

## Social Entrepreneurs Erfolgsfaktoren in Deutschland

- Vorhabenvorstellung -

Promotionsvorhaben von Thomas Leppert  
betreut von Prof. Dr. Willi Küpper  
Institut für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft  
Arbeitsbereich für Personalwirtschaft  
Universität Hamburg.

08.12.2006

### Gliederung

1. Forschungsgegenstand Social Entrepreneurs: Zum Hintergrund einer aktuellen Bewegung.....	2
2. Idee und Ziel des Forschungsvorhabens: Wissenschaftliche Begleitung und Stärkung der Bewegung.....	2
3. Die Fragestellung: Was macht Social Entrepreneurs in Deutschland erfolgreich? .....	4
4. Die These: Vom Profit-Sektor lernen.....	6
5. Die Operationalisierung: Aufbau der Arbeit, Forschungsdesign und Methodik.....	7
5.1 Begriffliche Klärungen.....	7
5.1.1. Annäherung an den Begriff des <i>Social Entrepreneur</i> .....	7
5.1.2 Was ist Erfolg? .....	8
5.2 Mögliche Erfolgsfaktoren.....	9
5.3 Empirische Überprüfung.....	10
5.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	11
6. Arbeits- und Zeitplan des Vorhabens.....	12
Quellenverzeichnis.....	13

### 1. Forschungsgegenstand Social Entrepreneurs: Zum Hintergrund einer aktuellen Bewegung

Der Begriff des *Social Entrepreneurs* hat sich zum Schlagwort der letzten Jahre im sozialen Sektor entwickelt. Im weitesten Sinne zunächst einmal als „Sozialer Unternehmer“ übersetzt, gewinnt das Thema in der öffentlichen Debatte mittlerweile auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Dies zeigen z.B. die Initiativen allerorten, die der Förderung und Bewerbung dieser Entwicklung dienen sollen:

- Die *Schwab-Foundation for Social Entrepreneurship* zeichnet mittlerweile regelmäßig *Social Entrepreneure des Jahres* aus. (<http://www.schwabfound.org>)
- Mit *Ashoka Deutschland* hat Ende 2005 eine in den Vereinigten Staaten mittlerweile traditionsreiche Organisation zur Förderung einzelner Social Entrepreneurs auch in Deutschland Fuß gefasst. (<http://germany.ashoka.org>)
- Mit *socialentrepreneurs.de* oder *socialstartup* entstehen Forschungs- und Beratungsinitiativen, die die Promotion des Gründergedankens im sozialen Sektor zum Ziel haben. (<http://www.socialentrepreneurs.de> und <http://www.socialstartup.org>)
- Selbst in der Populärberichterstattung ist das Thema mittlerweile angekommen (Edelmann 2006, Lenz 2005, Mohr 2005). Social Entrepreneurs dienen dort als willkommene *success stories*.

Die Förderung sozialen Unternehmertums erscheint aus gesellschaftspolitischer Sicht zumindest interessant. Tritt doch mittlerweile in Deutschland der Gedanke zivilgesellschaftlicher Antworten auf soziale Fragestellungen an die Stelle bisheriger patriarchalisch-staatlich geprägter Denkmuster. In diesem Kontext macht auch die Stärkung einer Bewegung Sinn, die die Bearbeitung sozialer Schief lagen mit unternehmerischem Elan und Mitteln bewerkstelligen will. Dies passt zu einer anhaltenden Debatte, die verstärktes privates bzw. unternehmerisches Engagement anstelle staatlichen Handelns als Antwort auf die soziale Frage in den Vordergrund stellt:

Es geht um ein neues Verhältnis zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, in dem bürgerschaftliches Engagement eine zentrale Rolle spielt. (Deutscher Bundestag 2002: S. 3).

Das Thema *Social Entrepreneurs* in Deutschland ist Gegenstand einer aktuellen Entwicklung, die ihre Wurzeln unter anderem in der derzeitigen gesellschaftlichen Umbruchsituation zu haben scheint. Es ist angesichts der sich verschärfenden sozialen Situation in Deutschland davon auszugehen, daß dieser Hintergrund die weitere Entwicklung maßgeblich beeinflussen wird und somit deren wichtigste Triebfeder bilden wird. Die begleitende wissenschaftliche Forschung wird sich diesem Trend anschließen und verstärkt die dazugehörigen wissenschaftlichen Analysen und Untersuchungen anstellen.

### 2. Idee und Ziel des Forschungsvorhabens: Wissenschaftliche Begleitung und Stärkung der Bewegung

Angesichts dieser vielfältigen Entwicklung entsteht der Eindruck, dass hier ein bedeutender langfristig wirkender Trend entsteht. Gleichwohl bleibt etwa die

Begrifflichkeit und somit der Gegenstand der Diskussion um *Social Entrepreneurs* in Deutschland unscharf. Dem wissenschaftlichen Beobachter fällt schnell auf, dass dieser Begriff ganz unterschiedlich verwandt wird:

Socialentrepreneurs.de: „Social Entrepreneurs sind Menschen, die unternehmerisch und innovativ an ein soziales Problem herangehen und es sich zur Aufgabe machen, dieses mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln zu lösen.“  
(SocialEntrepreneurs.de Website 2006)

Ashoka Deutschland: „Ein Social Entrepreneur ist eine Unternehmerpersönlichkeit,  
- die mit einem neuen Ansatz eine nicht oder bisher nur unzureichend gelöste gesellschaftliche Aufgabe angeht,  
- die bei der Aufgabenerfüllung keine finanzielle Gewinnerzielung anstrebt, sondern den Erfolg ihres Tuns am gesellschaftlichen Wandel misst,  
- deren Wertebefüge auf der Wahrung der Menschenwürde und der demokratischen Rechte begründet sind,  
- die kreatives und unternehmerisches Talent hat  
- die weitere interessierte Personen zur Mitwirkung motivieren kann und  
- die notwendige finanzielle und materielle Ressourcen anzieht.“  
(Ashoka Website 2006)

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: „A pragmatic visionary who achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention, a different approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these. Combines the characteristics represented by Richard Branson and Mother Teresa.“  
(Schwab Foundation Website 2006)

Diese begriffliche Unschärfe ist charakteristisch für den Stand der wissenschaftlichen Beschäftigung mit *Social Entrepreneurs* in Deutschland. Von der klassischen Entrepreneur- und Gründungsforschung einmal abgesehen, befindet sich diese spezifische *Social Entrepreneurs*-Forschung zwar im Aufbruch, aber noch relativ am Anfang. Dies mag der Aktualität des Themas geschuldet sein. Eine erste grobe Sichtung der bislang erschienenen Literatur ergibt vergleichsweise wenige Anhaltspunkte. So liefern Abfragen unter dem Stichwort *Social Entrepreneur* etwa in den verschiedenen deutschen Verbundkatalogen nahezu keine relevanten Veröffentlichungen im deutschsprachigen Raum. Und auch die Abfrage der ECONIS-Datenbank, dem Online-Katalog der Deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW) bzw der Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft, ergeben sich kaum Einträge.<sup>1</sup>

Die wissenschaftliche Forschung scheint in Deutschland – im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten – bislang noch nicht ausgeprägt und ihre Dynamik steht damit im Gegensatz zur Aufmerksamkeit, den die *Social Entrepreneurs* hierzulande mittlerweile genießen.<sup>2</sup>

Es ist daher zu erwarten, dass die deutsche Forschungslandschaft bereits kurzfristig dieses Thema aufgreifen wird. Die spezifisch deutschen Aspekte der Debatte rechtfertigen überdies auch eine besondere Würdigung des Themas auch aus wissenschaftlicher Sicht. Angesichts der besonderen Kultur des Sozialstaates mit einem hohen Grad an Institutionalisierung und staatlicher Koordination sowie dem damit verbundenen vergleichsweise schwach ausgeprägten sozialen Unternehmertum hierzulande sei beispielsweise vor einer

<sup>1</sup> Abfragen unter <http://www.uka.uni-karlsruhe.de/kvk.html> bzw. <http://zbwopc4.zbw.ifw-kiel.de:8080/> jeweils zum 03.11.2006.

<sup>2</sup> Ein letzter aktueller Abriss zum Stand der Forschung findet sich noch bei Luebbering (2004) und Martin (2004).

vorschnellen Übernahme amerikanisch geprägter Ergebnisse gewarnt. Insbesondere kulturelle Unterschiede lassen es sinnvoll erscheinen, je eigene Antworten auf die Fragen zu finden, was im deutschen Kontext unter *Social Entrepreneurs* zu verstehen ist und unter welchen Rahmenbedingungen sie wirken und erfolgreich sein können.

Diese Fragen, die sich im Kern um den Aspekt der Nachhaltigkeit der aktuellen Debatte für deutsche Verhältnisse drehen, wurden bislang nicht gestellt und sollen daher Gegenstand des geplanten Forschungsvorhabens sein.

Das Vorhaben versteht sich somit mit dem Versuch, einige grundlegende Fragen zu dem Thema zu bearbeiten, als Teil einer notwendigen Begleitforschung.

Gleichzeitig hat es die Absicht, im Sinne einer normativ wirkenden Wissenschaft die aktuelle Bewegung positiv zu fördern. Einzelne Individuen, die durch Ihre Tatkraft und Energie dazu beitragen, soziale Probleme im kleinen und großen Maßstab zu lösen, sind aus Sicht des Autors für ein funktionierendes Gemeinwesen ebenso notwendig wie institutionelle und staatliche Aktivitäten. Notwendig zu deren Förderung ist jedoch eine sachlich orientierte Debatte, die die oben erwähnten kulturell bedingten Spezifika berücksichtigt und eine wissenschaftlich orientierte Trennschärfe in den Begrifflichkeiten und theoretischen Überlegungen bedingt.

### 3. Die Fragestellung:

#### Was macht Social Entrepreneurs in Deutschland erfolgreich?

Beschäftigt man sich mit *Social Entrepreneurs* in Deutschland, begegnet man relativ schnell den verschiedensten, grundlegenden Fragestellungen, die bislang noch nicht geklärt sind. An erster Stelle steht sicherlich die bereits ange-deutete Begriffsklärung: Was macht einen Menschen zum Entrepreneur und was speziell zu einem *Social Entrepreneur*?

Aber auch weitergehende Fragestellungen von grundsätzlichem Charakter liegen auf der Hand: Warum handeln Personen überhaupt *sozial*? Worin liegt das spezifisch soziale überhaupt begründet? Wo liegen die Grenzen zwischen sozialer und scheinbar klassisch erwerbsmäßiger Tätigkeit? Gibt es eine Trennlinie zu der längst in Deutschland angekommenen und hinlänglich diskutierten *corporate social responsibility*?<sup>3</sup> Und wann ist ein *Social Entrepreneur* eigentlich erfolgreich?

Insbesondere die letzte Frage ist von besonderer Bedeutung, dreht sie sich doch im Grunde um die Existenzberechtigung der ganzen Diskussion: Wenn *Social Entrepreneurs* die Milderung oder Lösung sozialer Probleme beabsichtigen, muss sich ihr Wirken auch an ihren Erfolgen messen lassen. Hierbei geht es vor allem darum, welche Effekte damit erzielt werden und insbesondere darum, ob dieses Handeln als erfolgreich bewertet werden kann.

Gleichwohl wird damit ein dünner Boden beschritten: Rein quantitative Methoden zur Erfolgsmessung etwa stoßen schnell an ihre Grenzen, wenn es um abstrakte Zielsetzungen wie etwa die bessere Wahrnehmung der Belange

<sup>3</sup> vgl. etwa CSR Germany Website 2006. Hier findet sich die ausführliche Selbstdarstellung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie zum Thema.

von Psychoseerfahrenen Menschen in der deutschen Öffentlichkeit geht (verfolgt von der Initiative Irre menschlich e.V.). Zudem lassen sich etwa für die Lösung eines Problems wie etwa die Verbesserung der Situation arbeitender Kinder in Indien durchaus unterschiedliche Ursachen identifizieren, so dass die schwierige Wirkungszuordnung die Erfolgsmessung einer einzelnen Maßnahme erschwert.

Diese Schwierigkeit der Erfolgsmessung sozialen Handelns wird ebenso weiterer Gegenstand der Arbeit sein müssen, wie die zuvor genannten Fragen zur Person des *Social Entrepreneurs* selbst. Sie sind grundlegend für das Verständnis von *Social Entrepreneurs* in Deutschland.

Ausgehend von solchen, an der Person des *Entrepreneurs* einerseits, am Erfolg des sozialen Handelns andererseits ausgerichteten Fragen wendet sich der Blick dann auch den Einflussfaktoren zu, denen das Handeln von *Social Entrepreneurs* ausgesetzt ist. Diese Frage stellt sich zwangsläufig, versucht man, das Wirken des *Social Entrepreneurs* in seinem Umfeld zu verorten. Dabei stehen dann nicht mehr nur die Effekte des Handelns im engeren Sinn für die Zielgruppe oder im weiteren Sinn für das Umfeld und die Gesellschaft im Fokus. Vielmehr wird nach den Bedingungen gefragt werden, unter denen diese Effekte erzielt werden.

Die durch das Handeln verursachten Effekte sind demnach nicht unabhängig davon zu erzielen, wie die Einflussfaktoren gestaltet sind. Daher müssen beim Versuch jeglicher Form von Erfolgsmessung mindestens parallel die Faktoren, die diesen Erfolg mit determinieren, untersucht werden.

Dabei ist wiederum zu beachten, dass diese Faktoren in einem spezifisch deutschen Kontext wirken. Es ist zu klären, ob in einem entwickelten Sozialstaat wie der Bundesrepublik Deutschland mit einer vergleichsweise starken sozialstaatlichen Tradition *Social Entrepreneurs* anderen Einflußfaktoren ausgesetzt sind als etwa in Indien. Insbesondere die starke institutionelle Verankerung sozialstaatlicher Aktivitäten könnte beispielsweise dabei von Interesse sein, da diese in der Vergangenheit bereits vielfach an die Stelle privaten Engagements getreten sind bzw. dieses vorweg genommen haben.

Durch den Bezug solcher Faktoren zum Erfolg von *Social Entrepreneurs* werden diese gleichsam zu Erfolgsfaktoren und somit zum Kerngegenstand des vorgestellten Vorhabens:

*Es soll die Frage geklärt werden, welche Faktoren die Arbeit von Social Entrepreneurs in Deutschland maßgeblich positiv beeinflussen. Was also macht Social Entrepreneurs in Deutschland erfolgreich?*

Der bereits beschriebene normative Ansatz der Arbeit liefert darüber hinaus die wissenschaftliche *Triebfeder*, sich mit dieser Frage zu beschäftigen. Gelänge es, den Blick auf einzelne Faktoren zu richten, deren zukünftige Beachtung bei der Arbeit von *Social Entrepreneurs* wenigstens zum Teil zum Erfolg beitragen können, wäre das zentrale Ansinnen erreicht: *Social Entrepreneurs* in ihrem Wirken erfolgreicher zu machen und damit einen Beitrag zur Stärkung der Entwicklung dieses Lösungsansatzes in Deutschland zu leisten.

#### 4. Die These: Vom Profit-Sektor lernen

Auf dem Feld der Erfolgsfaktorenforschung für klassische *Entrepreneurs* gibt es bereits eine große Palette von Vorarbeiten, die zumindest Anhaltspunkte für eine weitere Beachtung auch bei *Social Entrepreneurs* liefern.<sup>4</sup>

Dabei werden durchaus Themen benannt, die auf den ersten Blick auch eine maßgebliche Rolle bei der Erfolgsbestimmung von *Social Entrepreneurs* spielen können. Das vorgestellte Vorhaben wird auf diesen Vorarbeiten aufbauen und versuchen, die Übertragbarkeit solcher Erfolgsfaktoren auf den sozialen Sektor zu überprüfen.

Wenn in dieser Arbeit von den „klassischen“ Erfolgsfaktoren ausgegangen werden soll, folgt dies der Annahme, dass im Profit-Sektor erprobte Erfolgsmuster dazu geeignet sind, auch im sozialen Feld Erfolge zu erzielen.

Der Ursprungsgedanke für diese Annahme folgt aus der Tatsache, dass es auf beiden Feldern darum geht, Probleme, die aus dem grundsätzlichen Phänomen der Knappheit von Gütern resultieren, zu lösen. Es geht also beide Male um die Verteilung von Ressourcen. Definiert man erfolgreiches ökonomisches Handeln als dasjenige, das am besten dazu geeignet ist, diese Verteilung zu bewerkstelligen, würde sich daraus auch eine Handlungsmaxime für den sozialen Sektor ableiten lassen. Erwiesenermaßen erfolgreiche Handlungsmuster hätten aufgrund der Identität in der grundsätzlichen Aufgabenstellung die Chance, ihr Erfolgspotential auch auf einem Gebiet zu beweisen, in dem es vordergründig eben nicht um die Maximierung finanzieller Gewinne geht. Somit dienen die Erfolgsfaktoren des „klassischen“, gewinnorientierten *Entrepreneurship* als Ansatzpunkt für die weitere Analyse:

*Verbunden mit dem bereits beschriebenen normativen Ansatz bedeutet dies, dass es geradezu als notwendig erachtet wird, vom Profit-Bereich zu lernen und die Übertragung zumindest einzelner seiner Erfolgsmerkmale auf das soziale Feld zu forcieren.*

Diese Grundthese, nach der zentrale Erfolgsfaktoren „klassischer“ *Entrepreneurs* auch für *Social Entrepreneurs* gelten, folgt dem derzeit beobachtbaren Trend etwa bei Institutionen wie *Startsocial*, aus dem Profit-Bereich bekannte Methoden wie etwa Business-Pläne oder Marktanalysen auch für den sozialen Bereich anzuwenden.<sup>5</sup> Damit hängt jedoch implizit auch die Annahme zusammen, dass sich erfolgreiches sozial unternehmerisches Handeln zumindest teilweise erlernen lässt. Bis zu einem gewissen Grad wird diese Auffassung in der vorgestellten Arbeit geteilt, da die Absicht besteht, die Stärkung von Erfolgsfaktoren sowohl bei *Social Entrepreneurs* selbst als auch in ihrer Organisation zu bewirken. Dabei müssen jedoch klar die Grenzen der Entwicklung gesehen werden, zum Beispiel die nur beschränkt mögliche Beeinflussung persönlicher Eigenschaften.

Grundsätzlich gilt es bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren zu beachten, dass der soziale Sektor aufgrund seiner meist anzutreffenden fehlenden monetären Gewinnorientierung anderen Wirkungszusammenhängen ausgesetzt sein

<sup>4</sup> Eine hervorragende Übersicht liefert etwa Jacobsen 2003.

<sup>5</sup> Solche Businesspläne sind bei diesem Wettbewerb Bedingung für die Bewerbung um ein Stipendium (*Startsocial Website 2006*)

dürfte als der Profit-Bereich. Als Beispiel ist die Motivation der Akteure zu nennen, die im sozialen Sektor aufgrund der Verbundenheit mit dem Beschäftigungsfeld einen deutlich höheren intrinsischen Anteil vermuten lässt.

## 5. Die Operationalisierung:

### Aufbau der Arbeit, Forschungsdesign und Methodik

Bei der Frage, welche Faktoren die Arbeit von *Social Entrepreneurs* in Deutschland maßgeblich positiv beeinflussen, wird es notwendig sein, eine Reihe theoretischer Klärungen vorzunehmen. Dies wird in einem ersten Teil der Arbeit zu leisten sein.

#### 5.1 Begriffliche Klärungen

##### 5.1.1. Annäherung an den Begriff des *Social Entrepreneur*

So wird es zunächst einmal darum gehen müssen, sich dem Begriff des *Social Entrepreneurs* anzunähern. Dazu gibt es in der bisherigen Debatte wie bereits angedeutet einige Vorarbeiten, die es aufzuzeigen gilt. Darüber hinaus muss die Arbeit jedoch einen eigenen Ansatz wagen, da die bisherigen Erklärungsmuster insbesondere die Frage außer acht lassen, worin der spezielle Aspekt des *sozialen* liegt. Gerade die Erkenntnis jedoch, was einen *social* von einem *klassischen* Entrepreneur unterscheidet, kann für die spätere Diskussion möglicher Erfolgsfaktoren von entscheidender Bedeutung sein, da diese Faktoren die Besonderheiten des *sozialen* berücksichtigen sollten. Zudem lässt sich an den bisherigen Ansätzen kritisieren, dass sie in ihren Anforderungen an die Eigenschaften der Person und Ihrer Idee relativ hohe, idealtypische Anforderungen stellen.<sup>6</sup> Es wird daher die Frage zu beantworten sein, ob diese Kriterien in dieser exklusiven Form aufrecht erhalten werden müssen, um das in der Realität beobachtbare Phänomen zu beschreiben.

Im Rahmen der Begriffsdefinition wird es auch darum gehen müssen, notwendige Abgrenzungen zu verwandten Themengebieten zu ziehen. Diese Abgrenzungen sind aufgrund der hohen Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas zwingend notwendig. Eine Definition von *Social Entrepreneurs* darf nicht nur die positiv beschreibenden Merkmale beinhalten, sondern muss auch klar aufzeigen, was *nicht* unter *Social Entrepreneurs* zu verstehen ist.

Dazu zählt zum Beispiel die ebenfalls aktuelle Debatte um *Corporate Social Responsibility* in Deutschland. Bei dieser Debatte, bei der es im Kern um die bürgergesellschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen und Unternehmern geht, stellt sich schnell die Frage nach der Verbindung zu *Social Entrepreneurs*. Ist ein Unternehmer, der mit seiner gewinnorientierten Idee versucht, Lösungen für soziale Probleme zu finden, ein *Social Entrepreneur*? Sind die gemeinwohlorientierten Aktivitäten von Unternehmen und ihren Managern als *Social Entrepreneurship* zu bezeichnen?

Eine weitere Abgrenzung wird zu ziehen sein in Bezug auf die Führungspersönlichkeiten in etablierten not-for-profit-Unternehmen (NPO). Sicherlich leben viele dieser Initiativen von dem Engagement ihrer Mitglieder und

<sup>6</sup> So beschreibt beispielsweise Ashoka Deutschland die Anforderungen sowohl an die Person des *Social Entrepreneur* als auch an seine Idee sehr ausführlich (Ashoka Website 2006 (2)).

insbesondere ihres Führungspersonals. Die *Social Entrepreneur*-Debatte dreht sich jedoch im Kern um die Wirkungen der einen, zentralen Kraft, die sich unterscheidet von herkömmlichen Managern im sozialen Sektor. Hier eine inhaltliche Unterscheidung zu finden wird notwendig sein, um das Phänomen des *Social Entrepreneurs* treffend zu beschreiben.

Und nicht zuletzt wird eine wichtige Konsequenz der begrifflichen Festlegung von vorneherein zu beachten sein: Die Festlegung bestimmter Merkmale hat direkte Auswirkungen auf die Auswahl der zu untersuchenden Erfolgsfaktoren. Wenn beispielsweise die Fähigkeit, andere Menschen zu motivieren, als besonderes Definitionskriterium eines *Social Entrepreneurs* festgelegt werden würde, müsste diese Eigenschaft auch bei den Erfolgsfaktoren auf Ihre Wirksamkeit hin abgefragt werden. Dieser Zusammenhang besteht bei allen Eigenschaften, die als solches Definitionskriterium herangezogen werden und muss entsprechend beachtet werden.

##### 5.1.2 Was ist Erfolg?

Im Anschluss an die Frage, was sich hinter *Social Entrepreneurs* verbirgt, gilt es, den Begriff des *Erfolges* in diesem Kontext zu diskutieren. Auch hierzu gibt es sowohl in der klassischen Entrepreneurship-Forschung als auch im Zusammenhang mit Wirkungsanalysen im sozialen Sektor, umfangreiche Vorarbeiten (etwa Jacobsen 2003: S. 40 ff, McGarvey 2006). Daher wird es Aufgabe sein, diese beiden Diskussionen zusammenzuführen und ein Maß dafür zu finden, wann das Wirken eines *Social Entrepreneurs* als erfolgreich angesehen werden kann. Als Beispiel für die Komplexität dieser Fragestellungen lassen sich an dieser Stelle nur drei von mehreren Themen exemplarisch beschreiben:

Die bisherige Diskussion zur Frage, was unter einem erfolgreichen *Business Entrepreneur* zu verstehen ist, ist in ihren Ergebnissen äußerst heterogen. Eine Vielzahl von Merkmalen wird dabei mit durchaus unterschiedlicher Gewichtung herangezogen. (Jacobsen 2003: 133ff). Unabhängig von der Tatsache, dass sich dabei kein eindeutiges und endgültiges Bild ergibt, wird die Frage zu diskutieren sein, ob diese Erfolgsmerkmale für *Social Entrepreneurs* überhaupt zur Erfolgsmessung geeignet sind. Am offenkundigsten stellt sich dies etwa am Beispiel des monetären Ergebnisses dar, das nach Augenschein für Business Entrepreneurs eine wesentliche zentralere Rolle im Gesamtbild ihrer Erfolgsbewertung spielen dürfte als für ihre Kollegen im sozialen Feld. Somit wird auch der Begriff der (sozialen) Nachhaltigkeit zum Gegenstand der Betrachtung, der für die Motivationslage von *Social Entrepreneurs* eine ganz eigene Bedeutung haben dürfte.

Daran schließt sich unmittelbar die Frage an, wie überhaupt der Erfolg sozialer Aktivitäten messbar ist. Oft gibt es für die Korrektur eines sozialen Problems nur unzureichende Ansätze für eine konkrete Messung. Wenn z.B. Dr. Andreas Heinecke als Begründer der Initiative *Dialog im Dunkeln* das eher qualitativ ausgerichtete Ziel einer besseren Wahrnehmung von Belangen blinder Menschen in der Öffentlichkeit beabsichtigt, fällt eine konkrete Messung des Impact dieser allgemein als erfolgreich angesehenen Initiative offenkundig schwer. Eher quantitativ ausgerichtete Ziele wie etwa die Versorgung der kubanischen Kindergärten mit sauberem Trinkwasser (verfolgt von der Initiative *Viva con agua de St. Pauli*) lassen sich da sicher leichter messen. Ein

weiteres Problem bei der Erfolgsmessung liegt auch in der Zuordenbarkeit: Wenn für ein soziales Problem mehrere Bearbeitungs- und Lösungsansätze parallel bestehen, so dass sich nur schwer zuordnen lässt, welcher Anteil welchem Ansatz zuzuordnen ist..

Am Ende dieses ersten Teils, der sich mit notwendigen Begriffsklärungen beschäftigt, sollte die Erkenntnis stehen, was theoretisch unter einem *Social Entrepreneur* im Sinne der vorgestellten Arbeit zu verstehen ist. Außerdem sollte dieser Teil auch Aufschluss darüber geben, was als Erfolgskriterium zu verstehen ist, so dass überhaupt im weiteren Verlauf die Frage gestellt werden kann, welche Faktoren diesen Erfolg beeinflussen können.

### 5.2 Mögliche Erfolgsfaktoren

Der zweite Teil der Arbeit soll dann die Frage beantworten, welche Erfolgsfaktoren für die Arbeit von *Social Entrepreneurs* theoretisch identifiziert werden können. In diesem Zusammenhang wird auch die Darstellung der Thesenbildung notwendig sein mit der Begründung, warum Erfolgsfaktoren aus dem klassischen Entrepreneurship auch bei *Social Entrepreneurs* gelten können. Diese soll dann im dritten Teil – zumindest teilweise – empirisch überprüft werden.

Aus der Fragestellung, welche Erfolgsfaktoren für *Social Entrepreneurs* von positiver Bedeutung sind und der These, dass die Faktoren klassischer *Business Entrepreneurs* aufgrund der gleichgearteten Verteilungsproblematik anwendbar sind, lässt sich das Feld für mögliche Ansatzpunkte scheinbar leicht eingrenzen. Es müsste demnach möglich sein, diejenigen Faktoren, die sich im klassischen Wirtschaftsbetrieb als erfolgversprechend herausgestellt haben, als Maßstab für den sozialen Sektor zu nehmen und deren Wirksamkeit zu überprüfen.

Die Schwierigkeit dabei liegt darin, dass es offenkundig kein eindeutiges Bild erprobter Muster gibt, sondern eine Vielzahl einzelner Faktoren, die in ihren Wirkungszusammenhängen und Einflussstärken durchaus unterschiedlich bewertet werden (Jacobsen 2003: 47ff.). Darüber hinaus existieren in der Erfolgsfaktorenforschung für Unternehmerpersönlichkeiten eine Reihe methodischer Probleme, die bis dato ungelöst sind (Nicolai/Kieser 2002).

Vor diesem Hintergrund erscheint es fraglich, ob die vorgestellte Arbeit diese Probleme final lösen kann. Sie kann jedoch sehr wohl die Frage wagen, ob sich besonders im sozialen Sektor stärkere Ansatzpunkte für die Wirksamkeit bestimmter Faktoren finden lassen. Die Vorstellung dafür in Frage kommender Faktoren wird einem dritten Kapitel zufallen, nachdem in den beiden Kapiteln zuvor die Begrifflichkeiten des *Social Entrepreneurs* und dessen Erfolg beschrieben worden sind.

Eine erste Bestandsaufnahme ergibt ein vielfältiges Bild. Spontan fallen mehrere Beispiele für Erfolgsfaktoren ins Blickfeld:

- Demographische Merkmale
- Risikofreudigkeit
- Motive
- Durchhaltevermögen
- Ausbildung
- Erfahrung
- Kreativität
- Team
- Soziales Umfeld
- Innovativer Charakter
- Vernetzung
- Führungsverhalten

Ein systematisierender Blick zeigt, dass sich grundsätzlich bei den zu untersuchenden Faktoren zwei Arten unterscheiden lassen: Die erste Kategorie von Einflussfaktoren dürfte in der Person des *Entrepreneurs* selbst begründet liegen (individualistische Faktoren). Dazu zählen etwa Durchsetzungsfähigkeit, Fachwissen, personelle Vernetzung, Motivation etc. Diese individuumbezogenen Faktoren werden von eher kontext-bezogenen (kontextualistische) Faktoren begleitet, zu denen etwa der juristische Rahmen, die Marktsituation (welche Anbieter für die Lösung eines sozialen Problems gibt es? Welche Nachfrager?) oder auch mikropolitische Elemente (wie etwa ist das Wissen in einer Organisation verteilt?). Hinzukommen könnten in dieser Kategorie mit der Person des *Social Entrepreneurs* nur bedingt direkt verbundene, aber zumindest teilweise von ihm beeinflussbare institutionelle Faktoren wie der Aufbau der Organisation, die Motivation der Mitarbeiter etc.

Dieses Bild gilt es, auf einige ausgewählte Faktoren zu reduzieren, um eine intensive empirische Untersuchung überhaupt zu ermöglichen. Es wird Aufgabe dieses Teils der Arbeit sein, eine geeignete Auswahl zu treffen. Diese könnte sich aus pragmatischer Sicht an diejenigen Faktoren orientieren, die empirisch verifizierbar erscheinen. So lassen sich etwa demographische Daten wie Geschlecht und Alter vergleichsweise leicht abfragen und ins Verhältnis zu den zuvor definierten Erfolgskriterien setzen. Dieser pragmatische Ansatz dürfte jedoch nicht der einzige Weg sein, Erfolgsfaktoren für eine spätere empirische Analyse zu ermitteln. Schwieriger dürfte es hingegen sein, eher intrinsische Faktoren wie Motivation und Führungsverhalten zu operationalisieren und abzufragen.

Doch nicht nur die Auflistung möglicher Einflussfaktoren auf die Arbeit und somit den Erfolg von *Social Entrepreneurs* ist von Interesse des vorgestellten Vorhabens. Weitere Fragestellungen, wie etwa die nach dem Ausmaß der Wirkung solcher Faktoren oder dem rekursiven Wirkungsverhältnis zwischen den Erfolgsfaktoren und der Arbeit von *Social Entrepreneurs* werden zu behandeln sein.

Am Ende dieses Kapitels soll das Bild stehen, welche Erfolgsfaktoren auf Basis bisheriger theoretischer Überlegungen für eine weitere Untersuchung ihrer Wirksamkeit in Frage kommen und welche grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge dabei berücksichtigt werden müssen.

### 5.3 Empirische Überprüfung

Im dritten Teil der Arbeit soll dann die empirische Überprüfung der zuvor theoretisch ermittelten Erfolgsfaktoren erfolgen.

Grundsätzlich ist geplant, diese Überprüfung anhand einer Befragung von *Social Entrepreneurs* in Deutschland vorzunehmen. Die konkrete Befragungsmethodik und die Zahl der Befragten muss bis dahin jedoch noch erarbeitet werden. Denkbar wäre hierbei für eine höhere Übertragbarkeit eine klassische Befragung über Fragebögen einer möglichst hohen Zahl von Personen. Dem gegenüber steht die Möglichkeit von qualitativen Interviews, die einen wesentlich tieferen Einblick in die Umstände des Handelns von *Social Entrepreneurs* ermöglichen dürfte.

Als Datenbasis bieten sich verschiedene Quellen an. Dazu zählen einerseits die Stipendiaten der bekanntesten Fellowship-Programme für *Social Entrepreneurs* in Deutschland (etwa Ashoka oder die Schwab-Foundation für Social Entrepreneurship). Darüber hinaus bieten die Teilnehmerlisten des jährlich stattfindenden Start Social-Wettbewerbes mit bislang mehreren Hundert Stipendiaten eine überaus breite Basis zur Identifikation von geeigneten Untersuchungsteilnehmern. Nicht zuletzt kann der Autor durch seine Tätigkeit als ehrenamtlicher Berater bei *social startup* auf seine Kontakte zu *Social Entrepreneurs* zugreifen. Die konkrete Auswahl hängt jedoch sicher von der zuvor festgelegten Untersuchungsart ab.

Aus dem zuvor ermittelten Zielbild werden im Rahmen einer Designphase die konkreten Fragestellungen für Fragebogen oder Interview abzuleiten sein. Dazu wird auf die vorhergehenden Annahmen aus dem theoretischen Teil zur Begriffsdefinition von *Social Entrepreneurs* und *Erfolg* zurückgegriffen. Grundsätzlich wäre es dabei sinnvoll, dass in einem ersten empirischen Schritt die Richtigkeit der gefundenen Begriffsdefinition untersucht wird, noch bevor am weiteren theoretischen Konstrukt möglicher Erfolgsfaktoren gearbeitet wird. Gleichzeitig wäre es denkbar, das theoretisch ermittelte Bild von Erfolg mit den Vorstellungen der *Social Entrepreneurs* selbst abzugleichen und damit auf dessen Richtigkeit hin zu überprüfen.

Außerdem werden empirisch die Annahmen zu möglichen Erfolgsfaktoren abzufragen sein. Dies bedeutet, dass etwa das Vorhandensein bestimmter Qualifikationen oder Rahmenbedingungen, wie sie zuvor im theoretischen Teil vorgestellt worden sind, abgefragt werden. Darüber hinaus sollte jedoch auch eine wichtige Rolle spielen, welche Faktoren die *Social Entrepreneurs* selbst mit einer positiven Wirkung für Ihr Handeln verbinden. Somit würde bei der Operationalisierung der beiden Fragenkomplexe *Erfolg* und *Erfolgskriterien* die Einschätzung der Protagonisten und Zielgruppe selbst in die Untersuchung mit einfließen. Dabei wird es sicher eine interessante Erkenntnis sein, ob sie dabei die zuvor postulierte These – dass mögliche Erfolgsfaktoren sich aus dem klassischen *Business Entrepreneurship* ableiten lassen – teilen.

Bei der Entwicklung der zu stellenden Fragen wird ein Pre-Test eingeplant, so dass grundsätzliche Fehlentwicklungen dabei frühzeitig aufgedeckt und ggfs korrigiert werden können.

Nach Ablauf der eigentlichen Befragung gilt es dann, diejenigen *Social Entrepreneurs*, deren Wirken als erfolgreich eingestuft wird, mit den bei Ihnen ermittelten Erfolgsfaktoren zu bewerten. Zur Überprüfung der vorher aufgestellten These wäre es notwendig, dass sich die – im wesentlichen gemäß der These aus der klassischen Entrepreneurship-Forschung abgeleiteten – überprüften Erfolgsfaktoren auch bei diesen *Social Entrepreneurs* nachweisen lassen.

#### 5.4 Zusammenfassung und Ausblick

In einem abschließenden Teil schließlich werden die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und die Verifizierung der These überprüft. Schließlich sollen auch Ableitungen getroffen werden für eine weitere Professionalisierung des *Social Entrepreneurship* in Deutschland. Soweit sich klare Handlungsempfehlungen erkennen lassen, werden diese in diesem Kapitel formuliert.

Dabei sollten die Rückmeldungen der *Social Entrepreneurs* selbst über Ihre jeweilige Situation und mögliche Optimierungsmöglichkeiten ebenfalls Eingang in die Betrachtung finden

#### 6. Arbeits- und Zeitplan des Vorhabens

Das Vorhaben wird zunächst über einen Zeitraum von zwei Jahren geplant. Regelmäßige kurze Statusberichte anlässlich definierter Meilensteine sollen im Verlauf über Zeitplanerfüllung, bisherige Ergebnisse und mögliche Schwierigkeiten informieren.

Der zeitliche Ablauf dabei orientiert sich am Aufbau der Arbeit. Demzufolge steht die theoretische Arbeit zunächst im Zentrum und die entsprechenden Literaturrecherchen, die für die einzelnen Begriffsdefinitionen *sozial*, *entrepreneur* und *Erfolg* notwendig sind, bilden ein erstes Arbeitspaket. Die Phase des Schreibens sollte jedoch nicht nur daran anschließend erfolgen, sondern möglichst parallel zur Recherche mit der Möglichkeit einer laufenden Aktualisierung. Diese Phase einer ersten begrifflichen Annäherung (Meilenstein 1) sollte nach ca. fünf Monaten abgeschlossen sein, so dass die zweite Phase sich etwa drei weitere Monate mit der Frage möglicher Erfolgsfaktoren beschäftigen kann (Meilenstein 2).

Die Begriffsdefinitionen sowie eine Betrachtung möglicher Erfolgsfaktoren stellen den theoretischen Teil der Arbeit dar. Der dazu benötigte Zeitrahmen wird in Summe mit ca. acht Monaten veranschlagt, wobei zwei weitere Monate als Sicherheitsreserve vorgemerkt werden.

Ihm folgt ein empirischer Teil, in dem die darin gefundenen Erkenntnisse bzw. die formulierte These in der Praxis überprüft werden. Dazu muss zunächst eine Festlegung der Befragungsmethodik sowie der darin enthaltenen Fragen stattfinden und beschrieben werden. Daran anschließend kann dann ein erster Pre-Test sowie dessen Auswertung und Würdigung erfolgen. Für diese Design-Phase sind etwa drei Monate vorgesehen (Meilenstein 3). Die eigentliche Hauptbefragung und Auswertung nimmt zeitlich gesehen den größeren Anteil ein. Hierfür werden derzeit fünf Monate geplant (Meilenstein 4).

In Summe beträgt der derzeit geplante Zeitaufwand für den empirischen Hauptteil analog dem theoretischen Teil etwa acht Monate, wobei auch hier wieder zwei Monate als Sicherheitsreserve eingeplant werden.

Abschließend soll binnen drei weiterer Monate der bis dahin entstandene Text überarbeitet und mit einer Einführung bzw. einer abschließenden Zusammenfassung versehen werden. Als zeitlicher Puffer hierfür soll ein Monat in die Planung einfließen.

**Verwendete Quellen**

- Ashoka Website 2006: [http://germany.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://germany.ashoka.org/social_entrepreneur) vom 03.11.2006
- Ashoka Website 2006 (2): <http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/Auswahlkriterien%20Ashoka.pdf> vom 03.11.2006
- CSR Germany Website 2006: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/66DF9DF1BB26274DC1256F0002D8E4C> vom 03.11.2006
- Deutscher Bundestag 2002: Bericht der Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Bundestagesdrucksache 14/8900. Berlin.
- Edelmann, Katja 2006: Gute Geschäfte. In: Karriere 02/2006: S. 28-32.
- Jacobsen, Liv Kirsten 2003: Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship. Freie Universität Berlin. Berlin.
- Lenz, Brigitta 2005: Unternehmer gesucht. In: Capital 01/2005: S. 70-73
- Luebbering, Jan 2004: Social Entrepreneurship. Münster.
- Martin, Maximilian 2004: Surveying Social Entrepreneurship. Arbeitspapiere des Zentrums für Führung in Gesellschaft und Öffentlichkeit. Universität St. Gallen. St. Gallen.
- McGarvey, Craig 2006: Making measures work for you. Outcomes and Evaluation. Paper von GrantCraft (The Ford Foundation). New York.
- Mohr, Christoph 2005: Manager mit Ambitionen. In: Karriere 03/2005: S. 60-63.
- Nikolai, Alexander und Kieser, Alfred 2002: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft (DBW) 2002: S. 579-596.
- Schwab Foundation Website 2006: <http://www.schwabfound.org/whatis.htm> vom 03.11.2006
- SocialEntrepreneurs.de 2005: Dokumentation Symposium am 11.03.2005 „Entwicklungshilfe für Deutschland“ in Freiburg. Freiburg.
- SocialEntrepreneurs Website 2006: <http://socialentrepreneurs.de/20367.html> vom 03.11.2006
- Startsocial Website 2006: [http://www.startsocial.de/index.php?which=04\\_praxishilfen/projektkonzept.php](http://www.startsocial.de/index.php?which=04_praxishilfen/projektkonzept.php) vom 03.11.2006

**Weiterführende Quellen**

- Bornstein, David 2006: Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen. Stuttgart.
- Dees, Gregory 1998: The Meaning of Social Entrepreneurship. In: Dees et al 2001.
- Dees, Gregory 2001: Enterprising Non-Profit: A Toolkit for Social Entre-

- preneurs. New York.
- Huber, Claudia 2004: Social Entrepreneurs and the St. Gallen Management Model. Universität St. Gallen. St. Gallen.
- Leadbeater, Charles 1997: The Rise of the Social Entrepreneur. London.
- Stryjan, Yohan 2005: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience. Wismarer Diskussionspapiere, Heft 08/2005. Hochschule Wismar. Wismar.
- Sylter Runde 2004: Social Entrepreneurship - Wer unternimmt etwas für die Gesellschaft? Sylt.
- Henneke, Daniel 2005: Erfolgsfaktoren von Gründerteams. Universität Hamburg. Hamburg.
- Strauch, Markus 2004: Die Begründung menschlichen Hilfeverhaltens – aus theologischer, psychologischer und verhaltensbiologischer Sicht. Auftragsstudie für die Canopus-Foundation. Freiburg.
- Ostermann, Christoph und Schulte, Reinhard 2002: Unternehmerpersönlichkeit und Gründungserfolg. Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH). Düsseldorf.
- Utsch, Andreas 2004: Psychologische Einflussgrößen von Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg. Justus-Liebig-Universität Gießen. Gießen.