

# Lokale & Soziale Ökonomie

## Betriebswirtschaftslehre für Soziale Unternehmungen

Zusammenfassung eines Beitrags zur Zukunftskonferenz „Visionäre Entwürfe – Verwirklichte Visionen“ im Katholisch-Sozialen Institut, Bad Honnef, am 2.5.2003

von Dr. Karl Birkhölzer, Technische Universität Berlin und Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

Das Thema scheint auf den ersten Blick wenig mit Zukunftsentwürfen und Visionen zu tun zu haben. Die Forderung nach der Entwicklung einer spezifischen Betriebswirtschaftslehre für Soziale Unternehmungen ist eine aktuelle Tagesaufgabe und als solche Ergebnis eines längeren Prozesses, an dessen Anfang durchaus so etwas wie eine „Vision“ stand, mit dem Anspruch, eine „neue Ökonomie“ zu entwickeln. Wir hätten dafür allerdings bislang kaum den Begriff der „Vision“ benutzt, aber nach der historischen Analyse des Begriffs, die von Frau Prof. Dr. Gronemeyer vorgetragen wurde, habe ich den Eindruck gewonnen, daß unsere diesbezüglichen Erfahrungen mit denen historischer Visionäre mehr gemeinsam haben, als uns bisher bewußt war. So ergab sich die Vorstellung einer „neuen Ökonomie“ keineswegs als Ergebnis willkürlichen oder abstrakten Denkens über eine wünschbare Zukunft, sondern aus der Not-Wendigkeit der Bewältigung konkreter Problemlagen bzw. Krisensituationen, insbesondere verursacht durch die drei großen A: Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung. D.h., am Anfang stand nicht die Vision selbst, sondern eine persönliche oder soziale Katastrophe, die nach einer Antwort bzw. Lösung verlangte. Insofern können wir nachvollziehen, wenn „Visionen“, wie beschrieben, als „Überraschung“ oder gar „Heimsuchung“ erlebt wurden, wie z. B. in der Folge der Flutkatastrophe des vergangenen Jahres, welche betroffene Gemeinden (z.B. die Stadt Grimma an der Mulde) dazu veranlaßt hat, ein zukunftsfähiges Konzept der Gemeinwesenentwicklung zu entwerfen, nicht nur den physischen Erhalt, sondern auch den sozialen Zusammenhalt der Gemeinde betreffend. Nachvollziehbar ist auch die Erfahrung, daß solche aus der Not geborene Visionen zunächst oft als „Ärgernis“ empfunden werden, Anstoß erregen oder auf Ablehnung stoßen, weshalb uns auch „Fluchttendenzen“ nicht unbekannt sind. In diesem Kontext mag die Vorstellung, eine „neue Ökonomie“ zu entwickeln, zurecht als „Vision“ bezeichnet werden.

Allerdings war die Vision einer „neuen Ökonomie“ in dieser Form zu abstrakt und allgemein, um wirksam zu werden. Sie bedurfte der Konkretisierung, wobei als „konkrete Utopien“ (im Sinne Blochs) vor allem zwei Konzepte (oder besser: Vor-Würfe) eine besondere Bedeutung erlangten: die Konzepte der „Lokalen Ökonomie“ und der „Sozialen Ökonomie“.

„Lokale Ökonomie“ ist eine Reaktion auf die Herausbildung einer „globalisierten“ Ökonomie, welche sich auszeichnet durch

- eine zunehmende ökonomische Spaltung in Reichtums- und Krisenregionen, in Arbeit Habende und Arbeitslose, sozial Integrierte und Ausgegrenzte,
- den zunehmenden Verlust nationalstaatlicher Kontrolle über das Wirtschaftsgeschehen und damit verbunden den Niedergang des Konzepts der Nationalökonomie,
- die zunehmende Verlagerung von Entscheidungen über lokale oder regionale Probleme auf supranationale Institutionen bzw. exterritoriale Konglomerate
- und nicht zuletzt die Konzentration von Macht und Ressourcen auf eine schrumpfende Zahl von „global players“ und der mit ihnen verbundenen Territorien.

„Lokale Ökonomie“ unternimmt dagegen den Versuch, die Entscheidungsfähigkeit auf der lokalen Ebene zurückzugewinnen, durch

- die Stärkung bzw. Wiederherstellung lokaler Wirtschaftskreisläufe,
- die Schaffung von Arbeit und Einkommen am Ort und für die Bedürfnisse des Ortes,
- die Mobilisierung der endogenen Potentiale, insbesondere der unbeschäftigten Ressourcen sowie der brachliegenden Fähigkeiten und Kenntnisse in der Bevölkerung, nicht zuletzt unter den Arbeitslosen oder aus sonstigen Gründen für überflüssig Erklärten.

In diesem Konzept der Rekonstruktion „Lokaler Ökonomien“ nimmt das Konzept der „Sozialen Ökonomie“ eine Schlüsselrolle ein: Während – insbesondere in Krisengebieten – die traditionell vorherrschenden Sektoren der Ökonomie, d.h. der erste (private, gewinnorientierte) Sektor sowie der zweite (staatliche bzw. öffentliche) Sektor, in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung abnehmen, weil sie nicht nur immer weniger Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten zur Verfügung stellen, sondern sich zunehmend auch aus dem Angebot notwendiger

Güter und Dienstleistungen zurückziehen, bleibt die Versorgung der Bevölkerung der Eigeninitiative der Betroffenen überlassen. Überall in Europa ist derzeit ein Rückzug aus der sozialen Verantwortung zu beobachten, wobei in Deutschland ausgerechnet eine rot-grüne Regierung die sogenannte „Reform“ des Sozialstaates nicht nur mit den (inzwischen gescheiterten) Instrumenten thatcheristischer Wirtschafts- und Sozialpolitik zu betreiben versucht, sondern auch zu deren Legitimation mit der Parole hausieren geht: „There is no alternative“, kurz „TINA“ genannt. So muß TINA inzwischen für alles herhalten, von der Kürzung der Renten und des Arbeitslosengeldes bis zur Lockerung des Kündigungsschutzes, der Schließung von Bibliotheken und Schwimmbädern und anderen öffentlichen Einrichtungen.

Der Spruch wird auch durch ständige Wiederholungen nicht richtiger, offenbart aber die Ignoranz der politisch Verantwortlichen gegenüber den Alternativen, die von den Bürgern selbst erarbeitet wurden. So wird zwar gegenwärtig viel von der „Bürgergesellschaft“ geredet, ihre tatsächlichen Leistungen, vor allem auch auf ökonomischen Gebiet, werden aber kaum wirklich wahrgenommen. Dabei ist längst eine (sich inzwischen weltweit vernetzende) soziale Bewegung für ökonomische Selbsthilfe entstanden, die sich zunehmend unter dem Begriff der „Sozialen“ oder „Solidarischen Ökonomie“ zusammenfindet. Dabei handelt es sich um

- Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern aufgrund eines oder mehrerer als kritikwürdig oder unerträglich empfundener Mängel in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen,
- ein gemeinschaftliches Handeln zur Erreichung sozialer bzw. gemeinwesenbezogener Zwecke: „Wir“ statt „Ich-AG“,
- eine Wirtschaftsweise, des „Not-For-Private-Profit-Distributing“, bei der die erwirtschafteten Ergebnisse und Überschüsse ganz oder doch zum überwiegenden Teil den sozialen bzw. gemeinwesenbezogenen Zwecken zugeführt werden.

Diese oft auch als „Drittes Wirtschafts-System“ bezeichnete Form des Wirtschaftens ist im Grunde nicht neu. Sie begleitet die periodischen Krisen und Katastrophen der vorherrschenden Wirtschaftssysteme seit mehr als 150 Jahren. Sie hat lediglich in den zunehmend strukturellen Krisen der Gegenwart eine wachsende Bedeutung erlangt bzw. einen neuen Aufschwung genommen. Genaugenommen, wäre die Gesamtwirtschaft ohne die Leistungen des „Dritten Systems“ – und nicht zu vergessen des „Vierten Systems“ der Schattenökonomie aus Nachbarschafts- und Selbsthilfe, Familienökonomie und teilweise auch nicht-legalen (nicht: kriminellen) Aktivitäten – nicht funktionsfähig. In diesem Zusammenhang wäre daran zu erinnern, daß Sinn und Zweck der „Ökonomie“ nicht in erster Linie in Gewinnmaximierung oder Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu suchen sind, sondern in ihrer Fähigkeit zur Befriedigung konkreter Bedürfnisse der Bevölkerung. An diesem Anspruch gemessen, besteht die Ökonomie nicht nur aus demjenigen Teil, der sich gern als „die“ Wirtschaft bezeichnet, sondern aus mehreren, gleichzeitig und nebeneinander existierenden Sub-Systemen, weshalb unsere französischen Kollegen (Laville u.a.) von einem „pluralen“ Konzept der Ökonomie („Economie plurielle“) sprechen.

Einem solchen Verständnis wird die vorherrschende Lehre der Wirtschaftswissenschaft in Deutschland (und anderswo) allerdings in keiner Weise gerecht. Sie versucht „Wirtschaft“ vornehmlich in Zahlen und mathematischen Formeln zu fassen und übersieht dabei, daß es sich doch in erster Linie um eine von Menschen gemachte Veranstaltung handelt, bei der es in erster Linie um

- Bedürfnisse,
- Verhältnisse und
- Beziehungen

geht, ein Umstand, der den großen Wirtschaftstheoretikern des 19. Jahrhunderts von Adam Smith bis Karl Marx durchaus bewußt war. Auch in der Geschichte der Wirtschaftstheorien und –konzepte des 20. Jahrhunderts war die heute übliche monetaristische Verengung des Neoliberalismus nicht immer vorherrschend. So war z.B. im Konzept der „sozialen Marktwirtschaft“ Ludwig Erhards die „soziale Partnerschaft“ ein tragendes Element. Wirtschaftlicher Erfolg und soziale Investitionen wurden keineswegs als Gegensätze, sondern eher als komplementär angesehen. Sozialstaat und Sozialausgaben wurden (noch nicht) ausschließlich als Kostenfaktor bzw. Standortnachteil in der Weltmarktkonkurrenz diskutiert. Vielmehr fand, wenn auch in bescheidenem Maße, jene (vor allem im Kontext der Weltwirtschaftskrise der 20er und 30er Jahre entwickelte) Theorie Beachtung, wonach Sozialausgaben eine produktive Funktion erfüllen und sogar als Standortvorteil dienen können, ein Konzept, welches gegenwärtig unter dem Begriff des „Sozialen Kapitals“ wieder auflebt.

Unter „Sozialem Kapital“ verstehen wir – in Übereinstimmung mit dem transnationalen Forschungsprojekt „The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe / CONSCISE“ ([www.conscise.mdx.ac.uk](http://www.conscise.mdx.ac.uk)) – einen Set von Ressourcen, die sich aus dem Zusammenwirken von Personen in einem Gemeinwesen bzw. einer Organisation ergeben. Indikatoren sind das Vorhandensein, das Ausmaß und die Qualität von

- Vertrauen in der Mitarbeiterschaft untereinander sowie zu den Gremien und Institutionen innerhalb wie außerhalb des Gemeinwesens bzw. der Organisation,
- Gegenseitigkeitsbeziehungen formeller und informeller Art, von geregelten Austauschbeziehungen bis zu „selbstverständlichen“ Hilfeleistungen untereinander,
- allgemein akzeptierten Verhaltensnormen im Umgang mit den Mitgliedern des Gemeinwesens bzw. der Organisation wie mit bzw. gegenüber Außenstehenden,
- Identität mit und Verantwortungsbewußtsein für das Gemeinwesen bzw. die Organisation,
- Sozialen Netzwerken formeller und informeller Art und
- allgemein zugänglichen Informationsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Gemeinwesens bzw. der Organisation.

Gegen die Benutzung des Begriffs „Kapital“ in diesem Zusammenhang gab und gibt es durchaus viele Vorbehalte. Andererseits macht es gerade in der gegenwärtigen politischen Diskussion um die „Reform“ des Sozialstaates Sinn, daran zu erinnern, daß soziale Beziehungen auch und gerade eine wirtschaftliche Ressource darstellen, welche – wie andere Formen des physischen Kapitals, Finanzkapitals oder Humankapitals – als Produktivkraft eingesetzt und genutzt werden können. So gesehen, wäre Deutschland gerade dabei, wie Putnam es für die USA prognostiziert hat, sein erworbenes soziales Kapital regelrecht „aufzuessen“.

Soziale Bewegungen spielen bei der Produktion und Reproduktion von sozialem Kapital eine herausragende Rolle. Trotzdem ist ihre Bedeutung im politischen System eher marginal. Dieser Konflikt gab Anlaß für eine weitere „visionäre“ Debatte um „New Governance“, d.h. eine neue Struktur der Entscheidungsfindung in Wirtschaft und Gesellschaft von unten nach oben (z.B. nach dem Modell von Porto Alegre / Brasilien).

Zurück zum Thema: Wie steht es nun mit der Verwirklichung solcher Konzepte und Visionen? Vom Ziel einer lokalen und sozialen Ökonomie sind wir zweifellos noch weit entfernt, gleichwohl existiert eine vielfältige und lebendige Praxis „Sozialer Unternehmungen“, die sich beständig weiterentwickelt. „Soziale Unternehmungen“ sind sozusagen die Bausteine für eine „Lokale und Soziale Ökonomie“. Obwohl inzwischen in mehreren europäischen Ländern (u.a. in Belgien, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien und Spanien) spezielle Rechtsinstitute für „Soziale Unternehmungen“ eingeführt sind, gibt es leider noch kein allgemein anerkanntes oder gar europaweit gültiges Konzept. Allerdings haben sich in den vergangenen Jahren mehrere transnationale Forschergruppen (u.a. aus dem Europäischen Netzwerk für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung sowie aus dem EMES-Netzwerk „Emergence of the Social Enterprise“) um die Entwicklung operationaler Kriterien bemüht, welche eine Bestimmung sozialer Unternehmensformen über kulturelle und Ländergrenzen hinweg erlaubt. Dabei stützen wir uns auf eine Arbeitsdefinition die im Rahmen des Forschungsprojekts „Community Development and Social Enterprises“ erarbeitet wurde und die in ihren wesentlichen Punkten mit den Ergebnissen anderer Forschergruppen übereinstimmt:

- 1) Soziale Unternehmen versuchen, spezifische *soziale Ziele durch ökonomische Betätigung* zu realisieren.
- 2) Es sind „*not-for-profit*“-Organisationen in dem Sinne, dass alle erwirtschafteten Überschüsse entweder in ökonomische Aktivitäten des Unternehmens investiert oder in anderer Weise so genutzt werden, dass sie den gesetzten sozialen Zielen des Unternehmens dienen.
- 3) Ihre Strukturen sind so angelegt, dass das gesamte Vermögen und der akkumulierte Reichtum des Unternehmens nicht Privatpersonen gehören, sondern dass sie treuhänderisch *zum Wohl derjenigen Personen und Gebiete* verwaltet werden, welche als Nutznießer des Sozialen Unternehmens bestimmt worden sind.
- 4) Ihre Organisationsstrukturen zielen auf gleiche Rechte für alle und ermutigen alle Beteiligten auf *kooperativer Basis* zu arbeiten. Ein weiteres Kennzeichen des Sektors der Sozialen Unternehmen ist, dass er *die wechselseitige Kooperation* zwischen Sozialen Unternehmen und anderen Organisationen der sozialen und lokalen Ökonomie fördert.“  
(Technologie-Netzwerk Berlin e.V. 1997, 14)

Dabei handelte es sich um einen der ersten Versuche, eine Abgrenzung des Gegenstands anhand positiver Kriterien vorzunehmen. Sie orientieren sich weder an bestimmten Rechts- noch Organisationsformen, sondern sind offen für eine Vielfalt unterschiedlichster Formen, die in der Praxis Anwendung finden. Sie orientieren sich ebenfalls nicht an bestimmten Produkten oder Dienstleistungen, sondern an der *Art und Weise des Wirtschaftens*, in der diese Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden. So sind Soziale Unternehmungen keineswegs beschränkt auf soziale Dienstleistungen oder Dienstleistungen im Allgemeinen. Im Gegenteil verweisen alle empirischen Studien auf eine breite Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen, einschließlich industrieller High-Tech-Produkte einerseits und landwirtschaftlicher Produkte andererseits.

Entscheidend sind allerdings die sozialen bzw. gemeinwesenbezogenen Zielsetzungen, unter denen die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen erbracht werden und die in den konstitutionellen Regelungen der Organisation festgelegt sein müssen. So unterscheidet z.B. die italienische Gesetzgebung für Sozialgenossenschaften zwischen einem Typ A, der explizit soziale Dienstleistungen erbringt und einem Typ B, der im Rahmen seiner allgemeinen Geschäftstätigkeit gleichzeitig übergeordnete soziale Zielsetzungen, z.B. die Integration sozial Benachteiligter verfolgt. Diese Eigenschaft hat andere Autoren dazu veranlasst, Soziale Unternehmungen als „Hybrid-Unternehmen“ (Evers/Rauch/Stitz 2002) anzusprechen. Andererseits ist die soziale bzw. gemeinwesenbezogene Zielsetzung als Abgrenzung allein nicht ausreichend.

Daher ist zur Abgrenzung einer Sozialen Unternehmung

- einerseits die privatwirtschaftliche Initiative der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern und
- andererseits die gemeinwirtschaftliche Form der Gewinnverwendung unverzichtbar.

Selbstverständlich müssen auch diese Kriterien in den konstitutionellen Regelungen der Organisation verankert sein. Das bedeutet

- eine privatrechtliche Organisationsform,
- den Ausschluss bzw. die Beschränkung privater Gewinnaneignung (durch Eigentümer, Anleger etc.)
- und an deren Stelle die Bestimmung begünstigter Dritter (Personengruppen oder Gemeinwesen).

Auf der Grundlage dieser Arbeitsdefinition konnten wir 2001/2002 eine Bestandsaufnahme der sozialen Unternehmenskultur in Deutschland vornehmen (Birkhölzer/Kramer2002). Dabei ergab sich, daß die Soziale Unternehmenskultur in Deutschland wesentlich breiter, vielfältiger und zahlenmäßig größer ist als bisher angenommen. Allerdings stellt sie sich nicht als Ergebnis einer einheitlichen Bewegung dar, sondern als in unterschiedliche „Bewegungs-Milieus“ aufgeteilt, die untereinander kaum kommunizieren oder gar kooperieren. Dementsprechend sind auch keine verlässlichen Angaben über den tatsächlichen Umfang des Sektors zu finden. Nach Schätzungen der Europäischen Union umfaßt der Sektor in Europa circa 8,6 Millionen Vollzeit Arbeitsplätze, davon in Deutschland zwischen 1,4 und 1,6 Millionen. Bei diesen Angaben handelt es sich allerdings nur um grobe Schätzungen, da in den einzelnen Ländern höchst unterschiedliche Bestimmungen des Gegenstands vorherrschen und soziale Unternehmungen aufgrund ungenügender Abgrenzung der Begriffe noch nicht adäquat erfaßt werden können. Die Abgrenzung wird auch dadurch erschwert, daß eine ganze Reihe von Mischformen zwischen der sozialen Ökonomie, der privaten, gewinnorientierten Wirtschaft und dem Staat vorgefunden werden. Trotzdem wäre nach unseren eigenen Schätzungen, selbst bei der Anlegung strenger Kriterien, noch von einem Umfang von circa 1 Million Vollzeit Arbeitsplätzen in „echten“ Sozialen Unternehmungen in Deutschland auszugehen. Schließlich 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. Dazu gehören

- eine mangelnde Akzeptanz in Öffentlichkeit und Politik,
- das Fehlen geeigneter rechtlicher Rahmenbedingungen, nicht zuletzt im Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht,
- der Mangel an angepaßten Förderstrukturen und intermediären Einrichtungen
- und nicht zuletzt das Fehlen einer eigenständigen Betriebswirtschaftslehre für Soziale Unternehmungen.

Wir sind deshalb neben der Bestandsaufnahme in einer Serie von Fallstudien der Frage nachgegangen, ob und in welcher Weise Soziale Unternehmungen „anders“ wirtschaften, und zwar vor allem in den Bereichen Management und Personalentwicklung, Einsatz Sozialer Kapitals, Finanzierung, Marketing und Auditing. Die wichtigsten Ergebnisse sollen im Folgenden thesenhaft zusammengefaßt werden:

- Sie entstehen als Ergebnis eines zivilgesellschaftlichen und solidarischen Engagements von Bürger/innen 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 Ressourcenausch, soziale Dividende, Ehrenamt, Spenden und Sponsoring.

- Sie sind in hohem Maße von der Motivation und dem Engagement ihrer Mitarbeiter/innen 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 Mitarbeiter/innen 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.

Die Studie mündet schließlich in einer Reihe von Handlungsempfehlungen zu der Frage, welche betriebswirtschaftlichen Strategien als Erfolgsbedingung für soziale Unternehmungen identifiziert werden können:

- die lokale Verankerung im Gemeinwesen, d.h. der Aufbau, die Entwicklung und die Pflege kontinuierlicher Austauschbeziehungen zwischen der Sozialen Unternehmung und dem Gemeinwesen,
- ein gebietsbezogener sozial-integrativer Ansatz, d.h. die Integration von zielgruppenbezogenen und gemeinwesenbezogenen Zielsetzungen,
- die innerbetriebliche Demokratie, d.h. der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter/innen an den Entscheidungsprozessen,
- die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit den Unternehmenszielen, d.h. eine Verknüpfung der Arbeitsaufgaben mit den individuellen Lebensperspektiven,
- eine flexible und kooperative Arbeitsorganisation, die eine Integration von Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Lebensbedingungen erlaubt,
- ein ausgewogenes und gleichberechtigtes Verhältnis zwischen den verschiedenen Gruppen von Mitarbeiter/innen,
- die Pflege vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen nach innen und außen als bedeutendster Form des Sozialen Kapitals,
- die Anwendung des Gegenseitigkeitsprinzips in nicht-monetären Austauschbeziehungen anstelle von einseitigen Zuwendungen,
- die Identifizierung der internen und externen „Stakeholder“ und ihre – je nach Rolle und Interessenlage – konstitutive Beteiligung am Erhalt bzw. der Entwicklung der Unternehmung,
- der Aufbau lokaler Unterstützungsstrukturen, wie z.B. lokale Bündnisse, Partnerschaften und Entwicklungsagenturen,
- die Vielseitigkeit des Angebots auf lokaler/regionaler Ebene zur Realisierung einer tragfähigen Mischfinanzierung,
- die Stärkung der eigenwirtschaftlichen Anteile an der Unternehmensfinanzierung zur Erlangung von mehr Unabhängigkeit und erweiterten Handlungsspielräumen
- und last, but not least: Vorrang des Erhalts und der Sicherung von Arbeitsplätzen vor Entlassungen, auch und gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten.

Die Studie ermöglichte uns zum ersten Mal einen tieferen Einblick in die innerbetrieblichen Probleme und Strategien Sozialer Unternehmen. Dabei fanden unsere Annahme in vollem Umfang bestätigt, daß Soziale Unternehmungen nicht nur mit ganz spezifischen betriebswirtschaftlichen Problemen konfrontiert sind, sondern auch in der Alltagspraxis besondere betriebswirtschaftliche Handlungsstrategien entwickeln. Dies geschieht jedoch im Wesentlichen durch „learning by doing“, durch Versuch und Irrtum und häufig genug ohne professionelle Unterstützung. Was eindeutig fehlt, ist eine systematische Auswertung dieser Erfahrungen und deren systematische Fortentwicklungen zu einer eigenständigen Betriebswirtschafts-Lehre für Soziale Unternehmungen.

Literatur:

Betzelt, S.; Bauer, R. (2000): Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber. Opladen

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

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

Birkhölzer, K. (2001): 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, Karl; Kramer, Ludwig (2002): Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen in Deutschland. Manuskript. Berlin: abzurufen unter [www.soziale-oekonomie.de](http://www.soziale-oekonomie.de)

Borzaga, C.; Defourny, J. (2001): The Emergence of Social Enterprise. Andover

CONSCISE (The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe): Forschungsberichte: abzurufen unter [www.conscise.mdx.ac.uk](http://www.conscise.mdx.ac.uk)

Douthwaite, R.; Diefenbacher, H. (1998): Jenseits der Globalisierung. Handbuch für lokales Wirtschaften, Mainz

Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002): Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Schriftenreihe Band 9. Opladen

Evers, A.; Rauch, U.; Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Berlin

Laville, J.-L.; Nyssens, M. (2001): Les services sociaux entre associations. Paris

Münkner, H. u.a. (2000): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Neu-Ulm

Putnam, Robert (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York

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

Salamon, L.M.; Anheier, H. (Hrsg.) (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns-Hopkins Nonprofit Sector Project. Phase II. Gütersloh

Sikora, J.; Hoffmann, G. (2001): Vision einer Gemeinwohl-Ökonomie – auf der Grundlage einer komplementären Zeit-Währung. Bad Honnef

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