

## Tagungsbericht

# Social Entrepreneurship: Status Quo 2009 (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung HUB Berlin, 16.-17. Juli 2009

Am 16.-17. Juli lud die sozial-ökologische Forschungsgruppe GETIDOS („Getting Things Done Sustainably“) am Berlin Hub zur Veranstaltung „Social Entrepreneurship: Status quo 2009 – (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung“. An der ausgebuchten Veranstaltung nahmen VertreterInnen deutscher Universitäten, soziale Pioniere und Social Entrepreneurs, StiftungsvertreterInnen sowie VertreterInnen aus der Privatwirtschaft teil.

GETIDOS, angesiedelt an der Universität Greifswald und am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung Berlin, hatte die Tagung mit der Zielsetzung organisiert, eine konstruktiv-kritische Verbindung von Forschen und Machen im Bereich Social Entrepreneurship (SE) zu fördern sowie die deutsch-sprachige SE-Gemeinschaft zu stärken. Daraus resultierte ein Tagungsprogramm, das interaktive Formate mit klassischen Vortragsformaten kombinierte.

### Donnerstag, 16. Juli

#### Keynotes zu SE-Forschung und Nachhaltigkeit

Den Auftakt machte Johanna Mair (Professorin an der IESE, Universität Navarra) mit einem Impulsreferat zu Herausforderungen der SE-Forschung. Die preisgekrönte SE-Forscherin fokussierte auf drei Herausforderungen: 1) SE verführt mit seinen charismatischen UnternehmerInnen und innovativen Initiativen zu einem Fokus auf Einzelfälle. Die Gefahr dabei sei aber, so Mair, in idiosynkratischen Phänomenen stecken zu bleiben, und die gesellschaftliche Dimension aus dem Blick zu verlieren. Wie verändert sich der Kapitalismus? Welche gesellschaftlichen Alternativen zeigen sich? 2) Um Rolle und Potenzial von SE zu bestimmen brauche es vermehrt empirische Untersuchungen: Fallstudien, aber auch komparative Untersuchungen. 3) Theoriearbeit ist gefragt, insbesondere interdisziplinäre Zusammenarbeit, um den Problemen gerecht werden zu können. So erfordere zum Beispiel der wichtige Bereich der Wirkungsforschung über Buchhaltungsfragen hinaus auch ein Verständnis der Performativität von Wirkungsmessungen.

Zudem erfordert der Bereich SE ein Verständnis seiner ethischen Dimension, um Wirkungsmessung im Sinne des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung einordnen zu können, wie der zweite Vortrag des Tages von Konrad Ott (Professor an der Universität Greifswald) zum Abschluss des ersten Tages nahelegte. Laut Ott führt die systematische Untersuchung unserer Intuitionen und Argumente zu Nachhaltigkeit, Umweltbezug, inter- und intragenerationeller Gerechtigkeit zum Begriff starker Nachhaltigkeit. Ott sprach sich daher für eine an Verwirklichungschancen ausgerichtete Theorie inter- und intragenerationeller Gerechtigkeit aus, die Naturkapital als grundsätzlich komplementär betrachtet, d.h. als nicht durch hergestelltes Kapital substituierbar. Für Ott erlauben diese (umwelt)ethischen Theorieüberlegungen keine direkte praktische Ableitung, sondern orientieren die Konkretisierung in verschiedenen Anwendungsbereichen und Zielsystemen bis hin zum Monitoring

und der Wirkungsmessung. Wir leben nicht in einer nachhaltigen Gesellschaft, aber in einer Gesellschaft, die erste Schritte auf dem Wege einer nachhaltigen Entwicklung macht, so Ott abschließend.

In einem von Wiebke Koch (Vorstandsvorsitzende der self eG) moderierten World Café hatten die TeilnehmerInnen erste Gelegenheit zum Austausch über ihre Forschungs- bzw Arbeitsgebiete und Interessen im Bereich SE. Als Überblick über gemeinsame Interessen und Fragestellungen bot es gleichzeitig eine Vorbereitung für die Open Space-Konferenz am folgenden Tag. Im Anschluss standen vier thematische Panels im Mittelpunkt des ersten Tages. Die nachfolgende Darstellung der von GETIDOS Mitgliedern moderierten und kommentierten Panel zu Bildung, Governance, Typen und Wirkung von SE folgt der jeweils von den ModeratorInnen gewählten Panelstruktur und Diskussionsverlauf.

### **Panel I.A (11:00-13:00): Governance**

Das Panel zu Governance befasste sich mit dem Verhältnis von Social Entrepreneurs als politischen AkteurInnen zu Staat und Gesellschaft. Vier Impulsreferate verdeutlichten die Vielfalt der Fragestellungen: Markus Beckmann, Universität Halle-Wittenberg, stellte Ergebnisse einer gemeinsamen Forschungsarbeit mit Stefan Hielscher zu "Social Entrepreneurs und Ordnungspolitik" vor. Dabei zeigte er das Potenzial von Social Entrepreneurs für institutionellen und wirtschaftlichen Wandel am Beispiel der Brauerei Neumarkter Lammsbräu auf und stellte fest, dass Social Entrepreneurs unter anderem durch Selbstverpflichtungen gesellschaftliche Dilemmata lösen und dadurch Win-Win-Situationen schaffen. Unter dem Titel "Social Entrepreneurship und Raumentwicklung" warf Karsten Balgar vom Institut für Raumentwicklung und Strukturplanung Erkner einen Blick auf das bisher wenig erforschte Wirken von Social Entrepreneurs in der Landschafts- und Stadtplanung. Dabei wies er darauf hin, dass in diesem Sektor, der traditionell stark staatlich kontrolliert wird, SE-Initiativen neue Beteiligungsmöglichkeiten für Bürger schaffen. Dr. Corinna Vosse stellte am Beispiel dreier Kulturinstitutionen in Berlin dar, wie Social Entrepreneurs durch pragmatische Kooperationen mit staatlichen und wirtschaftlichen AkteurInnen die verschiedenen Handlungsorientierungen von Staat, Markt und Gesellschaft (Macht, Tausch und Legitimität) miteinander verbinden. Evelin Rosenfeld (Rosenfeld WMB) ging mit der Frage "Warum ist der Begriff 'Social Entrepreneurship' in den vergangenen Monaten so wichtig geworden?" der Bedeutung von wertebasiertem Management in großen Unternehmen nach. Laut Rosenfeld liegt einer der Ursachen der Wirtschaftskrise darin, dass in diesen (Management)Entscheidungen und Verantwortung für deren Folgen nicht mehr gekoppelt sind, und folgert daraus, dass Rahmenbedingungen und Unterstützung für wertegelitete Manager (Social Entrepreneurs) gefördert werden müssen.

Ausgehend von den Thesen: 1. Social Entrepreneurs nehmen innovativ Problemlösungen vorweg, die später auf breiter Front gesellschaftlich verankert werden; 2. Social Entrepreneurs übernehmen Aufgaben des Gemeinwesens (Wasser, Kultur, Bildung, Gesundheit), aus denen sich der neoliberale Staat zurückzieht, wurden vier Aspekte der Rolle von Social Entrepreneurs als politischen AkteurInnen diskutiert:

### *1) Social Entrepreneurs als BrückenakteurInnen zwischen Staat und Gesellschaft*

Inwiefern übernehmen Social Entrepreneurs Aufgaben, die eigentlich dem Staat obliegen (sollten), die dieser jedoch nach neoliberalen Verständnis „outsourcet“ – und machen Social Entrepreneurs es dem Staat dadurch leichter, sich aus der Verantwortung zu ziehen?

In dieser Diskussion wurden zwei Punkte hervorgehoben: Einerseits sind viele der staatlichen Steuerungsmodalitäten heute nicht mehr gegeben; die klassischen Handlungsorientierungen bzw. Machtinstrumente funktionieren zum Teil nicht mehr (etwa angesichts knapper öffentlicher Mittel). Insbesondere in sozialräumlichen Strukturen liegt darin auch eine Chance, etablierte Strukturen aufzubrechen und partizipativer zu gestalten, etwa in der Raumplanung.

Social Entrepreneurs bringen insofern neues Handlungspotenzial zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ein, als sie eine andere Legitimität besitzen und andere (marktbasierte oder der Wirtschaft entlehnte) Wirkmechanismen verwenden. Die gemeinnützige Motivation von Social Entrepreneurs wirkt vertrauensbildend und ist dabei ein wichtiges Moment, um an bestimmte Zielgruppen „heranzukommen“ – im positiven wie im negativen Sinne (hier wurde das Beispiel Vitamin A/ Monsanto genannt).

Damit lösen Social Entrepreneurs über ihre Anbindung an den Zivilsektor die Abgrenzung der „Sozialen Bewegungen“ gegenüber dem Staat auf: Sie stellen einen Brückenschlag zwischen Staat und Zivilsektor dar, indem sie Aufgaben des Gemeinwesens übernehmen, dabei jedoch Positionen der sozialen Bewegungen (zum Beispiel zu Standards in der Gesundheitsversorgung) aufgreifen und pragmatisch Kooperationen auch mit staatlichen und wirtschaftlichen AkteurInnen eingehen, wo es ihnen zielführend erscheint. Gleichzeitig ändert sich durch das Wirken von Social Entrepreneurs die öffentliche Einschätzung dessen, welche Rolle Individuen in der Gesellschaft haben und was sie erreichen können.

Im Vergleich zu ähnlichen Formen wirtschaftlichen Engagements für Werte jenseits des Shareholder Value - Corporate Social Responsibility (CSR) und Public Private Partnerships (PPP) – ist SE bislang noch weniger etabliert und erfährt daher oftmals noch weniger Glaubhaftigkeit.

### *2) Werte als gemeinsame Basis zwischen Staat, Social Entrepreneurs und Zivilgesellschaft, Bedeutung von Werten*

Herausgestellt wurde, dass Werte für Social Entrepreneurs - sowohl in eigenen Initiativen wie auch innerhalb großer Organisationen (Social *Intrapreneurs*) - sowohl eine wesentliche Motivation wie auch einen wichtigen gemeinsamen Konsens mit anderen AkteurInnen bilden. Wertebasiertheit sollte eine Handlungsorientierung für die Wirtschaft darstellen, deren Bedeutung ihr von Seiten der Gesellschaft bestätigt werden muss. Eine noch weithin offene Frage ist, wie wertebasiertes Handeln jenseits des Shareholder Value innerhalb etablierter wirtschaftlicher Strukturen, Interessen und Machtmonopole gefördert werden kann.

### *3) Verbesserung der Voraussetzungen für SE sowohl in der Gesellschaft wie in großen Organisationen*

Ausgehend von den obigen Überlegungen zur Rolle von Social Entrepreneurs stellte sich die Frage, wie SE am besten gefördert werden kann, was neben finanziellen auch institutionelle Rahmenbedingungen und Förderung der Glaubwürdigkeit beinhaltet.

Diskutiert wurde dabei vor allem, ob (staatliche) Förderung eine institutionelle oder strukturelle Festigung anzielen sollte. Um strukturellen Wandel zu befördern und eine größere Wirkung zu erreichen, wäre es etwa wünschenswert, Synergien zu nutzen und Kompetenzen und Motivationen strukturell zu bündeln. Dem gegenüber steht das Risiko, dass Institutionalisierung jeder Form auch Motivationsverlust nach sich ziehen und der wesentliche Vorteil der lokalen Anpassung damit beeinträchtigt werden kann.

#### 4) Bildung für Social Entrepreneurs

Große Bedeutung wurde auch der Bildung für SE beigemessen und gleichzeitig festgestellt, dass die Entwicklung hier noch sehr am Anfang stehe und der Verantwortung der Lehre oftmals noch zu wenig Bedeutung beigemessen werde. Als wichtige Fragen wurden genannt: Was bringt man in die Lehre ein? Welche Tools und Prozesse braucht eine erfolgreiche Bildung für Social Entrepreneurs, wie können insbesondere „Schnittstellenkompetenzen“ entwickelt werden? (vgl. auch Panel Bildung unten)

#### Panel I.B (11:00-13:00): Typen

„Social Entrepreneurs“ sind schwierig ins Deutsche zu übersetzen – neben den „Sozialunternehmern“ finden sich „soziale Pioniere“, „Zukunftsmacher“, „Zukunftsrücker“ sowie eben „Social Entrepreneurs“. Das Panel sollte daher Raum schaffen für eine fundierte theoretische und praktische Diskussion über SE.

Den Anfang machte Markus Strauch, Promotionsstudent der Universität Freiburg und selbstständiger Berater von Sozialunternehmen: „Selbstbilder von Social Entrepreneurs – die Innenansicht eines Phänomens“. Mit Hilfe von biografischen Interviews mit Social Entrepreneurs aus Brasilien, Deutschland und der Schweiz geht Strauch der Frage nach, inwiefern sich gleichsam aus der „Innenperspektive“ Typen von Social Entrepreneurs rekonstruieren lassen. Als Zwischenergebnis seiner Arbeit kommt Strauch zu dem Schluss, dass das Finden und Entwickeln des Eigenen, die Betonung von Andersartigkeit und die Suche nach Unterstützung durch Gleichgesinnte im Kontext innerer und äußerer Polaritäten gemeinsame Merkmale vieler Interviews seien. Darüber hinaus sieht er in dieser Methode einen möglichen Beitrag zur (Aus)bildung von Social Entrepreneurs. Strauchs Präsentation, die eine Möglichkeit des von der Tagung intendierten Wechselspiels von Theorie und Praxis von SE exemplifizierte, leitete eine erste Diskussionsrunde ein zur Selbstreflexion von Sozialunternehmern und „normalen“ Unternehmern, zum Familienumfeld von Social Entrepreneurs, sowie zur Methodik. Ruht die psychographische Methode trotz des angestrebten Theorie-Minimalismus nicht doch auf einer entscheidenden, und kontroversen Prämisse: dem Fokus auf der Person, und nicht auf dem Team? Laut Strauch findet sich das „Eigene“ immer nur in der Begegnung mit anderen, und schließt auch nicht aus, dass „Eigenes“ zusammen mit anderen verfolgt wird. Damit verwies Strauch auf die wichtige zwischenmenschliche Dimension von SE in der Praxis.

Doch lässt sich gleichsam aus der wissenschaftlichen „Außenperspektive“ überhaupt von SE und Social Entrepreneurs reden? Verbinden diese Bezeichnungen nicht (zu) heterogene Phänomene?

Thomas Martin Fojcik und Giordano Koch von der Zeppelin University Friedrichshafen argumentierten in ihrem Beitrag „Social Entrepreneurs – Fakt oder Fiktion? – eine kritische Untersuchung“, dass eine definitorische Klärung erforderlich sei, da in der Diskussion sonst leicht aneinander vorbei anstatt miteinander über das Gleiche gesprochen werde, und darüberhinaus der Begriff leicht aus rein strategischen Gründen besetzt werden könne. Doch eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht. Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse von 87 Publikationen zu SE (1996-2008) fragten die beiden Autoren daher, inwiefern sich aus der Literatur gemeinsame Merkmale von SE bestimmen lassen. Ihr Ergebnis: Es gibt in der Literatur eine große Anzahl von Merkmalsüberschneidungen von Social Entrepreneurs mit „Business Entrepreneurs“ einerseits und „sozialen Einrichtungen“ andererseits. Daher fehle die notwendige Trennschärfe für eine eigenständige Definition. Die darauffolgende Diskussion der Definitionsfrage ergab ein spannendes Sowohl-Als-Auch. Einerseits kann die Definitionsfrage aus wissenschaftlichen aber auch aus politischen Gründen nicht einfach beiseite geschoben werden. Über die Inhaltanalyse hinaus bzw. zum Teil auf deren Basis wäre zu fragen, inwiefern Definitionen von Social Entrepreneurs sich aufeinander beziehen, eine Entwicklung der Begriffsbildung zeigen, sowie für den Normalfall, die „gescheiterte“ Initiative, nicht blind bleiben. Andererseits ist für Social Entrepreneurs die Frage der „Definition“ weniger wichtig als die eigene Initiative. Darüber hinaus lehrt die Praxis eine vereinfachende Diskussion zu vermeiden. Definitionen von SE finden sich in verschiedenen Kommunikationskontexten (für wen, von wem und mit welchem Ziel wird definiert?), die auch aus wissenschaftlicher Perspektive zu beachten sind.

Diese Vielfalt der Kontexte von SE rechtfertigt jedoch keinesfalls eine (selbst)gefällige Sicherheit bezüglich der ethischen Dimension dieses Typs. Gerade aus ethischer Perspektive ist die Unterscheidung des „Sozialen“ vom „Wirtschaftlichen“ wenig hilfreich, so Christian Lautermann in seinem Beitrag zur „ethischen Fundierung von Social Entrepreneurship“. Eine kontextualistisch verstandene Tugendethik könne daher die begriffliche Grundlage für das ethische (Selbst)verständnis von Social Entrepreneurs leisten, so der wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik der Universität Oldenburg. Aus dieser Perspektive erfordere SE insbesondere die Ausrichtung an gesellschaftlichen Zielen sowie im Handeln tugendhafte Unternehmer in der Organisation. Die Möglichkeit für eine solche Ausrichtung sei insbesondere bei Unternehmensneugründungen gegeben. Dementsprechend wurde in der Diskussion gefragt, ob sich Tugendhaftigkeit nicht auch bei etablierten Unternehmen in Form von Corporate Social Responsibility oder Social Intrapreneurship finden lasse, aber auch, warum die unbestreitbare Notwendigkeit einer ethischen Fundierung notwendigerweise eine kontextualistische Tugendethik erfordere.

Andrea Mayrs (Universität Graz) Präsentation „Eco-Wise – Work Integration Social Eco-Enterprise“ bot daraufhin eine empirisch fundierte Darstellung, wie sich ein gesellschaftliches Problem - der Ausschluss von Menschen aus Erwerbsarbeitsmärkten – mit der Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit von Unternehmen zu einem Typ von sozialen Unternehmen verbinden lässt. Die österreichischen Eco-Wise, so Mayr, leisten über eine Mischfinanzierung aus öffentlichen Zuwendungen, Aufträgen der öffentlichen Hand sowie privatwirtschaftlichen Einnahmen (jeweils circa ein Drittel des Budgets) einen genuinen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Potenzial und Stabilität dieses Ansatzes für eine nachhaltige Entwicklung standen denn auch im Zentrum der nachfolgenden Diskussion. Gibt es eine Tendenz hin zu einem privatwirtschaftlich finanzierten „Social

Business“, und inwiefern führt gerade diese Tendenz zu niedrigeren sozialen und ökologischen Zielsetzungen? Die Eco-Wise, so Mayr, seien meist lokal und regional verankert: „Wir machen halt“. Ihr Interesse gilt dem Erschließen neuer Bereiche, nicht der überregionalen Expansion. Wie viel Ökonomie diese Betriebe vertragen, ohne ihre sozialen Ziele aus den Augen zu verlieren, sei eine offene Frage.

Der letzte Beitrag kam von Sina Schahram-Nia, Vorstandsvorsitzender von BISS e.V. und Gründer von Carbonnix: „Social Entrepreneurship, Erfolg und Misserfolg gehören dazu: Ein Praxisbericht“. Schahram-Nia charakterisierte Social Entrepreneurs zunächst als unvernünftige, risikobereite, veränderungsgläubige, nicht von Selbstzweifeln geplagte, ungeduldige Menschen mit einem dicken Fell. Er selbst interessiere sich nur dafür, was er angeblich nicht tun könne. Ein Social Entrepreneur brauche eine simple Idee, eine klare Zielgruppe, gutes Timing und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen. Gerade diese Fehlerfreundlichkeit fehle aber der deutschen Kultur, die bezeichnenderweise lieber von „Scheitern“ spreche. Beispielhaft seien dagegen US-amerikanische Universitäten, die ihren Studenten den Glauben an sich selbst und ihre Gestaltungsmöglichkeiten einimpften. Wer ein Leben rettet, der rettet die ganze Welt, so Sharam-Nia abschließend einen bekannten Spruch zitierend zu seiner Motivation. Und löste mit seinem Beitrag unvermeidlich eine Debatte zum notorischen Problem der Charakterisierung von Social Entrepreneurs („Ist es ein Junge?“) sowie „der“ deutschen Kultur aus („War sie einmal fehlerfreundlicher?“).

#### **Panel II.A (14:30-16:30): Impact**

Einhergehend mit der wachsenden Zahl an AkteurInnen die im sozialen Bereich zunehmend um Gelder konkurrieren, steigt auch der Druck auf Social Entrepreneurs, einerseits die Kommunikation über seine/ihre Aktivitäten und Erfolge zu professionalisieren und andererseits die Verwendung der Gelder zu legitimieren. In diesem Zusammenhang gewinnen die Themen Evaluation und Wirkungsmessung an Bedeutung. Ebenfalls werden unternehmensinterne Lernprozesse durch Fragen, wie, warum und mit welchen Mitteln bestimmte Wirkungen erreicht werden, angestoßen, sodass der Prozess der Wirkungsevaluierung einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten kann.

Das Feld Wirkungsevaluierung wurde über vier Themenbereiche aufgespannt, die zunächst über die Input-Statements eingeführt wurden und an denen sich anschließend die Diskussion entfaltete: Ziel/Zweck, Methoden/ Kriterien, Macht und Chancen/ Risiken von Wirkungsmessung.

**Ziel/Zweck:** Zunächst sollte zwischen internen Zielen wie Lernen und Prozessoptimierung und externem Zweck (Berichterstattung zur Ressourcenallokation, Vertrauen und Transparenz schaffen) unterschieden werden. In ihrem Input-Statement „Ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs“ gingen Barbara Roder von der TU München und Lena Lütjens von Ashoka Deutschland auf die Reflexion des eigenen Handelns als *internen Nutzen* ein, das durch die Durchführung von Wirkungsevaluierungen angeregt wird. In der Diskussion wurde ergänzend der Prozess der Wirkungsmessung als ein sehr wichtiger Bestandteil für die Entwicklung eines unternehmensinternen Steuerungsinstruments angesehen. Darüber hinaus sehen Roder und Lütjens in der *externen Kommunikation* der Evaluierungsergebnisse ein wichtiges Thema, das eng verknüpft ist mit dem



Evaluierungsprozess an sich. Die Entwicklung eines Berichtsstandards für Social Entrepreneurs steht im Zentrum ihrer Forschung und des ausgearbeiteten Papers. Sie und viele im Panel hielten es für sehr wichtig, dass Social Entrepreneurs sich und ihre Arbeit „gut“ darstellen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass oft eine (politische) Diskussion über die Unterstützung bestimmter AkteurInnen erst möglich ist, wenn quantifizierbare Erfolge („Zahlen“) vorzuweisen sind. Auch hier wird der Prozesscharakter angesprochen: Über die Kommunikation des Erfolgs entwickelt sich erst eine gemeinsame Sprache, etwa zwischen Social Entrepreneurs und Geldgebern. So können mit Hilfe der Kommunikation von quantifizierten Erfolgen neue Interessengruppen erreicht werden. Und letztlich könne mit Hilfe von Wirkungsmessung auch das Risiko von SE-Initiativen besser kommuniziert werden.

**Methoden:** Welche die beste Methode zur Messung von Wirkungen ist, hängt stark von dem Untersuchungsgegenstand ab. In seinem Beitrag „Erfolgsnachweis bei Social Entrepreneurs“ weist Thomas Fojcik von der Zeppelin-University Friedrichshafen darauf hin, dass bei der Auswahl geeigneter Evaluierungsmethoden bestimmte Kriterien zugrunde gelegt werden sollten, wie z.B. Verständlichkeit, Flexibilität, Entscheidungsrelevanz, Kommunizierbarkeit, Standardisierungspotenzial und Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge. In der Diskussion wurden sowohl die Vorteile als auch die Risiken von Methoden der Erfolgsbestimmung diskutiert und festgestellt, dass die Methode immer an das Tätigkeitsfeld angepasst werden müsse und es nicht die „eine Kennzahl“ gebe. Generell bestand Konsens darüber, dass sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben werden sollten. Es wurden verschiedene Methoden diskutiert – von SROI (social return on investment) bis Geschichten erzählen („story telling“). Letztere wurde von Prof. Heather Cameron und Jasper Nicolaisen von der FU Berlin in ihrem Beitrag „Wer bestimmt eigentlich, wann Social Entrepreneurs erfolgreich sind?“ eingeführt, die die Ergebnisse ihrer Interviewreihe vom Skoll Forum 2009 vorstellten. Sie betonten, dass „Geschichten“ einen gleichwertigen Stellenwert bei der Wirkungsevaluierung haben sollten wie „Zahlen“, da diese insbesondere bei der Einwerbung von Geldern erfolgreich seien. Auch wurde festgestellt, dass 2/3 der Geldgeber „themengetrieben“ seien und sich also durch „gute Geschichten“ überzeugen ließen. Letztlich wurde betont, dass der Prozess der gemeinsamen Bestimmung von Zielen und Erfolgskriterien für eine Wirkungsevaluierung wichtiger seien als die Festlegung auf eine bestimmte Methode.

**Macht:** Ein wesentliches Ergebnis der Arbeit von Cameron und Nicolaisen ist die Bedeutung der Frage, wer eigentlich bestimmt, was bewertet werden soll. Tendenziell geben diejenigen, die das Geld in eine Initiative investieren, vor, was Erfolg ist und welche Methode einzusetzen ist. Cameron und Nicolaisen heben den Machtaspekt der Bestimmung/Setzung von Methoden und Kriterien hervor und vertreten die Meinung, dass bereits die Setzung der Evaluierungsthemen sowie die Auswahl von Methoden und die Festlegung von Kriterien Ergebnis eines Aushandlungsprozesses nicht nur zwischen Social Entrepreneurs und Geldgebern, sondern auf gesellschaftlicher Ebene sein sollte. Diskutiert wurde ebenfalls die Macht betriebswirtschaftlicher Daten. Die Ermittlung eines SROI etwa ermöglicht den scheinbar objektiven Vergleich von SE-Initiativen auf Grundlage geschätzter gesellschaftlicher Werte. Entsprechend plädieren Cameron und Nicolaisen für die „Erziehung“ der Geldgeber dahingehend, dass sie ihre Entscheidungen nicht nur auf Grundlage von scheinbar objektiven Daten treffen.

**Chancen und Risiken:** Dieser Themenstrang lässt sich gut anhand der Vor- und Nachteile einzelner Methoden darstellen. Generell besteht die Gefahr, dass sich das hohe Maß an Unsicherheit, mit dem Social Entrepreneurs in ihrer Arbeit konfrontiert sind und die mit der hohen Innovationsbereitschaft und der „Experimentierfreude“ zusammenhängt, in einer Wirkungsevaluierung negativ niederschlägt. Die Ermittlung von Kennzahlen (z.B. SROI, Outputquantifizierung) ermöglicht Geldgebern zwar eine einfache Orientierung. Dies wurde als Vorteil gesehen, zumal eine derartige Erfolgsdarstellung Entscheidern entgegenkomme. Gleichzeitig lässt sich hier an die Debatte um die Gefahr des Pseudoobjektivismus anknüpfen: So wird die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kenngrößen allein als nicht sinnvoll erachtet, da hier im Gegensatz zu rein ökonomisch agierenden Unternehmen nicht der Warenwert (Preise) zugrunde gelegt werden kann, sondern der gesellschaftliche Wert von Handlungen geschätzt und monetarisiert werden muss. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Gelder dorthin fließen, wo dies vergleichsweise einfach machbar ist. Diese Sichtweise wurde durch den Beitrag von Dr. Hengstenberg von CO<sub>2</sub>-Online bestätigt. Mit seiner internetgestützten Energieeffizienzberatung arbeitet der Ashoka-Fellow in einem Feld, bei dem es vergleichsweise einfach ist, den Erfolg in quantitativen Daten zu messen. Über die Nachfrage bei den von der Initiative beratenen Kunden können eingetretene CO<sub>2</sub>-Einsparungen gut quantifiziert werden und sogar einem Geldwert gegenübergestellt werden (Kosten von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten, Vermeidungskosten). Hengstenberg sah hier sehr deutlich eine Chance, über die transparente Messung und Kommunikation von Erfolgen zukünftige Geldgeber überzeugen zu können, andererseits die Gefahr, dass der Erfolg der Kampagne gemessen am Potenzial der Energieeinsparung objektiv als sehr gering eingestuft werden kann. In der Diskussion wurde außerdem die Gefahr betont, dass die Gelder dorthin fließen könnten, wo es einfacher ist, den Erfolg in objektiven Zahlen darzustellen. Eine wichtige Anmerkung war hier, dass nicht alles quantifizierbar sei. Weiterhin gerät der Evaluierungsprozess in den Hintergrund. Hier greifen die Vorteile von qualitativen Methoden: Beim „Story telling“ etwa steht die Wertschätzung von sozialem und innovativem Kapital im Vordergrund. Auch könne über die Erzeugung von Bildern Vertrauen geschaffen werden, was dazu beiträgt Geldgeber zu überzeugen.

Abschließend wurde festgestellt, dass Prozesse der Wirkungsevaluierung und des Reportings zeit- und kostenintensiv seien und einen angemessenen Stellenwert innerhalb der Arbeit von Social Entrepreneurs erhalten sollten.

### **Panel II.B (14:30-16:30): Bildung**

Im Vordergrund der Panelbeiträge und -diskussionen stand die Frage nach geeigneten Methoden zur Generierung und Unterstützung von Social Entrepreneurs durch Bildung. Dabei wurden folgende Fragen aufgeworfen: Wie lässt sich unternehmerisches Denken im Allgemeinen fördern? Wie lassen sich Werte und Ziele zu SE vermitteln? Welche Didaktikansätze sind geeignet? Müssen wir unser Bildungssystem ändern? Wie lässt sich in den Wissenschaften Wissen schaffen? Wie lässt sich dieses Wissen für die Praxis von Social Entrepreneurs nutzbar machen?

Dr. Claudia Neusüß und Carolin Gebel stellten in ihrem Beitrag „Unternehmen Learning Journey: Neue Schlüsselkompetenzen im Rahmen von Social Entrepreneurship – eine zeitgemäße



Herausforderung für Führungskräfte“ ihren Ansatz zur Förderung von SE vor. Im Prozess der „Unternehmung Learning Journey“ sollen in verschiedenen Phasen Kompetenzen entdeckt und ausgebaut werden, die in der universitären Ausbildung (zunehmend, siehe Bologna-Prozess) vernachlässigt werden. Neben individuellem Coaching werden als wichtige Elemente u. a. das „Ins-Tun-Kommen“ (der starke und frühzeitige Praxisbezug) sowie das Lernen im Team gesehen. Es geht um Bottom-Up-Lehre: „Ein Fahrplan wird gegeben, die Füllung erfolgt durch Teams“. Die nachfolgende Diskussion fokussierte auf Förderschwerpunkte wie zum Beispiel die Ausrichtung auf Persönlichkeitsbildung bei 20- bis 30-jährigen.

Dies bildete die Überleitung zu dem Beitrag von Markus Strauch, der unter anderem als Coach und im Bereich der Persönlichkeitsbildung an der Universität Heidelberg tätig ist. Markus Strauchs psychobiografischer Ansatz führte unter anderem zu der Frage: Welches gesellschaftliche Problem wird mit der jeweiligen individuellen Biografie gelöst? Als wichtiges Charakteristikum von Social Entrepreneurs stellte er das bedingungslose „Dran-Glauben“ (an die eigene Idee) heraus. Als Sujet für potenzielle Social Entrepreneurs betonte er die Notwendigkeit der Nähe beziehungsweise eines unmittelbaren Bezugs zum Problem („Fangt mit dem an, was nah ist!“) und sprach das Problem des „Nimbus der Innovation“ an, der die Wahrnehmung verzerre. Im Rahmen der anschließenden Fragerunde wurde das Problem des Risikos aufgeworfen: Wie kann das (ökonomische) Risiko eines Social Entrepreneurs gerade bei Herangehensweisen, die sich aufgrund dieser Neuartigkeit schlecht abschätzen lassen, gehandhabt werden? Als radikale These wurde formuliert: „SE muss erst komplett ohne Geld funktionieren, damit das soziale Element nicht korrumpiert wird.“

Martin Herrndorf schilderte in seinem Beitrag „Studenten als Bildungsunternehmer – die oikos-Reise zu nachhaltigem Wirtschaften in der universitären Bildung“ den Bildungsansatz der Studentenorganisation oikos international. Ausgehend von dem Gedanken, dass Nachhaltigkeit in der universitären Bildung und Forschung unzureichend integriert ist, wird die studentische Eigeninitiative gefordert: Was wollen wir lernen? Neue Lernräume für Nachhaltigkeit sollen an den Universitäten geschaffen werden. Dabei wirken StudentInnen als „halb Intrapreneurs, halb Entrepreneurs“. oikos international bietet den Rahmen und die Unterstützung durch (selbstorganisierte) Bildungsmöglichkeiten, Treffen und Wettbewerbe sowie einen Fonds zur Projektentwicklung. Ziel sei es, über Stärkung von Bewusstsein bezüglich Nachhaltigkeit und von unternehmerischem Denken zu einer Änderung der Institutionen zu kommen. Wichtig sei die langfristige Ausrichtung. oikos international funktioniert zum Großteil ehrenamtlich, generierte finanzielle Mittel werden auf lokaler Ebene reinvestiert.

Michael Köhler stellte die Phorms Management AG als Schulform mit „sozialunternehmerischer Ausrichtung“ vor. Die Betreuung bzw. Ausbildung beginnt mit einem eigenen Kindergarten („PHORMiniS“) und führt über die Grundschule zum Gymnasium. Diese Schulform setze sich zum Ziel, die Eigeninitiative und das (soziale) Engagement von SchülerInnen durch individuelle Förderung und Kontakt zu einem breiten Bevölkerungsspektrum (durch einkommensabhängiges Schulgeld) zu stärken. Als Antwort auf die Frage, inwieweit sich diese Schulform zu Waldorf- und Montessori-Schulen abgrenzen ließe, verwies Michael Köhler auf das Ziel, „die sozialunternehmerische Haltung bei Kindern zu entwickeln“.

Die abschließende Runde diente hauptsächlich einer Verortung von SE in Bildungsinstitutionen: „Normale“ Universitäten und Fachhochschulen böten bisher wenig bis keinen Raum für Innovation und Wandel – dieser müsste jedoch dringend geschaffen werden. Um einen solchen Raum zu schaffen, sei es unter anderem wichtig „Typen zu finden, die genauso ticken“, „konkrete Dinge in kleinem Rahmen zu machen“ und „Zufälle zu nutzen“.

### Freitag, 17. Juli 2009

#### Keynote: Handlungsstrategien und Finanzmarkt für SE (09:30)

In seinem Beitrag *"Was in der Praxis funktioniert, kann in der Theorie nicht falsch sein. Social Entrepreneurship heute"* fragte Felix Oldenburg (Geschäftsführer von Ashoka Deutschland), welche Fragen für Social Entrepreneurs wichtig sind und wo es demnach Forschungsbedarf für die Theorie gibt. Für Oldenburg zeigen sich hier drei Herausforderungen: a) Wie können die Wirkungen von SE greifbarer gemacht werden, b) Was sind die Hauptwirkungsmuster von SE, und c) Wie kann ein Finanzmarkt zur Förderung von SE aussehen? In seiner Keynote widmete sich Oldenburg dann vor allem dem zweiten und dritten Punkt. Mit Blick auf die Ashokas Fellows sprach Oldenburg von folgenden Handlungsstrategien: Sie finanzieren ihre Dienste oder Produkte, indem sie es den direkt Begünstigten ermöglichen zu zahlen (zum Beispiel über Leasen statt Besitzen), indirekt Begünstigte heranziehen (zum Beispiel Rückversicherer) und/ oder Kosten vermeiden durch Empowerment. Mit Blick auf Finanzierung sprach sich Oldenburg dafür aus, nicht in vereinfachenden Schemen zu denken (Finanzierung durch Staat oder durch private Spenden) und weitere Instrumente für die Finanzierung heranzuziehen. Als Beispiel nannte er unter anderem einen Darlehensfonds, dessen Ausfallquote von einem Fördermittelgeber übernommen wird. Wenn der Fördermittelgeber mit seinem Geld das Kreditausfallrisiko übernimmt, so Oldenburg, dann könnte der Fonds um ein Mehrfaches größer sein. So könne es immer mehr engagierten Menschen ermöglicht werden, die Welt im Großen zu verändern.

#### Open Space: Quo Vadis – Forschen und Machen verbinden

Folgende Themen wurden während des Open Space „Quo Vadis – Forschen und Machen verbinden“, organisiert von Jutta Weimar (berliner open space cooperative, boscop eG), am zweiten Tag in Gruppen diskutiert:

- 1) Transdisziplinäre Zusammenarbeit (Social Entrepreneurs und ForscherInnen);
- 2) Finanzierungsmodelle für SE,
- 3) ein Netzwerk für Social Entrepreneurs,
- 4) Mainstreaming von SE;
- 5) Kommunikation der Wirkungen von SE;

- 6) Handlungstheorien für die Erklärung/ Orientierung von Social Entrepreneurs/SE;
- 7) Gestaltungskompetenzen für Social Entrepreneurs;
- 8) Marktplatz für SE (real + virtuell);
- 9) Chancen und Risiken der interdisziplinären Zusammenarbeit,
- 10) Status Quo 2010;
- 11) Bildungsmaterialien für SE;
- 12) Arbeitsmarkt für Social Entrepreneurs ohne eigenes Unternehmen..

Daraus bildeten sich am Nachmittag des zweiten Tages Arbeitsgruppen mit längerfristiger Perspektive:

- 1) ein Doktorandennetzwerk zu SE,
- 2) Aufbau HUB Zürich,
- 3) Zukunfts- und Gestaltungskompetenzen für SE,
- 4) Finanzakademie für kreative Bildung,
- 5) SE Education,
- 6) Landesgartenschau Güstrow 2014,
- 7) Intrapreneurship und SE,
- 8) Status Quo 2010, und
- 9) eine Gruppe zu einem Job-Portal für Social Impact Business.

Eine Dokumentation der Tagung in Form eines elektronischen Tagungsbandes mit Keynotes, Diskussionsbeiträgen und Open Space-Dokumentation soll im Oktober 2009 erscheinen. Ein Open Space-Nachtreffen ist für den 6. November 2009 am HUB Berlin geplant.

GETIDOS, Juli 2009

 **Weitere Informationen**

<http://berlin.the-hub.net>

[www.getidos.net](http://www.getidos.net)

