Jana Gebauer, Heike Schirmer (Hrsg.)

Unternehmerisch *und* verantwortlich wirken?

Forschung an der Schnittstelle von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship

Schriftenreihe des IÖW 204/13

i | ö | w
INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GETIDOS
GETTING THINGS
DONE SUSTAINABLY

Jana Gebauer, Heike Schirmer (Hrsg.)

Unternehmerisch und verantwortlich wirken?

Forschung an der Schnittstelle von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Schriftenreihe des IÖW 204/13
Berlin, Juni 2013

ISBN 978-3-940920-07-2

Impressum

Herausgeber:
Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung (IÖW)
Potsdamer Straße 105
D-10785 Berlin
Tel. +49 – 30 – 884 594-0
Fax +49 – 30 – 882 54 39
E-mail: mailbox@ioew.de
www.ioew.de

Die dieser Schriftenreihe zugrunde liegende Summer School wurde im Rahmen der Forschungsgruppe GETIDOS (www.getidos.net) durchgeführt.

Kooperationspartner des IÖW ist das Institut für Botanik und Landschaftsökologie der Universität Greifswald.

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD
Wissen lockt. Seit 1456

Die Forschungsgruppe wird finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung (SÖF) (FKZ 01UU0912A).

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF

Die Autorinnen und Autoren

Jana Gebauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung, Social Entrepreneurship und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie befasst sich insbesondere mit Ansätzen und Instrumenten, um Rollen und Verantwortlichkeiten unternehmerischer Akteure für eine nachhaltige Entwicklung zu identifizieren, zu bewerten und zu fördern.
Kontakt: Jana.Gebauer@ioew.de
Tel. +49 – 884 594 – 33

Dr. Heike Schirmer promovierte an der Freien Universität Berlin zu Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen und (Groß-)Unternehmen. Zuvor arbeitete sie zwei Jahre als Unternehmensberaterin. Diese Tätigkeit hat sie nun nach ihrer Promotion wieder aufgenommen.
Kontakt: heike.schirmer@gmail.com

Mira Fels studierte Ethnologie, Naturschutz, Religionswissenschaften, Journalistik und Politik in Hamburg. Ihr Interesse galt dabei vor allem den Themen Globalisierung, Nachhaltigkeit und Partizipation. In ihren Forschungen befasste sie sich u. a. mit Korruption, Entwicklungszusammenarbeit und Unternehmensverantwortung. Derzeit ist sie in Hannover tätig als Geschäftsführerin des Bürgerbüros Stadtentwicklung, das sich für Bürgerbeteiligung im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung engagiert.
Kontakt: fels.mira@gmail.com
Tel. +49 – 30 – 884 594-

Frauke Lange ist Diplom-Erziehungswissenschaftlerin und wissenschaftliche Projektleiterin am Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen. In verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten beschäftigte sie sich insbesondere mit den Themen Soziale Innovation, Corporate Volunteering und Social Entrepreneurship. Aktuell befasst sich Frau Lange mit der Fragestellung, ob und wie sich Social Entrepreneurship als Instrument für bürgerschaftliches Engagement im Alter bewusst und systematisch nutzen lässt.
Kontakt: Frauke.Lange@Uni-Due.de
Tel. +49 – 201 – 183 4411

Nora Meyer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin am Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) in Essen. Sie promoviert am Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten/ Herdecke. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Corporate Social Responsibility (CSR), CSR in Supply Chains/ in der Logistik, Unternehmensethik und Organisationstheorie.
Kontakt: Nora.Meyer@kwi-nrw.de
Tel. + 49 – 201 – 7204 215

Björn Schmitz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektmanager am CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen an der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderen in den Bereichen hybride Organisationen, Sozialunternehmertum und Wirkungsmessung.
Kontakt: bjoern.schmitz@gmx.de
Tel. +49 – 6221 – 541 1985

Dr. Rafael Ziegler vertritt die Professur für Umweltethik am Institut für Botanik und Landschaftsökologie der Universität Greifswald und leitet die Forschungsgruppe GETIDOS. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Politische Philosophie, Umweltethik und Wissenschaftsphilosophie.
Kontakt: rziegler@uni-greifswald.de
Tel. +49 – 3834 – 86 4121

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung
Jana Gebauer, Heike Schirmer **11**

2 Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship
Jana Gebauer, Rafael Ziegler **15**

3 Muster organisationaler Hybridität
Björn Schmitz **69**

4 Individuelle Verantwortung in korporativen Umwelten
Nora Meyer **105**

5 Soziale Verantwortung in der Zulieferkette
Mira Fels **127**

6 Entstehungsprozesse sozial orientierter Partnerschaften
Heike Schirmer **143**

7 Der Kopfverleih
Frauke Lange **169**

1 Einführung

Jana Gebauer, Heike Schirmer

Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility sind zwei Phänomene, die in der aktuellen Debatte um den gesamtgesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielen. Der Begriff Social Entrepreneurship umfasst unternehmerische Initiativen von Einzelpersonen, Organisationen und Netzwerken, die innovative Lösungen für soziale, ökologische und / oder wirtschaftliche Probleme und Bedürfnisse herbeiführen und zugleich grundlegend den gesellschaftlichen Umgang mit den jeweiligen Problemen und Bedürfnissen verändern wollen. Ihren Anspruch, einen relevanten Lösungsbeitrag zu leisten, verbinden sie häufig, aber nicht vordergründig, mit dem Interesse, auch ökonomisch erfolgreich zu sein. Mit dem Begriff Corporate Social Responsibility sind vor allem „herkömmliche“ Unternehmen angesprochen. Von ihnen wird hierbei erwartet, dass sie den eigenen ökonomischen Erfolg nicht auf Kosten, sondern unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen anstreben. Im unternehmerischen Zielsystem spielt dementsprechend neben dem Gewinnstreben auch die Verantwortung für dessen soziale und ökologische Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette eine wesentliche Rolle. Beide Begriffe bündeln somit im Kern die Erwartung an unternehmerische Akteure, eine sozial gerechte, ökologisch verträgliche und ökonomisch tragfähige gesellschaftliche Entwicklung zu befördern.

Corporate Social Responsibility und seit Jüngerem auch Social Entrepreneurship erfahren sowohl in der internationalen wissenschaftlichen Debatte als auch im Speziellen in Deutschland ein hohes Forschungsinteresse. Aber trotz ihrer inhaltlichen Nähe gibt es bislang nur vereinzelt ausdrückliche Berührungspunkte und Transfers zwischen den zwei tendenziell voneinander abgegrenzt agierenden Forschungsgemeinschaften. Dass gerade aus einer wissenschaftlichen Perspektive eine engere Verzahnung der beiden Forschungsfelder hilfreich sein könnte, war die Motivation für eine fünftägige Sommerakademie, die Nachwuchsforscher/innen beider Richtungen zusammenbrachte und die Grundlage für diese Veröffentlichung bildet.

Die Sommerakademie unter dem Titel „GETIDOS-Forschungssommer 2011: Unternehmerisch *und* verantwortlich wirken? Forschung an der Schnittstelle von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship“ wurde im Juli 2011 von der Forschungsgruppe GETIDOS veranstaltet. GETIDOS ist das Akronym für „Getting Things Done Sustainably“ und steht für ein Forschungsprojekt, in dem Wissenschaftler/innen aus unterschiedlichen Disziplinen gemeinsam mit Praxispartner/innen untersuchen, welches Potenzial Social Entrepreneurship für nachhaltige Problemlösungen entwickeln kann. Dabei bildeten konzeptionelle Vergleiche zu Corporate Social Responsibility einen Baustein des Projektes und motivierten die Ausrichtung der Sommerakademie. Das Projekt, das an der Universität Greifswald und dem Berliner Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) angesiedelt ist, wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms Sozial-ökologische Forschung gefördert. Weitere Informationen bietet die Projekt-Website www.getidos.net.

Der GETIDOS-Forschungssommer zielte darauf, Beiträge aus beiden Forschungsgemeinschaften zu versammeln und zunächst in kooperativen Diskussionsprozessen weiterzuentwickeln. Hierbei wurden die Einzelbeiträge insbesondere mit Blick auf die übergeordnete Fragestellung erörtert: Welche der präsentierten Argumente und Erkenntnisse sind „Schnittstellenfragen"? Die Diskussionen zielten also im Speziellen darauf ab zu erarbeiten, welche Fragen und Aspekte, die sowohl Social Entrepreneurship als auch Corporate Social Responsibility betreffen, die eigene Arbeit und die Arbeit der jeweiligen Forschungsgemeinschaft befruchten könnten. In weiterführenden Gruppendiskussionen wurden die übergreifenden und transferierbaren Forschungsfragen und Erkenntnisse vertieft und Herausforderungen für die weitere Forschung wie auch für die Praxis identifiziert. Im Nachgang der Sommerakademie wurden die vorgestellten Arbeiten von den Teilnehmenden weiter ausgearbeitet und bilateral diskutiert. Sechs Arbeiten sind nun in dieser Ausgabe der Schriftenreihe des IÖW versammelt. Sie befassen sich zum einen mit konzeptionellen Zusammenhängen der beiden Forschungsfelder und zum anderen mit deren empirischen Verknüpfungen.

Die ersten zwei Beiträge diskutieren das Verhältnis der Begriffe Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility zueinander. Beide verfolgen dabei das Ziel, die Gemeinsamkeiten und weniger die Differenzen der Konzepte in den Blick zu nehmen. Der Beitrag „*Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship – Entwicklungen, Debatten und Perspektiven für Forschung und Praxis*" von Jana Gebauer und Rafael Ziegler fungiert hierbei als Einführung in die Thematik: Er diskutiert die beiden Begriffe in ihrer historischen Entwicklung sowie in ihrer (heutigen) Wahrnehmung durch Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und umreißt die Schnittstelle, die in diesem Band diskutiert werden soll. Ausgehend von dem Befund, dass beide Begriffe längst nicht gefestigt sind und im Gegenteil in verschiedenen (Länder-) Kontexten, Akteursgruppen und Denkschulen unterschiedlich gefasst und interpretiert werden, zeichnen die Autor/innen die Perspektiven und Positionen speziell für die deutschen Debatten nach. Sie erläutern die Schwerpunkte, Konfliktlinien und Leerstellen in den jeweiligen Diskursen und machen hierüber Überlappungen der Begriffe sichtbar. Diese sehen sie insbesondere in den Bereichen der ganzheitlichen organisationalen Verantwortung und Problemorientierung, der Herstellung von Transparenz und Wirkungsbeurteilung, der verantwortungsvollen Gestaltung von Innovation sowie der kollaborativen Wertschöpfungsprozesse. Die Überlappungen wiederum dienen den Autor/innen als Ansatzpunkte für diejenigen Schnittstellenfragen, die ihres Erachtens nicht allein jeweils Weiterentwicklungsbedarf anzeigen, sondern deren Beantwortung zugleich für beide Forschungsfelder wechselseitig befruchtend wirken kann.

Anschließend diskutiert Björn Schmitz in seinem Beitrag „*Muster organisationaler Hybridität – Ein Indikatorenmodell zur Messung von Hybridität in Organisationen*" die Schnittstellenfrage zwischen Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility aus Sicht der Organisationforschung. Hierfür fasst er jegliche Organisationen, die soziale, ökologische und ökonomische Mittel und Ziele miteinander kombinieren, unter der gemeinsamen begrifflichen Klammer der Hybridität zusammen. Er stellt daraufhin ein Analysemodell vor, das den Grad und das Muster der Hybridität einzelner Organisationen jeweils hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsausprägung, ihrer Verortung entlang der Wertschöpfungskette sowie des Zuflusses immaterieller Ressourcen zu erfassen und zu bewerten vermag. Das Modell erlaubt es, jegliche Organisationen miteinander zu vergleichen – und zwar ohne sie vorab beispielsweise mit dem Label ‚CSR-orientiertes Unternehmen' oder ‚Social-Entrepreneurship-Organisation' zu versehen. Dadurch wird es letztlich möglich, beide Begriffe und ihr Verhältnis zueinander neu und frei von Vorabfestlegungen zu diskutieren.

Wie gestaltet sich die Übernahme von Verantwortung durch Organisationen aus der Perspektive der Verantwortungsmöglichkeiten Einzelner innerhalb dieser Organisationen? Diese Frage diskutiert Nora Meyer in einem weiteren konzeptionellen Beitrag. In *„Individuelle Verantwortung in korporativen Umwelten – eine Analyse ethischer Entscheidungskontexte als Grundlage einer Corporate Social Responsibility“* zeigt sie die Möglichkeiten und Herausforderungen auf, die sich aus einer Mikrofundierung von Unternehmensverantwortung ergeben. Um die grundsätzliche Zurechenbarkeit von (Verantwortung für) Handlungen sowohl auf individuelle als auch auf kollektive Akteure zu bewerten, zieht die Autorin zunächst den Verantwortungsbegriff als moralische Reflexionskategorie heran. Auf der individuellen Betrachtungsebene erweist sich der Verantwortungsbegriff als sehr hilfreich: Er zeigt, dass die Zurechnung von Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter/innen einer Organisation immer auch von den jeweiligen Bedingungen, in deren Rahmen sie handeln, sowie von ihrer grundsätzlichen Verantwortungsfähigkeit abhängig ist. Um nun den organisationalen Kontext, der die Verantwortungsfähigkeit und das ethische Handeln der Einzelnen beeinflusst und durchaus in Diskrepanz zu deren Intentionen stehen kann, mit in den Blick nehmen zu können, greift die Autorin zudem auf Prozessmodelle ethischer Entscheidungsfindung aus der Organisationsforschung zurück. Aus ihrer Modelldiskussion leitet sie schließlich Anforderungen an ein integratives Modell ab, das sowohl die individuellen als auch die kollektiven Aspekte einer ethischen Entscheidungsfindung berücksichtigt und dabei zudem die Dynamik aufnehmen kann, die dem Konzept der Corporate Social Responsibility – wie auch Social Entrepreneurship – eigen ist.

Drei empirische Beiträge schließen sich an die konzeptionellen Diskussionen an, die einen wesentlichen Aspekt der praktischen Weiterentwicklung an unserer Schnittstelle ansprechen: die auf die gemeinsame Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zielende Kollaboration unterschiedlicher Akteure. Mira Fels untersuchte in einer mehrmonatigen ethnologischen Feldforschung die konkreten Prozesse, in denen sich in einem global agierenden Handelsunternehmen das Verständnis, die Aktivitäten und die Grenzen unternehmerischer Verantwortung formten und weiterentwickelten. In ihrem Beitrag *„Soziale Verantwortung in der Zulieferkette – Eine ethnologische Feldforschung“* beschreibt sie für eben diesen Themenbereich von Corporate Social Responsibility die Auslöser und die weiteren Einflussfaktoren auf die Entwicklung des unternehmerischen Engagements. Sie zeigt, welche Bedeutung für dessen Umsetzung neben Aspekten wie Gewinnmargen und Markenimage insbesondere auch der Unternehmenskultur und den Wertvorstellungen und Persönlichkeiten einzelner Manager/innen zukommt. Aber auch externe Akteure wie die Zulieferer selbst sowie andere Abnehmer gestalten die Ausrichtung und die Reichweite konkreter Unternehmensverantwortung mit. Insbesondere in Kooperationen von Unternehmen mit Social-Entrepreneurship-Organisationen, die im vorliegenden Fall auch tatsächlich initiiert wurden, sieht die Autorin Möglichkeiten, Grenzsetzungen für die Verantwortungsübernahme in der bisherigen Unternehmenspraxis zu hinterfragen und auszuweiten. Sie erwartet dabei, dass gerade auch zunächst projektbezogene Gründungen von oder Kooperationen mit Social-Entrepreneurship-Organisationen die Vorstellungen und Möglichkeiten für gesellschaftlich verantwortliche und ökonomisch tragfähige Lösungen erweitern, indem sie Marktbedingungen oder auch die Aktivitäten des Gesetzgebers beeinflussen.

Solche konkreten Kooperationen zwischen Unternehmen und Social-Entrepreneurship-Organisationen, und zwar im Bereich des breiteren gesellschaftlichen Engagements jenseits des Kerngeschäfts der Unternehmen, sind Gegenstand der letzten beiden Beiträge. Der Beitrag von Heike Schirmer „*Entstehungsprozesse sozial-orientierter Partnerschaften“* lenkt den Blick zunächst auf die Anbahnungs- und Entwicklungsprozesse von Kooperationen. Die Autorin stellt die Ergebnisse qualitativer Fallstudienanalysen zum Zustandekommen von Partnerschaften zwischen Social-Entrepreneurship-Organisationen und Unternehmen vor. Sie zeichnet die Entstehungsprozesse

nach und extrahiert aus den untersuchten Fällen zwei grundlegende Entwicklungsmuster, die derartige Kooperationen kennzeichnen. Zum einen entstehen Partnerschaften häufig aus ersten allgemein geäußerten Absichten der Partner heraus. Aufgrund der zunächst begrenzt zur Verfügung gestellten Mittel sind ihnen zu Beginn enge Aktivitätsrahmen gesetzt. Im Verlauf der Zusammenarbeit der Organisationen wird jedoch der Mitteleinsatz erhöht und der Umfang der daher als „mittelorientiert" bezeichneten Partnerschaft erweitert. Der andere – als zielorientiert benannte – Entstehungsprozess beginnt mit klaren, vorab definierten Zielen einer der Organisationen. Für die Zielerreichung werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, fehlende Ressourcen identifiziert sowie passende Partner strategisch gesucht. Beide identifizierte Entstehungsmuster decken sich in ihren Gestaltungsprinzipien mit Erkenntnissen der klassischen Entrepreneurship-Forschung.

Der Beitrag von Frauke Lange *„Der Kopfverleih – Ein Fallbeispiel, das zeigt, wie die Förderung von Social Entrepreneurship durch Corporate Volunteering konkret gestaltet werden kann"* stellt das Corporate-Volunteering-Projekt eines großen deutschen Energieversorgers vor. Mehr noch als eine Falldarstellung ist der Beitrag jedoch eine Instrumentendiskussion: Die Autorin präsentiert ein innovatives Instrument, das an der Schnittstelle von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship eingesetzt werden kann, um Kooperationen gezielt herbeizuführen und zu befördern. Der so genannte Kopfverleih wurde 2010/2011 in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt in Zusammenarbeit des Energieversorgers mit dem Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen (orglab) als Prototyp entwickelt und wird mittlerweile standardmäßig im Unternehmen umgesetzt. Er bietet Mitarbeiter/innen des Unternehmens einen institutionellen Rahmen, um Social-Entrepreneurship-Organisationen beratend zu unterstützen. In der konkreten Zusammenarbeit entstehen nicht allein inhaltliche Anregungen wie beispielsweise die Grundzüge möglicher Geschäftsmodelle für die Social-Entrepreneurship-Organisationen. Vielmehr ermöglichen sie gleichzeitig den Unternehmensmitarbeiter/innen, sich mit ihrem Engagement, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen in gesellschaftliche Initiativen aus dem regionalen Umfeld einzubringen und damit Wertschätzung sowohl von der Partnerorganisation als auch vom eigenen Unternehmen zu erfahren. Die Autorin erläutert den Entwicklungsprozess, bewertet die Potenziale, Herausforderungen und Grenzen dieses Instruments und zeigt weitere kooperative Anwendungsbereiche.

Insgesamt werden sowohl in den konzeptionellen als auch in den empirischen Beiträgen die existierenden Schnittstellen von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship sichtbar. Die Arbeiten verdeutlichen nicht nur die inhaltliche Nähe der beiden Forschungsfelder, sondern zugleich, dass beide von übergreifenden Forschungsfragen und transferierbaren Erkenntnissen profitieren können. Diese Schriftenreihe kann somit als Impuls verstanden werden, eine Verzahnung der beiden Forschungsfelder zukünftig stärker anzugehen, und sie zeigt auch bereits konkrete Ansatzpunkte hierfür auf.

Abschließend möchten wir herzlich allen Teilnehmenden sowie unseren Referenten Prof. Dr. Markus Beckmann und Dr. Lothar Rieth danken, die ihre Perspektiven auf die beiden Konzepte und deren Schnittstelle mit uns diskutierten. Wir danken weiterhin dem BMBF für die finanzielle Unterstützung, Eva Wascher für die Organisation der Sommerakademie und Johanna Treblin für das Lektorat der hier versammelten Beiträge.

2 Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship

Entwicklungen, Debatten und Perspektiven für Forschung und Praxis

Jana Gebauer, Rafael Ziegler

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag diskutiert Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility als einander überlappende und zugleich jeweils umstrittene Konzepte. Er zeigt insbesondere für die deutsche Wahrnehmung beider Phänomene, welche Perspektiven und Positionen Akteure aus Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft im jeweiligen Diskurs einnehmen und welche Konfliktlinien oder Leerstellen sich daraus ergeben. Ausgehend von diesen konzeptionellen Debatten werden Schnittstellenfragen erörtert, deren wechselseitige Aufnahme für die Weiterentwicklung der Konzepte in Forschung und Praxis relevant ist. Bedarf sehen wir mit Blick auf Social Entrepreneurship insbesondere darin, ein Verständnis ganzheitlicher organisationaler Verantwortung von Social-Entrepreneurship-Initiativen zu entwickeln und in der Praxis umzusetzen. Dies kann durch eine Verlängerung der Debatten um verantwortliches und nachhaltiges Unternehmenshandeln in die Debatten um „das Soziale“ von Social Entrepreneurship hinein erreicht werden. Für CSR-orientierte Unternehmen sehen wir insbesondere den Bedarf, den Anstoß aus den Social-Entrepreneurship-Debatten aufzunehmen, ihre Innovationen und ihre Angebotsentwicklung stärker an gesellschaftlichen Problemlagen auszurichten und damit ihren gesellschaftlichen Wertbeitrag zu reflektieren. Sowohl für Social Entrepreneurship als auch für CSR ist es erforderlich, kollaborative, indirekte Prozesse zur Verstärkung ihrer gesellschaftlichen Wirkung besser zu verstehen.

Abstract

We discuss social entrepreneurship and corporate social responsibility as overlapping and contested concepts. With a focus on the German debate, we present perspectives from politics, business, civil society and science, and highlight alternative conceptions, disputes and blindspots in the debate. On this basis, we draw conclusions at the interface of social entrepreneurship and corporate social responsibility with a focus on mutual learning and exchange. On the one hand and with a view to social entrepreneurship, we identify a need for a holistic concept of responsibility and its implementation. Social entrepreneurship might benefit from theory and practice of responsible and sustainable enterprises for the clarification of the “social” of social entrepreneurship. On the other hand, commercial enterprises can learn from social entrepreneurship how to focus their product development on societal needs rather than the creation of wants, and thereby reflect their societal value contribution. For both social entrepreneurship and corporate social responsibility, an improved understanding of collaborative, indirect processes of increasing impact is called for.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 17

2 Umstrittene Begriffe 18

3 Social Entrepreneurship 19

3.1 Abriss der historischen Entwicklung von SE 19
3.2 Social Entrepreneurship als umstrittener Begriff 20
3.2.1 Social Entrepreneurship aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen 20
3.2.1.1 Politik 21
3.2.1.2 Wirtschaft 23
3.2.1.3 Zivilgesellschaft 25
3.2.2 Debatten 27

4 Corporate Social Responsibility 33

4.1 Abriss der historischen Entwicklung von CSR 33
4.2 CSR als umstrittener Begriff 35
4.2.1 CSR aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen 36
4.2.1.1 Politik 36
4.2.1.2 Wirtschaft 38
4.2.1.3 Arbeitnehmervertretungen 41
4.2.1.4 Zivilgesellschaft 43
4.2.2 Debatten 44

5 An der Schnittstelle von SE und CSR: Lern- und Transfermöglichkeiten 50

6 Literatur 56

1 Einleitung

Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR) und Social Entrepreneurship (SE) sind hoch gehandelte Ansätze, wenn es darum geht, gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit mit unternehmerischen Mitteln zu befördern. CSR richtet sich dabei an die etablierten, insbesondere privatwirtschaftlichen Akteure und ruft dazu auf, die Zielrichtung „herkömmlichen" Unternehmenshandelns zu erweitern sowie die sozialen wie ökologischen Kosten und Nutzen einzelbetrieblichen Gewinnstrebens ins Kalkül zu nehmen. Social Entrepreneurship setzt auf neue Akteure, die direkt an gesellschaftlichen Problemlagen ansetzen und innovative Lösungen auch, aber nicht vordergründig mit marktlicher Einkommensgenerierung verbinden. Um die beiden praktischen Phänomene rankt sich ein starkes Forschungsinteresse, das jedoch vornehmlich in voneinander abgegrenzten Forschungsgemeinschaften bedient wird.

Der in diesem Beitrag verfolgte Ansatz, beide Phänomene gemeinsam zu betrachten, beruht auf der Annahme, dass Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility über eine gemeinsame Schnittstelle verfügen: Sie öffnet sich durch das unternehmerische Element beider Konzepte einerseits und ihren gesellschaftlichen Anspruch andererseits. Wir gehen weiterhin davon aus, dass beide Begriffe umstritten, das heißt nicht eindeutig bestimmt und verwendbar sind, und dass die jeweilige konzeptionelle Weiterentwicklung durch die Arbeit an der Schnittstelle beider Ansätze möglich wird.

Eine eigenständige Literatur hierzu gibt es bisher nur in Ansätzen.[1] Häufig zeigt sich in diesen Beiträgen zudem ein Verständnis von CSR oder SE, das sich in der jeweils anderen Forschungs- und Praxisgemeinschaft und insbesondere mit Blick auf die kontinental-europäischen bzw. deutschen Debatten nicht irritationslos unterbringen lässt.[2] Mit dem vorliegenden Text wollen wir daher das Feld öffnen und beide Konzepte sowie ihre Überlappungen überblicksartig vorstellen. Wir richten

---

1 Siehe hierzu beispielsweise Austin et al. (2006), Elkington (2006), Baron (2007) , Cornelius et al. (2008), London (2008), Murphy / Coombes (2008), Tams / Marshall (2010; 2011), Korukonda (2011), Page / Katz (2011), Porter / Kramer (2011), Shepherd / Patzelt (2011), McWade (2012), Priese (2012), die zu Übertragbarkeiten von Erkenntnissen hinsichtlich Governance, Advocacy, Leadership, Discovery, Partnerschaften, verantwortlichen Karrieren oder Nachhaltigkeit arbeiten.

2 Baron (2007), Cornelius et al. (2008) oder McWade (2012) beispielsweise fokussieren bei CSR auf Aktivitäten der Unternehmen, die weniger dem Kerngeschäft als dem gesellschaftlichen Engagement etwa in den Standortgemeinden zuzuordnen sind – Aktivitäten, die denen von SE-Initiativen zwar durchaus ähnlich sind, jedoch mit dem Europa-typischen Fokus auf den Nachhaltigkeitsbeitrag und die gesellschaftlichen Auswirkungen der Aktivitäten im Kerngeschäft der Unternehmen nur am Rande zu tun haben (vgl. Unterkapitel 4.2). Dies trifft auch für Michael E. Porters und Mark R. Kramers Beitrag aus der Managementforschung zum Shared Value zu, der sich an einer CSR-Kritik abarbeitet, die eigentlich das enge Corporate-Citizenship-Verständnis treffen sollte. Hymnische Gleichsetzungen des Porterschen Shared Value-Ansatzes mit Social Enterprise als gleichermaßen CSR endlich überwindend ist – bei aller Kritikwürdigkeit von CSR in Konzeption und Praxis – aus kontinental-europäischer Perspektive wenig nachvollziehbar (s. http://socialenterprise.guardian.co.uk/social-enterprise-network/2011/aug/09/shared-value-csr-social-enterprise, letzter Zugriff 22.02.2013). Auch die Literatur zu Partnerschaften zwischen Unternehmen und Social Entrepreneurship-Initiativen verbleibt im Bereich des (regionalen) gesellschaftlichen Engagements (Vurro et al. 2011; Sakarya et al. 2012). In der CSR- und Managementliteratur wiederum wird gesellschaftlich orientiertes Unternehmertum in der Version von Ecopreneurship, Social, Responsible oder Sustainable Entrepreneurship häufig als Unternehmensphänomen – als missionsstarkes Pionierunternehmertum auf dem Weg zum Massenmarkt – gefasst und analysiert (vgl. Abschnitt 4.2.2 und die dort aufgeführten Autor/innen). Dies erschwert teilweise die breite Anknüpfung der „anderen" SE-Forschung, zumindest dort, wo diese stärker die soziale Innovation an sich und weniger Geschäftsmodell und Marktteinkommen betrachtet (vgl. Abschnitt 3.2.2).

unseren Blick auf die deutschen CSR- und SE-Debatten, da sie im internationalen Vergleich durchaus noch als jung zu bezeichnen sind und gleichzeitig jeweils einem starken Einfluss aus historischen Einbettungen unterliegen, der teilweise zu einer anderen Lesart der Konzepte als beispielsweise im angelsächsischen Sprachraum führt. Dabei geht es uns nicht darum, die offenen Begriffsdebatten weiterzuführen oder gar zu schließen. Vielmehr wollen wir die Entwicklung der Begriffsverständnisse und -debatten sowie der Positionen und Interessen relevanter Akteure nachzeichnen, um so die Gemeinsamkeiten beider Konzepte und den jeweiligen Forschungs- und Praxisbedarf zu ihrer Weiterentwicklung herauszuarbeiten.

Hierfür werden wir SE und CSR zunächst separat darstellen. Ausgehend von Walter Gallies Idee umstrittener Begriffe (*Contested Concepts*) werden wir jeweils eine erste Annäherung an die Begriffsverständnisse und Konfliktlinien vornehmen und zur Vertiefung die jeweiligen Perspektiven und Positionen relevanter (deutscher) Akteure sowie wissenschaftliche Debatten ausschnitthaft nachzeichnen. Für die anschließende Zusammenführung von SE und CSR fragen wir vor allem, wo Forschende und Praxisakteure aus beiden Bereichen voneinander lernen können. Unsere Vorschläge dazu fassen wir im letzten Teil zusammen.

2 Umstrittene Begriffe

Walter Gallie wies 1956 in einem viel beachteten Aufsatz darauf hin, dass die Sozialwissenschaften häufig mit Begriffen arbeiten, die in sich umstritten und nicht eindeutig zu bestimmen sind. Beispiele dafür findet man in der Kunst, Politik und Philosophie, wie zum Beispiel Schönheit, Demokratie oder Gerechtigkeit. Für solche Begriffe ist es charakteristisch, dass sie sowohl komplex als auch wertend sind und auf verschiedene Weise konzeptualisiert werden können. So legen beispielsweise manche Verständnisse von Demokratie mehr Gewicht auf das Element der direkten Teilhabe an Entscheidungsprozessen, andere mehr auf die Wirkungen für die Bürger/innen. Die umstrittenen Begriffe sind zudem offen in dem Sinn, dass sich die Gewichtung von Elementen und damit ihre Konzeptualisierung mit Veränderungen in Kontext und Anwendungsbereich verändern.

Gallie stellte fest, dass den Teilnehmenden an den Diskursen um solche Termini deren strittiger Charakter durchaus bewusst sei, und er nahm an, dass dieses wechselseitige Bewusstsein die Begriffsverwendung über die Zeit verbessern könnte. Dabei könnten die Diskursteilnehmer/innen auf Paradigmen zurückgreifen – Vorstellungen von einem Kunstwerk, einer Demokratie oder gerechtem Handel –, die immer wieder als Ausgangspunkt und Quelle von Inspiration und Autorität dienen.

Gallies Ansatz wurde vielfach übernommen, auch für neuere Begriffe wie den der nachhaltigen Entwicklung (Jacobs 1999). Für eine methodische Verwendung des Ansatzes ist dabei zu unterscheiden zwischen einer *vagen Ebene* des Begriffs, welche die Charakteristika des jeweiligen Begriffes versammelt, und einer *Ebene der Konzeptionen,* auf der verschiedene „Schulen“ oder „Parteien“ auf jeweils ihre Weise versuchen, die inhaltlichen Elemente des vagen Begriffes näher zu bestimmen und gegen andere Ansätze und Auslegungen zu verteidigen. Im Beispiel der nachhaltigen Entwicklung wird beispielsweise zwischen Konzeptionen sehr schwacher, schwacher, kritischer (ausgewogener), starker und sehr starker Nachhaltigkeit unterschieden und über die „richtige“ Ausprägung gestritten (Neumayer 2010; Steurer 2010).

Wir lassen uns in diesem Aufsatz von Gallies Ansatz inspirieren, da die Betonung der Komplexität und des umstrittenen Charakters von Begriffen geeignet ist, Social Entrepreneurship und CSR ohne voreilige Engführungen darzustellen und auf Schnittstellen hin zu überprüfen.

3 Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurship (SE) steht für Initiativen, die gemeinnützige Zwecke mit unternehmerischem Handeln verfolgen. Dabei kann „Initiative“ im Sprachgebrauch der Social-Entrepreneurship-Praxis für eine Einzelperson stehen – den Social Entrepreneur wie ihn die SE-Dachorganisation Ashoka sieht (s. Abschnitt 3.2.1.3) –, für eine Organisation oder auch für ein Netzwerk. In der akademischen Forschung gibt es viele Definitionen für Social Entrepreneurship (vgl. die Übersicht in Mair et al. 2006), von denen aber bislang keine mehrheitlich unterstützt wird. Kurz gesagt, der Begriff umreißt ein weites Feld.

In diesem Kapitel soll es nicht darum gehen, den bisherigen Definitionen von Social Entrepreneurship noch eine hinzuzufügen, gleichwohl aber darum, weitere Arbeit am umstrittenen Begriff zu leisten. Hierfür werden unterschiedliche Perspektiven auf Social Entrepreneurship, inklusive der strittigen Punkte, vorgestellt. Am Ende dieses Kapitels diskutieren wir dazu eingehend zwei Punkte: die Gegenüberstellung innovations- und marktbasierter Konzeptionen von Social Entrepreneurship sowie die Frage, was denn nun genau das „Soziale“ an Social Entrepreneurship ausmacht.

3.1 Abriss der historischen Entwicklung von SE

Der *Aufstieg* von Social Entrepreneurship wird zumeist in die 1980er Jahre und den angelsächsischen Raum verlegt; von einem *Beginn* von Social Entrepreneurship erst zu dieser Zeit kann dagegen kaum gesprochen werden. Es lassen sich leicht historische Beispiele aus vergangenen Jahrhunderten finden, die belegen, dass SE nach heutigen Kriterien auch in der Vergangenheit zu entdecken ist (Boddice 2009).

Der Aufstieg von Social Entrepreneurship ist im Kontext eines allgemeinen Revivals des Interesses an Unternehmen und Unternehmern zu sehen. Die Entrepreneurship-Forschung hat verschiedene Faktoren identifiziert, die den Aufschwung von Unternehmertum in den späten 1970er Jahren und weiter in den 1980er Jahren erklären (Swedberg 2000: 8f.): anhaltend hohe Arbeitslosigkeit, ein Revival von kleinen Betrieben sowie ein ideologischer Wandel vom Keynesianismus zur marktliberalen, individualistischen Ausrichtung der Regierungen von Margaret Thatcher in Großbritannien und Ronald Reagan in den USA. Auf diesem Nährboden der *Enterprise Society* hat die Regierung von Tony Blair Ende der 1990er Jahre in Großbritannien dann auch den *Rise of the Social Entrepreneur* (Leadbeater 1997) ausgerufen (Grenier 2009). In Deutschland trat *Social Entrepreneurship* leicht zeitverschoben und in etwa zeitgleich mit der sozialdemokratischen Regierung von Bundeskanzler Gerhard Schröder und ihrer Agenda 2010 in Erscheinung, allerdings ohne eine vergleichbare Würdigung und Förderung von Regierungsseite zu erhalten (vgl. Abschnitt 3.2.1.1).

Die ausdrückliche Auseinandersetzung mit Social Entrepreneurship sowie konkrete Versuche zur Förderung von sozialen Initiativen und Initiator/innen fallen, quasi als Nebenstrom der eben genannten Entwicklung, ebenfalls in die 1980er Jahre. Eine wichtige Rolle spielte dabei William Drayton, der zur Förderung von SE 1981 die Organisation Ashoka gründete. Allerdings berief sich Ashoka damals noch nicht auf den Terminus *Social* Entrepreneur. Vielmehr hat die Organisation bis in

die Mitte der 1990er Jahre *Public* Entrepreneurs ausgezeichnet und unterstützt. Dies bestärkt uns in unserem Ansatz, als Arbeit am Begriff im Folgenden auf die Vielzahl von Perspektiven zu verweisen, ohne eine vorschnelle Fixierung auf die Definition und den Terminus vorzunehmen.

3.2 Social Entrepreneurship als umstrittener Begriff

Trotz der Vielzahl seiner Verwendungen ist der Begriff Social Entrepreneurship keinesfalls beliebig. Zumindest zwei Aspekte treten zentral hervor und ermöglichen auf der vagen Ebene einen ersten Zugang zu SE und damit auch eine erste Abgrenzung zu anderen Akteuren; der konzeptionellen Ebene wenden wir uns dann weiter unten zu.

Zunächst fordert das Wort „social“ in Social Entrepreneurship mindestens eine Fokussierung auf gesellschaftliche Zielsetzungen und Problemfelder. Tina und Peter Dacin und Paul Tracey stellen in ihrem 2011 erschienenen Überblicksartikel zur Definition von SE fest, dass der Fokus auf die „soziale Mission“ – „creating social value by providing solutions to social problems“ – zentral für jede Konzeption von SE sei (Dacin et al. 2011: 2). Dabei ist anzumerken, dass „social“ hier gesellschaftliche Aspekte in einem weiten Sinne meint, also nicht nur Bereiche wie Arbeit, Gesundheit und Schule, sondern auch die natürliche Umwelt und die Kultur anspricht.

Der zweite Begriffsbestandteil – „Entrepreneurship“ – verweist auf einen unternehmerischen Zugang zu den gesellschaftlichen Problemlösungen. Zunächst scheint der Begriff daher zumindest die Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung einzufordern (Defourny and Nyssens 2010: 45). Unternehmertum wird darüber hinaus verschiedentlich entweder als jegliche Einführung und Verbreitung von Innovationen, als die Verbindung der Innovationen mit einem Geschäftsmodell und Markteinkommen oder als die Anwendung von Managementmethoden und -instrumenten verstanden. Wie wir noch zeigen werden, öffnen sich gerade hier die Kontroversen in den Debatten um SE (vgl. 3.2.2). An dieser Stelle soll jedoch zunächst festgehalten werden, welche Abgrenzungen von anderen Handlungsbereichen sich bereits auf der vagen Ebene des SE-Verständnisses ergeben:

Vom sozialen oder umweltbezogenen Aktivismus zivilgesellschaftlicher Organisationen unterscheiden sich SE-Initiativen dadurch, dass sie nicht allein für oder gegen etwas mobilisieren. Vielmehr wollen sie eine Alternative zum bisherigen Umgang mit gesellschaftlichen Problemlagen bieten, beispielsweise durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen unbefriedigte Grundbedürfnisse bedienen. Auch „herkömmliche“ Unternehmen erstellen Güter und Leistungen, sind dabei jedoch primär von einer Gewinnerzielungsabsicht geleitet und weniger vom Wunsch, gesellschaftliche Problemlagen und Zielvorstellungen zu bedienen. Diese unterschiedlich zentrale Setzung einer sozialen Mission ist laut J. Gregory Dees „the core that distinguishes social entrepreneurs from business entrepreneurs” (Dees 2001: 4). Schließlich unterscheiden sich SE-Initiativen von Akteuren in Politik und Verwaltung, die beispielsweise für die *Regulierung* von Gütern und Dienstleistungen verantwortlich sind, sie jedoch nicht unbedingt selbst bereitstellen müssen.

3.2.1 Social Entrepreneurship aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen

Das eben Geschilderte erlaubt bereits eine gewisse Erwartungshaltung hinsichtlich eines gemeinsamen Verständnisses von Social Entrepreneurship als unternehmerischem Herangehen an gesellschaftliche Problemlagen. Kontroversen zeigen sich bei einem tieferen Einblick in die Konzeptualisierungen bzw. Perspektiven, die unterschiedliche Akteursgruppen zum Phänomen SE vor-

bzw. einnehmen. Im Folgenden geben wir daher einen Überblick darüber, inwieweit sich zentrale Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – zugleich die wesentlichen „Abgrenzungsobjekte“ zu SE – an den Debatten und der Entwicklung von SE beteiligen, welche Interessen und Ziele sie dabei verfolgen und welche Aspekte von SE demzufolge für sie im Vordergrund stehen. Diese Kontextualisierung von SE muss jedoch an dieser Stelle punktuell bleiben; eine umfassende Diskussion der einzelnen Akteurszugänge würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Wir werden uns daher auf prominente Perspektiven im Kontext der Diskussion in Deutschland konzentrieren und verweisen beispielsweise für die Debatten in Großbritannien auf Paola Grenier (2009) oder für einen generellen Vergleich europäischer und nordamerikanischer Perspektiven auf Jacques Defourny und Marthe Nyssens (2010).

3.2.1.1 Politik

Während SE in Großbritannien bereits in den 1990er Jahren Aufmerksamkeit von Regierungsseite erhielt[3], ist das Interesse von Politik und Administration an SE in Deutschland relativ jung.[4] Eine erste prominente Erwähnung erfuhr SE im Rahmen des Deutschen Nachhaltigkeitspreises (DNP), einer Auszeichnung für nachhaltiges Unternehmenshandeln. Unter diesem Dach lobte der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), ein Beratungsgremium der Bundesregierung, 2009 erstmals einen Sonderpreis für einen „Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit“ aus. Der RNE kooperierte hierbei mit der SE-Dachorganisation Ashoka. In drei aufeinander folgenden Jahren würdigte er jeweils eine „wegweisende persönliche unternehmerische Leistung für Nachhaltigkeit […,] die Potenziale […] für profitables Wirtschaften im Einklang mit der natürlichen Umwelt und mit dem Ziel sozialer Gerechtigkeit“[5] aufzeigt. Im Jahr 2012 wurde die Vergabe des Preises allerdings zunächst ausgesetzt, "(…) da wir trotz intensiver Suche (…) keinen geeigneten Kandidaten gefunden haben, der ein wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsmodell repräsentiert, das gleichermaßen soziale und ökologische Belange abdeckt. Während bei Social Entrepreneurs der wirtschaftliche Erfolg in der Regel eine nachgeordnete Bedeutung hat, ist uns dieser Aspekt sehr wichtig."[6]

Während der RNE Social Entrepreneurship in der Wirtschaft positioniert, werden „Sozialunternehmen“ von der Bundesregierung selbst vor allem in den Kontext des bürgerschaftlichen Engagements eingebettet. In der 2010 verabschiedeten und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) initiierten „Nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung“ steht SE für Beruf gewordenes individuelles Engagement für das Gemeinwesen. Charakteristisch sei hierbei die „Orientierung an Effizienz und Effektivität des Mitteleinsatzes und am Wachstum der Wirkung einer sozialen Dienstleistung oder eines Produkts“ (Bundesregierung 2010: 63). Mit der Engagementstrategie möchte die Bundesregierung diesen “wichtige[n] neue[n] Trend“ (ebd.: 5) der

---

3 Im Anschluss an die Stoßrichtung der Thatcher-Regierung verfolgte auch Blairs Partei *New Labour* die Idee einer unternehmerischen Gesellschaft, wenn auch unter stärker sozialem Vorzeichen: “We will be backing thousands of social entrepreneurs – those people who bring to social problems the same enterprise and imagination that business entrepreneurs bring to wealth creation” (Tony Blair, erste Rede nach Antritt des Amtes als Premierminister; zitiert in Grenier 2009: 175).

4 Dies lässt sich auch am vergleichenden Überblick über erste politische Unterstützungsmaßnahmen für SE in europäischen Ländern ablesen, der 2007 von KMU Forschung Austria im Auftrag der Europäischen Kommission und in Zusammenarbeit mit Partner-Institutionen in den Ländern erstellt wurde (Heckl / Pecher 2007).

5 http://www.nachhaltigkeitsrat.de/presseinformationen/pressemitteilungen/christian-hiss-29-10-2009/, letzter Zugriff 22.01.2013.

6 Eike Meyer, wissenschaftlicher Referent beim RNE, per E-Mail am 15.03.2013.

Gründung sozialer Organisationen verstärken, „die gesellschaftliche Herausforderungen mit innovativen und unternehmerischen Herangehensweisen lösen“ (ebd.: 5). Sie will hierüber insgesamt die „Innovationsfähigkeit des bürgerschaftlichen Engagements stärken und Möglichkeiten für die Entwicklung zukunftsweisender Lösungen durch und im Engagement fördern“ (ebd.: 5).

Zur Förderung von SE und sozialen Innovationen plant die Bundesregierung Plattform-Aktivitäten wie eine Multistakeholder-Konferenz im Jahr 2013. Darüber hinaus hat sie bereits konkrete finanzielle Unterstützung über ein „Programm zur Finanzierung von Sozialunternehmen“ der KfW Bankengruppe bereitgestellt.[7] Das Programm richtet sich an „kleine und mittlere Firmen mit einem Jahresumsatz bis zu 500 Millionen Euro, die mit einem unternehmerischen Ansatz und mit einem innovativen Geschäftsmodell gesellschaftliche Probleme in Deutschland lösen wollen“.[8] Über dieses Programm ergänzt die Bundesregierung also das Markteinkommen bestehender Organisationen; Individuen oder Netzwerke bzw. Akteure mit innovativen Ansätzen ohne Geschäftsmodell bleiben hier außen vor.

Der erste Bericht zur Engagementstrategie der Bundesregierung bzw. der verantwortlichen Sachverständigenkommission vom August 2012 merkt an, dass die Bezeichnung “gesellschaftlich” angemessener sei als die Bezeichnung “sozial”, da Sozialunternehmen nicht nur klassische soziale Ziele, sondern auch umwelt- und bildungsbezogene Ziele verfolgen (Bundesregierung 2012: 368).[9] Gleichwohl sind Ökologie oder nachhaltige Entwicklung keine zentralen Kategorien im Engagementbericht (außer in Bezug auf unternehmerische Verantwortung (CSR); ebd.: 201ff.); die „Nachhaltigkeit“ des bürgerschaftlichen Engagements wird vielmehr als Ergebnis von „stabilen Finanzierungsstrukturen und überzeugenden Geschäftsmodellen“ (ebd.: 56) verstanden. Zudem räumt die Bundesregierung insbesondere den klassischen Wohlfahrtsverbänden, also sozialen Dienstleistern, eine herausgehobene Rolle im SE-Kontext ein – nämlich als „Brückenbauer“ (Bundesregierung 2012: 15) zur Stärkung von Sozialunternehmen und sozialen Innovationen wie auch „in gewisser Weise“ selbst als Sozialunternehmen (ebd.: 368; vgl. auch 157ff.).

Zusammengenommen zeigt sich hier eine im Vergleich zu CSR (vgl. 4.2.1.1) geringere politische Aufmerksamkeit für die Frage, welche Rolle SE für eine nachhaltige Entwicklung als einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe spielen kann oder soll. Es scheint auch verfrüht, von einer Perspektive oder gar Konzeption von SE auf Seiten der Bundesregierung zu sprechen: Vielmehr scheint es, dass verschiedene Möglichkeiten angesprochen und teils auch gefördert werden, ohne dass dabei aber von einem strategischen Interesse von Seiten der Regierung gesprochen werden kann. Social Entrepreneurship wird eher „mitgenommen“ (wie im Beispiel oben als Teil einer Engagementstrategie).

Da die nationalen Politiken nicht losgelöst vom Europäischen Rahmen betrachtet werden können, sei hier ergänzt, dass Social Entrepreneurship und Social Enterprise bereits zuvor auf der EU-

---

7 http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/Medien/Aktuelles/Pressearchiv/2011/20111025_54235.jsp, letzter Zugriff 8.11.2012.

8 http://www.bundestag.de/presse/hib/2012_11/2012_487/05.html, letzter Zugriff 22.01.2013. Im Januar 2012 gestartet, unterstützt das Programm bisher zwei Organisationen; weitere Anträge und Anfragen liegen vor.

9 Der Bericht bleibt dann aber doch bei der nun eingeführten Terminologie von *Sozial*unternehmertum. http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, letzter Zugriff 22.01.2013.

Ebene Beachtung gefunden haben. Social Enterprise wird hier verstanden als „positioned between the traditional private and public sectors. Although there is no universally accepted definition of a social enterprise, their key distinguishing characteristics are the social and societal purposes combined with an entrepreneurial spirit of the private sector."[10] Diesen *Entrepreneurial Spirit* verbindet die Kommission mit Innovation, der Reinvestition von Gewinnen und einer auf Mitbestimmung und sozialer Gerechtigkeit ausgerichteten Organisationsstruktur: „Unter ‚Sozialunternehmen' versteht die Kommission Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen, und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind".[11]

Social Enterprise und Social Entrepreneurship (in synonymer Verwendung) werden von der BEPA (Bureau of European Policy Advisors of the EU Commission) als Akteure für das EU-Ziel einer Innovations-Union 2020 genannt (BEPA 2011). Der Bericht verweist auf eine Vielzahl an Programmen – European Regional Development Fund, European Social Fund, Open Method of Coordination – , die Social Entrepreneurship auf unterschiedliche Weise fördern, wenn auch in der Regel nicht *als* Social Entrepreneurship, sondern über konkrete SE-Aktivitäten in bestimmten Bereichen wie der Regionalentwicklung, Bildung usw.[12] Zudem soll es Investoren über einen Social-Entrepreneurship-Fonds der EU erleichtert werden, in SE zu investieren.[13] Terminologisch ist dabei zu bemerken, dass in den Informationsmaterialien zu diesem Fonds – wie auch bei der Kommissionsdefinition weiter oben – nicht zwischen Social Entrepreneurship und Social Enterprise unterschieden wird (mehr dazu in Abschnitt 3.2.2)[14].

3.2.1.2 Wirtschaft

Unternehmen aus der Privatwirtschaft sind in der Regel nicht prioritär einem gesellschaftlichen Zweck, sondern der Erzielung von Gewinn verpflichtet. Dennoch kann Social Entrepreneurship aus verschiedenen Gründen für Unternehmen prinzipiell interessant sein: (i) Sie können Social Entrepreneurs philanthropisch mit Know-how, Spenden oder Sachleistungen unterstützen; (ii) sie können Partnerschaften mit Social Entrepreneurs eingehen, um neue Märkte und Zielgruppen zu erschließen (Elkington / Hartigan 2008 sowie die Beiträge von Fels, Lange und Schirmer in diesem Band) und (iii) sie können sich Ideen von Social Entrepreneurship zu eigen machen oder Social Intrapreneuership im eigenen Unternehmen fördern (Austin / Reficco 2009).

---

10 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises/index_en.htm, letzter Zugriff 01.02.2013

11 http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:DE:HTML, letzter Zugriff 01.02.2013.

12 Dieser Punkt gilt natürlich auch für die Ebene der Nationalstaaten wie Deutschland, in denen Social Entrepreneurship auch öffentliche Unterstützung in verschiedenen Sektoren erhält. Diese ist als wichtige Einnahmequelle für SE in Deutschland in einer Übersichtsstudie zu SE empirisch belegt worden (Then / Scheuerle / Schmitz 2012).

13 http://ec.europa.eu/internal_market/investment/social_investment_funds/index_en.htm, letzter Zugriff 01.02.2012.

14 "The proposal sets out a new European Social Entrepreneurship Fund label, so investors can easily identify funds that focus on investing in European social businesses." (ebd.). Social Business wird im Anschluss an Muhammad Yunus in der Regel über a) primäre gesellschaftliche Zwecksetzung, b) Re-Investition von Gewinnen in die Organisation definiert. D. h. Social Business setzt voraus, dass Gewinn erzielt wird bzw. erzielt werden sollte.

Die deutsche Wirtschaft begann vergleichsweise spät, sich für das Phänomen Social Entrepreneurship zu interessieren. Im englischen Sprachraum unterstützen prominente Unternehmer/innen SE verstärkt und mit internationaler Ausrichtung seit den 1990er Jahren. Ein Beispiel ist die von Jeffrey Skoll 1999 in den USA gegründete Skoll-Stiftung. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, "to drive large-scale change by investing in, connecting and celebrating social entrepreneurs and other innovators dedicated to solving the world's most pressing problems. Social entrepreneurs are society's change agents, creators of innovations that disrupt the status quo and transform our world for the better. By identifying the people and programs already bringing positive change around the world, we empower them to extend their reach, deepen their impact and fundamentally improve society."[15] In Deutschland gibt es derzeit keine vergleichbare, umfassende und prominente Unterstützung für Social Entrepreneurship durch Unternehmer/innen aus der Privatwirtschaft.[16] Allerdings unterstützen privatwirtschaftliche Unternehmen Social Entrepreneurship und deren Förderorganisationen mit Geld- und Sachspenden und Pro-Bono-Aktivitäten.[17] Internationale, auch in Deutschland tätige Unternehmen versuchen sich in Partnerschaften mit Social Entrepreneurs. Bekannte Beispiele sind die Partnerschaften von Danone, Telenor und Otto mit Muhammad Yunus und der von ihm gegründeten Grameen Bank. Die GETIDOS-Sommerakademie zur Schnittstelle von SE und CSR zeigte, dass die Forschung zu solchen Partnerschaften noch in den Anfängen steckt (vgl. den Beitrag von Schirmer in diesem Band) und dass Beispiele für solche Partnerschaften in Deutschland (zumindest noch) relativ rar sind. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit der deutschen Social-Entrepreneurship-Organisation Viva con Agua mit dem Husumer Mineralbrunnen: Mit dem Verkauf von „Viva con Agua Quellwasser", abgefüllt und vertrieben vom Husumer Mineralbrunnen, ergänzt Viva con Agua die eigenen Spendeneinnahmen, um noch umfassender Wasserprojekte im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit zu unterstützen.[18] Da verstärkt „Marktplätze" für die Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen von SE-Organisationen genutzt werden, könnte die Zahl solcher Partnerschaften in Zukunft steigen.

Nicht zuletzt können sich auch Unternehmen selbst einem gesellschaftlichen Zweck verpflichten, der dann zentral die Unternehmensausrichtung bestimmt. Ein Beispiel hierfür sind Unternehmen, die sich auf eine Nachhaltigkeits- oder Gemeinwohlorientierung festgelegt haben. Dabei stehen allerdings häufig Nachhaltigkeits- oder Gemeinwohlleitlinien und damit verbundene Leitbilder und Grundsätze im Vordergrund und nur vereinzelt eine ausdrückliche Auseinandersetzung mit dem Begriff Social Entrepreneurship (u. a. Sladek 2009; vgl. auch Abschnitt 4.2.2).

Insgesamt scheint es auch hier verfrüht, im deutschen Kontext von einer privatwirtschaftlichen Perspektive auf Social Entrepreneurship oder gar einer Konzeption zu sprechen. Ausprobiert werden derzeit ganz unterschiedliche Möglichkeiten. Der Ausgangspunkt ist hierfür jedoch weniger die *Engagementstrategie* als vielmehr die Auseinandersetzung mit der Verantwortung für die eigenen gesellschaftlichen Auswirkungen, wie sie der parallel entwickelte *Aktionsplan CSR* der Bundesregierung beschreibt (vgl. 4.2.1.1). Insofern man annehmen kann, dass die weitere Entwicklung in

---

15 http://www.skollfoundation.org/about/, letzter Zugriff 19.12.2012.

16 Ein Grenzfall ist der Wirtschaftswissenschaftler Klaus Schwab, der 1998 die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship gründete. Der Fokus dieser Stiftung ist allerdings global und Schwab ist im Gegensatz zu Skoll, Gates und anderen privatwirtschaftlichen Unternehmern eher als ein – sicherlich wichtiger – Vermittler zu sehen.

17 Vergleiche beispielsweise http://germany.ashoka.org/partner, letzter Zugriff 01.02.2012.

18 http://www.vivaconagua.com, letzter Zugriff 20.03.2013.

Deutschland der internationalen Dynamik folgt, so ist zu erwarten, dass sich Unternehmen – und besonders Unternehmensgründer/innen – noch verstärkter für Social Entrepreneurs und SE-Organisationen interessieren werden. Der Fokus läge hier – wie bei der oben genannten Skoll Foundation – auf innovativen Organisationen und Individuen und deren (philanthropischer) Förderung und Know-how-Vermittlung durch Wirtschaftsunternehmen. Erste Ansätze für die (wechselseitige) Befruchtung von Unternehmen und SE-Initiativen zeigen sich beispielsweise über die Mentoring-Initiative MENT[19], gefördert im Rahmen des CSR-Aktionsplans.

3.2.1.3 Zivilgesellschaft

Hinsichtlich der Zivilgesellschaft ist es sinnvoll, die etablierten Verbände und zivilgesellschaftlichen Organisationen (ZGOs) gesondert von den neueren Stiftungen zu betrachten, die sich spezifisch der Förderung von SE widmen.

Verbände und Zivilgesellschaftliche Organisationen

Ein großer deutscher Wohlfahrtsverband, der Deutsche Caritasverband, hat sich öffentlich für soziale Innovation und Sozialunternehmertum ausgesprochen.[20] Bezüglich der Definition folgt der Caritasverband der EU (vgl. Abschnitt 3.2.1.1). Somit liegt hier eine Konzeption von Sozialunternehmen vor, welche auf gesellschaftliche Ziele, Innovation, Re-Investition des Profits sowie auf eine partizipative Organisationsstruktur fokussiert ist. Dabei setzt der Verband auf die weitere Förderung von Sozialunternehmen durch die Politik und positioniert sich in dem Zusammenhang selbst als sozialer Innovator. Ein zentraler Punkt ist dabei, dass die Wohlfahrtsverbände staatlich unterstützt werden und die Frage einer staatlichen Unterstützung für soziale Innovationen und SE von direktem Interesse für sie ist, da sich über diese Thematik die Ressourcenverteilung ändern könnte.

Wir konnten keine ähnliche Auseinandersetzung um Sozialunternehmertum bei den deutschen sozial- oder umweltorientierten ZGOs entdecken. Allerdings hat Sven Giegold, Mitbegründer von Attac-Deutschland[21] und derzeit Mitglied des EU-Parlaments für die Grünen, offiziell einen Fonds für Sozialunternehmen begrüßt. Aus seiner Sicht steht Sozialunternehmertum für kleine und mittelgroße Unternehmen, die soziale oder umweltorientierte Ziele verfolgen.[22] Aus dieser Perspektive sind Sozialunternehmer Teil der Sozialwirtschaft und Fonds zu ihrer Unterstützung nützliche Werkzeuge, die allerdings kritisch zu begleiten sind: Unterstützen die Fonds wirklich die Schwächsten in Europa bzw. weltweit? Sind Fonds-Investitionen abgesichert gegen Steuerhinterziehung?[23] Attac-

---

19 http://www.initiative-ment.de, letzter Zugriff 06.02.2013.

20 http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/stellungnahmen/sozialinnovationen/soziale_innovationen_caritas_eckpunktepapier.pdf?d=a&f=pdf , S. 1, letzter Zugriff 08.11.2012.

21 Attac ist eine Nichtregierungsorganisation, welche ursprünglich als Netzwerk mit einer Kampagne zur Verbesserung der demokratischen Kontrolle von Finanzmärkten startete, aber schnell auf weitere Themen fokussierte, wie ökologische Probleme und die private oder öffentliche Bereitstellung von Ressourcen wie Wasser oder Energie.

22 http://www.welt.de/wirtschaft/article106237704/Wir-brauchen-ein-Label-fuer-soziale-Unternehmen.html, letzter Zugriff 09.11.2012.

23 http://www.sven-giegold.de/2012/mein-plenums-redebeitrag-im-rahmen-der-gemeinsame-aussprache-fonds-fur-soziales-unternehmertum-und-risikokapital/, letzter Zugriff 09.11.2012.

Mitglied Christian Felber fordert, dass die soziale- und Umweltorientierung von Unternehmen mittels einer neuen, am Gemeinwohl orientierten Rahmenordnung ermöglicht und gefördert wird; diese solle den Nutzwert von Unternehmen fördern und nicht den monetären Tauschwert von Produkten und Dienstleistungen (Felber 2012).

Es ist klar, dass solche Einzelvorstellungen nicht für das Attac-Netzwerk bzw. sozial- und umweltorientierte ZGOs repräsentativ sind. Deren öffentliche Auseinandersetzung mit SE blieb bisher aber aus. Zwar lassen sich sehr wohl einzelne kritische Äußerungen finden: Peter Wahl nannte SE auf einem Workshop der Universität Greifswald im Oktober 2010 einen "neoliberalen Weichspüler", Holm Friebe und Philipp Albers (2009) sprechen von SE als „Elitenphänomen". Dennoch hat sich unseres Wissens bisher keiner der großen Umwelt- und Sozialverbände umfassend mit dem Phänomen befasst. Dies wird sich jedoch vermutlich mit der Zunahme staatlicher und privatwirtschaftlicher Unterstützung für Sozialunternehmen ändern. Dies leitet nun über zu den Stiftungen und Netzwerken, die direkt SE fördern.

Stiftungen und Netzwerke

Ashoka und Social Entrepreneurship

Ashoka, eine internationale Nichtregierungsorganisation aus den USA, die seit 2003 auch eine Zweigstelle in Deutschland unterhält, ist der vermutlich wichtigste Stichwortgeber für die Etablierung von und Diskussion um Social Entrepreneurship.[24] Ashoka unterstützt finanziell und beratend "individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change. Rather than leaving societal needs to the government or business sectors, social entrepreneurs find what is not working and solve the problem by changing the system, spreading the solution, and persuading entire societies to take new leaps."[25] Ashoka operationalisiert dieses Verständnis von Social Entrepreneurship mithilfe eines Auswahlverfahrens, das weltweit den folgenden fünf Kriterien folgt: a) Neuheit der eigenen Idee, b) Potenzial zur gesellschaftlichen Problemlösung, c) unternehmerische Wachstumsabsicht, d) Kreativität, e) Vertrauenswürdigkeit und Integrität.[26] Wie beispielsweise die Skoll-Foundation setzt damit auch Ashoka auf ein Verständnis von SE, das die Umsetzung neuer Ideen (also Innovation) durch individuelle Akteure ins Zentrum der Konzeption stellt. Die organisationale Verfasstheit (NGO, Unternehmen, Netzwerk etc.) ist dabei sekundär. Der Fokus auf das Potenzial zur gesellschaftlichen Problemlösung verweist auf ein radikales, auf gesellschaftlichen Wandel zielendes Verständnis von Innovation. „Sozial" ist hier weit gefasst und betrifft nicht nur soziale Dienstleistungen im engen Sinne.

---

24 Links zu weiteren SE-Förderorganisationen in Deutschland finden sich auf der von Markus Strauch betriebenen Social-Entrepreneurship-Seite: http://socialentrepreneurs.de/ressourcen.html, letzter Zugriff 09.11.2012.

25 http://www.ashoka.org/social_entrepreneur, letzter Zugriff 21.12.2012.

26 http://germany.ashoka.org/h%C3%A4ufig-gestellte-fragen-zu-ashoka, letzter Zugriff 21.12.2012.

Die Social Enterprise Alliance[27] und Social Enterprise

Der Fokus auf den System verändernden Innovator steht im Kontrast zu einem anderen, ebenfalls im anglo-amerikanischen Raum geprägten Verständnis von SE. Laut der Social Enterprise Alliance, einer gemeinnützigen Organisation, ist "a social enterprise an organization or venture that achieves its primary social or environmental mission using business methods. The social needs addressed by social enterprises and the business models they use are as diverse as human ingenuity. Social enterprises build a more just, sustainable world by applying market-based strategies to today's social problems."[28] Dieser Ansatz schließt damit profitorientierte und gemeinnützige Organisationen ein. Aus dieser Perspektive ist *Social Entrepreneurship* eine allgemeine Kategorie, welche gesellschaftlich-orientierte Unternehmen, sozialverantwortliche Investoren und innovative zivilgesellschaftliche Organisationen umfasst. "All these types of entities grapple with social needs in a variety of ways, but unless they directly address social needs through their products or services or the numbers of disadvantaged people they employ, they do not qualify as social *enterprises.*"[29] Hier wird *Social Enterprise* als Unterkategorie von Social Entrepreneurship eingeführt, die einen primären gesellschaftlichen Zweck und gleichzeitig über Produkte und Dienstleistungen am Markt ein Geschäftsmodell verfolgt bzw. aufbaut. Innovation und Individuen spielen dabei im Gegensatz zu dem Ashoka-Verständnis keine besondere Rolle (sind aber selbstverständlich auch nicht ausgeschlossen). Wir kommen unten auf diese Differenzierung zurück.

3.2.2 Debatten

Die vorangegangen Ausführungen haben gezeigt, dass sich zumindest in Deutschland die Diskussion von SE noch in einem relativ frühen Stadium befindet. Zwar gibt es Beiträge aus einzelnen Teilen der Gesellschaft, aber umfassende Konzeptionen und kritische Auseinandersetzung sind noch rar.[30] Die Ausnahme bilden, wenig überraschend, die SE-fördernden Stiftungen sowie in einem ersten Ansatz die Bundesregierung mittels der Engagementstrategie.

Unsere Übersicht legt nahe, zwei strittige Punkte weiter zu vertiefen, die schon auf der im Unterkapitel 3.2 eingeführten vagen Ebene angesprochen wurden:

a) die Frage „Offenheit hinsichtlich der Organisationsform von SE oder Fokus auf marktorientierte Organisationsformen?", die in der Literatur im Kontext der Debatten zwischen der „School of Innovation" und der „Earned-Income-School" diskutiert wird, sowie

b) das ungeklärte Verständnis des Sozialen, was sich nicht zuletzt auch in der erwähnten Anmerkung widerspiegelt, dass mit "sozial" eigentlich "gesellschaftlich" gemeint sein müsse.

---

27 Für mehr Informationen über die SE Alliance siehe https://se-alliance.org/about, letzter Zugriff 21.12.2012.

28 https://www.se-alliance.org/what-is-social-enterprise, letzter Zugriff 21.12.2012.

29 https://www.se-alliance.org/what-is-social-enterprise; kursiv hinzugefügt, letzter Zugriff 21.12.2012.

30 Für die akademische Auseinandersetzung mit SE in Deutschland vergleiche Henkel et al. 2009; Jähnke et al. 2011; Hackenberg et al. 2011 sowie das Policy-Paper des Mercator-Forschungsverbands (Then et al. 2012).

Diese beiden Punkte werden auch in der internationalen wissenschaftlichen Diskussion um SE untersucht. Wir werden sie im Folgenden zunächst mit Blick auf die zwei unterschiedliche Konzeptionen von SE darstellen und anschließend den Blick auf „das Soziale“ richten.

Earned Income versus Social Innovation

Die „Earned-Income-School“ – wir folgen hier der Terminologie von Defourny und Nyssens (2010)[31] – definiert “social enterprise as ‘any earned-income business or strategy undertaken by a nonprofit to generate revenue in support of its charitable mission’” (ebd.: 40). Hierunter fällt zum einen der unternehmerische, aber nicht profit-orientierte Ansatz, der ausschließlich nicht-kommerzielle Organisationen erfasst. Zum anderen werden hierunter missionsorientierte Geschäftsmodelle gefasst, die alle Formen von Geschäftsideen beinhalten, die primär eine soziale oder ökologische Aufgabe verfolgen. Wie schon der Name der Schule anzeigt, liegt der Fokus auf dem vom Unternehmen am Markt generierten Einkommen. Innovation oder das Ziel, eine bestimmte Idee zu verbreiten, rücken also in den Hintergrund zugunsten der Erwartung, dass ein Social Enterprise mindestens zu 50 Prozent marktbasiertes Einkommen über den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen erwirtschaftet. Dies führt letztlich dazu, dass „sozial“ im Verständnis der „Earned-Income-School“ direkt mit Gütern und Dienstleistungen bzw. ihrer gesellschaftlichen Relevanz verbunden wird.

Laut Defourny und Nyssens ist die „Earned-Income-School“ besonders außerhalb der Wissenschaft vorherrschend. Gleichwohl beschäftigte sich in der Wissenschaft schon früh die Social-Enterprise-Initiative an der Harvard Business School mit diesem Ansatz (Nicholls 2010). In der europäischen Tradition besteht ein klarer Bezug zur Sozialökonomie-Forschung und den Untersuchungen zur solidarischen Ökonomie.

Dagegen versteht die „Social-Innovation-School“ (Defourny / Nyssens 2010: 41) – wie der Name bereits verrät – Unternehmertum und Unternehmen vor allem in Hinblick auf Innovationen. Sie steht damit in einer historischen Linie mit der klassischen, auf Joseph Schumpeter zurückgehenden Theorie der Entwicklung, in der Innovation Fortschritt ermöglicht – primär in der Wirtschaft, aber im Prinzip auch in allen anderen Bereichen der Gesellschaft (Swedberg 2009). Da Innovation nicht allein die Entwicklung, sondern gerade auch die Umsetzung von (zumindest relativ) Neuem erfordert, ist der Fokus auf die Einführung und Verbreitung neuer Ideen für dieses Verständnis konstitutiv. Um die Verbreitung von Ideen beurteilen zu können, wird ein Verständnis der gesellschaftlichen Wirkung (Social Impact) der Innovation gefordert. Nach Nicholls (2010: 627, kursiv hinzugefügt) entwirft die „Social-Innovation-School“ Sozialunternehmertum als “process of change in the delivery of *public goods and social/ environmental services*. The logic of this innovation model is focused at the systems level and argues that market failures in public and environmental goods can only be addressed by systems change rather than a socialisation of business”. Gewinnorientierung bzw. ein eigenes Einkommen über den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt ist hier ein mögliches Mittel, aber im Gegensatz zur „Earned-Income-School“ nicht konstitutiv. Der Fokus auf Innovationen verbindet sich dabei – teils über das Motiv der „Schöpfung“ von Neuem – häufig mit einem Fokus auf Individuen und deren unternehmerische Funktion: von Schumpeters „Industriekapitänen“ bis zum Ashoka-Verständnis von Sozialunternehmern als *Leading Changemakers*.

[31] Diese Autoren wiederum beziehen sich auf Anderson / Dees 2006.

Nach Alex Nicholls ist die „Social-Innovation-School“ in der Wissenschaft vorherrschend (Nicholls 2010). Dabei zeigen sich allerdings große Unterschiede: von einem Fokus auf die Innovation unter besonderer Berücksichtigung unternehmerischer Individuen (so beispielsweise bei Dees 2001) bis hin zur Untersuchung kompletter sozial-ökologischer Prozesse (so beispielsweise im Resilienz-Ansatz von Westley et al. 2006 bzw. mit Blick auf Nachhaltigkeit bei Lodemann et al. 2010).

Der Streit der Schulen: Gründe und Einsprüche

In Anlehnung an die Arbeit von Beth Anderson und J. Gregory Dees (2006) können die folgenden Überlegungen für und gegen die beiden Perspektiven auf Social Entrepreneurship angeführt werden.[32] Mit Blick auf die Betonung von „Earned Income" wird häufig argumentiert:

1. Ein eigenes Einkommen fördert die dauerhafte Existenzsicherung.

2. Ein eigenes Einkommen macht unabhängig gegenüber Förderern und erweitert den Spielraum, wie Ressourcen investiert werden können.

3. Ein eigenes Einkommen diszipliniert durch die dazu notwendigen Aktivitäten am Markt und den dazugehörigen Geschäftsplan.

4. Ein eigenes Einkommen erlaubt der Social-Entrepreneurship-Organisation zu wachsen.

5. Ein Verständnis von Social Entrepreneurship mit Fokus auf eigenes Einkommen passt gut zu den sprachlichen Konventionen unserer kapitalistischen Gesellschaften, in der Unternehmer/innen und Unternehmen mit marktwirtschaftlichen Aktivitäten assoziiert werden und allerhöchstens marginal mit politischen, sozialen oder künstlerischen Unternehmungen.

6. Der Ansatz verbindet sich gut mit einer marktliberalen Perspektive, für die soziale Probleme Externalitäten von Marktaktivitäten sind, die es zu internalisieren gilt (sei es über neue Regeln oder Produkte und Dienstleistungen). Damit Social-Entrepreneurship-Organisationen Märkte erweitern und vervollkommnen können, müssen sie mittelfristig ein eigenes Einkommen am Markt erzielen.

Diese Argumente für die Perspektive der "Earned-Income-School" werfen folgende Rückfragen und Einsprüche auf:

1. Es ist nicht notwendigerweise der Fall, dass ein eigenes Einkommen die finanzielle Existenz sichert, die Unabhängigkeit vergrößert, auf eine für den gesellschaftlichen Zweck effektive Weise diszipliniert und Wachstum fördert. Existenzsicherung kann zudem auch über Rücklagen und einen Stiftungsfonds erreicht werden. Unabhängigkeit mit Blick auf den sozialen Zweck kann durch die Erwartung von anderen Marktteilnehmern reduziert werden. Die Disziplinierung durch den Markt kann bedeuten, dass Ressourcen für das Erstellen von Business-Plänen und für damit verbundene Unternehmens-Wettbewerbe eingesetzt werden und nicht mehr zum Aufbau und zur Förderung zivilgesellschaftlicher oder politischer Netzwerke und

[32] Diese Autor/innen definieren "Earned Income" als „income derived from selling products and services. It is typically contrasted with philanthropic donations and government subsidies (Anderson / Dees 2006: 145).

Förderstrukturen. Wachstum und Wirkung können bei gesellschaftlichen Problemen auch durch Zivilgesellschaft und Politik übernommen werden. Kurz gesagt: Die Gründe für und wider sind stark kontext-abhängig.

2. Die Fokussierung auf Einkommen und Geschäftsmethoden führt tendenziell dazu, Management und Verwaltung als Schwerpunkte zu setzen. Dadurch wird die Unterscheidung zwischen Unternehmertum und Management / Verwaltung verwischt und genuin neue, „verrückte“ Ideen werden möglicherweise benachteiligt.

3. Mit Blick auf die öffentliche und private Förderung von SE bedeutet der Fokus auf Einkommen effektiv eine Verzerrung zugunsten marktfähiger Sozialunternehmen, die Absatz und Gewinn versprechen. Doch es gibt gesellschaftliche Probleme, die nicht mithilfe des Marktes angegangen werden können oder sollten. Daher besteht die Gefahr, ein Mittel (Einkommen) mit dem Zweck (Social Mission) zu verwechseln. So gesehen kann der oben angeführte Marktliberalismus ein Marktimperialismus werden, welcher den Markt und seine Austauschbeziehungen auf alle gesellschaftlichen Sphären ausdehnt. Damit wird eine „Grammatik“ sozialer Probleme gefördert, die diesen nicht gerecht werden kann.

Auch für die Perspektive der "Social-Innovation-School" lassen sich Argumente anführen:

1. Der Fokus auf Innovationen entspricht der von Ashoka geförderten radikalen Praxis, das heißt dem Fokus auf die neue Idee, die ein eigenes Einkommen als Mittel einsetzen kann, aber nicht muss. Da Existenzsicherung, Unabhängigkeit, Disziplinierung und Wachstum stark kontext-abhängig sind, ist der Fokus auf Innovation (in einem weiten Sinne) dem Phänomen angemessener.

2. Der Fokus auf Innovation bewahrt die Unterscheidung zwischen Unternehmertum und 2. Management/Verwaltung, die ihren Zweck in der Theorie (zur Erklärung von Wandel) wie auch in der Praxis (die Fähigkeiten von Unternehmer/innen sind nicht die von Management und Verwaltung) hat.

3. Der Fokus auf die Umsetzung von Ideen lässt offen, ob die Umsetzung der Idee eher eine Sache der Marktproduktion, der Politik, der Zivilgesellschaft oder einer Mischung aus allem ist. So bleiben Mittel und Zweck klar getrennt.

4. Der dynamische Fokus auf Ideen und deren Verbreitung sensibilisiert für die Genese von sozialen Problemstellungen in jeweils spezifischen Kontexten. Damit entsteht ein Verständnis dafür, dass Wirtschaft und Gesellschaft sich ständig erneuern und andere Formen des Wirtschaftens möglich sind und in der Vergangenheit möglich waren. Daher ist dieser Zugang relativ offen gegenüber den radikalen Forderungen mancher Social-Entrepreneurship-Organisationen, die nicht nach Marktkategorien formuliert sind, sondern mit Blick auf inhaltliche Ziele und Visionen (wie eine 100-prozentige Energieversorgung durch erneuerbare Energien oder ein neues Wasserparadigma mit maximaler Regenwasserretention).

Diese Argumente treffen ihrerseits auf Einsprüche:

1. Der Begriff Innovation ist notorisch vage. Der angebliche Vorzug einer Analyse von SE und ihren Innovationen im Gegensatz zu Management und Verwaltung ist daher in Wirklichkeit eine Schwäche: Es bleibt unbestimmt oder stark von subjektiven Entscheidungen abhängig, was denn nun als Social Entrepreneurship bezeichnet wird.

2. Der Fokus auf Ideen, die “die Welt verändern” (Bornstein 2004), (ver)führt dazu, Veränderungshoffnung auszurufen, die die Praxisakteure stark unter Druck setzt. Insofern Social Entrepreneurship häufig im Kleinen oder Regionalen wirkt (Then / Scheuerle / Schmitz 2010 für Deutschland), sind Enttäuschung und Desillusionierung vorprogrammiert.

Wie diese Auflistung unterstützender oder widersprechender Argumente zeigt, ist eine Unterscheidung und Abgrenzung von Schulen mit Vorsicht zu genießen. Sie dient lediglich der Orientierung und verweist auf zentrale Diskussionslinien. Es wäre allerdings zu einfach, auf ein Entweder-oder zu schließen. Vielmehr scheinen beide Denkschulen auf wichtige Aspekte jeweils mehr Gewicht zu legen.

Eine terminologische Möglichkeit, diese unterschiedliche Gewichtung hervorzuheben, bietet sich, indem von *Social Enterprise* bzw. sozialen Unternehmen gesprochen wird, wenn Organisationen mit einem (zumindest angestrebten) Markteinkommen gemeint sind, und von *Social Entrepreneurship* bzw. Sozialunternehmertum, wenn der Innovationsaspekt im Mittelpunkt stehen soll. Selbstverständlich gibt es auch Personen, Organisationen und Netzwerke, die eine primär soziale Ausrichtung verfolgen, innovativ sind *und* gewinnbringend arbeiten. Diese Schnittmenge ist aber eher die Ausnahme. Daher erlaubt die Unterscheidung, mehr Organisationen in der einen oder anderen Variante zu berücksichtigen, ohne verfrüht und willkürlich Organisationen als unpassend auszuschließen, was gerade mit Blick auf eine zunehmend ausgebaute öffentliche und private Förderlandschaft für SE wichtig ist. Die Unterscheidung folgt auch der internationalen Praxissprache, wie die Beispiele von Ashoka und der Social Enterprise Alliance zeigen.

„Sozial“ – schmückendes Beiwerk oder eine Sache expliziter normativer Theorie?

Forschung und Praxis zu SE gehen scheinbar häufig davon aus, das Adjektiv „sozial“ sei selbsterklärend und erfordere keine weitere Beachtung. Zumindest fehlt in den meisten Beiträgen zu SE eine nähere Bestimmung „des Sozialen“. Wie Albert Cho gezeigt hat, ist dies aber problematisch (Cho 2006). Erstens besteht die Gefahr der Tautologie, wenn “sozial” beispielsweise durch “soziale Mission” oder “soziale Innovation” definiert wird: Ein Teil des Explanandum wird einfach in das Explanans überführt. Während in der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung beispielsweise „Innovation“ hilft, Unternehmertum zu erklären, ist es wenig hilfreich, das Adjektiv „sozial“ mit Verweis auf „soziale Innovationen“ zu erklären. Die Frage stellt sich offensichtlich einfach erneut: Was ist das Soziale an sozialen Innovationen? Da gesellschaftliche Ziele und Maßnahmen in der Regel kontrovers sind, ist die Frage daher keineswegs „akademisch“, sondern wird mit Sicherheit beispielsweise bei jeder Vergabe von Förderressourcen und Regulationen zur Sprache kommen.

Zweitens besteht die Gefahr einer monologischen Vorgehensweise: „Sozial“ ist das, was die Social-Entrepreneurship-Organisation als sozial definiert. Dies setzt voraus, dass der Akteur bzw. seine oder ihre Absichten und Vorgehensweisen „gut“ sind. Eine solche Setzung bezeugt vielleicht den großen Vertrauensvorschuss, den Social-Entrepreneurship-Organisationen in der Öffentlichkeit genießen. Angesichts von Interessenkonflikten, Wertepluralismus und einer Öffentlichkeit, in der die am meisten Betroffenen häufig gar nicht zu Wort kommen, ist diese Vorgehensweise allerdings ebenfalls unbefriedigend.

Drittens ist es eine Frage der wissenschaftlichen Aufrichtigkeit, die eigene Position zu klären und normative Wertungen kenntlich zu machen. Dieser Anspruch ist auch in der SE-Forschung direkt praktisch relevant, da viele Institute nicht nur SE „beforschen“, sondern vermittels Wettbewerben, SE-Labs, Inkubatoren etc. zumeist „fördern“ und „unterstützen“ wollen.

Auch wenn eine umfassende Auseinandersetzung in Deutschland zur Bestimmung des „Sozialen" von SE bisher ausgeblieben ist – vielleicht weil das Phänomen einfach noch neu und relativ marginal ist (vgl. die im Abschnitt 3.2.1.3 festgestellte fehlende Auseinandersetzung auf Seiten der Zivilgesellschaft) –, ist die kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff „sozial" aus den folgenden Gründen bedeutsam:

1. Angesichts der zu erwartenden, weiter zunehmenden Förderung von Social Entrepreneurship sind mögliche Engführungen des Begriffs kritisch zu verfolgen: a) die Engführung von „sozial" auf soziale Dienstleistungen in Gesundheit, Pflege und Bildung – hier scheint das Problembewusstsein, soweit wir sehen können, schon fortgeschritten (vgl. die Engagementstrategie der Bundesregierung weiter oben) sowie b) die Vermischung des sozialen (d. h. gesellschaftlichen) Zwecks mit der Forderung, eigenes Einkommen zu erzielen, und damit eine bevorzugte Auswahl markt-affiner Initiativen.

2. Eine Initiative, vor allem wenn sie wachsen soll und ihre Ideen „skalierbar" sein sollen, hat soziale und ökologische Wirkungen auf die Zielgruppe wie auch auf Dritte und sie kann die Beteiligten und Betroffenen auf mehr oder weniger faire Weise einbinden (ein Punkt, der in der EU-Definition gut zum Ausdruck kommt). Auch diese Engführung auf den unmittelbaren sozialen Zweck unter Auslassung dieser weiteren Verantwortungsbereiche ist kritisch zu verfolgen.

Aus diesen Gründen ist unserer Ansicht nach eine umfassende Evaluation von SE erforderlich. Im Projekt GETIDOS arbeiten wir mit dem Fähigkeiten-Ansatz (Nussbaum 2011) und der Theorie starker Nachhaltigkeit (Ott / Döring 2008)[33], um eine solche umfassende Perspektive zu erreichen. Die Ethik kann so in der Konzeption von SE eine begleitende Rolle spielen. Dies erfolgt nicht so sehr, indem sie direkt präskriptiv benennt, was gut und gerecht sei, sondern indem sie zunächst komplexe und kontingente Wertfragen benennt (Young 2006; Lautermann 2009), eine ausreichend komplexe Sprache für die Erhellung von Wertfragen bereitstellt (Yujuico 2008; Ziegler 2010) und den Bezug zu spezifischen (auch) normativen Begriffen herstellt.[34] Dies kann auch die noch in den Anfängen steckende SE-Berichterstattung unterstützen.

Ebenso kann Forschung SE in größeren gesellschaftlichen Aufgaben verorten und damit versuchen, auch Räume für neue Ideen zu schaffen, um so den Anpassungsdruck gegenüber dem bereits Etablierten zu verringern. Ein wichtiges Beispiel hierfür ist die vom Rat für Nachhaltige Entwicklung erkannte Rolle von SE für eine nachhaltige Entwicklung (u. a. Seelos / Mair 2009).

---

33 U. a. Lodemann et al. (2010); Ziegler et al. (2012).

34 Aber bezieht sich „sozial" nicht einfach auf einen Akteur und dessen Herkunft aus einem bestimmten „Sektor"? Könnten wir nicht Social Entrepreneurs als Akteure aus dem Dritten Sektor oder der Zivilgesellschaft definieren (Nicholls 2010: 16)? Im oben eingeführten Verständnis von Social Entrepreneurship bzw. Sozialunternehmertum mit Fokus auf Innovation ist diese Vorgehensweise problematisch: Die organisationale Verfasstheit und Sektorzugehörigkeit war gerade keine Voraussetzung bei diesem Ansatz, sondern die gesellschaftliche Zielsetzung im Zusammenspiel mit einer neuen Idee. Wie Nicholls anmerkt, ist diese Perspektive "agnostic about the role of business" (Nicholls 2010: 17). Ebenso steht Social Enterprise und Soziales Unternehmen nicht für eine klare Akteurszuordnung im Sinne eines „Sektors". Auch ein „klassisches Geschäftsmodell" kann hier zugeordnet werden, wenn im Vordergrund ein soziales Ziel und nicht der Gewinn steht. Kurz gesagt, eine Abkürzung zur Bestimmung des Sozialen vermittels einer einfachen Sektorzuordnung scheint nicht zielführend.

4 Corporate Social Responsibility

Mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) wenden wir uns nun den etablierten unternehmerischen Akteuren zu. Der Ansatz gesellschaftlicher Verantwortung ruft Unternehmen dazu auf, die Zielrichtung ihrer Geschäftstätigkeit zu erweitern. Die sozialen und ökologischen („gesellschaftlichen“) Kosten wie auch Nutzen einzelbetrieblichen Gewinnstrebens sollen jeweils mit ins Kalkül genommen und somit zu wesentlichen Kriterien unternehmerischer Entscheidungen gemacht werden. Nicht zuletzt wegen der mangelnden „harten“ Regulierungsmöglichkeiten globaler Wirtschaftsprozesse, der so genannten Regulierungslücke, setzt CSR hierfür (zunächst) nicht auf weitere gesetzliche Bestimmungen. Vielmehr folgt das Konzept einem veränderten, „weichen“ Regulierungsverständnis, das „angesichts zunehmender Komplexität und Unsicherheit der Problemlagen vermehrt auf netzwerkartige Entscheidungsstrukturen mit hohem Grad an Freiwilligkeit“ (Arlt et al. 2007: 37) setzt. Es spricht also die Eigenverantwortung der Unternehmen an, ihre Produktionsprozesse und Produkte bzw. Dienstleistungen über freiwillige Selbstverpflichtungen gesellschaftlich verträglich und nützlich zu gestalten.

4.1 Abriss der historischen Entwicklung von CSR

Während das Label Social Entrepreneurship relativ jung ist, auch wenn es die Akteure, die heute mit ihm versehen werden, bereits zuvor gegeben hat, besteht in der Debatte um unternehmerische Verantwortung eine durchaus wahrnehmbare längere begriffliche und konzeptionelle Tradition. Die Anfänge hierzu liegen im Auftreten der modernen Unternehmung in den USA im frühen 20. Jahrhundert. Mit J. Maurice Clarks „The Changing Basis of Economic Responsibility“ (1916) und “The Socializing of Theoretical Economics” (1924), Chester I. Barnards „The Functions of the Executive“ (1938) und Theodore J. Kreps „Measurement of the Social Performance of Business“ (1940) fragten erste wegweisende Veröffentlichungen amerikanischer Autoren nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Clark beklagte insbesondere die zu der Zeit verbreitete Ablehnung unternehmerischer Verantwortung gegenüber dem Allgemeinwohl ("Economics of Irresponsibility")[35] und forderte stattdessen eine "Economics of Responsibility". In der auf Individualismus und Laissez-faire orientierten Wirtschaft zeigten die Unternehmen soziales Engagement wenn, dann vornehmlich zur Abwehr staatlicher Regulierung.

Das moderne Verständnis von CSR entwickelte sich in den 1950er Jahren – vor allem durch die Veröffentlichung von Howard Bowen („Social Responsibilities of the Businessman“; 1953). Ausgehend von der Frage, “what responsibilities to society can business people be reasonably expected to assume?”, formulierte er sein CSR-Verständnis: “[I]t refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“ (Bowen 1953: 6).

In den 1960er Jahren wurde der Begründungszusammenhang weiter gestärkt, insbesondere durch Keith Davis’ (1960: 70) Verknüpfung von Macht und Verantwortung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, bei ihren Entscheidungen und Handlungen zumindest teilweise über

[35] Beispielsweise bekräftigte der Michigan Supreme Court 1919 anlässlich eines Gerichtsfalls von Dodge gegen die Ford Motor Company, dass die Verantwortung eines Unternehmens allein darin bestünde, die Gewinne für ihre Shareholder zu erhöhen (Haigh/Hoffman 2012: 130).

die eigenen direkten ökonomischen oder technischen Interessen hinauszugehen, ist in deren gesellschaftlicher Wirkmächtigkeit begründet und wächst mit ihr. Das heißt, mit Macht kommt Verantwortung bzw. “[s]ocial responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power” (Davis 1060: 71). Dieser "Social-Power-Equation" folgt im Umkehrschluss das eiserne Gesetz der Verantwortlichkeit („Iron Law of Responsibility“): Sobald die Verantwortung, die aus der eigenen Machtposition innerhalb der Gesellschaft erwächst, nicht wahrgenommen wird, droht der Verlust der Macht (Davis 1960: 63). Ebenfalls in den 1960er Jahren wurde die Konzentration auf die Unternehmerperson aufgebrochen und der Fokus richtete sich, wie bei Joseph W. McGuire („Business and Society“; 1963) und Clarence C. Walton („Corporate Social Responsibilities“; 1967), zunehmend auf das Unternehmen, die Organisation. Auch der Begriff der Freiwilligkeit wurde eingeführt; hier lautete die Kernaussage: Unternehmen haben Verantwortung über wirtschaftliche und rechtliche Verpflichtungen sowie über die Unternehmensgrenzen hinausgehend und „sollten“ diese durchaus freiwillig übernehmen.

In den 1970er und 1980er Jahren dominierte allerdings der Shareholder Value Ansatz der Chicago School. Der zentrale Protagonist Milton Friedman stemmte sich erneut gegen die Argumentation, dass Unternehmen statt der Maximierung des einzelbetrieblichen Profits vielmehr die Förderung des Gemeinwohls anstreben sollten. Er fasste Unternehmensverantwortung in seinem Artikel im New York Times Magazine ("The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," September 1, 1970) wie folgt: “there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits”. Die Friedmansche Profitsteigerungslogik unterliegt zumindest regulativen und sozialen Konventionen lauteren Wettbewerbs, denn er fährt fort: “… so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud“ – eine Frage der guten Unternehmensführung. Anderen Autor/innen ging es jedoch weiterhin um eine breitere Bestimmung der Inhalte der Unternehmensverantwortung und der gesellschaftlichen Erwartungen, gerade wegen der aus verschiedenen Gründen unzureichenden Spielregeln. Erste empirische Studien wurden durchgeführt sowie Definitionen und Managementinstrumente (weiter-)entwickelt, die die Unternehmen dabei unterstützen sollten, ihre Verantwortung zu erkennen und wahrzunehmen (Committee for Economic Development (CED) 1971; Holmes 1976; Freeman 1984; Frederick 1987). Insbesondere ging es um die Konkretisierung und die Begründung einer gegenüber dem Shareholder-Value-Ansatz erweiterten Sicht auf die Frage: „Verantwortung gegenüber wem?“. Sie wird seither im CSR-Konzept wesentlich durch den Stakeholder-Ansatz (Freeman 1984) bestimmt, aber auch durch andere normative Konzeptualisierungen, orientiert an Gerechtigkeit, nachhaltiger Entwicklung, Gemeinwohl etc.

Die 1990er Jahre sind vor allem durch das Überschwappen der Debatte nach (Kontinental-) Europa[36] sowie – eng damit verbunden – das Zusammentreffen des bisherigen CSR-Diskurses mit der Debatte um das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung geprägt (Loew et al. 2004). Ausgangspunkt ist dabei die Brundtland-Definition der World Commission on Environment and Development (WCED 1987: 43), die 1992 auf der Rio-Konferenz zu einem Leitbild künftiger wirtschaftlicher und gesell-

[36] CSR wird in Europa erst seit den 1990er Jahren mit stärkerer Aufmerksamkeit verfolgt und institutionalisiert – beispielsweise in der Wirtschaft durch die Gründung von „CSR Europe“ (1995), in der Politik durch das Grünbuch der EU-Kommission zu CSR (2001) oder in der Wissenschaft durch die Gründung der „Academy of Business in Society“ (EABIS, 2001/02). Davor wurde die soziale Verantwortung von Unternehmen nicht negiert, sondern unter dem Dach des „Rheinischen Kapitalismus“ oder der „Sozialen Marktwirtschaft“ sogar stärker reguliert; ganz zu schweigen von den Vorstellungen einer gesellschaftsdienenden Rolle der Wirtschaft in den früheren sozialistischen Staaten Europas. Von CSR war gleichwohl in Europa keine Rede – insbesondere nicht von CSR als einem Managementansatz.

schaftlicher Entwicklung erhoben wurde. Nachhaltige Entwicklung zielt demzufolge als eine gesamtgesellschaftliche, globale Entwicklungsvorstellung auf soziale Gerechtigkeit, ökologische Verträglichkeit und ökonomische Stabilität ab. Auf unternehmerischer Ebene finden sich diese Forderungen in der sogenannten triple bottom line (Elkington; people – planet – profit) wieder. Unternehmen sollen neben den wirtschaftlichen Zielen im Prozess ihrer Wertschöpfung dafür sorgen, das ökologische und soziale Kapital zu erhalten. Als zentrale Verantwortungsbereiche ergeben sich damit für Unternehmen die sozial und ökologisch verträgliche Gestaltung von Beschäftigung, Produktionsprozessen, Produkten, Lieferketten sowie des gesellschaftlichen Umfelds.

Die mittlerweile breite Übernahme des Konzepts CSR folgt aus der Anerkennung verschiedener Problemlagen. Zum einen führt „die Globalisierung“ in Teilen zu weiterer Handelsliberalisierung, mehr wirtschaftliche Akteure agieren zunehmend global und der internationale Wettbewerb verschärft sich. Staatliche Eingriffsmöglichkeiten sind dabei begrenzt: Globale Wirtschaftsprozesse werden durch die bestehenden rechtsverbindlichen nationalstaatlichen Regelungen nicht im Ganzen erfasst; internationale Politikvereinbarungen sind kaum durchsetzungsfähig und gehen selten über den kleinsten gemeinsamen Nenner hinaus (Lang 2006: 1). Diese globalisierungsbedingte Regulierungslücke betrifft die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitswirkungen von Unternehmenshandeln in besonderem Maße. Dadurch verschärfen sich die sozialen und ökologischen Missstände, während gleichzeitig die vielfältigen gesellschaftlichen Problemlösungskompetenzen nicht in deren Abbau einbezogen werden. Damit steigt also der Handlungsdruck, den auch die Unternehmen wahrnehmen. Daneben werden die Forderungen nach unternehmerischer Transparenz und Rechenschaftslegung lauter und drängender, Regulierungs- und Standardisierungsinitiativen nehmen zu. Dies resultiert unter anderem aus einer Schwerpunktverschiebung in der öffentlichen Problemwahrnehmung: Soziale und ökologische Belastungen werden spürbarer und bedeutsamer, Beispiele unverantwortlichen und unlauteren Unternehmenshandelns werden sichtbarer und führen zu einem Vertrauensverlust in wirtschaftliche „Eliten“ (Stichwort: Corporate Governance Crisis). In vielen Fällen wirkt aber vor allem Nachahmung als Treiber. Daraus erwächst zunehmend eine Abwandlung der engen Friedmanschen Perspektive auf die Unternehmensverantwortung gegenüber den Shareholdern: *The business of business is not alone making profit, but being responsible and accountable for how to make this profit*.

Gleichwohl folgt die breite unternehmerische Praxis nicht zwingend den geschilderten konzeptionellen Vorstellungen und wahrzunehmenden Problemlagen. Und auch wenn diese hier in gebündelter Abfolge dargestellt wurden, sind die Debatten über das Verständnis von CSR längst nicht geschlossen, sondern werden im Gegenteil forciert wie auch breiter ausgetragen.

4.2 CSR als umstrittener Begriff

So wie Social Entrepreneurship ist daher auch CSR als “umstrittener Begriff” zu sehen. Der Appell an die Unternehmen, Eigen – Verantwortung für die gesellschaftlichen Wirkungen ihrer Geschäftstätigkeit wahrzunehmen, kann dabei als allgemein geteilte Vorstellung auf der vagen Ebene des Begriffsverständnisses gelten. Es besteht zudem Übereinstimmung darin, dass es hierbei nicht den einen Ansatz für alle Unternehmen geben kann, sondern die konkrete CSR-Strategie und die Handlungsfelder von den jeweiligen tatsächlichen Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten auf die Gesellschaft sowie von den gesellschaftlichen Entwicklungen, die das Unternehmen als Chancen oder Risiken betreffen können, abhängig sind. Dennoch sind der Rahmen und das Gerüst zu erstellen, innerhalb dessen ein Unternehmen seine Verantwortungsbereiche festlegt. Dieser Verantwortungsraum ist jedoch bislang nicht fixiert, sondern wird vielmehr, ausgehend von bestimmten Rahmenwerken, von den verschiedenen relevanten Akteursgruppen unterschiedlich weit geöffnet

und begründet. Ihre Antworten auf Fragen wie der Verantwortung gegenüber wem (räumliche, zeitliche Reichweite, *scope*), wofür (Themen, Handlungsfelder) und in welchem Maße (Belastungen verringern, Lösungen generieren) fallen häufig auseinander und müssen verhandelt werden; zudem greifen die Verantwortungsräume einer Vielzahl von Akteuren ineinander und sind somit als relativ und dynamisch zu begreifen (vgl. den Beitrag von Meyer in diesem Band).

Um diese konzeptionellen Kontroversen aufzuzeigen, skizzieren wir im Folgenden, wie sich die verschiedenen Akteursgruppen vor allem in Deutschland zu diesen Fragen zum Thema Unternehmensverantwortung verhalten und ob bzw. welche Anstrengungen sie unternehmen, die Debatte aktiv zu gestalten. Wir haben an dieser Stelle die Arbeitnehmervertretungen ergänzt, da ein „deutsches Verständnis" gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung nicht ohne den etablierten Partner im sozialen Dialog gedacht werden kann. Aufgrund der im Vergleich zu SE längeren und breiteren Debatten um CSR gilt hier umso mehr, dass wir lediglich einen Ausschnitt der Positionen und Aktivitäten wiedergeben können. Es sei daher erläuternd und einordnend auf entsprechende Überblicks-Veröffentlichungen verwiesen.[37] Anschließend zeigen wir auf, inwieweit die Positionen der CSR-Praxis ihren Widerhall in den akademischen Debatten um CSR finden bzw. welche Unterstützung die Praxis in der Weiterentwicklung von CSR erhält.

Zuvor jedoch möchten wir noch darauf hinweisen, dass auch die zunächst geschlossene Frage nach dem Adressaten des Konzepts der *Corporate* Social Responsibility zunehmend geöffnet wird: Beispielsweise richtet sich die ISO 26000 ausdrücklich an alle Arten von Organisationen und spricht daher allgemein von *Social Responsibility*, die auch von der öffentlichen Hand oder zivilgesellschaftlichen Organisationen übernommen werden sollte (International Organization for Standardization: 2010). Wir plädieren in diesem Sinne dafür, auch Social-Entrepreneurship-Initiativen unter dem Aspekt ihrer gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme als Organisationen und in ihren Beziehungen zu ihren Wertschöpfungspartnern zu betrachten und nicht allein ihre jeweiligen Innovationen und Lösungsbeiträge zu würdigen (vgl. Abschnitt 3.2.2). Aber das ist bereits eine „Schnittstellenfrage"; blicken wir zunächst auf das unternehmensbezogene Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung.

4.2.1 CSR aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen

4.2.1.1 Politik

Die Mitgliedsländer der Europäischen Union entwickelten Anfang der 2000er Jahre ein gemeinsames Verständnis von Unternehmensverantwortung sowie eine CSR-Strategie, die quasi vermittelnd zwischen der wettbewerbsbezogenen Lissabon-Strategie und der nachhaltigkeitsorientierten Göteborg-Strategie der EU steht. Das 2001 veröffentlichte Grünbuch der EU bezeichnet CSR allgemein als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren [und damit] über die bloße Gesetzeskonformität ‚mehr' [zu] inves-

[37] Z. B. Matten / Moon 2004; 2008 (Perspektive Regulierungskontext, Fokus Ländervergleich im CSR-Verständnis); Moon et al. 2012 (Perspektive Regulierungskontext, Fokus EU-Ländervergleich von CSR-Politiken und deren Wirkung); CSR-Europe 2010 (Perspektive Unternehmen, Fokus Länderüberblick zu CSR-Politiken, Akteuren und Themen); Burckhardt 2011 (Perspektive Zivilgesellschaft, Fokus deutsche CSR-Debatte und internationale „soziale Frage"); Delbard 2011 (Perspektive Arbeitnehmervertretungen, Fokus Ländervergleich im CSR-Verständnis); Europäische Kommission 2011 (Perspektive Regulierungskontext, Fokus EU-Länderkompendium zu CSR-Prioritäten) und Visser / Tolhurst 2010 (Perspektive Regulierungskontext und Praxis, Fokus Regionaler und Ländervergleich zu CSR-Kontext, -Akteuren, -Fallstudien).

tieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (KOM(2001) 366 endgültig: 7). Dieses Verständnis war recht vage gehalten und rief beispielsweise bei zivilgesellschaftlichen Organisationen und Arbeitnehmervertretungen starke Befürchtungen hervor, dass die bestehende Regulierung durch CSR aufgeweicht würde. In einer weiteren EU-Mitteilung von 2011 wurde es allerdings präzisiert und verschärft. Demnach besteht grundsätzlich eine Verantwortung der Unternehmen „für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (KOM(2011) 681 endgültig: 7) und zwar sowohl hinsichtlich der Schaffung gemeinsamer Werte für Shareholder, weitere Stakeholder und die Gesellschaft insgesamt als auch hinsichtlich der Verringerung von Belastungen. Sie kann zudem nur glaubhaft wahrgenommen werden, „wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden“ (KOM(2011) 681 endgültig: 7). Die EU arbeitet ferner daran, die Spielregeln für die Unternehmen zu modifizieren, und denkt unter anderem über eine Verpflichtung zur unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung, neue Anforderungen an die Ausgestaltung von Selbst- und Ko-Regulierungsmechanismen (wie Kodizes und freiwillige Selbstverpflichtungen auf Unternehmens- oder Branchenebene) oder Nachhaltigkeitskriterien für die öffentliche Auftragsvergabe nach.

Die EU-Politik findet ihren Niederschlag in den – zum Teil vorlaufenden, zum Teil nachvollziehenden – nationalen CSR-Politiken der Mitgliedsländer.[38] In Deutschland erfolgte relativ spät die Zuordnung einer ministeriellen Verantwortung für CSR, die seit 2007 beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) liegt. Der späte Einstieg in das Thema ist teilweise dadurch begründet, dass der Raum für freiwillige Unternehmensverantwortung als eng und der Mehrwert damit als gering wahrgenommen wurde: Die Rolle des Staates in der sozialen Marktwirtschaft war vergleichsweise stark, das Niveau der faktischen Unternehmensleistungen eher hoch, da Teilaspekte der Unternehmensverantwortung – beispielsweise gegenüber den Mitarbeiter/innen oder der Umwelt – bereits seit langem Gegenstand der (harten) Regulierung waren. Im Oktober 2010[39] legte dann die Bundesregierung unter Federführung des BMAS eine eigene „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR“ vor. Der Aktionsplan bezieht sich direkt auf die Definition des EU-Grünbuchs und hebt zugleich den unternehmerischen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung heraus, wenn er formuliert: „Corporate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft. CSR bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern einbeziehen“ (BMAS 2010a: 2).[40] Zur Förderung von CSR in Deutschland sieht der Aktionsplan unterschiedliche Maßnahmen vor – da das BMAS ein starkes Interesse an einer möglichst breiten Verankerung von CSR in der Wirtschaft hat, zielt es derzeitig mit seinen Förderaktivitäten vor allem auf den Mittelstand. Verantwortliches Unternehmenshandeln soll so Bestandteil des „Made in Germany“-Qualitätsverständnisses werden.

---

38 Für EU-Ländervergleiche zur Motivation und Ausgestaltung von CSR-Politiken vgl. CSR Europe 2010; Europäische Kommission 2011; Brown / Knudsen 2012; Moon et al. 2012.

39 Parallel zur o.g. Nationalen Engagementstrategie.

40 Während im Aktionsplan CSR das verantwortliche Kerngeschäft im Vordergrund steht, wird das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen im Rahmen von Corporate-Citizenship-Aktivitäten hauptsächlich über die Engagementstrategie der Bundesregierung thematisiert (Bundesregierung 2010).

Der Verabschiedung des Aktionsplans war ein Multistakeholder-Forum des BMAS vorausgegangen („Nationales CSR-Forum“, einberufen im Januar 2009), das ein gemeinsames Verständnis von CSR in Deutschland erarbeitete und einen „Empfehlungsbericht“ an die Bundesregierung verfasste (BMAS 2010b). Beide Dokumente betonen den „freiwillig, aber nicht beliebig“-Charakter, den „CSR in Deutschland“ haben soll. Hierfür werden allgemeine CSR-Handlungsfelder wie Markt, Umwelt, Arbeitsplatz und Gemeinweisen mit spezifischeren Erwartungen an die Unternehmen verknüpft. Gleichzeitig wird eine weitere Reglementierung über die bereits bestehenden Regelungen in den einzelnen Rechtsbereichen hinaus nicht angestrebt. Dies wirkt auch in den Bereich der Berichterstattung hinein: Eine Pflicht zur Veröffentlichung von CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten, wie sie auf EU-Ebene diskutiert und in einigen EU-Ländern bereits in Teilen umgesetzt wird, lehnt die Bundesregierung ab. Um hier dennoch eine stärkere Verbindlichkeit zu erreichen, hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung, ein Beratungsgremium der Bundesregierung, im Oktober 2011 seinen Nationalen Nachhaltigkeitskodex vorgelegt (RNE 2011). Der Kodex zielt auf eine höhere Transparenz und bessere Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen und gibt hierfür einen fokussierten Berichtsrahmen sowie eine konkrete Umsetzungshilfe vor. Eine ursprünglich avisierte rechtliche Verankerung des Kodex’ wurde allerdings im Laufe des Stakeholder-Verfahrens zu dessen Entwicklung von der Mehrzahl der beteiligten (Wirtschafts- und Finanzmarkt-) Akteure abgelehnt. Die aus der SE-Debatte bekannten Fragen nach (innovativen) Lösungsbeiträgen und gesellschaftlicher Wirkung werden im Rahmen der CSR-Politik erstmals durch den neu eingeführten CSR-Preis der Bundesregierung stärker in den öffentlichen Blick gerückt.[41]

4.2.1.2 Wirtschaft

Die Unternehmen, Unternehmensverbände und unternehmenseigenen Stiftungen in Deutschland haben ein in Teilen stark auseinander fallendes Verständnis vom unternehmerischen Verantwortungsraum. Die zentrale Konfliktlinie ist einerseits: Wie viel und welche Art von Regulierung verträgt bzw. braucht das Thema und wie entstehen gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle?, aber auch: Liegt der Fokus auf Belastungen und Lösungsbeiträgen, die mit dem Kerngeschäft einhergehen, oder geht es stärker um unternehmerische Beiträge im breiteren gesellschaftlichen Umfeld (gesellschaftliches Engagement, *Corporate Citizenship*[42])?

Thematische Vorgaben und Orientierung für ihre CSR-Politiken erhalten die (Groß-)Unternehmen durch international anerkannte Leitlinien für Unternehmensverantwortung. Hierzu zählen Initiativen wie der UN Global Compact[43] oder die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen[44]. Grundlage solcher Rahmenwerke sind in der Regel international anerkannte Arbeits- und Sozialstandards wie ILO-Kernarbeitsnormen[45] oder die UN-Menschenrechtskonvention[46]. Die Rahmenwerke,

---

41 http://www.csr-preis-bund.de, letzter Zugriff 22.01.2013.

42 Es bestehen unterschiedliche Verständnisse, Unter- und Zuordnungen von CSR und Corporate Citizenship (CC): CC erscheint mal als Überbegriff für das Aktivwerden von Unternehmen im Rahmen ihrer Verantwortung als „Bürger“, mal synonym zu CSR, mal als Spezifikation eines bestimmten CSR-Handlungsfelds, das Aktivitäten wie Corporate Giving, ~Sponsoring, ~Volunteering, ~Foundations, z. T. Cause Related Marketing umfasst (Matten et al. 2003; Garriga / Melé 2004: 57; Loew et al. 2004; Matten / Moon 2004; 2008). Wir gehen hier von letzterem Verständnis aus.

43 http://www.unglobalcompact.org, letzter Zugriff 22.01.2013.

44 http://www.oecd.org/daf/inv/mne/, letzter Zugriff 22.01.2013.

45 http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm, letzter Zugriff 22.01.2013.

46 http://www.un.org/depts/german/grunddok/ar217a3.html, letzter Zugriff 22.01.2013.

Standards und Normen finden auch Eingang in die Leitlinien für die CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie die der Global Reporting Initiative (GRI)[47] oder des IÖW/future-Rankings[48] der Nachhaltigkeitsberichte deutscher Unternehmen, die den Unternehmen – zusammen mit einer Vielzahl von Multistakeholder-Initiativen und Branchenkodizes – ebenfalls Orientierung für nachhaltiges und transparentes Handeln bieten. Um die unterschiedlichen Initiativen unter einem globalem Dachverständnis für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und anderen Organisationen zu bündeln, wurde ein internationaler Normierungsprozess angestoßen, der in den im November 2010 veröffentlichten „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung" (ISO 26000:2010 der International Organization for Standardization)[49] mündete. In dieser (nicht zertifizierungsfähigen) Norm beschreiben sieben Kernthemen die Verantwortungsbereiche von Organisationen. Diese sind: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange sowie regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds. Sie werden durch insgesamt 37 Handlungsfelder konkretisiert.

In ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten und CSR-Berichten beziehen sich die deutschen Unternehmen großenteils auf die grundlegenden Rahmenwerke und Handlungsfelder und sie verweisen auf den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, der durch ihr CSR-Engagement und damit vor allem im Kerngeschäft erbracht werden soll (IÖW / future 2010a; 2010b; 2012a; 2012b). Die deutsche Umwelt- und Sozialgesetzgebung hat die Anforderungen an das Kerngeschäft jedoch bereits an vielen Punkten verbindlich eingefasst, sodass andererseits mit Verweis auf das CSR-Charakteristikum, *über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinaus* aktiv zu werden, in der Praxis häufig der Bereich des gesellschaftlichen Engagements (Corporate Citizenship) überbetont wird. Dies lässt sich auch an den unternehmerischen Stiftungsaktivitäten – prägend im CSR-Diskurs ist vor allem die Bertelsmann-Stiftung[50] – ablesen. Es wird dadurch bestärkt, dass sich transnational agierende deutsche Unternehmen auch in (schwächeren) Regulierungskontexten mit anderen CSR-Verständnissen bewegen, in denen CSR weniger stark auf das Kerngeschäft bezogen wird (Matten / Moon 2004).

Auch die obersten Interessenvertretungen der Unternehmen in Deutschland, namentlich die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), fassen CSR zunächst als wichtigen unternehmerischen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung auf. „Die Wahrnehmung von am Gemeinwohl orientierten Aufgaben ist aber eine freiwillige und zusätzliche Leistung der Unternehmen" (BDA et al. 2011: 2), deren Aufgabe in erster Linie sei, die „eigene[…] Wirtschaftlichkeit im globalen Wettbewerb" (ebd.) langfristig zu sichern. Sie begrüßen eine möglichst große Bandbreite an unternehmerischen CSR-Praktiken und Kommunikationsmöglichkeiten und lehnen Regulierungen im Rahmen von CSR, die die Gestaltungsfreiheit der Unternehmen – z. B. bei der Erarbeitung von Verhaltenskodizes oder in der Nachhaltigkeitsberichterstattung – einschränken, ab (BDA et al. 2011; DIHK 2012; zum Meinungsbild von Unternehmen zur Pflichtberichterstattung siehe auch Gebauer / Rotter 2009; Ge-

47 https://www.globalreporting.org/, letzter Zugriff 22.01.2013.

48 http://ranking-nachhaltigkeitsberichte.de, letzter Zugriff 22.01.2013.

49 http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546, letzter Zugriff 22.01.2013.

50 http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-152DA278-A2FD04E3/bst/hs.xsl/461.htm, letzter Zugriff 22.01.2013.

bauer / Glahe 2011). Die Verbände engagieren sich sowohl in europäischen als auch deutschen politiknahen bzw. politikgetragenen Gestaltungsforen (z. B. European Alliance for CSR[51], Nationales CSR-Forum[52]) und initiieren oder unterstützen nationale Austauschforen für Unternehmen (wie econsense[53], das Deutsche Global Compact Netzwerk[54] oder UPJ[55], ein Netzwerk von Unternehmen und gemeinnützigen Mittlerorganisationen). Darüber haben die Verbände das Verständnis von CSR auf EU-, aber insbesondere auf deutscher Ebene stark (mit-)geprägt. Sie sehen den auf Freiwilligkeit zielenden CSR-Ansatz als den richtigen Weg, um nicht nur einen eigenen Beitrag der Wirtschaftsakteure zur nachhaltigen Entwicklung zu formulieren und zu kommunizieren, sondern insbesondere Differenzierungspotenziale im Wettbewerb zu erarbeiten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Rolle von Politik und Verbänden sei es, hierfür den Erfahrungsaustausch und das Best-Practice-Lernen zu unterstützen, was sie unter anderem über die Internet-Plattform CSR Germany erreichen wollen. In diesem Sinne kritisieren sie die jüngeren Entwicklungen auf EU-Ebene als einseitige Abkehr vom gemeinsam erarbeiteten Verständnis. Sie wenden sich gegen jegliche Regulierungsvorschläge, aber insbesondere gegen die Perspektive (bspw. der neuen EU-CSR-Definition), dass durch Unternehmensaktivitäten (auch) Belastungen für die Gesellschaft entstehen. Einen starken Fokus legen sie auf das unternehmensexterne gesellschaftliche Engagement, „[d]as freiwillige, pro-aktive CSR-Engagement von Unternehmen, das darauf abzielt, gesellschaftlichen Missständen entgegenzuwirken, deren Entstehung nicht in dem Verantwortungsbereich der Unternehmen liegt“ (BDA et al. 2011: 6). Auch hier wirkt also eine Verzerrung zugunsten tendenziell unbestimmter Corporate-Citizenship-Aktivitäten.

In ihren Beiträgen zu den CSR-bezogenen Debatten, beispielsweise um die Entwicklung und Gestaltung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex‘ des RNE, rücken große wie kleinere deutsche Vorreiterunternehmen allerdings den Bezug von Nachhaltigkeit zum Kerngeschäft immer mehr in das Zentrum ihres CSR-Verständnisses. Sie sind national wie international systematisch über die Breite der relevanten CSR-Handlungsfelder aktiv und wollen vor allem über nachhaltig orientierte Produktinnovationen Wertschöpfung für sich und die Gesellschaft generieren. Der Ansatz dahinter ist, sowohl Risiken und Belastungen zu minimieren als auch Chancen und Lösungsbeiträge zu stärken. Anders als die großen Interessenverbände formulieren diese Unternehmen durchaus auch konkretere Erwartungen an die Rahmensetzung wirtschaftlichen Handelns. Sie sehen die Rolle der Politik darin, verbindliche Zielsetzungen zu formulieren, damit daraus für die Unternehmensebene die erforderlichen Zielbeiträge und eine entsprechende Handlungsorientierung abgeleitet werden können. Mit langfristig ausgerichteten Instrumenten sollten Anreize zur verbindlichen Zielerfüllung gesetzt werden, die Art der Zielerreichung (beispielsweise die einzusetzende Technologie) jedoch freigestellt bleiben. Dabei steht also auch für diese Unternehmen im Vordergrund, das Thema Nachhaltigkeit *eigenverantwortlich* anzusteuern. Sie gehen davon aus, dass Nachhaltigkeit ohnehin als Teil des Wertekanons eines Unternehmens verstanden werden muss, um im Fall von Zielkonflikten Orientierung (für Management und Mitarbeiter/innen) zu geben. Bei Nichterfüllung der Zielsetzungen durch die Wirtschaft sollte jedoch der Staat eingreifen. Insgesamt sollten jedoch vor

51 http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html, letzter Zugriff 22.01.2013.

52 http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/nationales-csr-forum.html, letzter Zugriff 22.01.2013.

53 http://www.econsense.de, letzter Zugriff 22.01.2013.

54 http://www.globalcompact.de/, letzter Zugriff 22.01.2013.

55 http://www.upj.de, letzter Zugriff 22.01.2013.

allem durch die Herstellung gerechter und gleicher Wettbewerbsbedingungen (Level Playing Field) die Sichtbarkeit und Bewertbarkeit der engagierten Unternehmen am Markt gewährleistet werden (vgl. auch die Argumente zur Pflichtberichterstattung in Gebauer / Rotter 2009; Gebauer / Glahe 2011).

Die Unterschiede in den Leistungsniveaus und Meinungen der Unternehmen und ihrer Interessenvertretungen haben recht lehrreiche Pendelbewegungen im Entwicklungsprozess für den Deutschen Nachhaltigkeitskodex des RNE provoziert, die vor allem die Frage der Verbindlichkeit und damit Sanktionsmacht eines solchen Kodex' tangierten. Solche Debatten werden gerade mit Blick auf die EU-Ebene weiterhin mit Verve geführt werden, insbesondere weil sich das Interesse an einem „spezifisch deutschen" Verständnis angesichts globaler Problemlagen, Wirtschafts- und Politikprozesse ausgewogen sowohl der regionalen als auch der globalen Herausforderungen sozialer, ökologischer und ökonomischer Art annehmen muss.

4.2.1.3 Arbeitnehmervertretungen

Arbeitnehmervertretungen wie Gewerkschaften, Betriebsräte usw. sind die „Hüterinnen der sozialen Frage" und in Europa, insbesondere in Deutschland, als Sozialpartner fest in ein zum Teil stark reguliertes System industrieller Beziehungen eingebunden. Sie sind damit wesentliche Stakeholder[56] von Unternehmen und knüpfen thematisch direkt an die Frage der „neuen" Unternehmensverantwortung mit deren Blick auf insbesondere internationale Mitarbeiterinteressen und Lieferantenbeziehungen an. Schließlich sind grundlegende Rahmenwerke für CSR wie die ILO-Kernarbeitsnormen oder die OECD-Richtlinien[57] aus gewerkschaftsübergreifenden Initiativen bzw. daraus entstanden, dass gewerkschaftliche Positionen zentral in supranationale Organisationen und Regulierungsprozesse eingebracht wurden. Gleichwohl ist das Interesse von Arbeitnehmervertretungen an CSR eher verhalten und der Blick auf die Debatte außerordentlich kritisch: Der Charakter der Freiwilligkeit, der im CSR-Verständnis eingeschrieben ist, lässt die Arbeitnehmervertretungen befürchten, dass die Schwerpunktsetzung und das Niveau der Aktivitäten in Unternehmen beliebig schwanken und das bisher Erreichte, also die erkämpften verbindlichen Arbeits-, Sozial- und Mitbestimmungsstandards, aufgeweicht wird. Die teilweise Überbetonung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten – auch in der breiten öffentlichen Rezeption des Themas CSR – verhindert, dass Arbeitnehmervertretungen hier überhaupt einen weiteren Ansatz für die „soziale Frage" sehen; eher halten sie CSR auch in diesem Punkt für kontraproduktiv, da es den Unternehmen (vermeintlich) die Möglichkeit gibt, sich allein schon über Spenden und Sponsoring als „sozial verantwortlich" darzustellen.

Auch aus anderer Perspektive erscheint CSR den Arbeitnehmervertretungen nicht als eine lang erwartete und unabdingbare Stärkung des sozialen Dialogs: Zum einen haben sie in den letzten Jahren ihre eigene Internationalisierung vorangetrieben und zu CSR parallele Initiativen aufgesetzt.

---

56 Unter Rückgriff auf die Stakeholderkategorisierungen unter anderem von Mitchell et al. (1997) verweist Delbard (2011) darauf, dass Arbeitnehmervertretungen in der Literatur mal mehr, mal weniger als wesentliche (interne) Stakeholder in Betracht gezogen werden. Während ihre Stellung im industriellen Gefüge in den USA beispielsweise nachrangig ist, verfügen Arbeitnehmervertretungen in Kontinental-Europa über ausreichend Legitimation, Macht sowie die grundsätzliche Anerkennung der Dringlichkeit ihrer Themen auf Arbeitgeberseite, um als wesentliche Stakeholdergruppe betrachtet zu werden.

57 Die Gewerkschaften sehen die OECD-Leitlinien als „den [bislang] umfassendsten Bezugsrahmen für die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung in sozialen und ökologischen Fragen" (DGB 2012: 9) an und heben insbesondere den Mechanismus der Beschwerdestelle als wertvoll hervor.

Unter anderem entwickelten Gewerkschaften und transnational agierende Unternehmen eine Reihe von Internationalen Rahmenvereinbarungen für globale soziale Mindeststandards (International Framework Agreements, IFAs); in vielen Großunternehmen entstanden Europa-, Konzern- oder Weltbetriebsräte, die die internationale „soziale Frage" schlagkräftiger, gleichwohl auf geübte Weise in Aushandlung mit den Unternehmen angehen. Zum zweiten ist der Blick betrieblicher Arbeitnehmervertretungen dennoch eher auf die Verteidigung akuter Standortinteressen als auf die Gestaltung konzernweiter, internationaler Beschäftigungsbedingungen gerichtet. Nicht zuletzt hierbei gerät mit dem breiten Stakeholder-Ansatz der Status der Arbeitnehmervertretungen als *dem* Verhandlungspartner der Unternehmen ins Wanken, sodass beispielsweise Betriebsräte eine Akteurs- und Themenkonkurrenz auf der betrieblichen Ebene fürchten.

Gewerkschaften und Betriebsräte in Deutschland haben das Thema CSR und dessen Entwicklung lange ignoriert bzw. abgelehnt – länger und strikter als Arbeitnehmervertretungen in anderen europäischen Ländern (Delbard 2011).[58] Aktivitäten in dem Feld waren und sind häufig vom Engagement einzelner Akteure in den Gewerkschaften und in den Unternehmen sowie von der jeweiligen Branchen-, Unternehmens- bzw. Mitbestimmungskultur[59] abhängig. Der thematische Schwerpunkt liegt dabei weiterhin auf der „sozialen Frage", konkret auf Arbeitsrechten und Sozialstandards an den nationalen Standorten, daneben zunehmend auf Arbeits- und Menschenrechten an internationalen Standorten; zum Teil stellen Arbeitnehmervertretungen über die Teilnahme an zivilgesellschaftlichen Netzwerken oder internationalen Multistakeholderinitiativen die Verknüpfung mit ökologischen Themen her.

Solche und andere Formen der Kooperation zwischen Arbeitnehmervertretungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen finden verstärkt erst seit Ende der 1990er Jahre statt (Arlt et al. 2007: 44). Im CSR-Kontext ist hier vor allem das Netzwerk zur Corporate Accountability zu nennen (s. Abschnitt 4.2.1.4). Hierüber bringen die Arbeitnehmervertretungen vor allem Forderungen nach mehr Verbindlichkeit und größerer Reichweite unternehmerischer Verantwortung in den CSR-Diskurs ein. In diesem Sinne sieht der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) die neue CSR-Mitteilung und -Definition der EU-Kommission als hilfreich, wenn auch weiterhin nicht ausreichend umsetzungsorientiert und verbindlich an. Im gewerkschaftlichen Positionspapier zur Mitteilung kritisiert der DGB insbesondere, dass die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen an Gestaltungs- und Umsetzungsprozessen weiterhin nicht in einer Weise gedacht wird, die ihrer Bedeutung für die praktische CSR-Politik gerecht würde (DGB 2012: 6). Unternehmen sprechen sie die Legitimität ab, „ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft allein festzulegen" (ebd.). Dies signalisiert gleichzeitig, dass die Gewerkschaften, oder zumindest ihr Dachverband, ihren eigenen Zugang zu CSR überarbeitet haben und eine aktive Rolle – zum Beispiel in der Entwicklung von Rahmensetzungen und CSR-Strategie-Prozessen, beim Monitoring und in der Berichterstattung – für sich sehen. Aber auch wenn die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer/innen die neuen Entwicklungen auf EU-Ebene stärker befürworten, als es die Arbeitgeberseite tut, und im deutschen Mitbestimmungsmodell ein „hohes Potenzial für die Nutzung von CSR"[60] ausmachen, stellen sie die Rolle

---

58 Für einen Überblick über Positionen europäischer Arbeitnehmervertretungen siehe auch Beaujolin 2004; Haunschild / Preuss / Matten 2006 und Vitols 2011.

59 Die Wahrscheinlichkeit einer aktiven Beteiligung z. B. von Betriebsräten an CSR-Strategien und -Maßnahmen ist höher bei Unternehmen mit ohnehin starker Mitbestimmungskultur (Hauser-Ditz/Wilke 2004; Mutz / Egbringhoff (2006); Zimpelmann / Wassermann 2012).

60 DGB-Website „Was ist Corporate Social Responsibility" unter http://www.dgb.de/themen/++co++31590e62-2b00-11df-6376-001ec9b03e44/, letzter Zugriff 20.02.2013.

von CSR und allgemein freiwilligen Vereinbarungen nach wie vor infrage. Sie sehen diese bestenfalls als einen Zwischenschritt auf dem Weg zur verbindlichen unternehmerischen Verantwortung und Rechenschaft bzw. als Ergänzung gesetzlicher und tariflicher Regelungen, für deren Ausbau sie sich weiterhin primär einsetzen.

4.2.1.4 Zivilgesellschaft

Eine ganz ähnliche Position vertreten viele Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGOs), auch wenn sie sich deutlich stärker an der Gestaltung dieses „Zwischenschritts" beteiligen. Die zentralen Interessen von ZGOs an CSR sind, die Breite der sozialen und ökologischen Themen in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse einzubringen und an Aushandlungsprozessen auf Unternehmensebene, aber auch zur Rahmensetzung und Regulierung unternehmerischen Handelns beteiligt zu werden (und die Regulierungslücke zu schließen). Hinter Letzterem steht für eine Vielzahl von ZGOs zunächst das Anliegen, Unternehmen für die sozialen und ökologischen Belastungen und Schäden, die aus ihren Aktivitäten resultieren, zur Verantwortung zu ziehen und haftbar zu machen. In Netzwerken, Politikforen und auf gemeinsamen Plattformen agieren sie daher als Anwälte für mehr Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit unternehmerischen Handelns sowie als *Watchdogs* und *Information Broker* für unternehmerisches Fehlverhalten und Rechtsverstöße.

Daneben gestalten sie aber auch maßgeblich Runde Tische und Multistakeholder-Initiativen zur Entwicklung von Branchenstandards und -Kodizes[61] und bieten sich als (kritische) Partner im Stakeholder-Engagement von Unternehmen an. Hierüber wollen sie in Verhandlung mit den Unternehmen deren Verantwortungsraum entwerfen, aber innerhalb dessen auch deren (oder auch die eigenen) Handlungsmöglichkeiten und -befähigungen erweitern. Nicht selten erfahren die zivilgesellschaftlichen Akteure in derartigen Prozessen jedoch die Machtschiefe und die Begrenztheit ihrer eigenen Wirkmächtigkeit beispielsweise in die Unternehmen hinein. Allerdings sind auch die Positionen der gesellschaftlichen Stakeholdergruppen oft konkurrent, wenn beispielsweise Klimaschutz- gegen Arbeitsplatz- oder Naturschutzinteressen oder wenn global wirksame ökologische Leistungen der Unternehmen gegen nationale soziale Kosten gestellt werden. Zudem wird das kooperative Vorgehen einzelner ZGOs zum Teil stark kritisiert, wie auch insgesamt die Frage: Kooperation oder Konfrontation? spürbar in ihre Debatten um CSR hinein wirkt (vgl. Den Hond / De Bakker 2007).

Auch unter den ZGOs, die in Deutschland agieren, verläuft eine Trennlinie entlang dieser Frage (vgl. Vitols 2010). Auf der einen Seite stehen diejenigen ZGOs (und auch Social Entrepreneurship Organisationen, SEOs), die mit einzelnen Unternehmen zusammenarbeiten. Sie wollen entweder im Rahmen von Corporate Citizenship die eigenen Ressourcen und Möglichkeiten erweitern oder über Konsultations- und Gestaltungsprozesse in das Unternehmen hineinwirken. Letzteres wird derzeit in Pilotprojekten tief in das Kerngeschäft von Unternehmen getrieben – mit dem Ziel, auf der Basis von gemeinsam vereinbarten Entwicklungszielen eine nachhaltigkeitsorientierte strategische Neuaufstellung des Unternehmens zu erarbeiten (z. B. WWF und Edeka[62]). Auf der anderen

---

61 Multistakeholder-Initiativen für Branchenstandards sind beispielsweise Clean Clothes Campaign (CCC), Ethical Trading Initiative (ETI), Forest Stewardship Council (FSC), Marine Stewardship Council (MSC), Common Code for the Coffee Community (4C) etc.

62 http://www.edeka.de/EDEKA/de/edeka_zentrale/verantwortung/nachhaltigkeit/wwf/edeka_nachhaltigkeit.jsp, letzter zugriff 05.04.2013.

Seite werden Kampagnen gegen Unternehmen gefahren, Boykottaufrufe initiiert oder für eine härtere Regulierung des Unternehmenshandelns lobbyiert. „Verbindliche Unternehmensverantwortung“ ist beispielsweise das Ziel des Netzwerks CorA (Corporate Accountability[63]), eines Zusammenschlusses von derzeit 51 Organisationen, darunter Menschenrechtsorganisationen, Gewerkschaften, kirchliche und entwicklungspolitische Organisationen, Verbraucher- und Umweltverbände sowie weitere Organisationen mit sozial- und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen. Gemeinsam mit der europäischen Dachorganisation, der European Coalition for Corporate Justice (ECCJ[64]), arbeitet CorA unter anderem an der Neugestaltung von Haftungsregelungen für europäische Unternehmen bei deren Auslandsaktivitäten. Zu ihren Forderungen gehören in diesem Zusammenhang eine erweiterte Haftungspflicht[65], Berichts- und Publizitätspflichten sowie Reformen im Prozessrecht.[66]

Wie die Arbeitnehmervertretungen äußern also auch zivilgesellschaftliche Stakeholder ein starkes Interesse daran, es nicht den Unternehmen selbst zu überlassen, wie sie ihren Verantwortungsraum wahrnehmen und ausfüllen. Auch sie setzen darauf, die Regulierungslücke zu schließen und Unternehmen zu verpflichten, Verantwortung für ihre Geschäftstätigkeit auf den Weltmärkten zu übernehmen und dies offenzulegen. Dabei bringen die zivilgesellschaftlichen Akteure allerdings eine größere Bandbreite an Themen und eine starke internationale Perspektive in die Debatten um den Verantwortungsraum der Unternehmen ein. Sie sind zudem früher als die Arbeitnehmervertretungen in Aushandlungs- und Gestaltungsprozesse unter dem Dach von CSR eingetreten, um ihre Positionen und Interessen in die CSR-Praxis einzubringen, und verfolgen eine größere Vielfalt von Ansätzen und Strategien, um ihre Ziele zu erreichen: als *Watchdogs,* Aktivisten und Lobbyisten, bei der Entwicklung und Prüfung von Standards oder auch als Berater von Unternehmen. Zudem nutzen ZGOs den CSR-Boom, um über Unternehmensspenden, -sponsoring und andere Formen der Unterstützung die eigenen Aktivitäten voranzutreiben. Sie treten also einerseits als konfrontativ-treibend agierende externe Stakeholder auf, die teilweise über ein hohes Mobilisierungspotenzial in Richtung Gesellschaft und Konsument/Innen verfügen. Andererseits zeigen sie großes Interesse an kollaborativem Vorgehen, um so genannte Win-Win-Konstellationen hervorzubringen, aus denen gesellschaftliche Wertbeiträge entstehen können – allerdings auch hier noch mehrheitlich im Bereich Corporate Citizenship.

4.2.2 Debatten

Der historische Abriss und der Überblick über die Akteurspositionen zu CSR haben gezeigt: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist eine seit längerem verhandelte Fragestellung, die im Grunde bereits viele Weichenstellungen erfahren hat, in der Praxis jedoch noch immer kontrovers diskutiert wird. Sie rührt unmittelbar an gewachsenen Verständnissen der Rolle von Unternehmen innerhalb der Gesellschaft, die sich wie Glaubenssysteme gegenüberstehen. Die damit einhergehende Unentscheidbarkeit teilt CSR im Übrigen mit anderen umstrittenen Begriffen wie Nachhaltigkeit und Wachstum (Steurer 2001; 2010). Akademische Beiträge versuchen, über ver-

63 http://www.cora-netz.de/, letzter Zugriff 22.01.2013.

64 http://www.corporatejustice.org, letzter Zugriff 22.01.2013.

65 Die Erweiterung richtet sich zum einen auf eine Art ‚Mütter haften für ihre Töchter‘-Regelung, zum anderen auf eine erweiterte Sorgfaltspflicht auch bei Leistungen der Zulieferer.

66 http://germanwatch.org/de/download/3008.pdf, letzter Zugriff 20.02.2013.

schiedene disziplinäre Zugänge einen Begründungszusammenhang herzustellen und den Verantwortungsraum für Unternehmen zu bestimmen. Selbstverständlich folgen auch sie normativen Setzungen und wissenschaftlichen Paradigmen, die sie dem einen oder anderen „Glauben“ nahe stellen. Die Forschung und Literatur zu CSR hat sich mit einer großen Menge an Beiträgen zugleich stark ausdifferenziert. Meta-Studien wie die von Elisabet Garriga und Domènec Melé (2004) oder Andy Lockett, Jeremy Moon und Wayne Visser (2006) versuchen, die Entwicklung, Orientierungen und Ansätze der CSR-Forschung nachzuzeichnen und zu kategorisieren.[67] Indem wir uns sowohl auf die geschilderten kontroversen Akteurspositionen als auch auf die Erkenntnisse dieser Meta-Studien zur CSR-Literatur beziehen, wollen wir insbesondere zwischen Beiträgen unterscheiden, die sich primär an gesellschaftlichen Problemen einerseits oder am unternehmerischen Bestehen im Wettbewerb andererseits orientieren. Wir werden daher im Folgenden CSR als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung sowie CSR als *Business Case* bzw. Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit betrachten – eine Gegenüberstellung, die durchaus der von der „Social-Innovation-School“ und der „Earned-Income-School“ im Kapitel zu Social Entrepreneurship vergleichbar ist.[68]

CSR als unternehmerischer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung

Hierunter fallen diejenigen Debattenbeiträge, die (ausdrücklich oder auch eher indirekt) als Treiber und Unterstützer nachhaltiger Entwicklungen in den Unternehmen wirken wollen und sich dabei an den Umsetzungserfordernissen der Praxis ausrichten.[69] Häufig erfolgt hier mehr oder weniger eine Gleichsetzung von CSR mit nachhaltiger Unternehmensführung. Damit wird der Verantwortungsraum tendenziell sowohl räumlich als auch zeitlich breit gefasst und mit einer Vielzahl von Themen und Handlungsfeldern konkretisiert. Darin werden Aktivitäten verortet, die sowohl die Belastungen,

---

67 Lockett, Moon und Visser analysierten 2006 den Status der CSR-Forschung in der Managementliteratur, die zwischen 1992 und 2002 veröffentlicht wurde. Ihre Meta-Analyse zeigte, dass in dem Kanon der CSR-relevanten Themen insbesondere ökologische und ethische Fragestellungen dominierten, die sich zum einen an den damaligen Umsetzungs-Agenden der Unternehmen orientierten und zum anderen vor allem quantitativ-empirische oder nichtnormativ-theoretische Ansätze verfolgten. Auch wenn sich in der “CSR-in-management literature” (Lockett et al. 2006: 132) insgesamt empirische und theoretische Arbeiten die Waage hielten, ließ sich über die Zeit ein Anstieg der theorieorientierten Artikel erkennen, wenngleich hierbei keine bestimmte Schule oder Methode dominierte. Um CSR vor allem auch als das “applied management topic” (Lockett et al. 2006: 120), das es ist, in der Managementforschung und -lehre zu stärken und Unternehmen in der Umsetzung zu unterstützen, gründeten internationale Business Schools zusammen mit Unternehmen die „Academy of Business in Society“ (EABIS; Grundsteinlegung 2001). Hierüber wurde seither eine Vielzahl von anwendungsnahen Forschungsprojekten und Projekten zur Unterstützung der universitären Lehre umgesetzt (http://www.eabis.org). In einer weiteren Meta-Studie zur CSR-Literatur versuchten Garriga und Melé, dominierende Denkschulen oder Theoriestränge in der CSR-Forschung auszumachen. Ihnen zufolge gruppierte sich die Mehrzahl der theoretischen Beiträge um vier Aspekte: (1) die Beförderung des langfristigen ökonomischen Erfolgs durch CSR (instrumentelle Ansätze), (2) den verantwortungsvollen Umgang von Unternehmen mit Macht (politische Ansätze), (3) die Identifikation und Integration gesellschaftlicher Erwartungen in die Unternehmensführung (integrative Ansätze) sowie (4) normativ-ethische Begründungszusammenhänge (ethische Ansätze) (Garriga / Melé 2004: 63f.).

68 Im Grunde lässt sich hier eine Analogie zu den oben eingeführten SE-Schulen finden. Aus der Perspektive der "Earned-Income-School" ist eine Social-Entrepreneurship-Organisation ein Markteilnehmer oder sollte es zumindest mittelfristig werden. Das „Soziale“ von SE zielt damit letztlich auf eine Veränderung des Marktes (aus marktliberaler Perspektive können zusätzlich noch SE akzeptiert werden, die die „Spielregeln“ des Marktes ändern, also Externalitäten internalisieren und damit neue Märkte erschließen). Aus der Perspektive der "Social-Innovation-School" gibt es historisch gewachsene Strukturen (bestimmte Märkte, politische Systeme, zivilgesellschaftliche Organisationsformen etc.), in deren Rahmen Innovationen entstehen, die inkremental verbessern, institutionell verändern oder gar gesellschaftlich transformieren.

69 Anmerkung zur Einordnung: Wir positionieren uns mit unserer eigenen Arbeit in der Nachhaltigkeitsforschung und verorten uns daher bei den (auch normativen) Beiträgen, die CSR und SE als unternehmerische Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung bewerten und fördern wollen.

die von den ökonomischen Wertschöpfungsprozessen der Unternehmen ausgehen, verringern als auch zunehmend darüber hinaus gehende gesellschaftliche Lösungen generieren sollen:

Der Verantwortungsraum von Unternehmen wurde mit Blick auf gesellschaftliche Erwartungen insbesondere über integrative und ethische Ansätze (Garriga/Melé 2004) neu gestaltet und begründet. Dabei waren es weniger die grundlegenden Diskussionen von Begründungszusammenhängen beispielsweise in der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die breit in die CSR-Praxis hinein wirkten. Vielmehr bedurfte es der konkreten Übersetzung in fassbare Management-Leitbilder (wie im Fall der Triple Bottom Line (Elkington 1997) oder des wiederbelebten (allerdings stark vereinfachenden) Bilds des „Ehrbaren Kaufmanns“[70]) sowie in Management-Konzepte und -Methoden (wie im Beispiel des Umwelt-, Nachhaltigkeits- bzw. Integrierten Managements oder des Stakeholder-Ansatzes). Insbesondere bei der Frage der Stakeholder-Identifikation und -Beteiligung erhielt die Unternehmenspraxis Anstoß und Unterstützung von der Wissenschaft.[71] Die Beiträge beförderten zunächst den erweiterten Blick auf Betroffene und deren Betroffenheiten bzw. Interessen und systematisierten die Ableitung relevanter Themen, Beteiligungsformate und -stufen.

In Fortführung dessen wurde der unter anderem durch die Triple Bottom Line- und Stakeholder-Perspektiven grob bestimmte Verantwortungsraum über integrative und zum Teil politische Ansätze (vgl. Garriga/ Melé 2004) in Themen und Handlungsfelder herunter gebrochen: Der Themenkanon wurde hergeleitet und ausformuliert, innerhalb der Themen wurden jeweils mögliche Zielvorstellungen, Indikatoren und Kriterien im Stakeholder-Dialog diskutiert (z. B. Loew et al. 2004). Zugleich wurden Instrumente – häufig in Zusammenarbeit mit Pionierunternehmen – zur Umsetzung, Bewertung und Offenlegung entwickelt bzw. erweitert und teilweise auch in Normungsprozesse eingebracht (z. B. Methoden und Kriterien des Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeits-Controllings und der -Berichterstattung; vgl. BMU et al. 2007). In Ergänzung der vielfältigen Multistakeholder-Initiativen der Praxisakteure trugen diese Arbeiten zu einem besseren Verständnis dessen bei, was innerhalb des Verantwortungsraums von Unternehmen liegt, und sie befähigten Unternehmen, ihren Status Quo zu analysieren, weiterzuentwickeln und zu kommunizieren. Innerhalb des in der Regel breit gefassten Verantwortungsraums wurde mehrheitlich auf die parallele bis integrative Behandlung sozialer, ökologischer und ökonomischer Themen gezielt, auch wenn letztlich ökologische Themen und Entwicklungen dominierten (Lockett et al. 2006).

Die aktuellen Weiterentwicklungen in der internationalen Management- bzw. CSR-Literatur sind – in Bewertung des bisherigen Erreichten – noch einmal mehr darauf ausgerichtet, darauf hinzuwirken, einen gesellschaftlichen Lösungsbeitrag von Unternehmen herbeizuführen.[72] Ihre Inspiration ziehen sie aus Vorreiter-Beispielen – sie extrahieren nachahmenswerte Muster und wollen deren Grundzüge in den Alltag möglichst vieler Unternehmen überführen. Sie sind damit ein potenzielles Vehikel, um Pionier-Ideen aus den Nischen in die Breite zu tragen. Ihr Ausgangspunkt ist der Gedanke, dass sich Akteure, zumal Unternehmen, daran messen lassen müssen, inwiefern und in-

---

70 Vgl. http://www.der-ehrbare-kaufmann.de. Das spricht im Grunde auch eine wettbewerbsstrategische Positionierung an, will aber zunächst als Leitbild auf verantwortliches Handeln aus unternehmerischem Selbstverständnis hinwirken.

71 Vgl. beispielsweise Ackerman 1973; Preston / Post 1975; 1981; Sethi 1975; Jones 1980; Freeman 1984; 1994; Evan / Freeman 1988; Donaldson / Preston 1995; Mitchell et al. 1997; Rowley 1997; Agle / Mitchell 1999; Kochan / Rubinstein 2000; Post / Preston / Sachs 2002; Freeman / Phillips 2002; Oxley Green / Hunton-Clarke 2003; Phillips et al. 2003.

72 Unter anderen Freeman / Velamuri / Moriarty 2006; Austin / Reficco 2009; Hahn / Figge 2011; Laszlo / Zhexembayeva 2011; Visser 2011; 2012; Elkington 2012; Haigh / Hoffman 2012.

wieweit sie mit ihrer Existenz und ihren Aktivitäten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Ihre – zum Teil eher vermittelte als ausdrückliche – Motivation ergibt sich insbesondere daraus, dass ihnen bisherige Ansätze zur CSR nicht radikal genug sind und die Verantwortung für nachhaltiges Handeln regelmäßig zwischen den Akteuren („die“ Unternehmen, „die“ Konsument/innen, „die“ Politik) hin und her geschoben wird. Ihre Ansätze denken daher unternehmerische Wertschöpfung noch einmal neu und bringen dafür zum einen Vorsorge und Verantwortung mit Innovation und unternehmerischem Handeln zusammen. Sie diskutieren zum anderen die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und die Rolle von Gesellschaft für Unternehmen sowie insgesamt den Transformationsbedarf der Wirtschaft. Und schließlich wollen sie vor allem die Entscheidungstragenden in den Unternehmen motivieren, ihre gesellschaftliche Rolle radikaler und verantwortlicher wahrzunehmen.

Diese CSR fortschreibenden Ansätze sind unterschiedlich weit gehend und normativ verankert, aber es lassen sich gemeinsame Grundzüge extrahieren: Ihr Anspruch ist es, Ansätze von „CSR light“ und Corporate Citizenship im Sinne reiner *Charity*-Orientierung zu überwinden und die Art und Weise des Wirtschaftens grundlegend zu transformieren. In Rückbindung an echte gesellschaftliche Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsziele soll nicht nur einzelbetrieblicher, sondern gleichzeitig gesellschaftlicher Wert generiert werden (*Impact)* und zwar entlang der gesamten Kette gemeinsam mit den Wertschöpfungspartnern (*Co-Generation*, *Co-Creation*). Dafür sollen durch progressive Allianzen und sektorübergreifende Partnerschaften (*Collaboration*) Schlüsselkompetenzen, Ressourcen und Fähigkeiten aller Akteure wirksam eingesetzt werden. Daraus sollen Innovationen entstehen, die tatsächliche Lösungen für soziale, ökologische und ökonomische Herausforderungen sowie Produkte zur Befriedigung dringender (Grund-)Bedürfnisse darstellen, die unterversorgten Bevölkerungsschichten und Regionen offenstehen (*Social Innovation*) und zudem als Best Practice-Beispiele andere Akteure inspirieren. Im Fokus der Ansätze steht also eine gemeinsame Wertschöpfungsverantwortung und eine stärkere Verschränkung ökonomischer und gesellschaftlicher Wertschöpfung (als *Blended Value*-Verständnis; s. Emerson 2003; 2006; Elkington 1997; Ferguson[73]).

Die Grenzen zu Social Entrepreneurship im oben vorgestellten Sinne sind hier mehr denn je fließend, was sowohl an der Begriffswahl als auch an den Autor/innen-Beispielen deutlich wird. Doch nicht erst mit diesen jüngeren Arbeiten diskutiert die Management- und CSR-Literatur gesellschaftlich ausgerichtetes Unternehmertum. Allerdings war (und ist) das Verständnis hinter Begriffen wie *Ecopreneurship*, *Sustainable* oder eben *Social Entrepreneurship* in der Management-Forschung durchaus verschieden von dem in „der“ SE-Forschung, wie wir sie oben betrachten.[74] Die Managementforschung sieht Social Entrepreneurs als (strategisches) Unternehmensphänomen. SEs sind demnach zum einen gesellschaftlich bzw. wertorientierte Unternehmensgründer/innen und damit kleine, aber aufstrebende CSR-Unternehmen: CSR und SE „are father and son“ (London 2008: 314). Zum anderen werden als SEs bereits etablierte, in der Regel mittelständische, von den Gründerpersonen getriebene *Cutting-Edge* CSR-Unternehmen bezeichnet. In beiden Fällen werden sie als Vorbilder analysiert, die den Markt (nicht weniger, aber auch nicht mehr), in den sie eintreten bzw. in dem sie agieren, transformieren wollen (Schaltegger 2002; London 2008; Choi / Gray

---

73 Theodosia H. Ferguson von Sustainable Ventures wird der Begriff der Integrated Bottom Line zugeschrieben (http://www.sustainabilitydictionary.com/integrated-reporting/, letzter Zugriff 08.04.2013.

74 Vgl. Schaltegger / Petersen 2001; Schaltegger 2002; Schaper 2002; Elkington 2006; Choi/Gray 2008; London 2008; Fuller / Tian 2006; Austin / Reficco 2009; Peterson / Jun 2009; York / Venkataraman 2010; Schaltegger / Wagner 2011.

2008): als „new breed of entrepreneurs who will become the norm“ (Choi / Gray 2008: 350).[75] Hierin sind die Beiträge der „Earned-Income-School“ näher als der „Social-Innovation-School“ und sie stellen den Übergang zu ‚CSR als Wettbewerbsbeitrag‘ dar.

CSR als Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit

Neben der Frage, was Unternehmen zu gesellschaftlichen Entlastungen und Problemlösungen beitragen können und sollten, wird auch diskutiert, welche Relevanz eine (fehlende) CSR-Orientierung für die unternehmerische Existenzsicherung hat und wie dieser Beitrag erfasst und strategisch gestaltet werden kann (*Business Case*). Damit fällt der Blick prioritär auf Unternehmens- und Shareholder-Interessen, die vermittelt über die zielgerichtete Befriedigung der Interessen weiterer Stakeholder bedient werden können – oder nicht. Der Verantwortungsraum und die einzelnen Handlungsfelder und Aktivitäten bestimmen sich hier aus einer Wahrnehmung gesellschaftlichen Drucks, der sich in Wettbewerbsrisiken oder -chancen niederschlägt:

Vielfach wird CSR in diesem Zusammenhang als eine Frage der *guten* Unternehmensführung diskutiert und mit Steuerungs- und Managementansätzen der Unternehmensführung verknüpft (z. B. Harjoto / Jo 2011). Um die Prozesse und die Ergebnisse von Unternehmenssteuerung und -kontrolle zu verbessern, wurden einerseits der engen Prinzipal-Agenten-Perspektive Ansätze gegenüber gestellt (neben dem Stakeholder Model (v. a. Freeman 1984; 2004; Blair 1995) hier v. a. das Stewardship Model (v. a. Donaldson / Davis 1994; Davis et al. 1997)), die neben den Eigentümern von Unternehmen weiteren Interessengruppen legitime Entscheidungs-, Kontroll- und Monitoring-Relevanz zumessen (vgl. Turnbull 1997). Darüber hinaus werden Fragen von lauterem Wettbewerbsverhalten und Transparenz sowie Konflikt-, Beziehungs- oder Risikomanagement als Aspekte unternehmerischer Steuerungs- und Leistungsfähigkeit betrachtet. Dies bildet auch den zentralen Anknüpfungspunkt für die Unternehmensbewertungen der Finanzmarktakteure im Rahmen so genannter Nachhaltigkeits-Ratings.

In diesem Sinne versuchen die hier zuzuordnenden instrumentellen und strategischen Ansätze (vgl. Garriga/ Melé 2004), CSR in die Gewinnerzielungslogik von Unternehmen zu übersetzen und insbesondere den Zusammenhang zu unternehmerischem Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu bestimmen.[76] Die Vielzahl von quantitativen Studien, die beispielsweise den Beitrag von CSR (als *Corporate Social Performance*) zum Unternehmenserfolg (als *Corporate Financial Performance*) analysieren, führt jedoch zu keinem eindeutigen Ergebnis. Die Studien verweisen lediglich auf positive, neutrale oder auch negative, dabei häufig veränderliche Beziehungen zwischen stark unterschiedlich reagierenden Einzelindikatoren beider Performance-Bereiche.[77] Eine Korrelation zwischen der gesellschaftlichen und der einzelunternehmerisch-finanziellen Leistung nachzuweisen, scheint mittlerweile ein eher akademisches als tatsächliches unternehmerisches Bedürfnis zu sein. „Was bringt CSR?“ ist für die Unternehmen zwar durchaus eine häufige Frage zum Einstieg in das Thema. Die Antwort darauf entscheidet tatsächlich jedoch selten über die Implementierung – gera-

[75] Dies klingt vertraut nach J. Gregory Dees’ “Social Entrepreneurs are one special breed of leader” (2001: 5), wenngleich das Mainstreaming-Potenzial durch Choi und Gray offenbar optimistischer eingeschätzt wird.

[76] Vgl. Carrol 1979; Wartwick / Cochran 1985; Wood 1991; Swanson 1995; Hart 1995; Hart / Christensen 2002; Porter / Kramer 2002; Prahalad / Hammond 2002.

[77] Vgl. Waddock / Graves 1997; McWilliams / Siegel 2000; Dowell / Hart / Yeung 2000; Orlitzky et al. 2003; Menguc / Ozanne 2005; Schwerk 2007; Arx / Ziegler 2008; Hull / Rothenberg 2008; Manescu 2010.

de aufgrund der kaum fassbaren Kausalitäten und der geringen Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse. Gleichwohl schlagen sich die Analysen und resultierenden Debatten in instrumentellen Weiterentwicklungen beispielsweise der Stakeholder-Analysen in Richtung von Materialitätsbewertungen nieder, die einen unternehmensstrategischen Zugang zur Frage der Wesentlichkeit von Themen und Handlungsfeldern suchen.

Aktuell weiterführende, auf den Business Case fokussierte Ansätze kritisieren insbesondere, dass CSR dennoch häufig eine geringe unternehmensstrategische Einpassung erhält und sowohl Zielkonflikte als auch vor allem der Beitrag von Programmen und Maßnahmen zum Unternehmenserfolg zu wenig beachtet werden. Beispielsweise ist der bereits zu Beginn dieses Beitrags erwähnte Ansatz von Michael E. Porter und Mark R. Kramer (2006; 2011) auf einen deutlich erhöhten Beitrag *strategischer* CSR zur Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet. Die Autoren argumentieren, dass es einem Unternehmen nur so gut geht wie den jeweiligen Standortgemeinden, deren Prosperität aber nicht durch Spenden und Sponsoring des Unternehmens, sondern durch strategisch ausgerichtete, gemeinsame Wertschöpfung gefördert wird. Im Ergebnis und in klarer Abgrenzung zu CSR und Nachhaltigkeit – zumindest in Porters und Kramers engem Tue-Gutes-Verständnis der Konzepte (vgl. Fn. 2) – und damit letztlich auch zu den oben genannten weiterführenden Ansätzen sollen auf *effiziente* Weise ökonomischer wie auch gesellschaftlicher Wert entstehen. Dessen Bestimmung ist Gegenstand wichtiger, jedoch bislang nur vereinzelter Weiterführungen der quantitativen Debatten (vgl. Hardi et al. 2012; Porter et al. 2012). Neben einer Renaissance der Methodenarbeit zur Quantifizierung vor allem ökologischer Belastungen durch Unternehmen oder Produkte (z. B. produktbezogene Fußabdrücke; ökologische Gewinn- und Verlustrechnung) zielen Erwartungen an die Forschung auch auf eine gesellschaftsbezogene Inwertsetzung verantwortlichen Unternehmenshandelns wie beispielsweise bei der Diskussion der gesellschaftlichen Wirkung von CSR.

Wie in Bezug auf die „Social-Innovation-School“ und die „Earned-Income-School“ gilt auch hier: Die Abgrenzung von Beiträgen dahingehend, ob sie einer „Schule“ – hier: Begründungszusammenhang – entstammen, CSR also entweder aus gesellschaftlicher oder aus unternehmerischer Notwendigkeit begründen, ist nur als Tendenzaussage zu fassen. Auch sind die Autor/innen mit ihren variierenden Beiträgen, Formulierungen und Weiterentwicklungen nicht immer stabil zu verorten. Resultierende Überlappungen oder fließende Übergange können die Umstrittenheit des CSR-Begriffs jedoch nicht auflösen. Vielmehr verstärken die Uneindeutigkeiten in der Verortung Missverständnisse, Vorbehalte oder Engführungen zum Begriff in der Öffentlichkeit – schließlich verweisen (auch lediglich tendenziell) unterschiedliche Begründungszusammenhänge für CSR auf variierende Vorstellungen zum Verantwortungsraum. Da beispielsweise das Verhältnis von CSR und Corporate Citizenship in der unternehmerischen und politischen Praxis sowie in der öffentlichen Wahrnehmung noch immer verschwimmt, bleibt es eine Herausforderung, CSR breit als einen über das (strategische) gesellschaftliche Engagement hinausgehenden Ansatz im unternehmerischen Kerngeschäft zu positionieren. Kritik an CSR in Konzeption und Umsetzung muss diese Umstrittenheit immer mitdenken und benennen.

5 An der Schnittstelle von SE und CSR: Lern- und Transfermöglichkeiten

Bei unserem Anliegen, Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility zu verknüpfen, gingen wir zunächst von der Annahme aus, dass es eine Schnittstelle gibt, die sich durch das unternehmerische Element beider Konzepte einerseits und ihren gesellschaftlichen Anspruch andererseits öffnet. Auf der vagen Ebene der Begriffsverständnisse traten zunächst vor allem die unterschiedlichen Ansatzpunkte beider Konzepte hervor: SE startet bei der Frage des „Was und Wofür: Welche gesellschaftlichen Probleme und Bedürfnisse bestehen und was für ein (innovativer, unternehmerischer) Beitrag muss und kann hier geleistet werden?“, CSR bei der Frage des „Wie und Warum: Wie muss und kann unternehmerisches Handeln gesellschaftlich verantwortlich gestaltet werden und wie und in welchem Handlungsrahmen ist das zu begründen?“. Dementsprechend werden die Debatten in den einzelnen Fach- bzw. Praxis-Gemeinschaften mit unterschiedlichen Foki geführt.

Der genauere Blick auf die Positionen in den jeweiligen Forschungs- und Praxisgemeinschaften zeigte jedoch zweierlei: Gespeist aus den unterschiedlichen Ansatzpunkten bestehen vor allem aus der Perspektive eines Nachhaltigkeitsbeitrags der Akteure jeweils geradezu komplementäre Leerstellen und Entwicklungsbedarfe, die einen genaueren Blick auf „das Gegenüber“ empfehlenswert machen. Darüber hinaus ließen sich in den jeweiligen Debatten durchaus parallel laufende Diskursstränge ausmachen, die eine weitere Differenzierung des Transferbedarfs und der -Möglichkeiten je nach Auslegung oder Schule innerhalb von SE und CSR erforderlich machen. Wenn wir nun auf Basis der separat durchgeführten Diskussion einige Vorschläge zur Schnittstelle von SE und CSR machen, betonen wir zunächst besonders die gegenseitigen Lernmöglichkeiten, die das Potenzial der beiden Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung erhöhen können. Gemeinsame Themen sehen wir hierfür insbesondere in diesen Bereichen:

1) Organisationale Verantwortung und Problemorientierung

Die derzeitigen Standards und Leitlinien für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen umfassen soziale, ökologische sowie auf die Unternehmensführung bezogene Themen- und Handlungsfelder. Sie ermöglichen so im Grunde einen ganzheitlichen Blick darauf, wie die Unternehmen sowohl gesellschaftliche Beiträge über ihre Produkte und Leistungen erbringen als auch Verantwortung für die entlang der Wertschöpfungskette entstehenden Belastungen übernehmen. Social-Entrepreneurship-Organisationen legen bislang ihren Fokus vor allem auf ihre Innovationen und Problemlösungsbeiträge. Die mit der Organisation sowie ihren Prozessen und Interaktionen entstehenden sozialen und ökologischen Belastungen oder Fragen der guten Organisationsführung werden eher punktuell betrachtet.[78] Um sich auf Dauer Vertrauen und Legitimation zu erarbeiten und in der Summe einen positiven gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, müssen jedoch auch sie umfassend und im Dialog mit ihren Stakeholdern Verantwortung für die Auswirkungen ihres Tuns übernehmen. Hierfür können sie sich an den unternehmensbezogenen Leitlinien bzw. an der organisationsoffenen ISO 26000 orientieren und Managementansätze, Erfassungs- und Bewertungs-

[78] Die Gestaltung der Stakeholderbeziehungen beispielsweise spielt zwar in den verschiedenen Traditionssträngen der sozialen und solidarischen Wirtschaft in Europa eine prominente Rolle (Defourny/Nyssens 2010), nicht jedoch in dem über Ashoka und andere eingeführten SE-Verständnis.

methoden sowie Umsetzungs- und Monitoring-Instrumente aus dem unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement übernehmen. Besondere Herausforderungen ergeben sich dabei aus den geringeren eigenen Kapazitäten und der stärker kollaborativen Aufstellung von Social-Entrepreneurship-Organisationen. Als längerfristige gemeinsame und grundlegende Herausforderung für SE und CSR zeigt sich die faktische Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder in die Definition des Verantwortungsraums.

Die Auseinandersetzung der Social-Entrepreneurship-Organisationen mit ihrer organisationalen Verantwortung kann wiederum die Debatten zur unternehmerischen Verantwortung befruchten, wenn es um die Frage nach dem sinnvollen Produkt, das einen echten gesellschaftlichen Beitrag leistet, geht.[79] Social-Entrepreneurship-Organisationen zielen mit ihren Innovationen ausdrücklich auf gesellschaftliche Problemlösungen bzw. auf die Befriedigung dringlicher (Grund-)Bedürfnisse. Unternehmen hingegen werden häufig dafür kritisiert, gerade Angebote für dringliche (Grund)-Bedürfnisse als vorgeblich nicht-marktfähige Leistungen außer Acht zu lassen und stattdessen umgekehrt Angebote zu schaffen, für die erst über einen hohen Marketing-Einsatz die Nachfrage generiert werden muss.[80] Im CSR-Kontext wäre hierzu unter dem Aspekt der Produktverantwortung Position zu beziehen. Die Problem- und Bedürfnisorientierung der SEs kann Unternehmen die Frage nach dem eigenen gesellschaftlichen Problemlösungsbeitrag auf neue Weise näher bringen.

2) Transparenz und Wirkung

Social-Entrepreneurship-Organisationen nehmen für sich in Anspruch, den Ausgangspunkt für ihr Handeln in ihrer Wahrnehmung einer Verantwortlichkeit für gesellschaftliche Belange definiert zu haben. Allgemein agieren sie daher mit einem großen öffentlichen Vertrauensvorschuss. Dies verleitet dazu, die Themen Transparenz und Offenlegung weniger stark in den Blick zu nehmen, als es die unter kritischer öffentlicher Beobachtung stehenden Unternehmen tun müssen. SEs kommunizieren zwar in der Tat aktiv ihre Mission und ihren Ansatz, zumeist auch die (direkt messbaren) Erfolge. Selten stellen sie jedoch Transparenz darüber her, wie ökologisch und sozial verträglich sie ihre Prozesse und Leistungen oder die Beziehungen zu ihren Zielgruppen, Beschäftigten und Partnern gestalten. Doch auch an Social-Entrepreneurship-Organisationen steigen die Erwartungen an Transparenz, Offenlegung und Kommunikation, sei es wegen zunehmender öffentlicher Wahrnehmung und Reichweite, nicht intendierter Nebenfolgen, enttäuschter Erwartungen bei Zielgruppen, Partnern oder Investoren oder unklarer Geschäftsmodelle und -strukturen. Einen Berichterstattungsstandard für die ganzheitliche Verantwortung von Social-Entrepreneurship-Organisationen gibt es bislang nicht.[81] Hier können die etablierten Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen, insbesondere die für kleine und mittelständische (KMU), Orientierung bieten.

---

79 Ein Debattenbeitrag der sozialen Investoren-Plattform Phineo versteht Social Entrepreneurship als „soziales Sinnunternehmen“, „ein Unternehmen, das in seinem Wesen zu hundert Prozent sozial ist und damit allen daran Beteiligten und der Gesellschaft Sinn geben soll“ (http://www.enorm-magazin.de/blog/2012/06/21/es-wird-zeit-die-segel-zu-setzen/), letzter Zugriff 22.01.2013.

80 McWade (2012) sieht hier auch die Relevanz von William Easterlys Unterscheidung von „Planern“ (CSR) und „Suchenden“ (SE).

81 Vgl. aber die Initiative zu einem Standard für Wirkungsreporting der TU München und der Universität Hamburg in Zusammenarbeit mit Ashoka und anderen (Achleitner et al. 2009), die in den Social Reporting Standard mündete (http://www.social-reporting-standard.de) sowie die Überlegungen zur Wirkungsevaluation in Anheier et al. 2012.

CSR-orientierte Unternehmen wiederum bleiben nicht nur der kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit ausgesetzt. Sie müssen zumeist auch höhere Kommunikationserwartungen bedienen als Unternehmen ohne ausdrückliches CSR-Statement, die letztlich vor allem auf Glaubwürdigkeitsnachweise und den Bezug zum Kerngeschäft zielen. Dies betrifft nicht allein die möglichst lückenlose Darstellung der gesellschaftlichen Belastungen, die mit den Unternehmensaktivitäten global und über die Zeit verbunden sind. Die Erwartungen richten sich zunehmend auf eine tiefergehende Diskussion und auch Transformation des bisherigen Geschäftszwecks, der Unternehmensvision sowie der gesellschaftlichen Wirkung. Sie werden gestützt und befördert durch die derzeitigen Entwicklungen in den Bereichen der integrierten Nachhaltigkeits- und Unternehmensberichterstattung, der produktbezogenen ökonomisch-ökologisch-sozialen Kosten-Nutzen-Bilanzierung sowie der Bewertung gesellschaftlicher und unternehmerischer Wirkungen. Insbesondere die Wirkungsfrage wird jedoch derzeit höchstens unzureichend angegangen (Hardi et al. 2012). Die proaktive Kommunikation von SEs, die insbesondere auf die (glaubwürdige) Vermittlung des *Social Case* zielt und dabei teilweise bereits von Ansätzen begleitet wird, die gesellschaftliche „Wirkung“ des eigenen Handelns „nachzuweisen“, kann den CSR-Unternehmen als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der eigenen Kommunikation und Berichterstattung gelten.[82]

3) Verantwortungsvolle Innovation

Eng mit den genannten Themen Problem- und Bedürfnisorientierung bzw. Produktverantwortung sowie Transparenz und Wirkung verbunden, beginnen Unternehmen, das Thema Innovation stärker aus der Perspektive des gesellschaftlichen Lösungsbeitrags anzugehen. Dafür bedarf es der Übernahme der SE-Perspektive auf den Innovationszweck einerseits und die (kollaborative) Einführung und Verbreitung der Innovation andererseits (Bradach 2003; McPhedran Waitzer / Paul 2011). Dabei gilt es auch, Wege zu finden, wie es den Unternehmen bei gesellschaftlichem Skalierungsbedarf für innovative Problemlösungen gleichzeitig möglich bleibt, die Innovationskosten und -nutzen zu internalisieren oder fair und effizient zu teilen.

Unternehmen verfügen über eine Bandbreite an Methoden zur Nachhaltigkeitsbewertung von Innovationen. Mit Hilfe von Ökobilanzen, Fußabdruck-, Cross-Impact- oder erweiterten Kosten-Nutzen-Analysen usw. werden im Prozess der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Verfahren die Belastungen und Risiken in den Nutzungs- und Nachnutzungsphasen verringert. Hier können sich Social-Entrepreneurship-Organisationen an den Systematiken und Instrumenten der Unternehmen orientieren, um die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Ideen und Produkte frühzeitig im Entwicklungsprozess zu bewerten und zu optimieren.

4) Kollaboration

SEs gehen in großem Maße Partnerschaften unterschiedlicher Tiefe ein. Einerseits versuchen sie darüber, ihre Ideen und Ansätze in die Umsetzung zu bringen und zu verbreiten. Dieses Ziel lässt auch Zivilgesellschaftliche Organisationen mit Unternehmen kooperieren. Als Ansatzpunkt, Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen einzuwerben, nutzen sie das Engagement der Unternehmen im Bereich der Corporate Citizenship. Die umfassenden Erfahrungen mit solchen Partnerschaften, die sowohl auf ZGO- als auch auf Unternehmensseite bestehen, können sich SEs zunutze machen und praktizierte Formate für den Erstkontakt wie Marktplätze und ähnliche über-

[82] Siehe Fußnote 81

nehmen (Klein / Siegmund 2010). Der Wert für Unternehmen, Partnerschaften mit SEs einzugehen, kann beispielsweise in einer Erweiterung ihrer Marktzugänge liegen (Seelos / Mair 2009; Elkington / Hartigan 2009; zur "Dialektik" von SEs und Unternehmen siehe Domenico et al. 2009 sowie Schirmer in diesem Band).

Andererseits machen es die gesellschaftlichen Probleme häufig selbst notwendig, in kollaborativen Zusammenhängen zu denken und zu arbeiten. Social-Entrepreneurship-Organisationen gehen dabei über die klassische Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette hinaus und setzen andere Mechanismen der Steuerung ihrer Netzwerke und Partnerschaften ein (vgl. die Diskussion zu „new paradigms of scaling" bei McPhedran Waitzer / Paul 2011). Hiervon wiederum könnten Unternehmen für eine kollaborative Neugestaltung ihrer Wertschöpfungsprozesse lernen (Gebauer / Ziegler 2013). Wegen der zunehmenden Förderung von „sozialen Innovationen" in Europa, gerade auch als Prozesse mit verschiedenen Akteuren (BEPA 2010), könnten sich Prozesse sozialer Innovation als praktische Schnittstelle für Kollaborationen von Unternehmen und Social-Entrepreneurship-Organisationen erweisen.[83]

Was kann Forschung an der Schnittstelle leisten?

Insbesondere die angewandte Forschung sollte darauf abzielen, die oben genannten gegenseitigen Lernmöglichkeiten zu fördern und kritisch zu begleiten. Dieser Bedarf ergibt sich nicht allein aus Wissens- und Methodenlücken, sondern auch daraus, dass sowohl Social Entrepreneurs als auch CSR-orientierte Unternehmen den kontroversen Deutungsansprüchen und Vereinnahmungen der verschiedenen Akteursgruppen ausgesetzt sind. Konkrete inhaltliche und methodische Unterstützung ist beispielsweise hier möglich:

1) Organisationale Verantwortung und Problemorientierung: Hier muss es zum einen um die Bestimmung von Handlungsfeldern und Verantwortlichkeiten (Verantwortungsraum) von SE analog zu Unternehmen, aber angepasst an deren geringere Organisationsgröße und dafür breitere missions-orientierte Beziehungen (Kollaboration) gehen. Zum anderen müssen Unternehmen wie auch SEs befähigt werden, Analysen gesellschaftlicher Bedürfnisse und dringender Bedarfe durchzuführen und in die Bestimmung des Unternehmens-/ Organisationszwecks und der Unternehmens-/ Organisationsstrategie zu integrieren.

2) Transparenz und Wirkung: Angesichts einer im Vergleich zu klassischen Unternehmen eher noch in den Anfängen stehenden SE-Berichterstattung zu den eigenen Aktivitäten könnte die Forschung die Suche nach einer angemessenen Sprache für die zu verhandelnden gesellschaftlichen Problemlagen begleiten (Stichwort: „das Soziale"). Insgesamt steht hier die (Weiter-) Entwicklung von Transparenz- und Offenlegungsstandards und -hilfen für SEs mit Blick auf ganzheitliche organisationale Verantwortung an. Sowohl für SEs als auch Unternehmen ist methodische Unterstützung der Bewertung und Beurteilung des Wertbeitrags bis hin zu Im-

[83] Die EU definiert soziale Innovation als "innovations that are social in both their ends and their means – new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. They are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act. Social innovations take place across boundaries between the public sector, the private sector, the third sector and the household." (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/definition_en.htm, letzter Zugriff 1.02.2012). Der Innovationsbegriff erfordert hier also keine Gewinnorientierung, schließt aber ausdrücklich auch privatwirtschaftliche Akteure mit ein.

pact-Analysen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Reichweiten von Unternehmen und SE-Organisationen erforderlich.

3) Innovation: Hier bedarf es einer begleitenden Begriffs- und Diskursanalyse von „Innovation", die den Ansprüchen von Social-Entrepreneurship-Organisationen und Unternehmen gerecht wird und voreilige Engführungen vermeidet bzw. thematisiert. Zunehmend wichtig ist dabei – zumindest im europäischen Raum – die Diskussion um soziale Innovation und die Rolle verschiedener Akteure.

4) Kollaboration: Hier bedarf es einer Erweiterung der Forschung zu Netzwerken und Partnerschaften um Fragen der missionsorientierten und verantwortlichen gemeinsamen Wertschöpfung sowie der Übertragung der bisherigen Erkenntnisse und Ansätze beispielsweise der Netzwerkforschung auf den Zusammenhang des kollaborativen Skalierens von Social-Entrepreneurship-Organisationen. Heuristiken und Modelle für ein dynamisches Skalieren mit unterschiedlichen Akteuren würden Social-Entrepreneurship-Organisationen und Unternehmen helfen, ihre Rolle in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen strategisch und verantwortlich einzunehmen. Hierbei sollten auch Fragen der Erfassung und Minderung von Risiken für die beteiligten Partner und die gemeinsame Mission *(Mission Drift*) eine Rolle spielen.

Darüber hinaus ergeben sich grundlegende Fragen und Erwartungen an die SE- wie auch CSR-Forschung – unter anderem in diesen Bereichen:

5) „Das Soziale": Die ethisch-politische Dimension von SE und von CSR bleibt in der Forschung eher marginal, obwohl sie den Kernanliegen von sozialer Mission und sozialer Verantwortung sehr nahe liegt. Eine allgemeine Einbettung von SE und CSR in grundlegende Fragestellungen der Wirtschafts- und Sozialethik (Ulrich 2004; Sen 2009) würde es daher erlauben, die Problematik in der angemessenen Weite frag – würdig bleiben zu lassen. Zu dieser Problematik gehören der Begriff der Verantwortung in einer ökonomisch globalisierten Welt (vgl. dazu auch den Beitrag von Meyer in diesem Band), der Begriff der Innovation als einem gesellschaftlichen Begriff (Rammert 2010), die Frage von Bedeutung, Macht und Grenzen von Individuen aus ethischer, politischer und ökonomischer Perspektive sowie die Erkundigung von Möglichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens jenseits des klassischen Wachstumsmodells (vgl. Reichel 2013; Schubrink et al. 2013; Gebauer / Ziegler 2013).

6) Wirtschaft, Gesellschaft und Nachhaltigkeit: SE wurde mit großen Hoffnungen auf einen neuen Treiber für gesellschaftlichen Wandel popularisiert (Bornstein 2004; Drayton 2006; Schwartz 2012). Ein Thema von SE – und zumindest auch in der nachhaltigkeitsorientieren CSR-Forschung zu Sustainability Entrepreneurship (Schaltegger / Wagner 2011) – ist dabei der Fokus auf Vorreiter und Pioniere als gesellschaftliche Inspirations- und Imitationsquelle. Die Forschungspraxis wartet jedoch vornehmlich mit einer ständig wachsenden Literatur zur Typologie und zu Modellen von Social Entrepreneurship, zu Skalierungsmechanismen, Finanzierungsmodellen etc. auf. Im Bereich CSR drehen sich die Forschungsfragen aufgrund dessen längeren Geschichte naturgemäß um „fortgeschrittene" Einzelthemen, aber auch immer wieder um den Begründungszusammenhang wie insbesondere den Nachweis der Wettbewerbsrelevanz. Weder soll diesen Einzelfragen ihre Legitimität abgesprochen werden noch den Ergebnissen ihre Qualität. Dennoch besteht die Gefahr einer innerakademischen Debatte, der die gesellschaftliche Relevanz aus dem Fokus rutscht: das potenziell Neue an SE und CSR als Herangehensweisen an die Herausforderung sozialer und ökologischer Krisen. Diese „großen Fragen" – die im Forschungsalltag eher im Halb- und Kernschatten verbleiben – könnten über eine gemeinsame Schnittstelle von SE und CSR als Herausforderung an die Gesellschaft bewuss-

ter gesetzt werden, um das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft ständig neu zu denken und sich dabei von den radikalen Visionen der Pioniere in beiden Bereichen inspirieren zu lassen. Sina Trinkwalder, Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit 2011, formuliert hierzu beispielsweise: „Der wegen des Klimawandels sensibilisierte Konsument belohnt ausgeklügelte Scheinlösungen, angepriesen als ökologische Innovation. Dieser gefährliche Stillstand der Weltverbessererwirtschaft verhindert eine kritische und visionäre Auseinandersetzung mit einer zukunftsoffenen und sinnvollen Wertschöpfung. Genau diese aber ist notwendig.“[84]

[84] S. Trinkwalder und E. Wenzel, Manifest gegen Nachhaltigkeit, in taz, 4.11.2011.

6 Literatur

Achleitner, A.-K. / Bassen, A. / Roder, B. / Lütjens, L. (2009): Ein Standard für die Berichterstattung von Social Entrepreneurs. In: Ökologisches Wirtschaften 4/2009. S. 30 – 34.

Ackerman, R.W. (1973): How Companies Respond to Social Demands. In: Harvard University Review 51(4). S. 88 – 98.

Agle, B.R. / Mitchell, R.K. (1999): Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values. In: Academy of Management Journal 42(5). S. 507 – 526.

Anderson, B. / Dees, J.G. (2006): Rhetoric, Reality and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In: Nicholls, A. (Hg.): Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press. S. 144 – 168.

Anheier, H.K. / Schröer, A. / Then, V. (Hg.; 2012): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag.

Arlt, H.-J. / Gebauer, J. / Hildebrandt, E. / Petschow, U. / Schmidt, E. / Zieschank, R. (2007): Beiträge der Gewerkschaften zu einer innovationsorientierten Umweltpolitik. Ein Policy-Paper, UBA Texte 33/07. http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3292.pdf (10.10.2007).

Arx, U. v. / Ziegler, A. (2008): The Effect of CSR on Stock Performance: New Evidence for the USA and Europe. CCRS Working Paper Series, Working Paper No. 04//08. Zurich: University of Zurich.

Austin, J. E. / Stevenson, H. / Wei-Skillern, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? In: Entrepreneurship Theory and Practice 30 (1). S. 1 – 22.

Austin, J. E./ Reficco, E. (2009): Eine umfassende Transformation des Unternehmens. In: Ökologisches Wirtschaften 2 (2009). S. 25 – 27.

Austin, J.E. / Leonard, D. / Reficco, E. / Wei-Skillern, J. (2005): Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR. In: Epstein, M.J. / Hanson, K.O. (Hg.): The Accountable Corporation, Vol. 2. Oxford: Praeger Publishing. S. 237 – 247.

Azmat, F. / Samaratunge, R. (2009): Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. In: Journal of Business Ethics (2009) 90. S. 437 – 452.

Barnard, C.I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Baron, D.P. (2007): Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. In: Journal of Economics and Management Strategy (Fall 2007), Vol. 16, No. 3. S. 683 – 717.

BDA/ BDI/ DIHK/ ZDH (2011): Stellungnahme zur CSR Mitteilung der EU-Kommission “Eine neue CSR-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (KOM (2011) 681)”. http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BA2563B7B30D7766C125796F0031833A/$file/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf (20.02.2013).

Beaujolin, F. (2004): European trade unions and Corporate Social Responsibility, Final Report by the European Trade Union Confederation. http://www.etuc.org/IMG/doc/CSRCESfinal3_EN1.doc (10.10.2007).

BEPA (Bureau of European Policy Advisers) (2011): Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union. Brussels: BEPA.

Blair, M.M. (1995): Ownership and Control. Washington D.C.: Brookings Institution.

Bloom, P.N. / Skloot, E. (2010): Scaling social impact. New thinking. New York: Palgrave Macmillan.

BMAS (Hg.; 2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung. http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/CSR_Konferenz/Aktionsplan_CSR.pdf (22.01.2013).

BMU / econsense / CSM (Hg.; 2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf (07.02.2013).

Boddice, R. (2009): Forgotten Antecedents: Entrepreneurship, Ideology and History. In: Ziegler, R. (Hg.): An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham: Edward Elgar. S. 133 – 152.

Bornstein, D (2004): How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford: Oxford University Press.

Bowen, H.R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.

Bradach, J. (2003): Going to Scale. The Challenge of Replicating Social Programs. In: Stanford Social Innovation Review Spring. S. 19 – 25.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Hg; 2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung. Berlin, den 06. Oktober 2010. Stand: Oktober 2010. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?__blob=publicationFile (22.01.2013).

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Hg; 2010): Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung – beschlossen in Berlin am 22. Juni 2010. Stand: Juli 2010. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a397-csr-empfehlungsbericht.pdf;jsessionid=C8CB1630824F7F7247CB9A7EE5896341?__blob=publicationFile (22.01.2013).

Bundesregierung (2010): Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung. Berlin. http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMFSFJ/Engagementstrategie/Nationale_Engagementstrategie.pdf (22.01.2013).

Bundesregierung (2012): Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung. Drucksache 17/10580 vom 23.08.2012. http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (22.01.2013).

Burckhardt, G. (Hg.; 2011): Mythos CSR: Unternehmensverantwortung und Regulierungslücken. Bonn: Horlemann Verlag.

Carrol, A.B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review 4(4). S. 497 – 505.

Cho, A. (2006): Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal. In: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (Hg.): Social Entrepreneurship. London: Palgrave. S. 35 – 56.

Choi, D.Y. / Gray, E.R. (2008): Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? In: Business Horizons (2008) 51. S. 341 – 352.

Clark, J. M. (1916): The Changing Basis of Economic Responsibility. In: Journal of Political Economy, 24(3). S. 209 – 229.

Clark, J. M. (1924): The Socializing of Theoretical Economics. In: Tugwell, R.G. (Hg.): The Trend of Economics. New York: Alfred A. Knopf. S. 73 – 105.

Committee for Economic Development (CED; 1971): Social Responsibilities of Business Corporations, New York: CED.

Cornelius, N. / Todres, M. / Janjuha-Jivraj, S. / Woods, A. / Wallace, J. (2008): Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. In: Journal of Business Ethics (2008) 81. S. 355 – 370.

CSR Europe (2010): A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations. Brüssel: CSR Europe. http://www.csreurope.org/data/files/For_news/Guide_to_CSR_Sept_update.pdf (22.01.2013).

Dacin, M.T. / Dacin, P.A. / Tracey, P. (2011): Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. In: Organization Science Vol. 22, No. 5, Sept. – Oct. 2011. S. 1203 – 1213.

Davis, J.H. / Schoorman, F.D. / Donaldson, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management. In: Academy of Management Review Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), S. 20 – 47.

Davis, K. (1960): Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? In: California Management Review 2. S. 70 – 76.

Dees, J.G. (2001): The Meaning of 'Social Entrepreneurship'. Neubearbeitung von 1998. Online verfügbar unter http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf (11.05.09).

Defourny, J. / Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. In: Journal of Social Entrepreneurship 1 (1), S. 32 – 53.

Delbard, O. (2011): Social partners or full-fledged stakeholders?: Trade unions and CSR in Europe (France, Germany and the UK). In: Society and Business Review, Vol. 6 Iss: 3. S. 260 – 277.

Den Hond, F. / De Bakker, F.G.A. (2007): Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. In: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3. S. 901 – 924.

DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund; 2012): Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur CSR-Mitteilung der EU-Kommission vom 25.10.2011. Berlin: DGB. http://www.dgb.de/themen/++co++5c9abce4-5723-11e1-7098-00188b4dc422 (22.01.2013).

DIHK 2012: Gesellschaft gewinnt durch unternehmerische Verantwortung. Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers 2012. Berlin; Brüssel: DIHK. http://www.dihk.de/presse/meldungen/2012-08-28-unternehmensbarometer-csr (22.01.2013).

Domenico, M. Di / Tracey, P. / Haugh, H. (2009): The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration. In: Organization Studies 30(08). S. 887 – 907.

Donaldson, L. / Davis, J.H. (1994): Boards and Company Performance – Research challenges the conventional wisdom. In: Corporate Governance: An International Review, 2. S. 151 – 160.

Donaldson, T. / Preston, L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1. S. 65 – 91.

Dowell, G. / Hart, S. / Yeung, B. (2000): Do corporate global environmental standards create or destroy market value? In: Management Science, Vol. 46, No. 8. S. 1059 – 1074.

Drayton, B. (2006): Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization, Winter 2006, Vol. 1, No. 1. S. 80 – 96.

Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford: Capstone Publishing.

Elkington, J. (2006): Governance for Sustainability. In: Corporate Governance: An International Review, November 2006, Vol. 14, Issue 6. S. 522 – 529.

Elkington, J. (2012): The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier, London: Routledge.

Elkington, J. / Hartigan, P. (2008): The Power of Unreasonable People – How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. Boston: Harvard Business School Publishing.

Emerson, J. (2003): The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation, revised version 2004. http://www.blendedvalue.org (20.02.2013).

Emerson, J. (2006): Moving ahead together: implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship. In: Nicholls, A. (Hg.): Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press. S. 391 – 406.

Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press. S. 56–73.

Europäische Kommission (Hg.; 2011): Soziale Verantwortung der Unternehmen. Öffentliche Initiativen in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Luxemburg: Europäische Union. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&newsId=1012 (22.01.2013)

Evan, W.M. / Freeman, R.E. (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Beauchamp, T. / Bowie, N. (Hg.): Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall. S. 75 – 93.

Felber, C. (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst. Wien: Deuticke.

Frederick, W.C. (1987): Theories of corporate social performance. In: Sethi, S.P. / Falbe, C.M. (Hg.): Business and Society. Dimensions of Conflict and Cooperation. Lexington, MA: Lexington Books. S. 142 – 161.

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Freeman, R.E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5 (3), S. 228 – 241.

Freeman, R.E. / Philips, R.A. (2002): Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. In: Business Ethics Quarterly 12(3). S. 331 – 349.

Friebe, H. / Albers, P. (2009): 'We call it work'. In: Ziegler, R. (Hg.): An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham: Edward Elgar. S. 64 – 76.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: New York Times Magazine, September 1, 1970.

Fuller, T. / Tian, Y. (2006): Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship. An Empirical Investigation of SME Narratives. In: Journal of Business Ethics (2006) 67. S. 287 – 304.

Gallie, W. (1956): Essentially Contested Concepts. In: Proceedings of the Aristotelian Society, Vol. 56. S. 167 – 198.

Garriga, E. / Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: Journal of Business Ethics (2004) 53. S. 51 – 71.

Gebauer, J./ Glahe, J. (2011): Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Großunternehmen. Befragungsergebnisse im Rahmen des IÖW/future-Ranking 2011. Berlin; Münster. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/konzerne/Ranking_2011/I%C3%96W-future_Ranking_2011_Gro%C3%9Funternehmen.pdf (22.01.2013).

Gebauer, J./ Rotter, M. (2009): Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Großunternehmen. Befragungsergebnisse im Rahmen des IÖW/future-Ranking 2009. Berlin; Münster. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/Ranking_2009_Praxis_der_Berichterstattung.pdf (22.01.2013).

Gebauer, J./ Ziegler, R. (2013): Gemeinsam sind wir groß – Kollaboration als Weg für Postwachstumsunternehmen. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2013. S. 21 – 22.

Grenier, P. (2009): Social entrepreneurship in the UK: from rhetoric to reality? In: Ziegler, R. (Hg.): An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham: Edward Elgar. S. 174 – 206.

Hackenberg, H. / Empter, S. (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Heidelberg: Springer.

Hahn, T. / Figge, F. (2011): Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. In: Journal of Business Ethics (2011) 104. S. 325 – 345.

Haigh, N. / Hoffman, A. J. (2012): Hybrid Organizations: The next chapter of sustainable business. In: Organizational Dynamics (2012) 41. S. 126 – 134.

Hardi, P. / Radacsi, G. / Schmitt, K. (2012): Evaluations of CSR performance and impact as seen by key actors other than business; IMPACT Working Paper No. 3. http://csr-impact.eu/documents/documents-detail.html?documentid=8 (07.02.2013).

Harjoto, M.A. / Jo, H. (2011): Corporate Governance and CSR Nexus. In: Journal of Business Ethics (2011), 100. S. 45 – 67.

Hart, S.L. (1995): A Natural-Resource-Based View of the Firm. In: Academy of Management Review 20(4). S. 986 – 1012.

Hart, S.L. / Christensen, C.M. (2002): The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid. In: MIT Sloan Management Review 44(1). S. 51 – 57.

Haunschild, A. / Preuss, L. / Matten, D. (2006): Trade Unions and CSR: A European Research Agenda. In: Journal of Public Affairs, Vol. 6, Issue 3-4. S. 256 – 268.

Hauser-Ditz, A. / Wilke, P. (2004): Corporate Social Responsibility: Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen, Abschlussbericht, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, Hamburg http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-658-2-2.pdf (20.02.2013).

Heckl, E. / Pecher, I. (2007): Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Final Report, im Auftrag der Europäischen Kommission http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/social_economy/doc/report_study_kmu_social_entreprises_fin_en.pdf (20.03.2013).

Henkel, M. / Gebauer, J. / Lodemann, J. / Mohaupt, F. / Partzsch, L. / Wascher, E. / Ziegler, R. (Hg.; 2009): Social Entrepreneurship – Status Quo 2009. (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung. Tagungsband. Berlin HUB, 16. und 17. Juni 2009., Greifswald: Geozone.

Holmes, S.L. (1976): Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility. In: Business Horizons 19(3). S. 34 – 40.

Hull, C. E. / Rothenberg, S. (2008): Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. In: Strategic Management Journal 29. S. 781 – 789.

IÖW/ future (Hg.; 2010a): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2009. Ergebnisse und Trends: Berlin; Münster. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/IOEW-future-Ranking_2009_Ergebnisbericht.pdf (22.01.2013).

IÖW/ future (Hg.; 2010b): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte deutscher KMU 2009: Ergebnisse und Trends; Berlin; Münster. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/konzerne/Ranking_2011/I%C3%96W-future-Ranking_2009_KMU_Ergebnisbericht.pdf (22.01.2013).

IÖW/ future (Hg.; 2012a): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2011: Ergebnisse und Trends. Berlin; Münster. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/IOEW-future-Ranking_2011_Grossunternehmen_Ergebnisbericht.pdf (22.01.2013).

IÖW/ future (Hg.; 2012b): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte deutscher KMU 2011: Ergebnisse und Trends. Berlin; Münster. http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/IOEW-future-Ranking_2011_KMU_Ergebnisbericht.pdf (22.01.2013).

Isaak, R. (1999): Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics. West Hartford: Kumarian Press.

Jacobs, M. (1999): Sustainable Development as a Contested Concept. In: Dobson, A. (Hg.): Fairness and Futurity. Oxford: Oxford University Press. S. 21 – 45.

Jähnke, P. / Christmann, G.B. / Balgar, K. (Hg.; 2011): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jones, T.M. (1980): Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. In: California Management Review 22(2). S. 59 – 67.

Klein, S. / Siegmund, K. (Hrsg.; 2010): Partnerschaften von NGOS und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Knudsen, J.S. / Brown, D.L. (2012): Why Governments Intervene: Mixed Motives for Public Policies on CSR (December 9, 2012). Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2187054 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2187054 (22.02.2013).

Kochan, T.A. / Rubinstein, S. (2000): Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. In: Organization Science 11(4). S. 376 – 386.

KOM(2001) 366 endgültig: Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Brüssel. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf (22.01.2013).

KOM(2011) 681 endgültig: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011 – 2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF (22.01.2013).

Korukonda, A. R. (2011): Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility: a discussion on disciplinary domains and strategic relevance. In: Int. Journal of Social Entrepreneurship and Innovation 1(2). S. 156 – 162.

Kreps, T.J. (1940): Measurement of the Social Performance of Business. Monograph No. 7: An Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee. Washington D.C.: United States Government Printing Office.

Lang, B. (2006): Experiences with voluntary standards initiatives and related multi-stakeholder dialogues, hrsg. von BMZ/GTZ, Berlin.

Laszlo, C. / Zhexembayeva, N. (2011): Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage, Stanford: Stanford University Press.

Lautermann, C. (2009): Zur ethischen Fundierung von Social Entrepreneurship. In: Henkel, M. / Gebauer, J. / Lodemann, J. / Mohaupt, F. / Partzsch, L. / Wascher, E. / Ziegler, R. (Hg.; 2009): Social Entrepreneurship – Status Quo 2009. (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung. Tagungsband. Berlin HUB, 16. und 17. Juni 2009., Greifswald: Geozone. S. 70 – 77.

Leadbeater, C. (1997): The Rise of the Social Entrepreneur. London: Demos.

Lockett, A. / Moon, J. / Visser, W. (2006): Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. In: Journal of Management Studies 41(1), January 2006. S. 115 – 136.

Lodemann, J. / Ziegler, R. / Varga, P. (2010): The New Water Paradigm, human capabilities and strong sustainability. In: International Journal of Water 5 (4). S. 429 – 441.

Loew, T. / Ankele, K. / Braun, S. / Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Endbericht, Münster, Berlin.

London, M. (2008): Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. In: Organizational Dynamics 37(4). S. 313 – 326.

Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (2006): Introduction. In: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (Hg.): Social Entrepreneurship. London: Palgrave. S. 1 – 13.

Manescu, C. (2010): Economic Implications of Corporate Social Responsibility and Responsible Investments. Dept. of Economics, University of Gothenburg, No. 191.

Matten, D. / Crane, A. / Chapple, W. (2003): Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. In: Journal of Business Ethics (June 2003), 45(1-2). S. 109 – 120.

Matten, D. / Moon, J. (2004): ”Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for understanding of CSR in Europe. ICCSR Research Papers no. 29 – 2004.

Matten, D. / Moon, J. (2008): “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In: Academy of Management Review 33(2). S. 404 – 424.

McGuire, J. W. (1963): Business and Society. New York: McGraw-Hill.

McPhedran Waitzer, J. / Paul, R. (2011): Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization (Spring 2011) 6(2). S. 143 – 155.

McWade, W. (2012): The Role for Social Enterprises and Social Investors in the Development Struggle. In: Journal of Social Entrepreneurship, vol. 3, no. 1, S. 96 – 112.

McWilliams, A. / Siegel, D. (2000): Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. In: Strategic Management Journal 21 (5). S. 603 – 609.

Menguc, B. / Ozanne, L.K. (2005): Challenges of the „Green Imperative“: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. In: Journal of Business Research 58 82005). S. 430 – 438.

Mitchell, R.K. / Agle, B.R. / Wood, D.J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review 22(4). S. 853 – 886.

Moon, J. / Slager, R. / Brunn, C. / Hardi, P. / Knudsen, J. S. (2012): Analysis of the National and EU Policies supporting Corporate Social Responsibility and Impact; IMPACT Working Paper No. 2. http://csr-impact.eu/documents/documents-detail.html?documentid=5 (07.02.2013).

Murphy, P.J. / Coombes, S.M. (2008): A Model of Social Entrepreneurial Discovery. In: Journal of Business Ethics (2009) 87. S. 325 – 336.

Mutz, G. / Egbringhoff, J. (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung. Projektbericht. Projektnummer 2004-640-3, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung. Berlin; München: Projektgruppe für Sozialforschung. http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-640-3-2.pdf (22.01.2013).

Neumayer, E. (2010): Weak versus Strong Sustainability: Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms. Cheltenham: Edward Elgar.

Nicholls, A. (2010): The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. In: Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 4, no. 34. S. 611 – 633.

Nussbaum, M. C. (2011): Creating capabilities. The human development approach. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.

Orlitzky, M. / Schmidt, F.L. / Rynes, S.L. (2003): Corporate social and financial performance: a meta-analysis. In: Organization Studies 24 (3). S. 403 – 441.

Ott, K. (2009): On Substantiating the Conception of Strong Sustainability. In: Döring, R. (Hg.): Sustainability, natural capital and nature conservation, Marburg: Metropolis-Verlag. S. 49 – 72.

Ott, K. / Döring, R. (2008): Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-Verlag, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage.

Oxley Green, A. / Hunton-Clarke, L. (2003): A Typology of Stakeholder Participation for Company Environmental Decision Making. In: Business Strategy and the Environment 12. S. 292 – 299.

Page, A. / Katz, R.A. (2011): Is Social Responsibility the New Corporate Social Responsibility? Seattle University Law Review, Vol. 34, 2011; Indiana University Robert H. McKinney School of Law Research Paper No. 2012-05. Online verfügbar unter SSRN: http://ssrn.com/abstract=1851782 (22.01.2013).

Peterson. R.T. / Jun, M. (2009): Perceptions on Social Responsibility: The Entrepreneurial Vision. In: Business and Society (Sept. 2009) 48(3); zuerst online veröffentlicht 18. Sept. 2007. S. 385 – 405.

Phillips, R.A. / Freeman, R.E. / Wicks, A.C. (2003): What Stakeholder Theory Is Not. In: Business Ethics Quarterly 13(1). S. 479 – 502.

Porter, M.E. / Hills, G. / Pfitzer, M. / Patscheke, S. / Hawkins, E. (2012): Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Hrsg. von FSG. http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf (20.02.2013).

Porter, M.E. / Kramer/ M.R (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: Harvard Business Review (Dec. 2002) 80(12). S. 56 – 68.

Porter, M.E. / Kramer/ M.R (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review (Dec. 2006) 84(12). S. 78 – 92.

Porter, M.E. / Kramer/ M.R (2011): Creating Shared Value. In: Harvard Business Review (Jan.-Feb. 2011) 89(1-2). S. 62 – 77.

Post, J.E. / Preston, L.E. / Sachs, S. (2002): Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. In: California Management Review (Fall 2002) 45(1). S. 6 – 28.

Prahalad, C.K. / Hammond, A. (2002): Serving the World's Poor, Profitably. In: Harvard Business Review (Sept. 2002) 80(9). S. 48 – 57.

Preston, L.E. / Post, J.E. (1975): Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Preston, L.E. / Post, J.E. (1981): Private Management and Public Policy. In: California Management Review 23(3). S. 56 – 63.

Priese, C. (2012): Corporate Social Responsibility vs. Social Business. Die Analogie zweier Unternehmensverantwortungskonzepte. Hamburg: Diplomica Verlag.

Rammert, W. (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J. / Jacobsen, H. (Hg.): Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: Springer. S. 21 – 52.

Reichel, A. (2013): Das Ende des Wirtschaftswachstums wie wir es kennen. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2013. S. 15 – 18.

RNE (Rat für Nachhaltige Entwicklung; 2011): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011. texte Nr. 41, Januar 2012. http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_41_Januar_2012.pdf (22.01.2013).

Rowley, T.J. (1997): Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. In: Academy of Management Review 22(4). S. 887 – 911.

Sakarya, S. / Bodur, M. / Yildirim-Öktem, Ö. / Selekler-Göksen, N. (2012): Social Alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. In: Journal of Business Research (65) 2012. S. 1710 – 1720.

Schaltegger, S. (2002): A Framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship. In: Greener Management International, No. 38. S. 45 – 58.

Schaltegger, S. / Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg; Luzern: Centre for Sustainability Management.

Schaltegger, S. / Wagner, M. (2011): Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. In: Business Strategy and the Environment (2011) 20. S. 222 – 237.

Schaper, M. (2002): The Essence of Ecopreneurship. In: Greener Management Journal, Theme Environmental Entrepreneurship, Vol. 38. S. 26 – 30.

Schubrink, V. / Posse, D. / Bozsoki, I. / Buschmann, C. (2013): Unternehmen und Postwachstum: Das Beispiel Premium-Cola. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2013. S. 19 – 20.

Schwartz, B. (2012): Rippling. How social entrepreneurs spread innovation throughout the world. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwerk, A. (2007): Corporate Governance und Corporate Social Responsibility. In: Beschorner, T. / Brink, A. / Schumann, O. (Hrsg.): Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft. Ethik und Ökonomie, Band 4, Metropolis-Verlag. http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/index.php?site=/publikationen/publikation2007.html (10.10.2007).

Seelos, C. / Mair, J. (2009): Hope for Sustainable Development: How Social Entrepreneurs Make It Happen. In: Ziegler, R. (Hrsg.): An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham: Edward Elgar. S. 228 – 246.

Sen, A. (2009): The Idea of Justice. London: Penguin.

Sethi, S.P. (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. In: California Management Review 17(3). S. 58 – 65.

Shepherd, D.A. / Patzelt, H. (2011): The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed”. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Jan. 2011. S. 137 – 163.

Sladek, U. (2009): Die Demokratisierung der Energieversorgung, in: Ökologisches Wirtschaften 2 (2009), S. 18.

Steurer, R. (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: ZfU 4/2001. S. 537 – 566.

Steurer, R. (2010). Die Wachstumskontroverse als Endlosschleife: Themen und Paradigmen im Rückblick. In: Wirtschaftspolitische Blätter 4/2010. S. 423 – 435.

Swanson, D.L. (1995): Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. In: Academy of Management Review 20(1). S. 43 – 64.

Swedberg, R. (2009): Schumpeter's full model of entrepreneurship: economic, non-economic and social entrepreneurship. In: Ziegler, R. (Hrsg.): An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts, Edward Elgar, Cheltenham, S. 155 – 175.

Swedberg, R. (Hrsg.; 2000): Entrepreneurship. The Social Science View. Oxford: Oxford University Press.

Tams, S. / Marshall, J. (2010; 2011): Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. In: human relations 64(1). S. 109 – 131. Zuerst online veröffentlicht 10. Nov. 2010.

Then V. / Scheuerle, T. / Schmitz, B. (2012): Sozialunternehmer - Chancen für soziale Innovationen in Deutschland. Policy Paper. Mercator Stiftung.

Turnbull, S. (1997): Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. In: Corporate Governance: An International Review, 5(4). S. 180 – 205.

Ulrich, P. (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Aufl. Bern (u. a.): Haupt.

Visser, W. (2011): The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. London: Wiley.

Visser, W. (2012): The Quest for Sustainable Business: An Epic Journey in Search of Corporate Responsibility. Sheffield: Greenleaf.

Visser, W. / Tolhurst, N. (2010): The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility. Sheffield: Greenleaf.

Vitols, K. (2010): NGOs und CSR: Strategien in Hinblick auf Unternehmen und Arbeitnehmervertretung. Vortrag, Konferenz „Gewerkschaften, NGOs und CSR: Zwangsehe oder friedliche Koexistenz?“, Berlin, 05. Mai 2010.

Vitols, K. (2011): Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung, Mitbestimmung: Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. Berlin: edition sigma.

Vurro, C. / Dacin, M.T. / Perrini, F. (2011): Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. In: Journal of Business Ethics (2010) 94. S. 39 – 53.

Waddock, S. A. / Graves, S. B. (1997): The Corporate Social Performance—Financial Performance Link. In: Strategic Management Journal 18 (4). S. 303 – 319.

Walton, C.C. (1967): Corporate Social Responsibilities. Belmont: Wadsworth.

Wartick, S. / Cochran, P.L. (1985): The Evolution of Corporate Social Performance Model. In: Academy of Management Review 10(4). S. 758 – 769.

WCED (1987): Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. UN Documents. http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf (22.01.2013).

Westley, F. / Zimmerman, B. / Patton, M. (2006): Getting to maybe: how the world is changed. Toronto: Random House Canada.

Wilke, P. / Beile, J. / Klein, M. (2005): CSR-Bestandsaufnahme. Projekt im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Hamburg. http://www.boeckler.de/pdf/mbf_csr_rating_wilke_2005.pdf (22.01.2013).

Wood, D.J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. In: Academy of Management Review 16(4). S. 691 – 718.

York, J.G. / Venkataraman, S. (2010): The entrepreneur—environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. In: Journal of Business Venturing 25 (2010). S. 449 – 463.

Young, R. (2006): For What it is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In: Nicholls, A. (Hg.): Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press. S. 56 – 73.

Yujuico, E. (2008): Connecting the dots in social entrepreneurship through the capabilities approach'. In: Socio-economic review, 6 (3). S. 493 – 513.

Ziegler, R. (2010): Capability Innovation – Social Entrepreneurship und soziale Innovation aus Entwicklungsperspektive. In: Christmann, G. / Jähnke, P. / Balgar, K. (Hg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 271 – 292.

Ziegler, R. / Karanja, B. H. K. / Dietsche, C. (2012): Toilet Monuments: An Investigation of Innovation for Human Development. In: Journal of Human Development and Capabilities. S. 1 – 21.

Zimpelmann, B./ Wassermann, D. (2012): Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen. Berlin: edition sigma.

3 Muster organisationaler Hybridität

Ein Indikatorenmodell zur Messung von Hybridität in Organisationen

Björn Schmitz

Zusammenfassung

Corporate Social Responsibility (CSR), Sozialunternehmertum (SE), Social Business, Corporate Citizenship – viele unterschiedliche Begriffe sind seit etwa 20 Jahren auf die Agenda der Organisationsforschung gerückt. Gemeinsam ist diesen Formen, dass sie hybride Muster beschreiben. Unter hybriden Organisationen werden folgend Organisationen bezeichnet, die soziale, ökologische und ökonomische Mittel und Ziele miteinander kombinieren. Im Folgenden wird geklärt, welche Faktoren für das Aufkommen dieser offenbar neuartigen hybriden Organisationen eine Rolle spielen. Des Weiteren wird ein Indikatorenset vorgestellt, angelehnt an das Würfelmodell von Gunnar Glänzel und Björn Schmitz (2012), welches Hybridität anhand von immateriellen Ressourcen, Nachhaltigkeit und organisationalem Ort fasst. Anhand des vorgeschlagenen Modells können sowohl CSR- als auch sozialunternehmerische Aktivitäten (SE) hinsichtlich ihrer Stärke von Hybridität gemessen werden. Hierdurch kann gezeigt werden, wie nah beieinander CSR und SE im jeweiligen Unternehmen liegen oder wie fern sie sich sind. Zudem lassen sich anhand der durch das Modell aufgewiesenen Hybriditätsmuster der Organisationen verschiedene Hybriditätstypen ableiten.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR), Social Entrepreneurship (SE), Social Business, Corporate Citizenship – many different terms have been put on the research and practitioners' agenda within the last 20 years. All these forms can be characterized as hybrid structures. Hybrid organisations have been understood as organizations that combine social, ecological and economic means and ends. This paper will explore which factors are important to understand the evolvement and the thriving of these obviously new hybrid organisations. Furthermore an indicator set will be introduced that is based on the cube model of Gunnar Glänzel and Björn Schmitz (2012), which is trying to capture hybridity by measuring immaterial resources, sustainability and organizational location. According to this model one can measure both SE- as well as CSR-activity considering the strength and patterns of hybridity. By doing so, one can show how close or how loosely CSR and SE are connected to each other. Finally, one can derive hybridity types from the patterns of the hybridity an analyzed organization shows due to the adopted model.

Inhaltsverzeichnis

1 Gemeinsamkeiten statt Differenzen 71

2 Begriffsklärung – Unterschiede und Ähnlichkeiten 72

2.1 Corporate Social Responsibility 72
2.2 Sozialunternehmertum 74

3 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse als Gemeinsamkeiten 75

4 Hybridität als Schlüsselkategorie einer Perspektive der Gemeinsamkeit 78

5 Messung organisationaler Hybridität 82

5.1 Nachhaltigkeitsdimension [Outputs] 86
5.2 Organisationaler Ort/Integritätsdimension [Prozesse] 86
5.3 Immaterielle Ressourcenzufuhren [Inputs] 87

6 Vorzüge einer Perspektive der Gemeinsamkeiten 90

7 Diskussion und Abschluss 93

8 Literaturverzeichnis 96

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1: Analysemodell zur Bestimmung von Graden organisationaler Hybridität 85

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1: Treiber für das Aufkommen von Sozialunternehmertum 76

1 Gemeinsamkeiten statt Differenzen

Seit rund 15 bis 20 Jahren sind verschiedene Phänomene verantwortlicher Unternehmensführung in den Vordergrund der Organisationsforschung gerückt: Corporate Social Responsibility (CSR), Nachhaltigkeitsstrategien, Corporate Citizenship, Social Business, Social Entrepreneurship (SE)[1] oder Venture Philanthropy. Insbesondere die Diskurse um Corporate Social Responsibility und Sozialunternehmertum ragen in der Forschungslandschaft als einflussreich heraus. Allerdings sind beide Forschungszweige selten in einer gemeinsamen Perspektive betrachtet worden, obwohl es einige Gemeinsamkeiten gibt. Stattdessen dominieren in beiden Forschungszweigen Debatten darüber, wo die Abgrenzungen und Definitionsmerkmale der Phänomene zu anderen Konzepten liegen, um einen eigenständigen Forschungsbereich herauszupräparieren. Während im Bereich Sozialunternehmertum einige Forscher/innen eine klare Definition als notwendig erachten (u. a. Martin/Osberg 2007) sehen andere in einem eher unklaren Konzept große Chancen für die Forschung (Mair/Martí 2006).

Dennoch werden enorme Bemühungen unternommen, auch aus forschungsökonomischen Gründen scharfe Abgrenzungen der Phänomene zu erhalten. Das geht jedoch an der Vielfältigkeit und Heterogenität der Phänomene vorbei. Das Auseinanderhalten von CSR und SE etwa scheint naheliegend – dabei liegen beide Begriffe näher beieinander als zu vermuten wäre. So schreiben etwa James E. Austin et al. (2005), dass Corporate Social Entrepreneurship eng mit dem Diskurs um Corporate Responsibility verbunden sei. Daher scheint es naheliegend, eine Perspektive zu wählen, die nicht alleine auf die Unterschiede abzielt, sondern versucht Gemeinsamkeiten aufzudecken.

Was die oben genannten Phänomene verbindet, ist, dass sie allesamt auszudrücken versuchen, dass sich soziale und ökonomische Elemente innerhalb von Organisationen, unabhängig davon, welchen Ursprungs oder Sektors sie sind, zusehends verschränken. Dabei gibt es verschiedene Kontexte, in denen von hybriden Organisationen gesprochen wird, wodurch divergente Begriffsverwendungen von Hybridität entstehen. In dem vorliegenden Beitrag wird Hybridität als ein analytisches Modell verwendet, um die sozialen, ökologischen und ökonomischen Mischungsverhältnisse von Elementen, wie etwa Logiken, Normen und Rationalitäten, in Organisationen aufzuweisen. Grundlage hierfür ist das von Gunnar Glänzel und Björn Schmitz (2012) vorgeschlagene Würfelmodell. Aufbauend auf diesem Modell werden Indikatoren entwickelt, die es ermöglichen, Hybridität für alle Organisationen messbar zu machen. Dadurch entsteht eine alternative Sicht auf Hybridität gegenüber anderen Konzeptionen (u. a. Billis 2010, Smith 2010, Koppell 2003), die diese doch zu integrieren versucht.

Die Wahl dieser alternativen Sicht für den vorliegenden Beitrag basiert auf drei wichtigen bisher ungelösten Fragen innerhalb des Diskurses um Hybridität. Diese wurden zwar bis heute selten ex-

[1] Die im Deutschen häufig vorzufindende Übersetzung „Sozialunternehmertum“ trifft nicht ganz den Kern von Social Entrepreneurship. Im Aufsatz wird diese semantische Differenz nicht thematisiert, sondern es werden Social Entrepreneurship und Sozialunternehmertum austauschbar verwendet.

plizit gestellt, können aber als grundsätzliche Herausforderungen angesehen werden. Die Antwort auf diese Fragen ist jedoch unvermeidbar für ein umfassendes Verständnis hybrider Organisationen. (1) Zunächst ist erstens die Frage nach der Messung von Hybridität ungelöst. Wenn behauptet wird, dass hybride Organisationen Mischungsverhältnisse verschiedener Elemente aufweisen, die etwa verschiedenen Sektoren (Privatwirtschaft, Staat, Dritter Sektor) zuzurechnen sind, dann ergibt sich daraus die Frage, in welchem Grad Organisationen Elemente der jeweiligen Sektoren aufweisen. (2) Zweitens stellt sich die Frage, inwiefern Organisationen autonom agieren können, oder von äußeren Einflüssen getrieben sind. Kurz: Wie gehen hybride Organisationen mit den Einflüssen der verschiedenen Logiken der Sektoren um, und in welchem Umfang können sie dabei Handlungsautonomien wahren? (3) Zudem lässt sich fragen, in welchen Bereichen die Anpassungsprozesse besonders stark ausfallen und warum. Daran schließt sich drittens die Frage nach dynamischen Veränderungsprozessen der Hybriditätsmuster an. Präziser: Wenn das Umfeld der Organisationen sich wandelt, oder aber die Logiken der Sektoren selbst Wandlungen erfahren, was bedeutet dies für die Operationsweisen von Organisationen und in welche Richtung wandeln sich Organisationen dann? Die hier entwickelte Perspektive der Gemeinsamkeiten versucht sich diesen Fragenkomplexen zu nähern. Dabei wird im Folgenden argumentiert, dass diese Perspektive eine gute Ergänzung zu bestehenden Methoden der Analyse von hybriden Organisationen darstellt. Der primäre Fokus in diesem Beitrag ist auf Messung ausgerichtet. Fragen nach der Autonomie von Organisationen und nach dynamischen Prozessen werden dabei nur gestreift.

Zunächst ist daher zu klären, was in der Literatur unter Sozialunternehmertum und zu Corporate Social Responsibility als den beiden dominierenden Phänomenen, welche Ausdruck der Verzahnung von sozialer und ökonomischer Logik sind, verstanden wird. Da diese Phänomene als Produkte verschiedener Veränderungsprozesse gelten können, ist nach diesen Veränderungsprozessen zu fragen. Da diese Veränderungsprozesse alle Organisationen betreffen – wenn auch in unterschiedlichem Maße –, sind sie vermutlich außerhalb der Organisationen selbst und auch außerhalb von Sektoren zu verorten. Kurz: Sie sind auf gesellschaftlicher Ebene aufzuspüren. Um die hier verwendete Bedeutung von Hybridität zu explizieren, wird im Folgenden geklärt, welche Begriffsverwendungen bereits vorliegen und inwiefern sich das hier verwendete Verständnis davon unterscheidet. Dabei gehe ich in integrativer Absicht vor. Ausgehend vom deskriptiven Hybriditätsmodell von Glänzel und Schmitz (2012) werden schließlich Indikatoren abgeleitet, die das Analysemodell operationalisieren. Was mit dieser als "Perspektive der Gemeinsamkeiten" bezeichneten Position gewonnen wird, und inwiefern damit einige Probleme der Trennungsperspektiven überwunden werden, wird im Anschluss daran dargestellt. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenschau und der Diskussion einiger Limitationen des Modells, sowie einem Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen.

2 Begriffsklärung – Unterschiede und Ähnlichkeiten

2.1 Corporate Social Responsibility

Unter Corporate Social Responsibility (CSR) wird etwa

„ein integriertes Unternehmenskonzept [verstanden], das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verant-

wortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturell-prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit, sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzepts" (Meffert/Münstermann 2005: S. 22).

Dabei darf eine derartige obwohl umfassende Definition nicht darüber hinwegtäuschen, dass es bislang kaum gelungen ist, einen einheitlichen Begriff von CSR zu entwickeln. Elisabet Garriga und Domènec Melé (2006) schlagen daher eine Klassifikation verschiedener CSR-Theorien vor, um die Begriffsvielfalt zu systematisieren, welche bereits eine gewisse Akzeptanz in der Forschung erlangt hat. Sie unterscheiden vier Gruppen: (1) instrumentelle Theorien, die Unternehmen als Instrumente betrachten, um Wohlstand zu generieren, und die von Wertmaximierung getrieben sind (Jensen 2002); (2) politische Theorien, welche die Machtstrukturen zwischen Unternehmen und die daraus resultierenden Verantwortlichkeiten betrachten (Donaldson 1982; Donaldson/Dunfee 1994; Cohen/Altman 2000); (3) integrative Theorien, welche die Integration von sozialen Anforderungen in Unternehmenspraktiken beleuchten und dabei insbesondere das Stakeholder-Management betrachten (Freeman 1984); und (4) Ethik-Theorien, welche normativ argumentieren und darzulegen versuchen, was gut für die Gesellschaft ist und was dies abgeleitet für die Unternehmenspraxis bedeutet.

Offenbar handelt es sich bei CSR um ein „essentially contested concept" (Okoye 2009). Das Problem besteht dabei nicht in der Akzeptanz des Konzeptes, sondern der Unterschiedlichkeit der Perspektiven und der diesen zugrunde liegenden normativen Konzepten (Campbell 2007; Palazzo/Scherer 2006). Chantal Herview und Kollegen (2010) meinen in diesem Zusammenhang, dass die Debatte eines Zielkonfliktes zwischen einem Profitziel und sozialen Zielsetzungen, wie es im Kontext CSR auffällig ist, im Diskurs um SE völlig fehlt. Möglicherweise ist dies deshalb der Fall, da Sozialunternehmer primär soziale Ziele verfolgen, es also folgerichtig nicht zu einem ähnlichen Zielkonflikt im Kontext SE kommt. „As for the ongoing debate about corporate social responsibility (CSR) and the (incompatibility for a for-profit to also pursue social goals (Campbell 2007; Carroll 2007), this debate is not present in the SE literature; in our view, this absence may be explained by the fact that an SE initiative's objective is first and foremost about social value creation rather than about profit creation (Mair/Marti 2006)" (Herview et al. 2010: 42). Ungelöst allerdings ist, was unter CSR nun zu verstehen ist. Der Streit darüber hat möglicherweise zur Konsequenz, dass die Anwendbarkeit und der Fortbestand des Konzeptes bedroht sind (Hirsch/Lewin 1999).

Jüngst haben daher die Managementvorreiter Michael E. Porter und Mark R. Kramer (2011) CSR als überholt erklärt und Creating Shared Value (CSV) als zeitgeistadäquates Konzept ausgerufen. Auch das Konzept des CSV ist dem Ziel der Generierung von Wettbewerbsvorteilen und des Unternehmenserfolges verschrieben. Interessant ist dabei jedoch, dass Porter und Kramer in ihrem Beitrag zu CSV eine Brücke zum Konzept Sozialunternehmertum schlagen, ja letzteres sogar als Teil von CSV sehen. Sozialunternehmer setzen in ihren Augen, neben der Erzielung eines sozialen Gewinns, auch auf geteilten Mehrwert.[2] Damit haben sie eine Schnittmenge mit gängigen Definiti-

[2] Es scheint dabei, dass CSV in bestimmten Hinsichten ein Schritt zurück ist, da es stark auf einem Wettbewerbsgedanken basiert und eine Diskussion über Zielkonflikte ausblendet. Ebenso ist die Integrität und Durchgängigkeit der Unternehmensstrategien nicht beleuchtet. Die Integration von sozialen und ökonomischen Praktiken innerhalb des

onen von Sozialunternehmertum geschaffen, die explizit von einer hybriden Output-Orientierung und damit der Erzielung von Shared Value ausgehen (z. B. Mair/Martí 2006; Trivendi 2010; Dey 2006).

2.2 Sozialunternehmertum

Das Konzept Sozialunternehmertum hat zuletzt bei Forscher/innen aus unterschiedlichen Disziplinen verstärkte Aufmerksamkeit auf sich gezogen (u. a. Drayton 2002; 2005; Bornstein 2004; Bishop 2006; Nicholls 2006; Mair et al. 2006; Mair/Martí 2006). Eine klassische Definition von Mair und Martí (2006) versteht Sozialunternehmertum als Praxis, welche ökonomische und soziale Wertschöpfung miteinander integriert. Doch auch hier bestehen erhebliche Begriffskämpfe, und die Etablierung einer einheitlichen Definition steht bislang noch aus (Mair/Martí 2006; Hill et al. 2010). Dabei umfassen die Definitionsbestandteile Innovation, sozialen Wandel, soziale Transformation, Ressourcenmobilisierung, unternehmerische Mittel, Diffusion und Skalierung sowie Double oder Triple Bottom Line, also der Ausrichtung von Organisationen anhand nicht nur ökonomischer Zielsetzungen und entsprechender Messgrößen, sondern eben auch einer gleichberechtigten Ausrichtung nach sozialen und ökologischen Zielsetzungen (Schmitz/Scheuerle 2012). In ihrer Analyse von 30 einschlägigen Definitionen von Sozialunternehmertum fanden Björn Schmitz und Thomas Scheuerle (2012) heraus, dass 27 eine soziale Zielsetzung als Definitionsmerkmal zentral verwenden, gefolgt von 17 Definitionen mit Fokus auf Innovation.

Während nun einige Forscher/innen diese Begriffsdiffusion als problematisch erachten (Martin/Osberg 2007), verweisen andere wiederum auf die Chancen, die sich dadurch für die Forschung ergeben (Mair/Martí 2006). Ebenso wie verschiedene Theorien von CSR unterschieden werden, finden sich im Feld Sozialunternehmertum mehrere Denkschulen, wie etwa die Innovationsschule oder die Earned-Income-Schule (Dees/Anderson 2006; Mair/Martí 2006; Hill et al. 2010). Aber was ist letztlich zentral für Sozialunternehmertum? Johanna Mair und Kollegen (2012: 1) meinen, “economic activity is important to differentiate SE from pure forms of social movements as well as from charitable and philanthropic initiatives”. Unter ökonomischen Aktivitäten wiederum können kommerzielle oder marktbasierte Aktivitäten verstanden werden (Fowler 2000; Frumkin 2002) oder die Lenkung der Organisation nach Wirkungs- oder Leistungsmessungsergebnissen (Austin et al. 2006). Doch dabei verbleibt noch immer ein Rest an Unklarheit darüber, was ökonomische Aktivitäten tatsächlich sind, weisen doch besonders viele Organisationen Merkmale ökonomischer Aktivität auf. Es erweist sich schließlich, dass das Konzept Sozialunternehmertum theoretisch und konzeptionell unterentwickelt ist (Mair/Martí 2006; Dacin/Dacin/Tracey 2011). Sozialunternehmertum – wie auch CSR – ist noch immer ein “ill-defined concept” (Weerawardena/Mort 2006: 21).

Die Debatte wird aber voraussichtlich noch eine Weile anhalten. Massive Anstrengungen werden unternommen, um klare Demarkationslinien der Konzepte zu entwickeln und zu verteidigen. Was allerdings dadurch verloren geht, ist ein Verständnis für die Heterogenität an Organisationsformen, welche die Konzepte zu umfassen versuchen. So werden unter Sozialunternehmertum ganz unterschiedliche Aktivitäten subsumiert, wie Arbeitsintegrationsunternehmen, Fair-Trade-Organisationen oder neue Bildungskonzepte. Speziell CSR und Sozialunternehmertum voneinander zu unterscheiden, scheint offensichtlich ratsam, doch gleichzeitig erweisen sich beide Konzepte als enger beieinander liegend als man zunächst vermuten würde (Austin et al. 2005). Daher erscheint es

CSV-Konzeptes ist vielmehr fokussiert auf Fälle von Win-Win-Situationen für die Vertragsparteien, mit denen eine Steigerung der Profite einhergeht.

ebenso sinnvoll eine Perspektive zu entwickeln, die sich nicht mit den Demarkationslinien zwischen den einzelnen Konzepten beschäftigt, sondern die versucht, die Gemeinsamkeiten zwischen den Konzepten aufzuzeigen. Dabei werde ich im nächsten Abschnitt Entstehungsbedingungen für Sozialunternehmertum und CSR diskutieren und dabei insbesondere gesellschaftliche Veränderungsprozesse im Zusammenhang mit diesen Phänomenen darstellen.

3 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse als Gemeinsamkeiten

Die zunehmende Beschäftigung mit den Phänomenen Sozialunternehmertum und CSR ist erklärungsbedürftig. Es lässt sich fragen: Welche Faktoren haben zu diesen Veränderungsprozessen in Organisationen geführt? Dabei ist zunächst unerheblich, ob in der Praxis tatsächlich mehr Organisationen CSR-Praktiken anwenden oder sozialunternehmerisch aktiv sind, oder ob es sich alleinig um ein Diskursphänomen handelt.[3] Um der Frage näher zu kommen, warum diese Phänomene, die offenbar Soziales und Ökonomisches verstärkt in einem Zusammenhang sehen, eine größere Bedeutung erlangt haben, empfiehlt es sich, die Veränderungen der Organisationsumwelten genauer zu betrachten. Die mannigfaltigen Veränderungsprozesse, die mit einem Verschwimmen der Sektorgrenzen einhergehen, sind bislang noch nicht systematisch bearbeitet worden. Überhaupt, und dies stellt ein generelles Problem der Organisationstheorie dar, sind die Anschlüsse an Gegenwartsdiagnosen und umfassendere Theorieangebote rar (Preisendörfer 2005). Grob, und das ist auch handlungstheoretisch recht einsichtig, lassen sich die Theorieansätze etwa danach gliedern, wie stark sie Anpassungen von Organisationen an Umweltbedingungen thematisieren bzw. wie stark sie die autonomen Wirkungen von Organisationen in Hinblick auf ihre Umwelt erklären.

Raymond Dart (2004: 411) fragt in Bezug auf Social Enterprises: „Why has it emerged now?“.[4] Hierzu meint Boddice (2009), dass Social Entrepreneurship als Gegenstand in Forschung (Diskursphänomen) und Praxis (Realphänomen) ein Kind seiner Zeit sei. Im Zusammenhang mit dem Diskurs über Private-Public-Partnerships bemerken Simon Domberger und Christine Hall (1996: 134), dass “historical factors, local circumstances, political ideologies and economic situations have all played a role.” Während einige Autor/innen die Veränderungen durch so genannte Hero Entrepreneurs vorangetrieben sehen, die Initiativen starten, ohne sich dabei von fehlenden Legitimationsgrundlagen oder Ressourcen beschränken zu lassen, betonen andere Forscher/innen, dass Kontextfaktoren in der Erforschung von Sozialunternehmertum von besonderer Relevanz seien (u. a. Mair/Martí 2006; Austin/Stevenson/Wei-Skillern 2006; Sullivan Mort/Weerawardena/Carnegie 2003; Drakopoulou Dodd/Anderson 2007).

---

[3] Erste Ansätze, die das Aufkommen von Social Enterprises und ähnlichen hybriden Organisationsformen aus rationaler (u. a. Young 2008; 2009) oder auch nicht rationaler Perspektive (Dart 2004) betrachten, gibt es inzwischen einige. Allerdings ist eine wirklich gelungene Verzahnung zwischen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und organisationalen Reaktionsweisen bislang ausgeblieben.

[4] Besonderen Einfluss auf diese Perspektivenverschiebung hatte die bekannte Studie des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972), welche die negativen ökologischen Externalitäten des wirtschaftlichen Handelns betonte (Scott 1974).

Vermarktlichung, Ökonomisierung oder Kommerzialisierung wurden in den vergangenen Jahren als Trends im Dritten Sektor diskutiert. Diese Trends wiederum gehen auf Veränderungen auf anderen Ebenen zurück, wie etwa die Globalisierung von Problemen, der Rückgang staatlicher Finanzierung, Privatisierung von sozialen Risiken, Individualisierung und die Erodierung traditioneller sozialer Milieus (Priller/Zimmer 2001; Priller/Zimmer 2003). Smith (2010: 220) bemerkt hierzu ganz ähnlich in Bezug auf Hybridisierungstendenzen, dass Faktoren auf politischer Ebene, seien es ein verändertes politisches Umfeld im Allgemeinen oder der Rückgang von Finanzierungsleistungen, Anpassungsleistungen erfordern. "The basic argument is that hybridization represents the impact of the changing role of the state and the adaptive response of nonprofit organizations to an increasingly uncertain funding and political environment."

Doch nicht allein die Ökonomisierung, Vermarktlichung oder Kommerzialisierung des Dritten Sektors ist in den vergangenen Jahren zu beobachten, sondern parallel dazu auch Veränderungen bei profitorientierten Unternehmen. Gregory Dees und Beth Anderson (2003) nennen diesen Prozess „sector-bending". "Sector-bending refers to a wide variety of approaches, activities, and relationships that are blurring the distinctions between nonprofit and for-profit organizations, either because they are behaving more similarly, operating in the same realms, or both. […] For simplicity, we define sector-bending around four broad types of behaviour: Imitation, Interaction, Intermingling, and Industry Creation" (Dees/Anderson 2003: 16). Um die Zunahme an CSR-Aktivitäten zu erklären, ist das Hauptargument, dass Interessenorganisationen in immer stärkerem Maße von Unternehmen fordern, dass diese gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Das heißt, dass diese Sorge dafür tragen müssen, dass im Herstellungsprozess von Produkten und durch die Produkte selbst möglichst wenig Schaden und Externalitäten produziert werden (Schempf 2012; Scott 1984).

Alex Nicholls (2006: 2) untergliedert gesellschaftliche Veränderungen, die für das Aufkommen von Sozialunternehmertum relevant erscheinen, in Angebots- und Nachfrageseite (s. Tab. 3.1). Die von ihm genannten Punkte sind durchweg gesellschaftliche Veränderungen und legen daher nahe, dass alle Organisationen mehr oder minder stark auf diese Veränderungen reagieren müssen.

Tab. 3.1: Treiber für das Aufkommen von Sozialunternehmertum
(übersetzt aus Nicholls 2006: 2)

Angebotsseite	Bedarfsseite
- Global steigender Wohlstand und verbesserte soziale Mobilität	- Sich ausweitende Krisen in der Ökologie und im Gesundheitswesen
- Längere produktive Lebenszeit	- Wachsende ökonomische Ungleichheit (global)
- Steigende Zahl demokratischer Regierungen	- Defizite von Regierungen, öffentliche Dienstleistungen sicherzustellen
- Wachsender Einfluss von multinationalen Unternehmen	- Rückzug der Politik angesichts der Ideologie freier Marktwirtschaft
- Steigendes Bildungsniveau	- Weiter entwickelte Rolle von Nicht-Regierungs-Organisationen
- Verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten	- Wettstreit um Ressourcen

Wie aber – oder besser gefragt durch wen – werden diese Veränderungen relevant für Organisationen? Crane et al. (2008) benennen mit Zivilgesellschaft, lokalen Gemeinschaften, Manager/innen, Regierungen, Investoren und Konsument/innen die wichtigsten Akteure, die diesen Wandel neben Interessenorganisationen vorantreiben. Aktivisten (Klein 2000) oder sozial und/oder ökologisch operierende Investoren üben zudem massiven Druck auf Organisationen aus. Zudem werden allerdings noch allgemeinere, akteursunabhängige Treiber ausgemacht, darunter Globalisierung, zunehmende Aufmerksamkeit bei Menschenrechtsverletzungen, Umweltverschmutzungen, Arbeitsstandards oder Korruption (Palazzo/Scherer 2008).[5] Diese allgemeinen Veränderungsprozesse schließlich beeinflussen die Motivation der Akteure, sich für soziale Innovationen zu engagieren, und dienen diesen als Rechtfertigungsgrundlage (u. a. Dorado/Ventresca 2012).

Organisationsveränderungen können dabei als Reaktionen auf Unsicherheit aufgefasst werden (Minkoff 2002). Fraglich ist, ob diese Formen von Hybridität von Dauer sind, oder ob sie bei weiteren Veränderungen wieder an Bedeutung verlieren. “Hybridity is an intermediate form of organizations that is helpful for nonprofit organizations as they strive to respond to a rapidly changing environment and create sustainable and effective organizations” (Smith 2010: 227). Oder noch präziser ausgedrückt: “In short, the hybridization of organizations reflects the restructuring of the state, the financial crisis, and the responses to this restructuring by individual organizations” (Smith 2010: 222). Dass in diesen Beispielen externe Faktoren genannt werden, ist die Ausnahme in der Literatur. Verbindungslinien, seien es nun Korrelationen oder Kausalitäten, zwischen externen Faktoren und Veränderungen in Organisationen, werden kaum gezogen oder gar untersucht. Kai Hockerts (2006) kritisiert, dass Forscher/innen gemeinhin die Rolle von Aktivistengruppen wie etwa Oxfam oder Greenpeace in Bezug auf Fair-Trade-Produkte oder Umweltstandards unterschätzen. Dabei stimmen jedoch die meisten Forscher/innen darin überein, dass Kontextfaktoren für die Erklärung der Phänomene wie Sozialunternehmertum und CSR zu berücksichtigen seien.

Konsens besteht daher offenbar darin, dass Organisationen nicht losgelöst von Umweltbedingungen operieren können. Hierbei wird dementsprechend direkt oder indirekt auf die soziale Eingebettetheit von Organisationen verwiesen (Granovetter 1973, Granovetter 1985).[6] Diese ist für die Analyse der Hybridisierung von Organisationen besonders relevant. Ohne die Annahme der sozialen Einbettung könnte man kaum erklären, wie Logiken und verschiedene Ressourcen wirkungsrelevant für die Operationsweisen von Organisationen würden. Dies wird deutlicher, wenn es später darum geht, Indikatoren für die Analyse von Hybridität zu finden. Dadurch wird direkt versucht, die Forschungslücke hinsichtlich der Messung von sozialer Eingebettetheit zu schließen (Dacin et al. 1999). Mit anderen Worten: In sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht wird soziale Eingebettetheit konzeptionalisiert und operationalisiert, um einen Ausdruck für Hybridität zu finden.

---

5 Insbesondere interorganisationale Beziehungsgeflechte und die Beziehungen zur relevanten Umwelt von Organisationen wurden in der Organisationstheorie seit den 1970er Jahren betont (Aldrich/Pfeffer 1976; Davis/Powell 1991; Nohira/Gulati 1994). Dabei gerieten wiederum die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten von Organisationen in den Hintergrund (Richter 2009: 111). Der frühe Neo-Institutionalismus etwa, mit seinem Postulat des Isomorphismus und damit Uniformität ist hier als Beispiel sehr illustrativ (u. a. DiMaggio/Powell 1983; Haveman 1993; Meyer/Rowan 1977). Erst später entwickelten sich agentenbasierte Theorien, die wieder mehr die Handlungspotenzialität von Organisationen herausstellten (u. a. Battilana et al. 2009; Leca et al. 2008; Maguire et al. 2004). Daraus ergibt sich für die organisationssoziologische Theoriebildung das Embedded Agency Paradox (Battilana/D'Aunno 2009; Lawrence/Suddaby 2006), welches aus handlungstheoretischer Perspektive kein neues Problem darstellt (vgl. vor allem Parsons 1937). Die Metapher des Iron Cage beginnt aufzuweichen (Clegg/Baumeler 2010).

6 Zum Versuch einer generellen Definition des Dritten Sektors siehe etwa: Etzioni 1973; Kramer 1981; Young 1983; Mason 1984; Van Til 1988; O'Neill 1989; Lohmann 1992; Smith 2000.

Analog zu Benjamin Huybrechts und Jacques Defourny (2008: 188) machen Björn Schmitz und Gunnar Glänzel (2010) vor allem zwei Veränderungsbewegungen für eine verstärkte Kombination von sozialen und ökonomischen Aspekten verantwortlich (vgl. auch Dees und Anderson 2006). Einerseits sehen sich Non-Profit-Organisationen mit verminderten Lösungs- und Ressourcenkapazitäten, die ihnen von staatlicher Seite zufließen, konfrontiert, was sie zu Professionalisierung, Kommerzialisierung und Effizienzsteigerung drängt (Weisbrod 1998; Dees et al. 2001; Skloot 1983; Emerson/Twersky 1996; Langer/Schröer 2011). Auf der anderen Seite des Spektrums tendieren profitorientierte Organisationen immer mehr dazu, sozialen und ökologischen Kriterien Aufmerksamkeit zu schenken, da Öffentlichkeit und Konsument/innen verstärkt auf die Einbindung derartiger Kriterien achten, was David A. Lubin und Daniel C. Esty (2010) als "Megatrend" im Sinne von John Naisbitt bezeichnet haben. In diesen Kontext, wenngleich als gesellschaftliche Kehrseite der CSR-Aktivitäten, ordnet sich auch die Rede von der Moralisierung der Märkte (Stehr 2007) ein. Nico Stehr beschreibt in seinem Buch, wie durch veränderte Wertvorstellungen Märkte und das gesellschaftliche Leben beeinflusst werden. Hauptsächlich verantwortlich für diesen Werte- und Perspektivenwandel macht er ein neues, höheres Wissens- und Wohlstandsniveau.

Beide Perspektiven integrierend, sprechen Battilana et al. (2012) von einem „hybridization movement“. Hiermit wird ausgedrückt, dass einerseits etablierte soziale Organisationen zunehmend in die Wirtschaft integriert werden, indem sie Vermarktlichungs- und Ökonomisierungstendenzen aufweisen, und andererseits kommerzielle Unternehmen mehr und mehr soziale und ökologische Standards in ihre Operationen integrieren. Zur gleichen Zeit entstehen neue Organisationsformen, die Hybridität schon bei ihrer Gründung aufweisen.

Eine schlüssige Systematisierung dieser doch sehr heterogenen Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher Ebene steht noch aus. Diese ist aber bedeutsam, um Verbindungslinien zwischen den einzelnen Veränderungsprozessen ziehen zu können. Es scheint daher grundsätzlich sinnvoll, zwischen den unterschiedlichen Interessen- und Motivationshintergründen für organisationale Hybridität zu unterscheiden. Im vorliegenden Beitrag wird daher eine dreistufige Betrachtungsweise vorgeschlagen. Zunächst lassen sich gesellschaftliche Veränderungen (Ebene 1) beobachten, die auf Organisationen Einfluss nehmen (Ebene 2), seien dies nun Transformationsprozesse bei bestehenden gemeinwohlorientierten oder gewinnorientierten Organisationen (Ebene 2a) oder eben veränderte Gründungsbedingungen (Ebene 2b). Davon unterscheiden lassen sich organisationale Strukturen und Formen (Ebene 3), die Folge dieser Hybridisierungen gesellschaftlicher und organisationaler Ebene sind. Keineswegs ist damit eine Kausalität gemeint, denn vielmehr beeinflussen sich die unterschiedlichen Veränderungen auf den einzelnen Ebenen wechselseitig. Im Weiteren geht es mir insbesondere um die Hybridisierung der Organisationen im deskriptiven Sinne (Ebene 2), die in der Literatur häufig nicht von den Folgen (Ebene 3), die diese Hybridisierung zeigt, getrennt betrachtet wird (wie etwa bei der theoretischen Betrachtung bei Billis 2010).

4 Hybridität als Schlüsselkategorie einer Perspektive der Gemeinsamkeit

Der durch Veränderungen in der Unternehmensumwelt verursachte Druck auf Organisationen, soziale, ökologische und ökonomisch Belange mehr zu vermischen, lässt sich am besten mit dem Begriff der Hybridität erfassen. Auf organisationstheoretischer Ebene löst diese Form von Hybridität offenbar einige Verwunderung aus. Dabei ist die Beschäftigung mit Phänomenen der Hybriden

Organisationen vielleicht neu, die Phänomene selbst sind es jedoch nicht (Dees 1998; Young 2012).

Im Vergleich zu CSR und SE ist der Begriff der Hybriden Organisationen noch relativ jung (u. a. Billis 2010; Boyd et al. 2009; Brandson et al. 2005; Evers 2008; 2005; Evers/Laville 2004; Powell 1987; Hasenfeld/Gidron 2005; Cooney 2006; Koppell 2003). Doch auch Hybridität war letztlich von jeher eine Eigenschaft vieler Organisationen – wie ich noch zeigen werde.[7] Die Grenzproblematik von Sektoren kehrt damit aber auf anderer Ebene wieder zurück. "… the real problem is not hybridity – which is common throughout history – but boundaries and the social proclivity to boundary fetishism. Hybridity is unremarkable and is noteworthy only from the point of view of boundaries that have been essentialized…. The importance of hybridity is that it problematizes boundaries" (Pieterse 2001: 220). Daher verweisen auch fast alle Hybriditätskonzeptionen auf die Definition verschiedener Sektoren.

Auch im Forschungsstrang Hybride Organisationen variiert der Bedeutungsgehalt dessen, was unter Hybridität verstanden wird, erheblich. Im hier verwendeten Kontext soll der Begriff weder eingeschränkt sein auf Kooperationsformen zwischen profitorientierten oder staatlichen Organisationen und nicht-profitorientierten Organisationen (NPO), noch allein auf die Betrachtung von Sozialunternehmen oder Social Businesses, für die der Begriff häufig synonym verwendet wird. Stattdessen sollen unter Hybriden solche Organisationen verstanden werden, die soziale, ökologische und ökonomische Elemente miteinander verbinden – und die individuell verschieden sind: "Given the variety of hybrid forms, the nature of hybrids, their advantages and disadvantages, and the rules that influence their form must be assessed on a case-by-case basis" (Masten 1996: 12). Der Begriff ist damit als Kategorie einer Perspektive der Gemeinsamkeiten verwendbar. Doch zunächst ist zu klären, in welchen Bedeutungskontexten Hybridität verwendet wird, und inwiefern es ratsam und überhaupt angebracht erscheint, den Terminus in der hier vorgeschlagenen Weise zu gebrauchen.

Unterschiedliche Auffassungen von Hybridität herrschen unter Akademiker/innen vor. Einige Autor/innen debattieren Hybridität ganz anders, und zwar als Kontraktverhältnisse, welche eine Verquickung aus den beiden Koordinationsmechanismen Markt und Hierarchie darstellen (wie etwa Subcontracting, Netzwerke von Organisationen, Franchising, gemeinsame Warenzeichen, Allianzen oder Kooperativen) (Ménard 2004). Ein anderer Zweig von Wissenschaftler/innen versteht unter Hybriden solche Organisationen, die teilweise staatlich und teilweise privatwirtschaftlich sind (Emmert/Crow 1987). Cisca Joldersma und Vijco Winter (2002: 83) beschreiben sie als "organizations that combine a public orientation with a market orientation". Im Gegensatz dazu schlägt Walter Kickert (2001: 135) vor, Hybride als "organizations that exist in the intersection of two distinct spheres – the public and the private" zu definieren. Entsprechend dieser Fassung bezieht Jonathan Koppell (2003) Hybridität auf die Bereitstellung öffentlicher Güter durch private Organisationen. Seiner Definition nach ist ein Hybrid "an entity created by […] [the] government […] to address a specific public policy purpose. It is owned in whole or in part by private individuals or corporations and/or generates revenue to cover its operating costs" (Koppell 2003: 12). Bekannter ist dieser zweite Zweig unter dem Begriff Public-Private-Partnership.

---

7 Hybride und Hybride Organisationen werden im Weiteren synonym für Organisationen bezeichnet, die nicht alleinig einem Sektor zugerechnet werden können und die ein Mischungsverhältnis, wie stark oder schwach auch immer dieses sein mag, aufweisen. Die Eigenschaft Hybridität trifft dann für die Entitäten der Gruppe Hybride Organisationen zu.

Von besonderem Interesse ist jedoch ein dritter Zweig der Hybriditätsforschung, der die Kombination von sozialen und ökonomischen Elementen betrachtet. Kate Cooney (2006) definiert Hybride als “nonprofit social service organizations that combine business enterprises with a social purpose mission”. Bekannt ist in diesem Zusammenhang ebenso das Hybrid-Spektrum von Gregory Dees, welches Elemente zwischen den beiden Ideal-Endpolen von Nonprofit-Organisationen und kommerziellen Unternehmen festlegt (Dees 1998). Organisationen, die Elemente in einem Mischungsverhältnis der beiden idealen Endpole aufweisen, werden als Hybride bezeichnet. “Hybrid organizations, as we are using the term, are formal organizations, networks or umbrella groups that have both for-profit and nonprofit components” (Dees und Anderson 2003: 18). Letztlich meint Steven Smith (2010): “Hybridization in nonprofit organizations also is indicative of the widespread interest in social entrepreneurship and social enterprise that has led to countless organizations with nonprofit and for-profit features” (Smith 2010: 219).

David Billis (2010), einer der führenden Forscher im Bereich Hybridorganisationen, unterscheidet drei verschiedene Forschungsansätze. Zur ersten Gruppe zählt er die jener Autor/innen, die Hybride als einen Punkt auf einem Kontinuum zwischen Sektoren sehen (etwa Dees 1998). Eine zweite Gruppe sieht Hybride als Organisationen an, die zwar aufgrund von Veränderungen in ihrem jeweiligen Sektor Tendenzen einer Hybridisierung aufweisen, jedoch weiterhin genau einem Sektor zugerechnet werden. Letztlich argumentiert eine dritte Gruppe von Forscher/innen dafür, einen eigenständigen Sektor zu bilden, in dem hybride Organisationen ihren Platz haben. Hierbei ersetzen hybride Organisationen alte Sektorenmetaphern. So argumentiert etwa Adalbert Evers (2005), dass der Dritte Sektor selbst unumgänglich hybrid ist, da die hierunter gefassten Organisationen Elemente von anderen Sektoren aufweisen, was auf die intermediäre Struktur des Dritten Sektors, welcher zwischen drei anderen Sektoren (Familie, Staat und Markt) verortet ist, zurückzuführen ist.

Diese Ausführungen zeigen allesamt, dass die Hybriditätsdiskussion, unerheblich welchem Zweig sie entspringt, fast ausschließlich unumgänglich auf die Sektorensemantik, und damit auf ihre idealtypische, meist analytisch intendierte Fassung, rekurriert. Kurz: Hybride werden als "intermediate forms" (Wamsley/Zald 1973) betrachtet. Allgemein gesprochen sind hybride Organisationen “heterogenous arrangements, characterized by mixtures of pure and incongruous origins, (ideal)types, 'cultures', 'coordination mechanisms', 'rationalities' or 'action logics'” (Brandsen et al. 2005: 750). Sie kombinieren verschiedene Logiken aus diversen Sektoren (u. a. Skelcher 2012; Smith 2010), da sie die idealtypisch konstruierten Sektorengrenzen empirisch durchbrechen (u. a. Weisbrod 1998; Dees 1998; Anheier/Then 2004; Emerson 2004; Billis 2010). “Hybridity is associated with an indistinct boundary between public and private interests as a result of the close engagement of business and not-for-profits in the government process” (Skelcher 2005). Solcherlei Organisationen lassen sich nicht mehr genau einem Sektor zurechnen, da sie Elemente von mehreren Sektoren in einer Organisation vereinen und häufig Sektorlogiken gleichgewichtig in ihren Operationen berücksichtigen (Glänzel/Schmitz 2012). Dadurch werden sie gleichermaßen kommunikative und transaktionale Ansprechpartner für Organisationen derjenigen Sektoren, von denen sie Elemente aufweisen.

Wenn nun hybride Organisationen Sektorenelemente kombinieren, so muss ausgewiesen werden, welche Elemente zu den einzelnen Sektoren “gehören”. Anders ausgedrückt, die Sektoren selbst müssen bestimmt werden, sowie deren Grenzen (Billis 2010; Brandsen et al. 2005; Evers 2008; Evers/Laville 2004). Insbesondere die Definition des Dritten Sektors erweist sich dabei als schwie-

rig.[8] Häufig wird Solidarität als der primäre Koordinationsmechanismus oder die Logik des Dritten Sektors angesehen (Kaufmann 2002: 174). Der Dritte Sektor, so Eckhard Priller und Annette Zimmer (2003), ist die Arena, in der Solidarität und Reziprozität als Norm die dazugehörenden Organisationen antreiben. Solidarität kann dabei nach Daniel Hechter (1987: 18) verstanden werden als "a function of two independent factors: first, the extensiveness of its corporate obligations, and, second, the degree to which individual members actually comply with these obligations. Together, these provide the defining elements of solidarity. The greater the average proportion of each member's private resources contributed to collective ends, the greater the solidarity of the group." Unklar bleibt jedoch, ob nicht Solidarität oder Reziprozität auch als Koordinationsmechanismus in anderen Sektoren nutzbar gemacht wird, ähnlich dem Profitstreben oder den Elementen des Marktmechanismus für den privatwirtschaftlichen, ersten Sektor, sowie Machtmechanismen für den staatlichen, zweiten Sektor höchst unklare Bestimmungsgrößen darstellen (vgl. hierzu insbesondere Brandsen et al. 2005).

Der Organisationsdiskurs ist generell von der Vorstellung durchdrungen, dass sich Organisationen relativ eindeutig einem einzelnen Sektor zuordnen lassen. Vor allem erwartet man Spannungen zwischen den Logiken oder Prinzipien (Billis 2010; Pache/Santos 2011), nach denen diese Sektoren operieren, welche innerhalb einer Organisation unüberbrückbar seien; es deshalb also keine hybriden Organisationsformen geben dürfte. Billis (2010) meint daher, dass sich Organisationen zwar nach außen hin hybrid zeigen mögen, sie aber in Krisenzeiten ihre Sektorenzugehörigkeit offenbaren werden; sie haben nämlich "roots and primary adherence to the distinctive principles – the rules of the game – of just one sector" (Billis 2010: 3). Glänzel und Schmitz (2012) zweifeln an dieser grundsätzlichen, vermeintlich verborgenen Sektorenzugehörigkeit, vor allem weil sich Sektorengrenzen nur sehr schwer ziehen lassen und auch, weil es Typen geben mag, die insbesondere durch Krisen ihre Hybridität stärken. So wird bei Billis auch nicht nach verschiedenen Krisentypen unterschieden, ob es sich etwa um eine gesellschaftliche Wertekrise handelt oder um eine finanzielle Krise. Letztlich sagt auch die Rechtsform einer Organisation wenig über eine Sektorenzugehörigkeit aus, da die Rechts- und Steuersysteme einzelner Länder höchst unterschiedlich sind. "To understand what a contract hybrid is and how it works, one must first understand that the entire legal and regulatory structure that governs U.S. businesses and nonprofits is designed to ensure that the charitable sector and the business sector stay fundamentally distinct" (Bromberger 2011: 50).

Analysiert man nun Organisationen empirisch, so wird relativ rasch deutlich, dass Organisationen weitestgehend frei Inputs und Outputs, Mittel und Zielsetzungen, kombinieren, die eigentlich einzelnen Sektoren zugewiesen werden (Schmitz/Glänzel 2010). Jede Organisation erscheint als ein Hybrid (vgl. Glänzel/Schmitz 2012), und die Sektorenbestimmung und -zuordnung oder aber die Verwendung des Konstruktes „Hybrid" wird problematisch. Skelcher (2012: 9) meint daher: „If hybridity is everything except market and hierarchy, and these two concepts themselves are the limiting (and perhaps purely theoretical) points for a continuum of hybrid types, then the conclusion is that the majority of empirical cases will de facto be hybrids. This rather reduces the conceptual and empirical power of the term in terms of its usefulness in distinguishing governance forms other than in purely theoretical TCE analysis." Skelcher bringt dieses Problem, welches vor allem aufgrund

[8] In diesem Sinne stellt dies etwa Zweifel an der Darstellung von Billis (1991; 2010) dar, der Merkmale wie Eigentümerverhältnis, Governance, operationale Prioritäten, Humanressourcen und anderen Ressourcen nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander betrachtet. Tut man dies aber, kann man sparsamer die Hybridität von Organisationen beschreiben.

der Verwirrung um und Verwechslung von analytischen und empirischen Kategorien entsteht, unter Rückgriff auf Colin Crouch folgendermaßen auf den Punkt:

„Crouch warns of the danger, noted earlier, of confusing ideal types with empirically observable institutions, and thus cautions against regarding variations from the ideal type as exceptional deviations: 'It is important to give these forms of variation an important role in analysis, in order to avoid a determinism that asserts that actors within particular forms of governance simply cannot engage in certain forms of behaviour…. When practice is seen to deviate from a well-established pattern in a systematic way, there must be an explanation. Possibly the theory was always wrong to have asserted the previous regularity, and possibly had ignored certain characteristics not given by the logic of the ideal type; these types are after all only constructed, they have no necessary place in reality' (Crouch 2005, 123). The argument, then, is that at an empirical level, hybrid entities are the norm and ideal types the exception." (Skelcher 2012: 14-15).

Diese verblüffende Erkenntnis hat weitreichende Folgen für die Erforschung hybrider Organisationen. Eine Schlussfolgerung, die sich daraus ableitet, ist, dass Sektorenzugehörigkeit eine Frage des Grades der Übereinstimmung anhand bestimmter Elemente ist, wofür es wiederum Messgrenzen geben müsste. Was also zu messen ist, so Glänzel und Schmitz (2012), ist der Grad und die Struktur von Mustern der Hybridität einer Organisation. Dieser Ansatz geht über die drei oben dargestellten Hybridstränge von Billis (2010) hinaus, da er davon ausgeht, dass – empirisch betrachtet – uneingeschränkt jede Organisation hybrid ist. Damit aber würde der Begriff selbst obsolet werden. Verwendbar wird der Begriff nur dann, wenn er als eine Kategorie betrachtet wird, unter der verschiedene Mischungsverhältnisse von Sektorenelementen analysiert werden können. Daran angelehnt schlagen die Autoren ein heuristisch deskriptives Analysemodell für Hybridität vor, welches hilft, verschiedene Grade und Muster von Hybridität zu erfassen und welches auf alle Organisationen angewendet werden kann.

Ausgehend davon, dass jede Organisation in einem basalen Sinne hybrid ist, wird der Hybriditätsbegriff für eine Perspektive der Gemeinsamkeiten von Organisationen nutzbar. Das Analysemodell stellt nicht auf Merkmale ab, die nur einem bestimmten Organisationstyp zugerechnet werden, sondern es geht davon aus, dass die zu messenden Elemente bei allen Organisationen gleichermaßen gemessen werden können. Über den Zeitverlauf hinweg lassen sich so auch Veränderungen in Organisationen ausmachen (dynamische Perspektive), die möglicherweise durch Veränderungen in der Organisationsumwelt verursacht wurden, wie dies etwa im vorangegangenen Abschnitt deutlich gemacht wurde. Im folgenden Kapitel wird es nun darum gehen, bisherige Mess- und Analysemethoden von Hybridität vorzustellen, um schließlich in Anlehnung an das Modell von Glänzel und Schmitz (2012) ein bislang nicht ausgearbeitetes Indikatorenmodell zu entwickeln, welches die Bedeutung dieses Modells selbst präzisiert.

5 Messung organisationaler Hybridität

Die Idee der Messung von organisationaler Hybridität kann bereits aus den Versuchen abgeleitet werden, welche Hybridität als Position von Organisationen auf konstruierten Spektren zwischen extremen, meist idealtypischen Polen zu fassen versuchen (vgl. Alter 2004; Dees 1998). Denn die Abstände zwischen den Polen sind unterschiedlich und daher sollten unterschiedliche Messergebnisse von Hybridität zu erwarten sein. Ebenso ist die Unterscheidung von David Billis (2010) zwischen „shallow" – also flacher oder oberflächlicher Hybridität – und „entrenched" - also etablierter und fester Hybridität – als eine Unterscheidung von schwacher und starker Hybridität zu deuten.

Allerdings arbeitet Billis diese Idee kaum weiter in Hinblick auf eine Messmethodik hin aus. Auch die Kontinua, welche sich in der Literatur finden, geben kaum Hinweise darauf, wie entsprechende Punkte zwischen den Endpolen empirisch zu bestimmen wären. Um daher eine Messmethodik zu entwerfen, ist es ratsam, sich zunächst einige Ansätze anzuschauen, die verschiedene Dimensionen von Relevanz für die Bestimmung von Hybridität benennen. Diese Eigenschaft wiederum explizit zu machen ist notwendig um Hybridität zu definieren, da der Begriff häufig verwendet wird, ohne eine Erklärung darüber zu geben, was mit ihm gemeint sein soll (Honingh/Karsten 2007: 137).

Billis (1991; 2010) stellt fünf relevante Kernelemente von Organisationen für eine Analyse der Hybridität heraus; diese sind: Eigentümerverhältnis, Governance, operationale Prioritäten, Humanressourcen und andere Ressourcen. Hinsichtlich dieser Kernelemente variieren Billis zufolge Organisationen derart stark, dass sie entweder einem Sektor zugerechnet werden können, oder aber in Hybridzonen zwischen Sektoren fallen. Da es mehrere Überlappungszonen zwischen Sektoren gibt, gibt es auch mehrere Formen von Hybriden; genauer gesagt sind neun verschiedene Kombinationen denkbar. Die neun Zonen aus drei Sektoren ergeben sich daher, da Organisationen erst in die Hybridität eintreten und vormalig einem Sektor relativ klar zugerechnet werden konnten und auch weiterhin in einem Sektor ihre primären Wurzeln besitzen. Billis unterscheidet daher die Zugangswege in die Hybridität. Hieran wird auch eine Annahme von Dynamik deutlich. Organisationen verändern sich also offenbar hinsichtlich ihrer Hybridität(-smuster). Das Problem mit den benannten Elementen ist jedoch, dass sie aus unterschiedlichen Überlegungen zu Organisationen stammen und die Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen nicht geklärt werden. Es ist anzunehmen, dass etwa Governance als ein Distinktionsmerkmal verwendet werden kann, um die Sektorzugehörigkeit zu bestimmen, jedoch ist die Wahl der Governance durchaus mitbestimmt durch andere Faktoren; so etwa insbesondere durch die Logiken, die in einer Organisation aktiv sind (Glänzel/Schmitz 2012).

James Perry und Hal Rainey (1988) schlagen hingegen andere Kriterien und Elemente vor. Aus ihrer Sicht sind für die Bestimmung von Hybridität “important organizational properties such as goals, decision processes, and structure” (Perry und Rainey 1988: 185) zu betrachten. Zusätzlich werden in der Literatur noch Finanzierung, Eigentümerschaft der Organisation und organisationale Struktur als wichtige Kriterien benannt (Thomasson 2009: 353). Das bereits genannte Social-Enterprise-Spektrum von Dees (1998) beschreibt Hybridität anhand von sieben Dimensionen: Motive, Methoden, Ziele, Benefiziare, Kapitalgeber, Arbeitskräfte und Lieferanten. Interessant ist hierbei der starke Fokus auf Stakeholdergruppen, aber auch die Unterscheidung nach Motiven als Input-Größe, Methoden als Prozess-Größe und Zielen als Output-Größe bringt eine Aufsplittung von Logiken in einzelne Bestandteile. Auf diese Aufspaltung wird weiter unten noch einzugehen sein. Überhaupt scheinen Input-Größen hier von besonderer Relevanz, betrachtet man doch die einzelnen Stakeholder oder zumindest Kapitalgeber, Arbeitskräfte und Lieferanten gemeinhin als Input-Faktoren einer Organisation. Auch die Fassung der Benefiziare ist auf Input abgestellt, da bei Hybriden laut Dees eine Mischung aus Nicht-Zahlern und Benefiziaren, die den vollen Marktpreis zahlen, vorzufinden ist.

Problematisch an dieser Auflistung sind ihre Unstrukturiertheit und das Fehlen einer Systematik, wonach diese Kriterien arrangiert werden könnten. Dadurch kommen Interdependenzen zwischen den Faktoren nicht zum Vorschein. Stattdessen bietet es sich an, zwischen Input, Prozessen und Output zu unterscheiden, wie dies Glänzel und Schmitz (2012) tun. Unter Input fallen etwa die Ressourcenzuflüsse und Interessen, die in die Prozesse einfließen; unter Prozessen können etwa die Governancemodelle subsumiert werden; und die Erwähnung von Wertschöpfung oder Zielen kann als Output-Größe angesehen werden. Dabei geben Glänzel und Schmitz der Prozessdimen-

sion eine abweichende Bedeutung. Sie verweisen neben Input und Output auf den organisationalen Ort, um die Durchgängigkeit von Hybridität in der Wertschöpfungskette zu analysieren. Hierdurch soll die Integrität einer Organisation hinsichtlich der Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Elemente analysiert werden können.

Glänzel und Schmitz (2012) gehen also zunächst davon aus, dass jede Organisation hybrid ist, also jede Organisation Elemente von verschiedenen Sektoren aufweist, wie dies im vorangegangen Abschnitt deutlich gemacht wurde. Als Ergebnis ihrer Analyse stellen sie fest, dass Sektoren durch Logiken bestimmt werden, und Logiken in Mittel und Ziele aufgespalten werden können. Die spezifische Kombination dieser Mittel und Ziele bestimmt das vorherrschende Denken und Agieren einer Organisation. Demnach ist zu klären, was Mittel und Ziele in Hinblick auf die Bestimmung von Hybridität bedeuten können. Interessant ist dabei, dass Mittel oder Inputs nicht als materielle Ressourcen gedacht werden, wie etwa bei Dees (1998) deutlich wurde, sondern als immaterielle Ressourcenflüsse.

“The combining of elements – above divided into means and objectives – includes such types of immaterial resources that serve as some kind of values, practices, logics or rationalities. Distinct from such resources every organization neHg. “material” resources that “bring forward” the value chain. For the latter a clear attachment to one or another sector is much more difficult or even impossible. Some resources, those that are called factors of production, have at least two sides depending on which side one is looking at them. In a merely descriptive sense the resources are bare inputs for the organizational process and can be seen as necessary for the organization itself. This is the view of the organization on the inputs. Opposite to that there is a more analytical sense which tries to qualify resources depending on their origin (in our case sector origin). This is the environmental or researchers view on resources. But often this lacks a clear distinction as well. E.g. donations are often seen as resources from the third sector, while these donations have been generated in the private business world or, in another perspective, money in general is often connected to the economic sector directly. So this raises the question, where these material resources come from. We therefore qualify those material resources as sector-less. What is left as sector resources are those that have an immaterial “how-to” character (e.g.: principle of efficiency as a market resource or solidarity as a social resource)” (Schmitz/Glänzel 2010: 13).

Output wiederum ist charakterisiert durch unterschiedliche Wertschöpfungs- oder Nachhaltigkeitsbezüge. Bezug nehmend auf das Triple-Bottom-Line-Konzept (vgl. Elkington 1999) oder das Blended-Value-Konzept (Emerson 2004) lassen sich hierbei drei Wertschöpfungsdimensionen unterscheiden: ökonomische, ökologische und soziale Wertschöpfung oder Nachhaltigkeit. Diese lassen sich nicht klar trennen, sondern es ergeben sich Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen ihnen. Das Spannungsverhältnis, welches zwischen Logiken angenommen wird (Billis 2010; Pache/Santos 2011), verlagert sich dabei also vor allem im Hinblick auf die Output-Größen (Tradeoffs) und wird letztlich in den konkreten Organisationsentscheidungen sichtbar. Zwischen Input- und Output-Größen wird also ein Zusammenhang angenommen, der aber erst dadurch sichtbar wird, dass man Input (immaterielle Ressourcenzuflüsse in Form von Rationalitäten) und Output (erzielte Werte) voneinander getrennt betrachtet.

Neben der ersten Dimension (Input) und der zweiten Dimension (Output), führen Glänzel und Schmitz (2012) eine dritte Dimension für ihr Würfelmodell (siehe Abb. 3.1) ein, welches die Prozesssicht auf Organisationen aufnimmt. Die dritte Dimension „Organisationaler Ort“ bezieht sich auf das bereits angesprochene „Problem der Integrität“. Dieses ist deshalb von Relevanz, da, wie auch Billis (2010) bemerkt, Organisationen möglicherweise zwar nach außen hin als hybrid erscheinen, jedoch unklar bleibt, ob die Vermischung von Elementen auch in der gesamten Organi-

sation praktiziert und ernst genommen wird. Hierfür schlagen Glänzel und Schmitz (2012) vor, die Operationen der Organisation in verschiedene so genannte organisationale Orte zu untergliedern, wie dies etwa auch in der Wertschöpfungskette nach Michael Porter (1985) geläufig ist. Das Integritätsproblem ist getrieben von Beispielen aus der CSR-Forschung, wonach Organisationen soziale und ökologische Standards nicht integrativ berücksichtigen, sondern dafür kritisiert werden, lediglich Whitewashing oder Greenwashing zu betreiben, das heißt, dass Organisationen versuchen mit Public-Relation-Maßnahmen oder Marketing besonders sozial bzw. ökologisch zu wirken, ohne jedoch eine Veränderung der internen Praktiken herbeizuführen. Die Praktiken der Organisation werden nicht angetastet, und damit entstehen auch weiterhin negative Externalitäten. Allein ein Teil der anfallenden Profite wird für soziale oder ökologische Zwecke außerhalb der Organisation aufgewandt (etwa durch die finanzielle Förderung gemeinnütziger Organisationen). Damit sind alle drei Dimensionen zur Messung von Hybridität benannt und ergeben das folgende Würfelmodell.

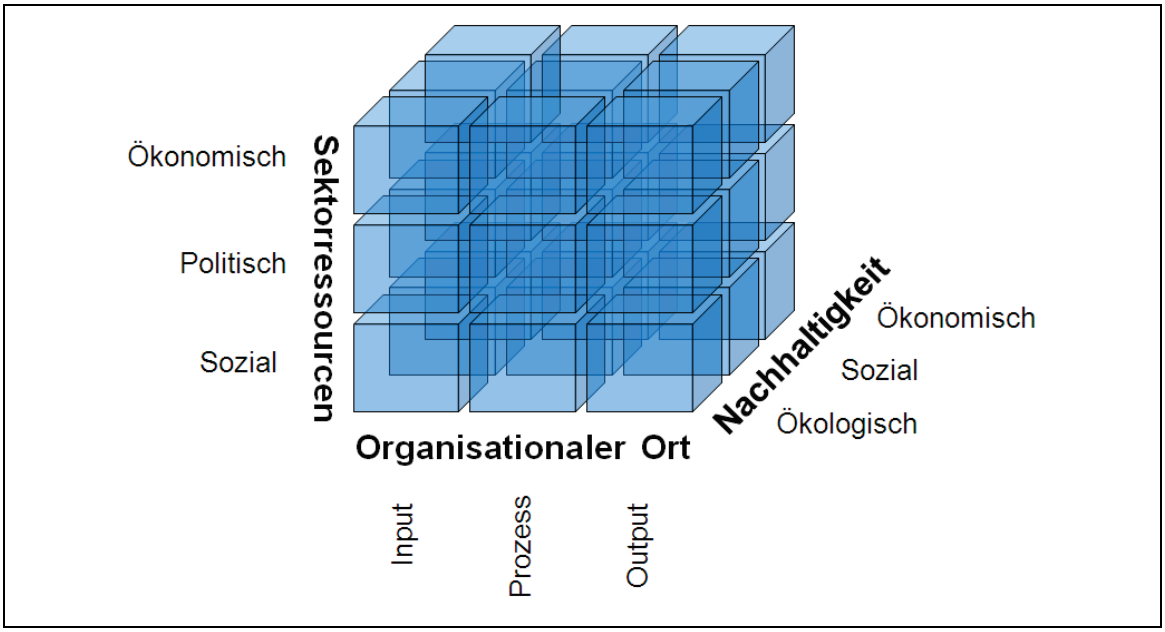

Abb. 3.1: Analysemodell zur Bestimmung von Graden organisationaler Hybridität (Glänzel und Schmitz 2012: 192).

Mithilfe dieses Modells lassen sich nun Grade und Muster von Hybridität bestimmen. Das Modell kommt dabei, abgesehen von der Bestimmung der relevanten Messgrößen, ohne normative Vorannahmen aus und zeigt zunächst nur heuristisch an, „wo“, und in welcher Art sich Hybridität in einer Organisation zeigt. Aufgrund dieser Eigenschaft soll daher von einer deskriptiven Hybridität gesprochen werden. Was aus diesem Hybriditätsmuster folgt, also etwa welche Formen von Governance mit verschiedenen Hybriditätsmustern korrelieren, lässt sich dann in einem folgenden Schritt untersuchen. Ein weiterer Gewinn des Modells besteht in der Unterscheidung zwischen starker und schwacher Hybridität (Glänzel/Schmitz 2012), wie dies bei einigen Autor/innen mitschwingt, ohne jedoch hierfür einen konkreten Vorschlag bezüglich der empirischen Messbar-machung anzubieten.

Bislang fehlt jedoch, in Anlehnung an dieses Modell, ein klares Indikatorenset, welches sich den einzelnen Unterwürfeln zuordnen ließe, um das Modell auch empirisch anwendbar zu machen. Dabei scheinen die zwei Dimensionen ‚Nachhaltigkeit’ und ‚Organisationaler Ort’ recht simpel bestimmbar. Schwieriger ist es, zu erklären, was unter der dritten Dimension, 'Sektorressourcen' oder

auch 'Immateriellen Ressourcenzufuhren', verstanden werden kann. Im Folgenden werden daher die einzelnen Dimensionen genauer geklärt und einige Indikatoren benannt, wobei der Hauptfokus auf der Bestimmung von Indikatoren für die letztgenannte Dimension liegt.

5.1 Nachhaltigkeitsdimension [Outputs]

Ökonomische Nachhaltigkeit scheint recht leicht zu bestimmen. Sie kann definiert werden als das Vermeiden von Verlusten und daher als die permanente Generierung eines positiven Unternehmensgewinns. Für die Bestimmung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit werden im Diskurs immer wieder unterschiedliche Indikatoren aufgeführt. Einige Indikatoren mögen daher auf alle Organisationen anwendbar sein, andere wiederum hängen vom spezifischen Kontext der zu analysierenden Organisation ab.

Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Bestimmung von Indikatoren sind etwa Indexsysteme, wie sie im Fragebogen für den Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) oder beim Corporate Responsibility Rating der oekom AG verwendet werden. Der DJSI misst – auf der Ebene der ökologischen Nachhaltigkeit – die Veränderung hinsichtlich der Ökoeffizienz und des Umweltberichtwesens und hält ein Set von Indikatoren bereit, welches vom Industriesektor, in dem die Organisation operiert, abhängt. Die soziale Nachhaltigkeit untergliedert sich im DJSI nach Arbeitsbedingungen, Humankapital-Entwicklung, Sozialberichtswesen, Anwerben und Halten von Talenten sowie industriesektorspezifischen Indikatoren.

Caroline Gauthier (2005) gibt hier einige präzisere Indikatoren vor, die als Standard gelten mögen. Für die ökologische Nachhaltigkeitsanalyse sind der Energie-, Rohmaterial- und Wasserverbrauch, sowie der Emissionsausstoß, die Produktion giftiger Produkte und die Abfallerzeugung zu berücksichtigen (Gauthier 2005: 200). Soziale Kriterien umfassen etwa einen vorhandenen Verhaltenskodex, die Involvierung unterschiedlicher Hierarchieebenen in Entscheidungsprozesse, Dialogstrukturen mit Mitarbeiter/innen, die Abwesenheit rassistischer und geschlechtlicher Diskriminierung, die Einbindung und Beschäftigung von Menschen mit Einschränkungen (etwa physische oder psychische Beeinträchtigung), Weiterbildungsmaßnahmen und Trainings, Gesundheits- und Sicherheitskriterien sowie externe Kriterien, wie etwa das Vorhandensein von Verhaltensregeln in Bezug auf Kunden, Lieferanten und Distributoren (Gauthier 2005: 201).

5.2 Organisationaler Ort/Integritätsdimension [Prozesse]

Beim Organisationalen Ort geht es um die Unterscheidung verschiedener Prozessschritte entlang der Wertschöpfungskette. Drei Subdimensionen werden hierbei unterschieden: Input, Prozess, Output. So sind der Inputseite etwa Personalauswahl oder Einkauf, der Prozessseite die Herstellung, Verpackung und Lagerung von Produkten und der Outputseite Prozesse wie Verkauf, Marketing oder Public Relations zuzurechnen. Neben diesen klar zu bestimmenden Wertschöpfungsschritten gibt es noch Querschnittsaufgaben, wie etwa das Management, die weder direkt der Input-, Output- oder Prozessdimension zugerechnet werden können. Hier wird ein Einfluss auf alle drei Subdimensionen unterstellt. Mehr Indikatoren benötigt es für die Integritätsdimension nicht, da hier nur Orte, nicht jedoch Messgrößen festgestellt werden sollen.

Die Testung der Integrität, also die Überprüfung, ob Außendarstellung und tatsächliche Praxis auch übereinstimmen, kann dabei folgendermaßen erklärt werden. Behauptet etwa eine Organisation, besonders sozial oder ökologisch zu sein, so kann hier anhand der Aufgliederung in Prozessschrit-

te gezeigt werden, ob soziale und ökologische Kriterien im Einkauf wie auch im Marketing verwendet werden, oder eben nur in einem der beiden Bereiche. Eine Organisation, welche Greenwashing betreibt, wird nur im rechten Bereich des Würfels Hybridität erzielen. Es kann sich dabei beispielsweise zeigen, dass etwa beim Materialeinkauf ökologische Kriterien keine Rolle spielen.

5.3 Immaterielle Ressourcenzufuhren [Inputs]

Um ein besseres Verständnis davon zu erlangen, was immaterielle Ressourcen sind, ist es sinnvoll, sich die Definitionsdebatte über Hybridität ins Gedächtnis zurückzurufen, die darauf abstellt, dass hybride Organisationen verschiedene Elemente kombinieren, insbesondere Logiken und Praktiken, die gemeinhin bestimmten Sektoren zugerechnet werden. Praktiken und Logiken sind deshalb von Interesse, da sie selbst keine materiellen, sondern immaterielle Ressourcenzuflüsse darstellen und als Inputs das Agieren der Organisation beeinflussen. Zu den immateriellen Ressourcen gehören neben Praktiken und Logiken zudem Werte, Normen und Rationalitäten, welche von bestimmten Akteuren verkörpert werden. Damit diese in hybriden Organisationen aktiv werden können, müssen die Akteure auf die Organisationsgeschicke Einfluss nehmen. Dies verweist auf Governancestrukturmerkmale von hybriden Organisationen, die aber hier nicht weiter vertieft werden sollen. Nur soviel sei nochmals bemerkt, dass eben Governancestrukturen und Hybridität in einer korrelativen Verbindung zueinander stehen, das eine aber nicht das andere bedingt.

Neben diesen immateriellen Ressourcen, die von verschiedenen Akteursgruppen in die Organisation einfließen, bestehen letztlich auch materielle Ressourcenzuflüsse, ohne die eine Organisation überhaupt nicht funktionsfähig wäre. Für diese aber allein genommen ist eine Sektorenzugehörigkeitsbestimmung eher schwierig, denn die materiellen Ressourcenzuflüsse lassen sich von den immateriellen Ressourcenzuflüssen trennen, die mit ihnen mit fließen. Genauer: Nicht die materiellen Ressourcenzuflüsse selbst sind relevant für die Hybridität von Organisationen, sondern die mit ihnen verbundenen Interessen – also immaterielle Ressourcen. Als Beispiel mag ein Finanzmittelzufluss angeführt sein. Eine Bank erwartet für einen Kredit gemeinhin dessen Rückzahlung und die Entrichtung eines zusätzlichen Zinsbetrages. Dies wird die Organisation als Kreditnehmer dazu veranlassen, strategisch so handeln, dass sie tatsächlich den notwendigen Mittelrückfluss sowie einen darüber hinausgehenden Überschuss erzielt. Dazu konträr stehende soziale oder ökologische Belange geraten dabei häufig in den Hintergrund, eben dann, wenn diese als Zielkonflikt zu den monetären Zielgrößen auftreten. Sie lassen sich jedoch kombinieren, wenn etwa die Einsparung von Wasser auch Kosteneinsparungen bedeutet (Stichwort: Öko-Effizienz).

Im Gegensatz zu Kreditgebern erwarten Spender keinen Mittelrückfluss. Allerdings ist die Spende häufig an einen sozialen oder ökologischen Zweck gebunden. Handlungsleitend für die Organisation ist also nicht der Zufluss von Finanzen, sondern das damit einhergehende Interesse der Geber materieller Ressourcenzuflüsse.

Angelehnt an diese Unterscheidung zwischen immateriellen und materiellen Ressourcen können Ressourcen, die auch Produktionsfaktoren genannt werden, auf zwei unterschiedliche Arten betrachtet werden. In einer bloß beschreibenden Art und Weise sind diese Ressourcen Inputs für den Organisationsprozess und können als notwendig für das Funktionieren der Organisation betrachtet werden, wie etwa auch im Ressourcendependenz-Ansatz. Das ist häufig die Sichtweise der Organisation auf die Ressourcenzuflüsse, wenngleich hybride Organisationen häufig eine erweiterte Sichtweise, vor allem im Hinblick auf Autonomie, Abhängigkeiten oder auch Integrität erkennen lassen.

Im Gegensatz dazu steht die Umweltsicht oder die Forschersicht auf die Ressourcenzuflüsse, die nicht ganz unproblematisch ist. Beispielsweise werden Spenden häufig als Gaben für oder aus dem Dritten Sektor betrachtet, jedoch wurden sie zumeist im privaten Sektor erwirtschaftet. Sie erfahren also einen normativen Wandlungsprozess, und eben dieser ist hier von Interesse. Materielle Ressourcen sind dementsprechend – wie oben beschrieben – zunächst sektorlos, sie werden aber wieder sektorenbehaftet, wenn mit ihnen eine Rationalität, eine Logik, eine normative oder wertegeleitete Grundhaltung mitschwingt. Damit erhält die Ressource einen "um-zu"-Charakter, der im obigen Beispiel bereits angedeutet wurde. Offen bleibt, welche Logiken für hybride Organisationen im Rahmen des oben vorgeschlagenen Modells zu unterscheiden sind – oder, noch fundamentaler: was als Logik der Sektoren gelten mag.

Einen fruchtbaren Ausgangspunkt stellt die Rechtfertigungstheorie von Luc Boltanski und Laurent Thévenot (2004) dar. Der zentrale Punkt ist, dass sich Akteure auf verschiedene Argumentationsstränge oder eben: Logiken beziehen, um ihre Handlungen zu rechtfertigen. Die zugrunde liegenden Logiken leiten also das Denken und Handeln der Akteure. Versteht man also die Logiken, die bestimmte Akteure bevorzugen, dann stellt dies einen guten Prädiktor für Handlungen dar. Boltanski und Thévenot (2004) unterscheiden ebenso sechs Logiken oder Cités (Welten): Inspiration (Kreativität), heimisch häusliche Welt (Tradition), Ruhm / Welt der Meinung (Meinung), zivile staatsbürgerliche Welt (kollektive Güter), industrielle Welt (Effizienz) und die Welt des Marktes (Wettbewerb und Individualismus). Dabei gehen sie davon aus, dass diese Logiken außerhalb von Akteuren und damit auch Organisationen existieren und Akteure sich damit auf diese intersubjektiv beziehen können. Welche Kombination von Logiken nun angenommen wird, ist je spezifisch, und das sind auch die Spannungen und Konflikte, die aufgrund von Inkompatibilitäten von Logiken entstehen.

Die Theorie von Boltanski und Thévenot (2004) findet zunehmend Resonanz; vor allem für die Analyse von Diskursen. Relevant für den Kontext hybrider Organisationen ist die Arbeit von Chantal Hervieux et al. (2010). Die Autoren analysieren die Diskursstränge im Feld Sozialunternehmertum aus Gründen der Vereinfachung zunächst nur auf die Zivil- (staatsbürgerliche) Welt und die Markt-Logik hin. Sie argumentieren: “Other logics of the Economies of Worth framework could be useful in understanding particular cases of SE but, as we aim for a generalized understanding of SE, we thus focus our attention on those logics that are most relevant for the majority of SE initiatives” (Hervieux et al. 2010: 41). Ich folge diesem Ansatz und dieser Vereinfachung hier, gleichwohl die anderen Logiken in Organisationen ebenso aktiv sein können. Jedoch sind sie dies im Hintergrund, da für die Analyse hybrider Organisationen gemäß dem vorgeschlagenen Modell die sozialen und ökonomischen immateriellen Ressourcenzuflüsse von besonderem Belang sind. Darüber hinaus drückt die Zivillogik aus, dass die Dominanz eines sozialen Bewusstseins oder kollektive Zielsetzungen im Vordergrund stehen. Im Gegensatz dazu bezeichnet die Marktlogik Wettbewerbssituationen und individuelle Nutzeninteressen. Aus einer Legitimitätsperspektive sind Repräsentation von Interessengruppen und demokratische Prinzipien für die Zivillogik relevant, wohingegen ausgeprägter Individualismus in Governancestrukturen abgelehnt wird. Der Bezug zu Solidarität als Koordinationsmechanismus des Dritten Sektors wird hieran deutlich, wenngleich eine genauere Analyse einer Übereinstimmung hier noch zu leisten wäre. Die Marktlogik wiederum legitimiert sich durch die Mechanismen und die Steuerung durch Märkte, Eigeninteresse und Opportunismus.

Ausgehend von dieser Unterscheidung geht es nun darum, für eine Operationalisierung geeignete Indikatoren für immaterielle Ressourcenzuflüsse auf der Input-Seite des Würfelmodells zu benennen. Für eine Analyse der Hybridität müssen „Carriers of Logics“ (Scott 2003) gefunden werden. Wie schon deutlich wurde, sind immaterielle Ressourcenzuflüsse nicht denkbar ohne Akteure, die

zumeist (aber nicht immer) auch materielle Ressourcen für das Funktionieren der Organisation beisteuern. Hiermit wird also ein expliziter Verweis auf die Eingebettetheit von Organisationen deutlich. Im Folgenden werde ich daher für Indikatoren auf verschiedene Stakeholder und deren Ressourcenzuflüsse abstellen und eine Verbindung zu immateriellen Ressourcenzuflüssen herstellen. Dahinter steht die oben ausgeführte Annahme, dass mit den materiellen Ressourcenzuflüssen immer auch immaterielle Ressourcenzuflüsse mitfließen.

Was sind nun die relevanten Carriers of Logics (Logikträger), die mindestens zu einem gewissen Grad Einfluss auf das Agieren von Organisationen nehmen? Mitarbeiter/innen, die ihre Beschäftigung sektorübergreifend wechseln, können als solche Logikträger gelten. David Lewis (2010: 221) bezeichnet sie gar als „Carriers of Hybridization“. Mit ihrem Beschäftigungswechsel beschleunigen sie den Fluss von Praktiken, Prinzipien und Logiken über Sektorgrenzen hinweg und tragen dabei häufig zu einer Kombination dieser innerhalb einer Organisation bei. Ähnlich hierzu sind laut Battilana et al. (2010) Einstellungsstrategien für die Analyse der Hybridität wichtig, weil neue Mitarbeiter/innen, die vormals in anderen Bereichen sozialisiert wurden, einen spezifischen ideologischen Hintergrund mitbringen. Als Indikator für die Analyse der Hybridität dienen daher der sektorale Sozialisierungshintergrund und der Bildungshintergrund der Belegschaft. Es stellen sich also Fragen wie: Wie viele Mitarbeiter/innen haben einen Hintergrund in Sozial- und Geisteswissenschaften? Wie viele haben einen Hintergrund in Technologie und Ökonomie? Wie viele von ihnen waren bereits in gemeinnützigen Organisationen beschäftigt? Wie viele haben in profitorientierten Organisationen gearbeitet? Die gleichen Fragen können auf Personen in Aufsichtsgremien übertragen werden, da hier maßgeblich Einfluss auf die Ausrichtung von Organisationen genommen wird.

Ein weiterer Indikator sind Kontraktstrategien (Lounsbury 2007). Relevant sind hier insbesondere Verträge mit Lieferanten, da sie anzeigen, ob eine Organisation beispielsweise nur mit Nonprofit-Organisationen Kontrakte schließt oder mit Organisationen aus unterschiedlichen Sektoren. Gemischte Vertragspartnerschaften aus verschiedenen Sektoren sind demzufolge ein Indiz für erhöhte Hybridität, weil sie anzeigen, dass die Organisation offen für verschiedene Akteure aus diversen Sektoren und damit unterschiedlichen institutionellen Hintergründen ist. Wichtig ist aber hierbei, die Qualität der Verträge zu unterscheiden. Diese mögen im Hinblick auf Austausch von Informationen (Kommunikation) und Ressourcen variieren, sowie auf die operativen Risiken, die die Kontrakte mit sich bringen. Verträge mit hohen Risiken sind daher qualitativ höherwertig.

Ein weiterer wichtiger Logikträger ist die Rechtsform einer Organisation, denn obwohl es für Sozialunternehmen als hybride Organisationsformen nicht die eine verbindliche Rechtsform gibt, so ist die bestehende gewählte Rechtsform ein wichtiger Steuerungsmechanismus für das organisationale Agieren. Vor allem Regularien in Bezug auf den Gemeinnützigkeitsstatus sind hier von Belang. Ebenso sind Gesetzesänderungen oder regulatorische Einschnitte in diesem Bereich wichtige Einflussgrößen. So sind Veränderungen des Gemeinnützigkeitsrechts wichtige Stellschrauben für Hybriditätsveränderungen.

Darauf aufbauend sind bloße Finanzmittelzuflüsse an Organisationen von Interesse. Kapitalflüsse sind in der Regel mit einem spezifischen Interesse verbunden. Daher werden Kapitalflüsse aus dem philanthropischen Bereich auch eher als Indikatoren für eine soziale Imprägnierung der Organisation angesehen. Bankkredite gelten hingegen als Indikatoren für mehr wirtschaftliche Orientierung in der Organisation, da diese zurück gezahlt werden müssen. Als Messung wird daher zu fragen sein: Welcher Prozentsatz an Kapitalzuflüssen kommt aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen, Sponsorengeldern, Krediten und der öffentlichen Hand?

Von geringerem Interesse sind Logikträger wie etwa Medien oder Rechtsanwälte (u. a. Scott 2003). Diese mögen zwar einen Einfluss auf die Organisation ausüben, doch ist dieser kaum zu erfassen. Erst wenn die Interessen von Medien und Öffentlichkeit in anderen Interessengruppen widergespiegelt werden, werden sie handlungsleitend für die Organisation – etwa dann, wenn die Vergabe von Finanzmitteln an soziale und ökologische Praktiken gebunden ist.

Damit sind die Indikatoren für eine Analyse von Organisationen im Hinblick auf deren deskriptive Hybridität benannt. Mit diesem nun gewonnenen Analyseschema lassen sich alle Organisationen betrachten und miteinander vergleichen. Damit wird ein Blick auf Gemeinsamkeiten frei, der bei einer Vorab-Abgrenzung in verschiedene Organisationscluster versperrt bleiben würde. Im Folgenden möchte ich daher darlegen, welche Vorzüge eine solche Perspektive der Gemeinsamkeiten aufweist.

6 Vorzüge einer Perspektive der Gemeinsamkeiten

In der Literatur sowie im wissenschaftlichen Diskurs werden die Differenzen und Abgrenzungen des Phänomens Sozialunternehmertum stark betont (u. a. Trivendi 2010: 64). Dies gilt, wie bereits erwähnt, nicht alleine für SE, sondern ebenso für die anderen vermeintlich neuen Hybriditätsphänomene. Häufig werden nur kleine Gruppen von Organisationen betrachtet, wodurch der Blick für Gemeinsamkeiten zu anderen Gruppen verloren geht. Ebenso wird in der Literatur häufig eine starke innerorganisationale Stabilität angenommen. Transformationsprozesse, die mit gesellschaftlichen Veränderungen einhergehen, werden eher als Randerscheinung erwähnt. Aber genau diese Transformationsprozesse bilden die Verbindungslinien, anhand derer die einzelnen Phänomene im Zusammenhang betrachtet werden können. Welche Vorzüge hat nun die im vorliegenden Beitrag skizzierte Perspektive deskriptiver Hybridität, die auf die Gemeinsamkeiten zwischen Organisationen abzielt?

Selektionsproblem: Ein erhebliches Problem bei der Erforschung vermeintlich neuer hybriden Organisationsformen stellt die Selektion von Organisationen als konkretem Untersuchungsgegenstand dar. Zumeist kommt es zu einer Vorab- oder Ungefähreinschätzung. Organisationen werden vorab als Sozialunternehmen oder Social Enterprises kategorisiert. In der Regel müssen all jene Fälle von der Untersuchung ausgeschlossen werden, die einer zuvor gewählten Definition des jeweiligen Phänomens nicht entsprechen. Für diesen Fall erscheint der Forscher / die Forscherin als vorwissend. Bei so vermeintlich neuen Phänomenen wie Sozialunternehmertum ist ein solches Vorwissen jedoch weniger zu erwarten. Daher könnte man stattdessen breit gestreut Fälle auswählen und nach ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden Ausschau halten – gerade, wenn man davon ausgeht, dass Organisationen ohnehin hybrid sind. Man umgeht dabei den verengenden Blick auf Diskriminierungsmerkmale bei den Untersuchungseinheiten, welche sich zumeist nicht auf den ersten Blick erschließen.

Forschungsobjektivität: Ein Ansatz, der von unten kommt (Gemeinsamkeiten) anstatt von oben (Trennungen), schiebt zunächst die gesellschaftlich kursierenden Begriffsverwendungen beiseite; er hinterfragt sie kritisch und kommt damit einem Objektivitätsanspruch näher. Nicht das, was von gesellschaftlichen Akteuren als CSR oder SE „gelabelt“ wird (u. a. Nicholls 2010), wird auch als solches untersucht, sondern es wird aus einer Forschungsperspektive heraus gefragt, was als CSR bzw. SE überhaupt gelten könnte. Die Bedeutung dieser vermeintlichen Selbstverständlich-

keit wird deutlicher, wenn man betrachtet, wie bei der empirischen Erforschung dieser Phänomene die Fallauswahl vorgenommen wird. Schließlich können durch die Identifikation von gemeinsamen Merkmalen diese nicht mehr als vermeintliche Trennungen zwischen vermeintlich distinkten Populationsgruppen auftreten. Als Folge werden die Trennlinien zwischen den Merkmalen klarer oder verschwinden. Letztlich dient dies der Klärung und Präzisierung von Begriffen.

Quantitätsproblem: Bei der Untersuchung von Fällen nach Diskriminierungsmerkmalen gibt es lediglich ein Entweder-oder der Zugehörigkeit zum Begriff. Die Stärke der Vermischung und die Quantität der Unterschiedlichkeit von Organisationen zueinander werden kaum angegeben. Das hier explizierte Indikatorenmodell jedoch versucht Qualität und Quantität von Hybridität (Muster der Hybridität) sichtbar zu machen.

Integritätsproblem: David Estin Lubin und Daniel Esty (2010) mahnten, dass es in Zukunft kaum ausreichen werde, nur eine Form von oberflächlichem CSR zu betreiben. Diese Diskussion um White- oder Greenwashing von Organisationen wird nur selten in einem Modell berücksichtigt. Die Integrität hinsichtlich Nachhaltigkeitskriterien und Motivationen wird dabei vernachlässigt, was sicherlich der Scheu vor einem hohen Transparenzaufwand geschuldet ist. Kaum untersucht wird daher, ob eine Organisation auch durchgängig Hybridität aufweist. Das hier vorgeschlagene Modell versteht sich aber explizit als Vorschlag, die Integrität und damit Integrativität von gesellschaftlich legitimierter Hybridität zu berücksichtigen und aufzudecken.

Ebenentrennung: Die deskriptive Hybridität kann, wie bereits weiter oben erläutert, auf mindestens drei unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Einerseits wird die deskriptive Hybriditätsebene von den daraus resultierenden Folgen (wie etwa Governancestrukturen) für Organisationen getrennt. Davon können wieder die Veränderungen in der Umwelt von Organisationen, wie etwa auf gesellschaftlicher Ebene, unterschieden werden. Vermieden wird dadurch, dass voreilig vermeintliche Merkmale von hybriden Organisationen als zusammenhängend betrachtet werden; vielmehr wird davon ausgegangen, dass es Abhängigkeiten und „Kausalitäten“ zwischen den Merkmalen gibt.[9]

Input-Output-Vermischung: In der Literatur wird kaum zwischen Input- und Output-Größen der Hybridität unterschieden. Viele Modelle beschränken sich auf die Output-Seite, um die Hybridität einer Organisation zu bestimmen (etwa anhand von Werten verschiedener Nachhaltigkeitsbezüge). Im Dunkeln bleiben dabei letztlich die Input-Faktoren (Motivationen), welche zu diesem Output geführt haben. Doch tatsächlich ist schon bei den Input-Ressourcen eine unterschiedlich starke Hybridität abzulesen, welche letztlich zu einem Mehr oder Weniger an Output-Hybridität führt. Wenngleich die Inputs schwieriger zu messen sind, gibt es Indikatoren, welche die Motivationsbedingungen von Organisationen erschließen lassen. Das hier zugrunde gelegte Modell betrachtet explizit die eingesetzten immateriellen Ressourcenzufuhren, um zu einer Bestimmung der Input-Hybridität zu gelangen.

Balancierte Entscheidungen: In der Literatur wird hybriden Organisationen häufig zugeschrieben, dass sie Entscheidungen nach mindestens zwei Logiken abwägen (u. a. Pache/Santos 2011; Schmitz/Glänzel 2010). Treten Win-Win-Entscheidungssituationen auf – führen also die Entschei-

9 Vergleiche hierzu etwa das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer (2011) oder auch die Debatte darüber, ob CSR zum Unternehmenserfolg beiträgt.

dungen zu Vorteilen hinsichtlich beider Logiken, so dass die Entscheidung für alle rechtfertigbar ist – werden diese Spannungen erst gar nicht sichtbar.[10] Im Falle solcher Entscheidungssituationen treten keine Zurechnungsprobleme und Konflikte auf, die Organisation vermag dann aber als Hybrid erscheinen.[11] Interessant sind vor allem jene Prozesse, die Trade-off-Entscheidungssituationen betreffen. Versucht eine Organisation, diese auszubalancieren, müsste sie erst recht als besonders starker Hybrid gelten (Schmitz/Glänzel 2010). Ein solcher Fall tritt auf, wenn zunächst der ökonomischen Logik Vorrang eingeräumt wird (etwa zum Zweck, den Fortbestand der Organisation am Markt zu sichern), und bei der nächsten Trade-off-Entscheidung der sozialen bzw. ökologischen Zielsetzung (um etwa der eigenen Mission weiterhin gerecht zu werden und einige Stakeholder nicht zu verprellen) den Vorrang zu geben. Die hier vorgeschlagene Perspektive stellt die Stärke der Gleichbehandlung von Logiken in Rechnung.

Zusätzlich zu diesen möglichen Vorzügen gegenüber herkömmlichen Betrachtungen von Einzelphänomenen verlagert sich durch die Suche nach den Gemeinsamkeiten und auch der Veränderungen dieser gemeinsamen Basis der Blick vermehrt auf die Umwelt von Organisationen (Embeddedness-Perspektive). Kurz: Die Perspektive der Gemeinsamkeiten macht ein Gespür dafür notwendig, auf welche gesellschaftlichen Veränderungen die verschiedenen Organisationsformen reagieren. Dabei variiert die Reaktionsbereitschaft, -notwendigkeit und -fähigkeit von Organisationen erheblich. Die genauen Zusammenhänge sind allerdings bisher nicht bekannt. Dies macht einen umfassenden Theorieentwurf notwendig, dessen Fehlen in der Debatte vielfach bemängelt wird (Trivendi 2010; Billis 2010). CSR etwa wird häufig als Managementstrategie aufgefasst, die auf die Legitimationskrisen von profitorientierten Unternehmen abstellt (u. a. Porter/Kramer 2011). Zudem, und wohl aus der fehlenden theoretischen Fundierung folgend, herrscht ein geringes Verständnis der Dynamiken von Hybridität vor (vgl. etwa Young 2012).

Eine umfassende Theorieperspektive sollte daher das Wechselspiel zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und organisationalen Veränderungen berücksichtigen. Angesprochen ist damit das Verhältnis von Strukturfaktoren (Anpassungsimperative) und Agentenfunktionen (Organisationsautonomie). Weder die Struktur, noch die Autonomie und Handlungsmächtigkeit des Individuums oder der Organisation sollen dabei überbetont werden. Bislang, so könnte man schlussfolgern, geht die CSR-Debatte zu stark von Anpassungsreaktionen aus, während die SE-Debatte die Autonomie eines Organisationslenkers in den Vordergrund stellt, der Innovationen schafft und sich dabei nicht um die vorherrschenden Strukturen und Ressourcen kümmert. Beide Perspektiven sind unzureichend.

---

10 Ein Beispiel hierfür wäre also eine Organisation, die hohe Anstrengungen unternimmt, um den Wasserverbrauch zu vermindern. Dabei werden Ressourcen geschont (ökologische Nachhaltigkeit) und diese verringern die Kosten für die Prozesse in der Organisation (ökonomische „Nachhaltigkeit“).

11 Als theoretischer Anker bietet sich hierfür Bruno Latour an, der anhand von Prozessen der Übersetzung und Reinigung eine Re-Hybridisierung bzw. De-Hybridisierung beschreibt. Dies kann auf gesellschaftlicher, organisationaler, sowie auch auf individueller Ebene nachvollzogen werden.

7 Diskussion und Abschluss

Im vorliegenden Beitrag wurde eine Messmethodik für Hybridität von Organisationen vorgestellt. Diese ist auf alle Organisationen anwendbar, um deren Grad und Muster von Hybridität zu messen. Ausgehend von einer Diskussion über Sozialunternehmertum und Corporate Social Responsibility als zwei besonders prominente Diskussionsstränge bezüglich der Vermischung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Elementen innerhalb von Organisationen, wurde eine Perspektive der Gemeinsamkeiten entwickelt. Diese bezieht sich insbesondere auf verschiedene Treiber auf Ebenen außerhalb von Organisationen, welche Veränderungsprozesse in Organisationen provozieren. Durch die Perspektive der Gemeinsamkeiten können nun Veränderungen in den Hybriditätsmustern von Organisationen nachgezeichnet werden. Das vorgestellte Modell ist daher dynamisch deskriptiv angelegt. Dabei wird als Ausgangspunkt angenommen, dass jede Organisation hybrid ist. Letztlich wird der Begriff der Hybridität für Organisationen überflüssig, sobald sie als Normalität anerkannt wird und die unhintergehbare Interdependenz (u. a. Münch 1988) von Organisationen zu verschiedenen Sektoren als unwiderlegbar aufgezeigt werden kann.

Indem grundsätzliche Hybridität von Organisationen vorausgesetzt wird, werden die Sektoren selbst als unscharfe Konzepte dargestellt. Die Einteilung in verschiedene Sektorlogiken wird durch die Betrachtung unterschiedlicher Rationalitäten, die von jeher in Organisationen aktiv sind, ersetzt. Das Verständnis von Hybridität wird aber nicht allein durch diese Input-Hybridität von immateriellen Sektorressourcenzuflüssen, welche durch verschiedene Rationalitäten gefasst wird, bestimmt, sondern es werden zwei weitere Ebenen in die deskriptive Betrachtung von Hybridität miteinbezogen. Diese weiteren Ebenen sind zunächst die Output-Ebene, die ermittelt, in welcher Weise die Ergebnisse auf verschiedenen Nachhaltigkeitsebenen abgetragen werden können. Des Weiteren erweist sich die Integritätsebene (Prozesse) als hilfreich, um die Durchgängigkeit von Input- und Output-Hybridität zu ermitteln. Dadurch können halbherzige und oberflächliche Hybriditätsdarstellungen aufgedeckt werden, wie etwa Green- oder Whitewashing.

Mit der Aufteilung in Input und Output und der separaten Betrachtung von beiden werden in gewisser Weise die Rationalitätsmythen von Organisationen durchbrochen. Es ist schwer, die reflexiven und retrospektiven Rationalisierungen (wie sie vielleicht in Interviewsituationen ausgesprochen werden) als tatsächliche Entscheidungsgrundlagen und -überlegungen zu verstehen. In der Rückschau lassen sich für Entscheidungen immer viele Begründungen finden. Das Würfelmodell selbst transzendiert von diesen Rationalitäten, indem es von festgelegten Logiken, seien es nun reine Marktlogiken oder Solidaritätslogiken, abstrahiert und die Bestandteile – Mittel (Input) und Zwecke (Output) – separat betrachtet. Allerdings findet auch eine Retranszendentalisierung – oder besser eine transzendentale Re-Rationalisierung – statt, weil die spezifischen Inputs und Outputs einer Subdimension (Sektoren oder Nachhaltigkeitsbezügen) zugerechnet werden, und dabei notwendigerweise wiederum Abstraktionen und Verkürzungen auftreten. Zudem werden die Zuordnungen abstrakt vom Forscher / von der Forscherin vorgenommen und spiegeln kaum die Realitätsbedingungen wider.

Dabei ist es umständlich, in Organisationen auftretende Entscheidungen überhaupt zu erfassen. Letztlich sind nur die Outputs bzw. die Outcomes beobachtbar. Dies allerdings, und häufig finden wir in der Literatur genau diese Fokussierung auf Outcomes vor (vor allem, wenn man die nicht verhallen wollenden Rufe nach Wirkungsmessung (etwa SROI) mit in Betracht zieht), ist verkürzt. Die Entscheidungsgrundlagen, also die Gründe für die Entscheidungen, die zum Output und Outcome geführt haben, geraten dabei kaum in den Blick. Sicherlich ist es aus einer Forschungsperspektive völlig unpraktikabel, die Entscheidungen einer Organisation tatsächlich „aufzuzeichnen“

oder „nachzuzeichnen“. Um allerdings diesem Problem näher zu kommen, hilft es, sich zunächst zu verdeutlichen, dass Entscheidungen aufgrund von Gründen getroffen werden. Diese Gründe sind kaum ganz zu erschließen, doch die Beschaffenheit der Einbettungen einer Organisation in verschiedene Logiken und dies genauer zu operationalisieren, ist ein Schritt dahin, die verkürzte Sicht und die Fokussierung auf Outputs aufzuheben. Wenn Logiken aus Mitteln und Zielen bestehen, dann lassen sich eben auch die eingesetzten Mittel und Ziele einer Organisation getrennt voneinander betrachten.

Mit dem Schritt der Aufteilung in Mittel (Input) und Zwecke (Output), so das Argument, sollten sich Organisationen, die aufgrund von Input-Hybridität auch entsprechende Output-Hybridität erzielen, von jenen unterscheiden lassen, die eine geringe Input-Hybridität aufweisen und vielleicht zufällig oder aus strategischen Gründen hohe Output-Hybridität erzeugen. Eine These lautet daher, dass es wahrscheinlicher ist, dass eine Organisation mit hoher Input-Hybridität auch eine hohe Output-Hybridität erzeugt.

Das vorgeschlagene Modell eignet sich gut, um Spannungen aufgrund konfligierender Interessenlagen direkt zu messen. Dies gründet auf der Annahme, dass Ambiguitäten zwischen verschiedenen Logiken bestehen, welche aus einer hohen Heterogenität von Stakeholdern und deren Interessen in stark hybriden Organisationen resultieren (Kickert 2001). Daher können Managementrisiken und Herausforderungen an die Governance von Organisationen ermittelt werden (Kickert 2001; Koppell 2003). Hieran wird auch deutlich, dass in dem vorgeschlagenen Modell Governancestrukturen von Organisationen nicht als Bestimmungsmerkmale von Hybridität betrachtet werden. Gemeinhin werden Governancestrukturen als sektorenspezifisch betrachtet. Allerdings, so die hier verfolgte Hypothese, ergeben sich Governancestrukturen womöglich vielmehr aus bestimmten deskriptiven Hybriditätsmustern. Erst durch die Trennung dieser verschiedenen Analyseebenen können nun Korrelationen zwischen Hybriditätsmustern und Governancestrukturen getestet werden.

Weitere Vorteile dieser Perspektive der Gemeinsamkeiten sind vor allem, dass die Typenbildung von Organisationen, wie etwa das Feld Sozialunternehmertum, erst aus der Hybriditätsanalyse folgt und dieser nicht vorangeht. Es ist nicht vorab geklärt, welche Kriterien für die Bestimmung von etwa Sozialunternehmertum das Analysesample bilden, sondern das, was als Sozialunternehmertum gelten kann, wird erst nach der Hybriditätsanalyse sichtbar. Hierdurch werden Zirkelschlüsse vermieden und ein Objektivitätsgewinn erzielt. Außerdem wird der Blick frei für geeignete Demarkationslinien zwischen Konzepten, die letztlich zu deutlich belastbareren Konzepten beitragen und auch deren Veränderungen aufzuweisen helfen. Vermeintlich uninteressante Grauzonen zwischen Konzepten werden durch diese Herangehensweise nicht erzeugt.

Jedoch kann das vorgeschlagene Indikatorenset nicht grundsätzlich auf alle Organisationen angewandt, sondern muss fallbasiert angepasst werden, da insbesondere in Bezug auf die Output-Hybridität unterschiedliche Grundvoraussetzungen in bestimmten Branchen herrschen. Damit ist aber auch die Vergleichbarkeit von Hybriditätsmustern eingeschränkt und nur im jeweiligen Kontext zu verstehen. Zudem bedürfen die vorgeschlagenen Indikatoren eines empirischen Tests, um zu einem besseren und feineren Verständnis der Reliabilität und Validität der Indikatoren zu gelangen. Zunächst sollte daher ein recht breites Indikatorenset angewandt werden, und im Verlauf der Anwendung können dann jene Indikatoren bestehen bleiben, welche besonders prägnante Unterschiede zwischen Organisationen ausdrücken. Dadurch kann das Indikatorenset letztlich reduziert werden und die Analyse vereinfacht sich. Hierfür benötigt es jedoch sehr intensiver weiterer Anwendung und Analysen der Anwendungsergebnisse des vorgeschlagenen Modells.

Für einige Organisationen mag die Hybriditätsanalyse insofern problematisch sein, da bestimmte strukturelle Einschränkungen diese immer als schwach hybrid ausweisen werden; auch dann, wenn sie stark hybride Organisationen sind. Deutlich wird das etwa am Fall einer ethisch operierenden Bank. Für eine Bank wäre es sehr unüblich, viele Mitarbeiter/innen mit einem sozialwissenschaftlichen Bildungshintergrund einzustellen. Vielmehr erlauben es aktuelle Regularien gar nicht, dass jede Person Mitglied des Vorstands einer Bank werden kann. In Deutschland etwa verlangt die Bankenaufsicht mindestens zwei Bankexperten im Vorstand, was normalerweise bedeutet, dass diese einen volks- oder betriebswirtschaftlichen Bildungshintergrund mitbringen müssen. Diese Barriere würde folglich in einem niedrigen Hybriditätsgrad resultieren. Abermals ist der Kontext der Hybriditätsanalyse relevant.

Um jedoch zu ermitteln, ob sich gesellschaftliche Veränderungsprozesse auf die Hybridität auf von Organisationen auswirken, eignet sich das Modell aufgrund der dynamischen Analyseanlage bestens. Und in dieser Hinsicht gibt es einiges zu tun, denn: „[S]omeday, we may look at the advance of hybrid organizations as an early step in a broad reformulation of a current economic order“ (Battilana et al. 2012: 55). Das vorgestellte Modell und die Indikatorenbeispiele sind zwar für die Analyse auf Organisationsebene ausgelegt, allerdings lassen sich diese recht einfach auf eine Makroebenenanalyse übertragen, wie etwa die Analyse der gesellschaftlichen Hybridität oder von Sektoren. Dadurch könnten Abgleiche etwa zwischen den Hybriditätsforderungen in der Gesellschaft und dem tatsächlichen Grad an Hybridität in Organisationen vorgenommen werden.

8 Literaturverzeichnis

Aldrich, H.E. / Pfeffer, J. (1976): Environments of Organizations. In: Annual Review of Sociology / Jahrgang 2. S. 79-105.

Anheier, H. K. / Then, V. (2004): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Austin, J.E. / Leonard, H.B. / Reficco, E. / Wei-Skillern, J. (2005): Corporate Social Entrepreneurship – A New Vision for CSR. In: Epstein, M.J. / Hanson K.O. (Hg.): The Accountable Corporation. Oxford: Praeger Publishing. S. 237 – 247

Battilana, J. / Lee, M. / Walker, J. / Dorsey, Ch. (2012): In Search of the Hybrid Ideal. In: Stanford Social Innovation Review / Jahrgang 10 / Ausgabe 3. S. 51-55.

Battilana, J. / D'Aunno, T. (2009): Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency. In: Lawrence, T. B. / Suddaby, R. / Leca, B. (Hg.): Institutional Work. Cambridge: Cambridge: Cambridge University Press. S. 31-58.

Battilana, J. / Leca B. / Boxenbaum, E. (2009): How Actors Change Institutions. Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. In: The Academy of Management Annals / Jahrgang 3 / Ausgabe 1: S. 65-107.

Billis, D. (2010): Towards a theory of hybrid organizations. In: Billis 2010a, op. cit.: 46-69.

Billis, D. (Hg.) (2010a): Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. New York: Palgrave Macmillan.

Boddice, R. (2009): Forgotten Antecedents.Entrepreneurship, Ideology and History. In: Ziegler, R. (Hg.) (2009): An Introduction to Social Entrepreneurship. Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham, UK: Edward Elgar. S. 133-154.

Boltanski, L. / Thévenot, L. (2004): On Justification. Economies of Worth. Princeton: Princeton University Press.

Borys, B. / Jemison, D. (1989): Hybrid Arrangements as Strategic Alliances. Theoretical Issues in Organizational Combinations. In: Academy of Management Review / Jahrgang 14 / Ausgabe 2. S. 234-249.

Brewster, B. / Henning, N. / Reyna, E. / Wang, D. E. / Welch, M. D. (2009): Hybrid Organizations. New Business Model for Environmental Leadership. Sheffield: Greenleaf.

Brandsen, T. / von de Donk, W. / Putters, K. (2005): Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. In: International Journal of Public Administration / Jahrgang 28 / Ausgabe 9-10. S. 749-766.

Bromberger, A. R. (2011): A New Type of Hybrid. In: Stanford Social Innovation Review / Jahrgang 9 / Ausgabe 2. S. 49-53.

Bruckmeier, K. (1988): Kritik der Organisationsgesellschaft. Wege der systemtheoretischen Auflösung der Gesellschaft von M. Weber, Parsons, Luhmann und Habermas. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Campbell, T. (2007): The Normative Grounding of Corporate Social Responsibility. A Human Rights Approach. In: McBarnet, D.J. / Voiculescu, A. / Campbell, T. (Hg.): The new Corporate Accountability. Corporate Social Responsibility and the Law. Cambridge: Cambridge University Press. S. 529-564.

Campbell, J.L. (2007): Why Should Corporations behave in a Socially Responsible Way? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. In: Academy of Management Review / Jahrgang 32 / Ausgabe 3. S. 946-67.

Carroll, A. B. (1979): A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. In: Academy of Management Review / Jahrgang 4 / Ausgabe 4. S. 497-505.

Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: Business & Society / Jahrgang 38 / Ausgabe 3. S. 268-295.

Carroll, A. B. (2007): Corporate Social Opportunity. In: Visser, W. / Matten, D. / Pohl, M. / Tolhurst, N. (Hg.): The A to Z of Corporate Social Responsibility. Chichester: Wiley. S. 119-131.

Cassel, D. (2001). Human Rights and Business Responsibilities in the Global Marketplace. In: Business Ethics Quarterly / Jahrgang 11 / Ausgabe 2. S. 261-274.

Cooney, K. (2006): The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. In: Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations, Jahrgang 17 / Ausgabe 2. S. 137-161.

Cornforth, Chr. / Spear, R. (2010): The Governance of Hybrid Organizations. In: Billis, D. (Hg.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. New York: Palgrave Macmillan. S. 70-90.

Crane, A. et al. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press.

Crouch, C. (2005): Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs. Oxford: Oxford University Press.

Dacin, T. M. / Ventresca, M. J. / Beal, B. D. (1999): The embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions. In: Journal of Management / Jahrgang 25 / Ausgabe 3. S. 317-356.

Dart, R. (2004): The Legitimacy of Social Enterprise. In: Nonprofit Management & Leadership / Jahrgang 14 / Ausgabe 4. S. 411-424.

Davis, G. F. / Powell, W. W. (1991): Organization. Environment relations. In: Dunette, M.D. / Hough, L.M. (Hg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. S. 315-374.

Dees, G.J. (1998): Enterprising nonprofits. In: Harvard Business Review / Jahrgang 76 / Ausgabe 1. S. 54-67.

Dees, G. J. (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship", The Fuqua School of Business. Im Internet unter: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.

Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P. (2001): Enterprising Nonprofits – A Toolkit for Social Entrepreneurs. Chichester: Wiley.

Dees, J.G. (2003): Social Entrepreneurship is about Innovation and Impact, not Income. In: Social edge, Skoll foundation. Im Internet unter: http://www.caseatduke.org/articles/1004/corner.htm.

Dees, J. G. / Anderson, B. B. (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In: Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series / Jahrgang 1 / Ausgabe 3. S. 39-66.

Dees, J.G. (2012): A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 111 / Ausgabe 3. S. 321-334.

Dees, J.G. / Anderson, B. B. (2003): Sector-Bending: Blurring Lines Between Nonprofit and For-Profit. In: Society / Jahrgang 40 / Ausgabe 4. S. 16-27.

Defourny, J. / Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. In: Journal of Social Entrepreneurship / Jahrgang 1 Ausgabe 1. S. 32-53.

Dey, P. (2006): The Rhetoric of Social Entrepreneurship – Paralogy and New Language Games in Academic Discourse. In: Steyaert, C. / Hjorth D. (Hg.): Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements of Entrepreneurship Book. Cheltenham, UK: Edward Elgar. S. 121-142.

DiMaggio, P. / Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review / Jahrgang 48 / Ausgabe 2. S. 147-160.

Domberger, S. / Hall, C. (1996): Contracting for Public Services: A Review of Antipodean Experience. In: Public Administration / Jahrgang 74 / Ausgabe 1. S. 129-147.

Donaldson, T. (1982): Corporations and morality. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Donaldson, T. / Dunfee, T. W. (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. In: Academy of Management Review / Jahrgang 19 / Ausgabe 2. S. 252-284.

Donaldson, T. / Preston, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: The Academy of Management Review / Jahrgang 20 / Ausgabe 1. S. 65-91.

Dorado, S. / Ventresca, M. J. (2012): Crescive Entrepreneurship in Complex Social Problems. Institutional Conditions for Entrepreneurial Engagement. In: Journal of Business Venturing (in press).

Eikenberry, A. M. (2009): Refusing the Market – A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. In: Nonprofit and Voluntary Quarterly / Jahrgang 38 / Ausgabe 4. S. 582-596.

Emerson, J. / Twersky, F. (Hg.) (1996): New Social Entrepreneurs. The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation. San Francisco (CA): The Robers Foundation.

Emerson, J. (2004): The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. Im Internet unter: http://www.blendedvalue.org/media/pdf-bv-map.pdf.

Emmert, M. / Crow, M. M. (1987): Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations. In: Journal of Management / Jahrgang 13 / Ausgabe 1. S. 55-67.

Etzioni, A. (1973): The Third Sector and Domestic Missions. In: Public Administration Review / Jahrgang 33 / Ausgabe 4. S. 314-323.

Evers, A. / Laville, J.-L. (Hg.) (2004): The Third Sector in Europe. Cheltenham: Edward Elgar.

Evers, A. (2005): Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. In: International Journal of Public Administration / Jahrgang 28 / Ausgabe 9-10. S. 736-748.

Evers, A. (2008): Hybrid Organisations – Background, concept, challenges. In: Osborne, St. P.: The Third Sector in Europe – prospects and challenges. Abington: Routledge. S. 279-292.

Garriga, E. / Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 53 / Ausgabe 1. S. 51-71.

Gauthier, C. (2005): Measuring Corporate Social end Environmental Performance: The Extended Life Cycle Assessment. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 59 / Ausgabe 1-2. S. 199-206.

Gladwin, T. N. / Kennelly, J. J. / Krause, T.-S. (1995): Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. In: The Academy of Management Review / Jahrgang 20 / Ausgabe 4. S. 874-907.

Glänzel, G. / Schmitz, B. (2012): Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall?. In: Anheier, H. / Schröer, A. / Then, V. (Hg.): Soziale Investitionen. Wiesbaden: VS. S. 181-203.

Gond, J.-P. / Crance, A. (2010): Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm?. In: Business & Society / Jahrgang 49 / Ausgabe 4. S. 677-703.

Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology / Jahrgang 78 / Ausgabe 6. S. 1360-1380.

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology / Jahrgang 91 / Ausgabe 2. S. 481-510.

Hasenfeld, Y. / Gidron, B. (2005): Understanding Multi-purpose Hybrid Voluntary Organizations – The Contributions of Theories on Civil Society, Social Movements and Non-profit Organizations. In: Journal of Civil Society / Jahrgang 1 / Ausgabe 2. S. 97-112.

Haveman, H. A. (1993): Follow the leader – Mimetic isomorphism and entry into new markets. In: Administrative Science Quarterly / Jahrgang 38 / Ausgabe 4. S. 593-627.

Hechter, M. (1987): Principles of Group Solidarity. Berkeley und Los Angeles: University of California Press.

Hervieux, Ch. / Gedajlovic, E. / Turcotte, M.-F. B. (2010): The legitimization of social entrepreneurship. In: Journal of Enterprising Communities / Jahrgang 4 / Ausgabe 1. S. 37-67.

Hirsch, P.M. / Levin, D.Z. (1999): Umbrella advocats versus validity police – A life-cycle model. In: Organization Science / Jahrgang 10 / Ausgabe 2. S. 199-212.

Honingh, M. / Karsten, S. (2007): Marketization in the Dutch vocational education and training sector. In: Public Management Review. Jahrgang 9 / Ausgabe 1. S. 135-143.

Huybrechts, B. / Defourny, J. (2008): Are fair trade organisations necessarily social enterprises?. In: Social Enterprise Journal / Jahrgang 4 / Ausgabe 3. S. 186-201.

James, E. (1998): Commercialism among Nonprofits. In: Weisbrod, B. A. (Hg.): To Profit or Not to Profit – The commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge: Cambridge University Press. S. 271-286.

Jensen, M.C. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. In: Business Ethics Quarterly Jahrgang 12 / Ausgabe 2. S. 235-256.

Joldersma, C. / Winter, V. (2002): Strategic Management in Hybrid Organizations. In: Public Management Review / Jahrgang 4 / Ausgabe 1. S. 83-99.

Kaufmann, F.-X. (2002): Sozialpolitik und Sozialstaat: Soziologische Analysen. Opladen: Leske&Budrich.

Kickert, W. J. M. (2001): Public Management of Hybrid Organizations: Governance and quasi-autonomous Executive Agencies. In: International Public management Journal / Jahrgang 4 / Ausgabe 2. S. 135-150.

Klein, N. (2000): No Logo. Picador: New York.

Koppell, J. (2003): The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control. Cambridge: Cambridge University Press.

Kramer, R. (1981): Voluntary Agencies in the Welfare State. Berkeley und London: University of California Press.

Langer, A. / Schröer, A. (Hg.) (2011): Professionalisierung im Nonprofit-Management. Wiesbaden: VS.

Lawrence, T. B. / Suddaby, R. (2006): Institutions and institutional work. In: Clegg, St. R. / Hardy, C. / Lawrence, T. B. / Nord, W. R. (Hg.): The sage handbook of organization studies. London: Sage.

Leca, B. / Battilana, J. / Boxenbaum, E. (2008): Agency and institutions – A review of institutional entrepreneurship. HBS Working Paper. Harvard: Harvard Business School.

Lewis, D. (2010): Encountering Hybridity – Lessons from individual experiences. In: Billis, David (Hg.) (2010): Hybrid Organizations and the Third Sector – Challenges for Practice, Theory and Policy. New York: Palgrave Macmillan. S. 219-239.

Logsdon, J. M., / Wood, D. J. (2002): Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. In: Business Ethics Quarterly / Jahrgang 12 / Ausgabe 2. S. 155-187.

Lohmann, R.A. (1992): The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action. San Francisco: Jossey-Bass.

Lubin, David A.; Esty, Daniel C. (2010): The Sustainability Imperative. In: Harvard Business Review / Jahrgang 88 / Ausgabe 5. S. 42-50.

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

Maguire, S. / Hardy, C. / Lawrence, T. B. (2004): Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields – Hiv/Aids Treatment Advocacy in Canada. In: Academy of Management Journal / Jahrgang 47 / Ausgabe 5. S. 657-679.

Mair, J. / Martí, I. (2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. In: Journal of World Business / Jahrgang 41 / Ausgabe 1. S. 36-44.

Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (Hg.) (2006): Social Entrepreneurship. New York: Palgrave Macmillan.

Mair, J. / Battilana, J. / Cardenas, J. (2012): Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneuring Models. In: Journal of Business Ethics/ Jahrgang 111 / Ausgabe 3. S. 353-373.

Mason, D.E. (1984): Voluntary Nonprofit Enterprise Management. New York und London: Plenum.

Masten, S.E. (1996): Case Studies in Contracting and Organization. New York und London: Oxford University Press.

Martin, R. L. / Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition. In: Stanford Social Innovation Review, Spring 2007: S. 27-39.

Meadows, D. H. / Meadows D. L. / Randers, J. / Behrens, W. W. (1972): The Limits to Growth, New York: Universe Books.

Meffert, H. / Münstermann, M. (2005): Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme. Innsbruck: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.

Ménard, C. (2004): The Economics of Hybrid Organizations. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics / Jahrgang 160 / Ausgabe 3. S. 345-376.

Meyer, J. W. / Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology / Jahrgang 83 / Ausgabe 2. S. 340-363.

Münch, R. (1988): Theorie des Handelns – Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Nassehi, A. (1999): Differenzierungsfolgen – Beiträge zur Soziologie der Moderne. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Nicholls, A. (Hg.) (2006): Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press.

Nicholls, A. (2010): The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. In: Entrepreneurship Theory and Practice / Jahrgang 34 / Ausgabe 4. S. 611–633.

Pieterse, J.N. (2001): Hybridity, So What? The Anti-Hybridity Backlash and the Riddles of Recognition. In: Theory, Culture and Society / Jahrgang 18 / Ausgabe 2-3. S. 219-245.

Nohria, N. / Gulati, R. (1994): Firms and their Environments. In: Smelser, N.J. /Swedberg, R. (Hg..): Handbook of Economic Sociology, Princeton: Princeton University Press. S. 163-186.

Okoye, A. (2009): Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 89 / Ausgabe 4. S. 613-627.

O'Neill, M. (1999): The Third America: The Emergence of the Nonprofit Sector in the United States. San Francisco: Jossey-Bass.

Pache, A.-C. / Santos, F. (2011): Inside the hybrid organization. An organizational level view of responses to conflicting institutional demands. ESSEC Working Paper 11001.

Palazzo, G.S. / Scherer, A. G. (2007): Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. In: Academy of Management Review / Jahrgang 32 / Ausgabe 4.S. 1096-1120.

Palazzo, G.S. /Scherer, A. G. (2008): Globalisation and Corporate Social Responsibility. In: Crane, A. / McWilliams, A. / Matten, D. / Moon, J. / Siegel, D. S. (Hg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press. S. 413-431.

Parsons, T. (1968 [1937]): The Structure of Social Action. New York: The Free Press.

Perry, J. L. / Rainey, H. G. (1988): The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. In: Academy of Management Review, Jahrgang 13 / Ausgabe 2. S. 182-201.

Pestoff, V. A. (1992): Third Sector and Co-Operative Services – An Alternative to Privatization. In: Journal of Consumer Policy / Jahrgang 15 / Ausgabe 1. S. 21-45.

Porter, M. E. / Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. In: Harvard Business Review / Jahrgang 89 / Ausgabe 1-2. S. 62-77.

Powell, W.W. (1987): Hybrid Organizational Arrangements – New Form of Transitional Development?. In: California Management Review / Jahrgang 30 / Ausgabe 1. S. 67-87.

Priller, E./Zimmer, A. (2001): Wohin geht der Dritte Sektor? Eine Einführung. In: Priller, E. /Zimmer A. (Hg.): Der Dritte Sektor international – Mehr Markt – weniger Staat? Berlin: edition sigma. S. 9-26.

Priller, E./Zimmer, A. (2003): Dritte-Sektor-Organisationen zwischen "Markt" und "Mission". In: Gosewinkel D. / Rucht, D. / van den Daele, W. / Kocka, J. (Hg.): Zivilgesellschaft – Bedingungen, Pfade, Abwege. WZB Jahrbuch 2003. S. 105-127.

Richter, Peter (2009): Ökonomisierung als gesellschaftliche Entdifferenzierung – Eine Soziologie zum Wandel des öffentlichen Sektors. Konstanz: UVK.

Schempf, Judith (2012): The Delimination of Corporate Social Responsibility: Upstream, Downstream, and Historic CSR. In: Business & Society / Jahrgang 51 / Ausgabe 4: S. 690-707.

Scherer, A. G. / Palazzo, G. (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. In: Academy of Management Review / Jahrgang 32 / Ausgabe 4. S. 1096-1120.

Schmitz, B. / Glänzel, G. (2010): Rethinking organizational Hybridity – Towards an analytical framework for hybridity, Papier vorgestellt auf der Konferenz „Exploring Social Enterprises", UCLA School of Public Affairs, Los Angeles, 29. Oktober 2010.

Schmitz, B. / Scheuerle, T. (2012): Founding or Transforming? Social Intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. In: Journal of Social Entrepreneurship Perspectives / Jahrgang 1 / Ausgabe 1. S. 13-36.

Scott, R. W. (2003): Institutional Carriers. Reviewing Modes of Transporting Ideas over Time and Space and Considering their Consequences. In: Industrial and Corporate Change / Jahrgang 12 / Ausgabe 4. S. 879-894.

Scott, R. W. (1974): Organization Theory: A Reassessment. In: The Academy of Management Journal / Jahrgang 17 / Ausgabe 2. S. 242-254.

Skelcher, C. (2005): Public-private partnerships and hybridity. In: Ferlie, E. / Lynn, L. E. / Pollitt, C. (Hg.): The Oxford Handbook of Public Management, New York: Oxford University Press. S. 347-370.

Skelcher, C. (2012): What do we mean when we talk about 'hybrids' and 'hybridity' in public management and governance? Working Paper, Institute of Local Government Studies, Birmingham: University of Birmingham.

Smith, S.R. (2010): Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. In: Policy and Society / Jahrgang 29 / Ausgabe 3. S. 219-229.

Smith, D. H. (2000): Grassroots Associations. Thousand Oaks: Sage.

Stark, D. (2009): The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life. Princeton: Princeton University Press.

Stewart, C. / Baumeler, C. (2010): Essai – From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis. In: Organization Studies / Jahrgang 31 / Ausgabe 12.S. 1713-1733.

Tacke, V. (Hg.) (2001): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Thomasson, A. (2009): Exploring the Ambiguity of Hybrid Organisations: A Stakeholder Approach. In: Financial Accountability & Management / Jahrgang 25 / Ausgabe 3. S. 353-366.

Trivendi, Ch. (2010): Towards a Social Ecological Framework for Social Entrepreneurship. In: Journal of Entrepreneurship / Jahrgang 19 / Ausgabe 1. S. 63-80.

Van Til, J. (1988): Mapping the Third Sector – Voluntarism in a Changing Social Economy. New York: The Foundation Center.

Vidaver C. D. / Altman, B. W. (2000): Corporate citizenship in the new millennium: Foundation for an architecture of excellence. In: Business and Society Review / Jahrgang 105 / Ausgabe 1. S. 145-168.

Weisbrod, B. A. (Hg.) (1998): To Profit or Not to Profit – The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge: Cambridge University Press.

Young, D. (1983): If Not For Profit, For What? Lexington, MA: Lexington Books.

Young, D. (2008): A Unified Theory of Social Enterprise. In: Shockly, G. E. / Frank, P. M. / Stough, R. R. (Hg.): Non-Market Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar. S. 175-205.

Young, D. (2009): Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: Cordes, J. / Steuerle, E. C. (Hg.): Nonprofits and Business. Washington, D.C.: The Urban Institute. S. 21-46.

Young, D. (2012): The State of Theory and Research on Social Enterprises. In: Gidron, B. / Hasenfeld, Y. (Hg.): Social Enterprises – An Organizational Perspective New York: Palgrave Macmillan. S. 19-46.

Waddock, S. (2004): Creating Corporate Accountability: Foundations Principles to Make corporate Citizenship Real. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 50 / Ausgabe 4. S. 1-15.

Waddock, S. A. / Graves, S. B. (1997): The corporate social performance–financial performance link. In: Strategic Management Journal / Jahrgang 18 / Ausgabe 4. S. 303-319.

Wamsley, G. L. / Zald, M. N. (1973): The political economy of public organizations., A critique and approach to the study of public administration. Lexington, M.A.: Lexington.

Weisbrod, B. A. (1998) (Hg.): To Profit or Not to Profit – The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge: Cambridge University Press.

4 Individuelle Verantwortung in korporativen Umwelten

Eine Analyse ethischer Entscheidungskontexte als Grundlage einer Corporate Social Responsibility

Nora Meyer

Zusammenfassung

Wenn wir von Corporate Social Responsibility (CSR), also der Verantwortung von Unternehmen, sprechen, hat dies sehr viel mehr mit den Entscheidungskontexten einzelner Personen zu tun, als bisher berücksichtigt wird. Im vorliegenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, was es bedeutet, wenn als Grundlage für eine ernst verstandene CSR die Fähigkeit und der Wille der einzelnen Mitarbeiter, ethisch zu entscheiden, berücksichtigt wird. Mit Hilfe des theoretischen Verantwortungsbegriffes werden die Herausforderungen beschrieben, die sich stellen, wenn wir Verantwortung in einem Unternehmen „teilen“ wollen. Unter Berücksichtigung von drei verschiedenen Modellen zur Beschreibung von CSR-relevanten (Entscheidungs-)Prozessen im Unternehmen werden die Anforderungen an ein integratives Modell zur Analyse ethischer Entscheidungskontexte als Grundlage einer CSR herausgearbeitet.

Abstract

The article aims to show that when we speak of Corporate Social Responsibility (CSR), this has a lot more to do with individual decision making, as has hitherto been considered. Therefore, the article strives to find out what it means, when as a basis for a seriously understood CSR, the capability and the will of an individual to decide and thus act ethically will be considered. Applying the theoretical concept of responsibility, the challenges that arise when we "share" responsibility in a company will be described. Taking into account three different models for the description of CSR relevant (decision-making) processes within companies, requirements for an integrative model for analyzing ethical decision-making as the basis of CSR are worked out.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 107

2 Zur Mikrofundierung in der CSR-Forschung 108

3 Individuelle Verantwortung für kollektive Handlungen 109

3.1 Der Verantwortungsbegriff 109
3.2 Modelle korporativer Verantwortung 113
3.3 Verantwortung für irreduzibles kollektives Handeln 114
3.4 Zwischenstand 115

4 Entscheidungsprozesse als Grundlage von CSR 115

4.1 Relevante Forschungsergebnisse aus den „Organizational Behavior Studies“ 1166
4.2 Entscheidungs- und Prozessmodelle 117

5 Fazit 120

6 Literaturverzeichnis 122

1 Einleitung

Als Beispiel für eine internationale Norm, die eine gesellschaftliche Verantwortung – Social Responsibility – von Organisationen beschreibt, kann die im November 2010 veröffentlichte ISO 26000 herangezogen werden. Diese ist zwar (noch) ein freiwilliges Instrument, definiert gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen aber sehr weitreichend als die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht,
- in der gesamten Organisation integriert ist und
- in ihren Beziehungen gelebt wird“ (International Organization for Standardization 2010: 3).

Wenn wir von Corporate Social Responsibility (CSR), also der Verantwortung von Unternehmen, sprechen, kann es schwierig sein, genau zu bestimmen, wer wofür wie verantwortlich ist (zur Genese und den unterschiedlichen Verständnissen von CSR siehe den Beitrag von Gebauer/Ziegler in diesem Band). In allen Branchen der Wirtschaft kommt es zu grobem Fehlverhalten: Lebensmittelverunreinigungen und fehlerhafte bzw. fehlende Etikettierungen, Kinderarbeit oder die Praxis von Versicherungen, das Erbringen von Leistungen zum Leidwesen der Geschädigten hinauszuzögern[1]. Selbst im Falle des französischen Spekulanten Jérôme Kerviel, der bei seinem einstigen Arbeitgeber, der Bank Société Générale, seine Handelslimits überschritten, Absicherungs-Transaktionen erfunden und fast 50 Milliarden Euro ohne Gegengeschäfte aufs Spiel setzte, bleiben viele Fragen offen: Ist Kerviel der einzig zu verurteilende Verursacher des Schadens? Ist Kerviels Handeln rational erklärbar? Oder war er ein Opfer der Branchenstrukturen und -regeln und oblag Marktzwängen? Trägt die Société Générale als Institution eine Mitverantwortung? Können oder sollten weitere Führungskräfte und Mitarbeiter/innen für ein Fehlverhalten (mit-) verantwortlich gemacht werden?

Problematisch ist, dass es in den genannten Fällen nicht zwangsläufig die Gewissenlosigkeit einzelner Mitarbeiter/innen oder Führungspersönlichkeiten war, die in der Summe verurteilungswürdige Konsequenzen verursacht hat; vielmehr hat die moralische Fehlbarkeit einzelner Akteure in organisationalen Kontexten zugenommen. CSR hat sehr viel mehr mit den Entscheidungskontexten einzelner Personen zu tun, als bisher berücksichtigt wird. Die Beschreibung des eigenen Verantwortungshorizontes gewinnt stetig an Komplexität; die Wahrnehmung der mir (selbst oder von extern) zugeschriebenen Verantwortung ist besonders für Individuen in korporativen Umwelten eine Herausforderung.

[1] Aufgrund der Skandale um Pferdefleisch in Fertiggerichten und falsch deklarierte Bio-Eier steht aktuell wieder einmal besonders die Lebensmittelbranche im Fokus der Debatte. Aber zum Beispiel auch Versicherungen verzögern bei Schadensfällen kalkuliert die Auszahlung von Leistungen und strapazieren damit das Vertrauen ihrer Kunden (vgl. DIE ZEIT No 2 vom 3. Januar 2013, Dossier, 11-13).

Aber was bedeutet es, wenn als Grundlage für eine ernst verstandene CSR die Fähigkeit und der Wille der einzelnen Mitarbeiter, ethisch zu entscheiden, berücksichtigt werden muss? Um dieser Frage näherzukommen, soll im vorliegenden Beitrag das Handeln in Unternehmen in den Fokus gerückt werden. Dabei sollen die Herausforderungen beschrieben werden, denen wir uns stellen müssen, wenn wir die Verantwortungsmöglichkeiten genauer verstehen und beschreiben wollen, die der Einzelne im Unternehmen hat. Dazu wird im Folgenden zunächst kurz auf einen aktuellen Befund der CSR-Forschung eingegangen, der die Notwendigkeit einer „Mikrofundierung" stützt. Daran anschließend wird der Verantwortungsbegriff als moralische Reflexionskategorie vorgestellt. Dieser eignet sich in diesem Kontext, wie gezeigt wird, besonders gut, da er es erfordert, Verantwortung immer im jeweiligen Handlungskontext des Individuums zu bewerten. Die Herausforderungen, die sich stellen, wenn wir Verantwortung in einem Unternehmen „teilen" wollen, werden anschließend beschrieben: Weder kann nur einem Unternehmen, noch nur den Individuen im Unternehmen Verantwortung übertragen werden. Um dies zu verdeutlichen, werden Modelle korporativer Verantwortung vorgestellt. Denn die Gründe, weswegen wir Unternehmen nicht als vollwertige moralische Akteure beschreiben können, geben Aufschluss über die Möglichkeiten und Grenzen individueller Verantwortung in korporativen Umwelten. Anschließend wird auf das Phänomen der irreduziblen Handlungen eingegangen. Diese Art der Handlungen können nicht immer auf einzelne Individuen zurückgeführt werden und zeigen noch einmal klar die Grenzen individueller Verantwortung in Unternehmen auf. Aufbauend auf relevanten Ergebnissen aus den Organizational Behavior Studies werden drei verschiedene Modelle zur Beschreibung von CSR-relevanten (Entscheidungs-) Prozessen im Unternehmen vorgestellt, um auf die Besonderheiten aufmerksam zu machen, mit denen umgegangen werden muss, wenn Mikroanalysen durchführt werden. Letztlich werden in einem Fazit die Erkenntnisgewinne miteinander in Beziehung gesetzt.

2 Zur Mikrofundierung in der CSR-Forschung

Ein von Herman Aguinis und Ante Glavas 2012 veröffentlichtes Review zeigt, welche Forschungsinteressen die CSR-Literatur bis heute schwerpunktmäßig verfolgt hat und welche Forschungsdesiderata sich daraus ergeben. Das Review beschreibt im Ergebnis die folgenden Forschungslücken: Zum einen kommen die Autoren zu dem Schluss, dass relative Klarheit oder zumindest breites Wissen darüber besteht, aus welchen Gründen sich Organisationen im Bereich CSR engagieren, welche Auswirkungen dies hat und unter welchen Bedingungen diese mehr oder weniger erfolgreich sind. Das Verständnis von und Wissen über die zugrunde liegenden Mechanismen und Prozesse, warum, wann und unter welchen Umständen CSR-Initiativen ergriffen und unterstützt werden, ist allerdings gering. Eine klare Forschungslücke liegt dementsprechend darin, die sogenannten „Mediatoren" besser zu verstehen, also diejenigen Einflussfaktoren, die Individuen darin bestärken oder daran hindern, CSR-Aktivitäten zu unterstützen oder auszuführen (Aguinis/Glavas 2012: 22).

Zum anderen haben die Autoren festgestellt, dass die CSR-Forschung hinsichtlich der Analyseebenen sehr fragmentiert ist. Was in diesem Kontext besonders interessant ist: Die meisten Arbeiten untersuchen CSR nur auf der Makroebene, also auf der institutionellen oder der organisationalen Ebene (90 Prozent der untersuchten Studien) und damit nicht auf einer Mikroebene (Aguinis/Glavas 2012: 2). Auch andere Autor/innen weisen darauf hin, dass bei den Publikationen im Bereich der Wirtschaftsethik die Ordnung des Marktes und die Analyse von Unternehmen als korporative Akteure und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung im Vordergrund stehen und damit eher eine Meso- bzw. eine Makroebene fokussiert wird (Haller 2012: 193; Heidbrink/Schmidt 2011: 27). So hat sich zwar in den wirtschaftsethischen Fachdebatten eine eigenständige Disziplin der Unter-

nehmensethik herausgebildet (Heidbrink/Schmidt 2011: 27) und eine Beschäftigung mit der ihr zugrunde liegenden Individualethik findet ebenfalls statt[2], wird aber künftig noch stärker an Bedeutung gewinnen[3].

Die Autoren Aguinis und Glavas plädieren dementsprechend dafür, mehr Mikroanalysen durchzuführen, die sich (a) speziell auf die zugrunde liegenden Prozesse und Mechanismen und (b) auf die individuelle Ebene konzentrieren (2012: 22). Dass die zugrunde liegenden Mechanismen intensiver untersucht werden müssen, dafür haben laut Aguinis und Glavas schon andere Autor/innen plädiert. Für die Verfasser des Reviews ist es aber wichtig, dass dies, wie bisher nicht geschehen, auf einer individuellen Analyseebene fortgeführt wird. Dieser Beitrag möchte demgemäß zur „Mikrofundierung von CSR“ beitragen und sich auf die Fundamente von CSR, die sich auf den individuellen Handlungen und Interaktionen gründen, konzentrieren (Aguinis/Glavas 2012: 25; Basu/Palazzo 2008: 123). Dazu sollen insbesondere die Herausforderungen herausgearbeitet werden, denen wir uns dabei aus theoretischer und konzeptioneller Sicht stellen müssen.

3 Individuelle Verantwortung für kollektive Handlungen

Der Verantwortungsbegriff soll im Folgenden als moralische Reflexionskategorie vorgestellt werden, die uns eine theoretische Basis dafür gibt, Fragen der Zurechenbarkeit von CSR, wie sie die ISO 26000 beschreibt, mit sozialmoralischen Handlungseinstellungen der Individuen in Verbindung zu setzen (Heidbrink 2008: 160). Der Verantwortungsbegriff eignet sich in diesem Kontext besonders, weil er die erweiterten Verantwortungshorizonte, mit denen wir uns heute konfrontiert sehen, berücksichtigt (ebd.).

3.1 Der Verantwortungsbegriff

Der Verantwortungsbegriff besitzt eine inhärent ökonomische Reflexionskategorie, da er danach fragt, wie (Markt-) Akteure handeln können, ohne dass dadurch wettbewerbliche Nachteile entstehen oder das Individual- oder Gemeinwohl negativ beeinflusst werden (Heidbrink 2010: 3). Bei der Beurteilung von Handlungen werden dabei nicht nur universalmoralische Geltungsgründe hinzugezogen bzw. bestehende Rechtsgrundlagen berücksichtigt, sondern es wird geprüft, „ob die Reali-

---

2 In seinem „Plädoyer für eine Rehabilitierung der Individualethik“ beschreibt Hans Krämer (1983), dass es Aufgabe der Individualethik sei „die ganze Vielfalt konsiliatorischer Grundsituationen des menschlichen Lebens typologisch zu ordnen, phänomenologisch zu deskribieren und zu konzeptualisieren und sich selbst als Reflexionsstufe solcher vorphilosophisch gegebenen Situationen zu begreifen“ (Krämer 1983: 22). Peter Weise thematisiert in einem 2000 in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) erschienenen Artikel, dass in Fällen der relativen Mobilität und Immobilität eine Institutionenethik allein eine Individualethik nicht ersetzen kann, da diese ein deliberatives moralisches Verhalten determinieren kann. Dies ist problematisch, da „ein ethisches Handeln im eigentlichen Sinne immer nur ein individualethisches sein kann“ (Weise 2000: 10). In derselben zfwu-Ausgabe zeigt Stefan Kyora (2000), ausgehend von den Grenzen individueller Verantwortung, dass unter Berücksichtigung zweier Arten individueller Verantwortung nach Karl Jaspers die Zuschreibung individueller Verantwortung in Krisensituationen wie der Bhopal-Krise effizient sein kann.

3 Dafür sprechen Gründe, wie, dass sich Organisationen nicht allein durch externe (Markt-) Mechanismen steuern lassen (Huse 2005; 2007: insbesondere Kap. 11), sowie die Erkenntnis, dass die Ziele einer Organisation, besonders im Zusammenhang mit CSR, nicht so eindeutig sind, wie es eine rein marktliche Steuerung erfordern würde, weswegen eine Kombination verschiedener Steuerungsmechanismen erforderlich ist (Ouchi 1979; Morner 2010).

sierung von Zwecken in einem angemessenen Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln steht“ (Heidbrink 2010: 9; 2008: 160). Dadurch kann dem Verantwortungsbegriff eine Vermittlerrolle zwischen ökonomischer Rationalität und moralischer Vernunft zugeschrieben werden (Heidbrink 2010: 3).

Der Verantwortungsbegriff ist zudem „ein kontextualistisches Moralprinzip, das auf der Berücksichtigung akteursbezogener Eigenschaften und situativer Handlungsbedingungen beruht“ (Heidbrink 2010: 3). Damit hängen die „Kriterien und Maßstäbe, die für die Zurechnung von Verantwortung erforderlich sind, in der Praxis von den konkreten Umständen und vorliegenden Rahmenbedingungen ab, unter denen Akteure ihre Handlungen vollziehen“ (Heidbrink 2003: 30ff.).

Wenn wir Verantwortung zuschreiben, interpretieren wir die spezifischen Handlungszusammenhänge, in denen ein Akteur handelt. Wir beschreiben sein Tun und bewerten dieses normativ unter Rückgriff auf seine Zuständigkeiten und Aufgaben, sowie auf bestimmte Regeln und seine Rollen und seine Zugehörigkeit zum Beispiel zu einem Unternehmen oder zu einer bestimmten Abteilung (Heidbrink 2010: 7). Akteure sind nicht de facto verantwortlich, sondern werden entsprechend verantwortlich gemacht. Da der Verantwortungsbegriff zudem ein sogenanntes „folgenbasiertes Legitimationskonzept“ ist (Heidbrink 2011: 192; 2008: 159), können Akteure nicht nur retrospektiv für zurückliegende Handlungen, sondern auch prospektiv für die Vermeidung voraussehbarer Schadensfolgen verantwortlich gemacht werden.

Otfried Höffe schreibt dem Verantwortungsbegriff vier Relationen zu, die dieser begriffslogisch umfasst (Höffe 1993: 23): 1. Jemand (das Verantwortungssubjekt) ist 2. für etwas (also Handlungen, Handlungsfolgen, Zustände oder Aufgaben), 3. gegenüber einem Adressaten bzw. einer (Urteils- oder Sanktions-) Instanz 4. in Bezug auf zum Beispiel normative Kriterien und/oder im Rahmen eines Verantwortungs- oder Handlungsbereiches verantwortlich.[4] Dementsprechend können für die Klärung einer Verantwortlichkeit die folgenden Fragen zu Rate gezogen werden:

1. Die erste Frage ist die nach den Subjekten; diese können Individuen oder eine Gruppe von Individuen oder auch Institutionen sein.
2. Die zweite Frage erörtert das Objekt oder den Bereich, für den ein Akteur „gerade stehen“ muss. Wofür bin ich verantwortlich und wo liegen legitime Grenzen dieser Verantwortung? Dabei kann es um Handlungen, aber auch um Unterlassungen gehen sowie um deren beabsichtigte und unbeabsichtigten Folgen und Nebenwirkungen.
3. Drittens wird danach gefragt, wem gegenüber ich verantwortlich bin. Wer kann mich zur Verantwortung ziehen? (Offe 2010: 86). So kann zum Beispiel die Gesellschaft oder eine Gerichtsbarkeit einen Akteur zur Verantwortung ziehen.
4. Viertens folgt die Frage nach der Verantwortungsinstanz. Ich kann informelle Normen, wie die öffentliche oder die Meinung meiner Kolleg/innen, mein Gewissen oder formelle Instanzen, wie die Institutionen der Judikative, in Betracht ziehen. Je nachdem, welcher Instanz ich gegenüber verantwortlich bin, wird zwischen moralischer oder juristischer Verantwortung unterschieden (Aßländer 2011: 62f.).

[4] Lenk (1992, 81f., vgl. auch Lenk/Maring 2003: 63) beschreibt sechs Relationen. Zusätzlich trennen sie „gegenüber einem Adressaten“ und „vor einer Urteils- oder Sanktionsinstanz“ voneinander ab und ergänzen „im Rahmen eines Verantwortungs- oder Handlungsbereichs“. Die zusätzliche Differenzierung wird in diesem Kontext als nicht zwingend notwendig erachtet.

Die Verpflichtungsgrade der Verantwortung teilt Höffe in drei Unterbereiche ein: in eine „mögliche“ (problematische), eine „tatsächliche“ (assertorische) und eine „notwendige“ (apodiktische) Verantwortung (1993: 30). Wenn eine Verantwortungsbeziehung aufgrund

a. einer verdienstvollen Übernahme einer Verpflichtung aus zum Beispiel persönlicher Überzeugung oder aufgrund prosozialer Einstellungen resultiert, sprechen wir von möglicher (problematischer) Verantwortung (Aßländer 2011: 63; Heidbrink 2011: 192);

b. formaler oder informeller Verträge entsteht, also aufgrund tatsächlicher, impliziter oder expliziter Verpflichtungen geboten ist, sprechen wir von tatsächlicher (assertorischer) Verantwortung. „Sie ist eine in vertraglichen oder sozialen Vereinbarungen verankerte faktische Verpflichtung“ (Heidbrink 2011: 192; vgl. auch Aßländer 2011: 63);

c. (universal-) moralischer Gründe geboten ist oder aus kategorialen Grundprinzipien, die unbedingte Geltung besitzen, resultiert, sprechen wir von einer notwendigen (apodiktischen) Verantwortung (Aßländer 2011: 63; Heidbrink 2011: 192). „Diese Form der Verantwortung ist eine nicht delegierbare und unteilbare Notwendigkeit von Handlungen“ (Heidbrink 2011: 192).

Die Bedingungen für eine Verantwortungsfähigkeit können sehr zahlreich und unübersichtlich sein und sind nur im Rekurs aufeinander erklärbar. „Zur Verantwortungsfähigkeit gehört ein ganzes Bündel an Vermögen und Fertigkeiten, die vom persönlichen Moralbewusstsein über praktisches Handlungswissen bis zum Umgang mit Unsicherheit reichen“ (Heidbrink 2007: 10).

Die zentralen Kriterien, die grundsätzlich für die Zurechenbarkeit von Handlungen erforderlich sind, wurden von Aristoteles benannt und sind noch heute gültig: Kausalität, Intentionalität und Freiheit (Heidbrink 2010: 5; 2011: 189). Diese drei klassischen Kriterien der Handlungszurechnung sind notwendig und gemeinsam hinreichend, um Verantwortung zuschreiben zu können (Heidbrink 2011: 189; Korenjak/Ungericht/Raith 2010: 148; Neuhäuser 2011: 56ff.).

1. Zunächst ist es eine notwendige Bedingung, dass eine Person eine Handlung kausal verursacht. Die Wirkung der Handlung ist kein kausaler „Unfall“, sondern jemand hat etwas aktiv getan oder unterlassen (Gerber 2010: 74). Die Bedingung ist, dass jemand „aktiv in die Welt eingreifen können“ muss, um verantwortlich zu sein (Neuhäuser 2011: 60).

2. Die zweite notwendige Bedingung besagt, dass „[d]ie Zuschreibung von Verantwortung [...] nur dann einen Sinn [ergibt], wenn dem Subjekt unterstellt werden kann, dass es in der Lage ist, intentional zu handeln und Handlungsfolgen zu reflektieren“ (Korenjak/Ungericht/Raith 2010: 148).

3. Die dritte notwendige Bedingung setzt voraus, dass derjenige, der handelt, ohne Nötigung handelt, denn nur dann kann er für seine Taten zur Rechenschaft gezogen werden (Heidbrink 2011: 189).[5]

Wenn jegliches Operieren von und in Unternehmen auf personale Akteure und deren Verantwortung zurückgeführt werden könnte, könnten diese durch normative Ansprache oder andere Anreize gesteuert werden. Kollektives Handeln ist aber mehr als die Summe einzelner Handlungen; es bleibt ein Bereich, der die Handlungen der Mitarbeiter/innen prägt, und die Verantwortung für diesen Bereich kann nicht ihnen (allein) zugemutet werden. Verantwortungsdefizite auf der Organisationsebene würden so nicht ausreichend erfasst.

---

5 „Handlungs- und Willensfreiheit sind [...] keine empirischen, sondern normative Prädikate. Sie beruhen auf der Bewertung nicht nur der Handlung, sondern auch des Handelnden von einem externen Standpunkt aus, von dem in Ansehung der konkreten Tatbedingungen und nach Maßgabe verbindlicher Regeln ein Urteil über den Grad der Verantwortlichkeit gefällt wird“ (Heidbrink 2011: 189).

Hilfreich wäre es, wenn Verantwortung nicht (nur) den einzelnen Akteuren im Unternehmen sondern (auch) dem Unternehmen selbst zugeschrieben werden könnte. Die Übertragbarkeit des individualistischen Verantwortungsbegriffes auf Kollektive wird jedoch kritisch gesehen, denn der klassische Verantwortungsbegriff ist eng an eine natürliche Person geknüpft. Grundlage moralischer Verantwortung ist das Handeln der Person und die Tatsache, dass sie eine moralische bzw. moralfähige Person ist (Gerber 2010: 87). Eigenschaften wie Bewusstsein, Gewissen, freier Wille, Empathie oder Reflexionsfähigkeit werden hier vorausgesetzt. Deswegen sprechen zum Beispiel für Hans Lenk (1992) viele Zeichen dafür, dass wir „mit unserem traditionellen individualistisch ausgerichteten Verantwortungsbegriff nicht mehr auskommen“ (Lenk 1992: 103). Auch Virginia Held stellt in Frage, dass die individualistischen Verantwortungskriterien auf Unternehmen übertragen werden können. Sie sieht vielmehr die Notwendigkeit, korporative Verantwortung als etwas Eigenes zu betrachten: „It is not clear, however, that the best way to decide about corporate responsibility is by applying the criteria for individual personal responsibility to corporations. We might well need to analyze corporate responsibility on its own terms" (1986: 164).

Die Frage ist, ob es überhaupt sinnvoll ist, moralische Ansprüche an ein Unternehmen zu stellen. Wenn man sich Unternehmen als moralfähige Menschen vorstellt, könnte es nicht unbedingt in ihrem Urverständnis liegen, moralisch zu handeln. Unternehmen sind Marktakteure, deren Gewinnstreben einschränkenden Marktzwängen unterliegt (Neuhäuser 2011: 92). Andererseits sind Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sie unabhängig davon bestehen, welche Individuen (oder Gruppen von Individuen) diese konstituieren, also unabhängig des Eigners, der Aufsichtsorgane oder der Geschäftsführung (Seebaß 2001: 87). Dies ist insofern relevant, als dass, wenn Menschen den Verursacher bestimmter Skandale benennen wollen, sie oftmals nicht ein oder viele Individuen nennen, sondern sich explizit auf die „dauerhafte“ Institution, die hinter dem Handeln steht, beziehen (Cooper 1991: 275): „H&M und KiK beschäftigen Kinder“, „Shell verunreinigt die Meere“, „HDI, Debeka und AXA lassen Menschen in höchster Not im Stich“.

Aufgrund dieser Überlegungen wurden Ansätze zur Klärung korporativer Verantwortung entwickelt, die sich der Frage widmen, um was für eine Art von Kollektiven es sich bei Unternehmen handelt und ob und wie Unternehmen als (moralische) Akteure aufgefasst werden können (Maring 2001: 108). Können so abstrakte Entitäten wie Unternehmen (1) als Handlungsakteure beschrieben und (2) verantwortlich gemacht werden für das, was sie tun oder unterlassen (Gerber 2010: 66f.)?

Um einen moralischen Akteursstatus bestimmen zu können, würde man sich bei Unternehmen aufgrund mangelnder Alternativen der minimalen Bedingungen individueller Verantwortungszuschreibung bedienen. Dementsprechend würden sich Unternehmen grundsätzlich dann als verantwortungsfähige Akteure beschreiben lassen, „wenn sie analog zu natürlichen Personen über eine stabile Identität verfügen, kausalen Einfluss auf ihre Handlungsfolgen haben, zu einer intentionalen Ereigniskontrolle in der Lage sind und das Bewusstsein der Normgültigkeit besitzen“ (Heidbrink 2012: 221). Es geht also darum, auf die eine oder andere Weise zeigen zu können, dass Unternehmen über eine spezielle Art der Identität und Einheit verfügen, die es ermöglicht oder sogar notwendig macht, ihnen moralische Eigenschaften direkt zuschreiben zu können (Ladd 1991: 306).

Im Folgenden soll auf zwei Ansätze von Peter French und Patricia Werhane eingegangen werden, von denen weitere Ansätze entweder inspiriert wurden oder sich abgrenzen (Aßländer/Brink 2008:

110; Heidbrink 2012: 208f.)[6] Nach einer Einordnung von John Ladd (1991: 305) können diese nach einem Korporatismus in starker und in schwacher Ausprägung[7] unterschieden werden.

3.2 Modelle korporativer Verantwortung

Werden Unternehmen, wie French (1986; 1991 [1979]; 1991a; 1991b) es tut, als vollwertige moralische Personen verstanden, kann dies als Korporatismus im starken Sinne bezeichnet werden. Nach dieser Auffassung können Unternehmen genauso wie natürliche Personen als moralische Personen beschrieben werden (French 1991 [1979]: 290), weil sie über stabile und effektive Entscheidungsstrukturen verfügen (French 1995: 25). Diese Auffassung kann als ontologischer Kollektivismus verstanden werden, der eine Form des methodologischen Kollektivismus impliziert. Danach könnte ein Unternehmen als korporativer Akteur primär handeln. Primär handeln heißt, „auf eigene Rechnung und Verantwortung, für sich und nicht als Stellvertreter oder als Organ“ zu handeln (Maring 2001: 110). Einem primär handelnden Unternehmen könnten wir Verantwortung übertragen und überall dort, wo Verantwortungslücken bestehen und Individuen moralisch, praktisch, epistemisch oder rational überfordert sind, Unternehmen normativ ansprechen und damit ein System der Verhaltenskontrolle stärken (Seebaß 2001: 85). Dies würde jedoch auch implizieren, dass es neben der individuellen noch eine andere, eine „überindividuelle“, kollektive Form moralischer Verantwortlichkeit geben müsste (Seebaß 2001: 86).

Werden Unternehmen, wie bei Werhane, nicht als moralische Personen im strengen Sinne verstanden, sondern werden einige Wertvorstellungen, in Analogie zu den moralischen Personen im Unternehmen, auf das Unternehmen übertragen, kann dies als Korporatismus im schwachen Sinne verstanden werden (Ladd 1991: 305). Werhane argumentiert, dass Unternehmen sekundäre Akteure sind, deren Handeln ontologisch zwar reduzierbar aber nicht identisch ist mit dem Handeln von Individuen, die für ein Unternehmen agieren. Nach Werhane sind Unternehmen sekundäre Agenten, die in Analogie intentional handeln können. Die Analogie ist notwendig, da nur natürliche Personen die Kapazitäten dazu haben, primär und damit intentional zu handeln. Ein sekundärer Agent ist jemand, für den jemand anderes intentional unter Berücksichtigung rechtlicher oder moralischer Systeme handelt. Im Falle von sekundärer Trägerschaft (Agency) sind beide, sowohl derjenige, für den gehandelt wird und derjenige, der für jemanden handelt, intentionale Agenten, aber in verschiedener Hinsicht. Der sekundäre Akteur, für den die Handlung ausgeübt wird, muss die Kapazität haben, die Handlung nach seinen Überzeugungen und Wünschen ausführen zu lassen. Für denjenigen, der für den sekundären Akteur handelt, muss es zutreffen, dass seine Handlungen durch seine eigenen Überzeugungen und Wünsche verursacht sind, die gleichzeitig mit denen des sekundären Akteurs übereinstimmen (Corlett 2000: 577f.). Dieses Verständnis von korporativem kollektivem Handeln kann Unternehmen ausreichend sekundäre und institutionelle moralische Trägerschaft zuschreiben und rechtfertigt so auch eine Form der moralischen Verantwortung (Werhane 1985: 49f.).

---

6 Für eine Übersicht der Debatte und die Darstellung der verschiedenen Ansätze: Curtler 1986 oder May/Hoffmann 1991.

7 „Die Position der analogen Verantwortung zwischen Individuen und Korporationen wird auch von Kenneth Goodpaster vertreten, der die 'responsible corporation' aus der prinzipiellen Übertragbarkeit moralischer Prinzipien ('moral projection') von Personen auf Unternehmen ableitet“ (Heidbrink 2012: 209; vgl. auch Aßländer/Brink 2008: 111; Goodpaster/Matthews 1982: 135; 1988: 146f.).

Der starke Korporatismus Frenchs wird von vielen seiner Kolleg/innen wie Richard T. DeGeorge, John Ladd, Thomas Donaldson, Larry May und Virginia Held abgelehnt (Curtler 1986: 6). Es wird als irreführend bewertet, einen moralischen Akteursstatus mit einer metaphysischen Personalität zu begründen. Denn selbst wenn wir Unternehmen Personalität zusprechen könnten, wären die weiteren Bedingungen für einen Akteursstatus, der Geist oder das Bewusstsein, Absichten zu bilden und Handlungen durchzuführen (Neuhäuser 2011: 41), sowie die Reflexion dieser, nicht erfüllt, bzw. könnten diese Bedingungen nur unter Rückgriff auf Werhanes „sekundären" Akteursstatus nachgekommen werden.

Kritik an Werhanes Ansatz wird dahingehend geäußert, dass das Konzept des sekundären Akteurs, „das den kollektivistischen Ansätzen gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung zugrunde liegt, an systematische und pragmatische Grenzen stößt" (Heidbrink 2012: 11). Denn der Ansatz zeigt: selbst wenn es institutionelle Verantwortung gibt, kann diese nur in Form einer Accountability in Analogie personalistischer Verantwortungskriterien herangezogen werden (Heidbrink 2012: 12; Aßländer/Brink 2008: 111). Accountability meint, dass ein Akteur die Gründe für eine Handlung erläutern und die normativen Grundlagen, derentwegen diese Handlung gerechtfertigt ist, bereitstellen kann (Huse 2005: 69).

Die beiden Ansätze verdeutlichen, dass Unternehmen nur als moralische Akteure beschrieben werden können, indem dabei entweder auf einen fragwürdigen ontologischen Kollektivismus oder auf die das Unternehmen konstituierenden Personen zurückgegriffen wird. Im Umkehrschluss heißt das, dass als Adressaten einer normativen oder wie auch immer gearteten Ansprache immer nur die das Unternehmen konstituierenden Individuen fungieren können, die nur dann für ihre (Fehl-) Handlungen verantwortlich gemacht werden können, wenn die den Handlungen zugrunde liegenden individuellen Intentionen mit denen des Unternehmens übereinstimmen.

3.3 Verantwortung für irreduzibles kollektives Handeln

Wenn Verantwortung in Unternehmen geteilt werden soll, muss berücksichtigt werden, dass es sogenannte irreduzible kollektive Handlungen gibt (Gerber 2010: 79), die grob auf zwei Weisen in Unternehmen vorkommen können: Zum einen kann sich in Unternehmen durch die wachsende Anzahl von Personen die Verantwortung sprichwörtlich in Luft auflösen, sodass es zu einer „organisierten Verantwortungslosigkeit" (Maring 2001: 107) kommen kann. In diesem Fall fällt die Verantwortlichkeit der steigenden Komplexität zum Opfer. Zum anderen können Auswirkungen erst als Folge des Handelns vieler Akteure entstehen, wobei der „individuelle Handlungsbeitrag nicht bzw. lediglich unterschwellig schädigend ist" (ebd.). Schäden, zum Beispiel an der Umwelt, werden zwar durch individuelles Handeln angestoßen, wirken aber erst durch die Kumulation einzelner Fehlhandlungen, sodass sie nicht direkt auf die Verantwortung einzelner Personen rückführbar sind (Heidbrink 2010: 6). Diese synergetischen Handlungen können kumulativ schädigende Wirkungen wie z. B. beim Klimawandel haben oder dynamische Ausprägungen hervorrufen wie zum Beispiel soziale Institutionen (Maring 2001: 107f.).

Irreduzibles kollektives Handeln ist zu einem realen Phänomen der sozialen Welt geworden (Gerber 2010: 79), welches wir nicht ignorieren können (vgl. auch Werhane 1985: 51f.; Cooper 1991: 256; Arrow 1994: 4; Schmid/Schweikard 2009: 11f.; Neuhäuser 2011: 42), da es besonders in Unternehmen auftritt. Werhane verdeutlicht diese Art von korporativem Handeln, welches nicht auf einzelne Akteure reduzibel ist, am Beispiel eines Unternehmens, welchem Diskriminierung von Frauen und Minderheiten vorgeworfen wird. In diesem Fall kann es sein, dass es im Unternehmen durchaus einzelne Personen gab, die diskriminierend handelten. Gleichzeitig kann es aber auch

sein, dass es nicht eine einzige Person oder eine Gruppe von Personen gab, die bewusst diskriminierend gehandelt haben, sondern die lediglich entsprechend der Verhaltensmuster im Unternehmen handelten, die erst (kumulativ) im Ergebnis dazu führten, dass Frauen und Minderheiten klar benachteiligt wurden. Die Summe einer Serie individuellen Handelns kann diskriminierend sein, ohne „any specific instance of discrimination that one can pinpoint“ (Werhane 1985: 52).

3.4 Zwischenstand

Weil weder nur dem Unternehmen, noch nur den Individuen im Unternehmen Verantwortung übertragen werden kann, gilt es, das Verhältnis zwischen individuellen Akteuren und der Organisation bzw. dem Unternehmen genauer auszuloten, denn „[i]ndividuelle Akteure sind in korporativen Umwelten stark in ihrer Verantwortungsfähigkeit eingeschränkt" (Neuhäuser 2011: 133). Zwar ist es falsch, „sich Verantwortung als eine Substanz vorzustellen, von der es eine feststehende Menge gibt, sodass, wenn das Kollektiv seinen Anteil auf sich nimmt, weniger für die Individuen übrig ist“ (Mathiesen 2009: 755), dennoch könnte eine genauere Kenntnis über das Verhältnis dabei helfen, die Last der Verantwortung zumindest ebenbürtig oder „gerecht“ zu verteilen.

Wie können wir aber Verantwortung zwischen Kollektiven und den sie konstituierenden Individuen teilen? Dazu sollen die den Handlungen zugrunde liegenden intentionalen Handlungen näher betrachtet werden. Denn immer dann, wenn es zu Diskrepanzen zwischen den individuellen Intentionen (Ziele, Überzeugungen, Werte) der Mitarbeiter/innen und den korporativen Intentionen (Entscheidungsfindungsstrukturen, unternehmerische Ziele) kommt, kann es zu ungünstigen oder unerwünschten Handlungen aufgrund von Überforderung kommen. Es gilt demnach herauszufinden, an welchen Stellen Diskrepanzen auftreten, wie groß diese sind und vor allen Dingen, warum sie auftreten. Dass diese Diskrepanzen bestehen, zeigt ein kurzer Blick in die Veröffentlichungen zu Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility, wie Craig V. VanSandt und Christopher P. Neck (2003) betonen: „[B]reaches of ethics are a common occurrence in the business community“ (VanSandt/Neck 2003: 363). Dass diese Diskrepanzen aufgrund konfligierender individueller Intentionen und unternehmerischer Ziele auftreten können, soll im Folgenden deutlich werden.

4 Entscheidungsprozesse als Grundlage von CSR

Für eine erfolgreiche CSR müsste also genauere Kenntnis darüber gewonnen werden, welche Verantwortungsmöglichkeiten die Mitarbeiter/innen im Unternehmen haben können. Die Einflussgrößen, die den Einzelnen in seinem Handeln prägen, müssen dargestellt werden, um detaillierteres Wissen darüber zu erlangen, wann und warum sich die Intentionen der Mitarbeiter/innen von denen des Unternehmens unterscheiden.

4.1 Relevante Forschungsergebnisse aus den „Organizational Behavior Studies“

Hinsichtlich der Gründe für die Diskrepanzen zwischen den individuellen Intentionen der Mitarbeiter/innen und den korporativen Intentionen konnten in den „Organizational Behavior Studies“ bereits wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Diese Teildisziplin der Organisationsforschung untersucht, wie sich Menschen als Individuen, in Gruppen und in Organisationseinheiten sowie in ganzen Organisationen aufgrund ihrer Wahrnehmung, ihres Denkens und ihres Fühlens verhalten. Ziel dieser Forschungsrichtung ist es, insbesondere die Gestaltung und Sicherung von sozialen Regeln, Prozessen, Funktionen und Strukturen zu ermöglichen bzw. zu unterstützen. So können zum Beispiel maßgebliche Einflussfaktoren benannt werden, die zu ethischem oder unethischem Verhalten führen.

Im Rahmen dieses Beitrags sollen die für diesen Kontext relevanten Ergebnisse aus zwei aktuellen und in der Literatur rezipierten Studien zusammengefasst werden:

- In einem 2006 von Linda K. Trevino, Gary R. Weavor und Scott J. Reynolds durchgeführten Review von Studien zu „Behavioral Ethics in Organizations“ weisen die Autor/innen auf Studienergebnisse der Kollegen John Elster (1998) und Robert H. Frank (1996) hin, die zeigen, dass es Beispiele gibt, in denen das Verhalten von Individuen nicht mit rationalem Eigeninteresse erklärt werden konnte, sondern nur unter Rückgriff auf moralische Ideale und das emotionale Engagement (Commitment) der Individuen (Trevino/Weavor/Reynolds 2006: 957).

- Aguinis und Glavas kommen in ihrem oben genannten Review zu dem Ergebnis, dass der Grad, zu dem das CSR-Engagement den persönlichen Werten oder den individuellen Belangen der Akteure entspricht, für deren Erfolg ausschlaggebend ist (Aguinis/Glavas 2012: 17). In dem von Trevino und Kollegen durchgeführten Review wird hierzu zum Beispiel eine Studie von Albert Bandura (1999, zitiert nach: Trevino/Weavor/Reynolds 2006: 958) genannt, die zeigen konnte, dass sobald sich Individuen der Organisation moralisch entsagen, unethisches Verhalten wahrscheinlicher ist.

- Der Grad der Einbindung in die CSR-Aktivitäten und deren Strategien (Policies) hat einen positiven Einfluss auf die Leistungen der Mitarbeiter/innen, deren Verhalten und Einstellungen. CSR kann das Engagement der Mitarbeiter/innen, deren Identifikation mit dem Unternehmen, deren sogenanntes „Organizational Citizenship Behavior“, ihr Rollenverständnis, sowie deren Engagement im Allgemeinen erhöhen (Aguinis/Glavas 2012: 17).

- Ein spezieller Mediator, der für das CSR-Ergebnis auf der individuellen Ebene entscheidend ist, ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen: ob sie zum Beispiel ihre Führungskräfte als visionär empfinden, oder ob sie sich mit der Organisation identifizieren können bzw. sogar einen gewissen Stolz hegen, kann einen Einfluss haben (Aguinis/Glavas 2012: 17).

- Insgesamt fassen Aguinis und Glavas zusammen: Je höher die Wertschätzung der folgenden Variablen, umso besser das CSR-Ergebnis: Das Vorleben ethischer Prinzipien durch die Vorgesetzten, Sensibilität der Manager/innen für Gerechtigkeit, Diskretion und Taktgefühl den einzelnen Angestellten gegenüber sowie die Betonung von Ethik-relevanten Themen gegenüber den Angestellten (Aguinis/Glavas 2012: 17). Trevino et al. nehmen Bezug auf eine Stu-

die, die gezeigt hat, dass schon ein moralischer Sprachgebrauch das moralische Bewusstsein heben kann (Trevino/Weavor/Reynolds 2006: 954). Nick Turner und Kolleg/innen (2002) konnten zeigen, dass die kognitive moralische Entwicklung der Manager/innen einen Einfluss darauf hatte, ob ihre Untergebenen sie als transformative Führungskräfte wahrnehmen (Schminke et al. 2005; Trevino/Weavor/Reynolds 2006: 967).

Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass Mitarbeiter/innen in ihrem Handeln von vielfältigen Faktoren beeinflusst werden. Zahlreiche Entscheidungsfindungs- oder Prozessmodelle versuchen diese Vielfalt abzubilden, um Implikationen für ein erfolgreiches (CSR-) Management generieren zu können.

4.2 Entscheidungs- und Prozessmodelle

Für die Bestimmung der Einflussgrößen auf Entscheidungen bzw. weiter gefasst auf das CSR-Engagement, gibt es verschiedene Modelle aus der Organisations- und CSR-Forschung. Im Folgenden sollen drei Modelle vorgestellt werden, anhand derer die zu bedenkenden Aspekte gut aufgezeigt werden können. Alle drei Modelle berücksichtigen die oben genannten Forschungsergebnisse.

Eines der bekanntesten Modelle zur Beschreibung des ethischen Entscheidungsfindungsprozesses eines Individuums wurde von Linda K. Trevino und Katherine A. Nelson (2011: 20) entwickelt. Mit dem sogenannten Ethical Decision-Making Process können ethische Entscheidungen unter Berücksichtigung individueller und kontextueller Einflussfaktoren analysiert werden. Auf der individuellen Ebene werden die motivationalen und kognitiven Eigenschaften der Individuen berücksichtigt. Dabei werden zum Beispiel die moralischen Entwicklungsstufen der Individuen dargestellt, die die Basis dafür bilden, wie ein Individuum über ethische Dilemmata denkt und wie es darüber entscheidet, was falsch und was richtig ist (Trevino/Weavor/Reynolds 2006: 602). Mögliche kognitive Wahrnehmungsverzerrungen (Biases) und Heuristiken, die zu nicht rationalen[8] Entscheidungen führen können, werden ebenfalls berücksichtigt. Die Merkmale des Kontextes können, wie oben aufgezeigt, das Führungsverhalten (Leadership), das organisationsinterne Klima oder die Organisationsstruktur sein, aber auch externe Einflüsse der Gesellschaft, der Umwelt oder aus Netzwerken umfassen. Das Modell von Trevino und Nelson berücksichtigt den Entscheidungsträger in seinem tatsächlichen, manchmal nicht rationalen Entscheidungskontext: Ein Entscheidungsträger kann nicht immer unparteiisch Probleme identifizieren, umfassende Informationen zusammentragen und optimale Entscheidungen fällen. „In fact, often they do not“ (Schminke/Vestal/Caldwell 2010: 271).

Der Ethical Decision-Making Process weist jedoch für den hiesigen Kontext zwei Nachteile auf: Zum einen geht das Modell von einem statischen Verständnis von CSR aus. Trevino und Nelson (2011) definieren ethisches Verhalten als „behavior that is consistent with the principles, norms, and standards of business practice that have been agreed upon by society“. Die Autorinnen räumen zwar ein, dass es eine intensive Diskussion darüber gibt, wie diese Prinzipien, Normen und Standards und damit CSR auszusehen haben. Sie glauben aber, dass es diesbezüglich mehr Übereinstimmung als Dissens gibt, schließlich gibt es ausreichend Quellen, um diese Normen und

[8] Mit nicht rationalen Entscheidungen ist gemeint, dass „in real organizational settings, real managers with limited cognitive resources seldom engage in the step-by-step, linear decision processes that underlie most traditional economic decision models“ (Schminke/Vestal/Caldwell 2010: 282).

Standards zu konkretisieren: „Many of the standards have been codified into law. Others can be found in company and industry codes of conduct and international trade agreements“ (Trevino/Nelson 2011: 19). CSR schreibt Unternehmen, zumindest nach dem hier beschriebenen Verständnis, aber gerade eine Verantwortung zu, welche dynamisch in einem ständigen Lernprozess (re-) interpretiert und überarbeitet werden muss, auch entsprechend neuer (gesellschaftlicher) Anforderungen, die nicht immer direkt in (Branchen-) Kodizes niedergeschrieben werden.

Zum anderen beschreibt der Ethical Decision-Making Process von Trevino und Nelson die ethische Entscheidungsfindung ausgehend vom Individuum und geht damit von einem methodologischen Individualismus aus. Der methodologische Individualismus wird als Rezept dafür verwendet, erklären zu können, dass keine sozialen (oder individuellen) Phänomene analysiert und erläutert werden können, ohne dass sie in Form von Fakten über Individuen ausgedrückt werden (Lukes 1968: 121). Jedes soziale oder kollektive Phänomen kann also auf befriedigende Weise erklärt werden, „indem es auf die Individuen, die dieses Phänomen in irgendeiner Weise konstituieren, reduziert wird“ (Gerber 2010: 72). Jedoch muss, wie im theoretischen Teil dieses Beitrags gezeigt wurde, von kollektiven Phänomenen ausgegangen werden, die nicht direkt auf ein Individuum zurückgeführt werden können. Wenn nur den Mitarbeiter/innen Verantwortung übertragen würde, entstünden Verantwortungslücken. Außerdem würde es die Mitarbeiter/innen überfordern, wenn nur ihnen Moral und Verantwortung zugesprochen würde, denn sie können an Entscheidungen beteiligt gewesen sein, die zu einem schlechten Ergebnis geführt haben, ohne dass sie schlechte Absichten hatten und damit unmoralische Akteure sind (Schminke/Vestal/Caldwell 2010: 292).

Kunal Basu und Guido Palazzo ziehen in ihrem Artikel „Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking“ nicht nur ein dynamisches Verständnis von CSR in Betracht, sondern gehen, anstatt vom Individuum, von den Prozessen der Entscheidungsfindung aus. Die Autoren definieren CSR als einen Prozess „by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships" (Basu/Palazzo 2008: 123). Damit berücksichtigt ihr Modell, dass es bei CSR oftmals gerade um Normen und Standards geht, die ein Unternehmen in einem dauerhaften Prozess entwickelt und festlegt. Basu und Palazzo betonen, dass CSR-Aktivitäten nicht nur eine Reaktion auf externe Anforderungen sind, sondern vielmehr CSR-Aktivitäten auch in organisationsspezifischen, kognitiven und linguistischen Prozessen begründet sind. Sogenannte Sensemaking-Processes innerhalb einer Organisation führen dazu, dass die Beziehungen zu den Stakeholdern auf eine spezifische Weise verstanden und betrachtet wird, die wiederum den Dialog mit diesen beeinflusst (Basu/Palazzo 2008: 123). Unter „Sensemaking-Processes“ werden solche Prozesse verstanden, bei denen Individuen kognitive Karten ihrer Umwelt entwickeln. Wie diese Karten aussehen, ist dabei abhängig von den jeweiligen Individuen und davon, „where they look, how they look, what they want to represent, and their tools for representation“ (Weick 2001: 9). Sensemaking als Kartographie zu beschreiben ist eine bewusste Metapher, die besonders zwei Dinge veranschaulichen soll: Zum einen kann eine unbestimmte Anzahl möglicher Karten konstruiert werden. Dies liegt immer in der Vorstellungs- und Entschlusskraft des Einzelnen, seine Projektionen auch umzusetzen. Zum anderen ist Sensemaking größtenteils sozial bestimmt; also ein Ergebnis der Interaktion von Individuen (ebd.). Dementsprechend nimmt dieses Modell den dynamischen Aspekt von CSR unter besonderer Berücksichtigung der Interaktion der Individuen auf. Basu und Palazzo greifen zudem direkt auf für CSR relevante Ergebnisse der oben ausschnittsweise dargestellten Erkenntnisse aus den Organizational Behavior Studies zurück. Das Modell sieht vor, dass die organisationsinternen CSR-Prozesse entlang zweier kognitiver Dimensionen (Identity Orientation und Legitimacy Approach), zweier sprachlicher Dimensionen (Modes of Justification und Transparency), sowie dreier

konativer Dimensionen ("the consistency, commitment, and posture it adopts with regard to its engagement with stakeholders and the world at large") analysiert werden (Basu/Palazzo 2008: 124).

Schminke et al. stellen ein Modell vor, welches sie das „Garbage Can Model of Ethical Decision Making“ nennen und mit dem sie sich auf das „Garbage Can Model of Decision Making“ von Michael D. Cohen et al. (1972) beziehen. Die Autoren weisen auf drei wesentliche Aspekte hin, die bisher in den Versuchen, ethische Entscheidungsfindung zu beschreiben, nicht allumfassend dargestellt werden konnten und weswegen ein „Garbage Can Approach“ gewählt werden sollte: Erstens haben Akteure sogenannte „Problematic Preferences“, zweitens verfügen sie über „Unclear Technologies“ und drittens müssen wir in Organisationen von einer „Fluid Participation“ ausgehen:

1. Erstens, so die Autoren, ist der Entscheidungsfindungsprozess kein rationaler, linearer Prozess. „That is, managers first correctly identify ethical dilemmas, then evaluate alternative solutions to them, and finally, choose the best alternative“ (Schminke/Vestal/Caldwell 2010: 271). Schon die Individuen unterscheiden sich in ihrer moralischen Kognition und ihren moralischen Bezugsrahmen (Schminke 2010: 288); ihre Präferenzen sind problematisch und können sich auch bei einer einzelnen Person über Zeit oder in verschiedenen Kontexten voneinander unterscheiden.

2. Zweitens ist es problematisch, dass Individuen den Entscheidungsfindungsprozess oftmals als sehr mehrdeutig und damit dilemmatisch erfahren. In Organisationen existiert oftmals (auch durchaus gewollt) wenig geteiltes Wissen über (potenzielle) ethische Dilemmata und darüber, wie man sich verhalten sollte (Schminke 2010: 288f.).

3. Drittens müssen wir damit umgehen, dass Organisationen, bei relativer Stabilität, was zumindest deren Produkte oder Dienstleistungen angeht, auch immer stetigen Veränderungen unterliegen: „We may view participation in ethical decisions as fluid on at least three dimensions: presence, individual characteristics, and opportunity“ (Schminke/Vestal/Caldwell 2010: 289). Personalfluktuation, Übernahmen und Beförderungen sind in den allermeisten Organisationen an der Tagesordnung. Mitglieder kommen und gehen und dementsprechend sind auch ihre Möglichkeiten, an ethischen Debatten teilzunehmen, fluid. Selbst langjährige Mitglieder einer Organisation haben nicht die Gelegenheit oder Möglichkeit, sich an allen moralisch wichtigen Themen, die aufkommen (könnten) zu beteiligen.

Besonders der dritte Aspekt der fluiden Teilnahme an ethischen Entscheidungen wird nur durch das Garbage-Can-Modell erfasst. Das Modell betont, dass die zu ethischen Entscheidungen gehörenden vier Aspekte: Teilnehmer/innen, Probleme, Lösungen und Wahlmöglichkeiten in einer Organisation zusammenhanglos bestehen können, und die Herausforderung darin liegt, die Aspekte zusammenzubringen.

Damit liegt der besondere Vorteil des Modells von Schminke et al. darin, dass es irreduzibles Handeln berücksichtigt: „[A] garbage can approach allows us to divorce ethical intentions from ethical outcomes, we are able to explore issues like this more meaningfully by making clear that being involved in a situation that resulted in bad outcomes does not imply immoral actors or unethical intentions“ (Schminke/Vestal/Caldwell 2010: 292).

Die drei Modelle können aufgrund ihrer verschiedenen Stärken zeigen, welche Aspekte bei der Betrachtung ethischer Entscheidungen auf der Mikroebene beachtet werden müssen, und welche Anforderungen damit an ein integratives Modell gestellt werden müssen:

1. Erstens müssen sowohl die individuellen (inklusive motivationaler und kognitiver Eigenschaften der Akteure), als auch die kontextuellen (inklusive formeller und informeller Strukturen) Aspekte, die eine Entscheidungsfindung beeinflussen, berücksichtigt werden.

2. Zweitens müssen wir CSR als dynamisches Konzept verstehen und dementsprechend unternehmensspezifische (Sensemaking-) Prozesse analysieren, um die wünschenswerten Ergebnisse zu erfahren, nach denen gehandelt werden soll.

3. Drittens zeigen die Modelle von Basu/Palazzo und Schminke et al., dass in Frage gestellt werden muss, Prozesse ausgehend von einzelnen Individuen verstehen zu können. Vielmehr müssen, ausgehend von den getroffenen Entscheidungen, die fluiden Bestandteile und Einflussfaktoren dynamisch verstanden und abgebildet werden.

5 Fazit

Wenn Unternehmen für ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen auf die Umwelt und die Allgemeinheit verantwortlich sind, dann müssen wir uns intensiver damit beschäftigen, wie sie dieser Verantwortung gerecht werden (können). Dafür müssen wir uns eingehend Gedanken über den individuellen Beitrag einzelner Akteure zu dieser CSR machen. Denn nicht nur werden Unternehmen zu immer wichtigeren Akteuren unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens, weil ihnen zunehmend Verantwortung für ihr Tun und ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zugeschrieben wird, sondern auch wir als Individuen können, zum Beispiel als Arbeitnehmer/innen, verstärkt an Prozessen teilnehmen und haben Einfluss auf Entscheidungen, die in institutionellen oder korporativen Umwelten stattfinden und haben dadurch zumindest sekundär einen Einfluss auf die Art unseres Zusammenlebens. Dementsprechend müssen die Verantwortungsmöglichkeiten des Einzelnen für eine institutionelle oder korporative Verantwortung stärker berücksichtigt und untersucht werden – auch und besonders um gleichzeitig zu vermeiden, dass der Einzelne in seinen Verantwortungsmöglichkeiten überfordert wird. Ziel des Beitrags war es dementsprechend, die Herausforderungen darzustellen, mit denen wir konfrontiert sind, wenn Mikroanalysen durchgeführt werden, die sich (a) speziell auf die zugrunde liegenden Prozesse und Mechanismen und (b) auf die individuelle Ebene konzentrieren (Aguinis/Glavas 2012: 22).

Als theoretische Grundlage dafür konnte der Verantwortungsbegriff fruchtbar gemacht werden, da er kontextabhängig und nach Maßgabe der Fähigkeiten des jeweiligen Akteurs Verantwortung zuschreibt. Weil der Verantwortungsbegriff jedoch ein individualistisches Prinzip ist, ist die Zuschreibung von Verantwortung an Kollektive, was eine Entlastung der potenziell überforderten Individuen in korporativen Umwelten hätte ermöglichen können, schwierig. Dieser Umstand bestärkt jedoch nur die Notwendigkeit der genaueren Analyse der Individuen in ihren jeweiligen Handlungskontexten. Wenn ethische Entscheidungen als Grundlage korporativer Verantwortung berücksichtigt und dementsprechend untersucht werden sollen, hat dies die folgenden Implikationen:

Zum einen können nicht nur rationale Bezugspunkte und Entscheidungskriterien als handlungsleitend berücksichtigt werden, sondern es müssen zum Beispiel auch moralische, genauso wie kontextspezifische Aspekte mitgedacht werden. Nur dies entspricht dem tatsächlichen Handeln von Akteuren. Auch um eine faktische Überforderung im Arbeitsalltag zu vermeiden, können einfache Entscheidungen immer noch mit rationalen Entscheidungsmodellen dargestellt werden. Wir sollten uns aber gleichzeitig darüber im Klaren sein, und das ist der nächste wichtige Punkt, dass so schwierige Fragen wie die Verantwortung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen eine

eingehende und unternehmensspezifische Auseinandersetzung mit diesen Themen erfordert. Dies ist besonders im Fall von CSR notwendig, da es sich hierbei nicht um eine statische Norm oder eine One-Size-fits-All-Größe handelt. CSR ist immer ein dynamischer Prozess, der für jedes Unternehmen sehr individuell ausgestaltet sein kann und werden muss (Aguinis/Glavas 2012).

Zum anderen liegt die Herausforderung einer Mikrofundierung sowohl aus Sicht des Verantwortungsbegriffs, als auch aus Sicht der verschiedenen (Entscheidungs-) Prozessmodelle darin, dass kollektives Handeln nicht immer auf einzelne Individuen zurückzuführen ist. Der Prozess der Entscheidungsfindung kann analog dazu auch nicht als linearer Prozess dargestellt werden. Dementsprechend müssen wir, ausgehend von den getroffenen Entscheidungen und nicht ausgehend von einzelnen Individuen, die fluiden Bestandteile und Einflussfaktoren dieser Entscheidungen dynamisch verstehen und abbilden. Nur dadurch können wir Aufschluss darüber erlangen, welche Faktoren den größten Einfluss darauf haben, dass Mitarbeiter/innen ethisch handeln können und das Unternehmen in der Folge seiner Verantwortung gerecht werden kann.

6 Literaturverzeichnis

Aguinis, H. / Glavas, A. (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. A Review and Research Agenda. In: Journal of Management / Jahrgang 38 / Ausgabe 4. S. 932-968.

Arrow, K. J. (1994): Methodological Individualism and Social Knowledge. In: The American Economic Review / Jahrgang 84 / Ausgabe 2. Papers and Proceedings of the Hundred and Sixth Annual Meeting of the American Economic Association. S. 1-9.

Aßländer, M. (2011): Unternehmerische Verantwortung und die Rolle der Konsumenten. In: Heidbrink, L. / Schmidt, I. / Ahaus, B. (Hg.): Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. Frankfurt/New York: Campus Verlag. S. 57-74.

Aßländer, M. / Brink, A. (2008): Begründung korporativer Verantwortung. Normenkonkretion als Prozess. In: Scherer, A. G. / Patzer, M. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden: Gabler. S. 103-124.

Basu, K. / Palazzo, G. (2008): Corporate Social Responsibility. A Process Model of Sensemaking. In: Academy of Management Review / Jahrgang 33 / Ausgabe 1. S. 122-136.

Cohen, M. D. / March, J. G. / Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly / Jahrgang 17 / Ausgabe 1. S. 1-25.

Cooper, D. E. (1991): Collective Responsibility. In: French, P. A. (Hg.): The Spectrum of Responsibility. New York: St. Martin's Press. S. 255-286.

Corlett, J. A. (2000): Collective Moral Responsibility. In: Journal of Social Philosophy / Jahrgang 32 / Ausgabe 4. S. 573-584.

Curtler, H. (Hg.) (1986): Shame, Responsibility and the Corporation. New York: Haven Publications.

Elster, J. (1998): Emotions and Economic Theory. In: Journal of Economic Literature / Jahrgang 36 / Ausgabe 1. S. 47-74.

Frank, R. H. (1996): What price the moral high ground? In: Southern Economic Journal / Jahrgang 63 / Ausgabe 1. S. 1-17.

French, P. A. (1986): Principles of Responsibility. In: Curtler, H. (Hg.) (1986): Shame, Responsibility and the Corporation. New York: Haven Publications. S. 17-56.

French, P. A. (1991 [1979]): The Corporation as a Moral Person. In: May, L. / Hoffman, St. (Hg.): Collective Responsibility. Five Decades of Debate in Theoretical and Applied Ethics. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. S. 133-150.

French, P. A. (1991a): Corporate Responsibility. In: French, P. A. (Hg.): The Spectrum of Responsibility. New York: St. Martin's Press. S. 287-289.

French, P. A. (1991b): The Corporation as a Moral Person. In: French, P. A. (Hg.): The Spectrum of Responsibility. New York: St. Martin's Press. S. 290-304.

French, P. A. (1995): Corporate Ethics. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Gerber, D. (2010): Der Begriff der kollektiven Verantwortung. Ist individuelle Verantwortung das richtige Modell für kollektive Verantwortung? In: Zanetti, V. / Gerber, D. (Hg.): Kollektive Verantwortung und internationale Beziehungen. Berlin: Suhrkamp. S. 66-93.

Gerber, D. / Zanetti , V. (2010): Einleitung. In: Zanetti, V. / Gerber, D. (Hg.): Kollektive Verantwortung und internationale Beziehungen. Berlin: Suhrkamp. S. 9-28.

Goodpaster, K. E. / Matthews, J. B. (1982): Can a Corporation Have a Conscience? In: Harvard Business Review / Jahrgang 60 / Ausgabe 1. S. 132-141.

Goodpaster, K. E. / Matthews, J. B. (1988): Can a Corporation Have a Conscience? In: Donaldson, T. / Werhane, P. H.: Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. S. 139-148.

Haller, Chr. (2012): Individualethik im Wirtschaften. Grundzüge einer integrativen Ethik individuellen Wirtschaftens. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) / Jahrgang 13 / Ausgabe 2. S. 192-202.

Heidbrink, L. (2003): Kritik der Verantwortung. Zu den Grenzen verantwortlichen Handelns in komplexen Kontexten. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft Verlag.

Heidbrink, L. (2007): Handeln in der Ungewissheit. Paradoxien der Verantwortung. Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Heidbrink, L. (2008): Corporate Social Responsibility? Über die Grenzen unternehmerischer Verantwortung. In: Kersting, W. (Hg.): Moral und Kapital. Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Paderborn: mentis (Schriftenreihe zur politischen Philosophie und Wirtschaftsethik). S. 153-173.

Heidbrink, L. (2010): Die Rolle des Verantwortungsbegriffs in der Wirtschaftsethik. Working Paper des CRR (9). Im Internet unter: http://www. responsibility-research.de/CRRForschung.html.

Heidbrink, L. (2011): Der Verantwortungsbegriff der Wirtschaftsethik. In: Aßländer, M. (Hg.): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: J.B. Metzler. S. 188-197.

Heidbrink, Ludger (2012): Unternehmen als politische Akteure. Eine Ortsbestimmung zwischen Ordnungsverantwortung und Systemverantwortung. In: ORDO. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. 63. Stuttgart. S. 203-231.

Heidbrink, L. / Schmidt, I. (2011): Das Prinzip der Konsumentenverantwortung. Grundlagen, Bedingungen und Umsetzung verantwortlichen Konsums. In: Heidbrink, L. / Schmidt, I. / Ahaus, B. (Hg.): Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. Frankfurt/New York: Campus Verlag S. 25-56.

Held, V. (1986): Corporations, Persons, and Responsibility. In: Curtler, H. (Hg.): Shame, Responsibility and the Corporation. New York: Haven Publications. S. 159-182.

Held, V. (1991 [1970]): Can a Random Collection of Individuals Be Morally Responsible? In: May, L. / Hoffman, St. (Hg.): Collective Responsibility. Five Decades of Debate in Theoretical and Applied Ethics. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. S. 89-100.

Höffe, O. (1993): Moral als Preis der Moderne. Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Huse, M. (2005): Accountability and Creating Accountability. A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. In: British Journal of Management / Jahrgang 16 / Special Issue. S. S65-S79.

Huse, M. (2007): Boards, Governance and Value Creation. The Human Side of Corporate Governance. Cambridge: Cambridge University Press.

International Organisation for Standardisation (ISO) (2010): ISO 26000. Guidance on Social Responsibility. Genf.

Korenjak, Th. / Ungericht, B. / Raith, D. (2010): Unternehmen als verantwortungsfähige Akteure. Ein Beitrag zur Zurechenbarkeit von Verantwortung in Zeiten der Globalisierung. In: Gerber, D. / Zanetti, V. (Hg.): Kollektive Verantwortung und internationale Beziehungen. Berlin: Suhrkamp. S. 137-159.

Krämer, H. (1983): Plädoyer für eine Rehabilitierung der Individualethik. Amsterdam: Verlag B.R. Grüner.

Kyora, St. (2000): Grenzen individueller Verantwortung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) / Jahrgang 1 / Ausgabe 1. S. 34-44.

Ladd, J. (1991): Corporativism. In: French, P. A. (Hg.): The Spectrum of Responsibility. New York: St. Martin's Press. S. 305-312.

Lenk, H. (1992): Zwischen Wissenschaft und Ethik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lenk, H. / Maring, M. (2003): Natur – Umwelt – Ethik. Münster: Lit Verlag.

Lübbe, W. (1998): Verantwortung in komplexen kulturellen Prozessen. Freiburg/München: Karl Alber.

Lukes, St. (1968): Methodological Individualism Reconsidered. In: The British Journal of Sociology / Jahrgang 19 / Ausgabe 2. S. 119-129.

Maring, M. (2001): Verantwortung von Korporationen. In: Wieland, J. (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 105-145.

Mathiesen, K. (2009): Wir sitzen alle in einem Boot. Die Verantwortung kollektiver Akteure und ihrer Mitglieder. In: Schmid, H. B. / Schweikard, D. P. (Hg.): Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 738-764.

Morner, M. (2010): Funktionsbedingungen für Regeln und Diskurs zur Beeinflussung von moralischem Handeln. Implikationen organisatorischer Steuerung für Unternehmens- und Wirtschaftsethik. In: Jahrbuch für Recht und Ethik. Berlin: Duncker & Humblot. S. 335-348.

Neuhäuser, Chr. (2011): Unternehmen als moralische Akteure. Berlin: Suhrkamp.

Offe, C. (2010): Shared Social Responsibility. Reflections on the Need for and Supply of 'Responsible' Patterns of Social Action. In: Transit / Ausgabe 40. S. 86-104.

Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: Management Science / Jahrgang 25 / Ausgabe 9. S. 833-848.

Schmid, H. B. / Schweikard, D. P. (2009): Einleitung. In: Schmid, H. B. / Schweikard, D. P. (Hg.): Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 11-65.

Schminke, M. / Vestal, A. / Caldwell, J. (2010): A Review and Assessment of Ethical Decision Making Models. Is a Garbage Can Approach the Answer? In: Schminke, M. (Hrsg.): Managerial Ethics. Managing the Psychology of Morality. New York/London: Routledge.

Schweikard, D. P. (2010): Verantwortung für kollektives Unterlassen. In: Gerber, D. / Zanetti , V. (Hg.): Kollektive Verantwortung und internationale Beziehungen. Berlin: Suhrkamp. S. 94-133.

Seebaß, G. (2001): Kollektive Verantwortung und individuelle Verhaltenskontrolle. In: Wieland, J. (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 79-99.

Trevino, L. K. / Weaver, G. R. / Reynold, S. J. (2006): Behavioral Ethics in Organizations. A Review. In: Journal of Management / Jahrgang 32 / Ausgabe 6. S. 951-990.

Trevino, L. K. / Nelson, K. A. (2011): Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right, New York: John Wiley and Sons.

Turner, N. / Barling, J. / Epitropaki, O. / Butcher, V. / Milner, C. (2002): Transformational Leadership and Moral Reasoning. In: Journal of Applied Psychology / Jahrgang 87 / Ausgabe 2. S. 304-311.

VanSandt, C. V. / Neck, C. P. (2003): Bridging Ethics and Self Leadership. Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organizational Standards. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 43 / Ausgabe 4. S. 363-387.

Weick, K. E. (2001): Making Sense of the Organization. Malden, Massachusetts: Blackwell.

Weise, P. (2000): Individualethik oder Institutionenethik. Die Resozialisierung des homo oeconomicus. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) / Jahrgang 1 / Ausgabe 1. S. 9-30.

Werhane, P. H. (1985): Persons, Rights, and Corporations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

5 Soziale Verantwortung in der Zulieferkette

Eine ethnologische Feldforschung

Mira Fels

Zusammenfassung

Der Artikel beruht auf einer unternehmensethnologischen Untersuchung der Autorin. Nach der Vorstellung des Forschungsdesigns wird dargelegt, wie sich das Engagement des betrachteten Handelsunternehmens im Bereich Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) entwickelt hat und inwiefern dabei von außen kommende Impulse von Bedeutung waren. Insbesondere geht es um das Themengebiet Sozialverantwortung. Es wird dargestellt, was den Anstoß zu dessen Entwicklung gab, wo Hindernisse und Grenzen lagen und wie andere Organisationsformen wie Unternehmensinitiativen und Sozialunternehmen bei der Überwindung ausgewählter Grenzen ins Spiel kamen. Die Autorin schlussfolgert, dass das Engagement eines Unternehmens im Bereich CSR abhängig ist von: den Gewinnmargen, der Bedeutung des Themas für das Image der Marke und der ethischen Verpflichtung und dem Gestaltungswillen der Unternehmens- oder Aktienbesitzer/innen und des Managements. Da Sozialunternehmen nicht der Profitmaximierung, sondern der Lösung gesellschaftlicher Probleme verpflichtet sind, können sie künftig aufzeigen, wie viel Engagement ökonomisch unter den jeweils vorherrschenden sozialen Bedingungen realisierbar ist. Eine wichtige Rolle bei der internen Umsetzung von CSR-Maßnahmen in jedem Unternehmen spielen zudem zwei bisher weniger beachtete Komponenten: die Unternehmenskultur und die Wertvorstellungen und Persönlichkeiten einzelner Manager/innen. Treibende Kraft für das Thema Unternehmensverantwortung ist somit neben gesellschaftspolitischen Debatten und Kampagnen auch die intrinsische Motivation von Manager/innen. Bei der Umsetzung spielen sowohl die Marktposition und die internen Strukturen des Unternehmens als auch die Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle.

Abstract

The article is based on anthropological research conducted by the author. After introducing the research design, the author sketches the development of the Corporate Social Responsibility (CSR) department within the investigated company and discusses the role of external impulses in this process. This is shown using the example of social responsibility in the supply chain. The author details how the topic became important, reveals what obstacles arose, and how organizational entities like company alliances and social businesses helped overcome some of them. The author concludes that the CSR initiatives of a company depend on: the profit margin, the importance of CSR for the brand's reputation and the ethical commitment of the company's owners, sharehold-

ers, and management. Since social businesses are not geared towards maximizing profit, but towards maximizing social impact, they can show how much of a positive social impact a company can make under the present social conditions. Two components that have so far received little attention were identified as crucial to internal CSR management: corporate culture and the values and personalities of individual managers. Political campaigns and debates as well as the intrinsic motivation of managers can be considered as driving factors of the development of CSR. In putting CSR into practice, the market position of the company, its internal structure and its corporate culture are decisive factors.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Eine ethnologische Feldforschung 130

2 Soziale Verantwortung in der Zulieferkette 133

2.1 Das unternehmenseigene Konzept 133
2.2 Die Entwicklung des Sozialprogramms 133
2.3 Erreichte Verbesserungen und weitere Herausforderungen 134
2.4 Sozialunternehmen in der Verarbeitung 137
2.5 Strukturen und Anreizsysteme am Unternehmenssitz 137
2.6 Sozialunternehmen als Rohstofflieferant 138
2.7 Abschließende theoretische Überlegungen 139

3 Literaturverzeichnis 141

1 Einführung: Eine ethnologische Feldforschung

Das Bewusstsein in Unternehmen entwickelt sich so wie in der Gesellschaft auch. Unternehmen sind nicht schlauer als die sie umgebende Gesellschaft, sagte ein Manager des Handelsunternehmens XY, das im Rahmen einer Fallstudie für den vorliegenden Beitrag untersucht wurde, während eines Workshops. Im Folgenden soll darauf Bezug nehmend dargestellt werden, wie sich das Engagement dieses Unternehmens im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) entwickelt hat und inwiefern dabei von außen kommende Impulse von Bedeutung waren. Insbesondere steht dabei das Themengebiet Sozialverantwortung im Fokus, sowie die Frage, was den Anstoß zu dessen Entwicklung gab, wo Hindernisse und Grenzen lagen und wie andere Organisationsformen wie Unternehmensinitiativen und Sozialunternehmen bei der Überwindung ausgewählter Grenzen ins Spiel kamen. Vorab wird der theoretisch-methodologische Ansatz der Feldforschung vorgestellt, die hauptsächlich aus teilnehmender Beobachtung und informellen Gesprächen bestand.

Obwohl Unternehmensverantwortung, oder auch Corporate (Social) Responsibility, heutzutage in aller Munde ist (Crane et al. 2008: 1), gibt es bisher kaum detaillierte empirische Studien, die aufzeigen, wie Manager/innen das Konzept in die Praxis umsetzen. Stattdessen diskutieren Theoretiker/innen, ob das Konzept nicht viel zu vage sei, und ob Manager/innen mit ihren Methoden den sich aus der komplexen Materie ergebenden Herausforderungen überhaupt gewachsen seien. Jan Jonker und Marco C. de Witte (2006: 2) fassen die offenen Fragen wie folgt zusammen: “[T]he question remains of how the process of profit making is organized. How are stakeholders and external issues taken into account? How are relationships between the organization and its wider societal, ecological and political context shaped?”

Empirisch wurden die Themen CSR und Sozialunternehmen bisher vor allem mit theoriegeleiteten Interviews und standardisierten Fragebögen beleuchtet. Für diese Fallstudie wurde stattdessen die Form der teilnehmenden Beobachtung gewählt. Qualitative Methoden wie diese und offene oder semi-strukturierte Interviews sind besonders nützlich für die Erforschung neuer und komplexer Themengebiete. Die Vorteile liegen auf der Hand: Statt in standardisierten Interviews die geglättete, PR-taugliche Außendarstellung eines Unternehmens präsentiert zu bekommen, erhält die Forscherin selbst einen Einblick in das Tagesgeschäft und die auftretenden Probleme.

Die Globalisierung der Moderne zu verstehen, so John Braithwaite und Peter Drahos (2000: 10), „demands the study of plural webs of many kinds of actors which regulate while being regulated themselves“. Denn sowohl Globalisierungsprozesse als auch deren Regulierung entstehen sowohl „von oben“ als auch „von unten“: „Bottom-up means defining a problem, some firms changing practice to solve the problem, others modelling the new practice, globalizing the new custom and globalizing law in the shadow of custom“ (Braithwaite/Drahos 2000: 32). Dabei kommen sie zu ähnlichen methodologischen Konsequenzen wie die Autorin, denn sie schreiben, „a method for generating a micro-macro theory of full sweep and power is for researchers to be anthropologists of global communities and cultures. The methodological prescription is to gather data in the most macro phenomenon possible from the most micro source possible – individuals, especially individuals who act as agents for larger collectivities. The individuals we found worth interviewing were those with a capacity to enrol others to pull one of the significant strands in a web of global influences“ (Braithwaite/Drahos 2000: 14).

Folgerichtig nahm ich die Gelegenheit wahr, über einen Zeitraum von mehreren Monaten als teilnehmende Beobachterin in der CSR-Abteilung eines großen Handelsunternehmens mitzuarbeiten und dort immer wieder informelle Gespräche mit den Mitarbeiter/innen zu führen, bei denen ich sehr viel über ihre Arbeitsumstände und -prämissen lernen konnte. Der in den 1990er Jahren entwickelte ethnologische Feldforschungsansatz einer Multi-Sited Ethnography (Marcus 1995) ist der Einsicht geschuldet, dass es bei der Untersuchung globaler Phänomene notwendig ist, an mehreren Orten zu forschen, um transnationale soziale Prozesse adäquat analysieren zu können. Daher habe ich auch insgesamt zwei Mal für jeweils einige Wochen in einem Land des globalen Südens geforscht, in dem für das von mir untersuchte Handelsunternehmen XY vor allem Textilien eingekauft werden. Gleichzeitig muss auch berücksichtigt werden, dass Akteure verschiedener Ebenen (zum Beispiel in der Unternehmenshierarchie) unterschiedliche Ideen, Werte und Handlungsanreize haben können. Daher bemühte ich mich, sowohl im In- als auch im Ausland mit Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Einkauf, Marketing, CSR etc.) und Hierarchieebenen ins Gespräch zu kommen. Zusätzlich führte ich auch informelle Gespräche und Interviews mit Mitarbeiter/innen aus anderen Unternehmen, Zulieferbetrieben, Gewerkschaften, sozialen Initiativen und NGOs (non-governmental organisations = Nichtregierungsorganisationen).

Die anfängliche Fragestellung der vorliegenden Arbeit war sehr breit und allgemein gefasst, was ihrem explorativen Charakter geschuldet ist, liegen doch, wie erwähnt, noch keine auf Feldforschung beruhenden Studien in diesem Feld vor. Die Leitfragen lauteten: „Wie wird CSR in einem Handelsunternehmen umgesetzt? Welches sind die Beweggründe? Wo sind Hindernisse? Erst im Laufe der Forschung kristallisierte sich heraus, welche Themen sinnvoll bearbeitet werden konnten. Besonders interessierte mich das Verhältnis zwischen den offiziell propagierten Werten, praktischen Richtlinien, der Unternehmenskultur und den individuellen ethischen Entscheidungen der Manager/innen. Ziel war es, ganz allgemein formuliert, durch die Untersuchung der vom Unternehmen behandelten Themen im Bereich Nachhaltigkeit herauszufinden, wie die Umsetzung von Unternehmensverantwortung in der Praxis aussieht und wo die treibenden Kräfte („Mover“) des Themas Nachhaltigkeit in und außerhalb von Unternehmen zu verorten sind. Im Laufe der Untersuchung rückte dabei das Thema der sozialen Verantwortung in der Zulieferkette ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Dem vorliegenden Beitrag steht keine Definition für CSR voran. Stattdessen wird untersucht, was die Akteure selbst darunter verstehen, wie sie dies umsetzen und welche Probleme sie wahrnehmen. Die Arbeit beruht dabei auf dem Grundgedanken konstruktivistischer Ansätze: Die Realität wird sozial konstruiert, kognitive Strukturen geben der materiellen Welt ihre Bedeutung (Adler 1997: 319), oder anders ausgedrückt: Tatsachen werden erst durch Interpretation und soziale Interaktion (z. B. in der Form der Kommunikation) bedeutsam. Daher fokussiere ich auf die Gedanken der unternehmensinternen Hauptakteure auf dem Feld der CSR und kontextualisiere ihre Interpretationen, um zu einer adäquaten Gesamteinschätzung zu gelangen.

Über Manager/innen selbst und insbesondere deren individuelle Abwägungs- und Entscheidungsstrategien in ihrer Arbeit gibt es nur wenige aufschlussreiche Studien. Michael Hartmann (1996) hat in diversen Veröffentlichungen nahegelegt, dass für den beruflichen Aufstieg in die Ränge der Elite in Deutschland der Habitus wichtiger ist als der Bildungsstand. Naresh Agarwal, O.P. Dhingra und George England betonten darüber hinaus schon Anfang der 70er Jahre, wie wichtig es ist, die persönlichen Werte von Manager/innen zu verstehen: „The significance of investigating personal values can be seen when one considers the following reasonable assertions and their implications. (...) 4. Personal value systems set the limits for the determination of what is and what is not ethical behavior by a manager. 5. Personal value systems influence the extent to which a manager will accept or will resist organizational pressures and goals“ (1974: 1f.). Für das handlungsleitende Wer-

tesystem eines Managers / einer Managerin spielen vor allem eine Rolle: die primäre Sozialisation in Familie, Schule und Gesellschaft und die sekundäre Sozialisation in der Unternehmenskultur. “Viele Ökonomen akzeptieren heute, dass die Entscheidungen eines Menschen nicht unabhängig von allen anderen erfolgen, sondern oft abhängen von dem, was andere sagen und tun. (…) Wer kennt nicht (…) den Gruppendruck, den Freunde und Kollegen auf unsere Entscheidungen ausüben?“ (Heuser 2008: 10). Wie Manager/innen zwischen persönlichen Werten und sogenannten ökonomischen Notwendigkeiten abwägen, ist deshalb hochrelevant. Kaufmann et al. schlussfolgerten in ihrer Studie von 1965, dass viele der Manager/innen, die sie mit einer repräsentativen standardisierten Umfrage und ausgewählten Tiefeninterviews untersuchten, hohe ethische Standards verfolgten und sich bemühten, diese im Rahmen ihrer Möglichkeiten umzusetzen.

Schon 1969 postulierte Laura Nader in ihrem Artikel „Up the Anthropologist - Perspectives Gained From Studying Up" den Aufruf an Ethnolog/innen, Eliten zu untersuchen, um erklären zu können, wie Entscheidungen mit gesamtgesellschaftlichen Konsequenzen zustande kommen und die davon beeinflussten Lebenssituationen von „Unterschichten“ zu verstehen. Sie plädierte dafür, nachzudenken über die „study of the colonizers rather than the colonized, the culture of power rather than the culture of the powerless, the culture of affluence rather than the culture of poverty". Dies war auch eine Kritik daran, dass Ethnolog/innen sich lange Zeit vor allem als Erforscher/innen marginalisierter, unterdrückter oder kolonisierter Gruppen betätigten. So stellt sich also auch die Frage, wem Forschung nützen soll.

Die Antwort der Autorin dieses Artikels auf diese Frage lautet folgendermaßen: Meine wissenschaftliche Arbeit ist dem Ziel menschenwürdiger Arbeit („decent work“, vgl. Senghaas-Knobloch 2009) in allen Stufen der Produktionskette verpflichtet. Dies bedeutet einerseits, dass Verantwortlichkeiten und Kritik klar zu benennen sind, andererseits ist es auch wichtig, Verständnis für die Handlungslogiken aller Akteure auf den verschiedenen Ebenen zu entwickeln und zu vermitteln, damit über kooperative Lösungen nachgedacht werden kann, die auch die Ausgangslage von Manager/innen und Unternehmen berücksichtigen.

Gesellschaftliche Eliten, insbesondere unternehmerische, zu untersuchen, bringt spezifische Probleme und Herausforderungen mit sich, die in einigen interessanten Publikationen (z. B. Gusterson 2008, Thomas 1995) beschrieben wurden: Die Beforschten sind häufig Expert/innen mit einem umfangreichen Spezialwissen, die aber aufgrund hoher Arbeitsbelastung nur wenig Zeit für die Fragen der Forscher/innen haben. Darüber hinaus sind sie sich der politischen, gesellschaftlichen und unternehmerischen Relevanz ihrer Auskünfte bewusst und verfolgen diesbezüglich spezifische Interessen und eigene Ziele. Der Anspruch des „Empowerment“ benachteiligter Gruppen durch die Forschungsergebnisse kann zudem in Widerspruch geraten mit dem selbstverständlich ebenfalls gebotenen Informantenschutz und der Wahrung des Unternehmensinteresses bzw. sogenannter „unternehmerischer Geheimnisse“, zu der auch ich vertraglich verpflichtet wurde.

Bei einer teilnehmenden Beobachtung kommen die Forscher/innen den Informanten über einen langen Zeitraum sehr nahe und werden häufig auch persönlich ins Vertrauen gezogen, beispielsweise wenn Mitarbeiter/innen unzufrieden mit ihren Arbeitsumständen sind. Dabei sind die Reaktionen und Informationen der Interviewten immer auch von der Ansprache der Forscher/innen und den ihnen entgegengebrachten Sympathiewerten abhängig. Deswegen ist es besonders wichtig, dass Forscher/innen als Teil ihrer Arbeit ihr eigenes Interesse und ihre Voreingenommenheit reflektieren und transparent machen. Gleichzeitig muss man sehr darauf achten, weder instrumentalisiert zu werden, noch bei den Interviewpartnern (beispielsweise den Mitarbeiter/innen der Lieferanten am unteren Ende der Produktionskette) Hoffnungen zu wecken, die man nicht erfüllen kann.

Für die Auswertung der im Feld und durch ergänzende Literaturrecherche erhobenen Daten werden die qualitativen Informationen kategorisiert und geordnet und die sich dabei ergebenden Zusammenhänge gewichtet, kontextualisiert und interpretiert. Im Folgenden wird die Entwicklung des Themas Sozialverantwortung in der Zulieferkette im Unternehmen XY grob skizziert.

2 Soziale Verantwortung in der Zulieferkette

2.1 Das unternehmenseigene Konzept

Das Thema Sozialstandards wurde in den neunziger Jahren von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) an das Unternehmen XY herangetragen. Damals engagierte sich das Unternehmen über betriebswirtschaftliche Themen hinaus vor allem im Umweltschutz. Und es war noch eine neue Idee, Unternehmen für die Arbeitsbedingungen in externen Zulieferbetrieben verantwortlich zu machen. Bis heute ist dies konzeptionell umstritten. Denn die im Fokus stehenden Produktionsstätten im globalen Süden mit schlechteren Arbeitsbedingungen sind im Besitz einheimischer Unternehmer und unterstehen vor Ort Recht und Gesetz. Konzeptionell müsste es daher die Aufgabe der Gesellschaften und Regierungen des jeweiligen Landes sein, angemessene Arbeitsstandards festzulegen und deren Einhaltung zu überwachen. Kritiker hingegen führen ins Feld, dass die Regierungen häufig zu schwach seien, um angemessene Sozialstandards umzusetzen und dass Unternehmen sich dessen bewusst seien und geringere Arbeitsstandards bewusst in Kauf nähmen, um billig einzukaufen zu können. Daher müssten Unternehmen aus reicheren Ländern eine Mitverantwortung tragen. Wiederholt standen die Missstände in Produktionsstätten und die einkaufenden Unternehmen daher im Fokus von NGO-Kampagnen und Medienberichten. Die Medien und ein Teil der Konsument/innen reagierten kritisch, und für Unternehmen wurde es immer wichtiger, sich den schwierigen Fragen zu stellen und Lösungen zu entwickeln. So erging es auch dem Unternehmen XY.

2.2 Die Entwicklung des Sozialprogramms

Im Unternehmen XY versteht man unter CSR das freiwillige unternehmerische Engagement, das über gesetzliche Anforderungen hinausgeht. Das Sozialprogramm des Unternehmens wurde im Laufe der Jahre immer ausgefeilter. Zu Beginn entwickelten die verantwortlichen Mitarbeiter/innen Mindeststandards und legten diese den Zulieferbetrieben vor, die in sensiblen Segmenten (hauptsächlich der Produktion arbeitsintensiver Low-Skill-Produkte, für die relativ wenig Maschinen und Know-how notwendig sind oder sensibler Produktgruppen wie Kinderspielzeug) und problematischen Produktionsstandorten (in wenig entwickelten Ländern mit schwachen Arbeitsgesetzen) tätig waren. In sogenannten „Code of Conducts“ - Verhaltenskodizes - wurden die entsprechenden Zulieferbetriebe auf die Einhaltung dieser Standards verpflichtet.

Da aber nach wie vor Probleme auftraten, begann das Unternehmen auch, die Stätten vor Ort besuchen und kontrollieren zu lassen. Die Prüfer/innen stellten dabei fest, dass es für die Produktionsstätten schwierig war, den unterschiedlichen Standards verschiedener einkaufender Unternehmen, der sogenannten „Buyer“, zugleich gerecht zu werden. Eine eingängige Anekdote hierzu sind die Striche an der Wand hinter den Feuerlöschern: Je nachdem, welcher Buyer die Einhaltung seiner Standards prüfte, mussten die Löscher auf verschiedene Höhen gehängt werden. Diesen und ähnlichen ineffizienten Abläufen sollte durch eine Harmonisierung der Standards begegnet werden

– zunächst im nationalen Bereich, später auch auf supranationaler Ebene. Auch mit dem Ziel, ein „Level Playing Field“ für alle Unternehmen zu schaffen, damit der Wettbewerb nicht auf Kosten von Sozialstandards geführt wird.

Obwohl die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstandorten damals sehr verbesserungswürdig waren und auch heute an vielen Stellen noch sind, ist es wichtig, auch den Entwicklungsstand des jeweiligen Landes im Auge zu behalten. Viele Produktionsstandorte werden in Ländern angesiedelt, die sehr arm sind. Die Arbeitsplätze in der Exportindustrie sind – auch wenn sie sicher nicht westlichen Maßstäben entsprechen – im nationalen Vergleich für Arbeiter/innen aus einfachen Verhältnissen häufig recht attraktiv und manchmal sogar nahezu alternativlos. Gerade Frauen bot sich in dem von mir besuchten Produktionsland erstmals die Möglichkeit, ein eigenes, wenn auch geringes, Einkommen zu erwerben.

Aus diesem Grunde setzt das Sozialprogramm des Unternehmens XY wie auch die unternehmensübergreifende Initiative zur Harmonisierung von Sozialstandards, bei der es Mitglied ist, auf die schrittweise Verbesserung der Arbeitsbedingungen vor Ort. Zulieferbetriebe müssen nicht von Anfang an perfekt sein – dies könnte gerade kleinere und weniger professionelle Betriebe in den Ländern des Südens von der Entwicklung ausschließen, so die Argumentation. Aber sie müssen den richtigen Weg einschlagen und die Bedingungen verbessern. Dabei werden sie durch Trainings und Schulungen unterstützt, wenn zwischen ihnen und dem Handelsunternehmen eine langfristigere Zusammenarbeit zustande kommt. Unternehmen, mit denen man nur kurzfristig oder auf Testbasis zusammenarbeitet, werden allerdings über eine „Kurzüberprüfung“ hinaus nicht vom Sozialprogramm erfasst. Eine konzeptionell andere Lösung wäre, langfristig und verbindlicher mit Produktionsstätten vor Ort zusammenzuarbeiten und damit auch eine größere (Mit-)Verantwortung für die Arbeitsbedingungen zu übernehmen. Das würde allerdings einen größeren logistischen Aufwand bedeuten, neue einheimische Produktionsstätten hätten es möglicherweise schwerer, sich zu etablieren, und man würde auch den Wettbewerbsdruck zwischen den Zulieferern schmälern und hätte bezüglich Einkaufspreisen und Lieferfristen deutlich weniger Verhandlungsspielraum.

2.3 Erreichte Verbesserungen und weitere Herausforderungen

Ein häufiger Kritikpunkt von NGOs ist, dass Standards für Unternehmensverantwortung nur auf dem Papier existieren und kaum umgesetzt werden. Ein Ergebnis meiner Befragungen vor Ort war allerdings, dass die Einführung von Sozialstandards in vielen Fabriken durchaus Verbesserungen bewirkt hat, wie selbst kritische soziale Aktivisten bestätigten. Besonders im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit sind in vielen Fabriken Fortschritte zu verzeichnen. Allerdings bleibt auch noch sehr viel zu tun. Während meiner Forschung waren die in Gewerkschaftskreisen priorisierten Themen vor allem die Erhöhung der sehr niedrigen Mindestlöhne und die Reduzierung der üblichen Überstunden, die immer dann anstehen, wenn die Produktionsstätten besonders viele Aufträge haben, die in der Branche häufig relativ kurzfristig vergeben werden. Hier liegt eine große Mitverantwortung bei den einkaufenden Unternehmen, welche gern mit „just-in-time orders“ arbeiten, also nur kleine Stückmengen sehr kurzfristig bestellen und gleichzeitig bemüht sind, die Preise so niedrig wie möglich zu halten. Diese kurzfristigen Auftragsvergaben sind auch ein entscheidender Grund dafür, dass Zulieferbetriebe immer wieder auf Subunternehmen mit problematischen Arbeitsbedingungen zurückgreifen, um vorab nicht eingeplante Aufträge dennoch abwickeln und sich dem Auftraggeber als verlässlicher Partner präsentieren zu können.

Sehr wichtig ist die Beobachtung, dass die Arbeitsbedingungen in den Fabriken stark variieren; es gibt kleine Produktionsstätten in Hinterhöfen oder Kellern mit sehr jungen Arbeiter/innen, schlechter Beleuchtung, lärmenden Lüftungsanlagen, verschmutzten Trinkwasserbehältern und großer Unordnung auf der einen Seite, sowie große, professionelle, saubere und eindrucksvolle Fabriken auf der anderen Seite. Eine von mir besuchte Produktionsstätte hatte sogar einen eigenen Kindergarten, einen Wohnblock (den ich nicht besichtigen konnte) und eine Krankenstation sowie grüne Parkanlagen zwischen den Produktionseinheiten. Letztere Fabriken nehmen allerdings auch höhere Preise: Nach Angaben meiner Interviewpartner/innen sind sie im Schnitt um 20 Prozent teurer als die günstigen Anbieter.

Der Geschäftsführer einer unabhängigen Einkaufsagentur erklärte mir die „Hierarchie der Sozialstandards“ wie folgt. Auf der untersten Stufe stünden die Buyer, die sehr billig einkaufen wollten, häufig Discounter. Unter ihnen gebe es einige, die gefälschte Zertifizierungen kauften bzw. (wissentlich) akzeptierten. Auf der nächsten Stufe stünden Unternehmen, die von Fabriken kauften, die bisher noch nicht zertifiziert seien und diesen Fabriken dabei helfen würden, sich auf die Zertifizierung vorzubereiten. Sobald sie die Zertifizierung erlangt hätten, arbeiteten die Fabriken dann allerdings mit Buyern, die etwas mehr bezahlten und darauf bestünden, dass die für sie produzierenden Fabriken bereits Zertifikate vorweisen könnten. Am oberen Ende stünden Markenfirmen und Handelsunternehmen, welche große Mengen auf einmal einkauften. Diese kauften bei den professionell organisierten Fabriken. Von anderen Interviewpartner/innen hörte ich, dass die Stringenz, mit der Buyer auf die Einhaltung von Sozialstandards achten, mit ihrer nationalen Herkunft in Zusammenhang stünde. Skandinavische, amerikanische und englische Buyer wurden als am strengsten eingestuft.

Unabhängig davon, ob diese groben Kategorisierungen jedem Einzelfall gerecht werden können – was ich bezweifele - , lässt sich daraus doch schließen, dass die Sozialstandards in den Produktionsstätten durchaus im Zusammenhang mit der Einkaufspraxis der Buyer stehen und diese deshalb auch mit zur Verantwortung gezogen werden können. Buyer, die nur kleine Mengen kaufen, können zwar eine unabhängige Produktionsstätte kaum dazu zwingen, ihre Sozialstandards zu verbessern, es steht ihnen aber durchaus frei, in einer besseren Fabrik einzukaufen. Dies kann allerdings, wie oben beschrieben, mit Mehrkosten – laut Interviewpartner/innen von bis zu 20 Prozent – verbunden sein. Auch wenn Mehrkosten in dieser Höhe gering erscheinen mögen, muss natürlich auch bedacht werden, dass diese sich durch die Lieferkette noch erhöhen (zum Beispiel ist dann auch die Versicherung für den Transport teurer, und es müssen mehr Steuern gezahlt werden etc.) und die Margen häufig ohnehin schon sehr niedrig sind, so dass für Unternehmen am Massenmarkt häufig kein großer Spielraum ist, zumindest nicht für ein kostspieliges freiwilliges Engagement, welches deutlich über das der Wettbewerber hinausgeht. Andererseits stellt sich hier natürlich auch die Frage nach der Kostenverteilung bei den Buyern selbst: wie viel Kosten verursachen die Arbeiter/innen am Anfang der Produktionskette, wie viel die Mitarbeiter/innen im Handelsunternehmen, wie viel der Vorstand, wie viel die Designer/innen, die Werbeabteilung etc. Unabhängig davon, ob es sich beim Buyer daher um ein sozial mehr oder weniger ambitioniertes Unternehmen handelt, geht es hierbei also auch um klassische Verteilungsfragen.

Gleichzeitig darf man nicht unterschätzen, wie schwierig es sein kann, in die Prozesse der eigenständigen Zulieferfirmen vor Ort einzugreifen und dort ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die vor Ort üblichen Arbeitspraxen im globalen Norden nicht als akzeptabel eingestuft werden. Nicht selten entwickeln lokale Eliten wie die Unternehmenseigentümer Gegenstrategien, die beispielsweise Verzögerungstaktiken, und in gravierenderen Fällen Täuschung sowie das Fehlen oder Fälschen von Unterlagen beinhalten können. Auch die Zusammenarbeit mit Subunternehmern ist

schwierig, da bei diesen häufig sehr schlechte Arbeitsbedingungen vorherrschen, und sie bisher nur selten von den Überprüfungen im Rahmen von Sozialprogrammen erfasst werden.

Gerade bei problematischeren Fällen ist von entscheidender Bedeutung, wie gut und unabhängig das interne Kontrollsystem im Einkaufsunternehmen funktioniert und inwiefern es stringent reagiert und die Zusammenarbeit mit Zulieferern notfalls auch konsequent beendet, wenn diese sich nicht angemessen um die Einhaltung der Sozialstandards bemühen. Die vor Ort tätigen Mitarbeiter/innen der Buyer, die für die Kontrolle zuständig sind, sind mit verschiedenen Auffassungen ihrer Geschäftspartner konfrontiert und haben darüber hinaus eigene Interessen und Zielkonflikte (auch untereinander) auszutragen. Hierfür einige Beispiele: Gerade kleinere Fabriken kämpfen häufig noch damit, vernünftige Systeme der Buchführung einzuführen oder die Produkte in angemessener Qualität herzustellen. Dafür verkaufen sie ihre Waren günstiger und erleichtern es dadurch dem Buyer, seine Zielmargen (anvisierte Gewinnspannen) einzuhalten. Wenn die Produzenten sich durch die Einführung von Sozialstandards überfordert fühlen oder schlicht kein Interesse daran haben, kommt es nicht selten auch vor, dass sie die Manager/innen zu bestechen versuchen. Darüber tauschen sie sich untereinander aus, so dass sich schnell herumspricht, wo solche Versuche fruchten könnten.

Um derartige Probleme besser in den Griff zu bekommen, setzen viele Unternehmen nicht nur auf interne Trainings und Prüfungen, sondern auch auf Mitarbeiterschulungen in den Zulieferbetrieben und externe Kontrollen. Obwohl externe Kontrollen grundsätzlich zu begrüßen sind, muss auch gesagt werden, dass diese von den zu prüfenden Unternehmen selbst beauftragt werden und dadurch wiederum ein Interessenskonflikt entsteht, wie mir ein ehemaliger Auditor eines renommierten Prüfungsinstitutes berichtete. Die Stringenz, mit der sie überprüfen, hänge demnach auch von den Interessen der Auftraggeber ab. Eine gute Zusammenfassung der Kritik an solchen Audits findet sich auch in „Quick Fix“, einer Studie der Kampagne für saubere Kleidung (auf Deutsch veröffentlicht vom Inkota-Netzwerk). Im Vorteil sind hier partizipatorische oder Multi-Stakeholder-Initiativen, die auch Gewerkschaften (so diese gesetzlich erlaubt sind) und kritische NGOs mit ins Boot holen. Es gibt aber durchaus eine Reihe von Zulieferern, welche eine Zusammenarbeit mit solchen Initiativen verweigern, und auch die Zusammenarbeit in solchen Initiativen selbst ist abhängig von der lokalen Situation und nicht immer unproblematisch. Außerdem ist festzustellen, dass Zulieferer mit besseren Sozialstandards sich dieses Wettbewerbsvorteils bewusst sind und auch höhere Preise verlangen, wie oben bereits erwähnt wurde.

Das Thema Mindestlöhne ist für Buyer besonders schwierig zu handhaben, denn einerseits ist es Sache der nationalen Regierungen, diese festzulegen und damit auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen (zumal wenn die Infrastruktur vor Ort und der Ausbildungsstand der Arbeiter/innen nicht optimal sind). Andererseits sind gerade die Löhne ein Lieblingsthema der NGOs, die fordern, dass Arbeiter/innen von ihrem Lohn angemessen leben können müssen. Was „angemessen“ genau bedeutet, ist jedoch umstritten. Verschiedene Gruppen, unter ihnen Gewerkschaften und NGOs, kämpfen hier mit zum Teil international angelegten Kampagnen um die Deutungshoheit. Die Eigentümer/innen der besuchten Zulieferbetriebe klagten, dass sie bei den niedrigen Preisen, welche die Buyer zahlen würden, die Löhne nicht erhöhen könnten. Dabei legten sie allerdings ihre internen Kalkulationen auch nicht offen. Bei einem der Runden Tische, die ich besuchte, warf der Handelsminister den Besitzer/innen der Zulieferbetriebe vor, sehr reich geworden zu sein, ohne jedoch die eigenen Arbeiter/innen an dem gestiegenen Gewinn teilhaben zu lassen. Mittlerweile ist im besuchten Produktionsland tatsächlich eine deutliche Steigerung der gesetzlich festgelegten Mindestlöhne erreicht worden, die allerdings zu einem großen Teil auch schon wieder von der Inflation „gefressen“ wurden. Auch gibt es mittlerweile eine Reihe von einkaufenden Unternehmen, die ihrerseits darauf dringen, die Mindestlöhne weiter anzuheben und sie auch regelmä-

ßig an die Inflation anzupassen, um dadurch Streiks einzudämmen, die immer wieder auch zu Produktionsausfällen führen.

2.4 Sozialunternehmen in der Verarbeitung

Als weiteren Schritt plante das Unternehmen zum Zeitpunkt der Forschung die Zusammenarbeit mit einem lokalen Sozialunternehmen. Durch die geplante Beteiligung an einem neu gegründeten Zulieferbetrieb in der Verarbeitung, der mit einheimischen Partnern als Sozialunternehmen konzipiert werden soll, können die beteiligten Unternehmen unter anderem vor Ort ausloten, wie gut man die Arbeitsbedingungen gestalten kann, wenn man gleichzeitig weiterhin zu wettbewerbsfähigen Preisen produzieren will. Es wird interessant sein, zu beobachten, wie sich Erkenntnisse aus solchen Unternehmungen auf die regulären Sozialprogramme auswirken. Leider konnten hierzu noch keine weitergehenden Erkenntnisse gewonnen werden, da sich diese Initiative immer noch in der Konzeptionsphase befindet.

2.5 Strukturen und Anreizsysteme am Unternehmenssitz

Die führenden Köpfe des Unternehmens XY und der CSR-Abteilung setzen sich sowohl intern als auch öffentlich immer wieder für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmensführung ein. Im Hauptquartier des Unternehmens selbst wirken verschiedene Strukturen und Anreizsysteme zusammen, welche die Umsetzung von CSR-Vorgaben in alle Unternehmensbereiche begünstigen sollen. CSR-Vorgaben werden dabei intern als diejenigen definiert, die über gesetzliche Anforderungen hinausgehen.

Um herauszufinden, was die Stakeholder des Unternehmens erwarten, werden öffentliche Debatten beobachtet, und es finden regelmäßig Konsultationen und auch Kooperationen mit NGOs und Meinungsführern beispielsweise aus der Wissenschaft statt. Deren Kritik und Verbesserungsvorschläge werden auch intern als Argumentationshilfe verwendet. Interessant ist hierbei, dass NGOs unterschiedliche Ausrichtungen haben, während einige durchaus auch in Multi-Stakeholder-Initiativen oder in anderen Formen mit Unternehmen kooperieren und an der Erarbeitung von Lösungen mitwirken, arbeiten andere NGOs vor allem an Kampagnen gegen Unternehmen mit wenig ambitionierten Sozialprogrammen. Obwohl diese NGOs von den CSR-Mitarbeiter/innen gefürchtet werden (denn schließlich ist deren Aufgabe, den Ruf des Unternehmens zu wahren), ist letzteren auch bewusst, dass sie unter anderem diesen Kampagnen den Bedeutungs- und Budgetzuwachs ihrer Abteilungen verdanken. Denn erst öffentliche Kampagnen überzeugen häufig den Vorstand und Manager/innen anderer Unternehmensbereiche davon, dass es langfristig riskant und teuer ist, die Entwicklung von Sozialstandards zu vernachlässigen.

Interessant war es, zu sehen, wie sich die traditionell hierarchische Unternehmenskultur auf die Umsetzung des Themas Unternehmensverantwortung auswirkt. Einzelpersonen oder auch ganze Gruppen von Mitarbeiter/innen der unteren Ebenen kamen mit ihrer Kritik und ihren Anregungen häufig gar nicht erst zum Top-Management durch, da ihre direkten Vorgesetzten darüber entscheiden, was nach oben weitergetragen wird. Da es zur Unternehmenskultur gehört, dass Manager/innen ihre Abteilungen und Aufgabenbereiche unter Kontrolle haben, erwecken diese – auch aus strategischen Gründen – gegenüber Vorgesetzten gern den Eindruck, dass die Dinge gerade im Bereich Sozialverantwortung besser unter Kontrolle und weniger problematisch seien, als dies an der Basis eingeschätzt wird. Ein offener und kritischer Austausch über Probleme und Lösungsansätze wird somit erschwert.

Der Umgang einzelner Manager/innen mit dieser Diskrepanz variiert stark in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Persönlichkeit und ihren Wertvorstellungen. Einige rechtfertigen diese Art des Umgangs vor sich selbst und anderen ganz offen und pragmatisch (die Meinung eines führenden Managers: „Ein großes Unternehmen wie das unsere zu ändern, ist eine langwierige Aufgabe, aber auch wenn wir uns nur ein bisschen ändern, hat das aufgrund unserer Größe starke positive Auswirkungen“), andere taktieren, wieder andere leiden unter diesem Widerspruch, und einige verlassen letztlich das Unternehmen.

Um Mitarbeiter/innen in anderen Unternehmensbereichen und auch den Vorstand von der Bedeutung bestimmter Themen zu überzeugen, können CSR-Maßnahmen (die in manchen Unternehmen vom Top-Management vor allem mit hohen Kosten in Verbindung gebracht werden) durch die „Übersetzung“ in monetäre Größen „eingewertet“ werden. Ein Beispiel hierfür wäre, dass ein verstärktes Engagement im Sozialprogramm das Unternehmen vor einem Reputationsverlust in Höhe von x Millionen Euro bewahren könnte. Solche Zahlen werden aus dem Umsatzrückgang anderer Unternehmen nach negativen NGO-Kampagnen ermittelt.

Auf Empfehlung der CSR-Mitarbeiter/innen beschließt der Vorstand je nach Themengebiet unterschiedliche Vorgaben, die ständig weiterentwickelt werden. Hierbei ist es allerdings oft leichter, ein Budget für medial gut zu inszenierende neue Projekte als beispielsweise für ausführlichere Schulungen (oder konsequentere Sanktionsmechanismen) bei den Zulieferbetrieben oder die Kontrolle der Subunternehmer zu erhalten.

Waren aus als problematisch eingestuften Sortimenten und Produktionsländern dürfen nur von Lieferanten eingekauft werden, die zumindest einen ersten Test durch den sogenannten Compliance Office, also den Manager, der für die Einhaltung der Sozialstandards vor Ort verantwortlich ist, bestanden haben. Wird die Geschäftsbeziehung fortgesetzt, muss sich der Lieferant auch einem externen Audit unterziehen und Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialstandards ergreifen. Die Mitarbeiter/innen, die diese Maßnahmen umsetzen müssen, werden mit Schulungen auf dem Laufenden gehalten und durch die Bereitstellung von speziellen Datenbanken unterstützt, aus denen u. a. ersichtlich ist, wann das nächste Audit fällig ist.

Anders sieht es aus bei CSR-Projekten mit weniger verbindlichem Charakter, die aber dennoch für unterstützenswert befunden wurden, so beispielsweise der Einkauf ausgewählter Rohstoffe aus kontrolliert biologischen Anbau (kbA). Hier gibt es Zielquoten, und man bemüht sich, die Manager/innen aus dem Einkaufsbereich durch Schulungen, Vorträge, internes Netzwerken und Reporting sowie die Mitarbeiterzeitschrift oder das Intranet für das Thema zu begeistern. Dies ist allerdings nicht ganz einfach, da die Kunden des Unternehmens mehrheitlich eher auf konventionelle Ware zurückgreifen, und sich der höhere Einkaufspreis der kbA-Ware dadurch kaum über einen höheren Endpreis amortisieren lässt.

2.6 Sozialunternehmen als Rohstofflieferant

An dieser Stelle setzt daher ein anderes als Stiftung konzipiertes Sozialunternehmen an, bei welchem das Unternehmen XY einen Teil seiner Rohstoffe einkauft.

Die Idee für diese Stiftung entstand, als auf internationalen Konferenzen das Thema Rohstoffsubventionierung im globalen Norden problematisiert wurde. Den ärmeren Ländern des globalen Südens entstehen durch diese Subventionen gravierende Wettbewerbsnachteile, lokale Märkte werden zerstört und die ländlichen Kleinbauern – die häufig auch ökologisch verträglicher wirtschaften

als der industrialisierte Rohstoffanbau im Norden – müssen empfindliche Marktverluste hinnehmen und gravierende Einkommenseinbußen verkraften. Ohnehin sind Kleinbauern die Gruppe, die global gesehen am häufigsten von Hunger betroffen ist. Die Stiftung entschied sich daher dafür, einen wichtigen Rohstoff direkt in den Ländern des globalen Südens einzukaufen und besonders gekennzeichnet an verschiedene Unternehmen weiterzuverkaufen. Um das Engagement auf eine breite Basis zu stellen, wird nicht exklusiv an ein Handelsunternehmen verkauft, sondern auch die Wettbewerber wurden mit ins Boot geholt. Schulungen zu ökologisch verträglicheren Anbaumethoden und Sozialstandards, die mit Akteuren aus der Entwicklungszusammenarbeit ausgearbeitet und den Kleinbauern angeboten werden, komplettieren das Programm. Die Gewinne sollen in soziale Projekte vor Ort reinvestiert werden. Somit ermöglicht man es den Käufern, den Rohstoff direkt aus dem globalen Süden nachzufragen und damit dort die Sozial-, Umwelt- und Lebensstandards schrittweise zu verbessern.

Die relativ autonom agierenden Manager/innen im Einkaufsbereich des untersuchten Unternehmens wurden bisher wiederum unter anderem durch Publikationen dazu motiviert, Produkte aus diesem Rohstoff nachzufragen. Auch konnten ausgewählte Manager/innen in die Anbauländer reisen, um sich ein Bild davon zu machen, wie das Projekt den Bauern zu Gute kommt.

2.7 Abschließende theoretische Überlegungen

Mit dem Ansatz der Grounded Theory, mit der aus empirischen Daten theoretische Konstrukte abgeleitet werden, lassen sich die behandelten Themen auf einer höheren Abstraktionsebene auch wie folgt beschreiben: Die Inspiration für CSR-Projekte oder gar die Neugründung von Sozialunternehmen sind „Agenda-Setter“, in den beschrieben Fällen entstammten diese aus der Wissenschaft oder der Zivilgesellschaft. Die von ihnen problematisierten Handlungsfelder wurden durch NGOs und dann auch von Politiker/innen aufgegriffen und in Kampagnen sowie auf internationalen Konferenzen thematisiert. Eine gesellschaftliche Debatte entstand darüber, welche Mindeststandards von einheimischen Unternehmen in ausländischen Märkten erwartet werden. Der Debatte und dem daraus neu entstehenden Konsens müssen sich die Unternehmen stellen, wenn sie nicht negativ auffallen wollen.

Unternehmer/innen nahmen diese Impulse auf und die Vorreiter/innen unter ihnen nutzten ihr Know-how, um wettbewerbsfähige Lösungsmodelle zu entwickeln und diese umzusetzen. Selbstverständlich machen sie dafür – und damit auch für sich – Werbung, um die Investitionen zu refinanzieren und die Ideen weiter entwickeln und verbreiten zu können. Einige Wettbewerber ziehen nach, entwickeln ähnliche oder eigene anders geartete Strukturen. Irgendwann ergibt sich bei einigen Themen Harmonisierungsdruck, und gemeinsame Initiativen entstehen. Auf die Harmonisierungsbemühungen wiederum folgen bei Themen, die sich auch im politisch-gesellschaftlichen Feld auf breiter Basis durchsetzen können, in einem ersten Schritt Berichte, Standardisierungen und (interne und externe) Zertifizierungen und in einem nächsten Schritt möglicherweise auch Gesetzesinitiativen und -änderungen. So wird beispielsweise momentan diskutiert, ob nicht-monetäre Unternehmensdaten verpflichtend in Nachhaltigkeitsberichten dargelegt werden müssen. Solche Daten werden bisher auf freiwilliger Basis meist von großen und einigen wenigen mittelständischen Unternehmen veröffentlicht. Schließlich entstehen wiederum darüber hinaus gehende neue Projekte und Initiativen, um weitere Verbesserung zu erwirken oder bisher noch nicht behandelte Probleme anzugehen.

Wie viel Engagement sich ein Unternehmen im Bereich CSR leisten kann, hängt davon ab, wie hoch die Gewinnmargen sind, welche Bedeutung das Thema für das Image der Marke hat und wie

hoch die ethische Verpflichtung und der Gestaltungswille der Unternehmens- oder Aktienbesitzer und des Managements sind. Gerade wenn ein Unternehmen den Massenmarkt anspricht, und bei den Käufern kein überdurchschnittlicher finanzieller Spielraum oder eine große Sensibilität für soziale und ökologische Themen erwartet werden kann, ist ein häufig beschrittener Weg für ein dennoch ambitioniertes Unternehmen, einzelne Projekte zu beginnen, die sich im besten Falle wenigstens mittelfristig selbst tragen können, um sich dann zu bemühen, Wettbewerber oder den Gesetzgeber mitzunehmen. Ein klassisches Wirtschaftsunternehmen, das am Massenmarkt bestehen will, hat nur einen begrenzten Spielraum, damit dessen Produkte nicht zu teuer werden. Die positiven Beispiele einiger am Markt tätigen Firmen zeigen jedoch, dass man sich für gute Arbeitsbedingungen und Löhne in den unterschiedlichen Stufen der Produktionskette einsetzen, diese auch zahlen und dennoch am Markt bestehen kann. Jene Firmen, die gezielt ihre Strukturen ändern oder die bewusst sensibilisierte und kaufkräftige Zielgruppen wie die sogenannten LOHAS (lifestyle of health and sustainability) ansprechen wollen, können ethische Belange weit stärker in ihrem Produktionsprozess berücksichtigen.

Sozialunternehmen hingegen werden gerade mit dem Zweck gegründet, sich sozial und ökologisch zu engagieren und Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln. Deswegen bergen Sozialunternehmen das Potenzial, künftig aufzuzeigen, was möglich ist und wo die Grenzen dessen liegen, was ökonomisch unter den gegenwärtig vorherrschenden sozialen Bedingungen, (z. B. das Verhältnis vom Verdienst von Manager/innen zu dem von Arbeiterinnen im jeweiligen Land) realisierbar ist. Daher sind Kooperationen in diesem Bereich sowohl begrüßenswert als auch überaus spannend.

Eine wichtige Rolle spielen darüber hinaus bei der internen Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Unternehmen zwei bisher weniger beachtete Komponenten: die Unternehmenskultur und die Wertvorstellungen und Persönlichkeiten einzelner Manager/innen.

Eine hierarchische Unternehmenskultur, in der die Demonstration von (auch medial zu inszenierenden) Erfolgen, Kontrolle und Handlungsfähigkeit eine große Rolle spielen, kann unter Umständen zur Verschleierung von Problemen führen und die Entwicklung und Umsetzung von Sozialprogrammen behindern oder zumindest verlangsamen. Wichtig zum Verständnis unternehmensinterner Dynamiken ist auch der Blick auf die Persönlichkeiten der Manager/innen, welche dort arbeiten. Deren persönliches Rollenverständnis, ihre Wertorientierung und Konfliktbereitschaft auf der einen Seite, auf der anderen Seite aber auch ihre Fähigkeit, ihre Argumentation der Unternehmenskultur anzupassen, sich dementsprechend als handlungsfähig und kompetent darzustellen sowie die Fähigkeit, sich emotional abzugrenzen, auch bei Widerstand "durchzuhalten" und Rückschläge nicht persönlich zu nehmen, sind wichtige Faktoren, die auf die Entwicklung des Themenbereichs Unternehmensverantwortung nicht zu unterschätzende Auswirkungen haben.

Treibende Kräfte („Mover“) für das Thema Unternehmensverantwortung sind somit neben gesellschaftspolitischen Debatten und Kampagnen auch die intrinsische Motivation von Manager/innen. Bei der Umsetzung spielen sowohl die Marktposition und die internen Strukturen des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle.

3 Literaturverzeichnis

Adler, E. (1997): Seizing the Middle Ground: Constructivism in World Politics. In: European Journal of International Relations / Jahrgang 1997 / Ausgabe 3. S. 319-363.

Agarwal, N. C. / Dhingra, O. P. / England, G. W. (1974): The Manager and the Man. A Cross-Cultural Study of Personal Values. Ohio: Kent State University.

Braithwaite, J. / Drahos, P. (2000) Global Business Regulation. Cambridge: Cambridge University Press.

Clean Clothes Campaign (2005): Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops. Im Internet unter: http://www.cleanclothes.org/resources/national-ccc/1166-looking-for-a-quick-fix / Zugriff 3.8.2012.

Crane, A. / Matten, D. / Spence, L. J. (2008): Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context. London/New York: Routledge.

Gusterson, H. (2008): Studying Up Revisited. In: PoLAR: Political and Legal Anthropology Review / Jahrgang 20 / Ausgabe 1. S. 114-119. Im Internet unter: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1525/pol.1997.20.1.114/abstract / Zugriff 2.8.2012.

Hartmann, M. (1996): Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Heuser, U. J. (2008): Der menschliche Markt. Hamburg: Die Zeit vom 14.2.2008. S. 10.

INKOTA-Netzwerk (Hg) (2006): Quick fix – Die Suche nach der schnellen Lösung. Was bringen Sozial-Audits den Näherinnen der Sweatshops? Berlin: INKOTA-texte 3.

Jonker, J ./ de Witte, M. (2006): Introduction. In: Jonker, J. / de Witte, M. (Hg.) (2006): The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility. Houndmills/Basingstoke/Hampshire/New York: Palgrave Macmillan. S.1-12.

Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P. M. (1986): Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft. München: Kindt.

Marcus, G. E. (1995): Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. In: Annual Review of Anthropology. 1995 / Ausgabe 24. S. 95-117. Im Internet unter: http://www.jstor.org/stable/2155931. Zugriff am 5.8.2012.

Senghaas-Knobloch, E. (2009): Gute Arbeit, schlechte Arbeit. Decent Work und der Kampf um eine würdige Beschäftigung weltweit. INKOTA-Brief Dezember 2009 / Ausgabe 150. Im Internet unter: http://www.inkota.de/material/inkota-dossier/dossier-6/eva-senghaas-knobloch. Zugriff am 12.9.2012.

Thomas, R. J. (1995): Interviewing Important People in Big Companies. In: Herz, R. / Imber, J. (Hg.) (1995): Studying Elites Using Qualitative Methods. London: Sage Books. S. 3-18.

6 Entstehungsprozesse sozial orientierter Partnerschaften

Heike Schirmer

Zusammenfassung

Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen oder sozialen Initiativen haben in den vergangenen zehn Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis scheint man sich darüber einig zu sein, dass diese Partnerschaften eine wichtige Rolle bei der Bewältigung sozialer Probleme spielen und ein zentrales Instrument für die Umsetzung von sozialer Unternehmensverantwortung darstellen können. Allerdings konzentrieren sich viele existierende Untersuchungen auf die Ergebnisse und Wirkung solcher Partnerschaften und kaum auf den Entstehungsprozess. Zudem fokussieren sich wenige Studien im Speziellen auf Partnerschaften mit sogenannten Social Entrepreneurs – Sozialunternehmern; und das trotz der zunehmenden Relevanz dieses jungen Forschungsgebietes. Die hier vorliegende Studie bezieht sich genau auf diesen Forschungsbedarf, indem sie die Entstehungsprozesse von Partnerschaften zwischen Social Entrepreneurs (und ihren Organisationen, die im Folgenden als Sozialunternehmen bezeichnet werden) und kommerziellen Unternehmen untersucht. Die qualitative Analyse der vier ausgewählten Fallbeispiele aus Deutschland zeigt zwei entgegengesetzte Entstehungsprozesse. So genannte mittelorientierte Partnerschaften, die Ähnlichkeiten mit Effectuation-Prozessen aufweisen, beginnen mit allgemeinen Absichten (statt konkreter Ziele) und entwickeln sich im Laufe der Zeit – beeinflusst von den zur Verfügung stehenden Mitteln. Die so genannten zielorientierten Partnerschaften, die Ähnlichkeiten mit Causation-Prozessen zeigen, beginnen mit klar vorab definierten Zielen, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet und mit deren Hilfe passende Partner strategisch gesucht werden können. Fünf Prinzipien, die im Kontext der klassischen Entrepreneurship-Forschung zu Effectuation und Causation entwickelt wurden, werden mit Hilfe der Fallstudien auf den Partnerschafts-Kontext übertragen.

Abstract

Partnerships between corporations and socially-oriented organizations or initiatives, so called socially-oriented partnerships, have gained increasing interest within the last decade. Both academics and practitioners seem to agree that such partnerships play an important role in addressing social needs as well as that they can be a central vehicle for the implementation of activities in the realm of Corporate Social Responsibility (CSR). However, many existing studies focus rather on the results and impacts of such partnerships than on the formation process. In addition, only a few studies seem to focus especially on partnerships with so called social entrepreneurs – despite the re-

cent and increasing attention of this young research area. The present study addresses this research need by investigating the formation process of partnerships between social entrepreneurs (and their organizations which are called social ventures in the following) and corporations. The qualitative analysis of the four selected case studies from Germany reveals two opposing formation processes. So called means-driven partnerships, dominated by elements of effectuation, start with a generalized aspiration (instead of clear goals) and develop over time – influenced by the means provided to the partnership. In so called goal-driven partnerships, dominated by elements of causation, goals are determined upfront. Sub-goals and concrete actions are deducted from these goals and a strategic partner search takes place. Five principles that have been developed in the context of classical entrepreneurship research on effectuation and causation are transferred to the partnership context using the case studies' data.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ... 146

2 Relevante Grundlagen ... 147

2.1 Begriffsklärung ... 147
2.1.1 Social Entrepreneurship (Sozialunternehmertum) ... 147
2.1.2 Unternehmen und ihr soziales Engagement ... 148
2.1.3 Partnerschaften ... 149
2.2 Theoretischer Bezugsrahmen ... 150
2.3 Forschungsmethode ... 151

3 Ergebnisse ... 153

3.1 Vorstellung der Partnerschaftsmodelle ... 153
3.1.1 Mittelorientierte Partnerschaften ... 154
3.1.2 Zielorientierte Partnerschaften ... 156
3.2 Prinzipien der Partnerschaftsmodelle ... 158
3.2.1 Prinzip 1: Handlungsgrundlage ... 158
3.2.2 Prinzip 2: Grundlage für Entscheidungen ... 159
3.2.3 Prinzip 3: Einstellung gegenüber Außenstehenden ... 160
3.2.4 Prinzip 4: Prinzip 4: Einstellung gegenüber unerwarteten Ereignissen ... 160
3.2.5 Prinzip 5: Auffassung von Zukunft ... 161

4 Zusammenfassung und Ausblick ... 162

5 Literaturverzeichnis ... 164

Abbildungsverzeichnis

Abb. 6.1: Kooperationskontinuum ... 149
Abb. 6.2: Prinzipien der Effectuation- und Causation-Logik ... 151
Abb. 6.3: Modell einer mittelorientierten Partnerschaft ... 154
Abb. 6.4: Modell einer zielorientierten Partnerschaft ... 157
Abb. 6.5: Prinzipien der mittel- und zielorientierten Partnerschaften ... 162

Tabellenverzeichnis

Tab. 6.1: Beschreibung der Fallstudien ... 152

1 Einführung

Unternehmen stehen verschiedene Strategien zur Verfügung, um sich sozial zu engagieren. In Anlehnung an den Transaktionskosten-Ansatz lassen sich dabei Buy-, Make- oder Collaborate-Strategien unterscheiden. Die Buy-Strategie bezieht sich darauf, existierende soziale Initiativen und gemeinnützige Organisationen vorranging monetär zu unterstützen. Mit der Make-Strategie ist eine Internalisierung von Aktivitäten, also eine eigenständige Umsetzung von sozialen Projekten, gemeint. Die Collaborate-Strategie beschreibt eine Partnerschaft mit bestehenden (sozialen) Organisationen, bei der die Beziehung über einen einseitigen Ressourcenaustausch hinausgeht (Peloza/Hassay 2008; Walter 2010; Schaub/Schirmer 2011). Solche Collaborate-Strategien, oder genauer gesagt sozial orientierte Partnerschaften, stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages, insbesondere Partnerschaften zwischen Unternehmen und sogenannten Social Entrepreneurs. Dabei wird der Begriff Social Entrepreneurship verwendet; um das Phänomen zu beschreiben, soziale Probleme mit unternehmerischen Prinzipien anzugehen.

Partnerschaften werden häufig als eine effiziente und effektive Methode bezeichnet, fehlende Ressourcen zu erlangen und komplementäre Kompetenzen zu gewinnen (Wei-Skillern et al. 2007; Seitanidi/Crane 2009). Viele Wissenschaftler/innen betonen insbesondere die Bedeutung von sogenannten sektorübergreifenden Partnerschaften, um soziale Probleme anzugehen (siehe u. a. Selsky/Parker 2005 für einen Literaturüberblick). In diesem Zusammenhang wurden gerade Partnerschaften zwischen Unternehmen und klassischen gemeinnützigen Organisationen umfangreich untersucht (Seitanidi/Crane 2009; Austin/Seitanidi 2012a; 2012b; Le Ber/Branzei 2010a; 2010b).

Auch für Social Entrepreneurs (oder Sozialunternehmer) und ihre Organisationen (von nun an Sozialunternehmen genannt) betonen viele Wissenschaftler/innen die Bedeutung von Partnerschaften mit kommerziellen Unternehmen, um soziale Innovationen zu skalieren (Seelos/Mair 2005; Mueller 2012; Mair/Ganly 2008; VanSandt et al. 2009; Meyskens et al. 2010b). Allerdings wurden bis heute Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen und anderen Organisationen kaum untersucht. Die wenigen existierenden Studien, wie beispielsweise von Maria Laura Di Domencio et al. (2009) und Moriah Meyskens et al. (2010a; 2010b), konzentrieren sich dabei überwiegend auf die Wirkung und die Ergebnisse solcher Partnerschaften. Bis heute ist wenig darüber bekannt, wie diese Partnerschaften entstehen und wie sie sich entwickeln (Lyon 2012). Ziel dieses Beitrages ist es, anhand ausgewählter Fallbeispiele die Entstehungsprozesse von Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen und kommerziellen Unternehmen (die im Folgenden als Unternehmen bezeichnet werden) zu untersuchen. Erkenntnisse über das Entstehen solcher Partnerschaften können dazu beitragen, zu verstehen, wie stabile und anhaltende Partnerschaften erreicht werden können und somit letztendlich zu verstehen, wie solche Partnerschaften soziale Probleme nachhaltig angehen können. Zudem sind die Erkenntnisse für Unternehmen relevant, um Collaborate-Strategien besser zu verstehen. Sozialunternehmern können sie helfen, diese Möglichkeit der Ressourcenbeschaffung besser zu nutzen.

Der Artikel ist wie folgt strukturiert: Das erste Kapitel konzentriert sich auf die wesentlichen Grundlagen, indem dort relevante Begriffe geklärt werden, der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit vorgestellt und die Forschungsmethode beschrieben wird. Anschließend werden die Untersu-

chungsergebnisse vorgestellt, indem erst die entwickelten Partnerschaftsmodelle eingeführt und anschließend Prinzipien für die zwei entgegengesetzten Modelle entwickelt werden. Das letzte Kapitel fasst den Beitrag zusammen und gibt einen Ausblick auf weiterführende Forschungsthemen.[1]

2 Relevante Grundlagen

2.1 Begriffsklärung

Um ein einheitliches Verständnis von *Partnerschaften* zwischen *Social Entrepreneurs* bzw. *Sozialunternehmen* und *Unternehmen* zu gewährleisten, widmet sich der folgende Abschnitt der Klärung relevanter Begriffe. Als erstes wird das Verständnis von Social Entrepreneurship, das dieser Arbeit zu Grunde liegt, offengelegt. Anschließend liegt der Fokus auf Unternehmen und ihr soziales Engagement, bevor schließlich der Partnerschaftsbegriff erläutert und verschiedene Stufen der Zusammenarbeit vorgestellt werden.

2.1.1 Social Entrepreneurship (Sozialunternehmertum)

Social Entrepreneurship, ein Begriff, der das Phänomen beschreibt, soziale Probleme mit unternehmerischen Prinzipien anzugehen, hat insbesondere seit der Jahrtausendwende stark an Aufmerksamkeit gewonnen – in der Praxis wie auch in der Wissenschaft (Nicholls 2006; Hill et al. 2010; Volkmann et al. 2012). Trotz des aktuellen Interesses ist das Phänomen selbst nicht neu: Sozialunternehmer gab es schon immer, und viele heutige Organisationen (wie beispielsweise Wohlfahrtsverbände oder Genossenschaftsbewegungen) sind aus deren Aktivitäten entstanden (Drayton 2006; Faltin 2011; Stiftung Mercator2012). Eine mögliche Erklärung für die gegenwärtige Aufmerksamkeit sind jüngste Erfolgsgeschichten wie zum Beispiel im Bereich von Mikrokrediten oder im Bildungsbereich (Huybrechts/Nicholls 2012). Häufig ist mit Social Entrepreneurship auch die Hoffnung verknüpft, bisher ungelöste soziale und wirtschaftliche Herausforderungen besser bewältigen zu können (Beckmann 2012). Doch trotz aller Anerkennung und Aufmerksamkeit hat sich bisher noch kein einheitliches Verständnis oder eine allgemein anerkannte Definition des Begriffes entwickelt (u. a. Dacin et al. 2010; Defourny/Nyssens 2010; Hill et al. 2010). Das Identifizieren zweier verschiedener Denkschulen durch J. Gregory Dees und Beth Battle Anderson (2006), die von Jacques Defourny und Marthe Nyssens (2010) weiter entwickelt wurden, hat etwas mehr Klarheit in die laufende Begriffsdebatte gebracht. Diese Wissenschaftler/innen unterscheiden zwischen der Denkschule des „Earned Income“ (Defourny/Nyssens 2010: 40) und der der „Social Innovation“ (ebd.: 41). Erstere konzentriert sich dabei auf Organisationen, die in besonderer Weise soziale Probleme angehen und sich dabei finanziell selbst tragen. Das beinhaltet sowohl gemeinnützige Organisationen mit zusätzlichen Einkommensströmen als auch (kommerzielle) Unternehmen, die eine soziale Mission verfolgen. Die Denkschule der sozialen Innovation rekrutiert hingegen häufig Joseph Schumpeters Verständnis von Entrepreneurship, das sich auf die Durchsetzung von *neuen Kombinationen* konzentriert (Volkmann/Tokarski 2006). Diese zweite Denkschule fokussiert beispielsweise auf neue Produkte und neue Methoden, die auf die Befriedigung sozialer Bedürfnisse abzielen (Defourny/Nyssens 2010). In Anlehnung an diese Überlegungen haben Jo-

[1] Der vorliegende Beitrag basiert auf meiner bisher unveröffentlichten Dissertationsschrift.

hanna Mair und Ignasi Martí (2006: 37) eine Definition für Social Entrepreneurship entwickelt, die als Grundlage für den vorliegenden Aufsatz dient:

> "A process of creating value by combining resources in new ways; […] these resource combinations are intended primarily to explore and exploit opportunities to create social value by stimulating social change or meeting social needs. […] [This can involve] the offering of services and products but can also refer to the creation of new organizations[2]."

Der erste Satz dieser Definition weist dabei auf Schumpeters Verständnis von Entrepreneurship hin und das damit verbundene Verständnis von Innovation, das eine zentrale Rolle für den Begriff des Sozialunternehmers im vorliegenden Aufsatz spielt. Zudem betont diese Definition explizit (mit dem Wort „primarily") die vorrangige Rolle der *sozialen* gegenüber einer *wirtschaftlichen* oder *gewinnorientierten* Mission (Huybrechts/Nicholls 2012; Mair et al. 2012; Hackl 2009).

Der vorliegende Aufsatz folgt aus zwei Gründen der Denkschule der sozialen Innovation. Zum einen reduziert sich der Unterschied zwischen Sozialunternehmen im Sinne der Earned-Income-Denkschule und klassischen gemeinnützigen Organisationen häufig darauf, dass erstere Einkommen erzielen und die anderen nicht. Wie oben erwähnt, wurden Partnerschaften zwischen (klassischen) gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen bereits umfangreich untersucht. Im vorliegenden Aufsatz wird angenommen, dass eine Betonung des Aspektes der sozialen Innovation zu neuen Erkenntnissen in Bezug auf Unternehmenskooperationen führen kann. Zum anderen ist die Skalierung bzw. Verbreitung einer sozialen Initiative ein zentraler Bestandteil der Social-Innovation-Denkschule (Defourny/Nyssens 2010). Im Unterschied zu Verbreitung durch organisatorisches Wachsen – manchmal auch als *direktes* Wachstum bezeichnet – beinhaltet Skalierung auch die *indirekte* Verbreitung einer sozialen Innovation, was durch die Beeinflussung anderer Personen oder Organisationen erreicht werden kann (Sherman 2005). Es lässt sich argumentieren, dass organisatorisches Wachstum eher im Einklang mit Verbreitungsstrategien der Earned-Income-Denkschule ist, während die Social-Innovation-Denkschule sowohl direktes als auch indirektes Wachstum beinhaltet. Die Zusammenarbeit mit einer anderen Organisation mit dem Ziel, eine soziale Mission zu verbreiten, scheint daher eher im Einklang mit der zweiten Denkschule zu sein.

2.1.2 Unternehmen und ihr soziales Engagement

(Kommerzielle) Unternehmen werden in diesem Beitrag als Organisationen verstanden, die in erster Linie einen gewinnorientierten Zweck verfolgen. Das heißt allerdings nicht, dass soziale Belange nicht im Fokus von Unternehmen sein können. Vielmehr scheint es so, dass soziale Wertschöpfung in einer Mittel-Zweck-Betrachtung eine andere Rolle spielt (McWilliams/Siegel 2001).

In Bezug auf die soziale Verantwortung von Unternehmen, wofür häufig die Abkürzung CSR (englisch: Corporate Social Responsibility) genutzt wird, existieren viele verschiedene Vorstellungen. Manche verstehen darunter die Schaffung von Arbeitsplätzen, für einige sind es Spenden für wohltätige Zwecke, und andere verstehen darunter verantwortliches Verhalten im ethischen Sinne – um nur einige Beispiele zu nennen (Garriga/Melé 2004). Stefanie Hiß (2006) unterscheidet beispiels-

[2] In diesem Beitrag wird der Begriff *Social Entrepreneur/Sozialunternehmer* für den Gründer einer solchen neuen Organisation verwendet.

weise zwischen drei verschiedenen Verantwortungsbereichen für Unternehmen: Der innere Verantwortungsbereich, so die Autorin, beschreibt das Beachten von Gesetzen und die Erfüllung ökonomischer Funktionen. In den mittleren Verantwortungsbereich fallen freiwillige CSR-Aktivitäten von Unternehmen, die mit dem Geschäftsbetrieb verbunden sind und somit mit der Wertschöpfungskette in Zusammenhang stehen. Im äußeren Verantwortungsbereich werden freiwillige CSR-Aktivitäten zusammengefasst, die keinen direkten Bezug zur Wertschöpfungskette haben. Für dieses Forschungsprojekt sind vor allem der mittlere und der äußere Verantwortungsbereich relevant, da aus Unternehmenssicht Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen als eine freiwillige Maßnahme verstanden werden können (sowohl mit als auch ohne Wertschöpfungskettenbezug).

2.1.3 Partnerschaften

Sehr allgemein kann eine Partnerschaft als „the relationship between two organizations that engage in one or more exchanges“ (Sagawa/Segal 2000: 112) verstanden werden. Bei sozial orientierten Partnerschaften – im Gegensatz zu reinen Unternehmenspartnerschaften – kann zwischen verschiedenen Stufen unterschieden werden. James Austin (2000) unterscheidet dabei zwischen philanthropischen, transaktionalen und integrativen Partnerschaften. Er hat ein Modell entwickelt, das Kooperationskontinuum, das dabei hilft, die verschiedenen Stufen zu klassifizieren.

	Kooperationsstufe		
Charakteristika	Philanthropische Stufe	Transaktionale Stufe	Integrative Stufe
Grad des Engagements	Niedrig	→	Hoch
Bedeutung für die Mission	Unbedeutend	→	Zentral
Ressourceneinsatz	Gering	→	Hoch
Umfang der Aktivitäten	Gering	→	Umfangreich
Interaktionslevel	Selten	→	Intensiv
Komplexität des Managements	Gering	→	Komplex
Strategische Bedeutung	Gering	→	Hoch

Abb. 6.1: Kooperationskontinuum
Basierend auf Austin (2000)

Nach James Austin (2000) zeichnet sich die erste Stufe, philanthropische Partnerschaften, durch geringe Interaktion und einen niedrigen Grad des Engagements aus und ist vergleichbar mit einer Spender-Empfänger-Beziehung. Transaktionale Partnerschaften lassen sich durch einen erhöhten Umfang von Aktivitäten und von eingesetzten Ressourcen beschreiben, deren Austausch einen bestimmten Zweck verfolgt. Beispiele sind gemeinsames Event-Sponsoring oder Freiwilligenprogramme. Partnerschaften sind in der dritten Stufe angesiedelt und werden als integrativ bezeichnet, wenn die Partner gemeinsame Aktivitäten durchführen, die einen bedeutenden strategischen Wert für beide Seiten haben. Bei solchen Partnerschaften kann es in gewisser Weise zur Verschmelzung der Organisationen kommen. Neue Einheiten bzw. Organisationen können entstehen,

vergleichbar mit Joint Ventures. Die einzelnen Stufen stellen dabei keine diskreten Punkte dar. Vielmehr sind die Übergänge fließend, was sich in der oben eingeführten Bezeichnung des Kooperationskontinuums widerspiegelt (Austin 2000; Hafenmayer 2007).

2.2 Theoretischer Bezugsrahmen

Der Effectuation-Ansatz von Saras D. Sarasvathy (2001), der im Bereich der klassischen Entrepreneurship-Forschung entstanden ist und sich dort ursprünglich auf Entscheidungsprozesse bezog, wird zur Untersuchung der Entstehungsprozesse als theoretischer Bezugsrahmen herangezogen. Bis zur Entwicklung dieses Ansatzes konzentrierte sich dieser Forschungsbereich auf rationale Entscheidungsmodelle und rationales, zielorientiertes Verhalten (u. a. Bird 1989; Shane/Venkataraman 2000). In dieser klassischen Logik, die Sarasvathy (2001) als „Causation"(ebd.: 243) bezeichnet, wird angenommen, dass Entscheidung basierend auf allen verfügbaren Informationen und unter Abwägung verschiedener Optionen gefällt werden (Chandler et al. 2011). Im Gegensatz dazu versteht sich Sarasvathys Effectuation-Logik als ein Prozess, bei dem die zur Verfügung stehenden Mittel herangezogen werden, um hieraus neue Absichten und Ziele abzuleiten. Statt anfänglich klar definierter Ziele beginnen Effectuation-Prozesse häufig mit einer (vagen) allgemeinen Absicht; statt eines zielorientierten Verhaltens konzentrieren sich Effectuation-Prozesse auf die verfügbaren Mittel. Die allgemeine Absicht ist für die Verwendung und den Einsatz der Mittel richtungsweisend. Während Ideen konkretisiert werden, können weitere Informationen und neue verfügbare Mittel zur Richtungsanpassung führen. Demzufolge stehen bei solchen Prozessen Ziele nicht notwendigerweise am Anfang fest, sondern entwickeln sich im Laufe der Zeit (Sarasvathy 2001; 2008).

Effectuation und Causation stellen zwei gegensätzliche Ansätze für unternehmerische (Entscheidungs-) Prozesse dar, für die Sarasvathy (2008) fünf charakterisierende Prinzipien entwickelt hat, die in Abb. 6.2 darstellt sind. Allerdings schließen sich die beiden Ansätze nicht gegenseitig aus, sondern existieren vielmehr nebeneinander. Wissenschaftler/innen postulieren Mischformen, die Elemente beider Ansätze enthalten (u. a. Corner/Ho 2010). Zudem zeigten Studien, dass abhängig vom situativen Kontext, dem Markt, der Umgebung oder der persönlichen Präferenz und Erfahrung des Entrepreneurs die eine oder die andere Logik bevorzugt wird (u. a. Hayton et al. 2011; Dew et al. 2009).

Causation	Effectuation
Prinzip 1: Handlungsgrundlage	
Der Entrepreneur beginnt mit **vorgegebenen Zielen**, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.	Der Entrepreneur beginnt mit den **zur Verfügung stehenden Mitteln** und konzentriert sich auf die Entwicklung neuer Zwecke.
Prinzip 2: Grundlage für Entscheidungen	
Entscheidungen basieren auf (geschätzten oder berechneten) **erwarteten Renditen**.	Entscheidungen basieren auf subjektiv **vertretbaren Verlusten**.
Prinzip 3: Einstellung gegenüber Außenstehender	
Der Entrepreneur versucht Verwässerung der Eigentümerschaft zu minimieren und führt **Wettbewerberanalysen** durch.	Der Entrepreneur baut (soziale) **Netzwerke** und **Partnerschaften** aus, um mit ihnen das Businessmodel gemeinsam zu gestalten.
Prinzip 4: Einstellung gegenüber unerwarteter Ereignisse	
Der Entrepreneur bereitet sich auf **unvorhersehbare Ereignisse** vor und versucht diese zu **vermeiden** bzw. zu überwinden.	Der Entrepreneur versucht **Eventualitäten** zu **nutzen** und **reagiert flexibel** auf Veränderungen in der Umgebung.
Prinzip 5: Auffassung von Zukunft	
Der Entrepreneur versucht eine (unsichere) **Zukunft vorherzusagen** und zu **planen**.	Der Entrepreneur versucht eine **unvorhersehbare Zukunft** zu **gestalten.**

Abb. 6.2: Prinzipien der Effectuation- und Causation-Logik
Eigene Darstellung basierend auf Sarasvathy (2008), Perry et al. (2012) und Dew et al. (2009)

2.3 Forschungsmethode

Um die Entstehungsprozesse von Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen und Unternehmen zu untersuchen, wurde ein qualitativer Fallstudienansatz verwendet, der auf den von Kathleen Eisenhardt (1989) und Robert Yin (2009) vorgeschlagenen Prozessen basiert. Qualitative Forschung erlaubt einen offenen, explorativen und flexiblen Ansatz, der am geeignetsten erscheint, um sich induktiv der Forschungsfrage zu nähern. Es wurden vier existierende Partnerschaften als Fallbeispiele ausgewählt, die in Tab. 6.1 beschrieben werden. Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgte anhand zweier Auswahlkriterien:

Die Partnerschaft zwischen dem Sozialunternehmen und dem Unternehmen muss über eine Spender-Empfänger-Beziehung hinausgehen. Oder mit den Worten von James Austin (2000): Es muss sich um eine transaktionale oder integrative Partnerschaft handeln. Der Grund für dieses Kriterium ist die Annahme, dass je intensiver die Partnerschaft ist, desto mehr Handlungsmöglichkeiten für beide Partner innerhalb der Partnerschaft bestehen.

Der Tätigkeitsbereich der Partnerschaft ist Deutschland. Nationale Gegebenheiten spielen eine wichtige Rolle sowohl im Bereich von Social Entrepreneurship als auch im Bereich der sektorübergreifenden Partnerschaften, was die Vergleichbarkeit von Partnerschaften aus unterschiedlichen Herkunftsländern einschränkt (Leppert 2011; Janes/Schneider 2010; Braun 2010; Defourny/Nyssens 2008).

Für die Datenerhebung wurden drei verschiedene Erhebungsmethoden bzw. Datenquellen herangezogen. Zum einen wurden problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit Vertreter/innen des Sozialunternehmens sowie des Unternehmens geführt. In manchen Fällen wurden außerdem weitere für die Partnerschaft relevante Akteure interviewt. In drei der vier Fallstudien wurden Interviews zu zwei verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt (im Abstand von ca. einem Jahr), was die Beobachtung von Veränderungen innerhalb der Partnerschaften ermöglichte. Insgesamt wurden 19 Interviews mit einer Dauer von 30 bis 90 Minuten geführt, die anschließend wörtlich transkribiert wurden. Als weitere Datenquelle wurden Sekundärinformationen wie beispielsweise Kooperationsverträge, Presseartikel oder Geschäftsberichte verwendet. Bei zwei Partnerschaften ergab sich außerdem für die Forscherin die Möglichkeit der teilnehmenden Beobachtung wie beispielsweise durch Meeting-Teilnahme, was als dritte Datenquelle fungierte. Eine Übersicht der jeweiligen Datenquellen für die verschiedenen Fallstudien ist in Tab. 6.1 abgebildet.

Tab. 6.1: Beschreibung der Fallstudien

Fallbeispiel	Sozialunternehmen	Unternehmen	Partnerschaftsinitiierung	Partnerschaftsumfang	Datenquellen
A	• Gemeinnützige Organisation; 2006 gegründet • Mission: Erhöhung der Eigeninitiative und Eigenverantwortung von Schülern • Gründer: Erfahrener Geschäftsmann • Mehrere Partnerschaften mit anderen Unternehmen (mit vergleichb. Umfang)	• Deutschlandweites Handelsunternehmen • Soziales Engagement bestehend aus besagter Partnerschaft und Umweltinitiativen	• Beginn der Zusammenarbeit im Sommer 2006 und vor der offiziellen Gründung des Sozialunternehmens • Initiiert durch Sozialunternehmer	• Anfänglich philanthropische Partnerschaft • Während den sechs Jahren der Kooperation Ausweitung der Aktivitäten (z. B. Corporate Volunteering)	• Interviews ○ Sozialunternehmer (Feb 11, Mai 12) ○ Unternehmens-Pressesprecherin (Feb 11, Mai 12) • Teilnehmende Beobachtung im „Sponsor Meeting“ (Juni 11) • Sekundärdaten ○ Presseartikel, Website-Informationen ○ Geschäftsberichte ○ Interne Dokumente
B	• Gemeinnützige Organisation; 2007 gegründet (nach einem Ansatz, der zuvor in anderen Ländern implementiert wurde) • Mission: Bildungsgerechtigkeit für benachteiligte Schüler • Gründer: Team von Young Professionals • Mehrere Partnerschaften mit anderen Unternehmen (mit unterschiedlichem Umfang)	• Dax-30-Unternehmen (weltweit tätig) • Neuausrichtung der CSR-Strategie im Jahr 2008 aufgrund personeller Veränderungen auf Managementebene • Verschiedene CSR-Schwerpunktthemen, u. a. Bildung	• Partnerschaft von Unternehmen initiiert nachdem es von Gründung des Sozialunternehmens erfuhr • Erste Interaktion im Herbst 2008, offizielle Bekanntmachung der Partnerschaft Anfang 2009	• Umfang der Partnerschaft zu Beginn festgelegt (u. a. finanzielle Unterstützung, Corporate Volunteering, gemeinsamer externer Auftritt) • Seit Gründung Fokus auf Umsetzung der vereinbarten Aktivitäten	• Interviews ○ Mitglied des Mgmt.-Teams des Sozialunternehmens (Feb 11, Feb 12) ○ Partnerschaft-Verantwortliche auf Unternehmensseite (Feb 11, Mai 12) ○ Initiativen-Teilnehmer (Mai 2011, Apr 2012) • Sekundärdaten ○ Kooperationsvereinbarungen ○ Presseartikel, Website-Informationen ○ Geschäftsberichte, Firmenbroschüren
C	• Dachorganisation für verschiedene gemeinnützige und kommerzielle Organisationen; 1994 gegründet • Mission: Arbeitsintegration benachteiligter Menschen • Gründer: Erfahrener (Non-Profit-) Manager • Mehrere Partnerschaften mit Unter-	• Dax-30-Unternehmen (weltweit tätig) • Gründung einer neuen Organisationseinheit in 2008, um verschiedene, existierende soziale Engagements zu vereinen • In 2009 Entwicklung eines Bera-	• Bewerbung des Sozialunternehmers für Beratungsprogram im Sommer 2010	• Ansatz des Programms: 2 erfahrene Unternehmensmitarbeiter beraten Sozialunternehmen zu spezifischem Thema • Mehrwöchige Vorbereitung und 5 Tage Beratung bei Sozialunterneh-	• Interviews ○ Sozialunternehmer (Feb 11, Apr 12) ○ Partnerschaftsverantwortliche auf Unternehmensseite (Feb 11, Nov 11) ○ Mitarbeiter/ Berater (Feb 11) • Sekundärdaten ○ Presseartikel, Website-Informationen ○ Geschäftsberichte,

	nehmen und anderen Institutionen (mit unterschiedlichem Umfang)	tungsprogrammes speziell für Sozialunternehmers		men vor Ort	Firmenbroschüren
D	• Gemeinnützige Organisation; 2004 gegründet • Mission: Initiierung und Unterstützung verschiedener sozialer Projekte • Gründer: Team von Young Professionals • Mehrere Partnerschaften, vor allem mit NGO-Institutionen (mit unterschiedlichem Umfang)	• Online-Marktplatz (für deutschsprachigen Raum) • Unterstützung verschiedener sozialer Initiativen (überwiegend lokaler Fokus bei Auswahl der Projekte)	• Ansprache durch Unternehmen Anfang 2011, Angebot von Unterstützungsleistungen • Wenige Monate nach der Ansprache Einzug des Sozialunternehmens in Firmengebäude	• Anfänglich Nutzung der Büroräume • Seitdem zusätzliche Ressourcenaustausche • Seit Anfang 2012 Überlegungen zu gemeinsamem (Markt)Forschungsprojekt	• Interviews ○ Sozialunternehmer (Feb 12) ○ Teammitglied Sozialuntern. (Feb 12) ○ Unternehmensmanager (Mai 12) ○ Unternehmensstratege (Mär 12) • Teilnehmende Beobachtung in mehreren informellen Meetings • Sekundärinformationen ○ Presseartikel ○ Website-Informationen

Die Daten wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010) ausgewertet. Mit Hilfe eines induktiv-deduktiven Ansatzes (Schreier 2012; Miles/Huberman 1994) wurde ein Kodiersystem entwickelt, anhand dessen die Daten systematisch aufgearbeitet wurden. Diese Art der Auswertung erlaubt zum einen, die Daten der verschiedenen Fallstudien zu vergleichen, und zum anderen, existierende theoretische Konzepte in die Auswertung zu integrieren. Die Auswertung wurde von der Analyse-Software MAXqda unterstützt. Zur Überprüfung des entwickelten Kodiersystems und ausgewählter Interpretationen wurde ein zweiter Wissenschaftler hinzugezogen. Für die kommunikative Validierung wurden Teile der Ergebnisse den Befragten präsentiert und mit ihnen diskutiert (Mayring 2002).

3 Ergebnisse

3.1 Vorstellung der Partnerschaftsmodelle

Die Fallstudien lassen zwei entgegengesetzte Entstehungsprozesse von Partnerschaften erkennen. Basierend auf Sarasvathys (2001) Überlegungen und ihrer Unterscheidung zwischen der Effectuation- und Causation-Logik (wie in Abschnitt 2.2 beschrieben), werden die unterschiedlichen Partnerschaften zum einen „mittelorientierte Partnerschaften“ und zum anderen „zielorientierte Partnerschaften“ genannt. Während mittelorientierte Partnerschaften vergleichbar mit Effectuation-Prozessen sind, zeigen zielorientierte Partnerschaften Parallelen mit Causation-Prozessen[3].

[3] Das nachfolgende Kapitel lässt sich in ähnlicher Weise in englischer Sprache bei Schirmer (forthcoming) finden, wo ebenfalls die Modelle der mittel- und zielorientierten Partnerschaften beschrieben werden.

3.1.1 Mittelorientierte Partnerschaften

Sowohl in Fallbeispiel A als auch D haben sich Ziele und Umfang der Partnerschaft erst im Laufe der Zusammenarbeit konkretisiert und gefestigt, statt von vorne herein definiert gewesen zu sein. Basierend auf den Daten beider Partnerschaften wird ein Modell für mittelorientierte Partnerschaften vorgeschlagen, welches von dem von Robert Wiltbank in Zusammenarbeit mit Saras Sarasvathy entwickelten dynamischen und interaktiven Effectuation-Prozess (Wiltbank et al. 2006: 992) beeinflusst ist. Das Modell ist in Abb. 6.3 dargestellt und wird im Folgenden schrittweise erläutert, wobei hierfür in erster Linie Fallbeispiel D herangezogen wird. Fallbeispiel A wird am Ende dieses Abschnittes kurz zusammengefasst.

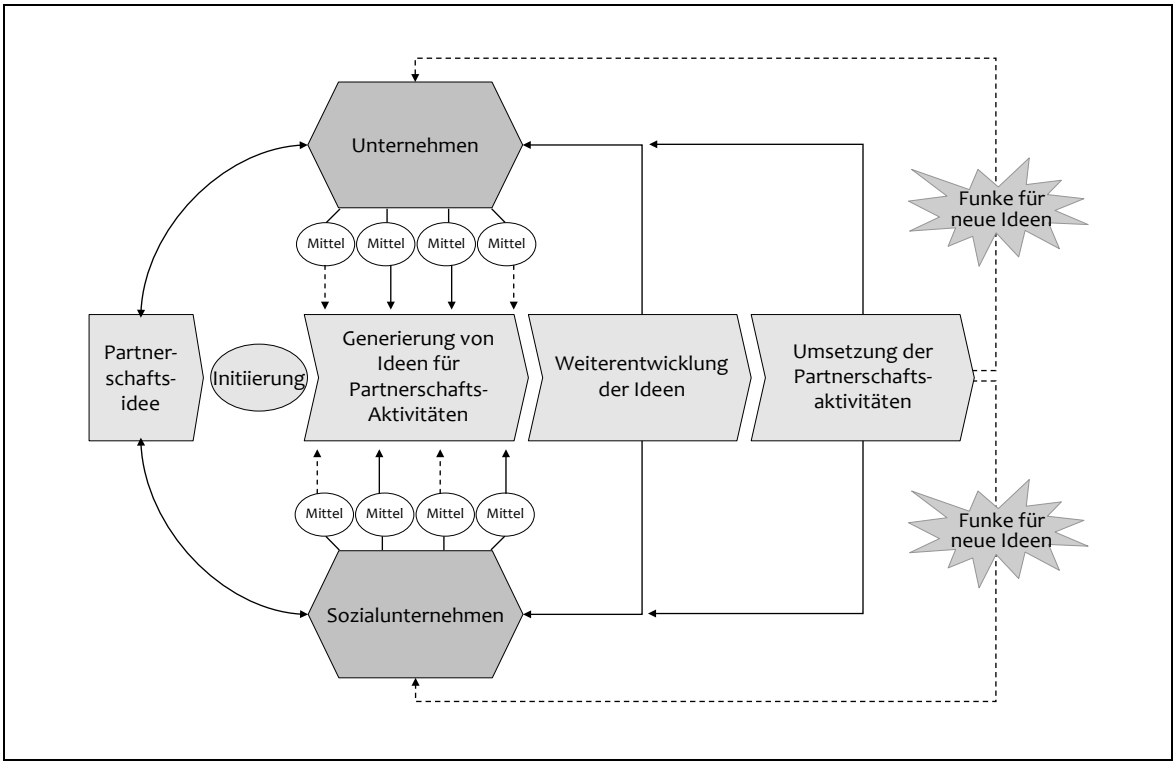

Abb. 6.3: Modell einer mittelorientierten Partnerschaft
Eigene Darstellung

In Fallstudie D entstand die *Idee* zur Zusammenarbeit (s. Abb. 6.3) eher zufällig. Sozialunternehmen D war auf der Suche nach Büroräumen und kam in Kontakt mit Unternehmen D. Da dies die Absicht hatte, sein soziales Engagement auszubauen, bot es dem Sozialunternehmen einen Büroraum in seinem Firmengebäude an. Der Einzug des Sozialunternehmens kann als *Initiierung* der Partnerschaft verstanden werden. Obwohl es von Unternehmensseite die vage Absicht gab, eine Partnerschaft zu gründen, die über eine Bereitstellung von Büroräumen hinausgehen würde, wurden anfänglich keine weiteren Elemente der Partnerschaft festgelegt. Stattdessen entstanden erst mit der Zeit *neue Ideen* für einen möglichen Ressourcenaustausch und für gemeinsame Aktivitäten. Es kann argumentiert werden, dass sich die Partner besser kennenlernten, sich der *Mittel* und Bedürfnisse des Anderen bewusst wurden und dies zu weiteren Partnerschaftselementen führte. Beispielsweise wurde Sozialunternehmen D überraschend überregional bekannt, bekam viel öffentliche Aufmerksamkeit, und als es deshalb zusätzliches Personal benötigte, entschied Unternehmen D, es zu unterstützen und Teile der Personalkosten zu übernehmen. Zudem bot das Unternehmen dem Sozialunternehmen an, im Haus vorhandene Servicefunktionen wie Lohnbuchhal-

tung, Marketingservices oder die Presseabteilung für dessen Zwecke unentgeltlich zu nutzen. Im Gegenzug bot das Sozialunternehmen Workshops für Unternehmensmitarbeiter/innen zu einem Themenbereich an, in dem das Sozialunternehmen D spezifisches Know-how besaß. Zusätzlich wurde das Sozialunternehmen ein fester Bestandteil des Freiwilligenprogrammes von Unternehmen D, bei dem Mitarbeiter/innen für kurze Zeit freigestellt wurden, um verschiedene soziale Einrichtungen oder Initiativen zu unterstützen.

Wie in Abb. 6.3 dargestellt, wurden verschiedene Ideen *generiert*, *weiterentwickelt* und *umgesetzt*, wenn gegenseitiges Einvernehmen erzielt werden konnte. Bei manchen Ideen wurden während der Ausarbeitung oder Umsetzung die zur Verfügung stehenden Mittel angepasst oder erweitert, was in Abb. 6.3 durch die Feedback-Schleifen angedeutet ist[4]. Beispielsweise bot Unternehmen D dem Sozialunternehmen zunächst einen Büroraum für drei Tage pro Woche an. Als im Laufe der Zeit das Team des Sozialunternehmens wuchs und es keinen Büroraum für die übrigen zwei Tage finden konnte, einigten sich die beiden Parteien auf die ganzwöchige Nutzung des Raumes. Zudem entwickelte sich im Laufe der Partnerschaft die Idee für ein gemeinsames Forschungsprojekt, was in Abb. 6.3 als „*Funke für neue Ideen*“[5] angedeutet ist. Im Vergleich zu den bis dahin existierenden Partnerschaftselementen mit jeweils einseitigem Ressourcenaustausch kann das Forschungsprojekt als ein Element verstanden werden, bei dem die Ressourcen und das Know-how beider Partner kombiniert wurden, um gemeinsam etwas Neues zu schaffen. Es scheint, dass der enge Kontakt und der tägliche Austausch der beiden Partner eine wichtige Rolle bei dieser Erweiterung der Partnerschaft spielte:

> „Das ist einfach, weil man die Leute kennt, also, wegen dieser Nähe. Man läuft sich über den Flur, also trifft sich da und so weiter, tauscht sich auch miteinander aus. Und jetzt kennen wir einfach so die wichtigen Leute, mit denen man auch solche [Forschungs-] Projekte umsetzen kann, also die Produktmanager und Leiter und bis hin zum CEO.“
> *Teammitglied von Sozialunternehmen D*

Der Entstehungsprozess verdeutlicht, dass Umfang und Ziele dieser Partnerschaften nicht im Voraus festgelegt waren, sondern sich Ideen für gemeinsame Aktivitäten erst im Laufe der Zusammenarbeit ergaben.

> „Also das haben wir gar nicht geahnt. Es stellte sich einfach heraus, dass immer mehr Dinge passen. […] Ich glaube, es ist halt immer so ein Stochern im Nebel. Also, wie weit kann man eine Kooperation formen, ausdehnen, ausweiten, ohne dass sich einer verbiegen muss? […] Also, es ist halt ganz viel so ein Geben und Nehmen mit gleichzeitigem Zuhören.“
> *Sozialunternehmer D*

In Fallbeispiel A lässt sich ein ähnlicher Entwicklungsprozess erkennen. Die Partnerschaft begann als philanthropische Partnerschaft, nachdem Sozialunternehmen A auf der Suche nach finanzieller

---

4 Corner und Ho (2010), die Entstehungsprozesse von Sozialunternehmen untersuchen und dabei, ähnlich wie hier, Prozesse identifizieren die Parallelen zu Effectuation- bzw. Causation-Prozesse aufweisen, finden im Effectuation-ähnlichen Prozess ebenfalls iterative Prozessschritte und vergleichbare „feedback arrows“ (ibid: 647; 648), die nachträgliche Anpassungen skizzieren.

5 Die Idee des „Funkens“ basiert auf der Arbeit von Corner und Ho (2010), die in den Effectuation-ähnlichen Prozessen (wie oben beschrieben) einen Funken als „moment of insight when the interesting idea sufaces for the potential entrepreneurs“ (ibid. 45) beschreiben.

Unterstützung Unternehmen A als Förderer gewinnen konnte. Zu diesem Zeitpunkt war das Sozialunternehmen in der Entstehungsphase und als Organisation offiziell noch nicht gegründet. Kurz nach der Initiierung hat ein Prozess gemeinsamer Ideengenerierung stattgefunden:

> „Also, mit den damaligen Kollegen saßen wir dann zusammen und mit [Sozialunternehmer A] und haben überlegt, wie können wir überhaupt das Ding zum Rollen bringen. Was soll denn überhaupt passieren? Und wir haben dann geschaut, was können wir denn leisten. […] Das haben wir alles abgeklopft, was wir schon haben, was wir also zur Verfügung stellen können."
> *Pressesprecherin von Unternehmen A*

Die beiden Parteien entwickelten daraufhin eine Ideenskizze für eine gemeinsame Aktivität, testeten deren Umsetzung, woraufhin Unternehmen A beschloss, die bereitgestellten finanziellen Mittel zu erhöhen (was ebenfalls als Feedback-Schleife verstanden werden kann), und rollten anschließend diese Idee großflächig aus. Auch in dieser Partnerschaft scheint die bestehende Zusammenarbeit die Entstehung neuer Ideen („Funken") bedingt zu haben, denn Überlegungen für ein gemeinsames Freiwilligenprogramm oder für ein Projekt im Umweltbereich entstanden. Ähnlich dem bereits beschriebenen Prozess wurden im Laufe der Partnerschaft verschiedene Ideen generiert und diskutiert – manche wurden verworfen, andere wurden weiter ausgearbeitet und umgesetzt.

Insgesamt wird deutlich, dass beide Partnerschaften mit einer vagen Absicht und mit vergleichsweise geringen Mitteln begannen und sich im Laufe der Zusammenarbeit weiter entwickelten, wobei die zur Verfügung gestellten Mittel erhöht und der Umfang der Partnerschaft erweitert wurde. Ähnlichkeiten zu Effectuation-Prozessen lassen sich bereits in dieser Beschreibung erkennen und werden explizit in Abschnitt 3.2 erörtert.

3.1.2 Zielorientierte Partnerschaften

Die Analyse der Fallstudien B und C hat ergeben, dass sich beide Partnerschaften stärker aufgrund vorab definierter Ziele entwickelten, weshalb sie im Folgenden als zielorientierte Partnerschaften bezeichnet werden. Der Entstehungsprozess der beiden Partnerschaften scheint Ähnlichkeiten mit der von Sarasvathy (2001) benannten Causation-Logik aufzuweisen und ist in Abb. 6.4 dargestellt. Der Prozess kann mit einem klassischen strategischen Ansatz für die Partnerschaftsentwicklung verglichen werden, wie er beispielsweise von Peter F. Drucker (2002)[6] oder Maria May Seitanidi (2010; siehe auch Seitanidi/Crane 2009) beschrieben wird.

---

6 Die Autoren des Drucker Foundation's Workbook „Meeting the collaboration challenge" (2002) schlagen einen Vier-Phasen-Leitfaden für gemeinnützige Organisationen vor, wie diese Partnerschaften mit Unternehmen entwickeln können. Phase eins ist eine Vorbereitungsphase, in der die gemeinnützige Organisation Ziele der Partnerschaft und Erwartungen an den Partner definiert. Die anschließende Planungsphase beinhaltet eine systematische Partnersuche. Die Entwicklungsphase konzentriert sich auf Verhandlungen, Zielangleichungen und bilateralen Abkommen zwischen den Partnern. Die vierte Phase ist die Erneuerungsphase, die sich auf Reviews und mögliche Anpassungen der Abkommen konzentriert.

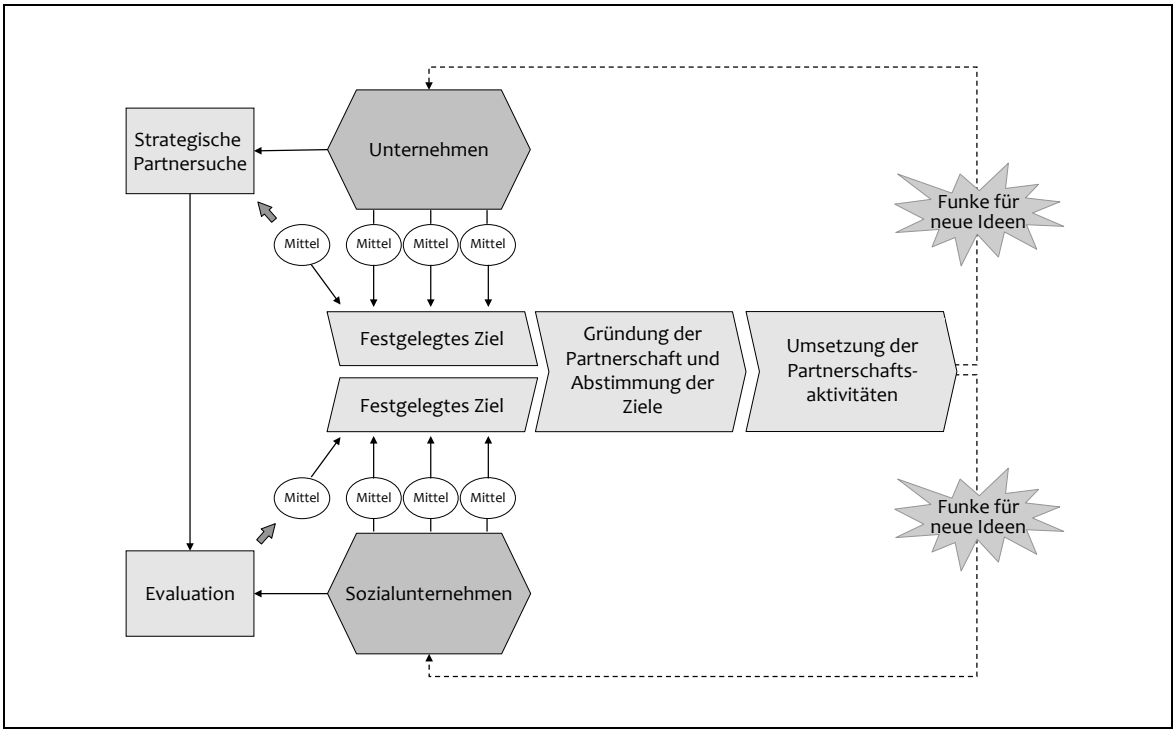

Abb. 6.4: Modell einer zielorientierten Partnerschaft
Eigene Darstellung

In Fallstudie C hatte das Unternehmen das vorab *festgelegte Ziel* (s. Abb. 6.4), sein soziales Engagement zu erhöhen und dabei Mitarbeiter/innen mit deren Kernkompetenzen zu integrieren. Hierfür hatte Unternehmen C ein detailliertes Programm speziell für Sozialunternehmen entwickelt, bei dem zwei geschulte Mitarbeiter/innen des Unternehmens ein Sozialunternehmen zu einem bestimmten Thema beraten würden. Zur Durchführung des Beratungsprogramms war ein geeignetes Sozialunternehmen notwendig, was als *fehlendes Mittel* zur Zielerreichung verstanden werden kann. Unternehmen C entwickelte klare Auswahlkriterien und führte eine *Partnersuche* durch, indem es das Programm publik machte und verschiedene Sozialunternehmen aufforderte sich zu bewerben. Als Sozialunternehmer C von dem Angebot erfuhr, *evaluierte* er eine mögliche Teilnahme seiner Organisation und entschied sich für eine Bewerbung, da er ein konkretes Thema identifiziert hatte, bei dem er annahm, dass eine Perspektive von außen hilfreich sein könnte. Sozialunternehmen C wurde von dem Unternehmen als Teilnehmer ausgewählt, und im Verlauf mehrerer Gespräche zwischen den beiden Parteien wurden die zuvor individuell festgelegten *Ziele abgestimmt*. Anschließend folgte die *Umsetzung* des Beratungsprogramms, wie vorab von Unternehmen C festgelegt. Der Ablauf beinhaltete eine interne Vorbereitung der Mitarbeiter/innen von Unternehmen C (die als Berater/innen fungierten) und eine einwöchige Beratungsphase, die bei dem Sozialunternehmen vor Ort stattfand. Mit dem Ablauf des Beratungsprojektes endete die Zusammenarbeit der beiden Organisationen.

Ein ähnlicher Prozess hat in Partnerschaft B stattgefunden und auch hier wurden die *Ziele* der Partnerschaft im Voraus *festgelegt*. Sozialunternehmen B verfolgte ein Modell, das andere Sozialunternehmen vorab in ähnlicher Weise in anderen Ländern erprobt hatten, und war gerade in der Gründungsphase. Partnerschaften mit Unternehmen waren Teil des Geschäftsmodelles des Sozialunternehmens, wobei diese Partnerschaften nicht nur der finanziellen Unterstützung dienen sollten, sondern zusätzliche Elemente enthalten sollten. Für diese zusätzlichen Partnerschaftselemente hatte Sozialunternehmen B (durch die bereits etablierten internationalen Beispiele) relativ präzise Vorstellungen. Auf der anderen Seite wollte Unternehmen B systematisch seine CSR-Strategie ausbauen, fokussierte sich dabei im Besonderen auf das Thema Bildung und hatte vorab

konkrete Vorstellungen entwickelt, wie eine Partnerschaft mit Sozialunternehmen B aussehen könnte. Das Unternehmen hatte zum Beispiel ein Team von Berater/innen engagiert, die das Potenzial einer Partnerschaft mit Sozialunternehmen B eruieren und evaluieren sollten. Als diese zu einem positiven Ergebnis kamen, kontaktierte Unternehmen B das Sozialunternehmen. Da die Ziele beider Organisationen vereinbar schienen, kam es schnell zu konkreten Vertragsverhandlungen, was als Phase der *Zielabstimmung* und *Partnerschaftsgründung* verstanden werden kann (s. Abb. 6.4). Beide Seiten waren sich einig, dass der Umfang der Partnerschaft über eine Spender-Empfänger-Beziehung hinausgehen und verschiedene gemeinsame Aktivitäten beinhalten sollte und ein hohes Maß an Interaktion benötigen würde. Trotz der beidseitigen Kooperationsabsicht – die Partnerschaft wurde bereits während der Verhandlungen öffentlich bekannt gegeben – dauerte es mehrere Monate, bis alle Details festgelegt waren und der Vertrag unterzeichnet war. Dies lässt sich möglicherweise mit dem Umfang und der Komplexität der Partnerschaft erklären. Anschließend folgte die *Umsetzung* der definierten Aktivitäten, wobei es erneut einige Monate dauerte, bis alle definierten Aktivitäten umgesetzt waren.

Ähnlich wie in den mittelorientierten Partnerschaften lässt sich auch in diesem Fallbeispiel annehmen, dass durch die bestehende Partnerschaft „*Funken für neue Ideen*“ entstanden sind. Unternehmen B entschied sich, sein Engagement im Bereich Bildung weiter auszubauen und ging weitere Partnerschaften mit anderen Organisationen ein. Im Gegensatz zu den Fallstudien A und D, bei denen die „Funken“ zu neuen Ideen für *gemeinsame* Aktivitäten führten, zeigt diese Fallstudie, dass der „Funke“ zur Festlegung neuer Ziele führte, was das zielorientierte Verhalten dieses Sozialunternehmens verdeutlicht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in beiden eben beschriebenen Partnerschaften der Fallstudien B und C vorab klar definierte Ziele existierten. Sowohl die systematische Partnersuche als auch die Umsetzung der Aktivitäten konzentrierte sich darauf, diese Ziele zu erreichen. Die Ähnlichkeit dieser zielorientierten Partnerschaften mit der rationalen Causation-Logik wird implizit sichtbar und im Folgenden noch einmal explizit betrachtet.

3.2 Prinzipien der Partnerschaftsmodelle

Die fünf von Sarasvathy (2008) entwickelten Prinzipien zu Effectuation und Causation (dargestellt in Abb. 6.2) werden hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf Partnerschaften untersucht. Daraus werden Prinzipien für die verschiedenen Partnerschaftsmodelle entwickelt.

3.2.1 Prinzip 1: Handlungsgrundlage

Das erste Prinzip besagt, dass der Entrepreneur in Causation-Prozessen zielorientiert vorgeht, während er in Effectuation-Prozessen mittelorientiert agiert. Die Ähnlichkeit zwischen diesem und den entwickelten Partnerschaftsmodellen ist deutlich erkennbar und wird durch die Wahl der Namen der Partnerschaftsmodelle durch die Autorin des vorliegenden Aufsatzes (wie in Abschnitt 3.1 vorgestellt) explizit betont. Wie an verschiedenen Stellen gezeigt werden konnte, haben in den Partnerschaften A und D die zur Verfügung stehenden Mittel eine wichtige Rolle in der Gestaltung der Partnerschaft gespielt. In beiden Partnerschaften hat sich im Laufe der Kooperation eine zunehmende Bereitschaft entwickelt, weitere Ressourcen und Kompetenzen der Partnerschaft oder dem Partner zur Verfügung zu stellen. Bei den zielorientierten Partnerschaften, wie bei Causation-Prozessen, waren klar definierte Ziele Ausgangspunkt für die Partnerschaften, wie die Fallstudien B und C zeigen. Ähnlich wie bei Causation-Prozessen, wurden von den übergeordneten Zielen Teilziele und daraus wiederum konkrete Maßnahmen abgeleitet und fehlende Mittel und Ressour-

cen, die zur Zielerreichung benötigt wurden, akquiriert (Dew et al. 2009). Beide Partnerschaften wurden wie ursprünglich geplant umgesetzt, ohne dass eine Veränderung der involvierten Ressourcen beobachtet werden konnte.

3.2.2 Prinzip 2: Grundlage für Entscheidungen

Das zweite Prinzip besagt, dass Entscheidungen in Causation-Prozessen auf erwarteten Renditen beruhen, während sie in Effectuation-Prozessen auf vertretbaren Verlusten basieren. Auch hier lassen sich Ähnlichkeiten zu den Partnerschaftsmodellen feststellen. Vor allem von den Unternehmenspartnern in den mittelorientierten Partnerschaften lässt sich ein Fokus auf vertretbare, akzeptable Verluste erkennen, wie die folgenden Aussagen illustrieren:

> „Wir sind in mehreren Schritten vorgegangen. Wir haben auch erst mal geschaut, was können wir leisten."
> *Pressesprecherin von Unternehmen A*

> „Und ich sag mal, einer der Punkte, warum wir gesagt haben, Mensch, es könnte spannend sein, genau die vielleicht auch bei uns zu haben, ist sicherlich nochmal einfach andere Personen, aber mit einem sehr unternehmerischen Ansatz hier im Haus zu haben. Und wir haben ja auch thematische Anknüpfungspunkte. […] Insofern haben wir gesagt, es kann nie schaden."
> *Manager von Unternehmen D*

In den zielorientierten Partnerschaften scheint der Fokus eher auf erwarteten Renditen gewesen zu sein, was beispielsweise in der Wortwahl von Unternehmen B zum Ausdruck kommt, das die Partnerschaft mit Sozialunternehmen B als einen „sehr, sehr hohen Invest" bezeichnet. Zudem wird die Erwartung bezüglich Zielerreichung deutlich:

> „Wir haben diese Partnerschaft aus konkreten Gründen. […] Und diese Ziele, also Gründe, warum es die Partnerschaft gibt, die müssen natürlich irgendwie erfüllt werden."
> *Ansprechpartnerin Unternehmen B*

Auch Sozialunternehmen B vertritt diese Ansicht:

> „[Unternehmen B] hat einfach sehr stark in uns rein investiert und will auch, dass wir erfolgreich sind, weil das, glaube ich, sonst für sie kommunikativ auch nicht so gut wäre und unterstützen uns deswegen, glaube ich, auch so gut sie können, um uns erfolgreich zu machen."
> *Ansprechpartnerin Sozialunternehmen B*

Insgesamt scheint auch Prinzip 2 auf den Partnerschafts-Kontext übertragbar: Während in mittelorientierten Partnerschaften vertretbare Verluste die Grundlage für Entscheidungen bilden, scheinen es in zielorientierten Partnerschaften die erwarteten Renditen zu sein.

3.2.3 Prinzip 3: Einstellung gegenüber Außenstehenden

Das dritte Prinzip, dass sich auf die Einstellung gegenüber Außenstehenden bezieht, scheint hingegen nur bedingt auf den Partnerschafts-Kontext übertragbar zu sein, da die Gründung einer Partnerschaft (unabhängig ob mittel- oder zielorientiert) bereits eine bewusste Einbeziehung von Außenstehenden ist. Allerdings erscheint der Teil des Prinzips, der sich auf die Entwicklung des Geschäftsmodells bezieht, für Partnerschaften im übertragenen Sinn relevant. Dieser besagt, dass in Effectuation-Prozessen die gemeinsame Entwicklung eines Geschäftsmodells im Vordergrund steht, während in Causation-Prozessen versucht wird, einer „Verwässerung“ (Dew et al. 2009: 290 [Übersetzung HS]) von Eigentümerschaft entgegenzuwirken.

Wie oben beschrieben, spielte bei den mittelorientierten Partnerschaften die gemeinsame Ideengenerierung und die gemeinsame Entwicklung möglicher Partnerschaftselemente eine wichtige Rolle. Ähnlich wie in Effectuation-Prozessen wurden weitere Stakeholder involviert, bevor konkrete Ziele festgelegt wurden (Dew et al. 2009). In den beiden zielorientierten Partnerschaften hingegen waren die Ziele und teilweise auch das Vorgehen der Partnerschaft vorab festgelegt (in Fallbeispiel C beispielsweise, bevor Sozialunternehmen C als Partner ausgewählt wurde), und der Fokus lag auf der Abstimmung der Ziele.

3.2.4 Prinzip 4: Einstellung gegenüber unerwarteten Ereignissen

Nach Sarasvathy (2008) unterscheiden sich Effectuation- und Causation-Prozesse im Umgang mit unerwarteten Ereignissen und Eventualitäten. Während in Effectuation-Prozessen versucht wird flexibel auf diese zu reagieren und sie zu nutzen, liegt der Fokus in Causation-Prozessen auf der Vorbereitung und Vermeidung unerwarteter Ereignisse.

Im Partnerschafts-Kontext zeigt sich, dass in den mittelorientierten Partnerschaften unerwartete Ereignisse die Kooperationen beeinflusst haben und zur Ausweitung der Zusammenarbeit führen konnten. Die überraschende öffentliche Aufmerksamkeit, die Sozialunternehmen D erfuhr, sorgte dafür, dass das Unternehmen zusätzliche Ressourcen bereitstellte. Die Ideen für die Workshops, die Sozialunternehmen D für Unternehmensmitarbeiter/innen anbot, entstanden durch eine zufällige Interaktion. Auch die Betonung des Social Entrepreneurs, dass er nichts ahnte und „sich einfach heraus [stellte], dass immer mehr Dinge passen“ (s. wörtliches Zitat in Abschnitt 3.1.1) demonstriert die flexible Gestaltung der Partnerschaft. Ähnliches scheint in Fallbeispiel A beobachtbar, wo der aufkommende Wunsch des Unternehmers, auch seine Mitarbeiter/innen in das soziale Engagement mit einzubeziehen, zur Entwicklung der Corporate-Volunteering-Aktivitäten führte. Die Annahme, dass in diesen Partnerschaften der Fokus stärker darauf ausgerichtet war, unerwartete Ereignisse zu nutzen statt sie zu vermeiden, wird dadurch gestützt, dass es sowohl in Fallbeispiel A als auch in Fallbeispiel D kaum Partnerschaftsvorbereitungen und Vorab-Planungen gab. Auch formelle Verträge wurden teilweise bewusst gemieden.

In beiden zielgerichteten Partnerschaften fand hingegen eine intensive Vorbereitung statt, was als Versuch verstanden werden kann, unerwartete Ereignisse zu minimieren. In Fallbeispiel C hatte das Unternehmen vorweg einen detaillierten Plan über die Beratungstätigkeit entworfen und die Inhalte der einzelnen Phasen ausgearbeitet. In Fallbeispiel B wurde versucht, Umfang, Ziele und eingesetzte Mittel der Partnerschaft vorab zu definieren, indem über mehrere Monate ein Kooperationsvertrag ausgehandelt wurde.

> „Und der Prozess hat dann auch einfach länger gedauert, um den Vertrag aufzusetzen, einfach weil es noch eine ganze Reihe von Unklarheiten gab auf beiden Seiten, die nie ganz geklärt wurden, würde ich sagen."
> *Ansprechpartner Sozialunternehmen B*

Trotz der verbleibenden Unklarheiten scheint diese Aussage dennoch die Absicht zu verdeutlichen, Eventualitäten bestmöglich zu vermeiden.

3.2.5 Prinzip 5: Auffassung von Zukunft

Das fünfte Prinzip besagt, dass der Entrepreneur in Effectuation-Prozessen versucht, eine unvorhersehbare Zukunft zu gestalten, statt eine unsichere Zukunft vorherzusagen und zu planen. Die Existenz oder Nicht-Existenz formaler Kontrollmechanismen gibt Aufschluss über die wahrgenommene Zukunftsgestaltung innerhalb der Partnerschaften. Mechanismen formaler Kontrolle sind beispielsweise Verträge, (Verhaltens-) Regeln, regelmäßige Reviews, Anreizsysteme oder Leistungskontrollen (Das/Teng 2001; Dekker 2004). Die Absicht formaler Kontrolle ist es, Leistungen und Verhalten zu überwachen und erwünschte Ergebnisse zu belohnen. Da für formale Kontrollen absehbare Ergebnisse und planbare Ereignisse notwendig sind (Ouchi/Maguire 1975; Eisenhardt 1985), zeigt ihre Existenz eine angenommene Vorhersagbarkeit von Zukunft, während eine Vermeidung eine Unvorhersagbarkeit andeuten kann.

Die Daten der beiden mittelgetriebenen Partnerschaften der Fallbeispiele A und D verdeutlichen, dass es in diesen Fallstudien kaum formale Kontrollmechanismen gab. Vielmehr lassen sich Hinweise erkennen, dass bewusst auf Formalitäten verzichtet wurde:

> „Und wir versuchen das auch so wenig prozesslastig irgendwie zu tun. […] Ich denke mal, wir werden uns dann wieder zusammensetzen und gucken, was uns noch gemeinsam einfällt, was wir tun können. Wir haben da jetzt keine feste Roadmap oder einen Projektplan über die nächsten ein, zwei Jahre."
> *Manager von Unternehmen D*

Das Zitat macht die geringe Bedeutung von Vorhersagen oder Vorausplanungen sichtbar und betont die für die Partnerschaft notwendige Flexibilität. Eine ähnliche Einstellung scheint es in Fallbeispiel A zu geben. Beispielsweise verneint die Pressesprecherin des Unternehmens A die Frage, ob es irgendwelche Kennzahlen für die Partnerschaft gibt und ergänzt, dass das „schlichtweg nicht möglich" sei – was wiederum als fehlende Vorhersehbarkeit verstanden werden kann.

Im Gegensatz dazu lassen sich in den beiden zielorientierten Partnerschaften eine Reihe formaler Kontrollmechanismen erkennen. Im Fallbeispiel B gab es neben dem Vertrag regelmäßige „Update-Calls" sowie jährliche Statusreporte. Zudem wurde im Laufe der Partnerschaft ein Kennzahlensystem für die Partnerschaft eingeführt, das den Fortbestand der Partnerschaft mit überprüfen sollte. Gerade letzteres verdeutlicht die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit, die in dieser Partnerschaft angenommen wurde.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurden die Entstehungsprozesse von Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen und Unternehmen untersucht. Basierend auf der qualitativen Untersuchung von vier Fallstudien ließen sich zwei entgegengesetzte Entstehungsprozesse von Partnerschaften unterscheiden. Die so genannten mittelorientierten Partnerschaften, die Ähnlichkeit zu Effectuation-Prozessen aufweisen, beginnen mit allgemeinen Absichten, aber ohne konkrete Ziele. Beeinflusst von den zur Verfügung stehenden Mitteln werden im Laufe der Zeit gemeinsame Aktivitäten und Partnerschaftselemente entwickelt. Die so genannten zielorientierten Partnerschaften zeigen Ähnlichkeiten mit Causation-Prozessen und beginnen mit vorab klar definierten Zielen, von denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Die strategische Partnersuche und die Umsetzung der Aktivitäten konzentrieren sich darauf, diese Ziele zu erreichen.

Saras Sarasvathy (2008) hat für Entscheidungsprozesse im klassischen Entrepreneur-Bereich fünf Prinzipien entwickelt, die den Unterschied zwischen Effectuation- und Causation-Prozessen verdeutlichen. Es zeigt sich, dass diese Prinzipien weitgehend auf den Partnerschafts-Kontext übertragen werden können. Die entwickelten Prinzipien sind in Abb. 6.5 zusammengefasst.

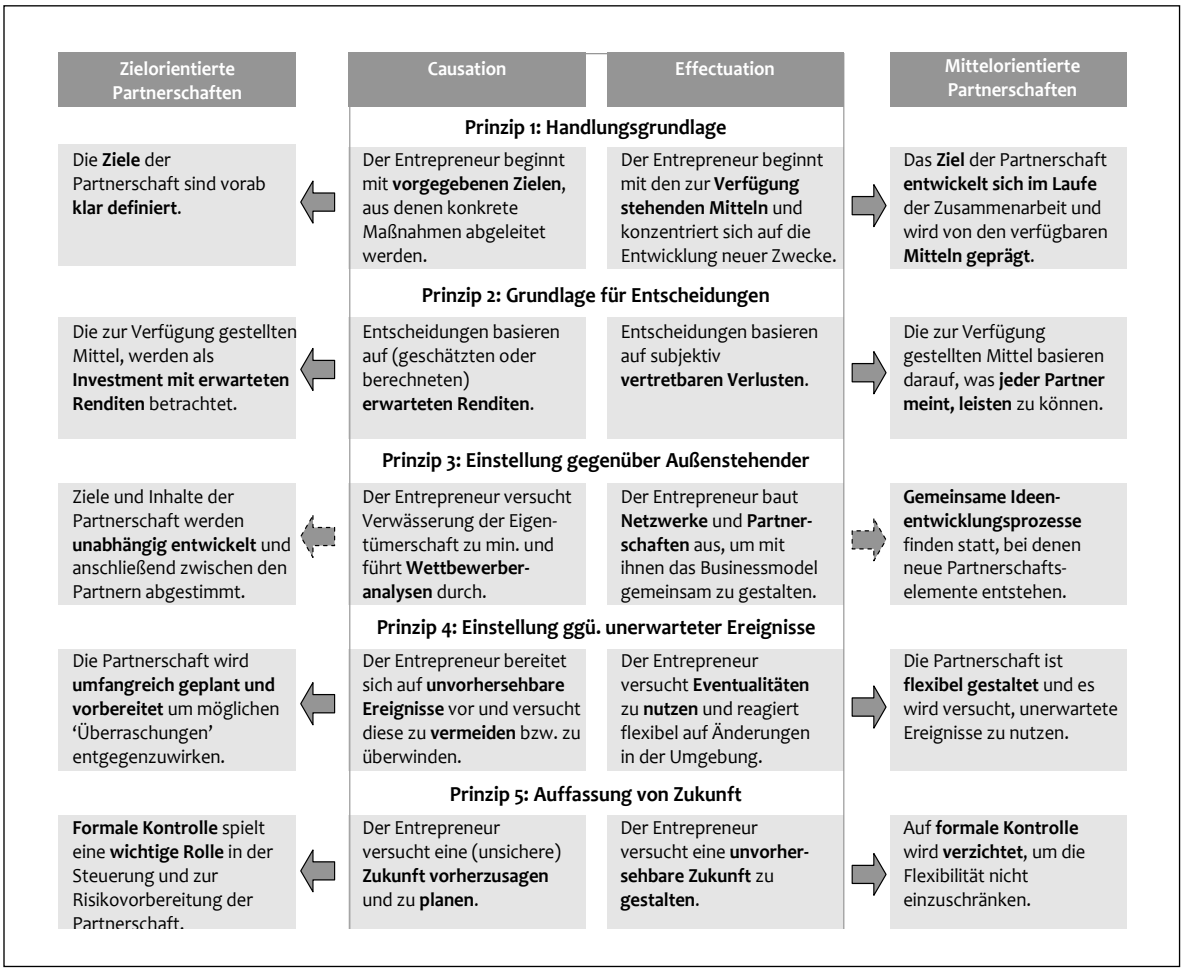

Abb. 6.5: Prinzipien der mittel- und zielorientierten Partnerschaften
Eigene Darstellung

Es ist zu betonen, dass die Generalisierbarkeit dieser Ergebnisse eingeschränkt ist. Zum einen konzentrierte sich die Untersuchung auf eine sehr spezifische Art von sozial orientierten Partnerschaften. Es stellt sich die Frage, welchen Einfluss es hätte, wenn Partnerschaften mit anderen sozial orientierten Organisationen hinzugezogen würden (bei denen beispielsweise innovative Herangehensweisen von geringerer Relevanz sind, als es für die Auswahl der Fallstudien in diesem Forschungsprojekt der Fall war). Zum anderen wird die Verallgemeinerbarkeit aufgrund der niedrigen Fallstudienzahl eingeschränkt, der mit weiteren, umfangreicheren Studien entgegengewirkt werden könnte. Insbesondere könnten quantitative Studien, wie sie im Zusammenhang mit Effectuation im Bereich der klassischen Entrepreneurship-Forschung vielfach angewendet wurden (u. a. Sarasvathy 2008; Perry et al. 2012; Chandler et al. 2011), weiterführende Erkenntnisse liefern.

Zudem führen die Ergebnisse zu weiteren interessanten Fragen rund um das Thema Partnerschaften, die in zukünftiger Forschung behandelt werden könnte. Darunter stellen sich einerseits Fragen in Hinblick auf die Langfristigkeit der Partnerschaften. Welche Partnerschaften sind stabiler: mittel- oder zielorientierte Partnerschaften? Spielt der Entstehungsprozess bei eingespielten Partnerschaften noch eine Rolle? Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Partnerschaften langfristig auf die Partner? Außerdem könnte es interessant sein, besser zu verstehen, wann mittel- und wann zielorientierte Partnerschaften bevorzugt werden bzw. wer oder was dies beeinflusst. Andererseits werden Fragen aufgeworfen, die auf Macht und Machtverhältnisse im Entstehungsprozess abzielen. Welche Rolle spielt die Organisation mit den „gefragteren“ Ressourcen und Kompetenzen? Letztlich könnte untersucht werden, wie sich Macht in Prozessen der Zielaushandlung auswirkt.

5 Literaturverzeichnis

Austin, J. E. (2000): Strategic collaboration between nonprofits and businesses. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly / Jahrgang 29 / Ausgabe 1., S. 69-97.

Austin, J. E. / Seitanidi, M. M. (2012a): Collaborative value creation. A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (erste Online-Veröffentlichung 13. Sep 2012).

Austin, J. E. / Seitanidi, M. M. (2012b): Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly / Jahrgang 41 / Ausgabe 5. S. 726-758.

Beckmann, M. (2012): The impact of social entrepreneurship in societies. In: Volkmann, C. K. / Tokarski, K. O. / Ernst, K. (Hg.): Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 235-254.

Bird, B. J. (1989): Entrepreneurial behavior. Glenview: Scott, Foresman.

Braun, S. (2010): Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. In: Braun, S. (Hg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 85-105.

Chandler, G. N. / DeTienne, D. R. / McKelvie, A. / Mumford, T. V. (2011): Causation and Effectuation Processes. A Validation Study. In: Journal of Business Venturing / Jahrgang 26 / Ausgabe 3. S. 375-390.

Corner, P. D. / Ho, M. (2010): How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice / Jahrgang 34 / Ausgabe 4. S. 635-659.

Dacin, P. A. / Dacin, M. T. / Matear, M. (2010): Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. In: The Academy of Management Perspectives / Jahrgang 24 / Ausgabe 3. S. 37-57.

Das, T. K. / Teng, B.-S. (2001): Trust, control, and risk in strategic alliances. An integrated framework. In: Organization Studies / Jahrgang 22 / Ausgabe 2. S. 251-283.

Dees, J. G. / Anderson, B. B. (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In: Business / Society / Jahrgang 1 / Ausgabe 3. S. 39-66.

Defourny, J. / Nyssens, M. (2008): Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. In: Social Enterprise Journal / Jahrgang 4 / Ausgabe 3. S. 202-228.

Defourny, J. / Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. In: Journal of Social Entrepreneurship / Jahrgang 1 / Ausgabe 1. S. 32-53.

Dekker, H. C. (2004): Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. In: Accounting, Organizations and Society / Jahrgang 29 / Ausgabe 1. S. 27-49.

Dew, N. / Read, S. / Sarasvathy, S. D. / Wiltbank, R. (2009): Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. In: Journal of Business Venturing / Jahrgang 24 / Ausgabe 4. S. 287-309.

Di Domenico, M. / Tracey, P. / Haugh, H. (2009): The dialectic of social exchange: theorizing corporate - social enterprise collaboration. In: Organization Studies / Jahrgang 30 / Ausgabe 8. S. 887-907.

Drayton, W. (2006): Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization / Jahrgang 1 / Ausgabe 1. S. 80-96.

Eisenhardt, K. M. (1985): Control: Organizational and economic approaches. In: Management Science / Jahrgang 31 / Ausgabe 2. S. 134-149.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. In: The Academy of Management Review / Jahrgang 14 / Ausgabe 4. S. 532-550.

Faltin, G. (2011): Social Entrepreneurship - zwischen Entrepreneurship und Ethik. In: Jähnke, P. / Christmann, G. B. / Balgar, K. (Hg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 75-85.

Garriga, E. / Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 53 / Ausgabe 1-2. S. 51-71.

Hackl, V. (2009): Social Franchising – Social Entrepreneurship Aktivitäten multiplizieren. Dissertation der Universität St. Gallen, http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3674/$FILE/dis3674.pdf, letzter Zugriff: 14.9.2012.

Hafenmayer, W. (2007): Kooperation zwischen Non- und For-Profit-Unternehmen. In: Achleitner, A.-K./ Pöllath, R. / Stahl, E. (Hg.): Finanzierung von Sozialunternehmern. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 184-191.

Hayton, J., Chandler, G. N. / DeTienne, D. R. (2011): Entrepreneurial opportunity identification and new firm development processes: A comparison of family and non-family new ventures. In: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management/ Jahrgang 13 / Ausgabe 1. S. 12-31.

Hill, T. L. / Kothari, T. H. / Shea, M. (2010): Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: A research platform. In: Journal of Social Entrepreneurship / Jahrgang 1 / Ausgabe 1. S. 5-31.

Hiß, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt/New York: Campus.

Huybrechts, B. / Nicholls, A. (2012): Social entrepreneurship: Definitions, drivers, challenges. In: Volkmann, C. K. / Tokarski, K. O. / Ernst, K. (Hg.): Social entrepreneurship and social business. An introduction and discussion with case studies. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 31-49.

Janes, J. / Schneider, M. (2010): "Making money by doing good": Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship im transatlantischen Vergleich. In: Braun, S. (Hg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 50-62.

Le Ber, M. J. / Branzei, O. (2010a): (Re)Forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation. In: Business / Society / Jahrgang 49 / Ausgabe 1. S. 140-172.

Le Ber, M. J. / Branzei, O. (2010b): Value frame fusion in cross sector interactions. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 94 / . S. 163-195.

Leppert, T. (2011): Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland. In: Jähnke, P. / Christmann, G. B. / Balgar, K. (Hg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 133-148.

Lyon, F. (2012): Social enterprises, co-operation and competition in the delivery of public services. Interorganisational relations for training and support providers in the UK. In: Nicholls, A. / Murdock, (Hg.): Social innovation. Blurring boundaries to reconfigure markets.Houndmills, Basingstoke, Hampshire/New York: Palgrave Macmillan. S. 139-161.

Mair, J., Battilana, J. / Cardenas, J. (2012): Organizing for society. A typology of social entrepreneuring models. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 111 / Ausgabe 3. S. 353-373.

Mair, J. / Ganly, K. (2008): Social Entrepreneurship as dynamic Innovation. Innovations case discussion: Freeplay Energy and Freeplay Foundation. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization / Jahrgang 3 / Ausgabe 4. S. 79-84.

Mair, J. / Martí, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. In: Journal of World Business / Jahrgang 41 / Ausgabe 1. S. 36-44.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

McWilliams, A. / Siegel, D. (2001): Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. In: The Academy of Management Review / Jahrgang 26 / Ausgabe 1. S. 117-127.

Meyskens, M. / Carsrud, A. L. / Cardozo, R. N. (2010a): The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. In: Entrepreneurship / Regional Development / Jahrgang 22 / Ausgabe 5. S. 425-455.

Meyskens, M. / Robb-Post, C. / Stamp, J. A. / Carsrud, A. L. / Reynolds, P. D. (2010b): Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. In: Entrepreneurship Theory and Practice / Jahrgang 34 / Ausgabe 4. S. 661-680.

Miles, M. B. / Huberman, A. M. (1994): Qualitative data analysis. An expanded sourcebook. Thousand Oaks, California: Sage.

Mueller, S. (2012): Business models in social entrepreneurship. In: Volkmann, C. K. / Tokarski, K. O. / Ernst, K. (Hg.): Social entrepreneurship and social business. An introduction and discussion with case studies. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 105-131.

Nicholls, A. (2006): Introduction. In: A. Nicholls (Hg.): Social entrepreneurship. New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press. S. 1-35.

Ouchi, W. G. / Maguire, M. A. (1975): Organizational control. Two functions. In: Administrative Science Quarterly / Jahrgang 20 / Ausgabe 4. S. 559-569.

Peloza, J. / Hassay, D. N. (2008): Make versus buy philanthropy. Managing firm-cause relationships for strategic and social benefit. In: Journal of Nonprofit / Public Sector Marketing / Jahrgang 19 / Ausgabe 2. S. 69-90.

Perry, J. T. / Chandler, G. N. / Markova, G. (2012): Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. Entrepreneurship Theory and Practice / Jahrgang 36 / Ausgabe 4. S. 837-861.

Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. (2002): Meeting the collaboration challenge workbook. Developing strategic alliances between nonprofit organizations and businesses. San Francisco: Jossey-Bass.

Sagawa, S. / Segal, E. (2000): Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships. In: California Management Review / Jahrgang 42 / Ausgabe 2. S. 105-122.

Sarasvathy, S. D. (2001): Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial Contingency. The Academy of Management Review / Jahrgang 26 / Ausgabe 2. S. 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008): Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham: Edward Elgar.

Schaub, R. / Schirmer, H. (2011): Buy, make or collaborate. Entscheidungshilfen für das soziale Engagement von Unternehmen. In: Stiftung & Sponsoring / Ausgabe 4. S. 16-17.

Schirmer (forthcoming): Partnership Steering Wheels - How the formation process of a cross-sector partnership can influence its governance mechanisms. Journal of Corporate Citizenship

Schreier, M. (2012): Qualitative content analysis in practice. London: Sage.

Seelos, C. / Mair, J. (2005): Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. In: Business Horizons / Jahrgang 48 / Ausgabe 3. S. 241-246.

Seitanidi, M. M. (2010): The politics of partnerships. A critical examination of nonprofit-business partnerships. New York: Springer.

Seitanidi, M. M. / Crane, A. (2009): Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 85 / S. 413-429.

Selsky, J. W. / Parker, B. (2005): Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. In: Journal of Management / Jahrgang 31 / Ausgabe 6. S. 849-873.

Shane, S. / Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. The Academy of Management Review / Jahrgang 25 / Ausgabe 1. S. 217-226.

Sherman, D. (2005): Social entrepreneurship: Pattern-changing entrepreneurs and the scaling of social impact. http://www.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-sherman.pdf, letzter Zugriff: 14.9.2012.

Stiftung Mercator (2012): Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland: Möglichkeiten der Förderung, Policy Paper, Essen.

VanSandt, C. V. / Sud, M. / Marmé, C. (2009): Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. In: Journal of Business Ethics / Jahrgang 90 / S. 419-428.

Volkmann, C. K. / Tokarski, K. O. (2006): Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart: Lucius / Lucius.

Volkmann, C. K., Tokarski, K. O. / Ernst, K. (2012): Background, characteristics and context of social entrepreneurship. In: Volkmann, C. K. / Tokarski, K. O. / Ernst, K. (Hg.): Social entrepreneurship and social business. An introduction and discussion with case studies. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 5-30.

Walter, B. L. (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler.

Wei-Skillern, J. / Austin, J. E. / Leonard, H. / Stevenson, H. (2007): Entrepreneurship in the social sector. Los Angeles: Sage.

Wiltbank, R. / Dew, N. / Read, S. / Sarasvathy, S. D. (2006): What to do next? The case for non-predictive strategy. In: Strategic Management Journal / Jahrgang 27 / Ausgabe 10. S. 981-998.

Witzel, A. (2000): The problem-centered interview. In: Forum: Qualitative Social Research, http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132, letzter Zugriff: 14.9.2012.

Yin, R. K. (2009): Case study research. Design and methods. Thousand Oaks, California: Sage.

7 Der Kopfverleih

Ein Fallbeispiel, das zeigt, wie die Förderung von Social Entrepreneurship durch Corporate Volunteering konkret gestaltet werden kann

Frauke Lange

Zusammenfassung

Der Kopfverleih ist ein innovatives Instrument der Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR), das die Förderung von Social Entrepreneurs über eine besondere Beratungsform mit Corporate Volunteering verbindet. Im Kopfverleih treffen 30 Beschäftigte eines Unternehmens auf drei gemeinwohlorientierte Initiativen, die ihre Arbeit über ein nachhaltiges Finanzierungskonzept unabhängig von Spenden und öffentlicher Förderung organisieren wollen. Die Beschäftigten übernehmen in diesem Prozess für 2 x 2 Stunden die Rolle eines freiwilligen Beraters / einer freiwilligen Beraterin für diese sozialen Initiativen. Der Name Kopfverleih bezieht sich zum einen auf die Weitergabe von persönlichem Erfahrungswissen, Kontakten und Feedback in dieser ehrenamtlichen Beratung und zum anderen auf die klare zeitliche Begrenzung des Engagements auf 2 x 2 Stunden.

Das Instrument ermöglicht sozialunternehmerischen Initiativen die Entwicklung erster Geschäftsmodelle. Sie erhalten zudem kritisches Feedback zu den eigenen Plänen, persönliche Kontakte und neue Ideen zu ihren Anliegen. Die Sozialunternehmer/innen können ihre Initiative in einem unternehmerischen Umfeld bekannt machen und über den persönlichen Kontakt neue Mitstreiter/innen gewinnen. Die ehrenamtlichen Berater/innen haben Gelegenheit, sich in einem zeitlich begrenzten, kreativen, multidisziplinären Setting in ihrer Arbeitszeit mit eigenem Wissen und persönlicher Erfahrung einzubringen; ihr persönlicher Rat ist gefragt. Sie haben darüber hinaus Gelegenheit zum Austausch mit Kolleg/innen und treten in einen intensiven Austausch mit sozialen Initiativen, die in der Region wirken, wo sie selbst arbeiten und leben. Die Entwicklung des Kopfverleihs erfolgte in den Jahren 2010 und 2011 in einer Kooperation zwischen dem Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen (orglab) und einem führenden deutschen Energiekonzern.

Abstract

How can we motivate employees to support regional, small Social Entrepreneurs (SE) in a corporate volunteering setting? This question leads research and development in our project - a cooperation between the laboratory for organizational development and a major German energy group. Our work is based on an extensive research project on social innovations and volunteering in the

Ruhr Area. In our research we followed a qualitative methodology (especially grounded theory and action research). The aim of the project was to develop a practical and innovative corporate volunteering instrument that motivates employees to support Social Entrepreneurs and projects with sustainable, entrepreneurial concepts in a systematic way. In 2010 and 2011 we developed this instrument (named “Kopfverleih”) and tested and evaluated two prototypes. The concept in a nutshell: In two sessions of two hours each, 30 employees consult three Social Entrepreneurs from the same region in an innovative marketplace setting. This setting combines the approaches of Design Thinking and World Café with the aim to develop creative solutions and new ideas to solve social issues with a financially sustainable strategy. Social Entrepreneurs receive immediate feedback on their work and they have the opportunity to win new fellow campaigners. In this volunteering approach employees have the opportunity to combine effective and sustainable social commitment with their expert knowledge and experience in a lean and low-threshold setting. In 2011 we established *Kopfverleih* as a fixed part of corporate volunteering of that energy group.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung und Problemstellung ... 172

2 Zur Methodik im Forschungsprozess ... 174

3 Zum Projektentwicklungsprozess ... 174

4 Das Format Kopfverleih im Detail ... 176

5 Die Projektergebnisse in Bezug auf die einzelnen Kopfverleih-Phasen ... 178

5.1 Akquise von drei sozial-unternehmerischen Projekten ... 178
5.1.1 Wie gewinnt man geeignete sozialunternehmerische Projekte? ... 178
5.1.2 Welche Kriterien werden zur Auswahl der Projekte angesetzt? ... 178
5.2 Akquise geeigneter Moderator/innen ... 179
5.3 Akquise geeigneter Berater/innen ... 179
5.4 Organisation der Veranstaltung ... 180
5.5 Testphase und Dokumentation der Ergebnisse ... 180

6 Nutzen und Leistung des Instrumentes ... 181

6.1 Nachhaltige Förderung gemeinwohlorientierter lokaler Projekte ... 181
6.2 Wissensbasiertes Engagement ... 181
6.3 Ausrichtung auf Führungskräfte ... 182

7 Grenzen des Formates ... 182

7.1 Das schlanke Setting ... 182
7.2 Die „richtige“ Fragestellung finden ... 182
7.3 Statusunterschiede als Herausforderung ... 183
7.4 Teilnehmer/innen-Fluktuation ... 183

8 Entwicklungsmöglichkeiten und erweiterte Anwendungsbereiche für das Instrument ... 183

9 Literaturverzeichnis ... 185

Abbildungsverzeichnis

Abb. 7.1: Der Entwicklungsprozess im Überblick ... 175
Abb. 7.2: Das Konzept des Kopfverleih im Überblick ... 176

1 Einführung und Problemstellung

Das wachsende Interesse von Politik, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen an gesellschaftlichem Engagement macht deutlich, wie hoch der Bedarf an Aktivierung, Stärkung und Einbindung des Bürgersektors in die gesellschaftliche Entwicklung ist. Eine vitale Bürgergesellschaft wird als Ausdruck funktionierender Demokratie und als Grundlage für eine zukunftsfähige Gesellschaft angesehen (vgl. Gensicke 2010; BMFSFJ 2009; WZB 2009). Bürgerschaftliches Engagement ist heute jedoch stärker denn je von einer planvollen und strategischen Engagementgestaltung und -förderung abhängig. Von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen werden zeitgemäße, innovative Wege gefordert, um Bürger/innen in diesem Sinne für gesellschaftliches Engagement zu motivieren.

Das Potenzial für eine grundlegend neue Form bürgerschaftlichen Engagements scheint in einem Ansatz vorhanden zu sein, der es in vielen Ländern bereits zu „Ruhm und Ehre“ gebracht hat und der in vielen Publikationen als eine Art „Retter der Gesellschaft“ gehandelt wird: Gemeint ist Social Entrepreneurship. Hier verbinden gesellschaftlich engagierte Menschen die Lösung sozialer Problemstellungen mit unternehmerischen Grundsätzen. Sie agieren damit bewusst unabhängig von Spenden und öffentlicher Förderung und erschaffen langfristige, finanziell tragfähige Lösungen zu bestehenden Problemstellungen der Gesellschaft (u. a. Jähnke et al. 2011; Anheier et al. 2012; Faltin 2008; Bornstein 2006; Yunus 2010). Das Forschungsfeld zu Social Entrepreneurship ist in Deutschland jedoch noch sehr jung – dementsprechend rar sind hierzulande geeignete Instrumente und Verfahren zur Förderung und Etablierung solcher unternehmerischer Ansätze (vgl. Braun 2008). Existierende internationale Modelle können hierzulande aufgrund der großen kulturellen Unterschiede (besonders bezogen auf Engagement- und Gründungskultur) nur selten unverändert angewendet werden (Heinze et al. 2011: 100; Faltin 2008b: 30f.).

Im Fokus vorhandener (nationaler) Förderansätze stehen fast ausschließlich bereits existierende Social Entrepreneurs mit einer bestehenden „Geschäfts“- bzw. Lösungsidee, deren Wirkungsradius zudem meist außerhalb des eigenen Sozialraums liegt. Noch nahezu unberücksichtigt ist die Frage danach, ob und wie Menschen zu sozialunternehmerischem Handeln in ihrem *eigenen* Sozialraum *motiviert* werden können – also die Frage nach konkreten Voraussetzung und Unterstützungsmechanismen, um Bürger/innen zu ermutigen und zu stärken, gesellschaftliche Probleme ihrer Lebenswelt mit unternehmerischem Denken und Handeln anzugehen und diesen so auf neue Weise zu begegnen.

An diesem Punkt setzt der Kopfverleih an. Der Kopfverleih ist ein Instrument zur Förderung sozialunternehmerischer Initiativen durch gesellschaftliches Engagement von Beschäftigten eines Unternehmens im Rahmen der Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR). Das Instrument fördert in der sogenannten „Pre-Seed“-Phase, zielt also auf die Entwicklung von sozialen Innovationen und deren unternehmerische Umsetzung vor der eigentlichen Ausgründung. Das bedeutet, Lösungsideen für bestehende gesellschaftliche Herausforderungen werden von Beginn an mit einer Geschäftsidee verbunden, die eine nachhaltige Finanzierung der „Unternehmung“ ermöglichen soll.

Gerade für Pioniere auf diesem Feld gilt: Guter Rat ist oftmals teuer – persönliches Erfahrungswissen meist unerreichbar. Die Verbindung von gemeinwohlorientiertem und unternehmerischem Handeln ist in Deutschland jedoch noch ein so junges Feld, dass selbst eine kommerzielle Bera-

tung für diese sogenannten Social Entrepreneurs nur vereinzelt zu finden ist. Der Kopfverleih bietet dafür einen Lösungsansatz. Die Förderung der Social Entrepreneurs findet hier über eine spezielle Form der Organisationsberatung statt. Eine multidisziplinäre Gruppe von 30 Beschäftigten berät die Social Entrepreneurs in einem offenen, kreativen Setting mit Fachwissen, persönlichem Erfahrungswissen, kritischem Feedback, Netzwerkkontakten und schlicht dem persönlichen „guten Rat". Im Unternehmen ist der Kopfverleih als Corporate-Volunteering-Angebot gestaltet, das den Beschäftigten gesellschaftliches Engagement durch das Einbringen von Fach- und Erfahrungswissens ermöglicht, was im klassischen Corporate Volunteering bisher nur selten möglich ist.

Das Kopfverleih-Konzept ist in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt zwischen dem Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen (**orglab**) und einem führenden deutschen Energiekonzern in den Jahren 2010 und 2011 entstanden. Zielstellung des Projektes war die Entwicklung eines neuen Corporate-Volunteering-Instrumentes, welches insbesondere drei konkrete Funktionen erfüllen sollte:

1) nachhaltige Förderung von gemeinwohlorientierten Initiativen (über die Unterstützung von Social Entrepreneurs),

2) das Ermöglichen von wissensbasiertem Engagement im Corporate Volunteering und

3) das Volunteering-Instrument sollte insbesondere die Gruppe der Führungskräfte ansprechen, die im Corporate Volunteering in der Regel eher unterrepräsentiert sind.

Die wissenschaftliche Basis zur Bearbeitung dieser Aufgaben und Ziele bildete das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt METALOG am Labor für Organisationsentwicklung (**orglab**) der Universität Duisburg-Essen, in dem die Entwicklung von sozialen Innovationen durch multisektorale, strategische Allianzen gefördert und untersucht wurde (vgl.: Lange et al: 2010; Lemken et al.: 2010). Für die Entwicklung des Kopfverleih-Konzeptes wurden außerdem die folgenden Ansätze genutzt:

a) Entwicklungsprozess über den Open-Innovation-Ansatz:
Die Nutzer/innen des Formats wurden von Beginn an aktiv in die Konzeption, Entwicklung, Bewertung und Gestaltung des Instrumentes einbezogen.

b) Social-Rapid-Prototyping:
Zur erfolgreichen Entwicklung des Volunteering-Formates wurde nicht mit fertig entwickelten Konzepten gearbeitet, sondern mit der frühen Anwendung von unterschiedlichen Prototypen und dem Einbeziehen aller Anwendungserfahrungen in die weitere Konzeptentwicklung. „Social-Rapid-Prototyping" bezieht sich in Anlehnung auf das technische Innovationsmanagement auf: „das regelmäßige und vor allem frühe Testen und Experimentieren mit ersten Prototypen und das dadurch ermöglichte kontinuierliche Einbinden von Praxiserfahrungen und Feedback in den Innovationsprozess" (Lange et al. 2010: 21).

Das Instrument des Kopfverleihs selbst orientiert sich schließlich am Innovationsinstrument „Design Thinking" (Plattner 2009) und am Organisationsentwicklungskonzept „World Café" (Brown et al. 2007).

2 Zur Methodik im Forschungsprozess

Das Gesamtprojekt war als qualitatives Forschungs- und Entwicklungsprojekt ausgelegt und folgte einem iterativen Prozess. Schwerpunkt bildete jedoch die Entwicklung verschiedener Prototypen, die im Rahmen des Entwicklungsprozesses unter Beteiligung der Nutzer/innenangewendet und evaluiert wurden. Die jeweiligen Forschungsergebnisse wurden also transparent gemacht, sukzessive in die Konzeptentwicklung einbezogen und schrittweise zur Entwicklung des endgültigen Kopfverleihkonzeptes genutzt.

Folgende Instrumente wurden dabei zur Datenerhebung genutzt:

1. Qualitative Interviewreihe (bisherige Teilnehmende des Programms sowie Führungskräfte und Mitentwickelnde)

2. Gruppenbefragung (Teilnehmende, Mitentwickelnde und soziale Initiativen)

3. Teilnehmende Beobachtung (während der Prototypentests)

4. Onlinebefragung nach Durchführung der Prototypen

Empirischer Schwerpunkt lag in der teilnehmenden Beobachtung und in den qualitativen Interviews und ihrer Analyse. Im Anschluss an die einzelnen Veranstaltungen der Prototyping-Phase wurden zudem offene Befragungen aller Teilnehmer (Beratende und Initiativen) durchgeführt. Diese wurde durch eine anonyme Onlinebefragung ergänzt, indem das Konzept bewertet und Vorschläge zur Weiterentwicklung und Verbesserung gemacht werden konnten. Zusätzlich fanden jeweils separate Auswertungsgespräche mit den Moderator/innen, Entwickler/innen und den externen Projekten statt. Alle so erhobenen Rückmeldungen und Bewertungen wurden unter anderem für die Konzeptentwicklungs-Workshops aufbereitet, dort vorgestellt und für die Weiterentwicklung des Formates genutzt. Die Gesamtevaluation des Projektes beinhaltete auch eine abschließende Befragung aller teilnehmenden Projekte, ca. sechs Monate nach Abschluss „ihres“ Kopfverleihs.

3 Zum Projektentwicklungsprozess

Das Kopfverleih-Projekt startete mit einer Konzeptionsphase, in der die Ergebnisse des METALOG-Forschungsprojektes (vgl. Lange et al. 2010) mit den gestellten Anforderungen an das Kopfverleih-Projekt abgeglichen und in mehreren Arbeitsschritten zu einem ersten Grobkonzept geformt wurden. Den zweiten Schritt bildete die qualitative Interviewreihe (zwölf halbstündige Interviews), in der Nutzer/innen und Gestalter/innen des bisherigen, klassischen Volunteering Angebotes im Unternehmen, aber auch Führungskräfte und weitere Beschäftigte zu dem entwickelten Grobkonzept befragt wurden. Die Befragungen halfen außerdem dabei, geeignete Mitentwickler/innen aus den Reihen der Beschäftigten zu gewinnen.

Auf Basis der Interviews wurde ein Projektentwickler/innen-Team (13 Beschäftigte des Unternehmens) gegründet, indem Personen aus unterschiedlichen Abteilungen aufeinander trafen. Bei der Besetzung des Teams wurde auf eine möglichst heterogene Gruppenzusammensetzung geachtet. So nahmen beispielsweise Personen mit und ohne Engagement-Erfahrung teil, Führungskräfte und Personen ohne Führungserfahrung, weibliche wie männliche Beschäftigte und so weiter. Strate-

gisch entscheidend war hierbei außerdem, von Beginn an auch Personen aufzunehmen, die ein Eigeninteresse an der Entwicklung des Formates verfolgen würden (beispielsweise Verantwortliche der Führungskräfteentwicklung). Damit sollte die interne Kommunikation der Arbeit unterstützt und ein Multiplikatoren-Effekt erzielt werden.

Der eigentliche Entwicklungsprozess wurde schließlich in verschiedene Arbeits- und Prototyping-Phasen unterteilt (Dauer dieses Prozesses: sieben Monate):

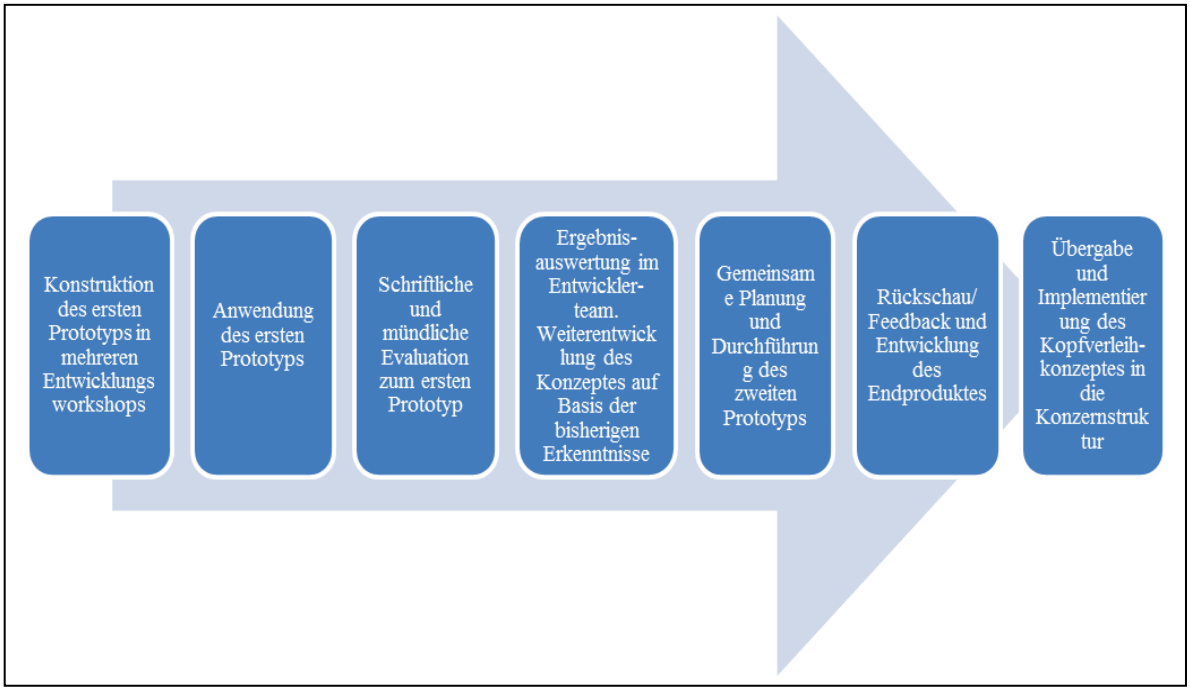

Abb. 7.1: Der Entwicklungsprozess im Überblick
Eigene Darstellung

Um die Übernahme des Kopfverleih-Formates in die Konzernstruktur erfolgreich zu gestalten, wurde die Durchführung des zweiten Prototyps bereits stärker in die Verantwortung des CSR-Teams im Konzern übergeben. Dadurch war es möglich, über den persönlichen Praxisbezug auch bisherige Prozess-Erfahrungen weiterzugeben. Die erfolgreiche Adaption des Kopfverleihformates in das konzerneigene CSR-Angebot zeigte sich schließlich dadurch, dass bereits wenige Wochen nach Abschluss des Projektes ein erster eigener Kopfverleih durchgeführt wurde, bei dem das **orglab** anstelle der Verantwortung für die Durchführung nur noch eine beobachtende Rolle einnahm und so Feedback aus einer alternativen Perspektive abgeben konnte. Nur wenige Monate danach fand schließlich ein weiterer Kopfverleih im Konzern statt. Das Format ist heute ein fester und etablierter Bestandteil des Corporate-Volunteering-Angebotes im Konzern.

4 Das Format Kopfverleih im Detail

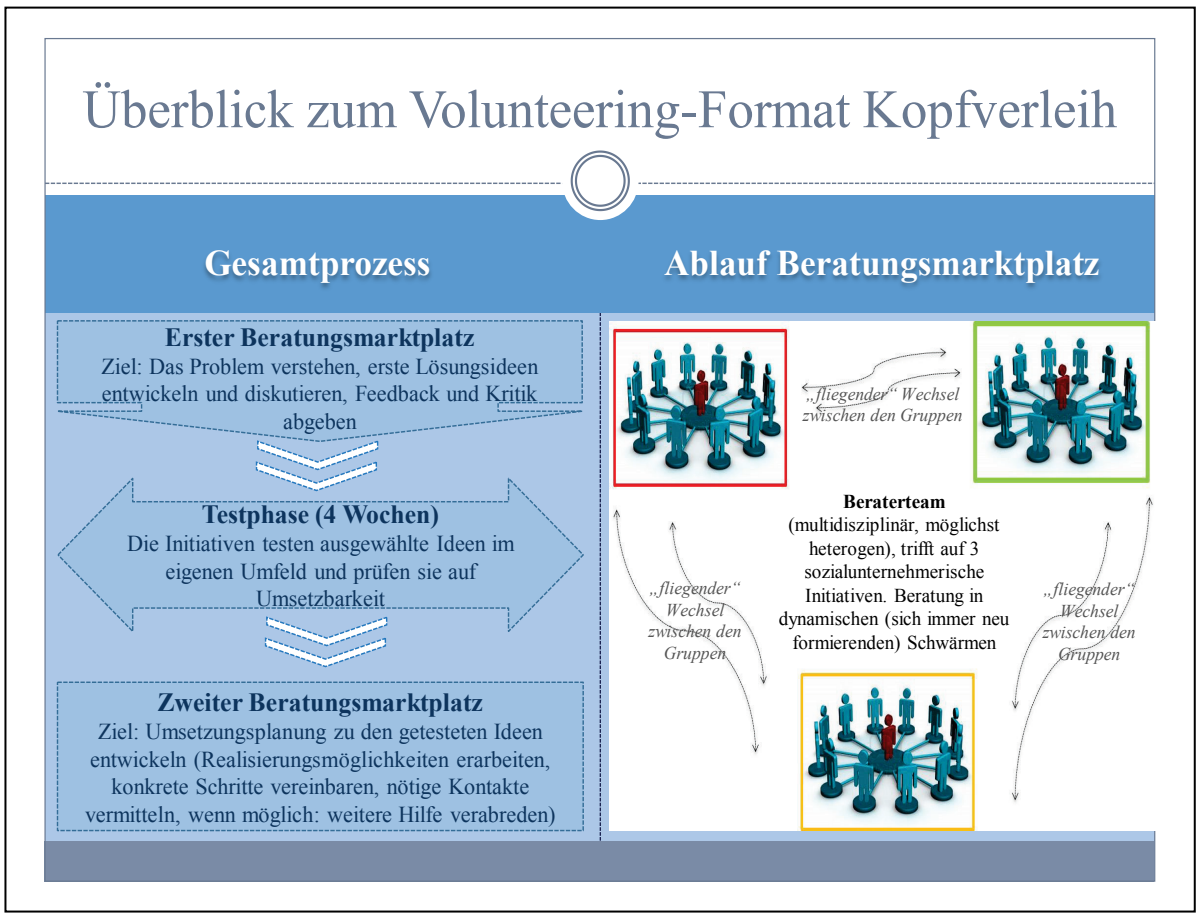

Abb. 7.2: Das Konzept des Kopfverleih im Überblick
Eigene Darstellung

Jeder Kopfverleih besteht aus zwei Veranstaltungen (so genannte Beratungsmarktplätze), die durch eine vierwöchige Testphase voneinander getrennt sind. Jeder Beratungsmarktplatz dauert zwei Stunden, während derer parallel mehrere Sozialunternehmen beraten werden. Jede Beratung wird von Moderator/innen professionell begleitet. Diese helfen auch im Vorfeld bei der Entwicklung einer geeigneten Fragestellung und sind während der Testphase Ansprechpartner/innen für die Social Entrepreneurs.

Das Setting der Beratungsmarktplätze erinnert am ehesten an eine Art Fachmesse mit ihren verschiedenen Messeständen. Jede teilnehmende Initiative erhält im Kopfverleih also einen festen „Stand", den die Berater/innen besuchen können. Alle Projekte befinden sich jedoch im selben Raum. Dort finden auch die eigentliche Beratung und die Konzeptentwicklung statt. Jede/r Berater/in hat aber jederzeit die Möglichkeit, den Stand einer Initiative zu verlassen und zu einem der anderen Stände zu wechseln. Die Beratung findet also nicht 1:1, sondern in sich immer wieder neu formierenden Schwärmen statt.

Der erste Beratungsmarktplatz im Kopfverleih verfolgt drei Ziele:

a) Die Berater/innen verstehen die jeweilige Problemstellung der Projekte und wissen, was die Projekte grundsätzlich tun.

b) Die Berater/innen erarbeiten konkrete Lösungsideen zu den jeweiligen Problemstellungen.

c) Die Berater/innen geben hilfreiches Feedback und Änderungsvorschläge zu den bisherigen Ideen und Ansätzen.

Der erste Teil der Veranstaltung dient einer kurzen Vorstellung der drei teilnehmenden Initiativen (kurze Darstellung der Initiative und ihrem Anliegen) und der ca. 30 Berater/innen (stellen sich mit Namen und Ziel bzw. Erwartung vor). **Im zweiten Veranstaltungsteil** finden die eigentlichen drei Beratungsrunden statt. Diese Runden sind zeitlich begrenzt (30, 20 und 15 Minuten). An den jeweiligen Projektständen kommen die Beratenden in sich immer wieder neu formierenden Schwärmen zusammen und bringen sich an den Stellen ein, an denen sie etwas beitragen können und möchten. In diesem Beratungsprozess erarbeiten die Personen im moderierten Brainstorming Ideen und Lösungsvorschläge zu den drei Themen aus. Sie hinterlassen ein direktes Feedback und benennen wenn möglich Kontakte und weiterführende Informationen. In den Wechselpausen zwischen den Beratungsrunden werden die Ideen möglichst direkt geclustert oder neue, gezieltere Fragen an die Berater/innen mit den Moderator/innen vereinbart – der Beratungsprozess fokussiert sich. **Im letzten Teil** der Veranstaltung werden die besten der genannten Ideen ausgewählt und entschieden, welche davon in der Testphase geprüft und auf ihre Umsetzbarkeit hin untersucht werden. Abschließend wird diese Entscheidung an die Beratenden kommuniziert. Zum einen um den Beratenden unmittelbar Wertschätzung für das eingebrachte Engagement zu vermitteln, zum anderen um sie inhaltlich auf die zweite Beratungsveranstaltung vorzubereiten bzw. einzustimmen.

Die Testphase zwischen den beiden Beratungsmärkten ist auf rund vier Wochen beschränkt. Sie dient dazu, die ausgewählten Lösungsansätze in der Praxis prototypisch auf Umsetzbarkeit zu testen. Dies kann auch in Form von Gesprächen innerhalb (unter Kolleg/innen) und außerhalb der Initiative (zum Beispiel Stakeholder, Umfeld, Nutzer/innen oder Zielgruppe der Initiative) passieren. Am Ende der Testphase steht immer die Formulierung einer konkrete Aufgabenstellung und eines Zieles für den zweiten Beratungsmarktplatz. Diese wird gemeinsam mit der Initiative und den Kopfverleih-Moderator/innen entwickelt.

Der zweite Beratungsmarktplatz findet unmittelbar nach der Testphase statt und verfolgt das Ziel, die Erfahrungen aus der Testphase zu nutzen und gemeinsam mit den Berater/innen zu planen, wie die Idee tatsächlich in der Realität bzw. am Markt umgesetzt werden kann. Auch diese Beratungsphase findet in Form der Schwarmberatung statt. Die Moderator/innen sind hier jedoch angehalten, keine neuen Ideen entstehen zu lassen, sondern gezielt an einem Umsetzungsfahrplan zu arbeiten und dabei möglichst auch Kontaktempfehlungen oder weitergehende Unterstützung aus dem Kreis der Berater/innen anzuregen. Die Veranstaltung endet mit einem kurzen Blick auf die Ergebnisse und einer offenen Feedbackrunde. Mit diesem zweiten Beratungsmarktplatz endet der Kopfverleih. Beschäftigte, die sich über den Kopfverleih hinaus für diese Initiative engagieren möchten, verabreden spätestens an dieser Stelle Details zur weiteren Zusammenarbeit.

5 Die Projektergebnisse in Bezug auf die einzelnen Kopfverleih-Phasen

5.1 Akquise von drei sozial-unternehmerischen Projekten

5.1.1 Wie gewinnt man geeignete sozialunternehmerische Projekte?

Unserer Erfahrung nach eignen sich hier insbesondere drei Verfahren:

a) Bereits aktive Volunteers oder ehemalige Teilnehmer/innen des Kopfverleihs werden um Vorschläge für spannende Projekte aus ihrem persönlichen Umfeld und gegebenenfalls einen ersten Kontakt gebeten. Dieser Weg birgt den Zusatzeffekt, dass sich die Mitarbeiter/innen bereits vorab für die Förderung eines bestimmten Projektes interessieren und gegebenenfalls eine Multiplikator/innenfunktion einnehmen.

b) Alle teilnehmenden Initiativen können am Ende des Kopfverleihs selbst Vorschläge für andere geeignete Organisationen machen. Sie können und sollten auch den ersten Kontakt zu diesen herstellen.

c) Organisationen oder Vereine, die außerhalb des Kopfverleihs bereits Spenden oder eine andere Förderung vom Konzern erhalten, können gebeten werden, Vorschläge zu machen bzw. Kontakte zu möglichen Initiativen herzustellen.

5.1.2 Welche Kriterien werden zur Auswahl der Projekte angesetzt?

a) Das Projekt / die soziale Organisation sollte nicht zu groß sein. Entscheidungsflexible „Micropreneurs“ profitieren vom Kopfverleih grundsätzlich deutlich besser als größere Organisationen.

b) Es muss eine akute Problemstellung vorhanden sein, aus der sich ein konkretes Beratungsanliegen – also eine konkrete Zielstellung für den Kopfverleih – ableiten oder entwickeln lässt.

c) Die Problemstellung / Fragestellung muss (politisch) zum fördernden Unternehmen passen.

d) Die zentrale Leitungsperson / der oder die Entscheider/in der sozialen Initiative nimmt immer persönlich am Kopfverleih teil.

e) Initiativen, die bisher noch nicht sozialunternehmerisch ausgerichtet sind, sollten nur dann am Kopfverleih teilnehmen, wenn sie ihre Organisation wirklich sozialunternehmerisch ausrichten *wollen*.

f) Die Initiativen verfügen über ausreichend Kapazitäten, um die entwickelte Lösung auch in der Praxis umzusetzen.

<u>Praxisbeispiel</u>: Immersatt – Kinder- und Jugendtisch e.V.
Immersatt ist ein eingetragener Verein in Duisburg, der benachteiligte Kinder mit einer Kombination

aus Ernährung, Bildung und Betreuung fördert. Er nutzt dabei das bekannte Tafelprinzip (bei Immersatt: „Sozial-Catering“ genannt) und hat im Kopfverleih mehrere sozialunternehmerische Ansätze entwickelt, um sich vom stark schwankenden Spendenaufkommen unabhängiger zu machen. Unter anderem entwickelte die Organisation in Kooperation mit einer Großbäckerei das „Immersatt-Brot“, von dessen Erlös dauerhaft ein fester Teil an die Organisation fließt, sowie die Idee des Immersatt-Shops, in dem nicht benötigte Lebensmittel zu Produkten wie zum Beispiel Marmelade weiterverarbeitet und verkauft werden.

5.2 Akquise geeigneter Moderator/innen

Jedes sozialunternehmerische Projekt wird im Kopfverleih durch eine/n feste/n Moderator/in unterstützt. Diese Moderator/innen haben die Aufgabe, gemeinsam mit „ihren“ Projekten eine geeignete Fragestellung für die Beratung zu entwickeln. Sie sind zudem im Kopfverleih Ansprechpartner/innen für die Projekte und moderieren und dokumentieren den Beratungsprozess an beiden Veranstaltungen. Moderator/innen sind immer Mitarbeiter/innen des fördernden Unternehmens und im besten Fall ehemalige Kopfverleih-Teilnehmer/innen. Sie haben möglichst eigene Engagementerfahrung und/oder Erfahrung in der Zusammenarbeit mit gemeinwohlorientierten Organisationen. Neben den drei Projektmoderator/innen sollte es eine/n Rahmenmoderator/in geben. Diese Funktion wird im Idealfall von den verantwortlichen Mitarbeiter/innen des CSR-Bereiches übernommen.

5.3 Akquise geeigneter Berater/innen

Zur Akquise von geeigneten Berater/innen, also Beschäftigten aus dem Unternehmen, sind aus unserer Sicht drei Fragestellen wichtig:

a) Welche Personen kommen für den Prozess in Frage bzw. welche eher nicht?
Beispielsweise kann es von Fall zu Fall sinnvoll oder ungünstig sein, Auszubildende oder ehemalige Beschäftigte in den Kopfverleih zu integrieren oder den Fokus der Akquise auf eine bestimmte Zielgruppe zu setzen

b) Ist es sinnvoll, einzelne Fachexpert/innen aus dem Unternehmen gezielt oder ergänzend einzuladen?

c) Wie können Führungskräfte zur Teilnahme motiviert werden?

Die Güte des Kopfverleihs hängt in hohem Maße davon ab, dass Personen mit möglichst unterschiedlichem Hintergrund sowie Fach- und Erfahrungswissen zusammen an einer Lösung arbeiten. Der Gesamtprozess gewinnt zusätzlich an Qualität, wenn erfahrene Kolleg/innen auf unerfahrenere Kolleg/innen (z. B. Nachwuchsführungskräfte) treffen oder wenn auch Personen teilnehmen, die im privaten Bereich bereits beispielsweise Gründungs- oder Engagementerfahrung gesammelt oder im sozialen Bereich gearbeitet haben. Diese Teilnehmer/innen-Vielfalt ist für den Prozess absolut entscheidend. Daher ist es unserer Erfahrung nach nicht empfehlenswert, ausschließlich fachliche Expert/innen einzuladen, auch wenn diese aus unterschiedlichen Abteilungen kommen. Für die erste Veranstaltung sollte daher möglichst breit akquiriert werden. Für die zweite Veranstaltung, in der es um die Umsetzung einzelner getesteter Ideen geht und nicht mehr die kreativ-innovative Arbeit im Vordergrund steht, ist es jedoch durchaus möglich, sich gezielt durch Fachkolleg/innen Unterstützung zu holen.

Um Führungskräfte zu gewinnen, nutzt der Kopfverleih die persönliche Empfehlung „auf Augenhöhe“ und das Instrument der sogenannten „Wandereinladungskarte“. Frühere Teilnehmer/innen oder Unterstützer/innen des Projektes werden hierbei gebeten, zwei dieser Einladungskarten (unternehmensintern) an ihnen bekannte Führungskräfte weiterzugeben, von denen sie meinen, dass diese gut als Berater/in für eine der drei Initiativen geeignet wären. Kann die angesprochene Person selbst nicht teilnehmen, darf (und sollte) sie ihre Karte *persönlich* an eine andere Führungskraft weiterreichen, von der sie meint, dass diese gut als Berater/in für diesen Kopfverleih geeignet wäre.

Für eine erfolgreiche Veranstaltung müssen mindestens 25 Berater/innen teilnehmen. Um diese Zahl zu erreichen, sollten rund 35 Anmeldungen angestrebt werden, entsprechend höher muss die Anzahl der angefragten Personen ausfallen. Werden in der Hauptsache Führungskräfte für die Veranstaltung angefragt, sinkt unserer Erfahrung nach die Teilnahmeverbindlichkeit. Daher sollten in diesem Fall eher 45 Anmeldungen angestrebt werden.

5.4 Organisation der Veranstaltung

Unserer Erfahrung nach sind bei der Rahmenorganisation folgende Aspekte bedeutend:

a) Der Raum für die Beratungsmarktplätze muss Platz für drei Marktstände bieten, die im Abstand von circa sechs Metern aufgestellt sind. Der Raum darf darüber hinaus aber keinesfalls zu groß sein, sonst verliert sich schnell die kreative, dynamische Arbeitsatmosphäre, die über den Erfolg des Kopfverleihs entscheidet. Ist er dagegen deutlich zu klein, wird die Diskussion durch einen zu hohen Lärmpegel gestört, da die Beratung der drei Initiativen parallel stattfindet.

b) Im Kopfverleih gibt es grundsätzlich keine Tische und Stühle. Sinnvoll sind aber ein paar wenige Barhocker an den Ständen für gesundheitlich beeinträchtigte Personen und um die Gelegenheit zu einer kurzen Rast zu geben. Die Beratung findet an Metaplanwänden und Flipcharts statt, und jeder Stand nutzt einen Stehtisch zum Notieren von Ideen und zum Teilen von Informationen.

c) Veranstaltungsbegleitend Getränke zu reichen ist empfehlenswert, allerdings sollten diese im Veranstaltungsraum platziert werden, um Zweier- oder „Flurgespräche“ während der Veranstaltung weitestgehend zu vermeiden.

d) Kurz vor der eigentlichen Ausschreibung zur Veranstaltung werden alle wesentlichen Informationen zum Kopfverleih online veröffentlicht; insbesondere Hintergrundinformationen zu den drei teilnehmenden Initiativen, die drei Beratungsfragen, aber auch alle nötigen Rahmendaten wie Raum, Zeit sowie der grundsätzliche Ablauf der Veranstaltung.

5.5 Testphase und Dokumentation der Ergebnisse

Um in der Testphase an einzelnen Ideen gezielt und flüssig weiterarbeiten zu können, ist eine zeitnahe Dokumentation (wenige Tage nach der Veranstaltung) erforderlich. Die Form des Fotoprotokolls ist dafür ebenso pragmatisch wie ausreichend. Eine ergänzende Verschriftlichung in Stichworten durch die jeweiligen Moderator/innen ist jedoch empfehlenswert. Auch die Berater/innen sollten die Ergebnisse innerhalb weniger Tage erhalten (z. B. per Mailingliste, in die sich jede/r Berater/in ohne viel Aufwand ein- aber auch wieder austragen kann). Heikle Inhalte wie beispielsweise per-

sonenbezogene Daten (Kontakte/ Adressen/ Unterstützernamen etc.) sollten im Protokoll jedoch geschwärzt und separat an die jeweilige Initiative weitergeleitet werden.

Während der Testphase fragen die Moderator/innen ein bis zwei Mal bei ihrer jeweiligen Initiative den Entwicklungsstand ab und erkundigen sich nach der Zielsetzung für die zweite Veranstaltung. Leitfrage ist hier: „Welcher Lösungsansatz soll tatsächlich umgesetzt werden?“ Darüber hinaus ist eine weitergehende, aktive Begleitung der externen Projekte in dieser Praxisphase sehr empfehlenswert.

6 Nutzen und Leistung des Instrumentes

Zu den aufgestellten Projektzielen wurden folgende konkrete Lösungsansätze erarbeitet:

6.1 Nachhaltige Förderung gemeinwohlorientierter lokaler Projekte

Bereits im ersten Entwicklungsworkshop wurde die Ausrichtung der Förderung auf kleine sozialunternehmerische Initiativen / Projekte aus dem regionalen Nahraum des Unternehmens festgesetzt. Vorschläge und Erstkontakt zu möglichen Projekten wurden über die Kopfverleih-Mitentwickelnden und später über Teilnehmer/innen des Kopfverleihs ermöglicht. Dieses Vorgehen hat sich bewährt. Zusätzlich können auch die teilnehmenden Initiativen andere Organisationen vorschlagen, für die der Kopfverleih geeignet wäre.

Mit der Ausrichtung auf lokale Initiativen können sich die Teilnehmer/innen stärker mit den Projekten identifizieren und ein anderes Problemverständnis entwickeln, da sie z. B. aus dem gleichen Wohnort oder Stadtteil stammen.

Über die Fokussierung auf sozialunternehmerische Initiativen wird den Teilnehmer/innen vermittelt, dass sie sich trotz der kurzen Zeit (2 x 2 Stunden) dennoch wirksam und nachhaltig engagieren, denn anstelle einer einmaligen Spendenaktion oder einem klassischen (ebenfalls einmaligen) „Volunteering-Event“ geht es im Kopfverleih darum, durch die Beratung ein neues Social Startup in der eigenen Region zu entwickeln, das finanziell nachhaltig aufgestellt ist.

6.2 Wissensbasiertes Engagement

Im Kopfverleih erhalten die Engagierten durch die Berater/innenfunktion die Möglichkeit, die eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten in einer offenen, kreativen aber auch persönlichen Atmosphäre zu „zeigen“, während sie sich für ein gemeinwohlorientiertes Projekt einsetzen. Dieses Element stellt unserer Erfahrung nach besonders für solche Personen einen erhöhten Teilnahmeanreiz dar, die sich in einer aktiven Entwicklungsphase (z. B. Nachwuchsführungskräfte, Trainees) befinden oder neu im Unternehmen sind.

Mit dem Einbringen des persönlichen Erfahrungswissens entsteht im Kopfverleih die besondere Möglichkeit, den Teilnehmenden eine direkte Wertschätzung für ihr Engagement zu vermitteln. Dies beginnt bereits in dem Moment, in dem Personen für den Kopfverleih angefragt werden, denn hier werden sie einem / einer Kolleg/in gezielt für diesen Prozess als besonders geeignet ausge-

wählt und um ihren persönlichen Rat in diesem speziellen Fall gebeten. Ihr persönliches Fach- oder Erfahrungswissen wird also im kollegialen Kontext schon durch diesen besonderen Einladungsprozess von Person zu Person wertgeschätzt und anerkannt. Über die offene Beratungsform findet schließlich ebenfalls eine unmittelbare und sichtbare Wertschätzung ihrer Ideen, ihres Feedbacks und/oder Ratschlages statt.

6.3 Ausrichtung auf Führungskräfte

Der Kopfverleih ist auf zwei Veranstaltungen (à zwei Stunden) begrenzt. Mit dieser Begrenzung wird insbesondere Führungskräften ein niedrigschwelliger Einstieg in freiwilliges Engagement ermöglicht, das trotz der zeitlichen Beschränkung wirkungsvoll und effektiv ist. Zudem spricht diese zeitliche Begrenzung auch andere Personengruppen mit hohem Arbeitsvolumen an, die grundsätzliches Interesse an Engagement haben, aber zu wenig Zeit für das typische Ehrenamt oder eine langfristige Verantwortungsübernahme im gesellschaftlichen Engagement.

Alle Kopfverleih-Veranstaltungen finden bewusst zwischen 17 und 19 Uhr – und damit am Rande der Kernarbeitszeit– statt, was eine Teilnahmewahrscheinlichkeit in der Zielgruppe noch erhöht. Auch die gewählte Einladungsform, bei der Führungskräfte andere Führungskräfte über eine persönliche Ansprache rekrutieren, erhöht die Wahrscheinlichkeit, diese Zielgruppe für ein Engagement im Kopfverleih motivieren zu können.

7 Grenzen des Formates

7.1 Das schlanke Setting

Das schlanke Setting ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des Kopfverleihs. Trotzdem liegen in dieser Begrenzung auch die zentralen Nachteile des Formates. Beispielsweise benötigen gerade Social Startups oft eine längerfristige Beratung, die durch das Kopfverleihformat nicht garantiert gegeben ist. Im hier beschriebenen Entwicklungsprojekt konnte dies abgemildert werden, da nach dem Kopfverleih im Konzern ein eigenes Projekt zur Unterstützung der entwickelten Lösungsidee beantragt werden konnte. Jedes weiterführende Projekt muss jedoch grundsätzlich von einem Konzernbeschäftigten beantragt und über die gesamte Dauer begleitet werden.

7.2 Die „richtige“ Fragestellung finden

Als eine der zentralen Herausforderungen im Kopfverleih stellte sich die Entwicklung der richtigen Fragestellung an die Berater/innen heraus. Diese Problem- oder Fragestellung sollte zum einen das Problem der sozialen Initiative so konkret und greifbar machen, dass Lösungsideen dazu entwickelt werden können, zum anderen sollte sie den Berater/innen aber auch vermitteln, dass diese tatsächlich etwas zur Lösung beitragen können. Für Initiativen, die bisher noch nicht mit sozialunternehmerischen Konzepten gearbeitet haben, schien außerdem die grundsätzliche Arbeit an einem klaren Geschäftsmodell herausfordernd zu sein. Unserer Auffassung nach spiegelte sich darin die vielfach kritische gesellschaftliche Grundhaltung in Deutschland gegenüber sozialunternehmerischen Konzepten wider. Diese Herausforderung führte schließlich auch dazu, dass in einigen unserer Prototypen – anders als geplant – nicht ausschließlich sozialunternehmerische Ansätze beraten wurden, sondern auch Initiativen mit rein gemeinwohlorientierten Fragestellungen.

7.3 Statusunterschiede als Herausforderung

Die Erfahrung aus der Anwendung der Prototypen zeigte, dass große Statusunterschiede oder Hierarchien zwischen den Berater/innen auch zu Hemmungen und Zurückhaltung innerhalb der Gruppe führen können. Zum Beispiel: Auszubildende vs. erfahrene Beschäftigte oder auch wenn beispielweise mehrere – hierarchisch unterschiedlich gestellte – Beschäftigte einer Abteilung gleichzeitig am Kopfverleih teilnehmen. Daher wird im Kopfverleih unter anderem auf eine offene Nennung von Position oder Unternehmensbereich (zum Beispiel in der Vorstellungsrunde und auf den Namenskarten) verzichtet.

7.4 Teilnehmer/innen-Fluktuation

Für den Kopfverleih konnten mit Hilfe der besonderen Einladungsform (persönlich weitergereichte „Wandereinladungskarte“, siehe oben) immer ausreichend Beratende (circa 30 Personen) gewonnen werden. Die Teilnahmeverbindlichkeit nahm jedoch im zweiten Veranstaltungsteil jeweils ab, wofür unterschiedliche Faktoren – aber keine allgemeingültige Ursache – identifiziert werden konnten. Vermutlich beeinflusst insbesondere die vierwöchige Testphase die Verbindlichkeit der Teilnahme negativ ("aus dem Auge, aus dem Sinn"). Unsere erste Empfehlung ist daher, die Testphase (experimentell) auf eine bis zwei Wochen zu verkürzen. Damit wirkt der Kopfverleih (trotz seiner Zweiteilung) eher wie eine zusammenhängende Veranstaltung, was zu einer höheren Identifikation der Teilnehmenden mit dem Gesamtprozess führen kann. Bei einer hohen Absagequote kann außerdem durch das gezielte Akquirieren von zusätzlichen Mitarbeiter/innen die Zahl der Beratenden erhöht werden. Bleibt die Gruppengröße trotzdem viel zu klein (weniger als 15 Berater/innen), kann im Notfall auch in einer gemeinsam beratenden Großgruppe (anstatt parallel in kleinen Schwärmen) gearbeitet werden.

8 Entwicklungsmöglichkeiten und erweiterte Anwendungsbereiche für das Instrument

Die Idee, den Kopfverleih auch als grundsätzliches Projekttool in den Abteilungen zu nutzen, lag schon während der Entwicklungsphase schnell auf der Hand. So kann der Kopfverleih beispielsweise bei „Sackgassen-Problemstellungen“ einzelner Teams, aber auch bei der Einbindung von externen Partnern oder Kunden in Entwicklungsprozesse (Innovationsmanagement) sinnvoll eingesetzt werden. Ein weiterer grundsätzlicher Einsatzbereich ist die Führungskräfteentwicklung.

Bereits im Jahr 2011 hat das **orglab** zudem die Herausforderung angenommen, den Kopfverleih als Cross-CSR-Instrument für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) weiterzuentwickeln. Der Kopfverleih kann dementsprechend als übergreifendes gemeinsames Angebot mehrerer KMU einer Region gestartet werden. Eine regionale Organisation (Bürgerstiftung / IHK / Wirtschaftsförderungsgesellschaft) übernimmt dabei die Rahmenorganisation, während die Unternehmen, welche beispielsweise über keine eigene CSR-Abteilung verfügen, einzelne Beschäftigte (die als Berater/innen teilnehmen möchten) für die 2 x 2 Stunden des Kopfverleihs freistellen. Damit unterstützen die Unternehmen gemeinsam drei sozialunternehmerische Initiativen der eigenen Region und können ihren Beschäftigten gleichzeitig – auch ohne eigene CSR-Abteilung – ein innovatives und attraktives Corporate-Volunteering-Format anbieten.

Ein interessantes Anwendungsfeld für die Zukunft ist es zudem, den Kopfverleih mit der universitären Ausbildung zu verbinden und Studierenden über den Kopfverleih praxisnah methodisches Know-how, aber auch Organisationsentwicklungsinhalte und den Ansatz des Social Entrepreneurship zu vermitteln.

9 Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hg.) (2007): Finanzierung von Sozialunternehmern: Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Anheier, H. K. / Schröer, A. / Then, V. (Hg.) (2012): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

BMFSFJ (2009): Monitor Engagement. Ausgabe Nr. 1. Nationaler und internationaler Stand der Engagementforschung. Im Internet unter: http://www.buerger-fuer-buerger.de/index1.htm.

Bornstein, D. (2006): Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Boschee, J. / McClurg, J. (2003): Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. Im Internet unter: http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf.

Braun, G. (Hg.) (2008): Social Entrepreneurship. Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft. Rostock.

Brown, J. / Isaacs, D. / Bürger, S. (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital. München: Hanser Verlag.

Faltin, G. (2008b.): Social Entrepreneurship, Definitionen, Inhalte, Perspektiven. In: Braun, G. (Hg.): Social Entrepreneurship. Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft: Rostock. S. 25-46.

Gensicke, T. / Geiss, S. (Deutschland Bundesministerium für Familie, S., & TNS-Infratest-Sozialforschung) (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland.

Heinze, R. / Schneiders, K. / Grohs, St. (2011): Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat. Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In: Hackenberg, H. /Empter, St. (Hg.) (2011): Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 86-102.

Hackenberg, H. / Empter, St. (Hg.) (2011): Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Harbrecht, A. (2010): Social Entrepreneurship. Gewinn ist Mittel, nicht Zweck: Eine Untersuchung über Entstehung Erscheinungsweisen und Umsetzung. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.

Jähnke, P. / Christmann, G. B. / Balgar, K. (Hg.) (2011): Social Entrepreneurship. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lange, F./ Stark, W. / Stöckmann, K. (2010): Der METALOG als Allianz für Sozial-Innovationen & Social Entrepreneurship. In: Lemken T. / Helfert, M. / Lange F. / Philipps, S. (Hg.) (2010): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung – Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs. Wuppertal. S. 20-30.

Lemken T. / Helfert, M. / Lange F. / Philipps, S. (Hg.) (2010): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs, Wuppertal.

Plattner, H. (2009): Design-Thinking. München: Mi-Fachverlag.

Wissenschaftszentrum Berlin (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Hg.: BMFSFJ. Im Internet unter: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/buergerschaftliches-engagement-bericht-wzb-pdf,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf.

Yunus, M. / Weber, K. (2010): Social Business: Von der Vision zur Tat. München: Hanser.

GESCHÄFTSSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de