

**Rezension: Helga Hackenberg und Stefan Empter 2011 (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. VS Verlag für Sozialwissenschaften.**

Sowohl Fachöffentlichkeit als auch Politik diskutieren seit geraumer Zeit Ansätze und Konzepte, die sich im Spannungsfeld von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bewegen. Konjunktur haben Modelle für die Steigerung der Effektivität öffentlicher Aufgabenerbringung mit sozialem Zweck, des nachhaltigen Wirtschaftens und Fragen der Wirtschaftlichkeit gemeinnützig-sozialer Projekte. Es wird von einer sich verändernden Arbeitsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gesprochen und von dem Verschwimmen der Grenzen zwischen den drei Sektoren.

Jetzt wurde ein neues aufstrebendes Thema in die Diskussion eingebracht: „Social Entrepreneurship“ ist in aller Munde. Sozialer Mehrwert soll mit unternehmerischen Methoden generiert werden. Die Erwartungen umfassen nichts Geringeres als eine Bewältigung sozialer Probleme und gesellschaftlicher Herausforderungen durch den positiven Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft von einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten bzw. sozial wirtschaftenden Unternehmen.

Hierzulande ist derzeit ein publizistischer und akademischer Trend zu beobachten. Angekommen ist das Thema auch in der politischen Agenda: Die Förderung von Social Entrepreneurs ist in der Nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung verankert und wurde vor der Sommerpause bei einer öffentlichen Anhörung im Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement mit Expertinnen und Experten diskutiert.

Die Ansätze stehen im Mittelpunkt des von Helga Hackenberg und Stefan Empter editierten Sammelbandes. In 23 Beiträgen beschäftigen sich Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis mit dem Thema aus verschiedenen Perspektiven.

**Löst hier ein Hype den anderen ab?**

Anzunehmen ist, dass sich einige der interessierten Lesenden in Anbetracht des aktuellen Hypes dem Band etwas vorsichtig annähern. Gleich im Vorwort wird das erläutert, was sie sicherlich erwarten -- nämlich dass ergründet werden soll, „was das Neue an dem keineswegs neuen Phänomen von gesellschaftlichem Unternehmertum“ sein kann. Um es schon einmal vorweg zu nehmen: Anstatt einer eindimensionalen Antwort darauf, wie sich der heutige Sozialunternehmer von einem traditionellen, dem Gemeinwohl verpflichteten Unternehmertum abhebt, spendet der Band Einblick in vielfältige Perspektiven und in ein neues, irgendwie aber auch bekanntes und dabei dynamisch-vibrierendes Feld.

Helga Hackenberg und Stefan Empter verdeutlichen einleitend, dass die Begriffsdiskussion noch am Anfang stehe und kein eindeutiges Konzept existiere. Allerdings kann die Tradition „konkreten unternehmerischen Handelns für die Gesellschaft“ bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgt werden. Der im angelsächsischen Raum in den 1960er Jahren entwickelte Begriff des „social entrepreneurs“ fand ab den 1980er Jahren zunehmend Verwendung. In Deutschland hingegen, beanstanden die Herausgeber, haben social entrepreneurship und social business – „als Ausdruck zivilgesellschaftlichen Engagements und als soziale Innovationen“ – zwar in der Praxis eine regelrechte Konjunktur erfahren, die Wissenschaft reagiere jedoch verhalten.

Der Band ist in fünf Kapitel gegliedert, in denen das Phänomen in die gesellschafts-politische Debatte eingeordnet werden soll, Handreichungen gegeben, Methoden und Praktiken sowie Potentiale und Herausforderungen besprochen werden sollen.

### **Gesellschaftstheoretische, historische und empirische Anknüpfungspunkte**

In einem ersten Kapitel werden konzeptionelle Einordnungen vorgenommen und an theoretische Denktraditionen, Ansätze und Debatten angeknüpft.

Tine Stein sucht beispielsweise Anschluss an eine politiktheoretische Einordnung. Sie hebt den Social-Entrepreneur als besonderen Typus hervor, der sich aufgrund seiner spezifischen Charakteristika als welt-bürgerlicher Akteur und seiner zentralen Handlungsressource, der Innovationsfähigkeit, besonders für eine wichtige Funktion in Prozessen gesellschaftlicher Veränderung eignet.

Nach André Habisch ist social entrepreneurship (SE) bislang ein „blinder Fleck der Wirtschaft- und Gesellschaftstheorie“ – die Bedeutung von Innovation für gemeinwohlorientiertes Handeln wird systematisch vernachlässigt. Seine wirtschafts- und sozialetische Perspektive auf die Industrialisierung des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts verdeutlicht, wie unternehmerisches Handeln einzelner Personen – insbesondere gesellschaftlicher Unternehmer der christlich-sozialen Tradition – in die Arbeits- und Sozialordnung einwirkte. Social entrepreneurs können nach Habisch wichtige Innovatoren bei der Bereitstellung lokaler wie globaler öffentlicher Güter sein, wobei nicht nur auf die betriebswirtschaftliche Dimension zu verweisen ist: So sieht er in SE als kulturellem Schema einen Bezugspunkt, an dem sich moderne Gesellschaften orientieren können. Hierfür sollte das Bewusstsein – gerade hinsichtlich der Mitverantwortung des Einzelnen für das demokratische Gemeinwesen, insbesondere auch bei zukünftigen Führungskräften – gestärkt werden.

Oft ist es ein Untergang, auf dessen Ruinen erst etwas Neues entstehen kann. So wird in Anbetracht der Finanz- und Wirtschaftskrise immer wieder geäußert, dass eine neue Art sozial motivierten Wirtschaften entstehen könne. SE wäre ein Vorbote. Laut Markus Beckmann ist diese These zu widerlegen: Vielmehr bieten sozial motivierte Unternehmen der Zukunft Chancen, Institutionenversagen zielgerichtet zu kompensieren. Für Beckmann sind sie Transformationsagenten, deren Bedeutung in

einer Weiterentwicklung des Kapitalismus liegt: Durch Innovation unterstützen sie die Systemlogik moderner Marktwirtschaften in ihrer Problemlösungsfähigkeit positiv, anstatt das aktuelle System zu ersetzen. Sozial motiviertes und gewinnorientiertes Wirtschaften sind danach zwei Alternativen, die sich ergänzen können.

Das SE-Konzept scheint nach Rolf G. Heinze, Katrin Schneiders und Stephan Grohs aufgrund mehrerer Aspekte zunächst recht attraktiv: Dafür sprechen der visionäre Charakter sowie das implizite Versprechen, den Kapazitätsproblemen des Staates bei der Produktion sozialer Dienstleistungen begegnen zu können sowie einen Mehrwert im Bereich sozialer Dienstleistungen zu erwirken. Das Modell sei aber nur begrenzt auf die Gegebenheiten im deutschen Wohlfahrtsstaat übertragbar. Auch müsste noch mehr Kenntnis über die Auswirkungen der Realisierung sozialer Dienstleistungen im Kontext von SE, über deren Umfang in der Praxis und förderliche bzw. hinderliche politische Rahmenbedingungen gewonnen werden.

### **SE als Vision auf die Möglichkeit, eigenständig Gesellschaft zu gestalten**

Im zweiten Kapitel geht es um die Frage des Bewirkens und Gestaltens gesellschaftlicher Veränderungen.

Zu Beginn zeichnet Bigger P. Priddat aus organisationstheoretischer Perspektive ein differenziertes Bild, was social entrepreneurship organisations (SEOs) in Abgrenzung zu NGOs, NPOs oder sozialen Bewegungen implizieren, wo ihre Potentiale und Grenzen liegen. Als Instanzen, die soziale Dienstleistungen unternehmerisch angehen und auf dem „Markt für Philanthropie“ für Dritte attraktiv sind, können sie im finanziell restringierten Wohlfahrtsstaat kompensatorisch wirken. SEO's wecken Begeisterung über die Idee des eigenständigen gesellschaftlichen Gestaltens. Durch ihre Dynamik ziehen die „Modernisierungsagenturen im Sozialbereich“ gerade junge, gut ausgebildete Leute an. Dabei – so sensibilisiert Priddat – ist der soziale Zweck von SEOs häufig nur ein Aufhänger. In der aktuellen Debatte findet kaum Beachtung, dass SEOs eine besondere und neuartige Form der Elitenqualifikation darstellen.

Felix Oldenburg berichtet über seine Erfahrungen aus der Beratung und Förderung von SEOs in Deutschland und beschreibt, wie SEOs vor dem Hintergrund der spezifisch deutschen Bedingungen ausgestaltet sind, wie sie wirken und wachsen und welche spezifischen Herausforderungen bestehen.

Peter Spiegel sieht in social (impact) business große Chancen, insbesondere für Problemlösungen in der globalen Gesellschaft und Wirtschaft im Bereich der „Kleinkredite“, der „Innovationen“ für Entwicklungsländer und bei sozialen Aufgaben in Industrieländern.

Keine Natur und Humanressourcen verschwenden ist das Ziel der von der „Zero Emissions Research Initiative“ (ZERI) entwickelten „Blue Economy“-Methode. Im Beitrag von Gunter Pauli und Markus Haastert steht die Rolle und Bedeutung von SE

im Zusammenhang mit der Methode im Mittelpunkt. Ziel ist es, Ökologie, Ökonomie und soziale Werte in Einklang zu bringen.

Katalysatoren für die Bereitstellung öffentlicher Güter sind SEOs nach Katharina Sommerrock. Sie skizziert Herausforderungen und beobachtet ein neu entstehendes, globales Netzwerk, das perspektivisch bei der gemeinsamen Lösung sozialer und ökologischer Probleme über staatliche Grenzen hinweg Lücken füllen könnte.

### **SE in der Praxis der Sozialen Arbeit und Entwicklungszusammenarbeit**

Einen Einblick in Beispiele speziell für die Bereiche der Sozialen Arbeit und der Entwicklungszusammenarbeit bieten die fünf Beiträge in Kapitel III.

So bewertet Hans-Joachim Gergs den Aufschwung des SE-Konzeptes positiv, als Gegengewicht bei der Übertragung von Managementmethoden aus dem Bereich gewinnorientierter Unternehmen im Feld des Sozialmanagements. Die aktuellen sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen lassen sich nach Gergs nicht mehr mit den ‚technizistischen‘ Managementmethoden des 20. Jahrhunderts bewältigen. In der Sozialen Arbeit ist zugunsten sozialer Innovationen und schöpferischer Dynamik eine Rückbesinnung auf das Unternehmertum des 19./ Anfang 20. Jahrhunderts wünschenswert. Bei der Suche nach innovativen Problemlösungsstrategien bietet der aktuelle Diskurs Chancen.

Daneben bietet das dritte Kapitel weitere interessante Einsichten: Gerhard Wegner geht auf das spannungsreiche Verhältnis zwischen klassischer Gemeinwesenarbeit und gesellschaftlichem Unternehmertum ein. Es werden mögliche innovative Impulse von SE in der Kinder- und Jugendhilfe aus Sicht der professionellen Sozialarbeit/ Sozialpädagogik thematisiert (Daniel Dölle), der Businessplan als Strukturierungs- und Planungsinstrument für die Umsetzung innovativer Strategien im Rahmen einer Existenzgründung im sozialen Sektor vorgestellt (Anne Köppelmann) und das Bildungsunternehmertum als ein besonderer Typus des SE in der Entwicklungszusammenarbeit anhand des Beispiels von Mikroschulen in Ghana vorgestellt (Stefan Knüppel/ Christian Groß).

### **Herausforderung: Finanzierung und Investition**

Das vierte Kapitel ist in vier Beiträgen zentralen Fragen der Finanzierung gewidmet. Hier werden auch konkrete Fragen für die Praxis der Finanzierung und Investition in SEOs angesprochen.

Im ersten Beitrag skizziert Anne-Kathrin Kuhlemann Unterschiede zwischen der traditionellen Marktwirtschaft und der Sozialwirtschaft. Sie diskutiert, inwiefern die Finanzierung von Vorhaben der Unternehmen mit sozialer Zielsetzung sich anders darstellt als diejenige in gewinnorientierten Unternehmen und welche Benefits durch eine Investition zu erwarten sind. Finanzierungsquellen und -instrumente sowie deren Implikationen für social entrepreneurs beschreiben systematisch Ann-Kristin

Achleitner, Wolfgang Spiess-Knafl und Sarah Volk. Michael Alberg-Seberich und Anna Wolf stellen venture philanthropy vor, als Ansatz zur Förderung gemeinnütziger Organisationen und Sozialunternehmer-Organisationen und diskutieren Chancen und Herausforderungen. Stephan Breidenbach zeigt am Beispiel einer derzeit in Planung begriffenen Plattform, wie durch eine Sozialbörse bei Investoren das Interesse geweckt werden und Fundraising verbessert werden kann.

### **Zur Verbreitung der Idee**

Einflussreich kann ein Konzept nur sein, wenn es Verbreitung findet – „impact“ wird das in Anlehnung an Management-Begrifflichkeiten genannt. Nur durch die Verbreitung erzielen social entrepreneurs gesellschaftliche Veränderungen; sie funktioniert unter anderem über Kommunikationsinstrumente. Im fünften Kapitel werden diese Aspekte angesprochen.

Valerie Hackl beschreibt, welche Unterschiede zwischen der Organisationsform social franchising und dem traditionellen, kommerziellen franchising bestehen und zeigt anhand von Beispielen aus der Praxis, wie Aktivitäten durch Einsatz des social franchising zur größeren Verbreitung führen können, welche Herausforderungen damit aber auch verbunden sind. Eine professionelle Berichterstattung über Investitionsrisiken, die Dokumentation der Arbeit und Wirkungsmessung ist bislang im Bereich des SE noch uneinheitlich. Barbara Roder, Ann-Kristin Achleitner und Alexander Bassen haben in einem Forschungsprojekt einen „Reporting Standard“ entwickelt und getestet, den Sie vorstellen und dessen Potential sie diskutieren. Björn Schmitz und Volker Then beschäftigen sich damit, wie social entrepreneurs, neben der Dokumentation und Rechenschaftslegung, die Erzählung ihrer Unternehmensgeschichte und ihrer Problembearbeitung einsetzen, um eine bestimmte Art der Legitimität herzustellen. Diese „emotionale Legitimität“ erfährt gemäß den Autoren in der aktuellen Debatte noch zu wenig Aufmerksamkeit. Abschließend gibt Holger Sievert auf der Grundlage von Praxisbeispielen sowie eigener Erfahrungen Empfehlungen, wie erfolgreiche Kommunikation aussehen kann und zeigt mögliche, zukünftige Perspektiven der Kommunikation auf.

### **Vielseitige Ansatzpunkte für eine aktuelle Diskussion**

Der Sammelband bietet einen interessanten Einblick in die aktuellen zentralen Fragen der Debatte in Forschung und Praxis. Er vereint Beiträge aus der Feder von Experten, die nicht nur auf bereits erschöpfend diskutierte Dimensionen eingehen, sondern auch neue Einsichten bieten. Dabei werden verschiedene Herangehensweisen an SE dargestellt, Konzepte und Ideen zusammen gebracht, anhand konkreter Beispiele untermauert und praktische Perspektiven diskutiert. Insgesamt gelingt es den Autorinnen und Autoren, Erkenntnisse und Handreichungen in ihrer Breite anschaulich und umfassend darzustellen. Evident werden auch Potentiale und Grenzen der Diskussion gesellschaftlichen Unternehmertums. Offene Fragen und blinde Flecken

werden diskutiert. Insbesondere Aspekte der Finanzierung und rechtlicher Rahmenbedingungen stellen Ansätze des SE hierzulande noch vor Herausforderungen.

Das Buch bietet somit vielfältige Ansatzpunkte für die aktuelle Debatte. Es kann Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern neue Denkanstöße geben, die sich im weiteren Sinne mit dem Spannungsfeld von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft beschäftigen. Darüber hinaus ist es für die Praxis der Organisationen und Unternehmen spannend, die auf der Suche nach Impulsen, Praktiken und Methoden sind. Hier erfüllt es auch das eingangs erklärte Ziel, eine Art Leitfaden zur Verfügung zu stellen. Auch spricht es Stakeholder an, die den neuen, gemeinwohlorientierten Unternehmer als Idee fördern wollen. So bietet der Band beispielsweise Politikern und Vertretern der öffentlichen Verwaltung griffige Argumente für eine Promotion diesen Typus im Sinne der Kompensation für die geringer werdende staatliche Finanzierung öffentlicher Aufgaben. Hier – an der Schnittstelle zwischen positiven Anliegen und Instrumentalisierung – liegt auch die Gefahr des Themas.

Insgesamt liegt die Attraktivität des Konzepts in der Vision für einen Wandel hin zu einem werteorientierten Wirtschaften, das über die aktuellen, häufig primär reputationssteigernden Konzepte für Unternehmen hinaus geht. Verheißungsvoll ist, dass der Aspekt der Mitverantwortung des Einzelnen für das demokratische Gemeinwesen stärker in das öffentliche Bewusstsein gebracht werden soll. Ob die angekündigten politischen Strategien in der Praxis Früchte tragen können, bleibt indes abzuwarten.

Für die weitere Anschlussfähigkeit wäre ein Anknüpfen an theoretische Denktraditionen wichtig. Auch das empirische Wissen über das neue Phänomen ist noch ausbaufähig; hier könnte zum einen vom angelsächsischen Raum gelernt werden. Zum anderen sollte die weitere Diskussion um die Zukunftsfähigkeit von SE und social business in Deutschland stärker die Erfahrungen der Sozialwirtschaft einschließen, deren lange Tradition in gleichermaßen individuellen Formen sowie Betrieben und Organisationen mit dem Ziel der öffentlichen, frei-gemeinnützigen sowie wirtschaftlichen Versorgung zu berücksichtigen ist. Von der schwierigen Entwicklung der letzten Jahrzehnte im Feld dieser zumeist hoch professionellen Arbeit, durch die Gewinne erzielt werden, die in soziale Zwecke fließen, kann der Diskurs lernen. Eine der gesellschaftlich-sozialen Problemlösungen verpflichtete Wirtschaftsaktivität, so zeigen aktuelle Entwicklungen in der Sozialwirtschaft, ist mit hohen Herausforderungen konfrontiert, die insbesondere an den Schnittlinien des anfangs angesprochenen Spannungsfeldes operieren. Die Grenzen müssen immer wieder neu austariert werden.

Inbesondere wäre es wünschenswert, den Auswirkungen des Phänomens auf demokratische Prozesse und Strukturen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. So wäre für die Debatte relevant, Fragen der gesellschaftlichen Legitimierung und der Ein-

flussnahme privater Akteure in Bereichen öffentlicher Aufgabenerbringung in der Diskussion ausreichend Platz einzuräumen.

**Dr. Lilian Schwalb** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement an der Humboldt-Universität zu Berlin.

**Kontakt:** [Lilian.Schwalb@staff.hu-berlin.de](mailto:Lilian.Schwalb@staff.hu-berlin.de)