



Open Access Repository

[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

## Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmen in Deutschland

Birkhölzer, Karl; Kramer, Ludwig

Preprint / Preprint

Arbeitspapier / working paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Birkhölzer, K., & Kramer, L. (2002). *Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie an der Technischen Universität Berlin. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-340950>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-ND Lizenz (Namensnennung-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-ND Licence (Attribution-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>

**Dr. Karl Birkhölzer, Ludwig Kramer**

**Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen  
Sozialer Unternehmungen in Deutschland**

Berlin, 2002

## 1. Zum Forschungsstand

Das Thema "Dritter Sektor" ist in Deutschland noch weitgehend wissenschaftliches Neuland, um nicht zu sagen Terra incognita. Das hat seine Ursache im wesentlichen darin, dass es zu diesem Thema in Deutschland bis vor wenigen Jahren keine eigenständige Forschungstradition gegeben hat.

So stößt schon der Begriff nicht nur in der Umgangssprache, sondern auch in der wissenschaftlichen Diskussion auf eine Vielfalt von Missverständnissen. Die bekanntesten bestehen in der Verwechslung mit dem auch "tertiärer Sektor" genannten Sektor der Dienstleistungen oder mit dem so genannten "dritten Weg", ein Missverständnis welches nicht zuletzt durch das Konzept eines "third way" in der Politik von New Labour in Großbritannien befördert wurde.

Statt dessen handelt es sich um eine sozialwissenschaftliche Kategorie, die erst auf dem Wege international vergleichender Studien sowohl aus den USA als auch aus dem europäischen Ausland in die deutsche politik- und sozialwissenschaftliche Diskussion Eingang gefunden hat. Hinzu kommt, dass sowohl der amerikanischen wie der europäischen Diskussion kein einheitliches Verständnis des Gegenstands zugrunde liegt. Im Gegenteil erfährt der Begriff je nach den historischen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen durchaus verschiedene Ausprägungen.

Daraus könnte der Schluss gezogen werden, dass es sich beim "Dritten Sektor" letztlich nur um eine importierte bzw. künstlich aufgesetzte Debatte ohne praktische Relevanz für die deutsche Forschungslandschaft und Praxis handelt. Andererseits wäre es kurzfristig anzunehmen, dass der tradierte gesellschafts- und ordnungspolitische Rahmen den europäischen Einigungsprozess, geschweige denn die mit dem Stichwort "Globalisierung" bezeichneten wachsenden internationalen Abhängigkeiten unbeschadet überstehen könnte. Sofern wir in die damit zwangsläufig verbundenen Anpassungsprozesse gestaltend eingreifen wollen, sind die Herstellung von Vergleichbarkeit und Kompatibilität unabdingbare Voraussetzungen.

Insofern ist die Frage nach der Gestalt, dem Charakter und dem Umfang des Dritten Sektors in Deutschland keineswegs rein akademisch, sondern notwendige Grundlage für politische Gestaltungsmaßnahmen nicht zuletzt mit Blick auf die europäische Ebene. Dort haben sich der Begriff des Dritten Sektors, ebenso wie die verwandten Begriffe des Dritten Systems und der Sozialen Ökonomie inzwischen fest etabliert und Eingang gefunden in diverse Gemeinschaftsprogramme und politische Grundsatzserklärungen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, wie z.B. den beschäftigungspolitischen Leitlinien und den Erklärungen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts.

So notwendig es also auf der einen Seite erscheint, eine Vergleichbarkeit auf internationaler Ebene herzustellen, so wird man sich auf der anderen Seite vor einer schematischen Übertragung der Maßstäbe und Messmethoden hüten müssen. Erstens entzieht sich der Gegenstand einer vereinheitlichenden Betrachtungsweise, da Gestalt, Charakter und Umfang des Dritten Sektors in erheblichem Masse von den politischen, kulturellen und nicht zuletzt rechtlichen Rahmenbedingungen abhängig sind. Zweitens können z.B. ein und dieselbe gesellschaftliche Aufgabe, wie z.B. Kindererziehung, sowohl dem Staat, der Privatwirtschaft oder aber einem Dritten Sektor überlassen bleiben. Daraus folgt, dass es sich beim Dritten Sektor nicht um ein statisches Gebilde handelt, sondern einen dynamischen, stets in Veränderung befindlichen sozialen Prozess, der folglich auch nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern nur in Abhängigkeit bzw. Abgrenzung von den anderen "Sektoren" zu bestimmen ist.

Diese Schlussfolgerungen verdanken wir nicht zuletzt dem bisher umfangreichsten international vergleichenden Forschungsprojekt zum Dritten Sektor, dem Johns-Hopkins Non-Profit-Sector Comparative Project (Anheier/Seibel 1990; Anheier et al 1998; Anheier 1999 und 2002; Priller/Zimmer 2001; Salamon/Anheier 1999). Diesem kommt unzweifelhaft das Verdienst zu, vor allem auch auf dessen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung aufmerksam gemacht zu haben. So hatte der Sektor z.B. in den USA nicht nur eine der Automobilindustrie und der chemischen Industrie vergleichbare Größenordnung, sondern auch den relativ höchsten Beschäftigungszuwachs zu verzeichnen. Vergleichbare Befunde ergaben sich auch für andere Länder. Allerdings stellte sich auch sehr bald heraus, dass die

amerikanische Sichtweise, den Dritten Sektor auf die so genannten Non-Profit-Organisationen (NPOs) zu fokussieren, sich nicht ohne weiteres z.B. auf die europäische Situation übertragen ließ.

So hatte sich etwa zeitgleich in der Europäischen Union eine Debatte um die Bedeutung der "Sozialen Ökonomie" entwickelt, die u.a. angeführt von dem internationalen Forschernetzwerk CIRIEC (Defourny/Monzón Campos 1992; Laville 1998) ebenfalls unter dem Begriff des "Dritten Sektors" zusammengefasst wurde. Nun ist aber der in der Europäischen Union eingeführte Begriff der "Sozialen Ökonomie" von der französischen Taxonomie der "économie sociale" abgeleitet, die zwar im Kern viele Übereinstimmungen mit der amerikanischen Sichtweise aufweist, aber keineswegs identisch ist: So werden unter dem Begriff der Sozialen Ökonomie auch erklärte For-Profit-Organisationen wie z.B. die Genossenschaften einbezogen, während der sich als nicht wirtschaftlich handelnd im engeren Sinne verstehende Teil der NPOs unberücksichtigt bleibt.

Die Differenzen erklären sich zum einen aus offenkundig unterschiedlichen Sichtweisen auf den Dritten Sektor, je nachdem ob dieser unter mehr zivilgesellschaftlichen bis philanthropischen oder mehr sozialökonomischen Aspekten betrachtet wird. Inzwischen hat sich jedoch weithin die Erkenntnis durchgesetzt, dass der zivilgesellschaftliche und der sozialökonomische Aspekt unbedingt zusammengehören, wobei sich eine gewisse Konvergenz der Sichtweisen anzudeuten scheint. Ein Lösungsansatz könnte darin bestehen, den Begriff des Dritten Sektors als den umfassenderen anzusehen, der sowohl wirtschaftlich handelnde wie nicht wirtschaftlich handelnde Organisationen umfasst, während der explizit wirtschaftlich handelnde Teil – wie in der Sprachregelung der Europäischen Union bereits angelegt – als "Drittes System" oder "Soziale Ökonomie" anzusprechen wäre.

Die zweite wesentliche Differenz besteht in unterschiedlichen Interpretationen des "Profit"-Begriffs. Umfasst er jegliche Form von Gewinnerzielung oder muss zwischen Überschuss, Gewinn und Profit differenziert werden. So war im deutschen Sprachraum der Begriff der Gemeinnützigkeit traditionell bestimmt von der Abwesenheit jeglicher Gewinnerzielungsabsicht. In der Praxis war diese Stringenz allerdings nicht durchzuhalten, so dass inzwischen davon gesprochen wird, dass die Gewinnerzie-

lungensabsicht nicht vorherrschend sein dürfe, wodurch eine klare Abgrenzung nicht gerade erleichtert wird. In den angelsächsischen Ländern stößt diese Sichtweise auf völliges Unverständnis. Dort werden gemeinnützige Organisationen nicht daran gemessen, ob sie Gewinne erzielen wollen, was für eher selbstverständlich gehalten wird, sondern wofür sie verwendet werden, d.h. ob sie privat angeeignet oder in soziale bzw. gemeinwesenorientierte Zwecke investiert werden.

Auch in dieser Frage scheint sich, zumindest auf europäischer Ebene, ein gemeinsames Verständnis sozialwirtschaftlichen Handelns als "not-for-private-profit-distributing" durchzusetzen. Dies ist nicht zuletzt das Ergebnis einer Reihe transnationaler Forschungsprojekte zu Theorie und Praxis der "Sozialen Unternehmungen" im Umkreis verschiedener europäischer Netzwerke, wie z.B. des EMES-Netzwerks (The Emergence of the Social Enterprise, vgl. Borzaga/Defourny 2001) und des Europäischen Netzwerks für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung (EURONET, vgl. Birkhölzer/Lorenz 1997a, 1997b, 1997c, 2001c, 2001d; Birkhölzer et al 1998, 1999, 2001f; Stiftung Bauhaus Dessau 1996; Technologie-Netzwerk Berlin e.V. 1997, 2001).

In Deutschland sind sowohl die amerikanische wie die europäische Debatte bis auf wenige Ausnahmen kaum rezipiert worden. Allerdings weist die deutsche Situation eine Reihe von Besonderheiten auf, die eine Übertragung der entsprechenden Ansätze erheblich erschweren: So sind z.B. die deutschen Wohlfahrtsorganisationen, anders als vergleichbare "Charitable Welfare Organisations" in anderen Ländern, in hohem Maß politisch wie finanziell in das staatliche Wohlfahrtssystem integriert, was ihre Zuordnung zu einem Dritten Sektor in Zweifel zieht, weshalb sich auch viele entsprechende Organisationen von dieser Debatte nicht unbedingt angesprochen fühlen. Gleichwohl gibt es im Bereich der Wohlfahrtsorganisationen zweifellos neue Entwicklungen, die als soziale Unternehmensformen anzusprechen sind.

Andererseits fühlen sich z.B. die traditionellen deutschen Genossenschaftsorganisationen vom französischen Modell der "économie sociale" nicht angesprochen, sondern sehen sich selbst eher als Teil der allgemeinen Privatwirtschaft und damit des Ersten Sektors. Statt dessen wurde der Begriff der "Sozialwirtschaft" schon eher mit der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaftsbewegung (Loesch 1979; Flieger 1984;

Novy/Mersmann 1991) assoziiert. Nicht zuletzt deren Zusammenbruch unter skandalösen Umständen hat der Sozialwirtschaft in Deutschland ein negatives Image eingetragen. Andererseits haben die so genannten neuen sozialen Bewegungen den Gedanken des solidarischen Wirtschaftens wiederbelebt und eine Vielfalt neuer sozialer Unternehmensformen hervorgebracht, die zum Teil an die traditionelle Genossenschaftsbewegung anknüpfen, sich aber zum überwiegenden Teil anderer Rechts- bzw. Gesellschaftsformen bedienen.

Aus allem folgt, dass sich eine Untersuchung zur Gestalt, zum Charakter und zum Umfang des Dritten Sektors in Deutschland weder am Konzept der NPOs, noch dem der CMAF (Coopérations, Mutualités, Associations et Fondations) orientieren kann. Da ähnliche Probleme auch in anderen europäischen Ländern aufgetreten sind, verstärkt sich die Einsicht, dass der Dritte Sektor generell nicht allein entlang institutioneller Abgrenzungen oder Rechtsformen bestimmt werden kann. Vielmehr wäre die Bestimmung weiterer operationalisierbarer Kriterien erforderlich, die unabhängig von kulturellen, politischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen anwendbar sind. Obwohl es dazu im Rahmen des EU-Programms "Third System and Employment" (Birkhölzer 2000c, 2001a; Campbell 1999a, 1999b) einige Vorarbeiten gegeben hat, besteht darüber derzeit europaweit kein Konsens. Dennoch können die im Rahmen dieses Projektes entwickelten Kriterien als vorläufige Orientierung dienen:

1. Es handelt sich um Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern (zivilgesellschaftlicher Aspekt).
2. Sie kennzeichnet ein gemeinschaftliches Handeln zur Erreichung sozialer bzw. gemeinwesenbezogener Zwecke (sozialökonomischer Aspekt).
3. Ihr wirtschaftliches Handeln ist dem sozialen oder gemeinwesenbezogenen Zweck untergeordnet und folgt dem Prinzip des "not-for private-profit-distributing".

Dabei folgen wir der bereits erwähnten begrifflichen Differenzierung, wonach der "Dritte Sektor" als umfassenderer Begriff, einschließlich der nichtwirtschaftlich handelnden Organisationen, während mit den Begriffen "Drittes System", "Soziale Öko-

nomie" und "Soziale Unternehmungen" nur der explizit wirtschaftlich handelnde Teil angesprochen werden soll.

## **2. Vorgehensweise und Arbeitsergebnisse**

Die Arbeit des Teilprojektes gliederte sich in zwei größere Abschnitte:

- die Bestandsaufnahme und Klassifizierung sozialer Unternehmensformen in Deutschland und
- die Durchführung von Fallstudien zu innovativen Arbeits- und Unternehmensformen in entsprechend der Klassifizierung ausgewählten Sozialen Unternehmungen.

Dabei wurde von folgender Arbeitsdefinition des Gegenstandes ausgegangen:

Soziale Unternehmen zeichnen sich aus durch

- wirtschaftliches Handeln zur Erreichung sozialer (bzw. gemeinwesenbezogener) Zwecke,
- not-for-private-profit (-distributing),
- zum Wohle bestimmter Zielgruppen oder Gemeinwesen,
- auf der Basis wechselseitiger Kooperation.

Daraus ergibt sich eine Abgrenzung gegenüber privaten, gewinnorientierten Unternehmungen einerseits und öffentlich-rechtlich verfassten Unternehmungen bzw. Dienstleistungen andererseits.

Dahinter verbirgt sich die grundlegende Arbeitshypothese, dass sich aus der Kombination von zivilgesellschaftlichem Engagement einerseits und wirtschaftlich rationalem Handeln andererseits eine neue Unternehmenskultur entwickelt, für die es zur Zeit keinen geeigneten ordnungspolitischen Rahmen gibt.

Ausgehend von der Beobachtung, dass die Entstehung sozialer Unternehmungen eng mit Prozessen des gesellschaftlichen, einschließlich des ökonomischen und technischen Wandels verknüpft ist, haben wir eine Klassifizierung idealtypischer



sozialer Unternehmensformen vorgenommen, die sich an deren Entstehungsgeschichte und den dazugehörigen "Bewegungsmilieus" orientiert:

- Genossenschaftsbewegung,
- Wohlfahrtsorganisationen,
- Stiftungen,
- ideelle Vereinigungen,
- Integrationsunternehmungen benachteiligter Gruppen,
- Freiwilligendienste bzw. –agenturen,
- Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung,
- Selbsthilfebewegung,
- Soziokulturelle Zentren,
- Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften,
- Tauschsysteme auf Gegenseitigkeit,
- Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen.

Daraus leitet sich eine grobe Unterscheidung in eine ältere und eine jüngere sozialwirtschaftliche Bewegung ab, wobei letztere einer Vielfalt neuer sozialer Bewegungen entstammt.

Aufgrund dieser Situation ist die Datenlage insgesamt höchst unbefriedigend. Nach Schätzungen der Europäischen Union umfasst der Sektor in Europa ca. 8,6 Mio. Vollzeitarbeitsplätze, davon in Deutschland zwischen 1,4 und 1,6 Mio. Allerdings sind diese Angaben mit äußerster Vorsicht zu genießen, da in den einzelnen Ländern höchst unterschiedliche Bestimmungen des Gegenstands vorherrschen und Soziale Unternehmungen in vielen Ländern, z.B. auch in Deutschland, aufgrund mangelnder Definitionen bzw. Abgrenzung der Begriffe gegenwärtig nicht adäquat erfasst werden können.

Dennoch kommen alle Untersuchungen übereinstimmend zu der Ansicht, dass das Beschäftigungspotential Sozialer Unternehmungen bei weitem nicht ausgeschöpft ist, sondern von einer Vielzahl hemmender Faktoren in seiner Entwicklung behindert wird.

Da sich Soziale Unternehmungen sowohl in ihre Entstehungsgeschichte als auch in ihren Zielsetzungen erheblich von anderen Unternehmensformen unterscheiden, er-

gibt sich als zweite grundlegende Arbeitshypothese, dass Soziale Unternehmungen andere und innovative Formen der Arbeits- bzw. Unternehmensgestaltung entwickeln:

- Sie entstehen als Ergebnis eines zivilgesellschaftlichen und solidarischen Engagements von BürgerInnen aufgrund eines oder mehrerer als kritikwürdig oder unerträglich empfundener Mängel in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen.
- Waren dies in der Vergangenheit eher Mängel im Bereich der sozialen und kulturellen Dienstleistungen, so sind in den vergangenen Dekaden v.a. auch ökologische Problemstellungen, die Folgen der Arbeitslosigkeit und regionaler Ungleichentwicklungen , wie z.B. die Entstehung von Problemquartieren und Krisenregionen hinzugekommen.
- Sie sind deshalb überwiegend ortsgebunden bzw. in Ihrer Zielsetzung wie in ihrem Angebot auf die lokalen bzw. regionalen Märkte orientiert.
- Dabei sind v.a. zwei Entwicklungshemmnisse zu überwinden: auf der Nachfrageseite der Mangel an Kaufkraft bei den betroffenen Gruppen bzw. Gebieten, sowie auf der Angebotsseite der Mangel an Eigenkapital bzw. Zugang zu Ressourcen.
- Sie kennzeichnet deshalb ein spezifischer Finanzierungsmix aus wirtschaftlicher Tätigkeit am Markt, aus öffentlichen Mitteln, vorwiegend über Leistungsverträge und aus zusätzlichen Investitionen von entweder Arbeitszeit oder Geld durch Dritte, wie z.B. Eigenarbeit, Nachbarschaftshilfe, Zeit- und Ressourcentausch, soziale Dividende, Ehrenamt, Spenden und Sponsoring.
- Sie sind in hohem Maße von der Motivation und dem Engagement ihrer MitarbeiterInnen abhängig, was sich nicht zuletzt in einem hohen Maß innerbetrieblicher Demokratie ausdrückt.

- Insgesamt spielt die Entwicklung und der Einsatz von Sozialem Kapital – nicht zuletzt zur Kompensation von mangelnder Ausstattung mit physischem Kapital oder Finanzkapital – eine herausragende Rolle.
- Das betrifft insbesondere die Bedeutung von Vertrauen, sowohl zwischen den MitarbeiterInnen untereinander als auch zwischen diesen und der Geschäftsführung, sowie als Geschäftsgrundlage in den Beziehungen zu Klienten, Kunden, öffentlichen Einrichtungen und anderen lokalen Akteuren.
- Sie beruhen auf einer gemeinschaftlichen Organisationsform, die eine Vielzahl von Akteuren einbezieht, nach dem Prinzip des "Stakeholder-Value", welches auch spezifische Formen eines "sozialen Marketings" und eines anderen Leistungsbewertungs- und Bilanzierungsverfahrens, des sogenannten "Social Auditing" einschließt.

Soziale Unternehmungen sind in der Praxis aus unserem Wirtschafts- und Sozialsystem nicht mehr wegzudenken. Gleichwohl fehlt es an geeigneten Rahmenbedingungen für die Entfaltung einer spezifischen Sozialen Unternehmenskultur: Dies betrifft v.a. den Mangel an Akzeptanz, das Fehlen geeigneter Rechtsnormen, adäquater Förderstrukturen und nicht zuletzt von entsprechenden Qualifizierungsangeboten.

### **3. Forschungsbedarf und Handlungsempfehlungen**

#### **Zusammenfassung:**

Bei einem Vergleich der Ergebnisse unserer Teilprojekte ergeben sich für den künftigen Forschungs- und Handlungsbedarf **drei Forschungsschwerpunkte:**

1. Erfassung und quantitative Analyse der Dritten Sektors
2. Analyse der Schnittstellen zum Ersten und Zweiten Sektor und
3. Innovative Arbeits- und Unternehmensgestaltung im Dritten Sektor

Darüber hinaus haben sich 5 **Querschnittsaufgaben** herausgestellt, die in jedem der Forschungsschwerpunkte zu verfolgen wären:

1. die europäische Dimension bzw. der Dritte Sektor im Rahmen des europäischen Einigungsprozesses,
2. Begriffsklärungen und Abgrenzungen, einschließlich einer Systematik operationalisierbarer Kriterien auf wissenschaftlicher Grundlage,
3. Wandel im Arbeitsverständnis und den Arbeitsbeziehungen,
4. Bedeutung und Gestaltung der Rahmenbedingungen,
5. Bedeutung von intermediären Strukturen für Beratung, Unterstützung, Qualifizierung, Finanzdienstleistungen, etc.

### **Forschungsschwerpunkt 3:**

#### **Innovative Arbeits- und Unternehmensgestaltung im Dritten Sektor**

1. Vergleichende Studien zur Sozialen Unternehmenskultur auf europäischer Ebene

Die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur im Dritten Sektor ist von ihrem Beginn an ein gesamteuropäisches Phänomen: Mit der bereits vollzogenen Wirtschafts- und Währungsunion in Teilen Westeuropas und der bevorstehenden Ost-Erweiterung werden zwangsläufig auch Fragen nach der Gestalt einer künftigen Sozialunion bzw. einer Beteiligung der Bürger auf politischer Ebene aufgeworfen, wobei ebenfalls zwangsläufig die hergebrachten nationalen Wirtschafts- und Sozialstrukturen in Frage gestellt werden. Das betrifft in Deutschland in besonderem Maße die Struktur der Daseinsvorsorge, insbesondere der sozialen Sicherungssysteme sowie der Wohlfahrtsorganisationen und ihrem Verhältnis zu öffentlichen wie privaten Dienstleistungen. Da also im Zuge der proklamierten Freizügigkeit von Menschen und Meinungen Veränderungen und Angleichungen in den nationalen Systemen unausweichlich sind, kommt der Entwicklung einer wahrhaft europäischen sozialen Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu. So haben sich in den vergangenen 10 bis 20 Jahren nicht nur in vielen europäischen

Ländern, zum Teil aufbauend auf einer älteren sozialwirtschaftlichen Bewegung wie in den romanischen und skandinavischen Ländern, zum Teil auch ausgehend von neuen sozialen Bewegungen wie in den angelsächsischen Ländern und Mitteleuropa eine Vielzahl neuer sozialer Unternehmensformen etabliert, sondern auch die Neugründungen selbst waren in vielfältiger Weise von Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern und einem entsprechenden Erfahrungsaustausch auf europäischer Ebene beeinflusst (Birkhölzer/Lorenz 1997a, 1997b; Birkhölzer et al 1998, 1999; GIB 1995; Grove et al 1998; Mannila 1996; Molloy et al 1999; Pearce 1993; Westerdahl/Westlund 1998). So sind diese Neugründungen auch bereits auf vielfältige Weise untereinander vernetzt, und zwar unabhängig davon, ob die jeweiligen nationalen Regierungen solche Strukturen fördern oder nicht. Hier hat insbesondere die Bundesrepublik Deutschland großen Nachholbedarf. Dabei kann sich die dringend erforderliche Diskussion auf nationaler Ebene nicht mehr auf die nationale Sichtweise beschränken, sondern wird von vornherein eine europäische Dimension annehmen müssen.

Dabei stellen sich folgende Aufgaben im einzelnen:

- 1.1 Zum einen sind die Entwicklungen in der sozialen Unternehmenskultur in den anderen europäischen Ländern sorgfältig zu studieren, zu evaluieren und für die deutsche Diskussion aufzubereiten.
- 1.2 Zum anderen sind die Entwicklungen in Deutschland auf ihre Kompatibilität bzw. Europatauglichkeit zu überprüfen und ggf. Vorschläge zur Anpassung auszuarbeiten.
- 1.3 Zum dritten sind die Förderpolitiken und Programme der europäischen Institutionen selbst aus der Sicht der Entwicklungen in der deutschen Unternehmenskultur kritisch zu begleiten sowie eigene Vorschläge und Konzepte in deren Weiterentwicklung einzubringen.

Letzteres betrifft nicht nur die aktuellen Programme zur Förderung von Beschäftigung auf der lokalen Ebene, zur Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung und zum lokalen

sozialen Kapital, sondern insbesondere auch die Entwicklung einer europäischen Forschungslandschaft im Rahmen des 6. Forschungsrahmenprogramms.

## 2. Systematische Studien zu Begriff und Abgrenzung Sozialer Unternehmen:

Eines der wichtigsten Ergebnisse unserer Bestandsaufnahme sozialer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ist ihre Zersplitterung in verschiedene Bewegungsmilieus, die zwar untereinander hochgradig vernetzt sind, aber szenenübergreifend kaum zueinander in Beziehung treten oder über ein gemeinsames Selbstverständnis verfügen. Das hat unter anderem zur Folge, dass in den verschiedenen Milieus unter den gleichen Begriffen höchst Unterschiedliches verstanden wird, was die vergleichende Evaluierung z.B. von nationalen wie europäischen Förderprogrammen höchst beschwerlich macht, wenn nicht verunmöglicht.

Das betrifft in besonderem Maße Begriff und Konzept der "Sozialen Unternehmung". Obwohl der Begriff sich europaweit durchgesetzt hat, ist der Begriff in Deutschland noch wenig verbreitet und konkurriert mit vergleichbaren Wortschöpfungen des 2. Arbeitsmarktes in verschiedenen Bundesländern (wie z.B. Arbeitsförderbetriebe, soziale Wirtschaftsbetriebe etc.). Daraus ergeben sich folgende Aufgaben im einzelnen:

- 2.1 Zum einen bedarf es einer Systematisierung und gegenseitigen Abgrenzung der unterschiedlichen in Gebrauch befindlichen Begrifflichkeiten auf nationaler wie internationaler Ebene.
- 2.2 Zum anderen bedarf es der Ermittlung und Validierung operationalisierbarer Kriterien zur Identifizierung und Abgrenzung sozialer Unternehmungen, sowohl für quantitative als auch für qualitative Analysen.
- 2.3 Dazu bedarf es drittens eines bewegungsmilieu-übergreifenden Vergleichs hinsichtlich der zugrundeliegenden Wertvorstellungen, Zielsetzungen und Handlungsstrategien.

Letzteres ist zweifellos nicht allein durch wissenschaftlich-analytische Arbeit zu bewerkstelligen, sondern bedarf dialogorientierter und kommunikativer Arbeitsformen (Foren, Symposien etc). Längerfristiges Ziel dieser Bemühungen wäre die Entwicklung einer konsensfähigen Theorie des 3. Sektors.

### 3. Empirische Untersuchungen zur Arbeitsgestaltung in Sozialen Unternehmungen

Unsere Fallstudien haben die Annahme bestätigt, dass sich soziale Unternehmungen von anderen Unternehmensformen nicht durch das Was, sondern das Wie, d.h. die Art und Weise des Wirtschaftens unterscheiden. Damit sind Veränderungen im Arbeitsverständnis und den Arbeitsbeziehungen verbunden, die von erheblicher arbeitsmarkt-, beschäftigungs- und gesellschaftspolitischer Bedeutung sind. Dabei handelt es sich um innovative Gestaltungsansätze, die über den Dritten Sektor hinaus auch für andere Wirtschafts- und Unternehmensformen beispielhaft sein können.

Im einzelnen betrachten wir folgende Aufgabenstellungen als vorrangig:

#### 3.1 Soziale Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement:

Wie die Ergebnisse der Enquete-Kommission zeigen, befindet sich das bürgerschaftliche Engagement in einem Prozess der Um- bzw. Neuorientierung. Obwohl Soziale Unternehmen nachweislich als Ergebnis eines solidarischen Engagements von Bürgern bzw. Bürgerinnen entstehen, wird ihr Charakter bzw. ihre Rolle in der Zivilgesellschaft noch zuwenig beachtet. So entwickeln sich z.B. in Sozialen Unternehmen neue Rollen und Funktionen für bürgerschaftliches Engagement, die über das klassische Ehrenamt bzw. die Freiwilligenarbeit weit hinausgehen. Dabei ist insbesondere zu untersuchen, ob bzw. in welcher Weise dazu ein spezifisch zivilgesellschaftlicher Arbeitsbegriff zum Ausdruck kommt und/oder sich in veränderten Arbeitsbeziehungen niederschlägt. Das betrifft nicht zuletzt das Verhältnis zu bzw. die Kombination von bezahlter und unbezahlter Arbeit.

### 3.2 Betriebswirtschaftslehre für Soziale Unternehmungen:

Soziale Unternehmungen verfolgen, insbesondere in Fragen

- des Personalmanagements,
- der Mitbestimmung,
- des Arbeitskräfteeinsatzes und
- des Marketings

eigene betriebliche Strategien.

Das bei den Akteuren inzwischen reichlich vorhandene Erfahrungswissen ist bislang jedoch weder systematisiert oder evaluiert, noch in einer Form aufbereitet, die als Grundlage entsprechender innerbetrieblicher Weiterbildung oder formeller Ausbildungsgänge in Schulen und Hochschulen dienen könnte.

### 3.3 Soziales Kapital in Sozialen Unternehmungen:

Das Thema Soziales Kapital ist derzeit fast ausschließlich beschränkt auf den politik- bzw. sozialwissenschaftlichen Diskurs. Seine ökonomische Bedeutung als "Kapital", d.h. als Ressource bzw. Produktivkraft im Alltag unternehmerischen Handelns wird bislang kaum beachtet. Soziale Unternehmungen sind für entsprechende empirische Untersuchungen in besonderem Maße geeignet, da sie – wie gesagt – in hohem Maße von der Pflege und dem Einsatz Sozialen Kapitals abhängig sind.

Dabei sind mehrere Ebenen zu unterscheiden:

Zum einen geht es um die Frage, in welcher Weise Soziale Unternehmungen vom Vorhandensein Sozialen Kapitals in den sie umgebenden Gemeinwesen abhängig sind bzw. in welcher Weise sie dieses Soziale Kapital zum Aufbau und Betrieb ihrer Unternehmungen einsetzen.

Zum anderen geht es aber auch um die Frage, in welcher Weise Soziale Unternehmungen selbst Soziales Kapital hervorbringen und in die sie umgebenden Gemeinwesen hineintragen.



Darüber hinaus ist es von Interesse zu erkunden, in welcher Weise durch das Zusammenwirken Sozialer Unternehmungen in einem "Dritten System" bzw. in Partnerschaften mit den anderen Akteuren in der lokalen Ökonomie das lokale Soziale Kapital gestärkt und vermehrt werden kann.

#### 3.4 Entwicklung und Erprobung eines modellhaften Sozialaudit-Verfahrens:

In den angelsächsischen Ländern werden schon seit einigen Jahren sogenannte "Social Auditing"-Verfahren sowohl in Unternehmungen des Dritten Sektors, als auch des ersten Sektors eingeführt und zertifiziert. In Deutschland gibt es bislang noch kaum praktische Erfahrungen mit diesem Instrument, obwohl die Notwendigkeit eines anderen Leistungsbewertungs- und bilanzierungsverfahrens für Soziale Unternehmen von den entsprechenden Akteuren allgemein anerkannt wird. Dazu wäre ein an die deutschen Verhältnisse angepasstes Modellprojekt zu entwickeln und praktisch zu erproben. Mittelfristig wäre an die Einführung eines Zertifizierungssystems zu denken, das allerdings mit den schon vorhandenen Systemen auf internationaler Ebene abgestimmt sein müsste.

#### 4. Begleitforschung zur Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen und intermediärer Strukturen:

In den Begleitforschungsprogrammen zur Sozialen Ökonomie bzw. zum Dritten Sektor auf europäischer Ebene ist immer wieder auf folgenden Widerspruch hingewiesen worden: Zum einen wird deren besondere Eignung sowohl bei der Integration sozial ausgegrenzter Personengruppen als auch bei der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze hervorgehoben, zum anderen wird darauf verwiesen, dass das entsprechende Potential aufgrund einer Vielfalt hemmender Faktoren nicht wirklich ausgeschöpft werden könne. Als Ursache wird auf das Fehlen eines geeigneten ordnungspolitischen Rahmens, entsprechend angepasster Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie Förderinstrumentarien verwiesen.

Allerdings ist die Frage, wie denn ein solcher Rahmen positiv zu bestimmen wäre, noch völlig offen und bedarf vorbereitender sowie begleitender Untersuchungen auf folgenden Gebieten:

#### 4.1 Reform des Gemeinnützigkeitsrechts:

Es beruht in der Bundesrepublik Deutschland im Grundsatz auf einer institutionellen Trennung von wirtschaftlichem und sozialem Handeln. Die Kombination von Wirtschaftlichkeit und Gemeinnützigkeit wird eher als Ausnahme betrachtet und unterliegt erheblichen Einschränkungen. Insbesondere die so genannte Positivliste der als gemeinnützig anerkannten Tätigkeiten ist nicht mehr zeitgemäß, nachdem sich die Tätigkeitsfelder im Dritten Sektor bzw. in der Sozialen Ökonomie weit darüber hinaus entwickelt haben. Zu fragen ist folglich, wie das Verhältnis von Wirtschaftlichkeit und Gemeinnützigkeit den entsprechenden Veränderungen in der Praxis folgend und zeitgemäß neu bestimmt werden kann, bzw. wie das Prinzip des "Not-for-Private-Profit-Distributing" bei der Bestimmung und Prüfung der Gemeinnützigkeit umgesetzt werden kann.

#### 4.2 Eigene Rechtsform für Soziale Unternehmen:

Die Entwicklung einer eigenen Rechtsform für Soziale Unternehmen ergibt sich möglicherweise ohnehin als Notwendigkeit aus der Reform des Gemeinnützigkeitsrechts. Darüber hinaus handelt es sich nach unserer Ansicht ebenfalls um eine Notwendigkeit, wenn das Potential Sozialer Unternehmungen voll zur Entfaltung kommen soll. Vorbilder gibt es bereits in Belgien und Italien, sowie neuerdings in Frankreich, wobei sich zumindest für Belgien und Italien nachweisen lässt, dass die Zahl der Unternehmensgründungen und mit ihr die Zahl der Arbeitsplätze in diesem Bereich nach der Schaffung entsprechender gesetzlicher Grundlagen sprunghaft angestiegen ist. Zu untersuchen ist folglich, ob bzw. in welcher Weise die rechtlichen Regelungen für Soziale Unternehmungen aus den genannten Ländern auf die Bundesrepublik Deutschland übertragen werden könnten oder ob eine einheitliche europaweit anwendbare

Regelung gefunden werden kann, wie es derzeit mit der Verabschiedung eines europäischen Genossenschaftsrechts teilweise versucht wird.

#### 4.3 Best Practice im Bereich intermediärer Strukturen:

Der Dritte Sektor und insbesondere die ihn tragenden Sozialen Unternehmungen benötigen – wie die übrigen Wirtschaftssektoren auch – adäquate Dienstleistungen auf intermediärer Ebene. Spezialisierte Dienstleistungen sind im Prinzip zwar reichlich vorhanden, aber für soziale Unternehmen oft wenig geeignet, da sie auf deren spezifische Bedürfnisse nicht eingerichtet sind. Das betrifft vor allem die Bereiche

- Beratung und Begleitung bei der Unternehmensgründung (insb. bei kollektiven Existenzgründungen),
- Beratung und Begleitung in betriebswirtschaftlichen Fragen (Soziales Management, Marketing, Auditing, Produktion und Reproduktion Sozialen Kapitals),
- Aus- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen (Kompetenzzentren für Soziale Ökonomie),
- Finanzdienstleistungen (lokale Entwicklungsfonds, Bürgerstiftungen, Tauschsysteme, Social und Community Banking).

Dabei wäre – zumindest im gegenwärtigen Stadium – eine ausdifferenzierte fachliche Spezialisierung eher kontraproduktiv. Zu bevorzugen wäre ein integrativer Ansatz in Form von auf die Bedürfnisse bestimmter Gebiete oder Gemeinwesen spezialisierter Entwicklungsagenturen. (Vgl. die Empfehlungen des Innovationsforums Soziale Unternehmen / Quartiersmanagement, in: Technologie-Netzwerk Berlin 2002).

Für Forschung und Entwicklung stellen sich dabei folgende Aufgaben:

- Begleitung und Evaluierung von Modellprojekten, sowie
- Benchmarking und Best-Practice-Analysen bestehender Entwicklungsagenturen, einschließlich ausländischer Erfahrungen.

## **Literatur, auf die im Text verwiesen wird:**

Anheier, H.; Seibel, W. (Hrsg.) (1990): The Third Sector: Comparative Studies of Non-Profit Organisations. Berlin / NewYork

Anheier, H.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (Hrsg.) (1998): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin

Anheier, H. (1999): Der Dritte Sektor in Europa. 5 Thesen. London School of Economics, hektogr. Ms.

Anheier, H. (2002): Dritter Sektor. Ehrenamt und Zivilgesellschaft in Deutschland. Thesen zum Stand der Forschung aus internationaler Sicht, in: Kistler, E.; Noll, H.-H.; Priller, E. (Hrsg.), Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. 2. Aufl. Berlin, S. 145 ff.

Birkhölzer, K. (1991): Exploration und Evaluierung lokaler Strategien in Krisenregionen. Berichtsreihe IFP Lokale Ökonomie 2. Berlin

Birkhölzer, K. (1994): Lokale Ökonomie. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Ein internationales Symposium, Berlin

Birkhölzer, K. (1994a): Sozialer Zusammenhalt, Gemeinwesen- und Umweltentwicklung. In: Entwicklungsdilemmata in Berlin und Ostdeutschland. (Veröffentlichungsreihe des IFP Lokale Ökonomie) 17. Berlin, S. 21-30

Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (1997a): Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und soziale Unternehmen. Berlin

Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (1997b): Der Beitrag Sozialer Unternehmen zur Arbeitsbeschaffung: Der Bereich personenbezogener Dienstleistungen. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 28) Berlin

Birkhölzer, K. u.a. (1997c): Grundwerte und Strukturen Sozialer Unternehmungen in Westeuropa. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 29d) Berlin

Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (1998): Integration ins Erwerbsleben durch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Region Berlin-Brandenburg. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 27) Berlin

Birkhölzer, K. (1998): Der Beitrag sozialer Unternehmen zur ökonomischen Gemeinwesenentwicklung in 6 europäischen Ländern. Berichte aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden und Spanien. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 30d) Berlin

Birkhölzer, K. u.a. (1999): Das Beschäftigungspotential Sozialer Unternehmen in 6 EU-Mitgliedsstaaten. Forschungsbericht. (Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 31d) Berlin

Birkhölzer, K. (2000a): Drittes System und Beschäftigung - der Beitrag Sozialer Unternehmen zum sozialen Zusammenhalt. In: Evangelische Akademie Mülheim an der Ruhr (Hrsg.): Begegnungen 3/99, Tagungsdokumentation. Mülheim

Birkhölzer, K. (2000b): Formen und Reichweite lokaler Ökonomien. In: Harald Ihmig (Hrsg.): Wochenmarkt und Weltmarkt. Kommunale Alternativen zum globalen Kapital. Bielefeld, S. 56-64

- Birkhölzer, K. (2000c): Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung, in: Sozialistisches Büro (Hrsg.): Widersprüche, Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Heft 75. Bielefeld, S. 71-88
- Birkhölzer, K. (2001): Soziales Kapital und lokale Entwicklung – ein Forschungsbericht. In: brand aktuell, 6/2001, S. 12-13
- Birkhölzer, K. (2001a): Das Dritte System als innovative Kraft. Versuch einer Funktionsbestimmung. In: Heß, D.; Schrick, G. (Hrsg.): Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster, S. 16-30
- Birkhölzer, K. (2001b): Globalisierung und die Chancen einer alternativen lokalen Ökonomie. In: Globalisierung als Schicksal? Zum Verhältnis von globalisiertem Markt und Demokratie. Dokumentation. Hrsg. v. Evangelische Akademie, Mülheim / Ruhr, S. 56-61
- Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (2001c): Grassroots local partnerships in the Federal Republic of Germany: Instruments for social inclusion and economic interaction? In: Geddes, M.; Benington, J. (Eds.): Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union. New forms of local social governance? London and New York 2001, S. 92-110
- Birkhölzer, K.; Lorenz, G. (2001d): Germany: Work Integration through Employment and Training Companies in Berlin and its Surrounding Region. In: Spear, R. et al. (eds.): Tackling Social Exclusion in Europe. The contribution of the Social Economy. Aldershot 2001, S. 145-179
- Birkhölzer, K.; Lorenz G.; Schillat, M. (2001e): Beschäftigung, Familie und Gemeinwesenaktivitäten: Eine neue Balance für Frauen und Männer? Report über haushaltsnahe Dienstleistungen in Deutschland. Veröffentlichungsreihe Lokale Ökonomie, Nr. 34. Berlin
- Birkhölzer, K.; Lorenz G.; Schillat, M. (2001f): Lokale Partnerschaften. Wirkungsweise und Wirksamkeit sektorübergreifender und multidimensionaler Bündnisse zur Förderung sozialer Kohäsion. Veröffentlichungsreihe Lokale Ökonomie, Nr. 35. Berlin
- Borzaga, C.; Defourny, J. (2001): The Emergence of Social Enterprise. Andover
- Campbell, M. (1999a): The Third System. Employment and Local Development. Leeds
- Campbell, M. (1999b): Entwicklung und Beschäftigung im Dritten System. Zusammenfassung : In: Europäische Kommission, Generaldirektion Arbeit und Soziales : Pilotaktion "Drittes System und Beschäftigung". Brüssel
- Defourny, J.; Monzón Campos, J. (eds.) (1992): Économie sociale / The Third Sector. Brüssel
- Flieger, B. (Hrsg.) (1984): Produktiv-Genossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. München
- Grove, B.; Freudenberg, M.; Harding, A.; O'Flynn, D. (1998): The Social Firm Handbook. New directions in the employment, rehabilitation and integration of people with mental health problems. Bristol
- Laville, J.-L.; Nyssens, M. (2001): Les services sociaux entre associations. Paris
- Loesch, A. v. (1979): Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften. Entstehungen - Funktionen - Probleme. Köln

Lorenz, G. (1995): Zur Konzeption einer Socially Useful Economy. Egelsbach, Frankfurt am Main, St. Peter Port

Mannila, S. (1996): Social firms in Europe. Helsinki

Molloy, A.; McFeely, C.; Connolly, E. (1999): Building a Social Economy for the Millenium. Derry

Novy, K.; Mersmann A. (1991): Gewerkschaften. Genossenschaften. Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance? Köln

Pearce, J. (1993): At the Heart of the Community Economy. Community Enterprise in a Changing World. London

Priller, E.; Zimmer, A. (1999): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Abschlußbericht des Projektes 'Arbeitsplatzressourcen im Nonprofit-Sektor'. Münster, Berlin

Priller, E.; Zimmer, A. (Hrsg.) (2001): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat. Berlin

Priller, E.; Zimmer, A. (2001): Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Gütersloh

Stiftung Bauhaus Dessau; Europäisches Netzwerk für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung (Hrsg.) (1996): Wirtschaft von Unten - People's Economy. Beiträge für eine Soziale Ökonomie in Europa. Dessau

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.) (1997): Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und soziale Unternehmen. Erfahrungen, Instrumentarien und Empfehlungen. Berlin

Technologie-Netzwerk Berlin e.V.; European Network for Economic Self-Help and Local Development (Eds.) (2001): Promoting Local Employment in the Third System: The Role of Intermediary Support Structures in Promoting Third System Employment Activities at Local Level. Berlin

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.) (2002): Innovationsforum für Soziale Unternehmen/Quartiersmanagement. Dokumentation. Berlin

Westerdahl, S.; Westlund, H. (1998): Social Economy and New Jobs. A summary of twenty case studies in European regions. In: Annals of Public and Cooperative Economics 2/98

Zimmer, A. (1998): Der Verein in Gesellschaft und Politik. In: Strachwitz, R. Graf (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft, Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart