„Die erste Art sozialer Aktivitäten ist die Bereitstellung von Sozialdiensten. In diesem Fall hört ein mutiger und engagierter Mensch von einem unerträglichen stabilen Gleichgewicht – z. B. das Schicksal der AIDS-Waisen in Afrika – und sorgt dafür, dass ein Schulprogramm eingerichtet wird, damit diesen Kindern der Schulbesuch und damit ein Auskommen garantiert wird. Dieses neue Programm ist gewiss hilfreich für die Kinder und wird manchen davon vielleicht eine Zukunft ohne Not ermöglichen und dadurch das spätere Leben verändern. Aber nur ein groß angelegtes oder nachahmungswürdiges Projekt wird ein neues und besseres Gleichgewicht schaffen.

Diese Art von Sozialaktivitäten wird nie diesen eng gesteckten Rahmen durchbrechen. Ihre Wirkung bleibt begrenzt und geht nicht über einen regionalen Rahmen hinaus, während ihr Geltungsbereich entscheidend von den zu erwartenden Hilfsmitteln bestimmt wird. Daher sind Unternehmungen dieser Art relativ unsicher, was sich auch auf die Nutznießer auswirken kann. Es gibt weltweit Millionen von Organisationen dieser Art, die mit den besten und edelsten Absichten und oft mit vorbildhafter Arbeitsweise vorgehen, sie dürfen aber nicht mit sozialem Unternehmertum verwechselt werden.“[13]

---

[12] Martin, R. L./Osberg, S.: Social Entrepreneurship. The Case for Definition. In: Stanford Social Innovation Review, Spring 2007 (www.ssireview.org).

[13] Ebd. S. 36 (unsere Übersetzung).

Der Social Entrepreneur

2

Persönlichkeit und Arbeitsweise 64

Persönlichkeit und Persönlichkeits-
entwicklung 65

Das MIND-Modell: Impact durch
integrales Wirken 80

Unternehmertum in Gemeinschaft:
Werte, Verantwortung und die Kultur
des „neuen Wir" 96

Der Mensch wird großartig in dem Maße,
wie er für das Wohlergehen
seiner Mitmenschen agiert.

Mahatma Gandhi

Persönlichkeit und Arbeitsweise

Die vielen Begegnungen mit Sozialunternehmern in Deutschland in den letzten Jahren – z. B. mit den deutschen Ashoka-Fellows – bestätigen, dass Social Entrepreneurs über eine besondere Persönlichkeit und Arbeitsweise verfügen. Der Gründer von Ashoka, William (Bill) DRAYTON, hat dies schon früh entdeckt und bringt es bis heute immer wieder zum Ausdruck. Sozialunternehmer sind fähig, Durchbrüche und lang- wie weitreichende Wirkungen zu erzeugen, weil sie in vieler Hinsicht „Pfadfinder des Neuen" sind. Sie verfügen einerseits über eine kraftvolle Imagination, um sich wirkungsreiche, neue Ideen in der Realität vorzustellen. Andererseits haben sie die Ausdauer, notwendige Mittel und Unterstützung zu organisieren, um die Ideen, aus denen vervielfältigbare soziale Problemlösungen werden können, in der realen sozialen und wirtschaftlichen Welt umzusetzen. Die besondere Begabung, Zukunftsvisionen zu haben und über eine Problemlösungskreativität zu verfügen, die zu unternehmerischen Lösungen führt, die sich am sozialen Markt bewähren, und die zugleich mit einem starken ethischen Impuls verbunden ist – diese besondere Mischung eines geradezu besessenen oder zumindest überaus überzeugten und selbstbewussten Machers, zeichnet nach DRAYTON einen Sozialunternehmer aus. „Es scheint, dass Sozialunternehmer schon von Kindesbeinen an überzeugt sind, dass es ihre Aufgabe sein wird, die Welt grundlegend zu verändern. Im Gegensatz zu Künstlern oder Gelehrten wollen sie als Unternehmer nicht nur eine Idee ausdrücken. Im Gegensatz zu Managern oder Sozialarbeitern genügt es ihnen nicht, die Probleme einer bestimmten Gruppe von Menschen zu lösen. Um wirkungsvoll zu arbeiten, müssen sie jederzeit für Signale aus der Umgebung offen sein. Akademisch sind sie meist nicht sehr erfolgreich, denn sie haben kein Interesse an Spezialisierung.

Und Sozialunternehmer sind auf keinen Fall Idealisten. Idealisten können Ihnen beschreiben, wie Xanadu aussehen soll – viele Vergnügungspavillons und so weiter – aber sie hätten keine Ahnung, welche Art von Kanalisation man nach Eintreffen in Xanadu vor-

finden würde – oder wie man dort hinkommt. Im Gegensatz dazu interessiert Sozialunternehmer nur die Durchführung. Schon früh in ihrer Entwicklung entwerfen und folgen sie deshalb eigenen Lehrplänen, um sich für die kommenden Herausforderungen fit zu machen."[53]

Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung

Sozialunternehmer: Wer ist das?

Mittlerweile hat sich die Sozialforschung des Phänomens sozialen Unternehmertums in der Breite angenommen. Die Sozialforscher Roger L. MARTIN und Sally OSBERG[54] z. B. haben sich vor allem mit der Definition von sozialem Unternehmertum ausführlich befasst. Aus ihren empirischen Studien haben sie einige wesentliche Beschreibungsmerkmale der Persönlichkeit von Sozialunternehmern und ihrer Arbeitsweise herausgefiltert, die sich wie folgt verallgemeinern lassen:

Der Sozialunternehmer entdeckt eine sozial ungerechte Situation, welche eine bestimmte Gruppe von Menschen benachteiligt oder leiden lässt. Aufgrund seines kreativen und entschlossenen Charakters fühlt sich der Sozialunternehmer zu einer Verbesserung dieser Situation berufen. Die Verbesserung, die er erreicht, besteht nicht einfach in einer Änderung der bisherigen Lebensbedingungen oder Abläufe. Sie führt vielmehr zu völlig neuen Gegebenheiten, die versteckte Potenziale innerhalb der benachteiligten Gruppe fördern und so deren Lage nachhaltig verbessert.

Sozialunternehmern gelingt es, durch Produkte oder Dienstleistungen, die sie schaffen bzw. bereitstellen, neue Lebensumstände herbeizuführen. Auf diese Weise erzeugen sie soziale Wirkung (Social Impact). Tun sie dies in der Absicht, wirtschaftlich so erfolgreich zu sein, dass sie ein eigenes Unternehmen am Markt führen können, betreiben sie ein Social Business. MARTIN und OSBERG grenzen Social Business von anderen sozialen Aktivitäten ab, worunter sie einerseits die Bereitstellung von Sozialdiensten, andererseits den sozialen Aktivismus verstehen.

---

[53] Quelle: www.theatlantic.com/past/docs/issues/98jan/ashoka.htm (eigene Übersetzung)

[54] Martin, R. L./Osborg, S.: Social Entrepreneurship.

Sozialunternehmer greifen immer direkt und unternehmerisch in Problemsituationen ein. Das heißt, sie organisieren Wissen, Menschen, Geld und andere Ressourcen in der Absicht, zeitnah und erfolgreich im Wettbewerb mit anderen soziale Lösungen zu schaffen. Gelegentlich verbünden sie sich mit Sozialaktivisten und deren Versuchen, andere, etwa politische Parteien, NGOs, Verbraucher und Verbraucherverbände oder Arbeiter zu Aktionen zu bewegen. Gelegentlich knüpfen sie auch an Hilfsprogramme an, z. B. zum Schulbau in einigen Ländern Zentralafrikas, und werden ähnlich wie in anderen Fällen der sozialen Arbeit davon motiviert, eine „Zukunft ohne Not" zu ermöglichen.

Allerdings, das muss an dieser Stelle gesagt werden, unterscheiden sich Definitionen von Sozialunternehmen und ihren Persönlichkeitsmerkmalen von Autor zu Autor. In Theorie wie Praxis wird die Gewichtung von „Social" und „Business" häufig beliebig auf der Achse zwischen Gemeinnützigkeit und keiner Profitorientierung, bis hin zu einer klaren und gewollten Profitorientierung verschoben. Allerdings kristallisiert sich allmählich der Standard heraus, all diejenigen Unternehmer als Sozialunternehmer zu bezeichnen, deren zentraler Gründungs- und Unternehmenszweck in der Lösung eines sozialen Problems besteht. Dabei ist die wirtschaftliche Umsetzung der Lösung im Markt nicht auf Profitmaximierung ausgerichtet. Vielmehr wollen die Sozialunternehmer gesellschaftlichen Nutzen oder sozialen bzw. ökologischen Mehrwert stiften. Sie streben einen systemischen, nachhaltigen sozialen Wandel an, der ökonomisch ohne ständigen Zuschuss durch Dritte, sondern durch einen fairen, erlösbaren Preis am Markt stabilisiert werden soll.

Ashoka Fellows: Persönlichkeiten, die bewegen

Um einen Eindruck von den Charakteren zu gewinnen, die sich sozialunternehmerisch betätigen, werden hier drei deutsche Ashoka-Fellows aus dem Jahr 2012 vorgestellt:

„Heinz Frey gibt Dorfbewohnern durch den Aufbau von DORV-Zentren die Chance, mit eigener Kraft den in Dörfern und neuerdings auch Stadtquartieren weit verbreiteten Teufelskreis aus kommerzieller Konzentration und Abwanderung zu durchbrechen und Lebensqualität für alle Generationen zu erhalten.

In Deutschland steigt die Anzahl ‚schlafender Dörfer', in denen als Folge kommerzieller Konzentration der Einzelhandel und mit ihm

weitere Produkte, Dienstleistungen und kulturelle Angebote verschwinden. Mit dem Wegzug derer, die mobil sind und es sich leisten können, verstärkt sich der Effekt – eine wirtschaftliche wie soziale Abwärtsspirale ist oft die Folge. Als 2001 in Jülich-Barmen die letzte Einrichtung ihr Geschäft aufgab, trat Heinz Frey dieser Entwicklung entgegen und entwickelte das Konzept der DORV-Zentren. Seit 2004 bringt er nun zusammen, was auf den ersten Blick nicht zusammengehört: Lebensmittel und Bürgerservices, kulturelle Angebote sowie soziale und medizinische Versorgung finden die Bürger unter einem Dach. In Planung, Aufbau und Betrieb der DORV-Zentren sitzen die Bürger selbst am Ruder: Sie bestimmen den Bedarf, integrieren die Gemeinschaft, entwickeln das Modell, betreiben das Zentrum – und schaffen die Wiederbelebung ihrer lokalen Gemeinschaft und all das betriebswirtschaftlich nachhaltig ohne Zuschüsse. Aktuell gibt es sieben DORV-Zentren und über 50 Gemeinden berät Heinz Frey. Die Idee strahlt schon heute national und international in Regionalentwicklungs-Programme aus – als Basis für die Sicherung von Nahversorgung, die Wiederbelebung lokaler Gemeinschaften und die Erhaltung lebenswerter Dörfer und Stadtquartiere".[55]

„Thorsten Kiefer verbessert Hygieneverhalten und Sanitärversorgung in Entwicklungsländern durch Sport und positive Kommunikation.

An vermeidbaren Durchfallerkrankungen sterben jährlich 1,8 Millionen Menschen, ein Großteil davon Kinder. Schätzungen zufolge könnten allein durch regelmäßiges Händewaschen mit Seife 40 Prozent der Erkrankungen verhindert werden. Auf dem Weg zu einem neuen Hygienestandard gilt es aber nicht nur, Rohre und Toiletten zu bauen, sondern auch mächtige Tabus und Traditionen zu durchbrechen. Thorsten Kiefer zielt mit WASH United darauf ab, Toiletten und gutes Hygieneverhalten attraktiv zu machen und Verhaltensänderungen anzustoßen. Dafür nutzt er Vorbilder aus der Welt des Sports, macht Kinder zu Clubmitgliedern und überzeugt Erwachsene mit innovativen begleitenden Kampagnen. So hat er bis heute schon über 40 Millionen Menschen erreicht. In Subsahara-Afrika und seit kurzem auch in Indien ist WASH United damit ein Modell für innovative und kooperative Problemlösung zwischen Entwicklungszusammenarbeit, sozialen Organisationen,

[55] Ashoka-Jahresbericht 2012, S. 7.

Unternehmen, Regierungen und führenden Akteuren aus der Welt des Sports".[56]

„Anja Bittner schafft durch einen Online-Übersetzungsservice für medizinische Befunde die Grundlage für eine umfassende Arzt-Patienten-Kommunikation auf Augenhöhe.

Schätzungen zufolge entstehen deutschen Krankenkassen im Jahr Kosten von über 10 Milliarden Euro durch die Nicht-Einhaltung von verordneten Therapien. Die Einhaltung von Therapien hängt nicht zuletzt davon ab, wie zufrieden der Patient mit den Erklärungen des Arztes ist. Ärzte hingegen werden in ihrem Studium kaum zu erfolgreicher Arzt-Patienten-Kommunikation ausgebildet. Verständlich erklärende Ärzte und aufgeklärte wie interessierte Patienten sind daher das Ziel von Anja Bittner und dem Team von ‚Was hab ich?'. Über den Online-Übersetzungsservice erhalten Patienten individuelle wie verständliche Erklärungen ihrer medizinischen Befunde – von fortgeschrittenen, ehrenamtlich aktiven Medizin-Studenten und engagierten Ärzten. Bislang sind über 10.000 Befunde übersetzt worden. Anja Bittner arbeitet heute schon mit Krankenkassen und Ärztekammern, um Arzt-Patienten-Kommunikation auf Augenhöhe in der Ausbildung und perspektivisch sogar in der Vergütung zu verankern".[57]

Diese Beispiele zeigen die Eigenständigkeit der Persönlichkeit von Sozialunternehmern, ihre Authentizität und Arbeitsweise, um effektiv und effizient sowie wirtschaftlich vertretbar Lösungen für viele Menschen und ihre Probleme zu schaffen.

Das Vermögen der Einzelnen

Social Entrepreneurs wie Heinz Frey, Anja Bittner und Thorsten Kiefer verfügen über eine Persönlichkeitsstruktur, die sich durch eine hohe Analysefähigkeit von Missständen auszeichnet sowie gleichzeitig in der Lage ist, über den Tellerrand hinaus zu blicken und verschiedene Bedürfnisse und Lösungsansätze integral zu entwickeln. In weiten Teilen haben sie sich durch die Anfangsphasen ihrer sozialunternehmerischen Ideenverwirklichung selbst gecoacht. Alle für die Anfangserfolge nötigen Ressourcen konnten von ihnen ohne Rückgriff auf professionelle Berater und Begleiter selbstständig akti-

[56] Ebd. S. 7.
[57] Ebd. S. 6.

viert werden. Damit haben sie Schritt für Schritt ihr volles Persönlichkeitspotenzial ausgeschöpft. Dabei hätten sie ihr Sozialunternehmen nicht ins Werk setzen können, wären sie nicht zugleich in der Lage, Mitmacher zu begeistern und zur Kooperation zu bewegen. Dies ist ihnen sicherlich zum einen aufgrund ihrer anziehenden und zum Mitmachen ermunternden Ausstrahlung gelungen, zum anderen durch die selbst erarbeitete Sachkompetenz, die das Vertrauen Dritter gewonnen hat, so dass diese sich gerne in die Verwirklichung des jeweiligen Sozialunternehmens eingebracht haben.

Der Blick auf die durch Ashoka geförderten Persönlichkeiten (vgl. Seite …) hat gezeigt, dass einzelne Menschen im Zentrum einer sozialen Problemlösungsdynamik stehen. Es sind häufig Menschen, die der Theologe und Kulturwissenschaftler Michael von BRÜCK als „Mutbürger" bezeichnet: Personen, die einen Bewusstseinswandel durchlaufen haben. Sie haben die wechselnden Konsumtrends durchschaut, die von der Werbewirtschaft aufgezwungen werden. Sie misstrauen Bevormundungsabsichten staatlicher Einrichtungen – vom Kindergarten bis zum Job Center – und haben eine gewisse Unabhängigkeit in der eigenen Urteilsfähigkeit entwickelt. Sie wissen um die Wichtigkeit von Bildung. Von BRÜCK, der sich selbst als Mutbürger versteht, fordert deshalb: „Wir brauchen eine gebildete, in sich differenzierte Bevölkerung bis weit in die unteren sozialen Schichten hinein. Der wichtigste Punkt dabei ist, den Menschen das Lernen des Lernens beizubringen, die Fähigkeit zu vermitteln, eigenständig zu denken und mit den eigenen Gefühlen gut umzugehen, um so eine eigene Persönlichkeit ausbilden zu können. Denn wir haben nicht einfach einen bestimmten Charakter, sondern müssen ihn ausbilden. Persönlichkeit entsteht auf dem Hintergrund der Lebensbedingungen und Lebenschancen, in denen wir aufwachsen. Selbstgestaltung durch Bildung ist ein entscheidender Aspekt des Bewusstseinswandels".[58]

Genau in diesem Sinne lassen sich Sozialunternehmer nicht nur als mutige und engagierte Bürger beschreiben, sondern als Menschen, die ihr Potenzial an Denk-, Empfindungs- und Gestaltungsvermögen lernend und selbstveränderlich in hohem Maße aktivieren können. Sie schaffen sich dafür Entfaltungsmöglichkeiten vielfältiger Art, in gewisser Weise eine eigene Lernkultur der Potenzialentfaltung. Die

[58] von Brück, M.: Die Mutbürger. In: Publik-Forum Nr. 3/2011, Publik-Forum Verlagsgesellschaft, Oberursel 2011.

neuen sozialen Macher gestalten etwas, das für sie und andere bedeutsam ist. Sie tragen so zu dem dringend erforderlichen Bewusstseinswandel in Wirtschaft und Gesellschaft aktiv und wirkungsvoll bei. Sie verstehen sich als Veränderer ihrer Alltagswirklichkeit. Eines ihrer großen Vermögen besteht darin, selbstverantwortlich in Projekten zu handeln, in denen Partnerschaften, Kooperationen, Netzwerke eine entscheidende Rolle für den Umsetzungserfolg spielen. Diese Selbstständigkeit verdankt sich unter anderem der hohen Motivation, die die Sozialunternehmer begeistert.

Die Motive, Instrumente und Mittel, die diese besonderen Persönlichkeiten einsetzen, um ihre Zwecke und Ziele zu erreichen, sind vielfältig, aber meistens so gesteckt, dass sie von weitreichender Wirkung sind. Häufig hängen sie mit den bereits erwähnten Millennium Development Goals der Weltgemeinschaft zusammen. Sie reichen, allgemein gesprochen, von der Bekämpfung von Armut und Hunger über Förderung von Bildung und Gesundheitsvorsorge bis hin zu ökologischer Nachhaltigkeit. Das heißt, dass Sozialunternehmer in der Tat das Prinzip leben: Think globally, act locally.

Denken wir konkret an die sozialen Baustellen in der Ersten Welt, auf denen Sozialunternehmer zu Werke gehen, so sind hier etwa Wohlfahrtsprojekte wie Arbeitsvermittlung für spezielle Gruppen von Arbeitslosen oder Wohnraumbeschaffung für Obdachlose, Programme gegen Drogen- und Alkoholmissbrauch, die Unterstützung geistig Behinderter, Projekte zur Gewinnung grüner Energien oder zur Etablierung eines gerechten Handelns, sogenannte Fair-Trade-Projekte, zu nennen. In all diesen Bereichen setzen Einzelpersönlichkeiten, die Social Business betreiben, ihre persönlichen Vermögen voller Begeisterung zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ein. Sie nutzen ihre Kreativität, investieren Zeit und Geld, erschöpfen sich oft bis an die Grenzen ihrer Kraft und motivieren immer wieder sich selbst und ihre Weggefährten, noch mehr Aufmerksamkeit, Wissen, Wille und Umsetzungsmacht zur Lösung eines wahrgenommenen gesellschaftlichen Problems einzubringen.

Der Unternehmensberater Claudio WEISS hat die vielfältigen Vermögen, die den Social Entrepreneur ausmachen, im Rahmen seines Vortrags während des Münchner Kongresses 2008 „Die Welt des Vermögens“ mit folgender Abbildung veranschaulicht:[59]

[59] Weiss, C.: Vermögensakademie 2008. Vortrag im Rahmen des Münchner Kongresses 2008.

Vermögensakademie

© 2008 – Dr. Claudio Weiss, Vermögensakademie

Selbstverständlich sind diese Vermögen unterschiedlich ausgebildet, im Großen und Ganzen verfügen Sozialunternehmer jedoch in der Regel über die meisten der genannten Vermögen bzw. Talente. Im Mittelpunkt der Vermögensentfaltung (in der Abbildung offen!) pulst Begeisterung. Wenn auch die Talentausprägungen differieren, haben die meisten Sozialunternehmer eines aber gemein: Sie sind, wie selten andere, höchst begeisterungsfähig und schaffen es, sich selbst, auch in schwierigen Situationen, in einem Bewusstsein der Begeisterung zu halten. Der bekannte Motivationstrainer Jörg LÖHR schreibt hierzu treffend: „Begeisterung hat im Alltag viele Namen: Euphorie, Enthusiasmus, Passion, Eifer, Besessenheit oder schlicht und einprägsam: Begeisterung – der Brennstoff für erfolgreiches Handeln. Konkret handelt es sich bei Begeisterung um ein Gefühl. Genauer um eine das Gemüt völlig ergreifende Emotion, der die positive Kraft innewohnt, Berge zu versetzen und Ziele

leichten Fußes zu erreichen. Der Grund: Laut neurowissenschaftlichen Studien aktiviert Begeisterung im menschlichen Gehirn die emotionalen Zentren. Diese sorgen dafür, dass über lange Fortsätze ein Cocktail von neuroplastischen Botenstoffen ausgeschüttet wird. Jeder kleine Sturm der Begeisterung führt quasi zu einem selbst erzeugten Doping. Es fördert unsere Freude, Denkleistung und Problemlösungskonsequenz – und wird damit zum regelrechten Glücks- und Erfolgsgaranten."[60] Und weiter führt LÖHR aus: „Begeisterung kommt nicht von ungefähr. Ob jemand schwach wie ein Teelicht brennt oder sein inneres Feuer mehr einem Waldbrand gleicht, hängt vielmehr von bestimmten Faktoren ab. Genau genommen sind es drei: die Sinnhaftigkeit, die Freiwilligkeit und der Anspruch einer Aufgabe. Je nachdem, wie stark diese Faktoren ausgeprägt sind und zusammenwirken, ergibt sich bei einem Menschen der Grad an Begeisterung."[61]

Die Entfaltung der einzelnen Vermögen mit Begeisterung geschieht bei Social Entrepreneurs im Rahmen einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung, auf die im Folgenden eingegangen wird. Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Vermögensentfaltung ist nämlich der alle Potenzialentfaltung integrierende psychologische Rahmen, in dem sich viele der von uns analysierten Sozialunternehmer zu Hause fühlen: Sie tun etwas für die Welt, nicht zuletzt, um sich als Persönlichkeit wirklich entfalten zu können.

Persönlichkeitsentwicklung von Sozialunternehmern

Bei den in Deutschland aktiven Sozialunternehmern konnten wir eine zweifache Persönlichkeitentwicklung beobachten: Zum einen können sie als Innovatoren neue Ideen entdecken und durchsetzen, zum anderen können sie in der Regel äußerst kritisch mit bestehenden Verwaltungsvorschriften und anderen bürokratischen Vorstellungen umgehen, wie Lösungen für soziale Fragen auszusehen haben. Es kann geradezu behauptet werden, dass sich moderne Sozialunternehmer durch einen hohen Freiheitsgrad auszeichnen, den sie als ein Leitziel ihrer Persönlichkeitsentwicklung aktiv anstreben und verfolgen. Auf diese Weise lenken sie ihre Persönlichkeitsentwicklung auch durch die mit Freiheit einhergehende Übernahme von Risiken. In der amerikanischen Managementliteratur hat der

[60] http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/upload/2_Begeisterung_web.pdf – S. 10.
[61] Ebd. S. 11.

Management-Guru Peter DRUCKER diesen Zusammenhang für das Unternehmersein ganz allgemein und damit auch für die Entwicklung der Social Entrepreneurs thematisiert.

Bei Peter DRUCKER[62] ist der Unternehmer ein „Risktaker", das heißt eine Person, die bereit ist, für die Verwirklichung ihres Traums persönliche und finanzielle Risiken einzugehen sowie ein überdurchschnittliches Maß an Engagement zu erbringen. Sozialunternehmer gehen in diesem Sinne der Frage nach, wie sich bisher nicht erschlossene Ressourcen in wirtschaftliche Chancen verwandeln lassen. „Opportunity Detection" unter risikoreichen Bedingungen ist eine ihrer Kernkompetenzen. Sozialunternehmer fokussieren darauf, bisher ungenutzte Produktionsfaktoren in den Wirtschaftskreislauf einzubeziehen. Und genau dieses, durch Begeisterung erweiterte Problemlösungsbewusstsein lässt sie als Persönlichkeit reifen. Persönlichkeitsentwicklung durch erhöhte Risikobereitschaft und passioniertes Engagement – so lassen sich die beiden psychodynamischen Vektoren oder Entwicklungsfaktoren für die Persönlichkeitsbildung von Sozialunternehmern auf den Punkt bringen.

Worauf zielt die Persönlichkeitsentwicklung von Sozialunternehmern, die beispielsweise durch Social Entrepreneurship-Coaching gestärkt werden soll? Im Kern steht – wie gesagt – die Erfahrung, dass Inspiration und Wille zum Engagement den entscheidenden Unterschied für die Persönlichkeitsentwicklung oder Vermögensentfaltung machen. Darüber hinaus können wir festhalten, dass im Social Business die Entwicklung jener Persönlichkeitszüge gefragt ist, die die unternehmenspsychologische Forschung als wesentliche Faktoren erfolgreicher Unternehmerpersönlichkeiten ganz allgemein erkannt hat.

Dazu gehören überdies die Entwicklung von:

Leistungsmotivation

Der Sozialunternehmer hat eine Vision, die ihn begeistert. Die Vision ist die treibende Kraft für sein Unternehmen. Er muss bereit sein, Aufgaben anzugehen und den Wunsch haben, eigene Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Hohe Leistungsmotivation ist eine notwendige Eigenschaft seines sozialunternehmerischen Handelns.

---

[62] Drucker, P.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Transaction Publishers, London 2007.

Eigeninitiative und Unabhängigkeitsstreben

Der Social Entrepreneur muss mit Ausdauer und Entschlossenheit Strategien entwickeln, um seine Vision selbst zu verwirklichen. Er strebt dabei nach Selbstständigkeit sowie Unabhängigkeit und vertraut in die eigenen Fähigkeiten.

Realismus und Fähigkeit zur Zusammenarbeit

Der Social Entrepreneur muss seine Grenzen genau kennen und in der Lage sein, mögliche Partner zu identifizieren oder diese sogar erst aufzubauen. Insbesondere sollte er sein soziales und wettbewerbliches Umfeld genau kennen, um redundante Entwicklungen zu vermeiden.

Kreativität

Ein Sozialunternehmer sollte ein schöpferisch denkender und entscheidungsfreudiger Mensch sein, der assoziativ in seinen Vorstellungen und lebhaft in seiner Phantasie ist.

Risikobereitschaft

Sozialunternehmerische Aufgaben bieten Chancen und Risiken. Der Social Entrepreneur muss diese abwägen und ein abschätzbares Risiko eingehen. Er bewertet dabei sachkundig Kosten, Markt- und Kundenbedürfnisse und trägt die Verantwortung bewusst, um seine Idee zum Erfolg zu führen.

Emotionale Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen

Ein Sozialunternehmer muss fähig sein, Misserfolge schnell zu verarbeiten und in kritischen Situationen einen klaren Kopf zu behalten. Außerdem muss er kooperativ sein und Einfühlungsvermögen haben, um sich in z. B. Teammitglieder, Investoren oder Kunden hineinversetzen zu können und in Zusammenarbeit mit ihnen etwas zu erreichen.

Problemlösungsfähigkeit

Viele Aufgaben des Sozialunternehmertums sind keine Routine-Aufgaben. Ein Sozialunternehmer muss deshalb in der Lage sein, in unbekanntem Feld zu operieren und Wege zu finden, handlungsfähig zu bleiben.

Stichwortverzeichnis

Adaptionsmodell 134
Ashoka Fellows 66

Business Cases 214
Business-Modell-Canvas 147
Businessmodell 147

Case Studies 214
Co-creation 164
Corporate Social Responsibility 10
CSR-Aktivitäten 214

Dritter Sektor 52

Ehrenamt 26
Entwicklung 160
Ertragsmodell 149

Finanzierung 155

Gemeinwohlökonomie 14
Genossenschaft 199
Geschichte 113
Gesellschaft 112
Gesellschaftsebenen 122

Homo empathicus 79
Homo oeconomicus 32
Human-Centered-Innovation-Ansatz 134

Impact 85
– gesellschaftlicher 151
Impuls 128
Innovation 27, 164
– gesellschaftliche 27
– soziale 27
Innovationsprozess 119
– Phasen des 125

Kooperation 96
Kreativität 127
– soziale 61
Kreativitätstechniken 142
Kulturwandel 168

Millennium Development Goals 70
MIND Coaching-Ansatz 14, 58
MIND-Modell 80
MIND-State 82
Mission Related Investment 11

Opportunity 137

Paradigmenwechsel 27
Persönlichkeitsentwicklung 65
Postwachstumsgesellschaft 197
Prozess, nichtlinearer 121

Resilienz 161
Risikokartierung 195
Roadmap 150

Scheitern 118
Selbstvertrauen 76
Sicherungssysteme, soziale 47
Social Business 10, 65
Social Impact 11, 65, 81
Social Impact Measurement 183
Social Reporting Standard (SRS) 183
Social Return on Investment (SROI) 183

Soziale Wirkungsmessung 183
Sozialstaat 46
Sozialunternehmer 64
Stiftungen 56
Subsidarität 48

Talentismus 20
Transformative Scenario Planning 14

Unternehmertum 18

Verantwortung 105
Vier-Quadranten-Modell 81

Wachstum 160
Wertegemeinschaft 96
Wirkungsanalyse 180
Wirtschaftsethik 164

Zivilgesellschaft 57
Zukunftswerkstatt 169